



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση  
τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, Σέρρες

## Εργασιακό φαινόμενο-συγκρούσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος

Η εργασία υποβάλλεται στα πλαίσια ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος με σκοπό την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Μπατσίλα Άννα

A.M.: 23kA/2022

**Επιβλέπων Καθηγητής:** Δρ. Πασχαλούδης Δημήτριος

**Μάρτιος, 2024**

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

## **Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψης προσωπικής ευθύνης**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης.

Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η ΜΔΕ προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με κεφαλαία) :

---

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

---

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) :

---

*“Ένας κόσμος χωρίς διαφορές γνώμης, θέσεων και προσωπικοτήτων,  
θα ήταν ένας κόσμος άγχρωμος,  
χωρίς πνοή και δημιουργία,  
ένας κόσμος χωρίς ήλιο.”*

Handy, 1981

## **Ευχαριστίες**

Ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα σπουδών μου στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου Δρ. Πασχαλούδη Δημήτριο για τη συμβολή του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας, τις χρήσιμες συμβουλές και την καθοδήγησή του.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένεια μου, για την πολύτιμη στήριξη που μου παρείχε, ιδιαίτερα κατά την εκπόνηση της εργασίας, καθώς ο δρόμος ήταν μακροσκελής..

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αφορά σε γενικό πλαίσιο το φαινόμενο των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και τη διαχείρισή τους. Ασχολείται με θέματα όπως η έννοια των συγκρούσεων, η ιστορική της εξέλιξη, οι τύποι, οι πηγές και τα αίτια που τις προκαλούν, τις αρνητικές συνέπειες και τα οφέλη. Κάνει μια σύντομη αναφορά στις επιστήμες που έχουν ασχοληθεί με τον όρο. Αναλύει το ρόλο του ατόμου, της ομάδας και του ίδιου του οργανισμού στο κομμάτι των συγκρούσεων, εξετάζοντας την εμφάνισή του σε όλα τα επίπεδα. Σχετικά με τη διαχείριση, γίνεται λόγος για το τι ακριβώς είναι διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων και πως αυτή επιτυγχάνεται προς όφελος του οργανισμού. Γίνεται αναφορά σε διάφορα επιστημονικά μοντέλα που συνέβαλαν στη μελέτη του φαινομένου της διαχείρισης των συγκρούσεων και ανάλυση ενός από αυτά. Αναφέρεται επίσης, η κρισιμότητα του ρόλου του ηγέτη στο πλαίσιο της διαχείρισης. Στην εργασία αυτή σημειώνεται επίσης η συναισθηματική νοημοσύνη, η σημαντική της ανάδυση τα τελευταία χρόνια, καθώς και το πως αυτή λειτουργεί σχετικά με τις συγκρούσεις, ποια είναι τα οφέλη και ποιες αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει. Επίσης, γίνεται παρουσίαση και ανάλυση της προσωπικής μου έρευνας και η εργασία κλείνει με την παράθεση συμπερασμάτων και προτάσεων.

**Λέξεις κλειδιά:** σύγκρουση, εργασιακό περιβάλλον, διαχείριση, άτομο, ομάδα, οργάνωση, εργασιακές σχέσεις, οργανισμός, επιχείρηση.

## **Abstract**

This work concerns in a general context the phenomenon of conflicts in the workplace and their management. It deals with topics such as the concept of conflicts, its historical development, types, sources and causes that cause them, negative consequences and benefits. It makes a brief reference to the sciences that have dealt with the term. It analyzes the role of the individual, the group and the organization itself in the area of conflict, examining its appearance at all levels. Regarding management, there is talk about what exactly is management of labor conflicts and how it is achieved for the benefit of the organization. Reference is made to various scientific models that have contributed to the study of the phenomenon of conflict management and an analysis of one of them. The criticality of the role of the leader in the context of management is also mentioned. In this work, emotional intelligence is also noted, its significant emergence in recent years, as well as how it works in relation to conflicts, what are the benefits and what negative effects it can bring. Also, my personal research is presented and analyzed and the paper closes with conclusions and suggestions.

**Key words:** conflict, work environment, management, individual, group, organization, labor relations, organization, business.

## Περιεχόμενα

Δήλωση μη λογοκλοπής.....	2
Ευχαριστίες.....	4
Περίληψη.....	5
Abstract.....	6
Περιεχόμενα.....	7
Κατάλογος Πινάκων.....	10
Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1	
1. Συγκρούσεις.....	14
1.1 Ο ορισμός του λήμματος σύγκρουση”.....	14
1.2 Επιστήμη και σύγκρουση: Η σύγκρουση μέσα από την εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης.....	17
1.2.1 Η σύγκρουση μέσα από την Επιστήμη της Φιλοσοφίας.....	17
1.2.2 Η σύγκρουση μέσα από την επιστήμη της Ψυχολογίας και της Κοινωνιολογίας.....	18
1.2.3 Η σύγκρουση μέσα από την Οικονομική και Πολιτική Επιστήμη.....	19
1.2.4 Η σύγκρουση μέσα από την Επιστήμη της Διοίκησης.....	20
1.3 Η δυναμική της σύγκρουσης.....	21
1.4 Μορφές σύγκρουσης στον εργασιακό τομέα.....	24

1.5	Πηγές και αίτια των εργασιακών συγκρούσεων.....	29
1.6	Μύθοι γύρω από τις συγκρούσεις.....	32
1.7	Οι αρνητικές επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων.....	33
1.7.1	Το οικονομικό κόστος των συγκρούσεων.....	35
1.8	Τα πιθανά οφέλη των συγκρούσεων.....	35

## Κεφάλαιο 2

2.	Διαχείριση των συγκρούσεων.....	38
2.1	Η διαχείριση των συγκρούσεων.....	38
2.2	Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις: Πως διαχειρίζονται.....	39
2.3	Το δυαδικό μοντέλο των πέντε τρόπων διαχείρισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων.....	42
2.4	Ανάλυση των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων του δυαδικού μοντέλου των Rahim & Bonoma.....	43
2.5	Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων.....	46
2.6	Συναισθηματική νοημοσύνη και συγκρούσεις: η ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στις συγκρούσεις.....	48
2.6.1	Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	48
2.6.2	Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στις συγκρούσεις.....	48
2.7	Η σημασία της επικοινωνίας.....	49

## Κεφάλαιο 3



3.	Η έρευνα.....	51
3.1	Οι ερευνητικές υποθέσεις-σκοπός.....	51
3.2	Δειγματοληψία της έρευνας.....	51
3.3	Δείγμα.....	52
3.4	Διαδικασία συλλογής δεδομένων και μεθοδολογία.....	52
3.5	Αποτελέσματα έρευνας.....	53
3.6	Τα συμπεράσματα της έρευνας.....	59

#### Κεφάλαιο 4

4.	Συμπεράσματα και προτάσεις.....	62
4.1	Γενικά συμπεράσματα.....	62
4.2	Προτάσεις.....	64

#### Βιβλιογραφία

	Ελληνόγλωσση.....	66
	Ξενόγλωσση.....	67
	Ιστοσελίδες.....	69
	Επιστημονικά άρθρα.....	69
	Λοιπά έγγραφα.....	69
	Παράρτημα.....	71

## Κατάλογος Πινάκων

<b>Πίνακας</b>		<b>Σελίδα</b>
<b>3.1</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 2: Δημογραφικά στοιχεία	53
<b>3.2</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 3: Αιτίες σύγκρουσης	54
<b>3.3</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 4: Ομαδικότητα και συγκρούσεις	55
<b>3.4</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 5: Ο ρόλος της ομάδας στις συγκρούσεις	56
<b>3.5</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 6: Ο ηγέτης	56
<b>3.6</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 7: Ο ρόλος του ηγέτη στις συγκρούσεις	57
<b>3.7</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 8: Οι συνέπειες της σύγκρουσης	57
<b>3.8</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 9: Αντιμετώπιση Συγκρούσεων	58
<b>3.9</b>	Αποτελέσματα Ενότητας 10: Τρόποι Αντιμετώπισης των	59

## Εισαγωγή

Κάθε ανθρώπινη οντότητα είναι μοναδική. Ο τρόπος σκέψης και αντίληψης των πραγμάτων που έχει κάθε άνθρωπος, μπορεί να παρουσιάζει κοινά σημεία με άλλους, αλλά σε καμία περίπτωση δεν υφίσταται πλήρης ομοιότητα. Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ένα πλαίσιο καθημερινής τριβής ανθρώπων με διαφορετικές προσωπικότητες, ιδεολογίες, στόχους, συμφέροντα κ.α. Δεν είναι επομένως δύσκολο να αντιληφθεί κανείς, ότι η συστηματική συνύπαρξη διαφορετικών προσωπικοτήτων έχει μεγάλες πιθανότητες να επιφέρει συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές ανά τους αιώνες, από διάφορα, δε, επιστημονικά. Ήδη, από την ελληνική αρχαιότητα, τα έργα των φιλοσόφων προδίδουν την ύπαρξη, και κυρίως την αντίληψη του φαινομένου. Ο Αριστοτέλης μάλιστα, πρώτος μίλησε για την εσωτερική σύγκρουση του ατόμου, όπου το έλλογο μέρος της ψυχής, έρχεται σε σύγκρουση με το άλογο. Η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, η Διοικητική Επιστήμη, η Πολιτική και η Οικονομική επιστήμη εντάρχησαν στο φαινόμενο, με τους επιστήμονες τους να διεξάγουν εκτενείς και σπουδαίες αναλύσεις. Η έννοια της σύγκρουσης μελετάται ακόμη από τη Θεολογία, εστιάζοντας στη φύση και τις πηγές της.

Τόσο στο κοινωνικό πλαίσιο, όσο και στο εργασιακό περιβάλλον, οι συγκρούσεις είναι ένα σύνηθες γεγονός, το οποίο διαδραματίζεται μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών των οποίων οι πεποιθήσεις, οι στόχοι ή τα συμφέροντα αντικρούονται. Όπως έχει αποδειχτεί με τα χρόνια κι έπειτα από μακροχρόνιες διατριβές, πρόκειται για ένα φαινόμενο αναπόφευκτο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, το οποίο μάλιστα, δεν έχει πάντοτε αρνητικές συνέπειες.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις, ως εργασιακό φαινόμενο συναντάται συχνά, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον M. Afzalur Rahim, μια σύγκρουση στο εργασιακό πλαίσιο μπορεί να εμφανιστεί σε ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό, ενδοοργανωσιακό ή διοργανωσιακό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι συγκρούσεις μπορούν να εμφανιστούν στο ίδιο το άτομο έναντι του εαυτού του, μεταξύ εργαζομένων, ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους, ανάμεσα σε ομάδες του οργανισμού ή και σε οργανισμούς μεταξύ τους.

Το εργασιακό περιβάλλον συνιστά μια κατάσταση συστηματικής συνδιαλλαγής, όπου η εκπόνηση ενός έργου μπορεί προσεγγίζεται διαφορετικά από κάθε μέλος του οργανισμού.

Η διαφορετικότητα των προσεγγίσεων υφίσταται λόγω διαφορετικών προοπτικών, στόχων και ιδεολογιών. Όταν αυτές δε συνάδουν με τις αντίστοιχες της άλλης πλευράς, τότε υφίστανται συγκρούσεις. Επίσης, συχνά, παρατηρείται ότι οι στόχοι ή τα συμφέροντα της μιας πλευράς μπορούν να καταπατούν τα αντίστοιχα της άλλης κι έτσι προκύπτει και πάλι σύγκρουση εντός του εργασιακού χώρου.

Μια σύγκρουση όμως μπορεί αποβεί είτε επιβλαβής είτε επωφελής για τον οργανισμό. Αυτό εξαρτάται από τον τρόπο και τις στρατηγικές με τα οποία θα αντιμετωπιστεί.

Το γεγονός αυτό γέννησε την ανάγκη για την διερεύνηση της διαχείρισης των συγκρούσεων. Οι επιστήμονες, αφού ανέλυσαν επαρκώς το φαινόμενο, τις πηγές και τις αιτίες δημιουργίας του, προχώρησαν στη μελέτη διάφορων τρόπων (styles) για τη διαχείριση της σύγκρουσης, μέχρι να καταλήξουν στον δυνατότερα ορθό. Οι έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση της σύγκρουσης είναι ένα πολύπλοκο ζήτημα. Κάθε σύγκρουση έχει διαφορετική φύση, άλλες πηγές και αίτια και δύναται να εκδηλωθεί σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα. Για το λόγο αυτό, προέκυψαν κάποια μοντέλα που λειτουργούν ως πρότυπα, τονίζοντας πάντα ότι κάθε σύγκρουση έχει μοναδική φύση.

Η παρούσα διατριβή εστιάζει στο εργασιακό φαινόμενο των συγκρούσεων, όπως μαρτυρείται από τον τίτλο της. Το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην έννοια των συγκρούσεων σε γενικό, κι έπειτα σε ειδικό πλαίσιο. Αρχικά παρατίθενται η λεξιλογική προσέγγιση της έννοιας και στη συνέχεια αναφέρονται ενδεικτικά μερικοί από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για το φαινόμενο. Στη συνέχεια αναφέρεται η πορεία της σύγκρουσης από πλευράς Επιστήμης και διάφορων επιστημονικών πεδίων. Στο ίδιο κεφάλαιο, γίνεται λόγος για τη δυναμική της σύγκρουσης και πως αυτή κλιμακώνεται, με αποτέλεσμα να φτάσει σε ακραίες καταστάσεις. Επίσης, αναφέρονται οι διάφοροι μύθοι που έχουν δημιουργηθεί γύρω από την έννοια της σύγκρουσης. Έπειτα αναλύονται εκτενώς οι αρνητικές επιπτώσεις, αλλά και τα οφέλη του φαινομένου στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, ασχολείται με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Για αρχή, γίνεται διάκριση μεταξύ των όρων “διαχείριση” και “επίλυση”, βάσει επιστημονικών μελετών. Στη συνέχεια, το θέμα περνά στις λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις σε σχέση με τη διαχείρισή τους. Επίσης, αναλύονται επαρκώς τα δυαδικά μοντέλα διάφορων επιστημόνων σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης μιας

σύγκρουσης. Στο ίδιο κεφάλαιο, αναφέρεται ο ρόλος που διαδραματίζει ο εκάστοτε ηγέτης στη διαχείριση των συγκρούσεων εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, αναλύεται η συναισθηματική νοημοσύνη και η σχέση της με το πεδίο των συγκρούσεων. Το κεφάλαιο κλείνει με την ανάδειξη της σημασίας που κατέχει η επικοινωνία σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά και γενικότερα στη συμβολή της ώστε τα κοινωνικά σύνολα να ζουν αρμονικά και σε καταστάσεις δυνατότερης ευημερίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο, το κεφάλαιο 3, αναλύεται η προσωπική μου έρευνα, η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Η έρευνα έγινε με τη μέθοδο ερωτηματολογίου, το οποίο βέβαια διατηρεί απόρρητα τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων. Στο κεφάλαιο αυτό, περαν της παρουσίασης του ερωτηματολογίου και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, παρατίθενται η μεθοδολογία, η δειγματοληψία καθώς και οι υποθέσεις-ερωτήματα κάτω από τα οποία η έρευνα δημιουργήθηκε.

Η εργασία κλείνει με το 4ο κεφάλαιο, στο οποίο παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και της ίδιας της εργασίας στο σύνολό της. Επίσης, αναφέρονται προτάσεις σχετικά με το φαινόμενο, οι οποίες δημιουργήθηκαν βάσει της προσωπικής μου αντίληψης για το φαινόμενο.

## Κεφάλαιο 1ο

### 1. Συγκρούσεις

Το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας επικεντρώνεται στην έννοια των συγκρούσεων, την διεξοδική ανάλυση του όρου καθώς και την προσέγγισή τους από ποικίλα επιστημονικά πεδία. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται, επίσης, οι τύποι των συγκρούσεων καθώς και τα αίτια εξαιτίας των οποίων προκαλούνται. Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα φαινόμενο της καθημερινότητας που εμφανίζεται στις ανθρώπινες τριβές και σχέσεις. Στη συγκεκριμένη διατριβή θα εστιάσουμε στις προστριβές εντός του εργασιακού χώρου.

#### 1.1 Ο ορισμός του λήμματος “σύγκρουση”

Ο όρος σύγκρουση παρότι αναπαριστά την ενέργεια του ρήματος “συγκρούομαι” το οποίο σημαίνει το χτύπημα δύο σωμάτων μεταξύ τους. Στο πλαίσιο όμως των ανθρωπίνων συναναστροφών και σχέσεων έχει μεταφορική σημασία και παραπέμπει στη διαμάχη δύο ή περισσότερων προσώπων για λόγους διαφορετικών πεποιθήσεων ή επιθυμιών. Καθώς η διαφορετικότητα μεταξύ των προσωπικοτήτων είναι ένα ρεαλιστικό γεγονός, δεν είναι δύσκολο να αντιληφθεί κανείς ότι οι συγκρούσεις αποτελούν ένα αναπόσπαστο και αναπόφευκτο κομμάτι της καθημερινής ζωής. Για αρχή ας εστιάσουμε στη λεξιλογική προσέγγιση του όρου.

