

Hellenic Republic



INTERNATIONAL  
HELLENIC  
UNIVERSITY

University Center for  
International Programmes  
of Studies

## Επίλυση διαφορών/συγκρούσεων μεταξύ διδασκτικού και διοικητικού προσωπικού στο Δι.Πα.Ε.

**Ιωάννης Μπούγιος**

Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος  
ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση  
ΑΕΜ: 515

Επιβλέπων καθηγητής:  
Πασχαλούδης Δημήτριος





# ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

## Κατάλογος περιεχομένων

Πρόλογος	3
Εισαγωγή	5
Περίληψη στα Αγγλικά	6
Θεωρία των συγκρούσεων	7
Συγκρούσεις στο οργανωτικό περιβάλλον: Ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο	11
Αίτια των συγκρούσεων	13
Αντίκτυπος των συγκρούσεων στην αποτελεσματικότητα το Οργανισμού	15
Αρνητικές επιπτώσεις	16
Γενικά, οι συγκρούσεις ασκούν επιπτώσεις στις διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης (Dawes & Graham, 2005). Ωστόσο, ορισμένες από τις πιο σημαντικές αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων περιλαμβάνουν τα εξής:	16
Θετικά αποτελέσματα	18
Διαχείριση Συγκρούσεων	19
Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων	22
Τρόποι εναλλακτικής επίλυσης συγκρούσεων	23
Διαχείριση Συγκρούσεων στον δημόσιο Τομέα	27
Οι εναλλακτικοί τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αντιπροσωπεύουν μια προοδευτική προσέγγιση που στοχεύει στην ανάπτυξη υγιών και εποικοδομητικών σχέσεων μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή ξεπερνά το παραδοσιακό μοντέλο, προωθώντας την αλληλεπίδραση, τη συνεργασία και την κατανόηση. Παρακάτω, εξετάζουμε μερικούς από τους εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικοί:	27
Συμπεριφορές και συναφής παράγοντες επηρεασμού συγκρούσεων	28

Αντικειμενική και αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη	29
Εσωτερική οργανωσιακή μεθοδολογία	30
Πλαίσιο οργανωσιακής υποστήριξης και εσωτερικής συνοχής	31
Μεθοδολογία Έρευνας	32
Ερευνητικά ερωτήματα	33
Σκοπός της Έρευνας	34
Περιορισμοί Έρευνας	35
Αποτελέσματα Έρευνας	36
Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα	46
Βιβλιογραφία	47
Ελληνική Βιβλιογραφία	48
Ξένη Βιβλιογραφία	48
Διαδικτυακή Βιβλιογραφία	49

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα « Επίλυση διαφορών/συγκρούσεων μεταξύ διδακτικού και διοικητικού προσωπικού στο Δι.Πα.Ε. », στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών, υπό την επίβλεψη του κυρίου Πασχαλούδη Δημητρίου, Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου, πραγματεύεται την πλήρη καταγραφή, αναλυτική μελέτη και ανάλυση των συγκρουσιακών φαινομένων που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδας, και επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία του σε σχέση με τις πρακτικές ανάπτυξης και διαχείρισης των λειτουργημάτων και μη αναμενόμενων καταστάσεων, ενώ αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Ο βασικός σκοπός αυτής της εργασίας είναι, η αναλυτική επισκόπηση των συγκρούσεων στον χώρο του Δι.Πα.Ε. μελετώντας διάφορα συγγράμματα που σχετίζονται με την ίδια τη φύση των συγκρούσεων και την προέλευση τους, καθώς και των διαφόρων τρόπων επίλυσης των προβλημάτων και αντιπαραθέσεων που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο, ειδικότερα όσον αφορά σε ζητήματα επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Επιπροσθέτως με πρακτική μελέτη μέσα στο ίδιο το ίδρυμα του Δι.Πα.Ε. με τη διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίου.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μία σύντομη εισαγωγή στο τι είναι σύγκρουση, γιατί επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το εργασιακό περιβάλλον, τι προκαλεί τις συγκρούσεις και γιατί είναι απαραίτητο να βρεθούν οι κατάλληλοι τρόποι αντιμετώπισης των αντιπαραθέσεων μέσα σε ένα ίδρυμα.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι μία σύντομη περίληψη του θέματος της συγκεκριμένης εργασίας στα αγγλικά

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται αναλυτικά η θεωρία του τι ακριβώς είναι η σύγκρουση ποια η προέλευσή της, οι ρίζες της, οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει ακόμη τόσο συχνά, ενώ ταυτόχρονα περιγράφονται το πώς αυτές επηρεάζουν τον κοινωνικό περίγυρο, τον χώρο της εργασίας, αλλά και το ίδιο το άτομο. Γίνεται μία σύντομη αναφορά στα είδη των συγκρούσεων, ενώ παρατίθενται οι λόγοι για τους οποίους κάθε μορφή σύγκρουσης διαφέρει από χώρο σε χώρο, από ίδρυμα σε ίδρυμα και γιατί είναι απαραίτητο οι λύσεις στις αντιπαραθέσεις αυτές να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις συνθήκες του συγκεκριμένου ιδρύματος. Επίσης γίνεται μια αναφορά στο πώς οι συγκρούσεις μπορεί ταυτόχρονα να είναι εποικοδομητικές για ένα κοινωνικό σύνολο, καθώς αποτελούν μια μορφή κοινωνικοποίησης. Στις υπό ενότητες του κεφαλαίου αυτού φαίνεται η επιρροή που δημιουργεί στο όλο λειτούργημα του ιδρύματος η σύγκρουση στον οργανωτικό τομέα, τα επιμέρους αίτια των αντιπαραθέσεων και τη φύση τους, καθώς και τον ολικό αντίκτυπο που έχουν οι συγκρούσεις αυτές στην λειτουργία του οργανισμού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας μελετάται η διαχείριση ενδοπηρεσιακών συγκρούσεων. Πως μπορούν να βρεθούν γρήγορες και πρακτικές λύσεις. Παρατίθεται αναλυτικά τι σημαίνει αποδοτική διαχείριση και ποια είναι τα κομμάτια

που την χαρακτηρίζουν. Ταυτόχρονα γίνεται μία παράθεση μία λίστας προτεινόμενων τρόπων διαχείρισης και τα αποτελέσματα, ή οι επιπτώσεις αυτών. Επίσης γίνεται μία εισαγωγή στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα γίνεται μια μεγάλη αναφορά. Στους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση των συγκρούσεων και πώς αυτοί επηρεάζουν μεταγενέστερα; Τις επιπτώσεις που είχε η σύγκρουση. Πάνω στα μέλη που συμμετείχαν σε αυτή. Και συνεχίζει με παρουσίαση εναλλακτικών τρόπων επίλυσης των συγκρούσεων.

Στο πέμπτο μέρος της εργασίας γίνεται καταγραφή των πιθανών συμπεριφορών και συναφή παραγόντων επηρεασμού συγκρούσεων. Αναφέρεται η οργανωτική δικαιοσύνη με παραδείγματα διαγραμμάτων οργάνωσης χρόνου, ενώ ταυτόχρονα δίνεται μία παρουσίαση μεθοδολογίας εσωτερικής οργάνωσης και δίνονται προτεινόμενα πλαίσια οργάνωσης του χώρου και του χρόνου, ώστε να επιτευχθεί η ομαλή, δίκαιη και αποδοτική εργασία.

Το έκτο κομμάτι της εργασίας, εστιάζει κατά κύριο λόγο στον τομέα της έρευνας. Γίνεται παρουσίαση δεδομένων και καταστάσεων, ενώ ταυτόχρονα μελετώνται και αναλύονται τα δεδομένα των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν ανώνυμα. Ταυτόχρονα γίνεται εστίαση στον βαθύτερο σκοπό της έρευνας (από που ξεκίνησε, πως προέκυψε και γιατί είναι σημαντικό να ολοκληρωθεί). Παρουσιάζεται η γενικότερη αντίληψη γύρω από την συγκεκριμένη έρευνα και τους διάφορους περιορισμούς που προκύπτουν κατά την διεξαγωγή αυτής. Η αναλυτική παρουσίαση του κάθε μέρους της έρευνας που έγινε, έχει εξίσου μεγάλη σημασία με τα ευρήματα αυτής, καθώς η παρουσίαση της προσπάθειας που έγινε, οδηγεί στην καλύτερη και βαθύτερη κατανόηση του προβλήματος.

Το έβδομο κομμάτι, συμπληρώνει το έκτο, καθώς εστιάζει εξ ολοκλήρου στα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη, παραθέτοντας στατιστικά δεδομένα σχετικά με τις διαμάχες μέσα στο ίδρυμα του Δι.Πα.Ε., τα οποία προκύπτουν από εργαζόμενους και μέλη αυτού. Αυτό ενισχύει σημαντικά το ερευνητικό κομμάτι και αυξάνει ταυτόχρονα τα ποσοστά αληθοφάνειας των απαντήσεων. Ταυτόχρονα συνεχίζει με μια εξέταση του ιδρύματος στο δι ΠΑ Ε, καθώς γίνεται κρίση των αποτελεσμάτων και παρουσιάζονται απόψεις πάνω στα στατιστικά, τα οποία βγήκαν βάσει του ερωτηματολογίου.

Τέλος στο όγδοο κομμάτι αυτής της μελέτης, διατυπώνονται τα συμπεράσματα σε σχέση με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας,

Οι συχνότερες κατηγορίες συγκρούσεων παρατηρούνται κυρίως με πολιτικούς προϊσταμένους (κάθετες) και ακολουθούν οι συγκρούσεις με υπαλλήλους διαφορετικού τμήματος (διατμηματικές). Οι κάθετες είναι συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, είναι μεγάλες και πηγάζουν από διαφορές στη θέση και την εξουσία, ενώ οι διατμηματικές συγκρούσεις είναι μικρότερες διότι τα ιεραρχικά επίπεδα τείνουν να εξισώνονται σε ισοδύναμα.

Το κύριο βάρος των συγκρούσεων το φέρουν οι πολιτικοί προϊστάμενοι. Η κατοχή θέση ευθύνης αυξάνει τη συχνότητα των συγκρούσεων. Οι προϊστάμενοι έχουν περισσότερες συγκρούσεις με την Αιρετή Διοίκηση και με προϊσταμένους άλλου τμήματος.

## Εισαγωγή

Η σύγκρουση αποτελεί ένα αναπόφευκτο και φυσιολογικό στοιχείο της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, προκύπτοντας όταν οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις, ανάγκες, ή στόχους και επιδιώκουν την ικανοποίησή τους με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Αυτή η διαφορετικότητα απόψεων, επιθυμιών ή στόχων μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχες και αντιπαραθέσεις, χαρακτηρίζοντας τη σύγκρουση ως έναν αναπόφευκτο παράγοντα στην ανθρώπινη κοινωνία.

Η σύγκρουση μπορεί να προκύψει σε διάφορα επίπεδα, όπως ατομικό, ομαδικό, οργανωτικό ή ακόμη και διεθνές. Επιπλέον, ενώ συχνά αντιλαμβανόμαστε τη σύγκρουση ως αρνητικό φαινόμενο, η διαχείριση της σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, βοηθώντας στην επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση των σχέσεων.

Ένας κρίσιμος παράγοντας στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης είναι ο τρόπος που αντιδρούμε σε αυτήν. Η επικοινωνία, η κατανόηση των διαφορετικών απόψεων, και η αναζήτηση κοινών σημείων μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης.

Επίσης, η σύγκρουση αποτελεί μέρος της διαδικασίας αλλαγής και ανάπτυξης. Όταν διαχειριζόμαστε τις συγκρούσεις με ώριμο τρόπο, μπορούμε να εξελιχθούμε και να βελτιωθούμε ως άτομα ή κοινότητες.

Συνολικά, η σύγκρουση αντικατοπτρίζει την πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων σχέσεων και είναι μια πρόκληση που, όταν διαχειριστεί σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιρίες για μάθηση, συνεργασία και ανάπτυξη.

Η λειτουργική ενημέρωση στον επαγγελματικό τομέα πάνω στο θέμα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, αποτελεί μεγάλο κομμάτι της αρχικής κατάρτισης στην αγορά εργασίας. Η ασφαλής και ενσυνείδητη διαχείριση “κρίσιμων” καταστάσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί ευαίσθητο θέμα, για την σωστή λειτουργία και συνεργασία μέσα σε έναν εργασιακό χώρο. Οι απότομοι, ή, ακατάλληλοι χειρισμοί τέτοιων λεπτών καταστάσεων, όπου η συναισθηματική φόρτιση είναι αυξημένη σε κρίσιμο βαθμό, μπορεί να έχουν πολύ σοβαρές επιπτώσεις σε μακροχρόνια επίπεδα. Η εμπιστοσύνη, η πρόεπουσα και άμεση επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, αποτελούν μεγάλο κομμάτι της σωστής λειτουργία ενός ιδρύματος.

Μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το κομμάτι της κοινωνικής συνοχής κατέχει εξίσου μεγάλο ρόλο, όσο και το κομμάτι της πρακτικότητας, καθώς η αποδοτικότητα και η λειτουργική επικοινωνία είναι αλληλένδετες.

Αναγνωρίζοντας τη διαφορετικότητα μεταξύ του κάθε ιδρύματος, χρήση τεχνικών επίλυσης διαφωνιών και συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι διαφορετική. Το κάθε ίδρυμα προσαρμόζει τις κατάλληλες τεχνικές επίλυσης αυτών, έτσι ώστε να έχει την καλύτερη πιθανή αποδοτικότητα που θα μπορούσε. Αναγνωρίζοντας την αξία της δημιουργίας ενός φιλικού και λειτουργικού περιβάλλοντος εργασίας, είναι φανερό πως η δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος για την εξαγωγή εργασιών, όπως αυτές που απαιτούνται για την σωστή λειτουργία ενός πανεπιστημίου έχει κρίσιμο ρόλο και κρίνει σοβαρά την αποδοτικότητά του, ως προς εξωτερικούς συνεργάτες, καθώς και ως προς τους φοιτητές.

Υπάρχουν πολλών ειδών διακρίσεις, διαφωνίες και συγκρούσεις, οι οποίες μπορούν να διεξαχθούν μέσα σε έναν εργασιακό περιβάλλον και ειδικά μέσα σε ένα πανεπιστήμιο. Αυτά μπορεί να είναι διακρίσεις, φυλετικές, να αφορούν τη λανθασμένη, ή, μη άριστη χρήση των απαιτούμενων για την εργασία αυτή εργαλείων. Ορισμένες συγκρούσεις, οι οποίες μπορούν να διεξαχθούν, μπορεί να είναι προσωπικού περιεχομένου και ενδιαφέροντος, οι οποίες μπορεί να μην έχουν εξ ολοκλήρου καμία σχέση με τον χώρο αυτό και απλά να προέρχονται από συναισθηματική φόρτιση, ή και λόγω υψηλών επιπέδων πίεσης σε ένα, ή και περισσότερα άτομα στον ίδιο τομέα.

Οι συγκρούσεις αποδομούνται πλήρως σε τέσσερα στάδια: την αντίληψη, το αίτιο, την αντιμετώπιση και τον τελικό αντίκτυπο στα άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενα άτομα. Το κάθε στάδιο από τα παραπάνω είναι αρκετά σοβαρό για την τελική έκβαση της σύγκρουσης. Η γρήγορη αντίληψη, μαζί με την πλήρη κατανόηση του αιτίου δημιουργίας και η αντιμετώπιση, επηρεάζουν τον τελικό αντίκτυπο, ο οποίος με τη σειρά του ευνοεί, ή, καταπονεί περισσότερο την αποδοτική συνεργασία.

Με τη διαμόρφωση ενός λεπτομερούς ερωτηματολογίου, που μοιράστηκε και συμπληρώθηκε ανώνυμα, κατορθώθηκε η απεικόνιση της λειτουργικότητας του Δι.Πα.Ε, στην διαχείριση των εσωτερικών συγκρούσεων, καθώς και η ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, των καθηγητών και των συνεργατών. Συμπληρωματικά, φαίνεται στατιστικά η ύπαρξη συγκρούσεων σε χρονικό επίπεδο και γίνεται μία επιφανειακή περιγραφή της συνεννόησης.

Η ανάλυση και καταγραφή των παραπάνω, βοηθά στην ποιοτική κατανόηση των προβλημάτων και οδηγεί στην επιλογή της καταλληλότερης διαχείρισης των πιθανών προβλημάτων που προκύπτουν.

Οι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων ποικίλουν, για αυτό και είναι αναγκαία η πλήρης κατανόηση του αρχικού προβλήματος. Η συγκέντρωση στις εφαρμογές επίλυσης στον δημόσιο τομέα θα οδηγήσουν στη δημιουργία της πιο αποδοτικής, σύντομης λίστας για την πιο λειτουργική μορφή του Δι.Πα.Ε.

## Περίληψη στα Αγγλικά

It is widely known that, creating a friendly and functional environment within a workplace, constitutes a sensitive subject. Recognizing the diversity between each institution, use of dispute and conflict resolution techniques in the workplace is different. Each institution adapts the appropriate techniques to solve them, so that it has the best possible efficiency that it could. Furthermore, recognizing the value of creating a friendly and functional work environment, it is clear that the creation of a suitable environment for the export of tasks, such as those required for the proper functioning of a university, has a critical role and seriously judges its efficiency, in terms of external partners, as well as regarding the students. Considering there are many kinds of discrimination, disagreements and conflicts that can take place within a work environment and especially within a university. These can be racial discriminations, regarding the incorrect or non-optimal use of the tools required for this work. Some conflicts, which may take place, may be of personal content and interest, which may have absolutely nothing to do with this space and simply come from emotional charge, or due to high levels of pressure on one, or more people in the same field.

## Θεωρία των συγκρούσεων

Η θεωρία της κοινωνικής σύγκρουσης έχει τις ρίζες της στις διδαχές του Καρλ Μαρξ, κυρίως, αλλά και των Γκέοργκ Ζίμελ, Λούις Κόζερ και Ράνταλ Κόλινς. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η κοινωνία υφίσταται ως ένα σύστημα, που αποτελείται από μέρη, τα οποία βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση μεταξύ τους.

Η ιστορική εξέλιξη καθορίζεται από την ίδια τη φύση των συγκρούσεων καθώς και από τις νέες πιο αναπτυσσόμενες δομές που τις ακολουθούν. Εστιάζει στην κοινωνία ως σύνολο (όπως και ο λειτουργισμός) και δίνει έμφαση στις διαδικασίες της αλλαγής της, που οδηγούν στην αναδιαμόρφωση κοινωνικής ζωής. Στην κοινωνία γενικά παρατηρεί αταξία και αστάθεια, και τα μέλη της διαχωρίζονται από αντικρουόμενα συμφέροντα. Σε αντίθεση όμως με το λειτουργισμό, πάνω στις θεωρίες της σύγκρουσης υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει αρμονία και συναίνεση για τις λειτουργίες της κοινωνίας.

Γενικότερα ο όρος σύγκρουση χαρακτηρίζει κάθε είδους κατάσταση ή συμπεριφορά που αποφέρει σε εναντίωση δύο, ή και περισσότερων μερών. Γενικά αίτια των συγκρούσεων αποτελούν οι λανθασμένες εκτιμήσεις ή υπερβάσεις (π.χ. σε ατυχήματα), πάλη αξιών, (π.χ. κοινωνικής θέσης, ή κοινωνικής επιβολής), άσκηση εξουσίας, επιδίωξη οικονομικών πόρων εκατέρωθεν μερών. Αναγνωρίζοντας διάφορες μορφές εκδήλωσης που μπορεί να είναι από μια περιορισμένη συμπλοκή, μέχρι απεργιακές κινητοποιήσεις με έκτροπα, ακόμα και επανάσταση. Οι συγκρούσεις, στη πλειοψηφία τους αν και μπορεί να προλαμβάνονται με νομοθετικές ρυθμίσεις, όταν αυτές εκδηλώνονται επιλύονται συνήθως με διαπραγματεύσεις, είτε απευθείας των μερών, είτε με διαιτησία.



Κατανοώντας την βαθύτερη έννοια της σύγκρουσης, ταυτίζεται κατα κύριο λόγο με ένα κοινωνικό φαινόμενο. Οι συγκρούσεις είναι φυσικό να δημιουργούνται μεταξύ των ανθρώπων, καθώς οι ίδιες αποτελούν κομμάτι της φύσης και της μετεξέλιξης του ανθρώπου.

Σε ένα φαινομενικά μικρότερο κοινωνικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να είναι ένας εργασιακός χώρος (αναγνωρίζοντας ένα ίδρυμα ως μία μικρή κοινωνία, ή, κοινωνική προσομοίωση), οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον σε καθημερινή βάση, το οποίο προφανώς και θα έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται τριβές μεταξύ τους καθώς όλοι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους. Στο κομμάτι των συγκρούσεων σε ένα τέτοιο κοινωνικό πλαίσιο, φυσικά και επηρεάζεται και από εξωτερικά αίτια, τα οποία λειτουργούν ως αλυσίδα. Ένα τέτοιο αλυσιδωτό φαινόμενο μπορεί να είναι κάποια δυσκολία οικογενειακής φύσεως που καταπονεί έναν εργαζόμενο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία άγχους, το οποίο μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε ένταση και επιθετικότητα. Πέραν αυτών των παραγόντων. Υπάρχουν και διαμάχες οι οποίες ξεκινάνε μεταξύ των εργαζομένων ή συνεργατών. Οι οποίες μπορεί να έχουν. Βάση κάποιο προσωπικό συμφέρον ή εσωτερική παρεξήγηση μεταξύ των ατόμων αυτών. Τέτοιων ειδών συγκρούσεις επηρεάζουν όχι μόνο τα εμπλεκόμενα άτομα, αλλά και τον γενικότερο κοινωνικό περίγυρο αυτών, με αποτέλεσμα την μικρότερη αποδοτικότητα της συνεργασίας μεταξύ τους.