Σύμφωνα με το Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής (ΛΚΝ) η λέξη “σύγκρουση” έχει τις εξής σημασίες: 1. απότομο και δυνατό χτύπημα ενός σώματος, 2. συμπλοκή αντίπαλων ομάδων ή εχθρικών στρατιωτικών δυνάμεων, 3. (μτφ.) α. έντονη αντίθεση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, 3. β. η κατάσταση που δημιουργείται από την ύπαρξη αντίθετων και ασυμβίβαστων επιθυμιών, στόχων κ.τ.λ. (ΛΚΝ). Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσει η τρίτη ερμηνεία του όρου.

Οι Liddel & Scott αναφέρουν στο λεξικό τους για την ελληνική γλώσσα ότι ο όρος σύγκρουση έχει τη σημασία πρόσκρουση, διαμάχη, σύρραξη, συμπλοκή. Το λεξικό Ιορδανίδου αναφέρει τη σύγκρουση ως 1. έντονη διαφωνία ανάμεσα σε ανθρώπους ή ομάδες (=κόντρα) και 2. μάχη ανάμεσα σε ομάδες ανθρώπων (=συμπλοκή) (Ιορδανίδου Α., 2007).

Στην αγγλική, ο όρος αντιστοιχεί στη λέξη “conflict” ο οποίος προέρχεται από τη λατινική “conflictus” που σήμαινε “μια πράξη παράλληλου χτυπήματος” (Νικήτας &

Τρομάρας, 2019). Φυσικά, όπως αναφέραμε προηγουμένως, στο πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων, χρησιμοποιείται η μεταφορική σημασία του όρου που αφορά λεκτικές διαμάχες.

Η έννοια της σύγκρουσης απασχόλησε αρκετούς επιστήμονες ανά τον καιρό, από ποικίλα επιστημονικά πεδία, με αποτέλεσμα να περιπλεχθεί και να γίνει δύσκολος ο ακριβής ορισμός της. Αυτό επιβεβαιώνεται από τον Rahim (2001), ο οποίος αναφέρει ότι οι δυσκολίες που συνάντησε η επιστημονική κοινότητα στην προσπάθεια ορισμού της ενισχύθηκαν και από το γεγονός ότι, κατά το παρελθόν, ενεπλάκησαν επιστήμονες διαφορετικών πεδίων, ασχολούμενοι με την εννοιολογική απόδοση του όρου (Rahim, 2011). Ο ίδιος επισημαίνει ότι δεν υπάρχει ένας αποδεκτός ορισμός από όλους τους ερευνητές. Κι αυτό γιατί άλλοι την προσεγγίζουν ως κατάσταση, άλλοι ως μορφή συμπεριφοράς και ενώ κάποιοι εστιάζουν στα αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς (Rahim, 2001).

Σαφέστερη γίνεται η θεώρηση του Rahim, αν λάβουμε υπόψη τις δύο εννοιολογικές προσεγγίσεις των Pondy και Tedeschi για τη σύγκρουση. Ο Pondy ορίζει τη σύγκρουση ως “μια δυναμική, ελλοχεύουσα διαδικασία της οργανωτικής συμπεριφοράς”, ενώ αντίστοιχα ο Tedeschi τη θεωρεί ως “μια κατάσταση αλληλεπίδρασης”. Οι δυο απόψεις φαίνεται ότι είναι εκ διαμέτρου αντίθετες καθώς προσεγγίζουν την έννοια από διαφορετική σκοπιά.

Η ανάμειξη, λοιπόν, επιστημόνων από ποικίλους κλάδους προκάλεσε σύγχυση στην εννοιολογική διατύπωση, αφού δημιουργήθηκε ένα ευρύ φάσμα ορισμών, καθένας από τους οποίους ήταν σαφώς συνυφασμένος με τον κλάδο του εκάστοτε ερευνητή. Στους παρακάτω ορισμούς θα γίνει απόλυτα αντιληπτή η διαφορά μεταξύ των προσεγγίσεων.

Ο Robbins S.P., καθηγητής management στο San Diego State University και συγγραφέας βιβλίων management και οργανωσιακής συμπεριφοράς, ορίζει την σύγκρουση ως μια διαδικασία μεταξύ υποκειμένων A και B, όπου το υποκείμενο A επιχειρεί σκόπιμα να εμποδίσει ή να περιορίσει κατά κάποιο τρόπο την επιθυμητή ενέργεια του υποκειμένου B. Υπογραμμίζει, επίσης, ότι εναλλακτικά ως σύγκρουση θα μπορούσε να θεωρηθεί κάθε είδος αντίδρασης ή της ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης (Robbins, 1989). Για τον Robbins, η σύγκρουση συνιστά αποτέλεσμα ελλιπούς ή φτωχής επικοινωνίας, δυσπιστίας ή δυσχερών εργασιακών σχέσεων (Robbins, 1993).

Παρόμοια τοποθετήθηκε και ο Thomas K. H., ο οποίος όρισε τη σύγκρουση ως “διαδικασία που ξεκινά όταν το ένα από τα δύο μέρη αντιλαμβάνεται ότι το άλλο εμποδίζει ή πρόκειται να εμποδίσει κάποια από τα συμφέροντά του” (Thomas, 1992). Τόσο ο Robbins,

όσο και ο Thomas εστιάζουν στο σημείο εκκίνησης της σύγκρουσης. Επιχειρούν, δηλαδή, να εξηγήσουν την έννοια με επίκεντρο το σημείο από όπου αυτή ξεκινά.

Το 2001 ο Rahim τολμά να αποδώσει με πληρότητα την εννοιολογική ερμηνεία της λέξης “σύγκρουση”, την οποία αποδίδει ως εξής: “Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, που εκδηλώνεται όταν υπάρχει ασυμβατότητα, διαφωνία ή ασυμφωνία, εντός ή μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων, όπως για παράδειγμα ατόμου, ομάδας, οργανισμού κ.λπ.”.

Η προσέγγιση του Χυτήρη Λ. αποτελεί έναν συνδυασμό προσεγγίσεων του Rahim και των Robbins και Thomas. Σύμφωνα με την θεώρησή του “η σύγκρουση είναι το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων-οργανισμών. Δηλαδή, είναι μια κατάσταση ανταγωνισμού, όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη να πετύχει τους στόχους της” (Χυτήρης, 2001). Όμως, υπάρχει μία σημαντική διαφορά μεταξύ του Χυτήρη και των Rahim, Robbins και Thomas. Οι τρεις τελευταίοι χαρακτηρίζουν την σύγκρουση ως διαδικασία, ενώ ο Χυτήρης ως μια κατάσταση. Κι εδώ επανερχόμαστε στο ζήτημα ποικιλομορφίας των προσεγγίσεων που έχουν δυσκολέψει την διεξαγωγή ενός ακριβούς ορισμού.

Οι Masters & Albright αναφέρουν για τη σύγκρουση ότι υφίσταται όταν δύο ή περισσότερα αλληλοεξαρτώμενα μέρη διαφωνούν (Masters & Albright, 2002). Εδώ, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η αλληλοεξάρτηση παρουσιάζεται διότι χωρίς αμοιβαία προσπάθεια των εμπλεκόμενων δεν μπορεί να επιλυθεί η σύγκρουση.

Ένας ακόμη ορισμός που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι εκείνος των Μπούζου και Κουζούνη. Οι δύο τους ορίζουν τη σύγκρουση ως “ταυτόχρονη παρουσία και διέγερση αντιτιθέμενων και ασυμφιλίωτων τάσεων, ορμών και επιθυμιών με ισχύ σε ένα άτομο ή η πρόκληση αντικρουόμενων απόψεων” (Μπούζος & Κουζούνη, 2003).

Λίγο αργότερα, οι Wilmot & Hocker (2011) τοποθετούνται για τον ορισμό της σύγκρουσης την οποία ορίζουν ως εξής: “Σύγκρουση είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασύμβατες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και συνείδηση” (Wilmot & Hocker, 2011).



Οι παραπάνω ορισμοί φαίνεται να έχουν μερικά κοινά σημεία και αφορούν σίγουρα την αλληλεπίδραση και την διαφωνία. Ο Williams υπογραμμίζει ότι όλοι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την σύγκρουση έχουν τα εξής τρία κοινά σημεία: την αλληλεπίδραση, την αλληλεξάρτηση και τους ασύμβατους όρους (Williams, 2011). Για τον Williams, τα τρία αυτά στοιχεία συνιστούν κρίσιμα σημεία των διαπροσωπικών σχέσεων και γι' αυτό είναι πλήρως απαραίτητα για τη διατύπωση ενός ολοκληρωμένου και σαφούς ορισμού της σύγκρουσης.

Οι προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν είναι ενδεικτικές και στοχεύουν στην κατανόηση του όρου ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις. Καταλήγουμε επομένως στο συμπέρασμα ότι η καθημερινή τριβή δημιουργεί εντάσεις κι αυτό είναι αναπόφευκτο. Οι εντάσεις αυτές χαρακτηρίζονται ως συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Έτσι, είναι ένα φαινόμενο το οποίο εμφανίζεται και στα πλαίσια του εργασιακού χώρου. Ως εργασιακή σύγκρουση ορίζεται η διένεξη, η αντιδικία ή ο διαπληκτισμός, που εκδηλώνεται εντός του εργασιακού χώρου, σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα.

Ωστόσο, πρέπει να επισημάνουμε ότι σκοπός δεν είναι να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, καθώς αυτό είναι αδύνατον. Σκοπός είναι να εντοπιστούν και να επιλύονται, ώστε να συνεχίζει ο ομαλός ρους και η ορθολογική πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, θα περάσουμε στις μορφές συγκρούσεων που παρουσιάζονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

## **1.2 Επιστήμη και σύγκρουση: Η σύγκρουση μέσα από την εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης**

Η έννοια της σύγκρουσης απασχόλησε τον άνθρωπο από πολύ νωρίς, καθώς - όπως πολλάκις αναφέραμε- πρόκειται για ένα κοινωνικό φαινόμενο που είναι αναπόφευκτο στις ανθρώπινες σχέσεις. Για το λόγο αυτό πολλά επιστημονικά πεδία ασχολήθηκαν συστηματικά με τον όρο. Μάλιστα, η σύγκρουση αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για τη φιλοσοφία, την ποίηση και την πεζογραφία.

### **1.2.1 Η σύγκρουση μέσα από την Επιστήμη της Φιλοσοφίας**

Η επιστήμη της Φιλοσοφίας αποτελεί την εκκίνηση της ανάλυσης της σύγκρουσης. Από τους πρώτους φιλοσόφους της αρχαιότητας που ασχολήθηκαν συστηματικά με το ζήτημα, ήταν ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.), που στο σπουδαίο έργο του “Ηθικά Νικομάχεια” εστίασε στο φαινόμενο και πέρασε στην εκτενή ανάλυσή του. Συγκεκριμένα, τα θέματα που ανέδειξε ο Αριστοτέλης, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τις κοινωνικές συγκρούσεις είναι:

- α) η ύπαρξη κοινωνικοπολιτικών συγκρούσεων βίας
- β) η βίαιη κλιμάκωση του φαινομένου
- γ) οι διαφορετικές προσδοκίες και τα αντικρουόμενα συμφέροντα
- δ) οι διαπροσωπικές συγκρούσεις
- ε) οι γνωστικές και συναισθηματικές διεργασίες που συμβαίνουν στο άτομο όταν αντιλαμβάνεται την κατάσταση
- στ) οι δυνητικοί τρόποι συμπεριφοράς του ατόμου σε δυσμενείς καταστάσεις
- ζ) η σημασία της μάθησης προς τη σωστή διαχείριση
- η) το δυαδικό μοντέλο συμπεριφοράς μέσω της επιμονής ή αποφυγής (η σημαντικότερη αναφορά).

Στο συγκεκριμένο έργο του, ο Αριστοτέλης αναλύει διεξοδικά τη σύγκρουση μεταξύ έλλογου και άλογου μέρους της ψυχής που αποτελεί την ύστατη έκφανση εσωτερικής σύγκρουσης. Για τον Αριστοτέλη η ψυχή ενός ανθρώπου μπορεί να αντικατοπτρίσει την κοινωνία. Εξυμνώντας, παράλληλα, την ισορροπία, ο φιλόσοφος τονίζει τις σοβαρές επιπτώσεις που έχουν οι συγκρούσεις τόσο για το άτομο όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

Αξιοσημείωτη είναι η τοποθέτηση του Ηράκλειτου (544 - 484 π.Χ.), ο οποίος εξέθεσε μια άποψη προγενέστερη και εντελώς αντίθετη από τον Αριστοτέλη, ιδιαίτερα, όμως, καινοτόμα για τα δεδομένα της εποχής. Για τον Ηράκλειτο η αρμονία μιας κοινωνίας συνίσταται στις αντιθέσεις της και όλα είναι αποτέλεσμα της Έριδος.

Αναφορά στην έννοια των συγκρούσεων γίνεται και από τον Εμπεδοκλή τον Ακραγαντίνο (495 - 435 π.Χ) στο έργο του “Περί Φύσεως”. Ο τελευταίος στην ανάπτυξη της κοσμοθεωρίας του, αναφέρεται στο Κοσμικό Κύκλο που δημιουργείται από τη “φιλότητα” και το “νεῖκος”, τα οποία συνεχώς συναλλάσσονται και εντός του κύκλου τους υφίσταται η αρχή και το τέλος κάθε θνητού όντος.

Κατά τους αιώνες της Αναγέννησης, πολύ αργότερα από την εποχή των αρχαίων φιλοσόφων, ο Thomas Hobbes (1588-1679), φιλόσοφος, ανέπτυξε τη δική του τοποθέτηση υποστηρίζοντας ότι οι κοινωνικές αντιδράσεις εξελίσσονται σε ακραίες καταστάσεις. Περίπου έναν αιώνα αργότερα έρχεται στο προσκήνιο η θεωρία του John Locke (1632-1704), φιλοσόφου και ιατρού, περί σύγκρουσης. Για τον Locke η οικονομική ανάπτυξη δημιουργεί προϋποθέσεις σύγκρουσης και οι άνθρωποι υποχρεούνται να συνάψουν κοινωνικά συμβόλαια προκειμένου να επανέλθουν οι σχέσεις τους (Locke, 1689).

Αργότερα, ο G.W.F. Hegel (1770-1831), επίσης φιλόσοφος, υπερασπίστηκε τη διαλεκτική μέθοδο, προκειμένου να γεφυρωθεί κάθε διαφωνία. Ο Καρλ Μαρξ (1818-1883), φιλόσοφος και κοινωνιολόγος, ο οποίος υπήρξε ιδιαίτερα αντιστασιακό πνεύμα, υποστήριξε ότι η ταξική αντιπαράθεση είναι ο μονόδρομος για την άρση κάθε κοινωνικής αδικίας.

### **1.2.2 Η σύγκρουση μέσα από την επιστήμη της Ψυχολογίας και της Κοινωνιολογίας**

Καθώς η σύγκρουση αποτελεί ένα αναπόφευκτο κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον εσωτερικό κόσμο της εκάστοτε κοινωνικής οντότητας, το ζήτημα απασχόλησε αρκετούς επιστήμονες της Κοινωνιολογίας και της Ψυχολογίας.

Ιδιαίτερα σημαντική στη μελέτη του φαινομένου ήταν η συνεισφορά του κλασικού κοινωνιολόγου Georg Simmel (1858-1918). Ο Simmel υποστήριξε ότι η ύπαρξη συγκρούσεων είναι αναγκαία - αν και εφόσον είναι ελεγχόμενη και εμφανίζεται σε περιορισμένο σύνολο - ώστε να υφίσταται η άρτια λειτουργία των ομάδων. Εκ διαμέτρου αντίθετη ήταν η τοποθέτηση του κοινωνιολόγου Talcott Parsons (1902 - 1979), ο οποίος θεώρησε ότι η σύγκρουση φέρει μόνο αρνητικές επιπτώσεις, χαρακτηρίζοντάς τη, μάλιστα, ως λανθάνουσα απόκλιση.

Από την πλευρά της ψυχολογίας, αξιοσημείωτη είναι η άποψη του ψυχολόγου Elton Mayo (1880-1949). Κατά τον Mayo, η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όταν οι τελευταίοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Στη θεωρία του Περί Ανθρώπινων Σχέσεων, επισήμανε τη σημασία της συνεργασίας στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, καθώς και πόσο αναγκαία είναι η απουσία συγκρούσεων. Αξίζει να τονιστεί ότι την εποχή που ο Mayo ανέπτυξε τη θεωρία αυτή, ο εργοδότης ήταν κυρίαρχος ζώης και θανάτου των εργαζομένων του, κατά το αμερικανικό οικονομικό κραχ.

Στην τοποθέτηση για τη θεωρία των συγκρούσεων συμμετείχαν και κοινωνικοί ψυχολόγοι. Ο ίδιος ο ιδρυτής της, Kurt Lewin (1890-1947) παρουσίασε καινοτόμες θεωρίες ως προς τη σύλληψη, την εφαρμογή και τη μελέτη των επιστημονικών μεθόδων διερεύνησης των συγκρούσεων, μέσω της διαδικασίας επίλυσης (Lewin, 1946). Για τον Lewin “Δεν υπάρχει τίποτα τόσο πρακτικό όσο μια καλή θεωρία”. Το έργο του συνεχίστηκε μετά το θάνατό του από τους Kenneth D. Benne, Leland P. Bradford, Jack R. Gibb και Ronald Lippitt.