Οι ίδιες συγκρούσεις προέρχονται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να ξεκινάνε από σοβαρά ψυχολογικά θέματα, εσωτερικά, σε κάθε άτομο το οποίο εμπλέκεται στη σύγκρουση αυτή, σε διαμάχες οι οποίες ξεκίνησαν με βάση το εργασιακό πλαίσιο και τις γνώσεις πάνω σε αυτό, σε προσωπικές ιδιαιτερότητες. Αναγνωρίζοντας την ποικιλότητα ως προς την πηγή συγκρούσεων είναι απαραίτητη η εύρεση των κατάλληλων λύσεων για κάθε μία από αυτές, κάτι το οποίο είναι πάρα πολύ δύσκολο και μελετάται σε τεράστιο βαθμό ακόμη και σήμερα. Κάθε εταιρεία φαίνεται να χρησιμοποιεί διαφορετικό τρόπο επίλυσης των διαφωνιών. Ωστόσο, ελάχιστες έχουν βρει μια σωστή ή λειτουργική ως προς αυτές τακτική επίλυσης. Η δυσκολία ως προς την εύρεση λύσεων οφείλεται κατά κύριο λόγο στην φυσική προέλευση. Των συγκρούσεων αυτών (ψυχολογική πίεση, άγχος), αλλά και στην ποικιλότητα ως προς τα άτομα τα οποία εμπλέκονται στις συγκρούσεις αυτές. Αναγνωρίζοντας την ιδιαιτερότητα του κάθε ατόμου, είναι δύσκολο να βρεθούν αποδοτικές και δίκαιες λύσεις στη σύγκρουση χωρίς να υπάρξουν επιμέρους αδικίες ή παρεξηγήσεις από τα άτομα που θα βρουν την λύση ως προς τα τους άμεσα εμπλεκόμενους σε αυτή. Αυτό οδηγεί πάρα πολλές μελέτες σε αδιέξοδο, καθώς πλέον εμφανίζεται μια τελείως διαφορετική ιδέα της σύγκρουσης, ζωγραφίζοντας μια εικόνα η οποία παίρνει διαφορετικές μορφές σε κάθε περίπτωση.

Όταν δεν υπάρχει μια σταθερή βάση, δεν μπορεί να υπάρχει μια σταθερή λύση. Για αυτόν τον λόγο κάθε εταιρεία πρέπει να προσαρμόζεται διαφορετικά. Ένα ίδρυμα, Όπως το Δι.Πα.Ε πρέπει να βρίσκει έξυπνες και αποδοτικές λύσεις σε μικρά χρονικά περιθώρια, έτσι ώστε να αποτρέπει μελλοντικές συμπλοκές που μπορεί να δημιουργήσουν ακόμη πιο σοβαρά, λειτουργικά θέματα.

Εξετάζοντας τη θεωρία των συγκρούσεων από τις ρίζες της, παρατηρείται πως οι συγκρούσεις σε έναν βαθμό επηρεάζουν θετικά την κοινωνία και επιπροσθέτως, τα μικρότερα κοινωνικά σύνολα. Σύμφωνα με τον Simmel, οι κοινωνικές συγκρούσεις αποτελούν από μόνες τους έναν τρόπο ενοποίησης της κοινωνίας. Οι συγκρούσεις απελευθερώνουν ένταση, οδηγώντας έτσι στην αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων. Από τη στιγμή που δύο άτομα έρχονται σε αντιπαράθεση, αυτομάτως σημαίνει πως κοινωνικοποιούνται. Αν και η σχέση που δημιουργείται μεταξύ τους εκείνη τη στιγμή παρουσιάζεται ως σχέση εναντίωσης, παραμένει σχέση. Η σύγκρουση αποτελεί μία από τις πιο βασικές μορφές κοινωνικοποίησης στις ανθρώπινες κοινωνίες. Κύριο στοιχείο προς απόδειξη της παρατήρησης αυτής, φέρει η παρατήρηση ότι δε μπορεί ένα άτομο να έρθει σε σύγκρουση μόνο του. Μέσω της σύγκρουσης, η κοινωνία ενοποιείται από δύο τουλάχιστον αντίθετες απόψεις, ή συμφέροντα, σε ένα, έστω και αν αυτό έχει επιβληθεί με δυναμικά ,ή, εξουσιαστικά μέσα από την πιο δυνατή παράταξη, καθώς είναι δυνατή ακόμη και η σύνθεση των αντιμαχόμενων στοιχείων. Για το λόγο αυτό, υπάρχει η θεωρία ότι στην κοινωνία οι κοινωνικές συγκρούσεις είναι απαραίτητες ώστε να υπάρχει μία μορφή υγιούς εξέλιξης και σταθεροποίησης.

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία γίνεται πλέον σαφές, ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών σχετικά με το τι είναι σύγκρουση. Σύμφωνα με τους Putnam & Poole (1987), ως κύρια έννοια, σύγκρουση ορίζεται η διάδραση αλληλοεξαρτώμενων ατόμων που αντιλαμβάνονται την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος έχει την δυνατότητα να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών.

Ο παραπάνω ορισμός υπογραμμίζει τρία βασικά χαρακτηριστικά των συγκρούσεων: τους ασύμβατους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση. Στην έννοια των ασύμβατων στόχων, γίνεται αναφορά στους περισσότερους από τους ορισμούς της σύγκρουσης. Μέσα σε έναν οργανισμό/ίδρυμα, η φύση της «ασυμβατότητας στόχων» είναι ποικιλόμορφη. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να έχει τις ρίζες της σε αντιφατικές απόψεις για τη διανομή των πόρων του οργανισμού, να αφορά κατά κύριο λόγο, στις οργανωσιακές διαδικασίες, ή να προέρχεται από εντελώς αντίθετους προσανατολισμούς αξιών. Βέβαια, η ασυμβατότητα δεν είναι αρκετά ικανοποιητική συνθήκη, για να διεξαχθεί σύγκρουση στον οργανισμό, η οποία ανακύπτει μόνον όταν οι συμπεριφορές των μελών του αλληλεξαρτώνται. Ταυτόχρονα, απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργηθεί μία σύγκρουση, είναι η ξεκάθαρη αναφορά στην ίδια την ασυμβατότητα και όχι απλώς η ύπαρξή της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Putnam & Poole (1987), «η επικοινωνία συνιστά την ουσία της σύγκρουσης, διότι υποστηρίζει τη δημιουργία ζητημάτων αντίθεσης, εκφράζει τις αντιλήψεις της σύγκρουσης που γίνεται αισθητή από τα μέρη, μετατρέπει τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις σε συγκρουσιακές συμπεριφορές και στήνει το σκηνικό για μελλοντικές συγκρούσεις. Έτσι, η επικοινωνία αποτελεί χρήσιμο όργανο σε κάθε πλευρά της σύγκρουσης, περιλαμβανομένης της αποφυγής της ή της καταστολής της, της ανοιχτής έκφρασης αντίθεσης και της εξέλιξης των ζητημάτων»

Οι τύποι συγκρούσεων ποικίλουν, ανάλογα με τον τύπο της διαμάχης, ή διαφωνίας. Η ίδια η διαδικασία της σύγκρουσης παρουσιάζει ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον κομμάτι μελέτης, καθώς η παρατήρηση της σύγκρουσης μας δίνει πολλά επιμέρους δεδομένα ώστε να γίνει κατανοητό το αίτιο, αλλά και να βρεθεί η καλύτερη επίλυση αυτής.

Οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, ή ομάδων, είναι αναμφίβολα ένα σύνηθες και αναπόφευκτο φαινόμενο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ομάδες που διαθέτουν διαφορετικές αξίες, ικανότητες, γνώσεις, αντιλήψεις, στόχους κλπ. είναι αναγκασμένα να συνυπάρχουν, να συνεργάζονται και να σέβονται το ένα το άλλο, σε καταστάσεις αρκετά περίπλοκες και ασταθείς καταστάσεις σε ό,τι αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες κτλ. Επακόλουθα, οι οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν μία εντελώς φυσική εξέλιξη όλων αυτών. Σε έναν μεγάλο οργανισμό, όπως ένα πανεπιστήμιο, οι εργαζόμενοι δεν περνάνε απρόσμενα από την ειρηνική συνύπαρξη σε συνύπαρξη γεμάτη συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Pondy (1997), τα άτομα μετακινούνται από τη μία φάση στην άλλη, καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν. Ο Pondy υπογράμμισε πέντε φάσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή σύγκρουση: Σε πρώτη φάση κυριαρχεί μια υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αρκετά αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή, καθώς εντοπίζονται διάφορες αδυναμίες, όπως διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης, πηγές ανταγωνισμού, διαφορές ως προς την προσέγγιση για το πώς μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας, που θα μπορούσαν να αποτελούν τη βάση για μια σύγκρουση (Jones, 1994). Όταν γίνεται αναφορά σε θέματα γνώμης, πρόκειται για διαμάχη, ενώ όταν υπάρχει συσχέτιση με κρίσεις του ενός μέλους για τη συμπεριφορά του άλλου, πρόκειται για κανονιστική σύγκρουση. Σε δεύτερη φάση η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, πλέον, αντιλαμβάνονται από κοινού την ύπαρξη της σύγκρουσης και αρχίζουν να μελετάνε εξονυχιστικά τις πιθανές αιτίες πρόκλησης της διαμάχης, διαμορφώνοντας ερωτήσεις και προτάσεις μεταξύ τους, που σχετίζονται με την αναθεώρηση της θέσης του καθενός, ώστε να έρθουν σε ένα κοινό πόρισμα και να βρεθεί κάποια κοινή λύση. Για καθεμία από τις διευθετήσεις, το κάθε άτομο δημιουργεί μια πιο γενικευμένη άποψη, όσον αφορά το κομμάτι της ικανοποίησης των ιδιωτικών του συμφερόντων, και των συμφερόντων του άλλου μέλους της ομάδας, γεγονός που φαίνεται ότι μπορεί να οδηγήσει και σε αδιέξοδο. Παρόλ'αυτά, προβλήματα που παρουσιάζονται ως ιδιαίτερης σημασίας και σοβαρότητας, έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσουν σε συμβιβαστικές λύσεις. Το κομμάτι των συναισθημάτων κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο στην τελική έκβαση της σύγκρουσης, αφού αυτά μπορεί να επηρεάσουν τη λογική αντίδραση των ατόμων για τη διευθέτησή της. Κατά τη διάρκεια της τρίτης φάσης, της αισθητής πλέον σύγκρουσης, τα μέλη αρχίζουν να διατυπώνουν προσωπικές στρατηγικές για τον τρόπο επίλυσης της και να εξετάζουν μεμονωμένα τα αποτελέσματα που θα γίνονταν ή όχι αποδεκτά. Σε αυτό το κομμάτι αρχίζει η δημιουργία μίας έντονης αίσθησης της σύγκρουσης και εμφανίζεται μια συναισθηματική διάσταση στο πρόβλημα. Οι συμπεριφορές δρομολογούνται με κριτήριο την εξασφάλιση των προσωπικών συμφερόντων και η απόδοση του ιδρύματος αρχίζει πλέον να φθίνει.

Στο προσκηνίο κάνουν την πρώτη τους εμφάνιση οι προθέσεις που καθορίζουν τη συμπεριφορά και την απόφαση για κάποια μελλοντική ενέργεια. Όταν αρχίζει μία ατομική προσπάθεια από το ένα μέλος να ικανοποιηθούν και τα συμφέροντα του άλλου μέλους, τότε αρχίζει να ενισχύεται η συνεργατικότητα, διαφορετικά την κυριαρχία καταλαμβάνει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης. Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων σε προβλήματα που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη μίας ομάδας ενός ιδρύματος, μελετώνται αναλυτικά παρακάτω. Οι στρατηγικές αυτές και οι στόχοι αναφέρονται στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια της φάσης της έκδηλης σύγκρουσης. Η συμπεριφορά αποτελεί ένα είδος ενέργειας καθώς και τα λόγια που διατυπώνονται από το ένα μέλος στο άλλο, τα οποία αποτελούν ερέθισμα αντίδρασης των μελών. Αυτή η διμερής αντίδραση μπορεί να περάσει από τις επακόλουθες φάσεις κλιμάκωσης:

- Λογική κι έλεγχος: Σε αυτή τη φάση τα άμεσα εμπλεκόμενα μέλη συνεχίζουν την μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία, κάνοντας μία προσπάθεια να βρουν μια κοινή λύση στο πρόβλημα τους, χωρίς να υπάρχουν εντάσεις.
- Διακοπή της σχέσης: Σε αυτό το κομμάτι επικρατεί μεγάλη ένταση, φανερά πλέον από τα υπόλοιπα μέλη, δυσπιστία και σχεδόν πλήρη απουσία αλληλοσεβασμού, καθώς το κάθε μέλος προσπαθεί να βρει λύση από μόνο του.
- Επιθετικότητα και καταστροφή: Εδώ το συναίσθημα έρχεται να πάρει τη θέση της λογικής. Το κάθε μέλος προσπαθεί να βλάψει το άλλο ακόμα κι αν αυτό κοστίσει και στο ίδιο. Στο τελευταίο στάδιο προκύπτουν τα αποτελέσματα.

Η τελική φάση που συζητά ο Pondy, η μετά τη σύγκρουση φάση, τονίζει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο βραχυχρόνιες όσο και μακροχρόνιες συνέπειες. Ακόμη και μετά τη διευθέτησή της, η σύγκρουση μπορεί να αλλάξει τη φύση των ατόμων, τις σχέσεις τους και τη λειτουργία του οργανισμού (Miller, 2006). Εάν δε βρεθεί κάποια κοινή λύση, υπάρχει μεγάλο ενδεχόμενο να οδηγηθούν σε αδιέξοδο ή και άλλου είδους σοβαρότερες συνέπειες. Για παράδειγμα, οι διευθυντές ίσως οδηγηθούν σε ομαδικές απολύσεις εργαζομένων, σε περικοπές μισθών, ίσως γίνει μείωση στις υπερωρίες, καθώς και περιορισμός στα bonus των εργαζομένων κλπ. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αντίδραση των εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν να απαντήσουν με στάσεις εργασίας, απουσίες, αδιαφορία για την εργασία κλπ. Στην περίπτωση που η σύγκρουση έχει εκτονωθεί, τα ζητήματα μπορεί να έχουν επιλυθεί, είτε με αμοιβαίες υποχωρήσεις, ή με την παρέμβαση τρίτων. Αν ωστόσο δεν έχει βρεθεί λύση στην αιτία της σύγκρουσης, η ίδια κατάσταση θα επαναλαμβάνεται άένα μέσα στον οργανισμό. Οι υποψίες που εστιάζονται σε εχθρότητες και στην έλλειψη συνεργασίας, δεν μπορούν να εξαλειφθούν εύκολα. Η μεγαλύτερης σημασίας αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν και συνήθως με τη βοήθεια ειδικού συμβούλου σε θέματα συγκρούσεων. Η αλλαγή στα πρόσωπα που εμπλέκονται στη σύγκρουση είναι συχνά χρήσιμη σε αυτό το στάδιο. Για παράδειγμα, η εναλλαγή των καθηκόντων των διευθυντών ή η ανάληψη από αυτούς δραστηριοτήτων πέρα από την επιχείρηση, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά το κλίμα μέσα στην επιχείρηση. Τα παραπάνω στάδια περιγράφονται ακολούθως διαγραμματικά στον παρακάτω Πίνακα :

Φάση	Περιγραφή
Σιωπηρή Σύγκρουση	Οι λόγοι σύγκρουσης υφίστανται, επειδή τα μέρη αλληλεπιδρούν σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, όπου μπορεί να ανακύψουν ασύμβατοι στόχοι
Αντιληπτή Σύγκρουση	Ένα ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η κατάστασή τους χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα και αλληλεξάρτηση
Αισθητή Σύγκρουση	Τα μέρη αρχίζουν να προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση, επικεντρώνονται στα θέματα της σύγκρουσης και σχεδιάζουν στρατηγικές διαχείρισής της
Έκδηλη Σύγκρουση	Η σύγκρουση εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Η διάδραση μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης, καθώς υλοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές
Μετά τη Σύγκρουση	Το επεισόδιο της σύγκρουσης έχει και βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα πάνω στα άτομα, τις σχέσεις τους και τον οργανισμό

Πηγή: Pondy, 1997

### Συγκρούσεις στο οργανωτικό περιβάλλον: Ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο

Όταν σε ένα ίδρυμα ή σε οποιονδήποτε εργασιακό χώρο παρατηρούνται συγκρούσεις στο οργανωτικό κομμάτι, τότε η λειτουργικότητα του όλου ιδρύματος καθυστερεί σημαντικά, αλλά μειώνεται επίσης ραγδαία η αποδοτικότητα και η ποιότητα της εργασίας που γίνεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όλοι οι υπόλοιποι κλάδοι να υστερούν σε πάρα πολλά κομμάτια, αλλά και στην ενημέρωση. Όταν ένα εγχείρημα αποτυγχάνει πρώτα από το οργανωτικό του κομμάτι, τότε κανένα άλλο κομμάτι του δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει σωστά. Αυτό ισχύει καθώς όλοι οι επιμέρους κλάδοι, που παίρνουν τις απαραίτητες πληροφορίες από το οργανωτικό κομμάτι, να υστερούν στην απαραίτητη για την εργασία τους γνώση. Ένα σωστό χρονοδιάγραμμα βοηθά ένα οποιοδήποτε ίδρυμα, ή, εγχείρημα να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά. Λαμβάνοντας όλες τις εργασίες ως έργα, είναι σημαντικό και κυρίως καθήκον του οργανωτικού τομέα, να δημιουργήσει ένα χρονοδιάγραμμα, το οποίο θα παραστεί αναλυτικά τις εργασίες και τον χρόνο που υπολογίζεται για να πραγματοποιηθούν. Αυτό δίνει την δυνατότητα στην προσαρμογή όλων των τμημάτων σε ένα πρόγραμμα, τον υπολογισμό των αποκλίσεων από τον υπολογιζόμενο χρόνο και την δημιουργία των απαραίτητων αλλαγών, ώστε κάθε τμήμα να μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτό.

Επομένως σε πιο αναλυτική βάση φτάνουμε σε τέσσερα στάδια:

- **Σύγκρουση στο οργανωτικό κομμάτι.** Αμέλεια ορισμένων εργασιών και καθυστέρηση επεξεργασίας δεδομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ένας ολόκληρος κλάδος να “παγώσει” για μερικές ώρες. Αυτό έχει αρνητικό

αντίκτυπο και σε όλα τα επιμέρους τμήματα, με αποτέλεσμα την γενικότερη καθυστέρηση των εργασιών.

- **Καθυστέρηση μετάδοσης πληροφοριών.** Όλα τα επιμέρους τμήματα λειτουργούν με βάση τα δεδομένα που θα λάβουν. Όταν οι υπεύθυνοι μετάδοσης των δεδομένων αυτών, καθυστερούν, ή, σε κατάσταση σύγχυσης μεταφέρουν λάθος πληροφορίες, πολλά τμήματα θα ζημιωθούν από αυτό, καθώς θα κληθούν κατά κύριο λόγο να επαναλάβουν τις εργασίες αυτές. Κάτι που είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε επιμέρους συγκρούσεις, μεταξύ των κλάδων και του οργανωτικού προσωπικού, αλλά και μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στους κλάδους αυτούς.
- **Μη λειτουργική εργασία.** Καθώς το οργανωτικό κομμάτι έρχεται πρώτο, είναι φανερό πως όλα τα υπόλοιπα θα αρχίσουν να υπολειτουργούν. Η οργάνωση όταν θα έχει καθυστερήσει, δεν θα μπορέσει αργότερα να εφαρμοστεί. Όταν για ένα Χ χρονικό διάστημα επικρατεί αταξία, η εφαρμογή των κανόνων, ή, ενός υποτυπώδους προγράμματος είναι σχεδόν αδύνατη. Αυτό δεν αποτελεί νέο φαινόμενο καθώς οι κανόνες αποτελούν τη βάση της κοινωνίας. Οι καθημερινές λειτουργίες της κοινωνίας είναι σαν πρόγραμμα, το οποίο πρέπει να εφαρμόζεται ανελλιπώς.
- **Μείωση Απόδοσης.** Όταν ένα μεγάλο κομμάτι της απαραίτητης εργασίας αναβάλλεται, ή γίνεται λάθος, μειώνεται η συνολική αποδοτικότητα, όχι μόνο ενός τομέα, αλλά δεδομένου πως όλοι οι τομείς εξαρτώνται από την οργάνωση, η συνολική απόδοση θα είναι εξαιρετικά χαμηλή.

### Αίτια των συγκρούσεων

Τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις ποικίλουν. Λαμβάνοντας υπόψη μελέτες που έχουν γίνει πάνω στα αίτια συγκρούσεων σε ιδρύματα, γίνεται παράθεση και ανάλυση των βασικότερων αιτιών, σύμφωνα με μελέτες ειδικών.

Η σύγκρουση, κατά τα λεγόμενα του Gebretensay (2002:632), οφείλεται σε οργανωτικούς και προσωπικούς παράγοντες. Οι οργανωτικοί παράγοντες παραθέτονται ως εξής:

- **Εξειδίκευση.** Σε ορισμένες περιπτώσεις συγκρούσεων, όπου το προσωπικό παρουσιάζει ελλιπή γνώση, ή στερείται ορισμένων δεξιοτήτων, ώστε η δουλειά των υπολοίπων να γίνεται πιο δύσκολη. Το ίδιο ισχύει όταν οι γνώσεις ενός εργαζομένου δεν αξιοποιούνται στον βαθμό που πρέπει.
- **Χρήση κοινών πόρων.** Σε ένα ίδρυμα όπως το Δι.Πα.Ε., οι καθηγητές και οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να μοιράζονται εξοπλισμό, αίθουσες κτλ.. Όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι, τότε υπάρχει πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα γέννησης συγκρούσεων και διαφωνιών. Ο συγκεκριμένος παράγοντας

φαίνεται να ανταποκρίνεται στην ελληνική πραγματικότητα των δημόσιων οργανισμών.

- **Διαφορετικοί στόχοι.** Η διαφορά στόχων μεταξύ του εκπαιδευτικού, του οργανωτικού και του βοηθητικού προσωπικού, σε ζητήματα οργάνωσης και λειτουργικότητας, τους οδηγεί σε συνήθως έντονες διαφωνίες.
- **Αλληλεξάρτηση.** Όταν η διεύθυνση βασίζεται στην εργασία ορισμένων υφισταμένων για την πραγματοποίηση ορισμένων εργασιών, υπάρχει περίπτωση να υπάρχει η απαραίτητη ανταπόκριση από το εργατικό προσωπικό, με αποτέλεσμα το όλο εγχείρημα να πάει χρονικά πίσω.
- **Σχέσεις Εξουσίας.** Αυτές είναι περιπτώσεις όπου άτομα του εργατικού προσωπικού, ή ακόμη και προϊστάμενοι, αρνούνται να ακολουθήσουν εντολές της διοίκησης.
- **Διαφορά κύρους.** Ορισμένες διαφορές στις οικονομικές απολαβές, λόγω της θέσης κάποιου, αποτελούν πολλές φορές αιτία αντιζηλίας και οδηγούν σε διαφωνίες, ή διαχωρισμούς.
- **Ρόλοι και οι προσδοκίες.** Μία οποιαδήποτε μορφή ασάφειας μεταξύ των ορίων των εργασιών, μπορεί να δημιουργήσει πάρα πολλές μορφές παρεξηγήσεων μεταξύ των εργαζομένων, η οποίες συνήθως καταλήγουν σε έντονων μορφών συγκρούσεις.

Συνεχίζοντας την μελέτη, άλλοι παράγοντες μεγάλης σημασίας για την δημιουργία συγκρούσεων είναι οι προσωπικοί παράγοντες, κατά τον Gebretensay (2002:632), που αναφέρονται ως εξής:

- **Ικανότητες και οι δεξιότητες.** Οι εργαζόμενοι τείνουν να έρχονται σε σύγκρουση όταν υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις γύρω από την πραγματοποίηση μίας συγκεκριμένης εργασίας. Αυτό συμβαίνει λόγω της ποικιλομορφίας δεξιοτήτων ανάμεσα στο εργατικό προσωπικό, κάτι που οδηγεί τον καθένα πολλές φορές, να εφαρμόζει την τεχνική που τον εξυπηρετεί καλύτερα.
- **Συγκρούσεις προσωπικότητας.** Μέσα σε ένα ίδρυμα, όπου καλούνται να εργαστούν άτομα με διαφορετικές πεποιθήσεις, συνήθειες και προσωπικότητες, είναι πάρα πολύ δύσκολο να βρεθούν κοινές βάσεις εργασίας, ή να είναι εντελώς ομαλή η συνεργασία μεταξύ τους.
- **Αντιλήψεις.** Οι ποικίλες προσωπικότητες που καλούνται να εργαστούν μαζί σε έναν τόσο μεγάλο ίδρυμα όπως το Δι.Πα.Ε. είναι πολύ δύσκολο να φέρουν και ίδιες προσωπικές και κοινωνικές αντιλήψεις. Αυτό οδηγεί σε συγκρούσεις
- **Ποικιλομορφία και ένταξη.** Οι διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στα κοινωνικά και οικονομικά υπόβαθρα, δημιουργούν προβλήματα ένταξης σε ορισμένους υπαλλήλους, και αυτό πολλές φορές επηρεάζει την συνεργασία τους με τον διοικητικό τομέα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις.

- **Προσωπικά προβλήματα.** Προβλήματα προσωπικής φύσεως, τα οποία μπορεί να καταπονούν έναν εργαζόμενο, πολλές φορές επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ατόμου αυτού, καθώς και την συνεργασία του με τους γύρω του, αφού κουβαλάει φορτία συναισθηματικής έντασης.
- **Επικοινωνία.** Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, αποτελεί έναν από τους σοβαρότερους παράγοντες κακής συνεργασίας και επακόλουθα, κακής αποδοτικότητας

Παρατηρώντας μία άλλη εκδοχή ως προς τις πηγές σύγκρουσης από μία άλλη μελέτη, οι Gray&Stark (1984:56) αναφέρουν ότι έξι είναι οι κύριες πηγές σύγκρουσης σε έναν οργανισμό όπως είναι τα πανεπιστήμια, οι οποίες αναφέρονται συνοπτικά παρά κάτω:

- **Οι περιορισμένοι πόροι.**
- **Η αλληλεξάρτηση του ενός μέλους του προσωπικού σε ένα άλλου όσον αφορά τις κατανεμημένες δουλειές.** Η υγιής συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια σε ένα μεγάλο ίδρυμα. Η κατανόηση των αρμοδιοτήτων ενός ατόμου και η ευγενική διάθεση για παροχή βοήθειας στους συναδέλφους του, είναι από τα σημαντικότερα κομμάτια της ομαδικής συνεργασίας.
- **Η διαφοροποίηση στις δραστηριότητες.** Κάθε ένα από τα εργαζόμενα μέλη ενός οργανισμού, φέρει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Η διαφοροποίηση αυτών και η σωστή κατανομή της κάθε αρμοδιότητας στα μέλη του προσωπικού είναι απαραίτητη.
- **Τα προβλήματα στην επικοινωνία.** Η πλήρης κατανόηση μεταξύ των μελών σε έναν οργανισμό, αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εργασίας, καθώς ένα σημαντικό μέρος της συνολικής εργασίας σε έναν μεγάλο οργανισμό, είναι η συνεργασία.
- **Οι διαφορές στις αντιλήψεις.** Διαφορετικές ιδεολογίες μπορούν να οδηγήσουν σε τριβές μεταξύ των εργαζομένων.
- **Το περιβάλλον του οργανισμού.** Το μοντέλο οργάνωσης του ιδρύματος μερικές φορές δεν είναι το καταλληλότερο για την σωστή και αποδοτική λειτουργία του, καθώς και μπορεί να είναι αρκετά πιεστικό για τους εργαζόμενους.
- **Ασαφείς διοικητικές δομές.** Η καθαρή κατανομή των εργασιών, οι σαφείς οδηγίες και η δημιουργία ενός καλού διοικητικού πλαισίου, είναι απαραίτητα για την σωστή λειτουργία ενός ιδρύματος.



## Αντίκτυπος των συγκρούσεων στην αποτελεσματικότητα το Οργανισμού

Γίνεται η γενικότερη παρατήρηση ότι τα αποτελέσματα των συγκρούσεων δεν είναι μόνο αρνητικά, αλλά ο σωστός χειρισμός αυτών επιφέρει και αρκετά θετικά αποτελέσματα. Ακολουθώντας εξειδικευμένες μελέτες καταγράφονται παρατηρήσεις ειδικών πάνω στο θέμα των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον και γίνεται μία συνοπτική ανάλυση καθώς και εξήγηση των συμπερασμάτων.

Στο συγγραφικό τους έργο «Κοινωνική Ψυχολογία των Οργανισμών» (« The Social Psychology of Organizations»), οι Katz & Kahn (1978), έκαναν την παρατήρηση ότι, όλες οι απόψεις που έχουν να κάνουν με το οργανωτικό κομμάτι στην ζωή των ατόμων, οδηγεί στην ανάθεση καθηκόντων και τη συνεργασία προσπαθειών, ενώ στην πραγματικότητα, η καλύτερη λύση θα ήταν η αποφυγή της οποιασδήποτε τάσης για δράση-αντίδραση. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται η πιθανότητα σύγκρουσης, καθώς διαφορετικά άτομα μπαίνουν στη διαδικασία συνεργασίας. Η εργασία και η σύγκρουση αποτελούν άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες, ειδικά αν αναφερόμαστε στην περίπτωση μεγάλων οργανισμών. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που δεν φέρουν συγκρούσεις δεν υπάρχουν (Pondy, 1997).

Η σύγκρουση αποτελεί διαδικασία, που σχηματίζεται ανάλογα με την κατάσταση του οργανισμού, τα άτομα τα οποία δουλεύουν σε αυτόν, καθώς και τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν στο συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Για αυτόν τον λόγο και έχει διαφορετικά αποτελέσματα σε κάθε έναν διαφορετικό οργανισμό, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να ελέγξουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε σύγκρουσης και να βρούμε λύσεις για αυτές. Οι ίδιες συγκρούσεις δεν μπορούν να χαρακτηριστούν βάσει των ιδιοτήτων τους ή της προέλευσής τους για αυτό τον λόγο και δεν χαρακτηρίζονται ως καλές ή κακές, μη αποδοτικές ή αποδοτικές. Η αξία μιας σύγκρουσης εκτιμάται αν αυτή οδηγήσει στην επίλυση ενός σοβαρού προβλήματος ή πίεση στην εύρεση μιας εναλλακτικής ή αποδοτικής λύσης, η οποία ωφελεί τον οργανισμό σε μια πιο αποδοτική λειτουργία του. Κάθε σύγκρουση έχει τη δική της ιδιαίτερη αξία και θέση μέσα σε έναν οργανισμό (Mayer, 2000). Παρά το γεγονός πως συγγραφείς και ερευνητές αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις ως κάτι αναπόφευκτο σε έναν μεγάλο οργανισμό ή ίδρυμα. Διαφωνούν ως προς την απόδοση αυτών, την χρησιμότητά τους μέσα σε μια επιχείρηση. Καθώς και τις αντιθέσεις τις οποίες φέρουν αυτές μεταξύ τους, αλλά και το πώς αντιμετωπίζονται από κάθε οργανισμό ξεχωριστά. Από τη μια πλευρά υπάρχει υποστήριξη ότι οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε επίλυση ζητημάτων σε δημιουργία νέων οριζόντων για τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και στην εύρεση μιας πιο ομαλής και υγιή συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά υπάρχει μεγάλος αριθμός ερευνητών που υποστηρίζουν πως οι συγκρούσεις δεν έχουν θετικά αποτελέσματα στην λειτουργία ενός οργανισμού, μειώνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθυστερούν, την διαδικασία της εργασίας. Και μειώνουν την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του διοικητικού προσωπικού και των βοηθών. Υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις φθείρουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, δημιουργώντας σχέσεις

αντιζηλίας ανάμεσα στους εργαζομένους (Siders & Aschenbrenner, 1999). Η θετική ή αρνητική κατάληξη της σύγκρουσης προκύπτει ανάλογα με την προσωπική άποψη των ατόμων πάνω στο ζήτημα, την επίλυση της σύγκρουσης αυτής και την εύρεση μιας αποδοτικής λύσης ως προς το ζήτημα. Η συνεργασία και επικοινωνία των ατόμων μετά από μια σύγκρουση είναι πάρα πολύ σημαντική, ως προς το πως επηρέασε η ίδια η σύγκρουση τον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η ύπαρξη μιας σύγκρουσης, πάντως, στο χώρο εργασίας έχει την ιδιότητα να δρα σε όλο το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζοντας αρνητικά την παραγωγικότητα των ατόμων και την ποιότητα που παρέχουν. Ο σωστός χειρισμός μιας σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση επιμέρους προβλημάτων, όπως οι φυλετικές διακρίσεις ή οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός πιο ευχάριστου και υγιούς κλίματος ανάμεσα στους εργαζομένους, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα, την εμπιστοσύνη μεταξύ τους αλλά και την ίδια τη λειτουργικότητα του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο οι κουλτούρες γίνονται αποδεκτές μέσα στον χώρο της εργασίας και τα άτομα αναγνωρίζουν την ανάγκη συνύπαρξης και συνεργασίας μεταξύ τους. Μια λάθος εκτίμηση και η επίλυση μιας σύγκρουσης μπορεί να μειώσει ραγδαία την αποδοτικότητα του οργανισμού, καθώς και τη συνεργατικότητα μεταξύ των ατόμων των οποίων εργάζονται, αλλά και της αποδοχής τους ως προς τους συνεργάτες τους. Η Andrew (1999) προσθέτει, ότι αποτυχία στην επίλυση μιας σύγκρουσης βλάπτει σοβαρά την προσωπική κι επαγγελματική ύπαρξη των ατόμων, όπως επίσης και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Οι πιο πολλές συγκρούσεις περιέχουν τόσο λογικά όσο και συναισθηματικά στοιχεία κι εντοπίζονται κατά μήκος ενός φάσματος, στο ένα άκρο του οποίου βρίσκεται η «γνήσια» σύγκρουση συμφερόντων, ενώ στο άλλο η σύγκρουση προσωπικότητας, η οποία περιέχει στοιχεία σύγκρουσης συμφερόντων, που αποδίδονται σε προβλήματα ρόλων, συστήματος ή κουλτούρας, αλλά και σε απλό πείσμα (Πολυχρονίου, 2009).

### Αρνητικές επιπτώσεις

Γενικά, οι συγκρούσεις ασκούν επιπτώσεις στις διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης (Dawes & Graham, 2005). Ωστόσο, ορισμένες από τις πιο σημαντικές αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Απόσπαση Προσοχής και Καθυστέρηση Καθηκόντων:** Οι συγκρούσεις αποσπούν την προσοχή των εμπλεκόμενων από άλλες σημαντικές υποθέσεις, καθυστερώντας την εκτέλεση καθηκόντων και διαδικασιών της επιχείρησης.
- **Απογοήτευση και Μείωση Ηθικού:** Η αποτυχία επίτευξης των στόχων ορισμένων εμπλεκόμενων προκαλεί απογοήτευση και μείωση ηθικού, ειδικά όταν αισθάνονται ότι έχουν υποστεί ζημία από την έκβαση της σύγκρουσης.

- **Πόλωση και Μείωση Ικανότητας Συνεργασίας:** Η πόλωση που δημιουργείται μεταξύ των εμπλεκόμενων μειώνει αισθητά την ικανότητα ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας (Jehn, 1997).
- **Δημιουργία Αρνητικού Κλίματος:** Δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα που οξύνεται δυναμικά και μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικές εμφανίσεις νέων, εντονότερων αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων.
- **Συνέχεια της Σύγκρουσης:** Η διαδρομή μιας σύγκρουσης είναι διαδοχική, ενδέχεται να εξελιχθεί από μια απλή διαφωνία σε ανάρμοστες και επιζήμιες αντιδράσεις και συμπεριφορές, τόσο για τους εμπλεκόμενους όσο και για την επιχείρηση.
- **Επανεμφάνιση της Σύγκρουσης:** Όταν μια σύγκρουση δεν αντιμετωπιστεί σωστά, είναι πιθανό να επανέλθει στο προσκήνιο, είτε αυτούσια είτε με τη μορφή άλλου προβλήματος.
- **Ανικανότητα Όψιμης Επίλυσης:** Η αδυναμία όψιμης επίλυσης μιας σύγκρουσης αποκαλύπτει στους εργαζομένους μια γενικότερη αδυναμία της επιχείρησης.
- **Προκατάληψη έναντι της Σύγκρουσης:** Η σύγκρουση θεωρείται παραδοσιακά ως κάτι αρνητικό, ενισχύοντας μια προκατάληψη απέναντι της, που απαιτεί προσπάθεια για να αλλάξει (Alper et al., 1998).

Συνοψίζοντας, οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας αφορούν τόσο τις ανθρώπινες σχέσεις όσο και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, επιδεινώνοντας το εργασιακό κλίμα και επηρεάζοντας την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα από τα παραπάνω, οι αρνητικές επιπτώσεις συνεχίζουν:

- **Εμποδισμός Παραγωγικότητας:** Οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων μπορούν να δημιουργήσουν ένταση και απόσταση στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να εμποδίσει την ομαδική συνεργασία και να μειώσει την παραγωγικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι δαπανούν ενέργεια και χρόνο σε συγκρούσεις αντί να επικεντρώνονται στα καθήκοντά τους.
- **Επιδείνωση του Εργασιακού Κλίματος:** Οι συγκρούσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα, επηρεάζοντας την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Η αντιπαλότητα και ο ανταγωνισμός μπορούν να δημιουργήσουν ένα ατμοσφαιρικό περιβάλλον που απωθεί την καλή διάθεση και τη συνεργασία.
- **Αύξηση Αποχωρήσεων:** Οι έντονες συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν στην απώλεια ταλαντούχων εργαζομένων. Η ανεπίλυτη διαφωνία και η έλλειψη ικανοποίησης μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για την αναζήτηση νέων ευκαιριών εργασίας, με αρνητικές επιπτώσεις στη σταθερότητα της οργάνωσης.

- **Επιπτώσεις στη Φυσική και Ψυχολογική Υγεία:** Οι συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν στρες και άγχος, επηρεάζοντας τη φυσική και ψυχολογική υγεία των εργαζομένων. Η συνεχής έκθεση σε αρνητικά εργασιακά περιβάλλοντα μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμα προβλήματα υγείας.
- **Μείωση Κοινωνικής Συνοχής:** Οι συγκρούσεις μπορούν να διχάσουν την ομάδα και να μειώσουν την κοινωνική συνοχή. Η αντιπαλότητα μεταξύ εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει "στρατοπεδικές" διαχωριστικές γραμμές, εμποδίζοντας τη δημιουργία ενός ενωμένου και αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος.

### Συμπεράσματα

Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας είναι πολύπλοκες και επηρεάζουν τόσο τους εργαζομένους όσο και την οργάνωση συνολικά. Η ανάγκη για αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων και καλύτερης επικοινωνίας είναι επιτακτική προκειμένου να διασφαλιστεί ένα υγιές και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

### Θετικά αποτελέσματα

Ο όρος "σύγκρουση" στον χώρο της εργασίας συχνά αντιλαμβάνεται με αρνητικό τρόπο. Ωστόσο, η παρούσα έκθεση επικεντρώνεται στα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, βάσει ερευνών και εμπειρικών παρατηρήσεων.

- **Προώθηση Υγιούς Ανταγωνισμού:** Ο υγιής ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, όμως αυτές συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των ομάδων και την επίτευξη των στόχων τους. Η ανταλλαγή ιδεών και η προσπάθεια υπέρβασης τους οδηγεί σε καινοτομία και αποτελεσματικότερες λύσεις.
- **Ενίσχυση Συνεργασίας και Συνοχής:** Οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν στην ενίσχυση της συνοχής μεταξύ των ομάδων. Η ανάγκη επίλυσης των διαφορών προωθεί τη συνεργασία, με κάθε πλευρά που συμμετέχει να στηρίζει μια κοινή βέλτιστη λύση.
- **Ανάπτυξη Ικανοτήτων Επικοινωνίας:** Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν συγκρούσεις αναγκάζονται να αναπτύξουν ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλοκατανόησης. Αυτές οι ικανότητες είναι υγιείς και επωφελούν τον εργασιακό χώρο.
- **Ενίσχυση Ανάπτυξης Ηγετικών Ικανοτήτων:** Ο ανταγωνισμός που προκύπτει από τις συγκρούσεις ενισχύει την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Οι ηγέτες που αντιμετωπίζουν και υπερβαίνουν συγκρούσεις αναδεικνύονται ως ισχυρότεροι και πιο αποτελεσματικοί.

**Συμπεράσματα:** Παρά τον αρχικό φόβο, οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Ο υγιής ανταγωνισμός, η ενίσχυση της

συνεργασίας, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η εμπέδωση ηγετικών ικανοτήτων αποτελούν κομβικά οφέλη που προκύπτουν από τις διαφορές στον εργασιακό περίγυρο.

Στα συμπεράσματα της έρευνας που διεξήγαγε ο De Dreu (2008) σχετικά με το θέμα της "θετικής σύγκρουσης", καταλήγει σε σημαντικά ευρήματα. Σύμφωνα με αυτόν, η σύγκρουση επιδρά θετικά στην μάθηση, την καινοτομία και την απόδοση της ομάδας, υπό τον όρο ότι: α) επικεντρώνεται στα καθήκοντα και όχι στις ανθρωπίνες σχέσεις, β) τα καθήκοντα δεν είναι υπερβολικά πολύπλοκα, γ) υπάρχει εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων, και δ) οι συμμετέχοντες επιδιώκουν εποικοδομητική διαπραγμάτευση και κοινή βέλτιστη λύση.