### **1.2.3 Η σύγκρουση μέσα από την Οικονομική και Πολιτική Επιστήμη**

Η Οικονομική επιστήμη ασχολήθηκε επίσης με τη θεωρία των συγκρούσεων. Μεγάλος αριθμός οικονομολόγων έχουν συμβάλει ιδιαίτερα στη μελέτη της θεωρίας των συγκρούσεων καθώς και των εφαρμογών αυτής σε οικονομικό επίπεδο.

Στα μέσα περίπου του 20ου αιώνα, το 1944 οι John von Tsentakos και Oskar Morgenstern στο βιβλίο τους “Theory of games and Economic Behaviour” διατύπωσαν τη “Θεωρία των Παιγνίων”, η οποία εστιάζει στην ανάλυση των αποφάσεων σε καταστάσεις στρατηγικής αλληλεξάρτησης.

Παρόμοια ήταν η μεταγενέστερη θεωρία του Thomas Schelling, νομπελίστα οικονομολόγου, το 1980. Ο Schelling στο έργο του “The Strategy of Conflict” (1980) ασχολήθηκε με την εφαρμογή της θεωρίας των παιγνίων σε καταστάσεις συγκρούσεων. Στο έργο του αυτό, ο Schelling έθεσε τα θεμέλια για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα και τα έθνη συμμετέχουν σε στρατηγικές αλληλεπιδράσεις και διαπραγματεύσεις για την επίλυση συγκρούσεων. Το έργο του Schelling άσκησε μεγάλη επιρροή σε μεταγενέστερους επιστήμονες της Επιστήμης της Διοίκησης και σχετικά με τις στρατηγικές διαπραγματεύσεις (Pruitt, 1992) και ως προς την ταξινόμηση των τρόπων διαχείρισης βάσει αποτελεσμάτων (Rahim, 2001).

Ο Mancur Olson, οικονομολόγος και πολιτικός επιστήμονας (1932-1998) στο βιβλίο του “The Logic of Collective Action” (1965), εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες συμφερόντων επιδιώκουν την ικανοποίηση των στόχων τους μέσω της συλλογικής δράσης, τονίζοντας το ρόλο της σύγκρουσης συμφερόντων ως προς τη διαμόρφωση οικονομικών και πολιτικών αποτελεσμάτων.

Ο πολιτικός επιστήμονας Robert Axelrod (1943-και σήμερα) ερεύνησε τη συνεργασία και την επίλυση συγκρούσεων. Στο σύγγραμμά του “The Evolution of Cooperation” (1984) χρησιμοποίησε τη Θεωρία των Παιγνίων σε συνδυασμό με προσομοιώσεις σε υπολογιστή, προκειμένου να αναλύσει στρατηγικές για την συνεργασία και την επίλυση συγκρούσεων στις κοινωνικές και οικονομικές αντιδράσεις.

#### **1.2.4 Η σύγκρουση μέσα από την Επιστήμη της Διοίκησης**

Οι ερευνητές της Επιστήμης της Διοίκησης έχουν επίσης συνεισφέρει σημαντικά στη μελέτη των συγκρούσεων εντός των επιχειρήσεων, καθώς και στην επίλυσή τους. Η δεκαετία του 1960 έχει καταγραφεί ως περίοδος κατά την οποία το ζήτημα των συγκρούσεων θεωρήθηκε μείζονος ενδιαφέροντος των ερευνητών (Kolb & Putnam, 1992, Li, Zhu & Gerard, 2012). Η Θεωρία της Αλληλεπίδρασης ανέδειξε την αναγκαιότητα των συγκρούσεων και αναγνώρισε τα οφέλη τους. ενθαρρύνοντας την ύπαρξη λειτουργικών αντιθέσεων και καθιστώντας τους τρόπους διαχείρισής τους ως πρωταρχική ευθύνη των προϊσταμένων (Robbins, 1978).

Νωρίτερα όμως, πριν τη δεκαετία του 1960, υπήρξαν μερικοί Επιστήμονες της Διοίκησης, οι οποίοι τοποθετήθηκαν εντελώς αντίθετα. Συγκεκριμένα ο Taylor (1911) και ο Faylo (1923) ήταν αδιάλλακτοι ως προς τη θεώρησή τους ότι οι συγκρούσεις αποτελούν ένα σημαντικό επίσημο φαινόμενο για τις επιχειρήσεις και επηρεάζουν την ομαλή τους λειτουργία. Για τους Taylor και Faylo, η ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης προϋποθέτει την απουσία συγκρούσεων εντός της. Η άποψη τους μάλιστα, επικράτησε έως και τα μέσα της δεκαετίας του 1940, όποτε προς τα τέλη της αντικαταστάθηκε από τη συμπεριφοριστική θεώρηση. Σύμφωνα με την τελευταία οι οργανισμοί αποκτούν πληρότητα μέσω των συγκρούσεων και, καθώς είναι αναπόφευκτες, πρέπει να γίνονται αποδεκτές, τονίζοντας βέβαια, την αναγκαιότητα της επίλυσής του. Παρά την επικράτηση της συμπεριφοριστικής προσέγγισης και της Θεωρίας της Αλληλεπίδρασης, συνέχισαν να υπάρχουν ερευνητές που υποστήριζαν αδιάλλακτα τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων. Ένας από αυτούς ήταν ο κλασικός της Επιστήμης της Διοίκησης, ο Weber (1968), ο οποίος σύγκλιε με τις απόψεις των Taylor και Faylo.

Ο Malhadas (2010) ισχυρίζεται ότι υπάρχουν συγκεκριμένα πεδία που ανέπτυξαν τις θεωρίες περί συγκρούσεων και επηρέασαν την Επιστήμη της διοίκησης στην ανάλυσή της

για το φαινόμενο. Τα πεδία αυτά είναι η Κλασική Σχολή, το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων, ο Δομισμός, ο Συμπεριφορισμός, η Συστηματική και Ενδεχομενική προσέγγιση (Malhadas, 2010).

Μετά τις θεωρήσεις αυτές κάθε επιστημονική προσέγγιση αντιμετώπιζε διαφορετικά τις συγκρούσεις, ώσπου στα τέλη της δεκαετία του 1980, εξαλείφθηκε η πεποίθηση ότι οι συγκρούσεις είναι ένα αντικείμενο μαραθωνικών διαπραγματεύσεων και διορισμένων διαμεσολαβητών (Kolb & Putnam, 1992). Οι Kolb & Putnam υποστηρίζουν ότι τα μέλη ενός οργανισμού οφείλουν να αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως ένα τμήμα των καθημερινών τους δραστηριοτήτων. Ο Rahim (2001) συμβουλεύει τα μέλη ενός οργανισμού να αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως ένα αναπόφευκτο, θεμιτό παράγοντα, με θετικές συνέπειες, ο οποίος μπορεί να συνεισφέρει στη λειτουργική διοίκηση της οργάνωσης (Rahim, 2001).

### **1.3 Η δυναμική της σύγκρουσης**

Οι συγκρούσεις είναι δυναμικές διαδικασίες που χαρακτηρίζονται από μια ποικιλία παραγόντων και αλληλεπιδράσεων που εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Για να κατανοήσουμε τη δυναμική των συγκρούσεων θα πρέπει πρώτα να έχουμε αναγνωρίσει τις υποκείμενες αιτίες, ποια είναι τα εμπλεκόμενα μέρη, ποιοι οι στόχοι και τα συμφέροντά τους, καθώς και τα πρότυπα επικοινωνίας, τη δυναμική ισχύ και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση ή την επίλυση της σύγκρουσης.

Σε ένα περιβάλλον καθημερινής τριβής και κοινωνικών συνδιαλλαγών ενδέχεται συχνά να προκύψουν αρνητικές συμπεριφορές, οι οποίες με εμφανείς ή μη τρόπους μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις άμεσες ή έμμεσες αντίστοιχα (Σαΐτης, 2007). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια σύγκρουση είναι να οδηγήσει σε αποφυγή ή άρνηση είτε να εκφραστεί ανοιχτά με στάδια κλιμάκωσης τα εξής: απογοήτευση, παρέμβαση, δυσφήμιση, και σε έσχατη μορφή ως φραστική ή ακόμη και φυσική βία. Η εκδήλωση οποιασδήποτε επιθετικής συμπεριφοράς επικεντρώνεται σε πρόσωπα και όχι σε γεγονότα. Έτσι, κλιμακώνεται η ένταση της σύγκρουσης κι ένταση αυτή μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία, κακή εργασιακή συμπεριφορά, έως και πιθανές επιπτώσεις στην υγεία του ατόμου.

Μια σύγκρουση ξεκινά ως διαφορά, συνεχίζει σε ένταση, αυξάνεται σε διαμάχη και καταλήγει σε σύγκρουση. Η έσχατη μορφή μιας σύγκρουσης είναι ο πόλεμος, λίγο πριν τον οποίο, υφίσταται το λεγόμενο “κατώφλι της βίας”. Κάθε σύγκρουση μπορεί να φτάσει μέχρι

οποιοδήποτε από τα παραπάνω σημεία. Το μέχρι που θα φτάσει η ισχύ της εξαρτάται από την αντιμετώπισή της. Διότι αν δεν αντιμετωπιστεί, τότε ξεπερνά τη σύγκρουση και μετατρέπεται σε πόλεμο (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Μια σύγκρουση παρουσιάζει μεγαλύτερη δυναμική σε περιβάλλοντα όπου ορισμένα άτομα αντιλαμβάνονται ότι η επίτευξη των στόχων τους κωλύεται ή απειλείται από συνεργάτες, με σκοπό την επίτευξη των δικών τους προσωπικών στόχων. Επίσης, ευνοϊκά περιβάλλοντα για τη δημιουργία σύγκρουσης είναι οι περιπτώσεις συλλογικής εργασίας όπου τα αλληλεξαρτώμενα άτομα έχουν διαφορετικές ιδεολογίες και προσδοκίες (Σαΐτης, 2007).

Για τη δυναμική των συγκρούσεων, ο Rahim (2002b) αναφέρει ότι αυτές δύνανται να προκύψουν όταν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες κοινωνικές οντότητες:

α) οι δραστηριότητες δε συμβαδίζουν με τις ανάγκες ή τα συμφέροντα της μιας πλευράς

β) η μια πλευρά διατηρεί συμπεριφοριστικές προτιμήσεις η ικανοποίηση των οποίων δημιουργεί ασυμβατότητα ως προς την υλοποίηση των προτιμήσεων της άλλης πλευράς

γ) υφίσταται διεκδίκηση περιορισμένων πόρων οι οποίοι είναι ζητούμενοι και από τις δύο πλευρές

δ) υιοθετούνται συγκεκριμένες στάσεις, αξίες, δεξιότητες, στόχοι από τη μια πλευρά, που κρίνονται απαραίτητα για την κατεύθυνση κάποιων συμπεριφορών της, θεωρούνται, όμως, αποκλειστικό κεκτημένο της άλλης πλευράς.

ε) εκδηλώνονται μονομερείς συμπεριφοριστικές προτιμήσεις σε καταστάσεις συλλογικής δράσης

στ) είναι αλληλεξαρτώμενες ως προς την απόδοση των λειτουργιών ή των δραστηριοτήτων τους (Rahim, 2002b).

Για να εμφανιστεί μια σύγκρουση, θα πρέπει να έχει υπερβεί το επίπεδο της σύγκρουσης προτού τα εμπλεκόμενα άτομα αντιληφθεί ότι το φαινόμενο αναπτύσσεται βιώνοντάς το. Σύμφωνα με τον Rahim, ωστόσο, το επίπεδο αυτό διαφέρει από άτομο σε άτομο (Rahim, 2001). Ο Παρασκευόπουλος (2008) ισχυρίζεται ότι η αυξημένη αλληλεξάρτηση για την εκπόνηση ενός έργου αυξάνει κατ' αναλογία και την ένταση της σύγκρουσης, και πως, εφόσον η αλληλεξάρτηση μεταξύ ομάδων ή/και μονάδων η ένταση παρουσιάζει κλιμάκωση και διάχυση. Κατά την προσωπική του θεώρηση, επίσης, η αντίληψη του φαινομένου από τους εμπλεκόμενους ενεργοποιεί τη συναισθηματική τους εμπλοκή, με

αποτέλεσμα το πρόβλημα να γίνεται προσωπικό και να ακολουθούν αντιδραστικές και αρνητικές συμπεριφορές. Η εμπλοκή, ωστόσο, συναισθημάτων επιφέρει την αλλοίωση των πραγματικών συνθηκών σε ότι αφορά την προαναφερθείσα διαδοχικότητα (Σαΐτης, 2007).

Οι Τέκος και Ιορδανίδης (2011) πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να αναπτυχθούν δυναμικά χωρίς να αποκωδικοποιηθούν οι πραγματικές αιτίες που τις προκάλεσαν είτε λόγω επιλεκτικής αδιαφορίας των προϊσταμένων και μη λήψης αποφάσεων αντιμετώπισης, είτε επειδή τα εμπλεκόμενα μέλη αγνοούν τις αιτίες.

Η δεκαετία του 1960, που όπως ήδη αναφέραμε, καταγράφεται ως σημείο αναφοράς για την θεωρία των συγκρούσεων, οι ερευνητές ασχολήθηκαν με το φαινόμενο και προσπάθησαν να το μελετήσουν, με σκοπό την απόδοση προτάσεων για την ορθολογική διαχείρισή του. Προέκυψαν τότε δύο μοντέλα ανάλυσης: το διαδικαστικό (process model) και το δομικό (structural model).

Το διαδικαστικό μοντέλο αποτέλεσε το έναυσμα για την προσέγγιση του Pondy. Με βάση αυτό, η σύγκρουση εξετάζεται βάσει γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφοριστικών συμβάντων που διαδραματίζονται τόσο στην αρχή εμφάνισης της όσο και στη διάρκεια της εξέλιξής της. Έτσι, προκύπτει μια σημαντική εικόνα για την αναγνώριση των συγκρούσεων. Ο Pondy (1967) χρησιμοποίησε το μοντέλο αυτό για να περιγράψει την εξέλιξη ενός φαινομένου σύγκρουσης. Για τον Pondy η εξέλιξη μιας σύγκρουσης διακρίνεται σε πέντε (5) στάδια:

1) Λανθάνουσα σύγκρουση: Αναφέρεται στις συνθήκες και τα γεγονότα που συμβαίνουν πριν από τη σύγκρουση

2) Αντιληπτή σύγκρουση: Αφορά την καταγραφή του γνωστικού επιπέδου συνειδητοποίησής της

3) Αισθητή σύγκρουση: Αναλύει τα συναισθήματα που προκύπτουν κατά την εκδήλωση μιας σύγκρουσης

4) Εκδηλωμένη/φανερή σύγκρουση: περιγράφει τα επίπεδα των εκδηλώσεων συμπεριφοράς

5) Αποτέλεσμα σύγκρουσης: Αφορά τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στα εμπλεκόμενα μέρη - άτομα, ομάδες, οργανισμό, εργασιακό περιβάλλον.

Στοχευμένη είναι η τοποθέτηση της Σαΐτη (2015) σχετικά με το θέμα, η οποία αναφέρει ως κρίσιμα ζητήματα τόσο την παρατήρηση των καταστάσεων που προκαλούν



συγκρούσεις και την υιοθέτηση κατάλληλου τρόπου διαχείρισης ανά περίπτωση, όσο και τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση, της ακριβούς διάγνωσης των αιτιών της και της κατανόησης τους.

Παρακάτω, ακολουθεί μια τυπική διάκριση των μορφών ή αλλιώς των τύπων των συγκρούσεων, όπως έχουν προκύψει από τις μελέτες των ερευνητών.

#### **1.4 Μορφές σύγκρουσης στον εργασιακό τομέα**

Όπως και οι ορισμοί, έτσι και οι μορφές σύγκρουσης διαθέτουν πλήθος προσεγγίσεων και διαχωρισμών. Γιατί είναι σημαντικό, όμως, να γνωρίζουμε τις μορφές σύγκρουσης; Ακριβώς γιατί κάθε σύγκρουση χρήζει διαφορετικής επίλυσης. Με άλλα λόγια, εάν κάποιος γνωρίζει την μορφή μιας σύγκρουσης μπορεί να χρησιμοποιήσει τον κατάλληλο τρόπο μεταχείρισης της.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να εμφανιστούν ανάμεσα σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού-επιχείρησης. Μπορούν δηλαδή να προκύψουν διαπληκτισμοί ανάμεσα στον εργοδότη ή τα ανώτερα στελέχη και τους εργαζομένους, ανάμεσα στους εργαζομένους μεταξύ τους, μεταξύ των ανώτερων στελεχών, είτε ακόμη και μεταξύ των εργοδοτών όταν είναι παραπάνω από ένας.

Οι μορφές εργασιακών συγκρούσεων είναι πολλές και διαφορετικές σε κάθε κοινωνία, μπορούν όμως να σχηματιστούν σε ορισμένες κατηγορίες -που είναι άλλωστε κοινές στα σύγχρονα εργασιακά πλαίσια και σε παγκόσμια κλίμακα (Λύτρας, 1992).