Ορισμένες από τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ο υγιής ανταγωνισμός μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις, ενισχύοντας τις ομάδες και προωθώντας τη συνεχή βελτίωση για την επίτευξη των στόχων τους.
- Η έγκαιρη αντιμετώπιση των συγκρούσεων προλαμβάνει μελλοντικές και πιο έντονες συγκρούσεις.
- Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων αναδεικνύει την αδυναμία και παρέχει ευκαιρίες για οριστική επίλυση.
- Τα διαφορετικά συμφέροντα προάγουν την ανάγκη για έρευνα μιας τρίτης συμβιβαστικής λύσης.
- Οι συγκρούσεις συμβάλλουν στη συνοχή των ομάδων και ενισχύουν τις ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας των μελών.
- Ο ανταγωνισμός σφυρηλατεί νέους ηγέτες.
- Όλοι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επίλυση των συγκρούσεων, ενισχύοντας το ενδιαφέρον για σημαντικά θέματα.
- Οι συγκρούσεις ενισχύουν ικανότητες επικοινωνίας και αλληλοκατανόησης.
- Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων αποτελεί ένδειξη ωριμότητας και προσφέρει ικανοποίηση και δύναμη στους εμπλεκόμενους (Robbins & Judge, 2009).

## Διαχείριση Συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την αποδοτικότητα και την ευημερία του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζεται μια έκθεση που εξετάζει τις πρακτικές και τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

*Σημασία της Διαχείρισης Συγκρούσεων:*

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο κομμάτι της εργασιακής ζωής, καθώς η πολυπλοκότητα των οργανισμών και οι διάφοροι χαρακτήρες των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικές αντιλήψεις και συγκρούσεις συμφερόντων. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των συγκρούσεων είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

#### *Καλές Πρακτικές Διαχείρισης:*

Η υιοθέτηση καλών πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων συνεισφέρει στη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η εφαρμογή ανοιχτής επικοινωνίας, η διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και η προώθηση του σεβασμού στον χώρο εργασίας αποτελούν θεμέλια για μια υγιή διαχείριση.

#### *Προκλήσεις στη Διαχείριση Συγκρούσεων:*

Ωστόσο, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να συναντά προκλήσεις, κυρίως όταν οι συγκρούσεις αγνοούνται ή χειρίζονται επιφανειακά. Οι διαχειριστές πρέπει να αντιμετωπίσουν τις ριζοσπαστικές αιτίες, αντί να αντιμετωπίζουν μόνο τα συμπτώματα.

#### *Συμπεράσματα:*

Η διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί στρατηγική προσέγγιση που συνδυάζει την ευαισθησία στις ανθρώπινες σχέσεις με την ικανότητα αντιμετώπισης δομικών προβλημάτων. Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν την αρμονία μεταξύ των εργαζομένων τους ενθαρρύνουν την καινοτομία και επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχής διαχείριση των συγκρούσεων συνεισφέρει όχι μόνο στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης αλλά και στη δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας που προάγει την ευδαιμονία και την επιτυχία.

Η θεώρηση της οργανωτικής πολιτικής ως αλληλεπίδρασης μεταξύ συμφερόντων, συγκρούσεων και εξουσίας αναλύεται μέσω των προσεγγίσεων του ενιστικού, πλουραλιστικού και ριζοσπαστικού πλαισίου του Ross (1958). Στο πλαίσιο του ενιστικού, η εστία της οργάνωσης είναι η επίτευξη κοινών στόχων, με τις συγκρούσεις να θεωρούνται σπάνιες και παροδικές, επιλύεται με κατάλληλες παρεμβάσεις. Η εξουσία αντιλαμβάνεται μέσα από έννοιες όπως "αυθεντία" και "ηγεσία". Η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων επικεντρώνεται στην εξάλειψη ή καταπίεση των συγκρούσεων, ενισχύοντας την ιδέα της ομαδικότητας έναντι των "παραβατικών" στοιχείων.

Στο πλαίσιο του πλουραλιστικού, αναγνωρίζεται η ύπαρξη ποικίλων και συγκρουόμενων συμφερόντων, ωστόσο, η συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί μέσω συμβιβασμών. Οι συνδικαλιστικοί μηχανισμοί θεωρούνται αναγκαίοι για τη διαχείριση των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Επιδιώκεται η

επίλυση των διαφορών με στόχο την προώθηση συνεργατικής δράσης προς όφελος όλων.

Αντίθετα, το ριζοσπαστικό πλαίσιο εξετάζει τις ρίζες των συγκρούσεων και επιδιώκει δομικές αλλαγές για την επίλυσή τους. Η εστία είναι στην ανατροπή του υφιστάμενου συστήματος και τη διεκδίκηση νέων συνθηκών εργασίας.

Η χρήση του ενιστικού πλαισίου ως στρατηγικής από τους μάνατζερ για την ενοποίηση της εταιρείας αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι ιδεολογίες εξυπηρετούν τους σκοπούς της οργανωτικής ζωής, παρά την πιθανή απουσία πεποιθήσεων από τους μάνατζερ.

Συνοπτικά, το πλουραλιστικό μοντέλο επικεντρώνεται στην ποικιλομορφία των συμφερόντων, τόσο ατομικών όσο και ομαδικών. Αντιμετωπίζει τη σύγκρουση ως αναπόφευκτο και αναπόσπαστο χαρακτηριστικό των οργανωτικών διαδικασιών, επισημαίνοντας τις πιθανές θετικές ή λειτουργικές πτυχές της. Επιπλέον, υπογραμμίζεται ότι η ισχύς λειτουργεί ως μέσο για την αντιμετώπιση και επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων (Graham, 1995). Στη μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων σχετικά με ζητήματα διαχείρισης καριέρας, η προσέγγιση από τη σκοπιά του πλουραλισμού αντιμετωπίζει τη σύγκρουση ως αναπόφευκτη, εστιάζοντας στην εξισορρόπηση και τον συντονισμό των συμφερόντων για το κοινό καλό της επιχείρησης. Η διαχείριση των συγκρούσεων εστιάζεται στην προαγωγή της συνεργασίας μεταξύ των μελών, αναγνωρίζοντας τα διαφορετικά συμφέροντα και στόχους.

Η προσέγγιση του πλουραλισμού, που αντλεί έμπνευση από τις μελέτες του Coser (1956), υπογραμμίζει την αναπόφευκτη φύση της οργανωσιακής σύγκρουσης, αναγνωρίζοντας τη διαφορετικότητα στα ενδιαφέροντα και τους στόχους των εργαζομένων. Το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στη δημιουργία ισορροπίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών, προκειμένου να επιτευχθούν οι επίσημοι στόχοι της επιχείρησης. Επιπλέον, αναγνωρίζεται ότι η λειτουργία των συγκρούσεων και των παιχνιδιών εξουσίας μπορεί να έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα. Ο πλουραλιστής μάνατζερ προσπαθεί να καταπολεμήσει την αδράνεια και να ενθαρρύνει την αυτοαξιολόγηση, προάγοντας τη μάθηση και την καινοτομία. Το κείμενο υπογραμμίζει ότι η ύπαρξη αντίθετων απόψεων μπορεί να ενισχύσει τη διαδικασία.

Είναι κάπως παράδοξο το γεγονός ότι η σύγκρουση, ανάλογα με τις συνθήκες, μπορεί να λειτουργήσει είτε ως κινητήριο μοχλός για αλλαγή, ενθαρρύνοντας νέες προσεγγίσεις, είτε ως παράγοντας διατήρησης της υφιστάμενης κατάστασης. Ένα από τα κύρια καθήκοντα ενός πλουραλιστικού διευθυντή είναι να εξισορροπεί τη σύγκρουση σε ένα επίπεδο που να εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον. Υπερβολικές συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν ακινησία και να αποκλείσουν την παραγωγική δραστηριότητα, αλλά, αντίθετα, η έλλειψη συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε άτονη ατμόσφαιρα και απώλεια ενδιαφέροντος.

Σε περίπτωση υπερβολικών συγκρούσεων, ο διευθυντής ενδέχεται να αναζητήσει τρόπους επίλυσης ή να ανακατευθύνει τη σύγκρουση προς πιο παραγωγικές κατευθύνσεις. Αντίθετα, σε περίπτωση έλλειψης συγκρούσεων, θα πρέπει να

εξετάσει τρόπους προώθησης κατάλληλων συγκρούσεων, αναδεικνύοντας κρυφές αντιθέσεις ή ακόμη και δημιουργώντας συγκρούσεις. Ενώ αυτή η δράση μπορεί να βελτιώσει την ατμόσφαιρα και την απόδοση μιας ομάδας, πρέπει επίσης να αντιμετωπιστεί προσεκτικά, καθώς μπορεί να είναι χειριστική και να έχει αρνητικές συνέπειες.

Συνολικά, ο επιτυχημένος πλουραλιστικός διευθυντής εξαρτάται από την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται εξελισσόμενες καταστάσεις και να διαχειρίζεται τα συμφέροντα, τις συγκρούσεις, και τις σχέσεις ισχύος. Αυτό απαιτεί από τον διευθυντή να είναι ευαισθητοποιημένος στα θέματα που προκαλούν συγκρούσεις, να αντιλαμβάνεται τις κρυφές τάσεις και πιέσεις κάτω από την επιφανειακή δραστηριότητα, και να υιοθετεί κατάλληλες αποκρίσεις. Συνολικά, ο διευθυντής μπορεί να επέμβει για να αλλάξει απόψεις, συμπεριφορές, και δομές με τρόπο που να συμβάλλει στον εποικοδομητικό προσανατολισμό των συγκρούσεων προς όφελος της οργάνωσης.

Στο πλαίσιο των ριζοσπαστικών οργανώσεων, παρατηρούνται αντιπαραθέσεις που οδηγούν σε επικρατούσες συγκρούσεις μεταξύ διοίκησης και συνδικάτων, όπως συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου εργάτες αντικαθίστανται από αυτοματισμούς ή όταν βιομηχανικές εγκαταστάσεις κλείνουν και ξανα τοποθετούνται. Συνήθως, οι υπάρχουσες σχέσεις εξουσίας και η αναπτυσσόμενη δυσαρέσκεια ανάμεσα στα ενεχόμενα μέρη ενθαρρύνουν συμπεριφορές όπως "ο νικητής παίρνει τα πάντα" ή "θα πολεμήσουμε μέχρι το τέλος", καθιστώντας δύσκολο τον συμβιβασμό και συχνά οδηγώντας σε οδυνηρά αποτελέσματα, όπως ανεργία ή πτώχευση των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Είναι εμφανές ότι η χρησιμοποιούμενη ιδεολογία καθορίζει τον χαρακτήρα της διαχείρισης των συγκρούσεων σε θέματα που πηγάζουν από ζητήματα διαχείρισης της καριέρας επιχείρησης. Ένας διευθυντής που πιστεύει ότι μπορεί να καθοδηγήσει μια ομάδα και να πείσει τους εργαζομένους να τον ακολουθήσουν, μπορεί να επιδιώξει μια αρμονική συνεργασία, ενισχύοντας το πνεύμα της ομαδικότητας και της αλληλεγγύης. Από την άλλη πλευρά, εάν χρησιμοποιείται ένα ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς για την ερμηνεία των οργανωτικών γεγονότων, τότε είναι πιθανόν ότι η οργανωτική ζωή θα χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις και αντιθέσεις. Αυτές οι ιδεολογίες ενδέχεται να αναδύονται και να χρησιμοποιούνται ως εργαλεία για τη διαχείριση της εταιρείας, προσαρμόζοντας την στην εικόνα που εξυπηρετεί καλύτερα συγκεκριμένους στόχους. Αυτός είναι ο ρόλος της ιδεολογίας στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία γενικότερα.

## Μεθοδολογία επίλυσης συγκρούσεων

Σε ένα αρχικό επίπεδο, ανιχνεύονται τα εμφανή σημάδια που υποδηλώνουν την ύπαρξη συγκρούσεων, τα οποία μαρτυρούν την ύπαρξη αντιζηλίας. Αυτή η αντιζηλία, παρόλο που δεν εκφράζεται πάντα άμεσα, συνήθως κρύβεται στους ανθρώπους που προτιμούν να αγνοούν ο ένας τον άλλον. Το επόμενο βήμα, μετά



την αναγνώριση των σημείων, είναι η εξέταση της φύσης των συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, απαιτείται η διερεύνηση των κύριων αιτιών τους, των εμπλεκόμενων μερών, είτε πρόκειται για διαπροσωπικές, ομαδικές, εσωτερικές ομαδικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις ρόλων, καθώς και της χρονικής στιγμής έναρξής τους. Στο επόμενο στάδιο, επιλέγεται ο κατάλληλος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων, ανάλογα με τον τύπο τους. Αυτός ο τρόπος επίλυσης εξαρτάται από δύο κύριους παράγοντες: το ενδιαφέρον για τα προσωπικά συμφέροντα ή τα συμφέροντα της ομάδας και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων. Στο τελευταίο στάδιο διευθέτησης των συγκρούσεων, συνήθως λαμβάνονται κάποια μέτρα, για να μην επαναληφθεί η σύγκρουση και να αποσοβηθούν οι αιτίες που την προκάλεσαν.

Η επίλυση συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας απαιτεί προσεκτική διαχείριση και υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών. Παρακάτω παρουσιάζονται πιθανοί τρόποι επίλυσης τέτοιων συγκρούσεων:

- **Επικοινωνία και Διάλογος:**
  - Προώθηση του ανοιχτού διάλογου μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.
  - Ενίσχυση των δεξιοτήτων επικοινωνίας και την ικανότητα να ακούν οι συμμετέχοντες.
- **Διαμεσολάβηση:**
  - Χρήση διαμεσολαβητή που να είναι αμερόληπτος και έμπειρος στην επίλυση συγκρούσεων.
  - Ενθάρρυνση των μελών στο να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να συμμετέχουν ενεργά στη διαμεσολάβηση.
- **Επιλύσεις με Συμβιβασμό:**
  - Αναζήτηση λύσεων που να ικανοποιούν και τα ενδιαφέροντα όλων των εμπλεκόμενων.
  - Κατανόηση των αντιφάσεων και αναζήτηση σημείων συμφωνίας.
- **Ανάληψη Ευθύνης:**
  - Ενθάρρυνση των μελών της ομάδας να αναλάβουν ευθύνη για τα προβλήματα τους.
  - Καθορισμός σταθερών ρόλων και ευθυνών για την αποφυγή μελλοντικών συγκρούσεων.
- **Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση:**
  - Προσφορά εκπαίδευσης σε θέματα επικοινωνίας και αντιμετώπισης συγκρούσεων.
  - Αύξηση της ευαισθησίας στις διαφορετικές απόψεις και τις διαφορετικές προσεγγίσεις.
- **Αναθεώρηση Πολιτικών και Διαδικασιών:**

- Εξέταση των εταιρικών πολιτικών και διαδικασιών για πιθανές βελτιώσεις.
- Καθιέρωση μέτρων που προλαμβάνουν την πιθανή επανάληψη των συγκρούσεων.
- **Οργανωτική Αλλαγή:**
- Σε περιπτώσεις που οι συγκρούσεις είναι συστηματικές, πρέπει να γίνεται εξέταση των διαδικασιών.
- Καθιέρωση μέτρων που να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την ανοικτή επικοινωνία.
- **Εφαρμογή Κανόνων και Κυρώσεων:**
- Εάν απαιτείται, θα χρειαστεί να εφαρμοστούν κανόνες και κυρώσεις για τη διατήρηση της τάξης.

• Ορισμός ξεκάθαρων συνεπειών σε περίπτωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς. Η επιλογή του κατάλληλου τρόπου εξαρτάται από τη φύση της σύγκρουσης και τα άτομα που εμπλέκονται. Συνήθως, μια συνδυαστική προσέγγιση που συνδυάζει πολλούς από τους παραπάνω τρόπους αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επίλυσης συγκρούσεων.

Οι προτάσεις αυτές προσφέρονται ως ενδεικτικές και δεν καλύπτουν εξ ολοκλήρου το εύρος των πιθανών λύσεων που τα στελέχη μπορούν να αναζητήσουν και να υλοποιήσουν. Κατά τη λήψη κατάλληλων μέτρων για την αποφυγή συγκρούσεων, περιλαμβάνονται οι ακόλουθες πρωτοβουλίες:

- Καθορισμός σαφών προτύπων συμπεριφοράς.
- Τακτική εξέταση των απόψεων και των στάσεων του προσωπικού.
- Εφαρμογή δίκαιου συστήματος αμοιβών.
- Ανάθεση συμβατών στόχων.
- Δίκαιη και ισορροπημένη ανάθεση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων.
- Καθορισμός σαφών αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας.
- Εγκαθίδρυση συστήματος συλλογής παραπόνων.
- Δημιουργία συστήματος ανάλυσης και επίλυσης παραπόνων.

### Τρόποι εναλλακτικής επίλυσης συγκρούσεων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσουν πιο αποτελεσματικές και δυναμικές μεθόδους για την επίλυση των διαφορών και των συγκρούσεων. Ένα παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι η εναλλακτική επίλυση διαφορών, η οποία ξεχωρίζει για την ταχύτητά της και το χαμηλό κόστος σε σύγκριση με τις δικαστικές διαδικασίες ή το ανθρώπινο κόστος των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Επιπλέον, προσφέρει μια εμπιστευτική και προσαρμόσιμη προσέγγιση, προσαρμόζοντας τη διαδικασία στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε σύγκρουσης.

Σε αντίθεση με τις δικαστικές αγωγές ή τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να απευθυνθούν σε έναν τρίτο για διαμεσολάβηση ή διαιτησία, ή ακόμη να συμφωνήσουν εκ των προτέρων σε μια δεσμευτική διαιτησία, η εναλλακτική επίλυση διαφορών προσφέρει διαφορετικές επιλογές και προσαρμόζεται στις ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών.

Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή βασίζεται σε μια άλλη θεώρηση της σύγκρουσης, η οποία επικεντρώνεται στην έννοια της ανταλλαγής. Αντί να αντιμετωπίζουμε τις συγκρούσεις ως απλές αντιπαραθέσεις, η εναλλακτική επίλυση διαφορών επικεντρώνεται στη διαδικασία ανταλλαγής πόρων, προσφορών και αντιπροσφορών μεταξύ των μερών, με στόχο την εύρεση λύσεων που ικανοποιούν όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές.

Οι Putnam & Kolb (2000) προτείνουν μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση όσον αφορά την κατανόηση της σύγκρουσης. Βασιζόμενοι στη σχέση μέσω της συνεργασίας, τη συμμετοχή στην εμπειρία, τα συναισθήματα, τη διαλογική διάδραση και την αμοιβαία κατανόηση, το υπόδειγμα τους διαφοροποιείται σημαντικά από το παραδοσιακό υπόδειγμα ανταλλαγής της σύγκρουσης.

Η αντίθεση μεταξύ των δύο προσεγγίσεων προκύπτει ξεκάθαρα από τον παρακάτω πίνακα. Το υπόδειγμα των Putnam & Kolb προσφέρει έναν εντελώς νέο τρόπο αντίληψης της σύγκρουσης, ο οποίος ενδέχεται να ανοίξει νέες προοπτικές στην πρακτική της οργανωτικής επικοινωνίας.

Παραδοσιακά, η σύγκρουση θεωρείται ως ένα σήμα προβλήματος σε μια επιχείρηση, υποδηλώνοντας την ύπαρξη διαφορετικών απόψεων και εναλλακτικών που πρέπει να εξεταστούν, και αντικρουόμενες απόψεις. Στις μέρες μας, αυτά τα φαινόμενα θεωρούνται ως ένδειξη υγιούς λειτουργίας μιας επιχείρησης (Hellriegel et al., 2005). Η προσαρμογή, ο συμβιβασμός και η ευελιξία αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες για την επιβίωση σε τέτοιες καταστάσεις. Είναι αδύνατο να εξλειφθούν πλήρως οι συγκρούσεις σε μια εταιρεία, αλλά τα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνονται στη μείωση και αποτελεσματική διαχείρισή τους, καθώς αυτές ωφελούν τόσο τον οργανισμό όσο και τους ανθρώπους που εμπλέκονται (Darling & Walker, 2001).

Συνεπώς, στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων, η συνεργασία μπορεί να αποτελέσει μια προοπτική εύρεσης διαφορών, που σε άλλες περιστάσεις θα εξελίσσονταν σε ανταγωνισμό, αλλά τώρα αντιμετωπίζονται ως ευκαιρία για δημιουργικά αποτελέσματα (Zhenzhong, 2007). Παρ' όλα αυτά, η συνεργασία απαιτεί αφοσίωση και προσπάθεια από τις δύο πλευρές, βασίζεται σε καλές διαπροσωπικές εμπειρίες και απαιτεί στοιχεία όπως η ανοιχτή επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η αμοιβαία υποστήριξη.