Μια γενικευμένη ταξινόμηση των συγκρούσεων είναι η διάκριση σε διαπροσωπικές και ομαδικές (Μπουραντάς, 2002). Οι διαπροσωπικές αφορούν διαπληκτισμούς μεταξύ ατόμων. Οι ομαδικές εκτείνονται στο πλαίσιο των ομάδων.

Ωστόσο, μπορεί να προκύψει και ταξινόμηση σύμφωνα με την οργανωσιακή δομή. Λαμβάνοντας υπόψη τον παράγοντα αυτόν, οι μορφές σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- α) Ιεραρχικές: συγκρούσεις που αφορούν διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα
- β) Λειτουργικές: συγκρούσεις ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα ή διαφορετικές λειτουργίες του ίδιου οργανισμού
- γ) Επιτελικές - Γραμμικές: συγκρούσεις μεταξύ στελεχών αντίστοιχων θέσεων
- δ) Τυπικής και άτυπης οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002).

Ο Σαΐτης (Σαΐτης, 2007) επιλέγει μια ταξινόμηση με βάση τις μορφές που λαμβάνει η σύγκρουση. Η ταξινόμηση του έχει ως εξής:

α) Λανθάνουσα σύγκρουση: η σύγκρουση που αντιπροσωπεύει μια υφέρπουσα κατάσταση από την οποία πιθανόν να προκύψει μια φανερή σύγκρουση.

β) Αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση: πρόκειται για μη αναληθή, μη πραγματική σύγκρουση, η οποία όμως γίνεται αντιληπτή. Εμφανίζεται εξαιτίας παραφιλολογίας ή παρεξήγησης των απόψεων της μίας πλευράς από την άλλη.

γ) Φανερή σύγκρουση: είναι μια εξωτερικευμένη σύγκρουση, με καθημερινή ίσως εμφάνιση. Η σύγκρουση μπορεί να γίνει αντιληπτή στην καταφανή συμπεριφορά των εμπλεκόμενων ατόμων ή ομάδων. Μάλιστα, η σύγκρουση αυτή εγκυμονεί κινδύνους, καθώς δεν αποκλείεται να εξελιχθεί σε επιθετική συμπεριφορά, ακόμη και σε λεκτική ή φυσική βία.

Παρόμοια είναι η ταξινόμηση του Λύτρα, αρκετά χρόνια πριν (Λύτρας, 1992), ο οποίος συνοψίζει τις κυριότερες μορφές εργασιακών συγκρούσεων σε τρεις κατηγορίες:

α) Η λανθάνουσα σύγκρουση: ως λανθάνουσα σύγκρουση ορίζεται τούτη που η ύπαρξή της είναι βέβαιη στον εργασιακό χώρο, η οποία όμως δεν εξωτερικεύεται

β) Η ανοικτή σύγκρουση: ανοικτή είναι η σύγκρουση η οποία εξωτερικεύεται και παράλληλα εγκυμονεί ένα πλαίσιο διεκδίκησης. Το πλαίσιο αυτό διαθέτει χρόνο και μεθοδολογία εκτέλεσης. Ο Λύτρας χαρακτηρίζει την ανοικτή σύγκρουση ως αντίποδα της λανθάνουσας (Λύτρας, 1992)

γ) Η διαπραγμάτευση: ως διαπραγμάτευση ορίζεται η μεθοδολογία αντιπαράθεσης απόψεων με σκοπό να αποφευχθεί μια επερχόμενη μετωπική σύγκρουση μεταξύ των δύο πλευρών. Κύριο στοιχείο είναι η εξωτερικευση. Η διαπραγμάτευση αυτή έχει τέσσερα στάδια: 1. σύγκρουση, 2. αναμονή, 3. αναγνώριση, 4. συνεργασία. Η λύση ωστόσο από μια τέτοια σύγκρουση συχνά ωφελεί και τις δύο πλευρές (Λύτρας, 1992).

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι η θεώρηση του Λύτρα αφορά την σχέση εργοδοσίας - εργαζομένων. Έτσι στην ανάλυση του για τις μορφές σύγκρουσης αναφέρει την απεργία/αποχή από την εργασία, τη στάση εργασίας, την επίσχεση εργασίας, τη “λευκή” απεργία και την ανταπεργία.

Μια ακόμη ταξινόμηση των μορφών σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον είναι αυτή του Deutsch (Deutsch & Coleman 2000). Λαμβάνοντας υπόψη τη προσωπική σκοπιά που ο κοινός νους αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση, ο Deutsch διακρίνει τους εξής τύπους:

α) Κάθετη σύγκρουση (vertical conflict): η κάθετη σύγκρουση είναι μια αντικειμενικά υπαρκτή σύγκρουση, η οποία μπορεί να παρατηρηθεί με ακρίβεια. Χαρακτηρίζεται ως αντικειμενική επειδή οι πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται δεν την επηρεάζουν,

β) Ενδεχομενική σύγκρουση (contingent conflict): πρόκειται για μια ενδεχόμενη σύγκρουση, χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι επηρεάζεται από τις μεταβολές στο περιβάλλον στο οποίο εξελίσσεται,

γ) Σύγκρουση μετατόπισης (displaced conflict): συνιστά σύγκρουση κατα την οποία συνήθως παραμονεύει μια ελλοχεύουσα σύγκρουση, που παρουσιάζεται ως φαινομενικά ευνόητη,

δ) Σύγκρουση λάθος απόδοσης (misattributed conflict): αποτελεί μια σύγκρουση “σφάλματος”, εκδηλώνεται δηλαδή ανάμεσα σε λάθος άτομα για λανθασμένα θέματα ή λανθασμένες αιτίες,

ε) Λανθάνουσα σύγκρουση (latent conflict): η σύγκρουση που σταματά στο επίπεδο της λανθασμένης αντίληψης όσων συμβαίνουν, και

στ) Ψευδής σύγκρουση (false conflict): η σύγκρουση αυτή προκύπτει εξαιτίας παρανοήσεων, παρεξηγήσεων ή παρερμηνειών. Αποτελεί ουσιαστικά τον πρόποδα όλων των προαναφερθεισών συγκρούσεων.

Για τη διάκριση των τύπων συγκρούσεων τοποθετήθηκε και ο Rahim (2000). Η ταξινόμηση του είναι ιδιαίτερα αναλυτική και συγκεκριμένη καθώς στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές. Οι αρχές αυτές είναι οι πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων και τα οργανωσιακά επίπεδα των τελευταίων. Έτσι ο Rahim προέβη στον εξής διαχωρισμό: 1) συγκρούσεις με βάση τις πηγές δημιουργίας και 2) συγκρούσεις με βάση τα επίπεδα οργάνωσης. Η ανάλυση σαφώς είναι βαθύτερη από μια απλή διάκριση σε δύο κατηγορίες. Κάθε μια από τις δύο ομάδες στοχεύει σε διαφορετικούς τομείς των συγκρούσεων και διακρίνεται σε υποκατηγορίες. Αναλυτικά:

1) Συγκρούσεις με βάση τις πηγές δημιουργίας:

α) Θυμική σύγκρουση (affective conflict): Είναι η λεγόμενη συναισθηματική ή ψυχολογική ή διαπροσωπική σύγκρουση. Αφορά την ασυμβατότητα των συναισθημάτων των εμπλεκόμενων ατόμων ή ομάδων, τα οποία γίνονται εμφανή κατα την προσπάθεια επίλυσης ενός ζητήματος. Σύμφωνα με τους επιστήμονες, η

θυμική σύγκρουση εγκυμονεί έντονα αρνητικά συναισθήματα όπως ο θυμός, η επιθετικότητα, η αναβλητικότητα, η ματαίωση, η άρνηση και άλλα όμοια. Για τον λόγο αυτό θεωρείται επιζήμια,

β) Λειτουργική σύγκρουση (substantive conflict): παραπέμπει στη γνωστή ουσιαστική/γνωστική σύγκρουση ή αλλιώς σύγκρουση έργου ή ζητήματος. Η λειτουργική σύγκρουση προκύπτει από τη διαφωνία των εμπλεκόμενων σε ζητήματα ως προς το παραγόμενο έργο, τις στρατηγικές επιτέλεσης ή την ορθότητα των πηγών πληροφόρησης,

γ) Σύγκρουση συμφερόντων (conflict of interest): αφορά την αναντιστοιχία των προτιμήσεων των εμπλεκόμενων. Εμφανίζεται όταν τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων είναι αντικρουόμενα,

δ) Σύγκρουση αξιών (conflict of values): δημιουργείται όταν οι ιδεολογίες των εμπλεκόμενων μελών διαφέρουν μεταξύ τους σε συγκεκριμένα θέματα,

ε) Σύγκρουση στόχων (goal conflict): προκύπτει όταν οι στόχοι δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων, όπως το προτιμώμενο αποτέλεσμα ή η τελική κατάσταση, δε συνάδουν.

στ) Ρεαλιστική/μη ρεαλιστική σύγκρουση (realistic versus non realistic conflict): οι ρεαλιστικές αφορούν συγκρούσεις που προκαλούνται από ορθολογικές ασυμβατότητες, ενώ οι μη ρεαλιστικές προκαλούνται από παρανοήσεις, και συγκεκριμένα από την ανάγκη της μιας πλευράς να εκφράσει εχθρότητα, άγνοια ή σφάλμα προς την άλλη. Με άλλα λόγια, η ρεαλιστική σύγκρουση είναι μια ορθολογική διαφωνία, ενώ η μη ρεαλιστική είναι ένας αυτοσκοπός (Ross & Ross, 1989),

ζ) Θεσμική/ μη θεσμική σύγκρουση (institutionalized versus non institutionalized conflict): θεσμικές συγκρούσεις είναι αυτές που έχουν τις εξής τρεις προϋποθέσεις: α) οι εμπλεκόμενοι ακολουθούν ρητούς κανόνες, β) η συμπεριφορά τους είναι προβλέψιμη και γ) η σχέση τους έχει συνέχεια. Αν οι προϋποθέσεις αυτές είναι ανύπαρκτες τότε έχουμε μη θεσμικές συγκρούσεις όπως για παράδειγμα φυλετικές,

η) Αντεκδικητική σύγκρουση (retributive conflict): πρόκειται για μια παρατεταμένη σύγκρουση που προκύπτουν ως “ανταπόδοση” σε κάποια προηγούμενη σύγκρουση ή για λόγους εκδίκησης ή τιμωρίας του αντιπάλου,

θ) Σύγκρουση λάθος απόδοσης (misattributed conflict): προκαλούνται από εσφαλμένες πεποιθήσεις, όταν οι ευθύνες αποδίδονται σε λάθος άτομα, αιτίες ή για λάθος ζητήματα

ι) Σύγκρουση μετατόπισης (displaced conflict): είναι η σύγκρουση όπου δύο ή περισσότερα αντικρουόμενα μέλη διαπληκτίζονται για δευτερεύοντα ζητήματα ή κατευθύνουν την ένταση σε άλλες κοινωνικές οντότητες.

2) Συγκρούσεις με βάση τα επίπεδα οργάνωσης: Η οργανωσιακή σύγκρουση μπορεί να διακριθεί σε δύο βασικές κατηγορίες, την ενδοοργανωσιακή (intraorganizational conflict) και την διοργανωσιακή (interorganizational conflict). Η ενδοοργανωσιακή αφορά συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων που εργάζονται υπό τη στέγη του ίδιου οργανισμού. Η διοργανωσιακή αφορά συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους οργανισμούς. Με τη σειρά της η ενδοοργανωσιακή σύγκρουση διακρίνεται σε τέσσερις υποκατηγορίες με βάση τα επίπεδα στα οποία προύπτει:

i) Ενδοπροσωπική (intrapersonal conflict): πρόκειται για την γνωστή ενδοατομική (intraindividual) ή ενδοψυχική (intrapsychic) σύγκρουση, η οποία προκαλείται τη στιγμή που ένα μέλος της επιχείρησης καλείται να φέρει εις πέρας εργασίες για τις οποίες δε διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία ή όταν οι εργασίες αυτές δε συνάδουν με τις ιδεολογίες, τους στόχους ή τα συμφέροντά του.

ii) Διαπροσωπική (interpersonal conflict): η λεγόμενη δυαδική σύγκρουση (dyadic conflict), που εμφανίζεται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέλη, τα οποία ανήκουν στο ίδιο ή σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο.

iii) Ενδοομαδική (intragroup conflict): ή αλλιώς ενδοτμηματική (intradepartmental conflict), είναι η σύγκρουση εντός μιας ομάδας, δηλαδή, είτε ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέλη της είτε ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες υποομάδες της. Οι συγκρούσεις σχετίζονται με τους στόχους, τα καθήκοντα, τις διαδικασίες κ.α. Τέτοιου τύπου συγκρούσεις μπορούν επίσης να εκδηλωθούν και εξαιτίας διαφωνιών μεταξύ ορισμένων ή όλων των μελών μιας ομάδας και της ηγεσίας της.

iv) Διαομαδική (intergroup conflict): συναντάται και ως διυπηρεσιακή (interdepartmental conflict). Είναι η σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ δύο ή

περισσότερων ομάδων ή μονάδων του ίδιου οργανισμού. Για να αντιληφθούμε τον όρο αρκεί το παράδειγμα σύγκρουσης ανάμεσα στο προσωπικό που είναι αρμόδιο για την παραγωγή και στο προσωπικό που ασχολείται με το μάρκετινγκ (Rahim, 2000).

Για τον Rahim, η έγκαιρη διάγνωση και η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων κατέχει σπουδαίο ρόλο. Αυτός ήταν και ο σκοπός πίσω από τον σαφές το διαχωρισμό που αναλύθηκε παραπάνω.

Παρόμοια μεν, προγενέστερη δε είναι η τοποθέτηση του Pondy (1992), ο οποίος, όμως, προχώρησε στην ταξινόμηση μόνο για τις υποομάδες της οργάνωσης. Έτσι ο Pondy διέκρινε τρεις τύπους συγκρούσεων:

α) Συγκρούσεις μεταξύ των μερών: αφορούν μέλη ή ομάδες που εμπλέκονται στα συμφέροντα της επιχείρησης

β) Γραφειοκρατικές συγκρούσεις: προκύπτουν ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους

γ) Συστημικές συγκρούσεις: εκδηλώνονται ανάμεσα σε μέλη με παράλληλη εργασιακή σχέση.

Οι πιο πρόσφατες τοποθετήσεις σχετικά με τα είδη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι εκείνες του Williams (2011) και των Huan & Yazdanifard (2012).

Ο Williams, έχοντας ήδη διατυπώσει μια πιο γενικευμένο άποψη για τη σύγκρουση<sup>1</sup>, προβαίνει σε μια διττή ταξινόμηση την οποία μάλιστα κρίνει απαραίτητη. Ο Williams, λοιπόν, διαχωρίζει τις συγκρούσεις σε συγκρούσεις καθήκοντος (task conflict) και συγκρούσεις σχέσεων (relationship conflict) (Williams, 2011).

Οι Huan & Yazdanifard (2012) προβαίνουν στη δημιουργία ενός πρωτοπόρου τύπου λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές εξελίξεις που προέκυψαν χάρη στο διαδίκτυο. Ο τύπος αυτός είναι οι διαδικτυακές συγκρούσεις, οι οποίες οφείλονται στις παρερμηνείες και παρανοήσεις που προκύπτουν μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Οι ταξινομήσεις που παρατέθηκαν παραπάνω είναι εξίσου ενδεικτικές, όσο και οι ορισμοί που δόθηκαν για τη σύγκρουση. Αξίζει να επισημανθεί ότι συγκρούσεις μπορεί να υπάρξουν και ενδόμυχα μέσα στο ίδιο το άτομο, γεγονός που σαφώς επηρεάζει την επαγγελματική του απόδοση.

---

<sup>1</sup> 1.1: Ο ορισμός της σύγκρουσης

## 1.5 Πηγές και αίτια των εργασιακών συγκρούσεων

Παρά το γεγονός ότι έχουν προκύψει υπεράριθμες και ποικίλες τοποθετήσεις σχετικά με την έννοια των συγκρούσεων, τις επιπτώσεις και τα οφέλη των εργασιακών συγκρούσεων, οι απόψεις των ερευνητών ως προς την αντίληψη του φαινομένου τους φαίνεται να είναι συγκλίνουσες. Αντίθετα, παρουσιάζεται έντονη διαφορετικότητα στον προσδιορισμό των πηγών και των αιτιών που τις προκαλούν, την εξέλιξη και την αντιμετώπισή τους (Φασούλης, 2006).

Η βασική διαφωνία έγκειται στη χρησιμοποίηση των εννοιολογικών όρων “πηγή” ή “αίτια”. Σχετικά με το ζήτημα έχουν τοποθετηθεί οι Omisore και Abiodun (2014), οι οποίοι υποστήριζαν ότι η έννοια πηγή “εξηγεί τη φύση και τη θέση με την οποία ή από την οποία προέρχεται η σύγκρουση”. Η έννοια “αίτια” εξηγεί “τις συνθήκες εκείνες που προκαλούν την εξάπλωσή της και την αναδεικνύουν ως ζήτημα μεγάλου ενδιαφέροντος”. Ουσιαστικά, η διαφορά μεταξύ πηγής και αιτίας, έγκειται στο γεγονός ότι όταν το φαινόμενο εξετάζεται σχετικά με την πηγή του ενδέχεται να μην πάρει τις διαστάσεις διαμάχης ή αντιπαράθεσης που προκαλεί προβλήματα, ενώ όταν εξετάζεται σχετικά με την αιτία του αποβαίνει σίγουρα σε διαμάχη.