### *Παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση των συγκρούσεων*

Οι άνθρωποι που βρίσκονται σε μια διαπροσωπική σύγκρουση επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες κατά τη διαδικασία διαχείρισης της σύγκρουσης, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών, σχεσιακών και πολιτισμικών παραγόντων (Miller, 2006). Συχνά, περιμένουμε ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η

προσωπικότητα και το φύλο, θα επηρεάσουν σημαντικά τον τρόπο επίλυσης μιας σύγκρουσης. Σύμφωνα με τα κοινά στερεότυπα, προβλέπεται ότι οι άντρες θα χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές, ενώ οι γυναίκες θα τάσσονται προς την διευκόλυνση της επίλυσης ή το συμβιβασμό. Ωστόσο, έρευνες, όπως αυτή των Putnam & Poole (1987), υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα δεν έχει σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Επιπλέον, τα ευρήματα σχετικά με τις διαφορές φύλου είναι ανάμεικτα, καθώς μερικές έρευνες αντικρούουν τις στερεοτυπικές προσδοκίες. Για παράδειγμα, οι γυναίκες φάνηκαν θετικές στη διαχείριση της σύγκρουσης, ενώ άλλες έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι άντρες ίσως χρησιμοποιούν στρατηγικές που συνδέονται περισσότερο με τη συνεργασία. Επιπλέον, ανθρώπους που επικεντρώνονται στις απώλειες φαίνεται ότι ρισκάρουν περισσότερο και είναι πιθανότερο να αναζητήσουν διαιτησία, ενώ εκείνοι που δείχνουν υπερβολική αυτοπεποίθηση μπορεί να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επίλυση της σύγκρουσης.

Σε αντίθεση με τους προσωπικούς παράγοντες, η δυναμική των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων μερών φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης. Ένα καίριο χαρακτηριστικό αυτής της σχέσης είναι η εξουσία ή η ιεραρχική θέση των ατόμων. Η έρευνα των Putnam & Poole (1987) διαπίστωσε ότι τα μέλη οργανισμών, κατά κανόνα, προτιμούν ανταγωνιστικά στυλ όταν αντιμετωπίζουν υφισταμένους. Ωστόσο, τα άτομα αυτά ενδέχεται να χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές, όπως τη διευκόλυνση ή τη συνεργασία, όταν έχουν να κάνουν με προϊσταμένους, ενώ μπορεί να υιοθετούν στρατηγικές αποφυγής όταν αντιμετωπίζουν συναδέλφους. Επομένως, το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης εξαρτάται σημαντικά από την ιεραρχική δυναμική μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Είναι επίσης ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι συγκρούσεις με προϊσταμένους και τη διοίκηση έχουν την τάση να αποτελούν πιο έντονες συναισθηματικές εμπειρίες σε σύγκριση με αυτές που προκύπτουν μεταξύ συναδέλφων (Gayle & Preiss, 1998).

Τέλος, παράγοντες όπως οι διάφορες πτυχές της οργανωσιακής, εθνικής και φυλετικής κουλτούρας ενδέχεται να επηρεάσουν τους τρόπους με τους οποίους εκδηλώνεται και διαχειρίζεται η σύγκρουση στους οργανισμούς, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία διαπραγμάτευσης για την επίλυσή της (Brett & Okumura, 1998).

### Τρόποι πρόληψης – διευθέτησης των συγκρούσεων

Καταρχάς, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει ένας ορθός τρόπος για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης. Όλες οι μέθοδοι διαχείρισης έχουν ίση αξία και αποτελεσματικότητα, αναλόγως των συγκυριών, προϋποθέτοντας πρώτα την κατανόηση των επιπτώσεων της σύγκρουσης και του κόστους που μπορεί να έχει για την επιχείρηση, καθώς και την επίλυσή της.

Η αποτελεσματική προσέγγιση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων, σύμφωνα με τους Susan L. Carpenter & W.J.D. Kennedy (1988), βασίζεται σε ορισμένες βασικές αρχές. Πρώτον, είναι επιθυμητό να επιλύονται οι διαμάχες όσο το δυνατόν ταχύτερα.

Είναι χρήσιμο οι υπεύθυνοι σε έναν εργασιακό χώρο να έχουν προετοιμαστεί με ένα σχέδιο που θα καθοδηγεί τη διαχείριση των πιθανών διαμαρτυριών, εξοικονομώντας έτσι πολύτιμο χρόνο.

Κατά την επίλυση των συγκρούσεων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και τα συναισθήματα, οι προσδοκίες κλπ., σε σχέση με τους στόχους και τις ανάγκες τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας. Για να είναι επιτυχημένη η επίλυση της σύγκρουσης, πρέπει να βασίζεται στην επίλυση του προβλήματος και όχι στις θέσεις που έχουν προαποφασίσει οι ομάδες απέναντι στο πρόβλημα, προάγοντας έτσι την κοινή κατανόηση μέσω της συζήτησης.

Είναι ζωτικής σημασίας οι λύσεις σε προβλήματα να επιτυγχάνονται με έναν τρόπο που δεν δημιουργεί νέα προβλήματα. Η διαδικασία επίλυσης διαμάχης πρέπει να πραγματοποιείται χωρίς να προσβάλλει καμία από τις εμπλεκόμενες ομάδες. Σε διαφορετική περίπτωση, η διαδικασία από την αρχή είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση να έχουν αναπτύξει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους. Η επικοινωνία ορίζεται ως το σύνολο των γραπτών, προφορικών και εικονικών μηνυμάτων που κυκλοφορούν στην επιχείρηση μεταξύ των ατόμων, με σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τόσο την οργάνωση της επιχείρησης όσο και την ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν και να μεταδίδουν μηνύματα με σωστό τρόπο.

Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι εξαιρετικά σημαντικός κατά τη μεσολάβηση για την επίλυση συγκρούσεων, καθώς εκεί τα μέρη συνεργάζονται για να αναπτύξουν μια βιώσιμη λύση (Putnam & Poole, 1987). Η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε πόλωση, και αυτό πρέπει οπωσδήποτε να αποφευχθεί.

Επιπλέον, ένας βασικός τρόπος επίλυσης συγκρούσεων αποτελεί η ουσιαστική αντιπαράθεση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Αυτό συμβαίνει με σκοπό να αναπτυχθεί επικοινωνία, να γίνει κατανοητός ο κοινός στόχος και η αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να εντοπιστούν οι δυνατότητες ταυτόχρονης ικανοποίησης των αναγκών και των στόχων όλων των μερών. Συνολικά, πρόκειται για μια στρατηγική συνεργασίας για την επίλυση της σύγκρουσης (Μπουραντάς, 2002).

Η πρόληψη των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από διάφορους παράγοντες, όπως η ανταγωνιστικότητα, οι διαφορετικές προσδοκίες, οι αντιφάσεις στους στόχους και οι διαφορετικοί τρόποι εργασίας. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένοι τρόποι πρόληψης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο:

- **Σαφείς Κανόνες και Πολιτικές:** Η καθιέρωση σαφών κανόνων και πολιτικών είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος πρόληψης συγκρούσεων. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις προσδοκίες και τα όρια τους, ελαχιστοποιείται ο χώρος για ασάφεια και παρεξηγήσεις.
- **Ενθάρρυνση Ανοιχτής Επικοινωνίας:** Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να εκφράζουν τις απόψεις τους και να μοιράζονται ανησυχίες τους ενισχύει την επικοινωνία και αναγνωρίζει τις διαφορές.
- **Κατάρτιση στη Διαχείριση Συγκρούσεων:** Η παροχή κατάρτισης στους εργαζόμενους και τη διοίκηση σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων ενδυναμώνει τις δεξιότητες τους στον τομέα αυτόν και εκπαιδεύει τους υπαλλήλους στο να αντιμετωπίζουν τις διαφορές με ώριμο και αποτελεσματικό τρόπο.
- **Συνεδριάσεις Ομάδας και Team Building:** Οι συνεδριάσεις ομάδας και οι δραστηριότητες team building βοηθούν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των μελών της ομάδας, μειώνοντας τον κίνδυνο συγκρούσεων.
- **Δίκαιη Κατανομή Εργασίας και Αρμοδιοτήτων:** Η δίκαιη κατανομή των εργασιών και των αρμοδιοτήτων μειώνει την πιθανότητα αντιδικίας σχετικά με τη δουλειά και τις ευθύνες, προσφέροντας ισορροπία στον εργασιακό χώρο.

Η σωστή υλοποίηση αυτών των τρόπων μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ανοικτή επικοινωνία και την αποτελεσματική διαχείριση των διαφορών.

### Διαχείριση Συγκρούσεων στον δημόσιο Τομέα

Οι εναλλακτικοί τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αντιπροσωπεύουν μια προοδευτική προσέγγιση που στοχεύει στην ανάπτυξη υγιών και εποικοδομητικών σχέσεων μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή ξεπερνά το παραδοσιακό μοντέλο, προωθώντας την αλληλεπίδραση, τη συνεργασία και την κατανόηση. Παρακάτω, εξετάζουμε μερικούς από τους εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικοί:

- **Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση:** Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων και την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις διαφορετικές απόψεις και στυλ επικοινωνίας βοηθά στην πρόληψη συγκρούσεων και τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- **Διαμεσολάβηση:** Η διαμεσολάβηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία ένας ανεξάρτητος τρίτος προσπαθεί να διευθετήσει τη σύγκρουση, βοηθώντας τα εμπλεκόμενα μέρη να βρουν κοινές λύσεις.

- **Ομαδική Δυναμική:** Η ανάπτυξη ομαδικής δυναμικής ενθαρρύνει την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η ικανότητα να γνωρίζουν και να σέβονται οι συνεργάτες τις διαφορές τους μπορεί να μειώσει τις συγκρούσεις.
- **Κοινωνικές Δραστηριότητες και Εκδηλώσεις:** Η διοργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να συμβάλει στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της οργάνωσης.
- **Συστήματα Ανταμοιβών:** Η χρήση συστημάτων ανταμοιβών που ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και την ομαδική επίλυση προβλημάτων μπορεί να δημιουργήσει θετικά κίνητρα.

Αυτές οι προσεγγίσεις στοχεύουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου η επίλυση συγκρούσεων είναι εποικοδομητική και συμβάλλει στην ανάπτυξη της οργάνωσης και των ατόμων που την απαρτίζουν.

Η διαχείριση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της οργανωτικής δομής, καθώς η δημόσια υπηρεσία απασχολεί μεγάλο αριθμό ατόμων με διάφορα επαγγελματικά υπόβαθρα και αντιλήψεις. Σε έναν τέτοιο πολυποίκιλο και πολυπλοκο οργανισμό, η διαχείριση συγκρούσεων αποκτά ουσιαστική σημασία για τη διασφάλιση του αρμονικού και αποτελεσματικού λειτουργικού περιβάλλοντος.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης είναι η παρουσία πολλών εμπλεκόμενων φορέων με διάφορα επίπεδα εξουσίας και αρμοδιοτήτων. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν λόγω διαφορετικών προτεραιοτήτων, πολιτικών πιέσεων, ή ακόμη και διαφορών στην ερμηνεία του νόμου. Η αντιμετώπιση αυτών των συγκρούσεων απαιτεί σύνθετες και ευέλικτες στρατηγικές.

Η προσέγγιση στη διαχείριση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα πρέπει να βασίζεται σε αρχές διαφάνειας, δικαιοσύνης και συνεργασίας. Κρίνεται σημαντικό να εφαρμοστούν τεχνικές όπως:

- **Καθιέρωση Διαδικασιών Διευθέτησης:** Δημιουργία σαφών διαδικασιών για την αντιμετώπιση συγκρούσεων, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών διαμεσολάβησης και επίλυσης.
- **Εκπαίδευση του Προσωπικού:** Παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης στο προσωπικό για την αντιμετώπιση συγκρούσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας.
- **Συστηματική Αξιολόγηση:** Καθιέρωση συστηματικών διαδικασιών αξιολόγησης για τον εντοπισμό πηγών συγκρούσεων και την παρακολούθηση προόδου.
- **Προαγωγή Διαφάνειας:** Ενίσχυση της διαφάνειας στις αποφάσεις και τις διαδικασίες, προκειμένου να μειωθεί ο βαθμός ανασφάλειας και ανησυχίας.

- **Κοινωνικός Διάλογος:** Διεξαγωγή ανοιχτού διαλόγου με τους πολίτες και τους εκπροσώπους της κοινωνίας για την αναδείξη ανησυχιών και προτάσεων.
- **Ανεξάρτητες Επιτροπές:** Δημιουργία ανεξάρτητων επιτροπών για την αντιμετώπιση υψηλόβαθμων συγκρούσεων και τη διασφάλιση αντικειμενικής αξιολόγησης.

Οι παραπάνω μέθοδοι μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τη συνεργασία, τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη στον δημόσιο τομέα, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση του προσωπικού και του κοινού.

## Συμπεριφορές και συναφής παράγοντες επηρεασμού συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μπορούν να οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν οι συμπεριφορές και οι συναφείς παράγοντες επηρεασμού. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων αποτελεί κρίσιμο βήμα προς την αντιμετώπιση και την αποτροπή των συγκρούσεων, προάγοντας ένα υγιές και αποδοτικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι συμπεριφορές που συχνά επηρεάζουν τις συγκρούσεις μπορούν να περιλαμβάνουν:

- **Επικοινωνιακά προβλήματα:** Ελλείψεις στην επικοινωνία, παρερμηνείες και ανεπαρκής διαμεσολάβηση μπορούν να δημιουργήσουν αντιξοότητες μεταξύ των εργαζομένων.
- **Συμπεριφορές Ανταγωνισμού:** Ο ανταγωνισμός για πόρους, επιδόσεις ή αναγνώριση μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων ή ατόμων.
- **Ελλιπής Διαχείριση Στρες:** Η υπερβολική πίεση και η έλλειψη διαχείρισης του στρες μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και να προκαλέσει συγκρούσεις.
- **Πολιτικές Συμπεριφορές:** Συμπεριφορές που στοχεύουν στην εξασφάλιση εξουσίας ή προαγωγής συχνά οδηγούν σε αντιξοότητες.
- **Προσωπικές Συγκρούσεις:** Προσωπικές αντιπάθειες ή αντιφάσεις μπορούν να επηρεάσουν την αντικειμενικότητα και τη συνεργασία.

Πέραν των συμπεριφορών, πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τις συγκρούσεις, όπως:

- **Ελλείψεις Διαφάνειας:** Η έλλειψη διαφάνειας στις αποφάσεις και τις διαδικασίες μπορεί να δημιουργήσει ανασφάλεια και δυσπιστία.
- **Ανισότητες στην Εργασιακή Ιεραρχία:** Ανισότητες στη διαχείριση ευθυνών και εξουσίας μπορούν να οδηγήσουν σε αντιξοότητες.



- **Ανεπαρκής Κατάρτιση:** Η έλλειψη κατάρτισης για τη διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να επιδεινώσει την κατάσταση.
- **Διακρίσεις:** Οι διακρίσεις με βάση το φύλο, την εθνοτικότητα, ή άλλα χαρακτηριστικά μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις.

Η αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων απαιτεί αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων, εκπαίδευση των εργαζομένων και προληπτικά μέτρα που θα ενισχύουν τη συνεργασία και την κοινοβουλευτική διαδικασία. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και αντιμετωπίζει τις ανισότητες είναι ουσιώδης για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

### Αντικειμενική και αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η αντικειμενική και αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει ένα ιδανικό πλαίσιο εντός του οποίου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με ισότητα και δικαιοσύνη, εξαλείφοντας τυχόν ανισότητες ή διακρίσεις. Σε μια οργάνωση που πραγματοποιεί την οργανωσιακή δικαιοσύνη με αντικειμενικό και αντιληπτό τρόπο, διασφαλίζεται η ισορροπία στη μεταχείριση των μελών της, προσφέροντας ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την ανάπτυξη και την ευημερία.

Στόχος της αντικειμενικής δικαιοσύνης στον οργανισμό είναι η διασφάλιση ότι κάθε μέλος της οργάνωσης θα αντιμετωπίζεται με βάση τα δικαιώματά του και τις ικανότητές του, ανεξαρτήτως φύλου, εθνικής καταγωγής, ηλικίας ή άλλων παραμέτρων. Η δικαιοσύνη αυτή διαπνέει όλους τους τομείς της οργάνωσης, από την πρόσληψη και την κατανομή ευθυνών έως τον ανταγωνισμό για προαγωγές και αναγνώριση.

Ο πυλώνας της αντιληπτής οργανωσιακής δικαιοσύνης επικεντρώνεται στο πώς αντιλαμβάνονται τα μέλη της οργάνωσης τη δικαιοσύνη που τους παρέχεται. Η εξασφάλιση της διαφάνειας, η ευκαιρία για ανταπόκριση και οι σαφείς διαδικασίες επίλυσης διαφορών συντελούν στην ενίσχυση της αντιληπτής δικαιοσύνης. Είναι σημαντικό να υπάρχει δυνατότητα για τους εργαζόμενους να εκφράζουν ανησυχίες ή παρατηρήσεις χωρίς φόβο εκδίκησης.

Κύριοι πυλώνες για την υλοποίηση της αντικειμενικής και αντιληπτής οργανωσιακής δικαιοσύνης περιλαμβάνουν:

- **Ισότητα Ευκαιριών:** Η δημιουργία ισότητας στην πρόσβαση σε ευκαιρίες για εκπαίδευση, εξέλιξη και προαγωγή.
- **Διαφάνεια και Ενημέρωση:** Η διασφάλιση ότι οι αποφάσεις και οι διαδικασίες λαμβάνονται με διαφάνεια, και τα μέλη της οργάνωσης ενημερώνονται για τα κριτήρια και τις διαδικασίες που επηρεάζουν την καριέρα τους.
- **Δίκαιη Ανταμοιβή:** Η κατανομή αμοιβών και επιβράβευσης γίνεται με βάση τις ικανότητες, την απόδοση και τη συνεισφορά, ανεξαρτήτως προκαταλήψεων.

- **Διαδικασίες Διεκδίκησης:** Η ύπαρξη αποτελεσματικών διαδικασιών για την επίλυση διαφορών και την αντιμετώπιση αδικίας, προσφέροντας στους εργαζόμενους ένα ασφαλές φόρουμ για την έκφραση ανησυχιών.

Η υιοθέτηση της αντικειμενικής και αντιληπτής οργανωσιακής δικαιοσύνης δεν είναι μόνο υποχρέωση για τους εργοδότες αλλά και καίριας σημασίας για την απόδοση, τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και τη διατήρηση της αρμονίας στην οργάνωση.

### Εσωτερική οργανωσιακή μεθοδολογία

Η εσωτερική οργανωσιακή μεθοδολογία αντιπροσωπεύει το σύνολο των σχεδίων, των διαδικασιών και των προσεγγίσεων που μια εταιρεία υιοθετεί για την αποτελεσματική διαχείριση των εσωτερικών της διαδικασιών και λειτουργιών. Είναι ουσιώδους σημασίας για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. Η διαμόρφωση μιας τέτοιας μεθοδολογίας έχει στόχο να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών, τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την καινοτομία και την ανάπτυξη. Η εσωτερική μεθοδολογία αποτελεί το πλαίσιο εντός του οποίου οι στόχοι, οι διαδικασίες και οι πρακτικές διαμορφώνονται και υλοποιούνται.

Στον πυρήνα της εσωτερικής οργανωσιακής μεθοδολογίας βρίσκεται η δημιουργία μίας ισχυρής κοινωνίας οργάνωσης. Αυτό συμπεριλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που προωθούνται εντός του ιδρύματος. Ο καθορισμός αυτών των στοιχείων και η κατανόηση τους από τα μέλη της οργάνωσης συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνεκτικού και ενοποιημένου συνόλου. Επιπλέον, η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών διαδικασιών και δομών. Αυτό περιλαμβάνει την καθορισμένη αντιστοίχιση των καθηκόντων, τη βέλτιστη ροή εργασίας και τη δημιουργία δομών ευθύνης. Η διαφάνεια και η σαφήνεια στις εσωτερικές διαδικασίες συμβάλλουν στη μείωση των πιθανοτήτων σύγκρουσης και αύξησης της συνολικής αποδοτικότητας. Επιπρόσθετα, αυτός ο τύπος μεθοδολογίας ενισχύει την ανοικτή επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Η δημιουργία μηχανισμών για την ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και ανατροφοδότησης ενισχύει τη συνολική κατανόηση των στόχων και των προκλήσεων του ιδρύματος.

Συνολικά, η εσωτερική οργανωσιακή μεθοδολογία αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξη της οργανωσιακής αρμονίας, της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας. Εφαρμόζοντας μια σφαιρική και προσαρμοστική προσέγγιση, μια εταιρεία μπορεί να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που προωθεί την καινοτομία και την αρμονία.

### Πλαίσιο οργανωσιακής υποστήριξης και εσωτερικής συνοχής

Ένα Πλαίσιο Οργανωσιακής Υποστήριξης και Εσωτερικής Συνοχής αποτελεί έναν

συστηματικό και συνεκτικό τρόπο διαμόρφωσης και εφαρμογής μέτρων που ενισχύουν την εσωτερική συνοχή, την αποτελεσματικότητα και τη γενική αποδοτικότητα της οργάνωσης. Αυτό το πλαίσιο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εταιρείας και των μελών της, προάγοντας ένα περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει την καλύτερη δυνατή απόδοση και ευεξία.

### **Συστατικά του Πλαισίου:**

- **Καθορισμός Αξιών και Αποστολής:**

- Οι αξίες και η αποστολή της εταιρείας ορίζονται με σαφήνεια.
- Η κοινή κατανόηση και δέσμευση από τα μέλη ενισχύει τη συνοχή.

- **Κουλτούρα Οργάνωσης:**

- Δημιουργία θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει την ανοικτή επικοινωνία και τη συνεργασία.
- Ενθάρρυνση της καινοτομίας και της ευελιξίας.

- **Σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού:**

- Ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των μελών.
- Συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση.

- **Διαφάνεια και Επικοινωνία:**

- Σύστημα ενημέρωσης για να διασφαλιστεί η αμφίδρομη επικοινωνία.
- Καθιέρωση ανοικτών και αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας.

- **Σχεδίαση Κατάλληλων Διαδικασιών:**

- Καθορισμός και εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών και διαδικασιών.
- Συνεχής παρακολούθηση και προσαρμογή για βελτιώσεις.

- **Αναγνώριση και Διαχείριση Συγκρούσεων:**

- Δημιουργία μηχανισμών για την αναγνώριση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων.
- Προώθηση κουλτούρας ανοικτής συζήτησης και επίλυσης διαφορών.

### **Οι Επιπτώσεις:**

- Ενίσχυση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.
- Μείωση των επιπέδων στρες και αντιμετώπισης των συγκρούσεων.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.
- Καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανωσιακών πόρων.

Συνολικά, ένα πλαίσιο οργανωσιακής υποστήριξης και εσωτερικής συνοχής δημιουργεί ένα θετικό κλίμα εργασίας και προάγει την επιτυχία της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα.

## Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας αντιπροσωπεύει το πλαίσιο και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη σχεδίαση, την υλοποίηση και την ανάλυση μιας έρευνας. Είναι ένα σημαντικό τμήμα του ερευνητικού έργου, καθώς διαμορφώνει την προσέγγιση που ακολουθείται κατά την ανάπτυξη νέων γνώσεων και την αντιμετώπιση ερευνητικών ερωτημάτων. Ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση των βασικών στοιχείων μιας αποτελεσματικής μεθοδολογίας έρευνας.

### Στάδια της Μεθοδολογίας Έρευνας:

- **Καθορισμός Στόχου και Ερευνητικών Ερωτημάτων:**
  - Καθορισμός σαφών και συγκεκριμένων στόχων για την έρευνα.
  - Διατύπωση ερωτημάτων που θα βοηθήσουν στην επίλυση των ερευνητικών ζητημάτων.
- **Σχεδιασμός της Έρευνας:**
  - Καθορισμός του είδους της έρευνας (ποιοτική, ποσοτική, συνδυαστική).
  - Επιλογή της σωστής μεθόδου συλλογής δεδομένων (παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, έρευνα μέσω ερωτηματολογίου κ.λπ.).
- **Υλοποίηση της Έρευνας:**
  - Συλλογή δεδομένων σύμφωνα με την επιλεγείσα μέθοδο.
  - Προσοχή στην εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των δεδομένων.
- **Ανάλυση Δεδομένων:**
  - Χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για την ανάλυση των δεδομένων.
  - Εξαγωγή συμπερασμάτων και ερμηνεία των αποτελεσμάτων.
- **Αναφορά και Σύνοψη:**
  - Συγγραφή της τελικής έκθεσης της έρευνας.
  - Σύνοψη των ευρημάτων, συμπερασμάτων και συστάσεων.

### Κριτήρια Επιτυχίας:

- **Επιστημονική Ακεραιότητα:**
  - Διασφάλιση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.

- **Εφαρμογή Ηθικών Προτύπων:**

- Σεβασμός των ηθικών αρχών κατά την συλλογή και ανάλυση δεδομένων.

- **Εφαρμογή Κατάλληλων Μεθόδων:**

- Επιλογή μεθόδων που ταιριάζουν με τη φύση της έρευνας.

Η μεθοδολογία έρευνας αποτελεί το θεμέλιο για την καλή εκτέλεση και την αξιοπιστία κάθε ερευνητικού έργου, εξασφαλίζοντας ότι οι ερευνητές ακολουθούν συστηματικά και δομημένα τη διαδικασία της έρευνας.

### Ερευνητικά ερωτήματα

Παρακάτω θα γίνει μία σύντομη παρουσίαση των ερωτημάτων που διατυπώθηκαν στο ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε για την πραγματοποίηση του ερευνητικού κομματιού, αυτής της εργασίας.

Εξειδικευμένα ερωτήματα:

- Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στη μονάδα εργασίας σας;
- Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στη μονάδα εργασίας σας λόγω συναισθηματικής φόρτισης;
- Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις λόγω ιδιοσυγκρασίας του διδακτικού προσωπικού;
- Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις λόγω ιδιοσυγκρασίας του διοικητικού προσωπικού;
- Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις λόγω ιεραρχίας στη μονάδα εργασίας σας;
- Πόσο συχνά πιστεύετε ο οργανισμός στον οποίο δουλεύεται εκπληρώνει την βασική του αποστολή;
- Πόσο αποτελεσματικά πιστεύετε ότι ο οργανισμός σας εκπληρώνει την βασική του αποστολή;
- Πιστεύετε πως οι εργαζόμενοι στον οργανισμό έχουν τη δυνατότητα να πάρουν ελεύθερα πρωτοβουλίες;
- Πιστεύετε πως η ηγεσία στον οργανισμό τείνει να είναι συγκεντρωτική ή ευέλικτη;
- Πόσο καλλιεργεί ο Οργανισμός στη συνοχή Και την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων (ενδοτμηματικά);
- Πόσο καλλιεργεί ο Οργανισμός στη συνοχή Και την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων (διάτμηματικά);
- Πόσο ο οργανισμός παρέχει εργαλεία/διαδικασίες για την επίλυση των συγκρούσεων;

- Πόσο ο οργανισμός ενισχύει τους εργαζομένους του ώστε να διατυπώνουν τις απόψεις/ θέσεις/ αντιρρήσεις τους;
- Πόσο οργανισμός ενισχύει την οργανωσιακή δικαιοσύνη;
- Οι εργαζόμενοι/ες σε θέση διοίκησης στην υπηρεσία σας έχουν προηγούμενη εμπειρία σε θέσεις διοίκησης;
- Από το ένα έως το 10. Πώς θα αξιολογούσατε τη θέση του προϊσταμένου στην αποτελεσματική και γρήγορη αντιμετώπιση των συγκρούσεων;

Γενικευμένα ερωτήματα:

- Φύλλο
- Ηλικία
- Οικογενειακή κατάσταση
- Άλλες σπουδές
- Θέση εργασίας
- Οργανωσιακή Θέση
- Χρόνια προϋπηρεσίας

Η βασική έρευνα έχει την βάση της πάνω στην κατάρτιση των ατόμων στις θέσεις διοίκησης του οργανισμού. Τα πιο γενικευμένα ερωτήματα, τα οποία ώθησαν στην εξαγωγή της έρευνας, είναι:

- Πόσο ικανοποιημένα είναι τα εργαζόμενα μέλη στο περιβάλλον εργασίας του Δι.Πα.Ε.;
- Πόσο ποιοτικά έγινε η επιλογή των ατόμων που βρίσκονται σε θέσεις διοίκησης;
- Πόσο συχνά βρίσκονται λύσεις από μέλη της διοίκησης στις συγκρούσεις που προκύπτουν;
- Πόσο λειτουργικό είναι τελικά το εργασιακό κομμάτι του Δι.Πα.Ε.;

### Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας ήταν η επισκόπηση της οργανωσιακής κατάστασης του πανεπιστημίου Δι.Πα.Ε. και ταυτόχρονα η αξιολόγηση της διαχείρισης των συγκρούσεων από τα διοικητικά μέλη, αλλά και η ίδια η αξιολόγηση της γνώσης και προϋπηρεσίας των διοικητικών μελών. Η ίδια η έρευνα αποσκοπεί στη συγκέντρωση πληροφοριών πάνω στο πόσο ευχαριστημένα είναι τα μέλη που εργάζονται στην ομάδα του Δι.Πα.Ε. με το θέμα των συγκρούσεων, πόσο συχνές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων μεταξύ των εργαζομένων και του διοικητικού προσωπικού και μεταξύ των εργαζομένων και του διδακτικού προσωπικού.

Η έρευνα που έγινε αποτελεί μία μορφή αξιολόγησης του οργανωτικού κομματιού του Δι.Πα.Ε., ενώ ταυτόχρονα αξιολογεί την κατάσταση που επικρατεί πάνω στο ζήτημα επίλυσης των συγκρούσεων σε οργανισμούς και ιδρύματα όπως ένα πανεπιστήμιο. Η διεξαγωγή μίας τέτοιας έρευνας, είναι θεωρητικής φύσεως, καθώς στο τέλος της παρουσιάζει ένα σύνολο στατιστικών δεδομένων πάνω σε επιμέρους εμπειρίες και απόψεις σχετικά με το υπό μελέτη ίδρυμα. Επομένως τα αποτελέσματα της έρευνας είναι προσεγγιστικά, καθώς υπάρχει περίπτωση ασαφειών λόγω κακής κατανόησης των ερωτήσεων, αλλά και πολλών άλλων.

Ο σκοπός μιας έρευνας που επικεντρώνεται στις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας είναι πολυδιάστατος και προορίζεται να αναδείξει τις δομές, τις διαδικασίες και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση, τη διαχείριση και την αντιμετώπιση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η εξέταση του θέματος αυτού είναι ουσιαστική, καθώς οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν την απόδοση, την ευημερία και το κλίμα εργασίας.

**Αποσαφήνιση των Στόχων:** Ο κύριος στόχος αυτής της έρευνας είναι να κατανοήσει και να αναλύσει τη φύση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Στοχεύει στο να προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την προκύπτουσα ένταση, τις επιπτώσεις τους στους εργαζομένους και στον οργανισμό, καθώς και τις πιθανές λύσεις για την πρόληψη ή την αποτελεσματική διαχείρισή τους.

**Καθορισμός Παραγόντων Συγκρούσεων:** Η έρευνα προσπαθεί να αναγνωρίσει τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση συγκρούσεων. Μελετά τις δομές της εταιρικής ιεραρχίας, τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού, το κλίμα εργασίας και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.

**Αξιολόγηση Επιπτώσεων:** Μια ουσιαστική πτυχή της έρευνας είναι η αξιολόγηση του πώς οι συγκρούσεις επηρεάζουν την επίδοση του προσωπικού, τη δυναμική της ομάδας, καθώς και τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Αυτή η ανάλυση βοηθά στην αναγνώριση των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης.

**Προτάσεις για Διαχείριση:** Το τελικό κομμάτι της έρευνας έχει ως στόχο τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Μπορεί να περιλαμβάνει συστάσεις για τη βελτίωση της επικοινωνίας, την ενίσχυση των ικανοτήτων διαπροσωπικής συνεννόησης, και την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών που προάγουν τη συνεργασία και την αντιμετώπιση των διαφορών.

Μέσα από αυτήν την έρευνα, προσδοκάται η ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών και η παροχή εμπειριστατωμένων συστάσεων που θα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός υγιούς και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Σκοπός της έρευνας ήταν η επισκόπηση της οργανωσιακής κατάστασης του πανεπιστημίου Δι.Πα.Ε. και ταυτόχρονα η αξιολόγηση της διαχείρισης των συγκρούσεων από τα διοικητικά μέλη, αλλά και η ίδια η αξιολόγηση της γνώσης και προϋπηρεσίας των διοικητικών μελών. Η ίδια η έρευνα αποσκοπεί στη συγκέντρωση πληροφοριών πάνω στο πόσο ευχαριστημένα είναι τα μέλη που εργάζονται στην

ομάδα του Δι.Πα.Ε. με το θέμα των συγκρούσεων, πόσο συχνές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων μεταξύ των εργαζομένων και του διοικητικού προσωπικού και μεταξύ των εργαζομένων και του διδακτικού προσωπικού.

Η έρευνα που έγινε αποτελεί μία μορφή αξιολόγησης του οργανωτικού κομματιού του Δι.Πα.Ε., ενώ ταυτόχρονα αξιολογεί την κατάσταση που επικρατεί πάνω στο ζήτημα επίλυσης των συγκρούσεων σε οργανισμούς και ιδρύματα όπως ένα πανεπιστήμιο. Η διεξαγωγή μίας τέτοιας έρευνας, είναι θεωρητικής φύσεως, καθώς στο τέλος της παρουσιάζει ένα σύνολο στατιστικών δεδομένων πάνω σε επιμέρους εμπειρίες και απόψεις σχετικά με το υπό μελέτη ίδρυμα. Επομένως τα αποτελέσματα της έρευνας είναι προσεγγιστικά, καθώς υπάρχει περίπτωση ασαφειών λόγω κακής κατανόησης των ερωτήσεων, αλλά και πολλών άλλων.

### *Περιορισμοί Έρευνας*

Η διεξαγωγή μιας έρευνας σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι μια πολύτιμη διαδικασία που μπορεί να φωτίσει πολλά πτυχία της οργανωσιακής δυναμικής. Ωστόσο, όπως κάθε έρευνα, έτσι και αυτή αντιμετωπίζει ορισμένους περιορισμούς που μπορεί να επηρεάσουν την εμβέλεια και τα αποτελέσματά της.

**Περιορισμοί Δειγματοληψίας:** Ένας από τους περιορισμούς είναι η περιορισμένη δειγματοληψία. Η επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος εργαζομένων ή ομάδων εργασίας μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Επιπλέον, οι συγκρούσεις μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τον κλάδο, το μέγεθος της επιχείρησης και το είδος της εργασίας, πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη.

**Υποκειμενικότητα και Συναισθηματικός Παράγοντας:** Η αναφορά στις συγκρούσεις μπορεί να επηρεαστεί από την υποκειμενικότητα των συμμετεχόντων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται διστακτικοί ή φοβούνται να αναφέρουν προσωπικές συγκρούσεις λόγω φόβων εκδίκησης ή επιπτώσεων στην εργασιακή τους θέση.

**Επιπτώσεις Υπερβολικής Γενίκευσης:** Ένας άλλος περιορισμός είναι η πιθανή υπερβολική γενίκευση των αποτελεσμάτων. Οι συγκρούσεις εντός μιας οργάνωσης μπορεί να είναι εξαιρετικά ποικίλες, και η απεικόνισή τους με υπερβολική γενίκευση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες συμπεράσματα.

**Χρονικά Περιορισμένη Προοπτική:** Η έρευνα μπορεί να αντιμετωπίσει περιορισμούς στην ανίχνευση της εξέλιξης των συγκρούσεων με τον χρόνο. Είναι δυνατόν να χάνονται πτυχές της διαδικασίας συγκρούσεων ή να μην καταγράφονται αποτελεσματικά οι αλλαγές που προκύπτουν από προγράμματα διαχείρισης.

Παρόλο που οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να υπάρχουν, οι ερευνητές μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτά τα θέματα με προσεκτικό σχεδιασμό και μεθοδολογία, προκειμένου να εξασφαλίσουν την ακρίβεια και την αξιοπιστία της έρευνάς τους.



## Αποτελέσματα Έρευνας

Παραθέτοντας αναλυτικά τα δεδομένα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα.

Βλέποντας το πρώτο ερώτημα: Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στη μονάδα εργασίας σας;

Βγάζουμε μία ομάδα στατιστικών δεδομένων:

Συχνά : 28%

Πολύ Συχνά : 6.4%

Μερικές φορές : 36.8%

Σπάνια 22.4%

Πολύ σπάνια : 3.2%

Τα παραπάνω στατιστικά μας δείχνουν πως μέσα στο ίδρυμα του Δι.Π.α.Ε. οι συγκρούσεις είναι μάλλον πιο συχνό φαινόμενο από ότι θα υποθέταμε

Συνεχίζοντας την μελέτη στο δεύτερο ερώτημα: Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στη μονάδα εργασίας σας λόγω συναισθηματικής φόρτισης;

Συχνά : 28%

Πολύ Συχνά : 5.6%

Μερικές φορές : 37.6%

Σπάνια 21.6%

Πολύ σπάνια : 4%

Παρατηρούμε πως το κομμάτι της συναισθηματικής φόρτισης έχει υψηλότερα ποσοστά, δημιουργούνται συγκρούσεις πιο συχνά λόγω αυτού.

Στη συνέχεια με την ερώτηση: Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις λόγω ιδιοσυγκρασίας του διδακτικού προσωπικού; τα ποσοστά αλλάζουν με ενδιαφέρον ρυθμό.

Συχνά : 22.4%

Πολύ Συχνά : 6.4%

Μερικές φορές : 38.4%

Σπάνια 23.2%

Πολύ σπάνια : 3.2%

Σε αυτό το κομμάτι παρατηρείται πως οι συγκρούσεις τέτοιου βαθμού συμβαίνουν σε τακτό χρονικό διάστημα. Η σπανιότητα τους μειώνεται σε αντίθεση με τη σπανιότητα στα προηγούμενα ερωτήματα. Ενώ ταυτόχρονα περισσότεροι από το προηγούμενο ερώτημα δήλωσαν ότι τέτοιου είδους συγκρούσεις συμβαίνουν πολύ συχνά.

Συνεχίζοντας με την επόμενη ερώτηση: Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις λόγω ιδιοσυγκρασίας του διοικητικού προσωπικού; Παίρνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Συχνά : 22.7.%

Πολύ Συχνά : 4.8%

Μερικές φορές : 36.8%

Σπάνια 20.8%

Πολύ σπάνια : 7.2%

Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ότι η σπανιότητα μειώνεται ακόμη περισσότερο. Ενώ ταυτόχρονα τα ποσοστά της συχνότητας αυξάνονται σε μικρό βαθμό. Αλλά και πάλι η αύξηση αυτή είναι παρατηρητέα.

Περνώντας στην επόμενη ερώτηση: Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις λόγω ιεραρχίας στη μονάδα εργασίας σας; Παίρνουμε τα εξής στατιστικά:

Συχνά : 34.4.%

Πολύ Συχνά : 12%

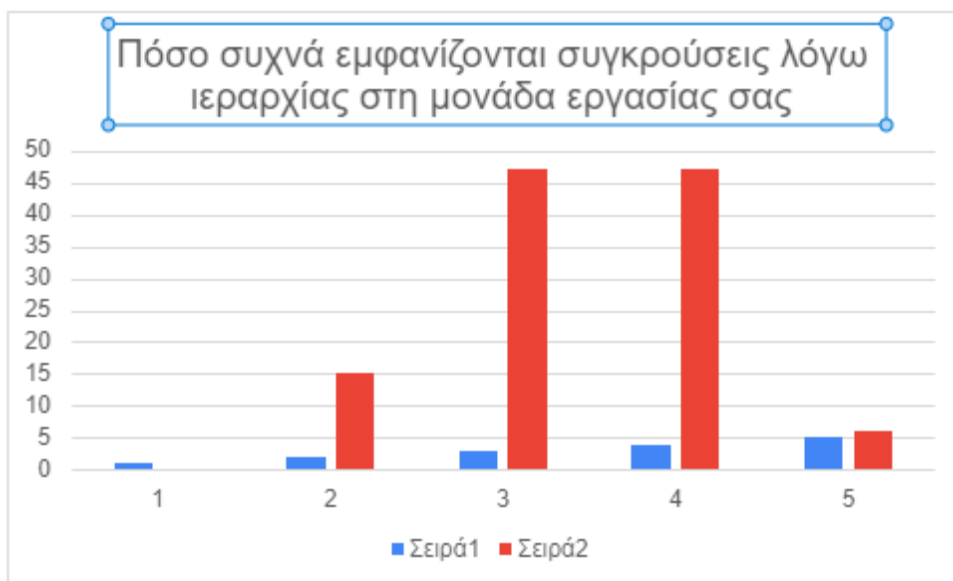
Μερικές φορές : 35.2%

Σπάνια 12.8%

Πολύ σπάνια : 1.6%

Σε αυτό το σημείο παρατηρείται ραγδαία αύξηση της συχνότητας και μείωση της σπανιότητας. Γενικότερα γίνεται η παρατήρηση ότι όσο πιο εξειδικευμένες γίνονται οι ερωτήσεις, τόσο περισσότερο αυξάνεται η συχνότητα.

Συνεχίζοντας με: Πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις λόγω ιεραρχίας στη μονάδα εργασίας σας; Παίρνουμε μία πολύ ενδιαφέρουσα ομάδα στοιχείων. Γίνεται η παρατήρηση πως σχεδόν κανένας δεν βαθμολόγησε με μονάδα. Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου ερωτήματος παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο διάγραμμα 1.



**Διάγραμμα 1**

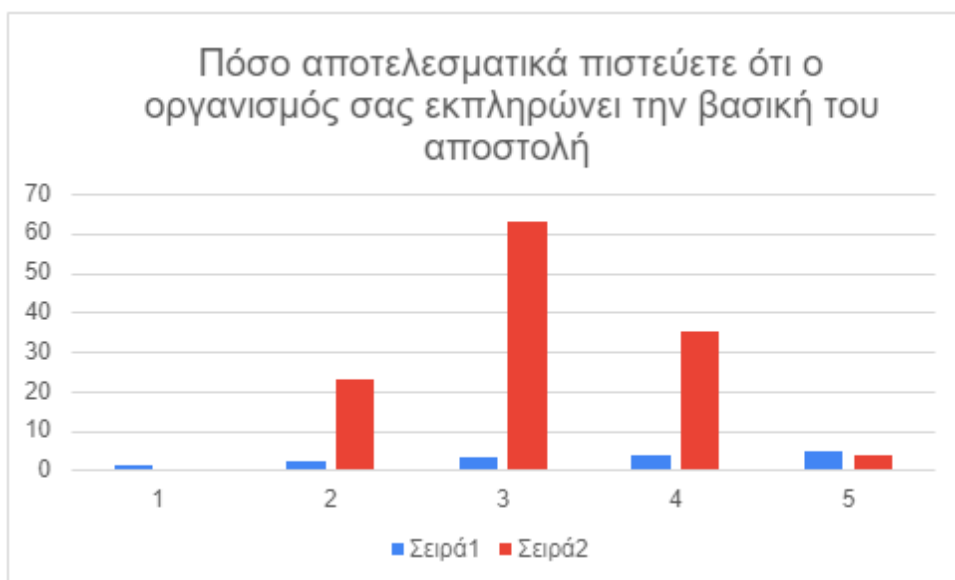
Περνώντας στο αμέσως επόμενο ερώτημα: Πόσο συχνά πιστεύετε ο οργανισμός στον οποίο δουλεύεται εκπληρώνει την βασική του αποστολή; Παρατηρείται για ακόμη μία φορά ότι η μικρότερη βαθμολογία, αυτή της μονάδας δεν χρησιμοποιήθηκε καθόλου. Τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια φαίνονται συγκεντρωτικά στο **Διάγραμμα 2**.