Κατά τους ίδιους - Omisore και Abiodun - οι πηγές διαχωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές, ενώ οι αιτίες σε προσωπικούς παράγοντες και σε αυτούς που σχετίζονται με την οργανωσιακή δομή (Omisore & Abiodun, 2014). Στους τελευταίους, περιλαμβάνονται η εξειδίκευση των εργαζομένων, οι κοινοί πόροι, οι διαφορές στόχων, η αλληλεξάρτηση, η σχέση ηγεσίας και εργαζομένων, ο ρόλος και οι προσδοκίες του ατόμου, η ασάφεια στη δικαιοδοσία.

Ο Μπουραντάς διακρίνει ως κύριες πηγές των εργασιακών συγκρούσεων την κακή επικοινωνία, τους αντικρουόμενους στόχους, τους περιορισμένους πόρους, τις διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες, την οργάνωση και τον ζωνικό χώρο (Μπουραντάς, 2002).

Η ποικιλομορφία των παραγόντων είναι ανάλογη με την ποικιλία των πηγών των εργασιακών συγκρούσεων. Κατά τη Σαΐτη, οι πηγές που δημιουργούν μια σύγκρουση είναι ποικίλες, με κοινά χαρακτηριστικά και συχνά αλληλοσυνδέονται (Σαΐτη, 2015).

Ο Rahim προχώρησε σε έναν διαχωρισμό των πηγών των εργασιακών συγκρούσεων με βάση τα επίπεδα οργάνωσης. Έτσι σε επίπεδο ενδοπροσωπικών συγκρούσεων, αναφέρει

ως πηγες τη μη εναρμόνηση και την ασυμφωνία στόχων, τις ασύμβατες απαιτήσεις σε σχέση με τις ικανότητες, την οργανωσιακή δομή, τον εποπτικό τρόπο διοίκησης, τη θέση που δημιουργεί μεγάλες απαιτήσεις ευθύνης και την προσωπικότητα (Rahim, 2001). Από την άλλη, σε επίπεδο διαπροσωπικών συγκρούσεων, ο Rahim ορίζει ως πηγές αυτών την προσωπικότητα, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις πηγές εξουσίας, το φύλο και τον ρόλο του ατόμου (Rahim, 2001).

Σχετικά με τις ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις, ο Rahim, διακρίνει τις πηγές τους στις εξής: το προφίλ της διοίκησης, η κατανομή των καθηκόντων, η σύνθεση των ομάδων, η συνοχή, το ομαδικό πνεύμα και οι εξωγενείς απειλές (Rahim, 2001). Για τις διαπροσωπικές συγκρούσεις θεωρεί ως πηγές την οργανωσιακή αλληλεξάρτηση καθηκόντων, τις διαφοροποιήσεις του συστήματος, την εξάρτηση της οργάνωσης από περιορισμένους πόρους, την ασάφεια ως προς τη δικαιοδοσία και τη σχέση μεταξύ στελεχών και προσωπικού (Rahim, 2001).

Για τις πηγές των συγκρούσεων, γενικά, τοποθετήθηκαν και οι Masters και Albright, οι οποίοι τις διακρίνουν ως εξής:

α) Πηγές εξωτερικού περιβάλλοντος: σε αυτές ταξινομούνται οι νομικές, οι οικονομικές, οι δημογραφικές και οι κοινωνικοπολιτικές

β) Οργανωσιακές πηγές: αφορούν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα, την ηγεσία και τη διοίκηση, τη δομή ή το ιδιοκτησιακό καθεστώς ενός οργανισμού.

γ) Πηγές εργασιακού χώρου: αφορούν την εργασία αυτή καθαυτή, την τεχνολογία, το εργατικό δυναμικό και τις εργασιακές συνθήκες

δ) Πηγές που προέρχονται από το άτομο: σχετίζονται με το ίδιο το άτομο, την προσωπικότητά του, τη σταθερότητα ή την υγεία του ατόμου (Masters & Albright, 2002).

Αξιοσημείωτη είναι και η διάκριση της Σαΐτη, η οποία διαχωρίζει τις πηγές των συγκρούσεων σε:

α) Πρόβλημα στην επικοινωνία: η κακή κωδικοποίηση μηνυμάτων, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις, οι ελλείψεις στη διαδικασία ενημέρωσης, ο κακός συγχρονισμός μπορούν να επιφέρουν σύγχυση στην αμοιβαία κατανόηση των μελών και να δημιουργήσουν διαπληκτισμούς.



β) Ασάφεια ρόλων: η έλλειψη σαφούς καθορισμού του ρόλου, των απαιτήσεων ή των στόχων της θέσης ενός εργαζομένου ελλοχεύει την εξωτερίκευση μιας απροσδόκητης συμπεριφοράς, καθώς τα άτομα τείνουν να αισθάνονται άβολα μπροστά στο άγνωστο.

γ) Ασυμβατότητα ή σύγκρουση στόχων: συχνά η επίτευξη στόχων ενός ατόμου ή μιας κοινωνικής οντότητας ενδέχεται να παρεμποδίσει την επίτευξη στόχων του άλλου. Αυτό, συνήθως, οδηγεί σε σύγκρουση, πόσο μάλλον όταν αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας της μιας μόνο πλευράς.

δ) Συγκρούσεις συμφερόντων: Ο περιορισμός ή οι συνεχείς περικοπές των πόρων οδηγούν την εκάστοτε πλευρά στη διεκδίκηση των συμφερόντων της, κι όπως είναι λογικό αυτό οδηγεί και πάλι στην εκδήλωση συγκρούσεων.

ε) Διαφορές στις αξίες: οι διαφορές στις ιδεολογίες των ατόμων ή των ομάδων οδηγούν πολύ συχνά σε συγκρούσεις (Σαΐτη, 2015).

Κλείνοντας το παρόν υποκεφάλαιο αναφέρουμε επιγραμματικά μερικές από τις γενικές αιτίες-πηγές που μπορούν να ευθύνονται για την εμφάνιση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο:

- 1) Μισθολογικές διαφορές των εργαζομένων
- 2) Κακές συνθήκες εργασίας
- 3) Οφέλη και προνόμια μερικών εργαζόμενων έναντι άλλων
- 4) Απολύσεις
- 5) Μη τήρηση των όρων σύμβασης (είτε από πλευράς ηγεσίας είτε εργαζομένων)
- 6) Διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων
- 7) Παρενοχλήσεις
- 8) Αλλαγές στην πολιτική της επιχείρησης
- 9) Προβλήματα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης.

Οι εργασιακές συγκρούσεις, λοιπόν, είναι ένα συνονθύλευμα οικονομικών, προσωπικών, κοινωνικών και οργανωτικών παραγόντων, που αντικατοπτρίζουν υποθάλπουσες εντάσεις, αλλά και τη δυναμική της εξουσίας στο χώρο.

Προχωράμε τώρα στους μύθους που έχουν δημιουργηθεί γύρω από τις συγκρούσεις.

## **1.6 Μύθοι γύρω από τις συγκρούσεις**

Καθώς οι συγκρούσεις αποτελούν ένα ζήτημα διαμάχης ή σωστότερα διαπληκτισμού μεταξύ κοινωνικών μελών ή ομάδων, συχνά παρερμηνεύονται ως καταστροφικές. Ακριβώς αυτή είναι η αιτία που έχουν δημιουργηθεί αρκετοί μύθοι για τις συγκρούσεις, οι οποίοι στο μεταξύ δεν συνάδουν με την πραγματικότητα. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την επίλυσή τους, καθώς η πλειοψηφία στοχεύει στην αποφυγή τους παρά στην εστίαση αυτών. Όμως, όπως προαναφέραμε οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι των κοινωνικών συναναστροφών.

Οι συχνότεροι μύθοι γύρω από το φαινόμενο είναι τρεις. Ο πρώτος αφορά την “καλοσύνη του ατόμου”, ότι δηλαδή “τα καλά παιδιά δεν τσακώνονται”. Πρόκειται για μια εσφαλμένη πεποίθηση, η οποία ουσιαστικά απωθεί το άτομο από μια πιθανή σύγκρουση με σκοπό να διατηρήσει την καλοσύνη του. Η εμπλοκή όμως σε μια διαμάχη ουδεμία σχέση έχει με τα κριτήρια που “κρίνουν” έναν άνθρωπο καλό ή κακό. Η φράση αυτή τείνει να προσφέρει στο άτομο ότι η σύγκρουση είναι μορφή αγένειας. Κάτι τέτοιο όμως, δεν ισχύει στην πραγματικότητα.

Ο δεύτερος μύθος που περιβάλλει την έννοια της σύγκρουσης είναι ότι “η σύγκρουση συνεπάγεται καβγά”. Ο κοινός νους αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση ως μια μάχη από την οποία προκύπτουν νικητές και χαμένοι. Αντιθέτως όμως, η σύγκρουση δεν στοχεύει σε καβγά, αλλά στην επίλυση ελλοχευόντων ή έκδηλων ζητημάτων.

Ο τρίτος μύθος σχετίζεται με την συνεργασία. “Μια ομάδα ατόμων που δουλεύει καλά δεν έχει συγκρούσεις”. Κατά την άποψη αυτή, η αρμονία συνδέεται με την αποδοτικότητα. Όμως, στα πλαίσια μιας ομάδας ή μονάδας υπάρχει ένα πλήθος προσωπικοτήτων με διαφορετικούς στόχους, αλλιώτικες ιδεολογίες ή άλλα συμφέροντα. Επομένως, το λογικό είναι να προκύψουν διαφωνίες κατά τη συνεργασία.

Το γεγονός ότι τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν μύθους που έχουν δημιουργηθεί γύρω από τις συγκρούσεις, δεν αναιρεί τις αρνητικές επιπτώσεις που οι ίδιες έχουν. Εν συνεχεία λοιπόν, θα προχωρήσουμε στις αρνητικές συνέπειες που μπορούν να επιφέρουν οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

### **1.7 Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων**

“Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων μπορεί να είναι καταστροφικές για τα άτομα που συμμετέχουν, τους συναδέλφους τους και τις ομάδες, τους πελάτες, την επιχείρηση και τον

οργανισμό ως σύνολο” (Επίσημη ιστοσελίδα της Public Service Commission, <http://www.psc.gov.nl.ca/psc/rwp/costofconflict.html#top>).

Μια σύγκρουση σαφώς μπορεί να επιφέρει μεγάλες αρνητικές συνέπειες σε έναν οργανισμό αλλά και στα μέλη και τις ομάδες αυτού. Πρόκειται για μια δυσάρεστη κατάσταση με εξίσου δυσάρεστα αποτελέσματα κατά την εκδήλωσή της.

Οι αρνητικές συνέπειες εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης: ενδοπροσωπικό, διαπροσωπικό, ενδοομαδικό, διαομαδικό. Το πού θα εμφανιστούν, ωστόσο, επηρεάζεται από το ίδιο το επίπεδο στο οποίο προκύπτει η σύγκρουση.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, έχουν καταγραφεί αρκετά είδη αρνητικών συνεπειών. Μερικά από αυτά είναι τα εξής:

α) Διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων: Οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να εμφανιστούν τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εργοδότες ή τη διοίκηση. Μια σύγκρουση η οποία έχει ξεπεράσει τα όρια και είναι εκτός ελέγχου, συχνά διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων και εν συνεχεία κωλύει τη συνεργασία τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναπαραγωγή έντονων αρνητικών συναισθημάτων, όπως είναι η αντιπαλότητα, ο ανταγωνισμός, η καχυποψία, η δυσπιστία, η δυσαρέσκεια μεταξύ των εκάστοτε εμπλεκόμενων (Μπουραντάς, 2002· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Τα παραπάνω συναισθήματα μπορούν να οδηγήσουν σε κατάρρευση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Όλα αυτά μειώνουν τη συνεκτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας ή και του ίδιου του οργανισμού.

β) Πτώση - μείωση του ηθικού: Η ζημία που προκαλείται από μια σύγκρουση και η βίωση της ήττας, έχει παρατηρηθεί ότι συχνά προκαλεί τη μείωση του ηθικού του θιγόμενου ατόμου ή των μελών της ζημιωμένης ομάδας (Ιορδανίδης, 2004). Και αυτό το γεγονός μπορεί εξίσου να επιφέρει μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα στα καθήκοντα των εμπλεκόμενων. Κατ’ επέκταση, η αβεβαιότητα και η απογοήτευση των εμπλεκόμενων μειώνουν τα δεσμευτικά κίνητρά τους και υπονομεύουν την ευημερία του οργανισμού.

γ) Αύξηση εργασιακού στρες: Όσο αυξάνεται η ένταση μιας σύγκρουσης, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ζημιώσεις που επιφέρει. Οι έντονες διαμάχες στο εργασιακό πλαίσιο έχει παρατηρηθεί ότι δημιουργούν αισθήματα απογοήτευσης, ανασφάλειας και αδιαφορίας για την εργασία, πράγμα που αποδεικνύει ότι υφίσταται αυξημένο εργασιακό στρες. Ως

αποτέλεσμα αυτού, προκύπτει και πάλι η μειωμένη απόδοση των εμπλεκόμενων (Σαΐτης, 2002· Παππά, 2006· Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

δ) Μείωση της παραγωγικότητας: Κατά τη διάρκεια μίας σύγκρουσης, οι αντιδράσεις που δημιουργούνται μεταξύ των συμμετεχόντων αποσπούν την προσοχή τους, με αποτέλεσμα να παραμελούνται τα πρωτεύοντα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους. Συνεπώς, προκύπτουν διαταραχές στους κανονικούς ρυθμούς της επιχείρησης και μειώνεται και η παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς η εργασία καθυστερεί ή σε χειρότερη περίπτωση διακόπτεται εντελώς.

ε) Δυσφήμιση: Μια σύγκρουση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος έχει τόσο μεγάλη ισχύ, ώστε μπορεί να δημιουργήσει κακή φήμη για τους εμπλεκόμενους ή ακόμη και για την ίδια την επιχείρηση στο σύνολό της. Η αρνητική δημοσιότητα μπορεί να σπηλώσει την εικόνα της εταιρείας και αυτό να έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην εμπιστοσύνη των συνεργατών ή των πελατών.

στ) Νομικοί κίνδυνοι: Οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να βλάψουν ανεπανάληπτα τους εμπλεκόμενους. Υπάρχει περίπτωση ακόμη και να προκύψουν νομικές επιπτώσεις όπως αγωγές, πρόστιμα ή κυρώσεις, αν οι συγκρούσεις φτάνουν στο σημείο να παραβιάσουν την εργατική νομοθεσία ή τις εργασιακές συμβάσεις. Από την άλλη η ανεπιτυχής εκπλήρωση των αιτημάτων των εμπλεκόμενων μπορεί να οδηγήσει σε δαπανηρές νομικές διαμάχες.

### **1.7.1 Το οικονομικό κόστος των εργασιακών συγκρούσεων**

Η σημαντικότερη επίπτωση που μπορεί να παρουσιαστεί εξαιτίας μιας εργασιακής σύγκρουσης είναι οικονομικής φύσης. Οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να προξενήσουν σημαντικές οικονομικές απώλειες τόσο στην επιχείρηση ή στους εργοδότες, όσο και στους εργαζόμενους της. Μερικές από τις οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι εργασιακές συγκρούσεις είναι οι παρακάτω:

α) Μειωμένη παραγωγικότητα: Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια των απεργιών - οι οποίες αποτελούν συγκρούσεις των εργαζομένων με τη διοίκηση - προκύπτει μεγάλη οικονομική ζημίωση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να χάσουν ημερομίσθια και να μειωθούν τα έσοδά τους. Από την άλλη, η επιχείρηση ζημιώνεται σημαντικά στο κομμάτι της παραγωγής, καθώς η στάση εργασίας κωλύει την ομαλή λειτουργία της. Η μείωση απόδοσης της

παραγωγής μπορεί να οφείλεται, ωστόσο, και τη μειωμένη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που πιθανόν να έχει προκύψει από μια σύγκρουση.

β) Απώλεια εσόδων: Οι εργασιακές συγκρούσεις δύναται συχνά να παρεμποδίσουν τον τομέα των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Αυτό έχει ως συνέπεια να παρουσιαστεί μείωση στα έσοδά της. Επίσης, η αρνητική δημοσιότητα που αναφέρθηκε και παραπάνω<sup>2</sup>, μπορεί να προκαλέσει την μείωση επισκεψιμότητας των πελατών και κατα συνέπεια τη μείωση των πωλήσεων.

γ) Αύξηση κόστους: Η επίλυση μιας εργασιακής σύγκρουσης μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα κοστοβόρα. Η επιχείρηση ενδέχεται να επιβαρυνθεί με άσκοπα κόστη, που σε άλλη περίπτωση δε θα προέκυπταν. Τέτοιου είδους είναι η πρόσληψη εργαζομένων αντικατάστασης, οι οποίοι σαφώς θα χρειαστούν εκπαίδευση εκ νεου, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Επίσης, τα έξοδα που ενδέχεται να προκύψουν από παραβιάσεις του εργατικού δικαίου ή από μηνύσεις που μπορεί να προκύψουν εξαιτίας των συγκρούσεων πιθανόν να είναι υπέρογκα. Αυτό, όπως και να 'χει, φέρει μεγάλο οικονομικό κόστος στην επιχείρηση αλλά και στον εκάστοτε εμπλεκόμενο.

### **1.8 Τα πιθανά οφέλη των εργασιακών συγκρούσεων**

Η έννοια “σύγκρουση” αυτή καθαυτή φέρει αρνητική χροιά. Παρά το γεγονός ότι οι εργασιακές συγκρούσεις συνιστούν ένα φαινόμενο με αρνητικές επιπτώσεις, υπάρχουν πιθανότητες να προκύψουν θετικά αποτελέσματα. Σαφώς, αυτό συμβαίνει υπό προϋποθέσεις.

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, η εμφάνιση εργασιακών συγκρούσεων έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα. Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι η μέση αύξηση της παραγωγικότητας ήταν 73% υψηλότερη κατά την εφαρμογή ομαδικών αποφάσεων που ελήφθησαν από ομάδες που διατηρούσαν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης (Robbins, 1978). Μέσω των ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων υφίσταται καλύτερη κατανόηση των διαφορετικών απόψεων των διαπλεκόμενων, γεγονός που επιφέρει τη βελτίωση των επιδόσεών τους. Οι ομάδες που βιώνουν υψηλά ποσοστά σύγκρουσης να παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις και να αποδίδουν καλύτερα στην ολοκλήρωση των απαιτούμενων καθηκόντων (De Church & Marks, 2011).

---

<sup>2</sup> 1.4 Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων: ε) Δυσφήμιση

Ακολουθούν αναλυτικά μερικές από τις πιθανές ωφέλειες που μπορεί να προκύψουν από μια σύγκρουση:

α) Ανάδειξη προβλημάτων: Οι εργασιακές συγκρούσεις αποτελούν το τελευταίο στάδιο ενός προβλήματος πριν την επίλυσή του. Κι αυτό συμβαίνει γιατί η σύγκρουση είναι ουσιαστικά η εξωτερίκευση ενός ελλοχεύοντος ζητήματος. Ένα πρόβλημα το οποίο έχει εξωτερικευτεί μπορεί να αναγνωριστεί, να αναλυθεί και στη συνέχεια να επιλυθεί.

β) Βελτίωση επικοινωνίας και συνεργασίας: Όταν τα παράπονα επικοινωνηθούν με ευγενή και σωστό τρόπο, τότε οι εργασιακές συγκρούσεις μπορεί να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων. Μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για διάλογο και σαφή επικοινωνία μεταξύ των διαπλεκόμενων, καθώς μέσω της διαπραγμάτευσης και του αλληλο-συμβιβασμού δύνανται να κατανοήσουν και οι δύο πλευρές τις προοπτικές και τις ανησυχίες του άλλου. Αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη και δημιουργεί ένα κλίμα καλής συνεργασίας μακροπρόθεσμα.

γ) Βελτίωση ηθικού και αφοσίωση των εργαζομένων: Οι εργασιακές συγκρούσεις αποτελούν την εξωτερίκευση υποκείμενων ζητημάτων και παραπόνων εντός του εργατικού δυναμικού. Όταν ένας εργαζόμενος επικοινωνήσει τα παράπονά του, υπερασπίζεται τα δικαιώματά και τα συμφέροντά του, συχνά αποκομίζει συναισθήματα ηθικής ενδυνάμωσης. Μάλιστα, στην περίπτωση που τα αιτήματά του ικανοποιηθούν, η αφοσίωση του συχνά μπορεί να παρουσιάσει αύξηση.

δ) Καλύτερες συνθήκες εργασίας: Συχνά, οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να επιφέρουν βελτίωση στις συνθήκες εργασίας. Η διαμεσολάβηση και η διαπραγμάτευση μπορούν να οδηγήσουν σε παραχωρήσεις ή συμφωνίες που αποκρίνονται στα αιτήματα των εμπλεκόμενων κι έτσι να επανέλθει η ευημερία εντός του εργασιακού κλίματος.

ε) Ενίσχυση των εργατικών δικαιωμάτων: Οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να ευαισθητοποιήσουν το κοινωνικό σύνολο για τα δικαιώματα και τα αιτήματα των εργαζομένων, αλλά και να οδηγήσουν στην υπεράσπιση μεταβολών της νομοθεσίας και της πολιτικής μιας επιχείρησης. Η επιτυχής επίλυσή τους ενδέχεται να οδηγήσει στην εφαρμογή νέων κανονισμών και μέτρων που ωφελούν τους εργαζόμενους και ενισχύουν το εργατικό δίκαιο.

στ) Ανάδειξη προσαρμοστικότητας οργανισμού: Οι εργασιακές συγκρούσεις, όταν αυτές επικοινωνούνται και επιλύονται με σωστό τρόπο ενδέχεται να αναδείξουν την

ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Η σωστή αντιμετώπιση μιας εσωτερικής διαμάχης αποδεικνύει ότι η επιχείρηση διαθέτει ευελιξία και μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις, πράγμα που συνεπάγεται τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

ζ) Ύπαρξη ανταγωνισμού: Οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να δώσουν τα κίνητρα για ανάπτυξη ευγενούς άμιλλας μεταξύ των εργαζομένων ή/και των ανώτερων στελεχών. Μέσω των συγκρούσεων πυροδοτείται το αίσθημα της ανάδειξης επαγγελματικής “ανωτερότητας” και της εργασιακής αξίας του εκάστοτε εμπλεκόμενου.

η) Συνολικό κοινωνικό όφελος: Οι εργασιακές συγκρούσεις, εκτός από εργασιακό, συνιστούν και κοινωνικό φαινόμενο. Κατ’ επέκταση, λοιπόν, μπορούν να έχουν και κοινωνικό αντίκτυπο. Έχουν τη δυνατότητα να αναδείξουν την κοινωνική δικαιοσύνη, την ισότητα και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Μέσω της αντίστασή τους στην άδικη εργατική μεταχείριση, οι εργαζόμενοι προωθούν την κοινωνική αλλαγή προς όφελος των περιθωριοποιημένων ομάδων.

## Κεφάλαιο 2ο

### Διαχείριση των συγκρούσεων

#### 2.1 Η διαχείριση των συγκρούσεων

Οι εργασιακές συγκρούσεις, όπως φάνηκε και από το 1ο Κεφάλαιο, έχουν απασχολήσει εδώ και αρκετούς αιώνες πολλά πεδία επιστημών. Ειδικότερα, η σύγκρουση στο εργασιακό περιβάλλον, τείνει να μελετάται συστηματικά τους τελευταίους αιώνες. Παρά το γεγονός ότι ο όγκος των ερευνών είναι τεράστιος, σύμφωνα με τον Robbins (1978) παρατηρείται μεγάλη σύγχυση μεταξύ της “διαχείρισης συγκρούσεων” και “επίλυσης συγκρούσεων” με τις δύο έννοιες, συχνά να ταυτίζονται. Μάλιστα, ο βαθμός σύγχυσης είναι τέτοιος στην παγκοσμια βιβλιογραφία, ώστε συχνά χρησιμοποιούνται αδιακρίτως (Χατζηδιάκου, 2011).

Ο Kurt Lewin, τη δεκαετία του 1940, τοποθετήθηκε περί του ζητήματος διαχείρισης των συγκρούσεων, υποστηρίζοντας ότι η επίλυσή τους είναι μέρος της διαχείρισης. Λίγο αργότερα, 1952 ιδρύθηκε το Κέντρο Έρευνας Επίλυσης Συγκρούσεων (Center for Research on Conflict Resolution, CRCR) από τον Boulding και τους συνεργάτες του, με έδρα το Πανεπιστήμιο του Michigan. Σκοπός του CRCR ήταν η επιστημονική μελέτη των τεχνικών επίλυσης. Σύμφωνα με το CRCR στις προτεινόμενες τεχνικές συμπεριλαμβάνονται η προώθηση του ομαδικού διαλόγου, η διαμεσολάβηση και, γενικότερα οι διαλεκτικές μέθοδοι.

Στα πλαίσια της ανάγκης να αποφευχθούν οι νομικές εμπλοκές, υιοθετήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, στις Η.Π.Α, η μέθοδος της διαμεσολάβησης (mediation) κυρίως ως εξωδικαστική μέθοδος επίλυσης των διαπληκτισμών, η οποία αντιπροσωπεύει την Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών (Alternative Dispute Resolution, ADR) (Menkel & Meadow, 2013).

Το 1980, ο Dan Dana, ψυχολόγος, διαμεσολαβητής και εκπαιδευτής, εισήγαγε τη μέθοδο της διαμεσολάβησης στον εργασιακό χώρο με τις έννοιες “self meditation” και “managerial meditation”. Για την ενημέρωση των πολιτών για την εφαρμογή και τα πλεονεκτήματα των διαμεσολαβήσεων, διοργάνωσε τα πρώτα σεμινάρια στο Meditation Training Institute (<https://www.mediationworks.com>).

Αρκετοί ερευνητές τάχθηκαν υπέρ της διαχείρισης των συγκρούσεων κι όχι της επίλυσης. Η συστηματική έρευνα και προσπάθεια ανάδειξης της διαχείρισης ως μέσου



αντιμετώπισης των συγκρούσεων, έφτασε τελικά να κάνει την άποψη επικρατέστεροι. Οι ερευνητές αυτής της πλευράς επικεντρώθηκαν σε ερωτήματα ζωτικής σημασίας του τύπου:

α) Πότε και υπό ποιες συνθήκες η σύγκρουση απειλεί τον οργανισμό;

β) Πότε και με ποιες προϋποθέσεις προκύπτουν οφέλη ή βλάβες για την επιχείρηση;

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ερευνητές αυτοί βασίστηκαν στις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων και στα οφέλη που μπορούν να προξενήσουν, μελετώντας τις περιπτώσεις που κάθε περίπτωση βρίσκει έδαφος. Αυτό συνέβαλε στην εξάλειψη της αντιμετώπισης του φαινομένου ως αρνητικό ή θετικό. Πλέον η σύγκρουση θεωρούνταν ένα φαινόμενο αναπόφευκτο, που κάτω από προϋποθέσεις μπορεί να είναι και αρνητικό και θετικό, όπως επισήμανε ο Williams (2011). Στη διαπίστωση αυτή οδήγησε αρχικά η Θεωρία της Αλληλεπίδρασης (Robbins, 1978), η οποία έθεσε τη βάση για να γίνει παραδεκτό ότι μέσα από μια σύγκρουση δύνανται να προκύψουν οφέλη τα οποία θα πρέπει να καλλιεργηθούν. Η σωστή διαχείριση μιας σύγκρουσης ενδέχεται να επιφέρει αρκετά οφέλη στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Στα οφέλη αυτά, καθώς και στις προϋποθέσεις υπό τις οποίες προκύπτουν, αναφερθήκαμε στο 1ο Κεφάλαιο αναλυτικά<sup>3</sup>.

Η έννοια της διαχείρισης των συγκρούσεων, αποβλέπει στην μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των συγκρούσεων. Ταυτόχρονα, οι ερευνητές επιχειρούν να εκμεταλλευτούν με τον ορθότερο δυνατό τρόπο τα θετικά στοιχεία της διαχείρισης. Επίσης, όπως αναφέρει ο Kotler (1994), η διαχείριση δημιουργεί ένα πλαίσιο σχεδιασμού σε βάθος. Σκοπός είναι η βελτίωση της οργανωσιακής μάθησης και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, των ομάδων και της επιχείρησης (Chen & Tjosvold, 2008).

Ο όρος επίλυση αντανακλά την εξουδετέρωση οποιαδήποτε σύγκρουσης. Εστιάζει στην εξάλειψη της σύγκρουσης αυτής καθαυτής, κι όχι στις αρνητικές της συνέπειες. Η επίλυση συνδέεται άμεσα με τη διαμεσολάβηση, τη διαπραγμάτευση ή τη διαιτησία (Rahim, 2002b). Ο Rahim (2001, 2002b) υποστήριξε ότι το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων είναι αδύνατον να εξουδετερωθεί και πως η ίδια η προσπάθεια εξάλειψής του επιφέρει μακροπρόθεσμα αρνητικές συνέπειες σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Εν κατακλείδι, η διεργασία της διαχείρισης των συγκρούσεων δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την επίλυση. Η επίλυση αποτελεί ένα μέρος της διαχείρισης, δεν είναι η διαχείριση. Η διαχείριση στοχεύει στην ορθή αντιμετώπιση του φαινομένου, επιδιώκοντας

---

<sup>3</sup> 1.8 Τα πιθανά οφέλη των συγκρούσεων

την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης των εμπλεκόμενων (Chen & Tjosvold, 2008) και την αύξηση της παρακίνησής τους εντός του ήδη υπάρχοντος οργανωσιακού status quo (Rahim, 2001, 2002b).

## **2.2 Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις: Πως διαχειρίζονται;**

Η ανάπτυξη της Θεωρίας της αλληλεπίδρασης γέννησε την ανάγκη για το διαχωρισμό των συγκρούσεων σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές. Ως λειτουργικές θεωρούνται οι συγκρούσεις που είναι ευεργετικές για την επιχείρηση και επιδρούν με θετικό τρόπο στα άτομα, στις ομάδες ή στον οργανισμό. Δυσλειτουργικές είναι οι συγκρούσεις που δημιουργούν προβλήματα, υποθάλπουν κινδύνους και μπορούν να απειλήσουν ακόμη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Ο διαχωρισμός αυτός κατέστησε σαφές ότι υπάρχουν συγκρούσεις που μπορούν να ωφελήσουν έναν οργανισμό. Παράλληλα τόνισε την αναγκαιότητα των λειτουργικών συγκρούσεων για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επισήμανε επίσης, ότι σε πολλές περιπτώσεις τα επίπεδα σύγκρουσης σε πολλές περιπτώσεις είναι χαμηλά, πράγμα που σημαίνει ότι δεν πρέπει να αγνοείται η συγκρουσιακή διέγερση, η οποία αποτελεί μέρος της διαχείρισης. Οι σύγχρονοι επιστήμονες της Διοίκησης, κατά πλειοψηφία, έχουν αποδεχτεί την ύπαρξη λειτουργικών/εποικοδομητικών και δυσλειτουργικών/καταστρεπτικών συγκρούσεων (Deutsch, 2000).

Φαινομενικά, είναι δύσκολο να διακρίνουμε ποιες συγκρούσεις είναι λειτουργικές και ποιες δυσλειτουργικές. Η θεώρηση του Pondy (1992a) έρχεται να δώσει τη λύση στη δυσκολία αυτή. Ο Pondy για την αξιολόγηση μιας σύγκρουσης ως λειτουργική ή μη, προέβαλε ένα σύστημα που επικεντρώνεται στις επιπτώσεις του φαινομένου σε οργανωσιακό επίπεδο, ανάλογα με:

- α) την παραγωγικότητα, με γνώμονες την ποσότητα και την ποιότητα
- β) τη σταθερότητα, σχετικά με τη συνοχή και τη φερεγγυότητα
- γ) την προσαρμοστικότητα, στα πλαίσια της οργανωσιακής μάθησης, της βέλτιστης απόδοσης και της προσαρμογής στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες.

Η διάκριση των συγκρούσεων σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές επιχειρήθηκε και από άλλους ερευνητές, με καθοδηγητικό κριτήριο τους στόχους οργανισμού. Το σημαντικό ερώτημα τίθεται ως εξής: Η εκάστοτε σύγκρουση διευκολύνει ή παρεμποδίζει την επίτευξη

των στόχων του οργανισμού; Είναι λογικό ότι μια τέτοια προσέγγιση δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη ούτε συλλογική, καθώς για άλλους οργανισμούς μια σύγκρουση μπορεί να είναι βλαβερή και η ίδια να αποβεί για άλλους επωφελής. Για τον ίδιο λόγο, ο Robbins (1978) ισχυρίζεται πως κανένα επίπεδο σύγκρουσης δεν μπορεί να αξιολογηθεί ως κατάλληλο ή μη.

Από την άλλη, υπάρχουν ερευνητές που αξιολογούν τις εργασιακές συγκρούσεις σε λειτουργικές ή δυσλειτουργικές με κριτήριο τη σχέση συγκρούσεων και απόδοσης (Robbins, 1978). Μια τέτοια προσέγγιση όμως, αφορά μονάχα τις επιπτώσεις ή τα οφέλη των συγκρούσεων μόνο σε οργανωσιακό επίπεδο.