**Διάγραμμα 2**

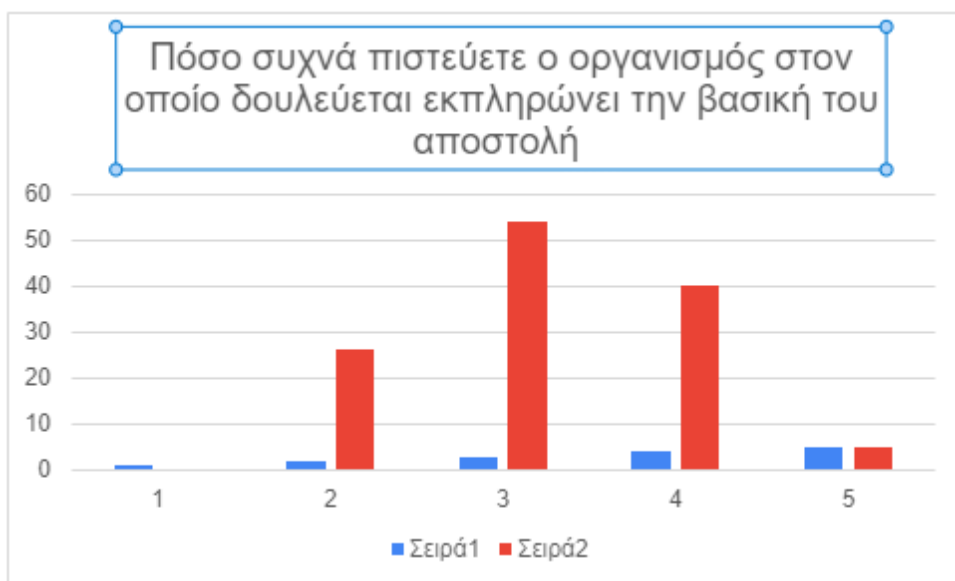
Συνεχίζοντας σταδιακά με τις ερωτήσεις, περνάμε στην επόμενη ερώτηση, της οποίας τα στατιστικά παρατηρούνται στο διάγραμμα 3. Μελετώντας την ερώτηση:

Πόσο αποτελεσματικά πιστεύετε ότι ο οργανισμός σας εκπληρώνει την βασική του αποστολή; δημιουργείται ένα διάγραμμα τέτοιας μορφής, το οποίο δείχνει πως η αποτελεσματικότητα δεν είναι τόσο μεγάλη, αλλά υπογραμμίζεται η υπόνοια μίας προσπάθειας .



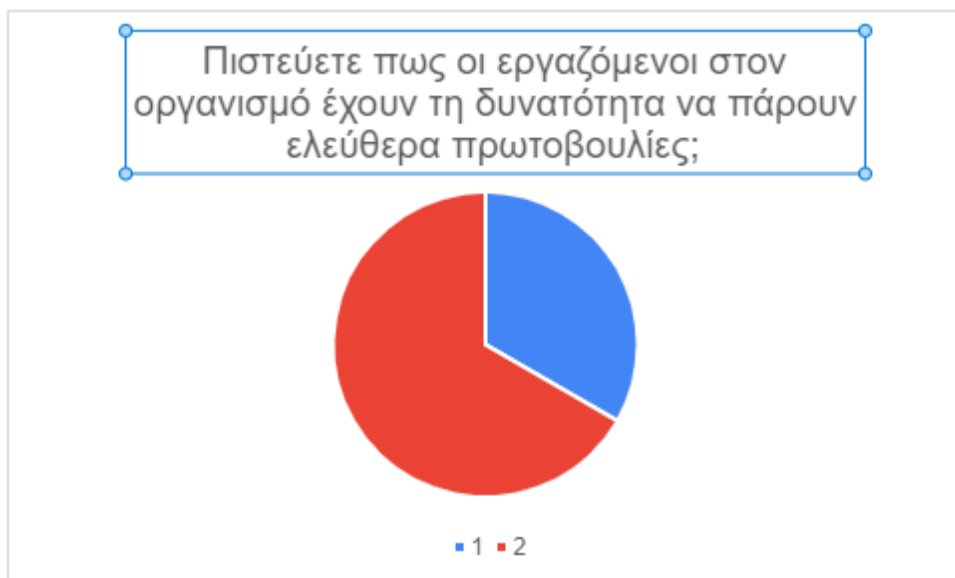
**Διάγραμμα 3**

Συνεχίζοντας με την ερώτηση πόσο συχνά πιστεύετε ο οργανισμός στον οποίο δουλεύετε εκπληρώνει τη βασική του αποστολή; Παίρνουμε τα στοιχεία από το διάγραμμα 4, το οποίο παραθέτει ότι ο οργανισμός. Εργασίας αυτών των ατόμων, δηλαδή το ίδρυμα που Δι.Πα.Ε. Επιτυγχάνει σε ένα αρκετά καλό βαθμό τον στόχο του, ωστόσο παρατηρούνται μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.



**Διάγραμμα 4**

Με το ερώτημα. Πιστεύετε πως οι εργαζόμενοι στον οργανισμό έχουν τη δυνατότητα να πάρουν ελεύθερα πρωτοβουλίες; Ξεκινάνε αρκετά διλήμματα, καθώς τα στατιστικά δείχνουν πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν νιώθουν πως έχουν την ελευθερία λήψης πρωτοβουλιών. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, ωστόσο το ίδρυμα του Δι.Πα.Ε φαίνεται να βρίσκεται σε μια μέτρια κατάσταση ως προς την ελευθερία των εργαζομένων.



**Διάγραμμα 5**

(Λαμβάνουμε υπόψη πως το ένα αντιστοιχεί στο Ναι και το 2 στο Όχι)

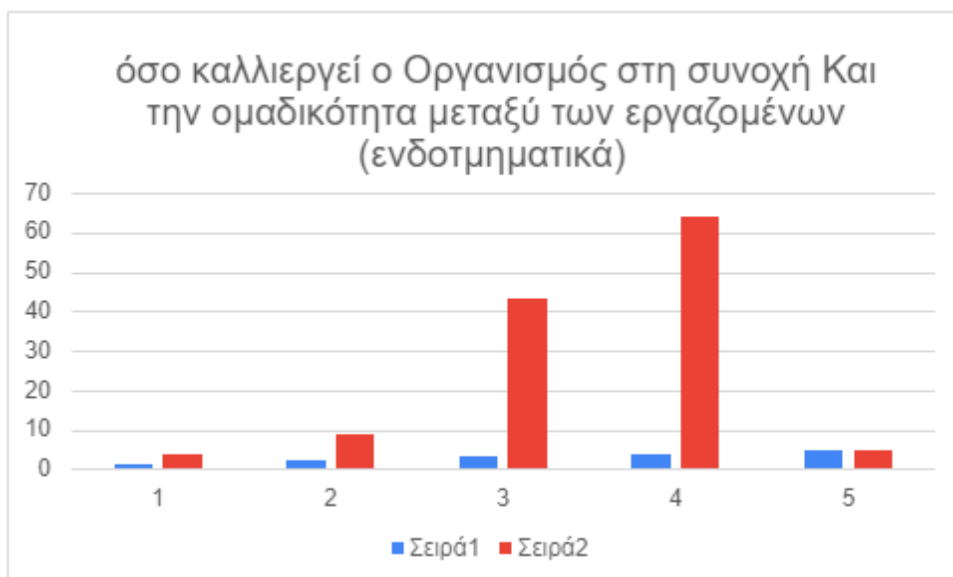
Ακολουθώντας το ερώτημα πιστεύετε πως η ηγεσία στον Οργανισμό τείνει να είναι συγκεντρωτική ή ευέλικτη; Οι περισσότεροι δείχνουν να δηλώνουν ότι η ηγεσία. Πέφτει στον τομέα της συγκεντρωτικής ηγεσίας. Ενώ ένα μεγάλο κομμάτι καταλαμβάνεται επίσης από την ευέλικτη.



### Διάγραμμα 6

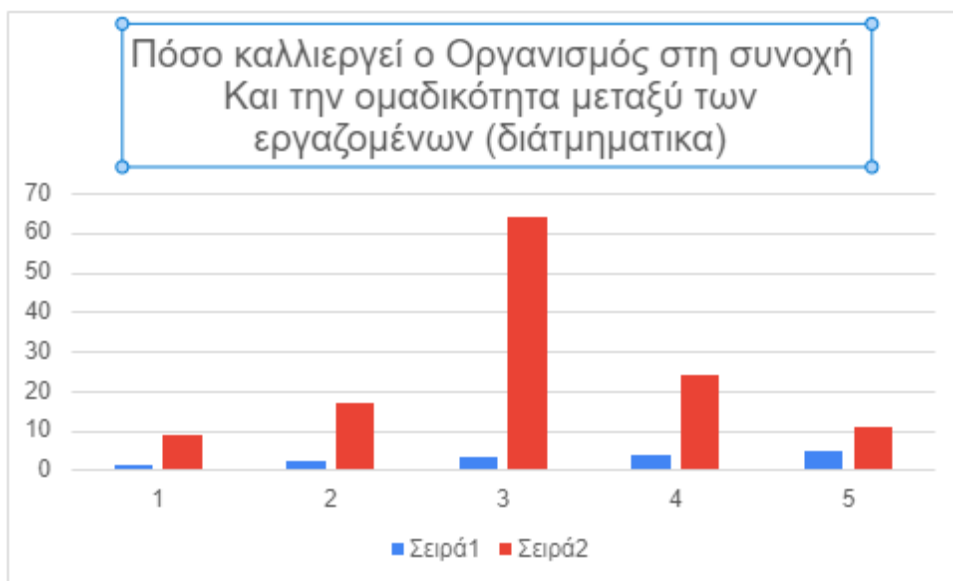
Στο διάγραμμα 6 Λαμβάνουμε υπόψη, πώς το 1 αντιστοιχεί στο υβριδικό μοντέλο, το 2 στην άποψη ότι εξαρτάται από τον προϊστάμενο, το 3 σε ευέλικτη και το 4 σε συγκεντρωτική.

Συνεχίζοντας με την ερώτηση πόσο καλλιεργεί ο Οργανισμός στην συνοχή και την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων (ενδοτμηματικά), τα αποτελέσματα είναι πολύ θετικά, καθώς το μεγαλύτερο τμήμα. Των συμμετεχόντων. Στο ερωτηματολόγιο δείχνουν να βαθμολογούν. Με τις πιο υψηλές βαθμολογίες, δηλαδή με τη βαθμολογία του 4. Στο συγκεκριμένο διάγραμμα το διάγραμμα 7 είναι από τα πρώτα διαγράμματα στα οποία παρουσιάζεται η χαμηλότερη βαθμολογία, δηλαδή η βαθμολογία της μονάδας. Ωστόσο, βρίσκεται σε τόσο χαμηλό βαθμό που δεν μπορεί να θεωρηθεί τόσο ανησυχητικό.



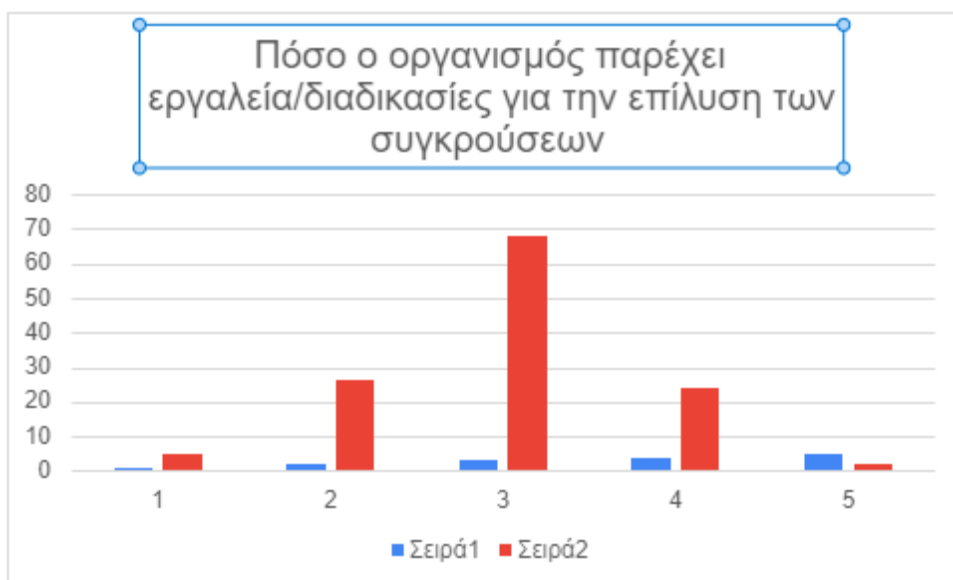
### Διάγραμμα 7

Εξακολουθώντας να έχουμε ως βάση τα στατιστικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε, περνάμε στο ερώτημα πόσο καλλιεργεί ο Οργανισμός στη συνοχή και την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων (Διατμηματικά) σε αυτό το κομμάτι φαίνεται να πέφτουν τα ποσοστά λίγο χαμηλότερα από τα ποσοστά που εμφανίζονται στο διάγραμμα 7. Κάτι το οποίο δείχνει τη μείωση της ομαδικότητας ως προς τα ξεχωριστά τμήματα του οργανισμού, ωστόσο, η κατάσταση φαίνεται στατιστικά να μην είναι κακή, αλλά να τείνει προς το μέτριο. Γενικότερα, η σύγκριση των διαγραμμάτων 7 και 8 είναι αρκετά εύκολη, καθώς ασχολούνται περίπου με το ίδιο ζήτημα, αλλά σε διαφορετικά κομμάτια. Το ότι το ένα κομμάτι είναι πιο χαμηλό από το άλλο, μπορεί να είναι ελαφρώς ανησυχητικό, τη στιγμή που μιλάμε για τον ίδιο οργανισμό. Ωστόσο τα νούμερα δεν απέχουν πολύ στο ένα διάγραμμα από το άλλο.



**Διάγραμμα 8**

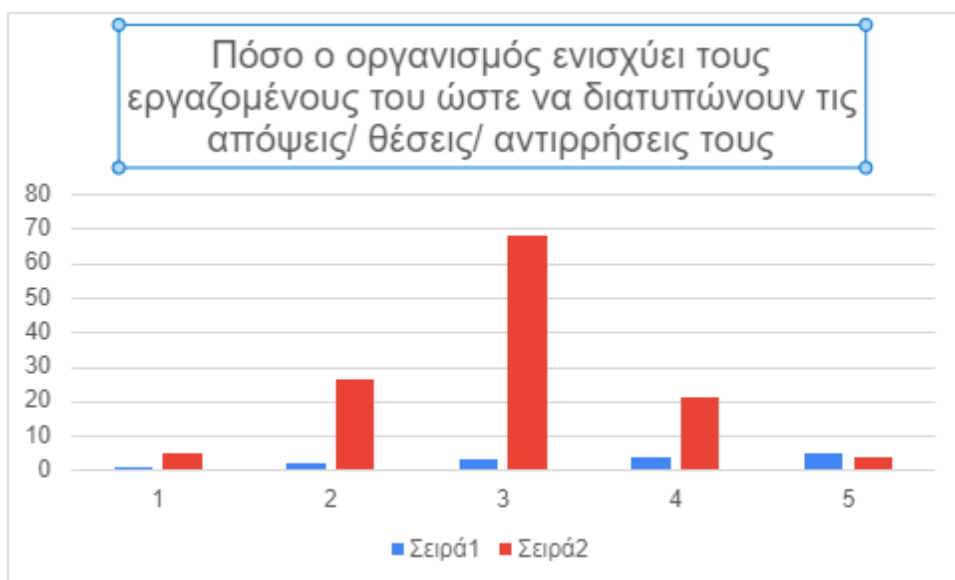
Περνώντας σε ένα λίγο πιο εξειδικευμένο κομμάτι, το οποίο είναι υψίστης σημασίας για έναν οργανισμό. Μελετάμε την ερώτηση του ερωτηματολογίου πόσο οργανισμός παρέχει εργαλεία διαδικασίες για την επίλυση των συγκρούσεων. Δεδομένου του πόσο σημαντική είναι η επίλυση των συγκρούσεων σε ένα τόσο μεγάλο ίδρυμα, όπως το Δι.Πα.Ε. Τα στατιστικά, τα οποία φαίνονται στο διάγραμμα 9. δεν φαίνεται να είναι. Ούτε ευχάριστα, ούτε δυσάρεστα. Καθώς από τα στατιστικά του διαγράμματος 9 φαίνεται η διαδικασίες διαχείρισης των συγκρούσεων. Να βρίσκονται κάπου στο σε μέτρια κατάσταση. Προφανώς και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ωστόσο για ένα τόσο μεγάλο ίδρυμα, αυτά τα στατιστικά φαίνονται αρκετά αισιόδοξα.



**Διάγραμμα 9**

Ακολουθώντας το διάγραμμα 10 που παρουσιάζεται στατιστικά. Στην ερώτηση πώς ο οργανισμός ενισχύει τους εργαζομένους ώστε να διατυπώνουν απόψεις, θέσεις και

αντιρρήσεις τους; Φαίνεται να υπάρχει. Κάποιο πρόβλημα στην διαχείριση τέτοιων καταστάσεων, καθώς και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων, δεδομένου ότι τα στατιστικά πάνω σε αυτήν την ερώτηση φαίνονται να είναι, από μέτρια προς σχετικά χαμηλά, καθώς υπάρχουν περίπου τόσο χαμηλές κριτικές στη συγκεκριμένη ερώτηση, όσο και υψηλόβαθμες. Τα άτομα τα οποία βαθμολόγησαν με 2 τη συγκεκριμένη ικανότητα του οργανισμού, δείχνουν να είναι περισσότερο από τα άτομα τα οποία δήλωσαν με 4, ενώ η πλειοψηφία δείχνει ότι το ίδρυμα βρίσκεται κάπου στο ενδιάμεσο αυτών των δύο. Κάτι το οποίο προφανώς και πρέπει να βελτιωθεί.



**Διάγραμμα 10**

Πλησιάζοντας προς το τέλος του ερωτηματολογίου, περνάμε στην ερώτηση πόσο ο οργανισμός ενισχύει την οργανωσιακή δικαιοσύνη; Σε αυτό το κομμάτι τα στατιστικά παρουσιάζονται στο διάγραμμα 11 και πάλι η πλειοψηφία δείχνει να υποστηρίζει. Το ότι το συγκεκριμένο ίδρυμα βρίσκεται κάπου στη μέση. Η κατάσταση η οποία επικρατεί είναι καλή, αλλά ότι είναι προς το μέτριο, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν άτομα που δείχνουν δυσαρεστημένοι με την κατάσταση η οποία επικρατεί.