Ο Rahim (2001) τοποθετείται επίσης, σχετικά με το ζήτημα για το ποιες είναι λειτουργικές και ποιες δυσλειτουργικές συγκρούσεις. Έτσι, στις δυσλειτουργικές εντάσει τις περιπτώσεις που προέρχονται από λεκτική ή σωματική βία, τη σεξουαλική παρενόχληση ή κακοποίηση, οι οποίες προκαλούν οργανωσιακές δυσλειτουργίες. Οι συγκρούσεις αυτές επιφέρουν έντονα αρνητικά συναισθήματα και κωλύουν τον ομαλό ρού της επιχείρησης. Αντιθέτως, οι θυμικές συγκρούσεις, που συντελούν αποτέλεσμα διχογνωμιών στην ανάθεση καθηκόντων, την πολιτική της επιχείρησης και γενικότερα ζητήματα, χαρακτηρίζονται από τον Rahim λειτουργικές αφού ενδέχεται να οδηγήσουν σε ποιοτικότερες αποφάσεις και υψηλότερες αποδόσεις.

Ο Tjosvold (2008) τοποθετείται εντελώς αντίθετα με όλες τις παραπάνω απόψεις. Υπερασπίζεται αδιαπραγμάτευτα την πεποίθησή του ότι η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού εξαρτάται από τον τρόπο διαχείρισης κι όχι από το είδος των συγκρούσεων, απορρίπτοντας τη διάκρισή τους σε λειτουργικές και μη.

Για τον Rahim η διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων, για να είναι ορθή και εποικοδομητική θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

α) Μείωση των συναισθηματικών συγκρούσεων σε ενδοατομικό, διαπροσωπικό, ενδοοργανωσιακό και διοργανωσιακό επίπεδο

β) Δημιουργία και διατήρηση μετρίου ποσοστού λειτουργικών συγκρούσεων σε μη συνήθη καθήκοντα, μεταβάλλοντας τις πηγές δημιουργίας τους.

γ) Αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των συγκρούσεων από τα μέλη του οργανισμού, που επιτυγχάνεται μέσω της αλληλεπίδρασης, πράγμα που συνεπάγεται αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης της εκάστοτε σύγκρουσης σύμφωνα με το είδος της.

Τέλος, σύμφωνα με τους Elmagri & Eaton (2011) και τον Rahim (2001) σημείο αναφοράς για την ορθή διαχείριση μιας σύγκρουσης, που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα και θα θεωρείται, επομένως, λειτουργική, είναι η γνώση όλων των μελών του οργανισμού ως προς τη χρήση της κατάλληλης στρατηγικής ανά περίπτωση και είδος.

Καταλήγουμε επομένως στο συμπέρασμα ότι μια σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί λειτουργική ή μη, βάση των ποσοστών ωφέλειας ή βλάβης που προκαλούν σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός του Rahim (2002b) σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, περιλαμβάνει φάσεις διάγνωσης και παρέμβασης στον εργασιακό τομέα και αποσκοπεί αφενός στην δυνατότερη ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργικών συγκρούσεων και αφετέρου τη διατήρηση των λειτουργικών σε μέτρια ποσοστά σε κάθε επίπεδο.

### **2.3 Το δυαδικό μοντέλο των πέντε τρόπων διαχείρισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων**

Εμβληματική προσωπικότητα μεταξύ των θεωρητικών της “Κλασικής Σχολής” υπήρξε η Mary Parker Follet, η προσέγγιση της οποίας διέφερε κατά πολύ από εκείνες των άλλων κλασικών. Η Follet ανέδειξε την αναγκαιότητα των συγκρούσεων για την εκάστοτε επιχείρηση, υποστηρίζοντας ότι υπάρχουν τρεις μορφές διαχείρισης: η κυριαρχία (domination), ο συμβιβασμός (compromise) και η ενσωμάτωση (suppression). Για την Follet, οι δύο πρώτες μέθοδοι δεν είναι αποτελεσματικές και συχνά έχουν αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. Υποστήριξε ότι η καλύτερη μέθοδος διαχείρισης είναι η ενσωμάτωση. Έθεσε έτσι τα θεμέλια στη σύγχρονη Επιστήμη της Διοίκησης και εισήγαγε για πρώτη φορά το μοντέλο των πέντε τρόπων διαχείρισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων (Follet, 1940).

Αργότερα, το 1964, η Σύγχρονη Σχολή Διοίκησης υιοθέτησε την θεωρητική προσέγγιση των Blake & Mouton (1961). Οι τελευταίοι είχαν ασχοληθεί εκτενώς με τη μελέτη των συγκρούσεων. Έτσι, προχώρησαν, στη συνέχεια, στην ερμηνεία του φαινομένου μέσω του δυαδικού τους μοντέλου. Το δυαδικό μοντέλο των Blake & Mouton διερευνά τη συμπεριφορά της ηγεσίας με βάση δύο κύριες διαστάσεις: το ενδιαφέρον της για την παραγωγή ή τους εργαζόμενους. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει πέντε διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης:

α) εξαναγκασμός (forcing)

- β) απόσυρση (withdrawing)
- γ) εξομάλυνση (smoothing)
- δ) συμβιβασμός (compromising)
- ε) επίλυση ((solving).

Οι ίδιοι έστρεψαν την προσοχή τους σε δύο βασικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Οι βασικές στρατηγικές αυτές ήταν η προσέγγιση του διαπροσωπικού διαμεσολαβητή (interpersonal facilitator approach) και την προσέγγιση σύγκρουσης-επίλυσης (interface conflict-solving approach). Ο σκοπός είναι η αμοιβαία μετακίνηση και των δύο πλευρών από την κατεύθυνση κέρδος-ζημία/νίκη - ήττα (win-lose) προς την κοινή δράση επίλυσης (Blake & Mouton, 1984).

Λίγα χρόνια μετά, ο Thomas (1976), επίσης, εξήγαγε ένα δυαδικό μοντέλο σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Το μοντέλο του Thomas αποτελείται έχει δύο διαστάσεις: την αποφασιστικότητα (assertiveness) και τη συνεργατικότητα (cooperativeness). Η αποφασιστικότητα την ικανοποίηση της μιας μόνο από τις δύο πλευρές. Η συνεργασία από την άλλη υποδηλώνει το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση και των δύο πλευρών. Και το μοντέλο του Thomas διέκρινε πέντε τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων, οι οποίοι έχουν ως εξής:

- α) ανταγωνισμός (competing)
- β) συνεργασία (collaborative)
- γ) συμβιβασμός (compromising)
- δ) αποφυγή (avoiding)
- ε) προσαρμογή (accommodating).

Αρκετά χρόνια αργότερα, σε συνεργασία με τον Kilmann, ανέπτυξαν και δημοσίευσαν ένα εργαλείο για τη μέτρηση της απόκρισης του ατόμου σε μια σύγκρουση, το λεγόμενο TKi (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) (Thomas & Kilmann, 2008).

Το μοντέλο των Blake & Mouton (1984) δημιούργησε το θεωρητικό πλαίσιο προσέγγισης του δυαδικού μοντέλου από τους Rahim & Bonoma (1979), το οποίο ασχολήθηκε με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι δύο διαστάσεις του μοντέλου των Rahim & Bonoma ήταν το ενδιαφέρον για τον εαυτό και το ενδιαφέρον για τους άλλους τα οποία μελετούν κατα πόσο υψηλά ή χαμηλά είναι τα επίπεδα προσωπικής ικανοποίησης ή

ικανοποίησης των άλλων αντίστοιχα (Rahim & Bonoma, 1979). Οι πέντε διαφορετικοί τρόποι του συγκεκριμένου μοντέλου είναι:

- α) η ενσωμάτωση/ ο συνεργατικός τρόπος (integrating style)
- β) η προσαρμογή/ ο συγκαταβατικός τρόπος (obliging style)
- γ) η επιβολή (dominating style)
- δ) η αποφυγή (avoiding style)
- ε) ο συμβιβασμός (compromising style).

Για τις ανάγκες του δυαδικού αυτού μοντέλου, ο Rahim δημιούργησε δύο ερωτηματολόγια, το ROCI-I και το ROCI-II. Το ROCI-I σχεδιάστηκε για τους σκοπούς μέτρησης των ενδοπροσωπικών συγκρούσεων, των προτιμήσεων των εργαζομένων, καθώς και το σύνολο των ενδοομαδικών και διαομαδικών συγκρούσεων. Το ROCI-II σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τις ανάγκες μέτρησης των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων και συνεργατών (Rahim, 2001).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέγγιση των Rahim & Bonoma (1979) επηρέασε αρκετούς ειδήμονες από διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Οι Pruitt & Carnevale, ψυχολόγοι, το 1993 δημοσίευσαν το έργο τους με τίτλο “Negotiation of Social Conflict” (Διαπραγμάτευση των κοινωνικών συγκρούσεων, Pruitt & Carnevale, 1993). Στο έργο αυτό, μεταξύ άλλων, αναφέρθηκαν σε ένα δυαδικό μοντέλο διαχείρισης των κοινωνικών συγκρούσεων, του οποίου οι διαστάσεις ήταν ίδιες με των Rahim & Bonoma: το ενδιαφέρον για τον εαυτό και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Η προσέγγισή τους είχε επίσης πέντε τρόπους διαχείρισης:

- α) ανταγωνισμός (competition)
- β) συνεργασία (collaboration)
- γ) συμβιβασμός (compromising)
- δ) αποδοχή (avoiding)
- ε) προσαρμογή (accommodating).

Ακολούθησαν οι προσεγγίσεις αρκετών ερευνητών σχετικά με την δημιουργία ενός μοντέλου διαχείρισης των συγκρούσεων. Τα μοντέλα αυτά ήταν διαφορετικά, και πολλές φορές μάλιστα, οι τρόποι διαχείρισης ήταν λιγότεροι από πέντε.

## **2.4 Ανάλυση των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων του δυαδικού μοντέλου των Rahim & Bonoma**

Το δυαδικό μοντέλο που παρουσίασαν οι Rahim & Bonoma το 1979 είναι ένα από τα σημαντικότερα πλαίσια που χρησιμοποιήθηκε και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται στην έρευνα της διαχείρισης των συγκρούσεων του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι Rahim & Bonoma εκπόνησαν σπουδαίο έργο και μακροχρόνιες έρευνες σχετικά με το φαινόμενο. Είναι επομένως λογικό, η μελέτη τους να αποπνέει εμπιστοσύνη και να λειτουργεί ως βασικό πρότυπο για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Για να κατανοήσουμε πλήρως την ανάλυση των πέντε τρόπων του μοντέλου αυτού, είναι σημαντικό να ορίσουμε την έννοια “διαπροσωπικές συγκρούσεις” και τον όρο “στιλ” (style). Διαπροσωπικές συγκρούσεις, λοιπόν, είναι κατά τον Rahim “οι εκδηλώσεις ασυμβατότητας, διαφωνίας ή διαφοράς, μεταξύ δύο ή περισσότερων αλληλεπιδρώντων ατόμων του οργανισμού, που ανήκουν στα ίδια ή διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα ή τμήματα” (Rahim, 2001).

Για την έννοια στιλ τα πράγματα είναι πιο περίπλοκα, καθώς παρουσιάζεται διχογνωμία μεταξύ των ερευνητών. Άλλοι ερμηνεύουν τον όρο ως προτίμηση, άλλοι ως συμπεριφορά, άλλοι ως στρατηγική. Ο Thomas (1992) για παράδειγμα, αναφέρει σχετικά: “συνιστά πρόθεση στρατηγικής από την πλευρά των εμπλεκομένων, ως προς το τι σκοπεύει η κάθε πλευρά να επιτύχει, σχετικά με την ικανοποίηση του εαυτού της και των άλλων” (Thomas, 1992).

Το δυαδικό μοντέλο της διαχείρισης εργασιακών συγκρούσεων των Rahim & Bonoma βασίζεται σε δύο διαστάσεις, όπως ήδη αναφέραμε. Αυτές είναι το ενδιαφέρον για τον εαυτό και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Το μοντέλο αυτό διακρίνει πέντε τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων. Ακολουθεί η ανάλυσή τους.

α) Ενσωμάτωση/συνεργατικός τρόπος (integrating style: Πρόκειται για μια μέθοδο που εστιάζει στη συνεργασία και στην επίλυση προβλημάτων για την εύρεση επωφελών λύσεων και για τις δύο πλευρές. Το ενδιαφέρον διατηρείται σε υψηλά επίπεδα τόσο για τον εαυτό όσο και για τους άλλους. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών, η ειλικρίνεια, η επανεξέταση των εναλλακτικών επιλογών ώστε να προκύψει μια αποδεκτή και από τις δύο πλευρές λύση. Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι μπορεί να εκμεταλλεύεται όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και εμπειρίες.

Σκοπός της είναι οι εμπλεκόμενοι να βρουν εναλλακτικές λύσεις στο πρόβλημά τους και να επέλθει η βελτίωση στη συνεργασία τους.

β) Προσαρμογή/συγκαταβατικός τρόπος (obliging style): Ο συγκαταβατικός τρόπος αντανακλά την προσφορά ικανοποίησης των άλλων, θυσιάζοντας την ικανοποίηση του εαυτού. Με άλλα λόγια η μέθοδος της προσαρμογής παρουσιάζει υψηλά επίπεδα ενδιαφέροντος για τους άλλους, χαμηλά όμως για τον εαυτό. Ο συγκαταβατικός τρόπος προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διχογνωμίες, και, εν αντιθέσει, να αναδείξει τις κοινές απόψεις, με σκοπό όμως να ικανοποιηθούν οι στόχοι της άλλης πλευράς. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται χρήσιμη μόνο υπό συγκεκριμένες περιπτώσεις και προϋποθέσεις. Διαφορετικά δε συνίσταται. Ενδείκνυται συνήθως στις αδύναμες ομάδες ή σε ομάδες που θεωρούν σημαντική τη θέση των διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ αντενδείκνυται σε περιπτώσεις που η μια πλευρά χαρακτηρίζει την άλλη ανήθικη ή λάθος. Ωστόσο, η προσαρμογή της μιας πλευράς μπορεί μακροπρόθεσμα να επιφέρει οφέλη για την ίδια.

γ) Επιβολή (dominating style): Η επιβολή θα μπορούσε να θεωρηθεί το αντίθετο της προσαρμογής. Αποδεικνύει υψηλά επίπεδα ενδιαφέροντος για τον εαυτό και χαμηλά για τους άλλους. Χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστική συμπεριφορά του ατόμου, που αποσκοπεί στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων σε βάρος των άλλων. Οι χρήστες της συγκεκριμένης μεθόδου μπορεί να χρησιμοποιήσουν τον εξαναγκασμό προκειμένου να επιβάλουν τις προτιμήσεις τους σε άλλους. Η επιβολή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος τόσο από αυτούς που κατέχουν θέσεις ευθυνών όσο και από αυτούς που δεν κατέχουν. Μάλιστα, οι κατέχοντες συχνά κάνουν κατάχρηση εξουσίας με σκοπό να επιβάλουν τις προτιμήσεις τους σε υφιστάμενους. Η μέθοδος αυτή φαίνεται αρκετά εγωκεντρική και αρνητική. Παρόλα αυτά η συχνότητα εμφάνισής της είναι έως και καθημερινή. Επίσης, είναι γνωστή και ως “ανταγωνιστικός τρόπος”. Η μέθοδος της επιβολής ενδείκνυται σε καταστάσεις που χρειάζονται έγκαιρη παρέμβαση ή σε περίπτωση που οι ενέργειες της άλλης πλευράς αποδειχθούν επιβλαβείς.

δ) Αποφυγή (avoiding style): Η μέθοδος της αποφυγής αντανακλά το χαμηλό ενδιαφέρον και για τον εαυτό και για τους άλλους. Η αποφυγή συνεπάγεται παθητική και μη διεκδικητική συμπεριφορά, όπου τα άτομα αποσύρονται από καταστάσεις σύγκρουσης ή από πλάγια αντιπαράθεση. Συχνά μάλιστα, εκλαμβάνεται ως αδιαφορία περί του ζητήματος ή προς την άλλη πλευρά. Ο τρόπος αυτός επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις,



αποφεύγοντας την εμπλοκή. Ενδείκνυται αποκλειστικά σε περιπτώσεις όπου οι δυσλειτουργικές επιπτώσεις ξεπερνούν τα οφέλη επίλυσης μιας σύγκρουσης.

ε) Συμβιβασμός (compromising style): Ο συμβιβασμός αντιπροσωπεύει τη μέση οδό. Χαρακτηρίζεται από μετριότητα ενδιαφέροντος, τόσο για τον εαυτό, όσο και για τους άλλους. Πρόκειται για μια μέθοδο αμοιβαίων παραχωρήσεων των δύο πλευρών, ώστε αμφότερες να μείνουν ικανοποιημένες από τη συμφωνία. Σκοπός είναι ουσιαστικά να βρεθεί μια ταχεία μέση λύση. Ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται περισσότερο ως μέθοδος προστασίας και αντενδείκνυται σε σύνθετες περιπτώσεις που οι συγκρούσεις χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση.

Εν κατακλείδι, το μοντέλο των Rahim & Bonoma (1979) δημιουργεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση των ατομικών διαφορών στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων και τις επιπτώσεις τους στις διαπροσωπικές σχέσεις και την οργανωτική ισχύ. Με την αναγνώριση και την προσαρμογή σε διαφορετικά στιλ σύγκρουσης, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να πλοηγηθούν πιο αποτελεσματικά στις συγκρούσεις και να προωθήσουν θετικά αποτελέσματα.