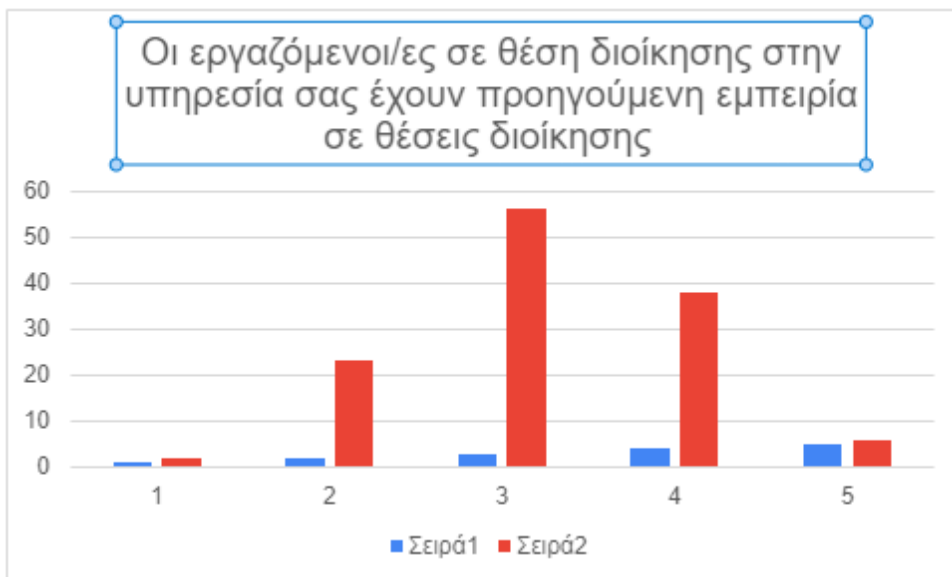
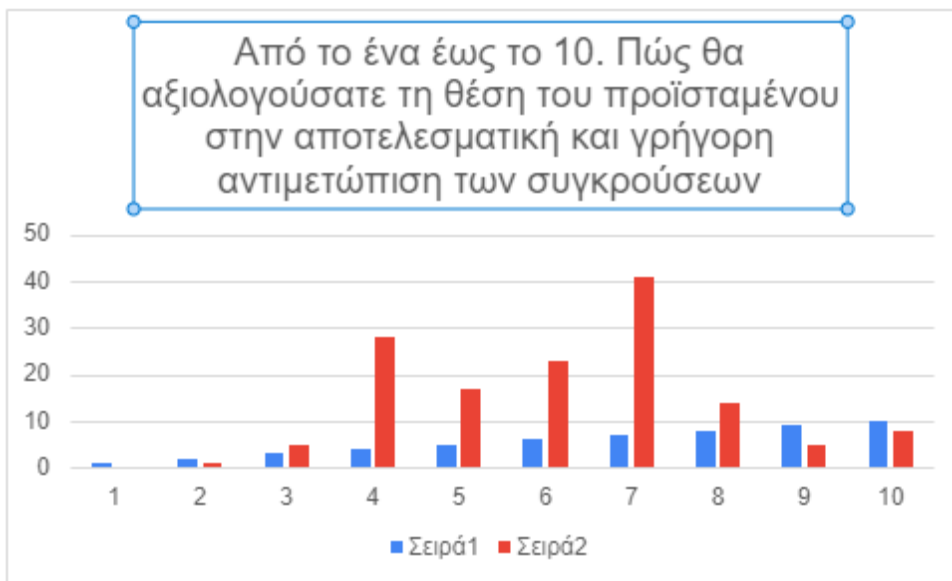




**Διάγραμμα 11**

Φτάνοντας στο πρότελευταίο ερώτημα. Οι εργαζόμενοι σε θέση δικαιοσύνης στην υπηρεσία σας έχουν προηγούμενη εμπειρία σε θέσεις διοίκησης. Παρατηρούμε ότι τα ποσοστά είναι αρκετά υψηλά, δηλαδή ότι αρκετά άτομα βαθμολόγησαν με πάρα πολύ καλή κριτική. Τα στελέχη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ή της διοικητικής ομάδας του συγκεκριμένου οργανισμού. Από το διάγραμμα φαίνεται πως υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης. Ωστόσο, η γενικότερη εικόνα του ιδρύματος του Διπαε. Στο συγκεκριμένο κομμάτι φαίνεται να είναι αρκετά καλή. Καθώς από ότι παρατηρείται έχουν επιλεγεί για θέσεις διοίκησης άτομα με αρκετή εμπειρία πάνω στο συγκεκριμένο κομμάτι.

Περνώντας πλέον στο τέλος του ερωτηματολογίου, φτάνουμε στο ερώτημα, από το ένα έως το 10, πώς θα αξιολογούσατε τη θέση του προϊσταμένου στην αποτελεσματική και γρήγορη αντιμετώπιση των συγκρούσεων; Σε αυτό το κομμάτι όσον αφορά τα στατιστικά που παραθέτονται στο διάγραμμα 13. Οι απόψεις φαίνεται να ταλαντεύονται. Δεδομένων τα στατιστικά, υπάρχουν αρκετά άτομα, τα οποία ψήφισαν με αρκετά μεγάλες βαθμολογίες, δηλαδή από 6 και πάνω, κάτι που φαίνεται να θεωρεί τον προϊστάμενο αρκετά βασικό στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Ωστόσο, το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές βαθμολογίες μικρότερες του 6 μας δείχνει ότι πολλά άτομα αμφισβητούν την ανάγκη του προϊσταμένου στην επίλυση των συγκεκριμένων συγκρούσεων.

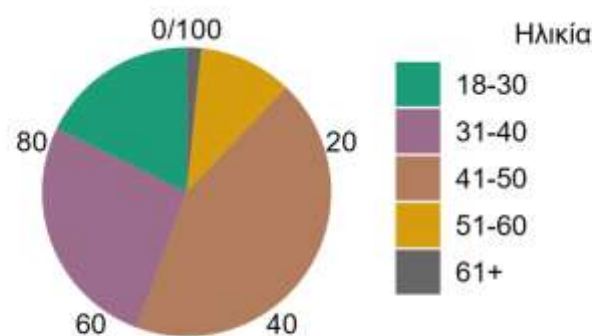


**Διάγραμμα 12**

**Δημογραφικά στοιχεία Δείγματος**

Το δείγμα αποτελείται από 124 εργαζόμενους στο Πανεπιστήμιο, εκ των οποίων οι 79 είναι γυναίκες και 45 άνδρες. **(Α)** Ηλικιακά χωρίστηκαν σε 6 ομάδες: (α) 18-30, 22 συμμετέχοντες (17,7%) (β) 31-40, 33(26,6%) (γ) 41-50, 54(43,5%) (δ) 51-60, 13(10,5%) (ε) 61+, 2(1,6%),

όπως το γράφημα.



φαίνεται κι από παρακάτω

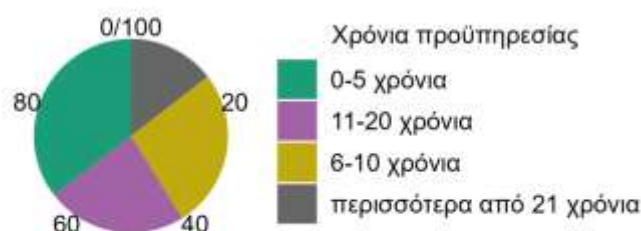
Στην ερώτηση για την οικογενειακή τους κατάσταση, οι συμμετέχοντες απάντησαν πως είναι έγγαμοι/ες σε ποσοστό 59,3%, 26,8% άγαμοι/ες και 13,8% διαζευγμένοι/ες.

Όταν ρωτήθηκαν για τις περαιτέρω σπουδές τους, από τις 3 υπάρχουσες επιλογές (i)Δεύτερο πτυχίο, (ii)Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, (iii)Διδακτορικό, οι συμμετέχοντες απάντησαν : (i) 15(15,4%), (ii) 86(71,1%), (iii) 20(16,5%).

Σε ό,τι αφορά τη θέση τους στο ίδρυμα, οι απαντήσεις (122 στον αριθμό), ήταν 75(61,5%) Διοικητικό προσωπικό και 47(38,5%) διδακτικό προσωπικό. Όσο για την οργανωσιακή τους θέση, οι 97(78,9%) είναι υφιστάμενοι/ες ενώ 26(21,1%) προϊστάμενοι/ες, 1 συμμετέχων/ουσα δεν απάντησε.

Τέλος, στην ερώτηση “Χρόνια υπηρεσίας” από τις απαντήσεις (1) 0-5 έτη, (2) 6-11 έτη, (3) 11-20 έτη, (4)21+ έτη, οι απαντήσεις ήταν:

- (1) 44(35,5%)
- (2) 33(26,6%)
- (3) 29(23,4%)
- (4) 18(14,5%)



## Έλεγχος Στατιστικών Υποθέσεων

Στο σημείο αυτό, κρίνεται δόκιμο να γίνει διεξαγωγή ενός ελέγχου στατιστικών υποθέσεων. Θα ελεγχθεί η υπόθεση  $H_0$ , “Η οργανωσιακή θέση των συμμετεχόντων δεν επηρεάζει τη γνώμη τους για την αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου τους” (είναι ανεξάρτητα), σε αντιπαράθεση με την υπόθεση  $H_1$  “Η οργανωσιακή θέση των συμμετεχόντων επηρεάζει τη γνώμη τους για την αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου τους”(δεν είναι ανεξάρτητα)

Για να ελεγχθεί η συνάφεια των δύο παραγόντων, εφαρμόστηκε ο έλεγχος συνάφειας  $\chi^2$ . Ο έλεγχος εφαρμόζεται για να εξεταστεί η ανεξαρτησία μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών με την έννοια της ανεξαρτησίας μεταξύ γραμμών και στηλών ενός πίνακα διπλής εισόδου. Για να δεχτούμε την  $H_0$  πρέπει για ένα διάστημα εμπιστοσύνης  $\alpha=0,05$ , η τιμή του δείκτη  $p$  να είναι μεγαλύτερη του  $\alpha$ . Με τη χρήση του λογισμικού Jasp, έχουμε  $p=0,743>0,05$ , συνεπώς, δεχόμαστε την  $H_0$ , πως οι συμμετέχοντες δεν επηρεάστηκαν από τη δική τους οργανωσιακή θέση στην κριτική τους για τον/την προϊστάμενο/η τους.

### Chi-Squared Tests

	Value	df	p
$\chi^2$	5.967	9	0.743
N	122		

### Διάγραμμα 13

Μελετώντας για ακόμη μια φορά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, παρατηρείται ότι το ίδρυμα του Δι.Πα.Ε βρίσκεται σε μια αρκετά καλή κατάσταση ως προς το θέμα της διοίκησης της ηγεσίας, της ελευθερίας των εργαζομένων προς την έκθεση απόψεων αλλά και την διαχείριση των συγκρούσεων. Ωστόσο, παρατηρείται επίσης ότι υπάρχει ένα πάρα πολύ μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Η ύπαρξη του περιθωρίου αυτού, καθώς και ορισμένα μεγάλα ποσοστά χαμηλών βαθμολογιών όσον αφορά την αξιολόγηση του ιδρύματος σε ορισμένα σημαντικά κομμάτια μας οδηγούν στην αμφισβήτηση ορισμένων καταστάσεων, καθώς και στην αναζήτηση περισσότερων εναλλακτικών λύσεων για τη βελτίωση και καλύτερη λειτουργία. Του συγκεκριμένου ιδρύματος. Μας ωθούν στην αναζήτηση νέων ιδεών και τρόπων που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ομαδικότητα ανάμεσα στα τμήματα του συγκεκριμένου οργανισμού.

Πρέπει ωστόσο να λαμβάνουμε υπόψη ότι τα στατιστικά του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι προσεγγιστικά, καθώς το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε μόνο από 125 άτομα. Με αυτή την παρατήρηση καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα στατιστικά αυτά είναι φαινομενικά και βοηθούν μόνο στην δημιουργία και απεικόνιση υποθέσεων πάνω σε αυτά τα ζητήματα στο ίδρυμα του Δι.Πα.Ε.

Ωστόσο ακόμη και αυτά τα προσεγγιστικά στατιστικά είναι καλό να λαμβάνονται υπόψη καθώς η αξία των συμπερασμάτων από μία έρευνα είναι πολύ σημαντική, καθώς παρέχουν ουσιαστική κατανόηση και πληροφορίες που μπορούν να έχουν ευρύτερες εφαρμογές σε διάφορους τομείς. Τα συμπεράσματα αποτελούν τη βάση της έρευνας, προσφέροντας τη δυνατότητα εκτίμησης, αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων βασισμένων σε επιστημονικά δεδομένα.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα των συμπερασμάτων είναι η ικανότητά τους να παραθέτουν τα κύρια ευρήματα της έρευνας με σαφήνεια και συνοπτικότητα. Αποτελούν το τελικό αποτέλεσμα των αναλύσεων και των στατιστικών εργασιών που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της έρευνας, προσφέροντας συγκεντρωτική εικόνα των ευρημάτων.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των συμπερασμάτων είναι η ταχύτητα με την οποία μπορούν να διανεμηθούν και να κατανοηθούν. Καθώς αποτελούν συνοπτική περίληψη των πληροφοριών, επιτρέπουν σε ερευνητές, επαγγελματίες και το ευρύ κοινό να εξετάσουν γρήγορα τα αποτελέσματα μιας μελέτης.

Επιπλέον, τα συμπεράσματα παρέχουν το πλαίσιο για περαιτέρω συζητήσεις, ερευνητικές εξελίξεις και πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες. Συχνά, αποτελούν την εκκίνηση για νέες ερωτήσεις και την αφετηρία για περαιτέρω βαθύτερη κατανόηση του θέματος.

Τέλος, τα συμπεράσματα αποδίδουν στην έρευνα τη σημασία που της αξίζει. Είναι η στιγμή κατά την οποία η έρευνα παρουσιάζει τη συνολική της συνεισφορά και την επίδρασή της στον συγκεκριμένο τομέα. Ενισχύουν την εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα και στην εφαρμογή των ευρημάτων σε πρακτικό επίπεδο.

Συνολικά, τα συμπεράσματα αποτελούν τον πυρήνα της έρευνας, προσφέροντας ένα καθαρό, ολοκληρωμένο και επίκαιρο όραμα για το αντικείμενο της μελέτης.

## Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα

Κάνοντας αναδρομή σε όλη την μελέτη που έγινε πάνω στο θέμα των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας και συγκεκριμένα στο συγκρούσεων μεταξύ του διοικητικού και του διδακτικού προσωπικού στον χώρο του ιδρύματος του Διπαε. βγαίνουμε στο συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις είναι γενικότερα αναπόφευκτες σε ένα ίδρυμα. Που απασχολεί έναν τόσο μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Ένα τόσο μεγάλο πλήθος ανθρώπων οι οποίοι έχουν διαφορετικές ιδεολογίες και πεποιθήσεις, καθώς και διαφορετικές καθημερινότητες, δεν είναι εύκολο να συνυπάρξει και να συνεργαστεί μέσα στον ίδιο χώρο. Υπάρχουν θέματα του διοικητικού και του διδακτικού προσωπικού, τα οποία είναι απαραίτητα να λύνονται και να αξιολογούνται σε καθημερινή βάση, καθώς και θέματα ομαδικότητας και συνεργατικότητας μεταξύ του διοικητικού και του υπόλοιπου εργατικού προσωπικού.

Γενικότερα από το πρακτικό κομμάτι της μελέτης που έγινε παρατηρήθηκε ότι η κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό όσον αφορά την δικαιοσύνη στις συγκρούσεις που γίνονται μεταξύ του προσωπικού αλλά και στην ελευθερία των εργαζομένων, η κατάσταση στην οποία βρίσκεται το διπαε είναι αρκετά καλή, αλλά μπορεί να εμφανίσει δείγματα βελτίωσης. Το γεγονός ότι ένα τόσο μεγάλο ίδρυμα μπορεί να παρουσιάσει. Τόσο καλά στατιστικά ως προς την επίλυση των συγκρούσεων, την ελευθερία έκφρασης του εργατικού προσωπικού αλλά και του διοικητικού προσωπικού και η συνεργασία μεταξύ διδακτικού και διοικητικού προσωπικού είναι αρκετά σημαντικό και δύσκολο φαινόμενο.

Η συλλογή των στατιστικών δεδομένων από το πρακτικό κομμάτι της έρευνας πάνω στο θέμα των συγκρούσεων, απέδειξε ότι το Δι.Πα.Ε. βρίσκεται σε μια πάρα πολύ καλή κατάσταση για τα δεδομένα του και το σύντομο χρονικό διάστημα στο οποίο έχει αναγνωρισθεί και λειτουργεί ως πανεπιστήμιο, τύπου ΑΕΙ.

Μετά από την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, καλό θα ήταν να μελετηθούν και άλλα ζητήματα, τα οποία μπορεί να καταπονούν ή να διατρέχουν έναν οργανισμό όπως αυτόν του Δι.Πα.Ε. Τέτοια ζητήματα μπορεί να είναι: Η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή συνεργασία με άλλα πανεπιστήμια, συνεταιρισμούς, ή εξ ολοκλήρου εξωτερικούς συνεργάτες, για παράδειγμα βιομηχανίες οι οποίες σχετίζονται με την διδακτική φύση των πανεπιστημιακών σχολών που λειτουργούν μέσα στο ίδρυμα του Δι.Πα.Ε.

Ταυτόχρονα, ενδιαφέρον θέμα μελέτης, θα μπορούσε να είναι, οι διακρίσεις που μπορεί να συμβαίνουν (λόγω καταγωγής, φύλλου, οικονομικής κατάστασης, κτλ) μεταξύ του διδακτικού, διοικητικού και εργατικού προσωπικού, σε ένα ίδρυμα, παρόμοιων διαστάσεων, όπως του Δι.Πα.Ε. Σε αυτό το κομμάτι τα ευρήματα θα είναι αρκετά ενδιαφέροντα ως προς το κομμάτι της μελέτης, καθώς και θα βοηθήσουν παρόμοια ιδρύματα σε μεγάλο βαθμό, στο ζήτημα της επίλυσης τέτοιων σοβαρών ζητημάτων.

Με αφορμή την προηγούμενη πρόταση για έρευνα (οι διακρίσεις που μπορεί να συμβαίνουν μεταξύ του διδακτικού, διοικητικού και εργατικού προσωπικού, σε ένα ίδρυμα), οδηγεί στην εύρεση ενός ακόμη θέματος πάνω στην ακόμη μεγαλύτερου βάθους μελέτη σε μία πιθανή έρευνα πάνω στην ίδια την φύση που ωθεί τους ανθρώπους να συγκρούονται, αλλά και να διαφοροποιούν σε τόσο μεγάλο βαθμό τους εαυτούς από το σύνολο, μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο που απαιτεί την άριστη συνεργασία τους με άλλα άτομα διαφορετικά από αυτούς. Η ανάγκη για διαφοροποίηση και η δημιουργία εντάσεων για την επιβολή πάνω στον “αντίπαλο” συνομιλητή, ή συνεργάτη, είναι πολύ ενδιαφέρον και ταυτόχρονα βαθύ θέμα για μελέτη.

Γενικότερα το κομμάτι των συγκρούσεων δίνει πάρα πολλές αφορμές για θέματα προς μελέτη και έρευνα. Όλα τα συναφή θέματα βοηθούν στην βελτίωση συνύπαρξης ενός συνόλου, το οποίο καλείται να συνεργαστεί, αλλά όχι μόνο, καλείται και να παράξει ένα αξιόλογο επίπεδο εργασίας με μεγάλη απόδοση. Αυτό προφανώς βασίζεται στην ομαδικότητα, τη συνεργασία, την κατανόηση, αλλά και την καλή συνεννόηση.

Όλες οι μελέτες πάνω στην φύση του ανθρώπου και την πραγματοποίηση της συνεργασίας σε ένα κλειστό και μεγάλο κοινωνικό σύνολο, όπως αυτό τις εργασίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικές ως προς την εξέλιξη της κοινωνίας, των ατόμων ξεχωριστά.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Πολυχρονίου, Π. (2009): Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις). Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα

Μπουραντάς, Δ. (2005): Ηγεσία – ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (1992): Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και συμπεριφορά. Εκδόσεις Team, Αθήνα

Ζαβλανός, Μ. (2002): Οργανωτική Συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Κάντας, Α. (1995): «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3ο : Διεργασίες ομάδας – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και Αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος». Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα (Ζ΄ Έκδοση)

Παπαστάμου, Σ. (1989): Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας. Εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα

### Ξένη Βιβλιογραφία

Andrew, L.B. (1999): «Conflict Management, Prevention and Resolution in Medical Settings». The Physician Executive, 38-42

Banner, D.K. & Gagné, T.E. (1995): Designing effective organizations. Thousand Oaks, Sage, CA

Barney, J.B. & Griffin, R.W. (1992): The Management of Organizations. Houghton Mifflin Company, Boston

Coser, L.A. (1956): The Functions of Social Conflict. Routledge & Kegan Paul, New York

Crozier, M. (1964): The Bureaucratic Phenomenon. Tavistock, London

Dawes, P.L. & Graham, R.M. (2005): «Antecedents of Conflict in Marketing's Cross-Functional Relationship with Sales». European Journal of Marketing. 39, 1327-1344

Griffin, R.W. & Moorhead, G. (1986): Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company, Boston

Gayle, B.M. & Preiss, R.W. (1998): «Assessing emotionality in organizational conflicts. Management communication conflicts». Management Communications Quarterly, 12, 280-302

Adams, J.S. (1980): «Interorganizational processes and organizational boundary activities». Research in Organizational Behaviour, 2, 321-355

Pondy, R.L. (1997): «Organizational Conflict: Concepts and models». Administrative Science Quarterly, 12, 296-320

Putnam, L.L. & Poole, M.S. (1987): Conflict and negotiation. In: Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (eds.): Handbook of organizational communicational communication: An interdisciplinary perspective. Sage, Newbury Park, CA

Robbins, S.P. (1978): «Conflict Management and Conflict Resolution are Not Synonymous Terms». California Management Review, 21, 67-75

Robbins, S.P. (2003): Essentials of organizational behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (1996): Management. Prentice-Hall, India (5th ed.)

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009): Organizational Behavior. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Miller, E.J. & Rice, A.K. (1967): Systems of Organization. Tavistock, London

Miller, K. (2005): Organizational Communication. Approaches and Processes. Wadsworth, London (4th ed.)

Miller, K. (2006): Οργάνωση και Επικοινωνία. Δίαυλος, Αθήνα

Darling, J.R. & Walker, E.W. (2001): «Effective conflict management: Use of the behavioral style model». Leadership and Organization Development Journal, 22, 5, 230-242

Putnam, L.L. & Kolb, D.M. (2000): Rethinking negotiation: Feminist view of communication and exchange. In: Buzzanell, P.M. (ed.): Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives. Thousand Oaks, Sage, CA

Greenberg, J., Baron, R. A. (2013). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά (σ. 692- 697),(Μετάφραση- Επιμέλεια Α. Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Gutenberg.

Brett, J.M. & Okumura, T. (1998): «Inter- and ultra-cultural negotiations: U.S. and Japanese negotiators». Academy of Management Journal, 41, 495-510

#### *Διαδικτυακή Βιβλιογραφία*

<https://kede.gr/apotelesmatiki-diacheirisi-syngkrouseon-sto-ergasiako-perivallon-ton-dimon-to-paradeigma-tou-dimou-syrou-ermoupolis/>

<https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=204154>

<https://www.jenniekamaradou.com/%CF%83%CF%8D%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82/>