## **2.5 Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων**

Ο ρόλος του ηγέτη στον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι καθοριστικός και κρίσιμος. Έχει παρατηρηθεί ότι στη σχέση ηγεσίας και υφισταμένων, αμφότεροι επηρεάζονται μεταξύ τους. Επίσης, είναι γνωστό ότι ένας ηγέτης μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του σύμφωνα με τις κινήσεις του. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά, δεν είναι δύσκολο να αντιληφθούμε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ικανοί να εντοπίσουν, να αναλύσουν και να αντιμετωπίσουν μια σύγκρουση, με τρόπο μάλιστα, που ελαχιστοποιεί την αναστάτωση και αυξάνει τα θετικά αποτελέσματα.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να εντοπίζει έγκαιρα τη σύγκρουση και να παρεμβαίνει με σκοπό την αντιμετώπιση της. Η έγκαιρη ανίχνευση μιας σύγκρουσης δίνει στους ηγέτες την δυνατότητα να την αντιμετωπίσουν πριν από την κλιμάκωση της. Υπό την έννοια αυτή, ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει διορατικότητα και να βρίσκεται σε εγρήγορση. Φυσικά, προτού να προχωρήσει στην

αντιμετώπισή της θα πρέπει να καθορίσει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει ώστε η διαχείριση να αποβεί αποτελεσματική.

Από την άλλη, ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον φιλικό προς το διάλογο και την κουλτούρα της ανοιχτής επικοινωνίας. Αναφέραμε ήδη αρκετές φορές, ότι όταν μια σύγκρουση δεν εκδηλώνεται δεν μπορεί και να αντιμετωπιστεί. Ένας ηγέτης που επιθυμεί να διατηρεί την ισορροπία της επιχείρησης του και ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους του, οφείλει να τους παρέχει την ασφάλεια και την ελευθερία στην έκφραση των παραπόνων, των ανησυχιών, αλλά και των ιδεολογιών τους ακόμη. Έτσι, θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτού διαλόγου, όπου οι συγκρούσεις θα επιλύονται εποικοδομητικά μέσω της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

Λειτουργώντας ως κυρίαρχη επιρροή, ο ηγέτης μπορεί να εδραιώσει το πλαίσιο εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ των αντικρουόμενων μελών και, γενικότερα εντός της επιχείρησης. Ο ηγέτης θα πρέπει να βοηθά τους εμπλεκόμενους και των δύο πλευρών, ώστε αμφότεροι να κατανοήσουν τις προοπτικές και τους στόχους του άλλου. Οφείλει να προωθεί αισθήματα όπως η ενσυναίσθηση και ο σεβασμός, καθώς και να συμβάλλει στην ανάπτυξη εποικοδομητικού διαλόγου με σκοπό την έκβαση αμοιβαία αποδεκτών λύσεων.

Ένας ηγέτης μπορεί να λειτουργήσει και σαν μεσολαβητής, αν και εφόσον έχει την ικανότητα να διαχειριστεί μια σύγκρουση με τις κατάλληλες στρατηγικές. Για να συμβεί αυτό με σωστό τρόπο, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι αποκομμένος από προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες. Θα πρέπει αμερόληπτα να καθοδηγεί τους διαπληκτιζόμενους ώστε να καταλήξουν σε συμφωνία που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές.

Το σημαντικότερο καθήκον του ηγέτη, ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων είναι ο καθορισμός σαφών ορίων και προσδοκιών. Ένας ηγέτης θα πρέπει να προσδιορίζει τα όρια και τις προσδοκίες της συμπεριφοράς, τόσο σε διαπροσωπικό, όσο και σε ενδοοργανωσιακό επίπεδο. Ο προσδιορισμός σαφών κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς, μπορεί να αποτρέψει την κλιμάκωση των συγκρούσεων και να διασφαλίσει μια εποικοδομητική λύση τους.

Συνολικά, ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση συγκρούσεων είναι πολύπλευρος. Συμπεριλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες όπως η προληπτική ανίχνευση, η εποικοδομητική επικοινωνία, η διαμεσολάβηση, η επίλυση προβλημάτων και η υποστήριξη. Η αποτελεσματική ηγεσία στη διαχείριση συγκρούσεων συμβάλλει σε μια θετική οργανωσιακή

λειτουργία, ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και συμβάλλει στη δημιουργία “καλής φήμης” του οργανισμού.

## **2.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και συγκρούσεις: ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στις συγκρούσεις**

### **2.6.1 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η έννοια “συναισθηματική νοημοσύνη” (EI) αντανακλά την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως αποτελεί μια μορφή ενσυναίσθησης. Τα άτομα που διαθέτουν “συναισθηματική νοημοσύνη” δύνανται να χρησιμοποιήσουν μια συναισθηματική πληροφορία για την καθοδήγηση της σκέψης και της συμπεριφοράς τους. Επίσης, μπορούν να οργανώσουν τα συναισθήματά τους και να διακρίνουν ποια είναι τα κατάλληλα σε κάθε περίπτωση.

Ο όρος πρωτοεμφανίστηκε το 1964 σε ένα προσωπικό έγγραφο του κλινικού ψυχολόγου Michael Beldoch. Έγινε όμως ευρέως γνωστός, με το ομότιτλο βιβλίο “Συναισθηματική Νοημοσύνη” του ψυχολόγου και συγγραφέα Daniel Goleman, το 1995.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου, αλλά και την ικανότητα του τελευταίου στην αντίληψη, την ερμηνεία και την ανταπόκριση στα συναισθήματα των άλλων.

### **2.6.2 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στις συγκρούσεις**

Τι σχέση μπορεί να έχει όμως, ένας τέτοιος όρος με την έννοια των συγκρούσεων και τη διαχείρισή τους; Φαινομενικά, οι δύο όροι δε συγκλίνουν πουθενά. Στην πραγματικότητα όμως, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καθοριστικό ρόλο στον τομέα των συγκρούσεων, τόσο στην εκδήλωσή τους όσο και στη διαχείρισή τους.

Όπως αναφέρθηκε πολλές φορές στην παρούσα διατριβή, το εργασιακό περιβάλλον συνιστά μια διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών των οργανισμών, είτε πρόκειται για ομάδες είτε για άτομα. Η ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία και την επικοινωνία των μελών της. Με τη σειρά της η συνεργασία

επιτυγχάνεται καλύτερα ανάμεσα σε άτομα που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς είναι σε θέση να διαχειριστούν τις επιθυμίες τους και να αντιληφθούν, να κατανοήσουν, να αποδεχτούν τις απόψεις των άλλων.

Από τη σκοπιά των εργασιακών συγκρούσεων, τα άτομα που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να προσεγγίζουν το φαινόμενο με έναν εναλλακτικό τρόπο, προσανατολισμένο στις λύσεις. Αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις αναζητώντας μεν κερδοφόρα αποτελέσματα, επιχειρώντας δε, να διατηρήσουν την ισορροπία των σχέσεων. Επίσης, τα άτομα αυτά εκτός των άλλων διαθέτουν σωστά τεχνάσματα επικοινωνίας, είναι καλοί ενεργητικοί ακροατές και διαθέτουν ταλέντο στη διαπραγμάτευση. Μπορούν να συμβάλλουν τόσο στην πρόληψη της ενδεχόμενης σύγκρουσης, όσο και στην σωστή διαχείρισή της εκδηλωμένης σύγκρουσης με σκοπό την σταδιακή αποκλιμάκωσή της.

Όσον αφορά την ηγεσία, οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί στη διαχείριση των συγκρούσεων εντός του οργανισμού. Οι ηγέτες αυτοί, μπορούν να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο συναισθηματικής ασφάλειας για τους εργαζομένους τους καθώς κι ένα περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας, όπου κανείς δε θα φοβάται να μιλήσει. Οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες εμπνέουν εμπιστοσύνη και προωθούν τη συνεργασία. Αυτό συνεπάγεται είτε τη μείωση πιθανοτήτων εμφάνισης μιας οργανωσιακής σύγκρουσης είτε τη διευκόλυνση της επίλυσης τους σε περίπτωση εκδήλωσης.

Εν ολίγοις, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους, καθώς επιτρέπει στα άτομα να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων, ελαχιστοποιώντας από τη μια τις συγκρούσεις και δίνοντας, από την άλλη την ευκαιρία για σωστή διαχείριση της εκδηλωμένης σύγκρουσης.

## **2.7 Η σημασία της επικοινωνίας**

Το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων ανέδειξε, μεταξύ άλλων, τη σημασία της επικοινωνίας τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στο κοινωνικό πλαίσιο. Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον, θα μπορούσε κανείς να πει ότι η επικοινωνία είναι το νούμερο 1 κριτήριο για τον σαφή καθορισμό των στόχων, των προσδοκιών και των συμφερόντων των μελών της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στο ενδοομαδικό επίπεδο, η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι μείζονος σημασίας για την αποτελεσματική τους συνεργασία. Επίσης, η

επικοινωνία είναι ικανή να καταστήσει σαφή και τις πηγές μιας υποκείμενης σύγκρουσης που δεν έχει ακόμη εκδηλωθεί.

Μια σύγκρουση, η οποία δεν έχει εκδηλωθεί ή παρατηρηθεί παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία στην επίλυση. Η ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία επιτρέπει στα άτομα του οργανισμού να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, τα παράπονα ή την απογοήτευσή τους για θέματα του εργασιακού περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες εκδήλωσης μιας σύγκρουσης.

Επίσης, οι διάλογοι επικοινωνίας μπορούν να παρέχουν διευκρίνιση των προσδοκιών και των καθηκόντων των ατόμων του οργανισμού. Τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και των υπαλλήλων, ο σαφής προσδιορισμός των προσδοκιών μπορεί να συμβάλει στην αποφυγή παρεξηγήσεων που δημιουργούν συγκρούσεις.

Σημαντικότερο όλων όμως είναι ότι μέσω της επικοινωνίας γίνονται εμφανείς οι πηγές ή οι αιτίες που προκάλεσαν ή μένεται να προκαλέσουν μια σύγκρουση. Με διάλογο και ακρόαση αμοιτέρων των πλευρών, είναι πιθανότερο να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν τα αίτια που προκάλεσαν μια σύγκρουση. Μάλιστα, το γεγονός αυτό, του προσδιορισμού των αιτιών, μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στις προβλέψεις για την διαχείριση ενδεχόμενων μελλοντικών συγκρούσεων.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Επιτρέπει στα άτομα να εκφραστούν και να εκδηλώσουν τόσο τα συναισθήματα και τις ανησυχίες τους, όσο και τους στόχους, τις προσδοκίες και τις απόψεις τους. Η επικοινωνία συμβάλλει καθοριστικά στην αποκλιμάκωση μιας σύγκρουσης και οδηγεί σε βελτιωμένες σχέσεις, που χαρακτηρίζονται από συνεργατικότητα και εμπιστοσύνη.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Η έρευνα**

Το τρίτο Κεφάλαιο της εργασίας αφιερώνεται στην έρευνα που διεξήχθη για τους σκοπούς της Διπλωματικής Διατριβής. Ακολουθούν παρακάτω οι ερευνητικές υποθέσεις, η δειγματοληψία και η μεθοδολογία της έρευνας, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

#### **3.1 Οι ερευνητικές υποθέσεις-σκοπός**

Η έρευνα διεξήχθη στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας διατριβής. Αποτελεί προσωπικό μου δημιούργημα, το οποίο έγινε έπειτα από συστηματικές μελέτες στο φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων. Σκοπός της έρευνας είναι να αναδειχθεί ο τρόπος αντίληψης της σύγκρουσης, η συχνότητα του φαινομένου, καθώς και η ενημέρωση που έχουν οι συμμετέχοντες για αυτό. Έτσι, προκύπτουν οι εξής υποθέσεις:

- α) Κατά πόσο είναι συχνό το φαινόμενο της σύγκρουσης;
- β) Είναι οι συμμετέχοντες πλήρως ενημερωμένοι για το φαινόμενο;
- γ) Τα άτομα εστιάζουν στις αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης;
- δ) Πως αντιλαμβάνονται τα άτομα το ρόλο του ηγέτη ως προς τη διαχείριση της σύγκρουσης;
- ε) Ποιος είναι ο επικρατέστερος τρόπος κατα τον οποίο πιστεύουν τα άτομα ότι θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μια σύγκρουση;

Σκοπός επίσης της έρευνας είναι να εξετάσει το κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι ενημερωμένοι τόσο για το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων, όσο και για τη διαχείρισή του.

#### **3.2 Δειγματοληψία της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Οκτώβριο-Δεκέμβριο του έτους 2023. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 100 άτομα και η συμμετοχή ήταν πλήρης. Κατά τη διαδικασία της δειγματοληψίας ελήφθησαν υπόψη οι εξής παράγοντες:

- 1) ο περιορισμένος χρόνος των συμμετεχόντων
- 2) η πιθανή άγνοια/αδιαφορία προς την έρευνα
- 3) οι πιθανές ασόβαρες απαντήσεις.

Για τους λόγους αυτούς το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε γνώριμα πρόσωπα, τα οποία επιβεβαίωσαν το ενδιαφέρον τους για έγκυρη συμμετοχή στην έρευνα, τα οποία αναμενόταν να απαντήσουν ρεαλιστικά στις ερωτήσεις.

### **3.3 Δείγμα**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα, από όλους τους τομείς επαγγελματικής απασχόλησης, από ηλικία 18 και άνω. Για τις ανάγκες δημιουργίας ενός σχετικού προφίλ των συμμετεχόντων, παρατίθενται παρακάτω τα δημογραφικά στοιχεία, όπως αυτά προέκυψαν από την έρευνα.

α) Οι περισσότερες ήταν γυναίκες με ποσοστό 67%, με τους άντρες να είναι μόλις 33 (33%)

β) Σχετικά με το ηλικιακό φάσμα 31 (31%) συμμετέχοντες ήταν 18-30 ετών και 31 ακόμη 31-35 ετών. Από τους υπόλοιπους, οι 37 (37%) ήταν 46-60 ετών και μόλις ένας (1%) ήταν άνω των 60 ετών.

γ) Ως προς το μορφωτικό επίπεδο, 18 (18%) άτομα είχαν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση, 52 (52%) ήταν κάτοχοι πτυχίου Τ.Ε.Ι ή Α.Ε.Ι, 25 (25%) κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και 5 (5%) κατείχαν διδακτορικό τίτλο.

δ) Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι του Ιδιωτικού τομέα, με ποσοστό 42% (42 άτομα). Από τους υπόλοιπους οι 36 (36%) ήταν δημόσιοι υπάλληλοι, οι 12 (12%) αυτοαπασχολούμενοι/ελεύθεροι επαγγελματίες και οι 5 (5%) άνεργοι κατά τη περίοδο διεξαγωγής της έρευνας

ε) Οι 41 (41%) συμμετέχοντες κατέχουν θέση ευθύνης, ενώ οι υπόλοιποι 59 (59%) όχι.

### **3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και μεθοδολογία**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο “ερωτηματολόγιο-φόρμες Google”, το οποίο κοινοποιήθηκε, έπειτα από διαπροσωπική συνεννόηση, στους συμμετέχοντες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ανώνυμα.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία του, το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο και στοχευμένο. Αποτελούνταν από 49 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες ήταν χωρισμένες διαθεματικά σε 10 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιέχει τον τίτλο της έρευνας και το

συνοδευόμενο παράρτημα δέσμευσης ως προς την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων.

Ο λόγος που προτιμήθηκαν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ήταν η ανάγκη για την αποκόμιση σαφών αποτελεσμάτων που μπορούν να αναλυθούν ποσοστιαία. Οι ερωτήσεις ήταν διατυπωμένες με σύντομο και σαφή τρόπο, ώστε να μην κουράσουν τους συμμετέχοντες και να είναι ευνόητες από όλους.

Επίσης, επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο διαθέτει και υποχρεωτικές και προαιρετικές ερωτήσεις.

### 3.5 Αποτελέσματα έρευνας

Ακολουθούν παρακάτω τα αποτελέσματα της έρευνας, σε πίνακες χωρισμένους σύμφωνα με τις ενότητες του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα δίνονται με αριθμούς και ποσοστά. Ακριβώς επειδή στην έρευνα συμμετείχαν ακριβώς 100 άτομα συχνά τα ποσοστά είναι ίδια με τον αριθμό. Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε περιπτώσεις που τα ποσοστά δεν είναι ακέραια, σημαίνει πως έχουν απαντήσει λιγότεροι συμμετέχοντες από τους 100.

#### α) Ενότητα 1η τίτλος και θέμα ερωτηματολογίου

Συγκρούσεις και διαχείριση συγκρούσεων: Το εργασιακό φαινόμενο και οι συγκρούσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου

**β) Ενότητα 2η Δημογραφικά στοιχεία:** Σκοπός είναι να διευκρινιστεί η συνολική εικόνα των συμμετεχόντων.

Ενότητα 2 από 10					
Δημογραφικά στοιχεία					
a/a	Ερώτημα	Απαντήσεις			
1.	Φύλο:	Ανδρας		Γυναίκα	
		33/33%		67/67%	
2.	Ηλικιακή ομάδα:	18 έως 30 ετών	31 έως 45 ετών	46 έως 60 ετών	Άνω των 60 ετών
		31/31%	31/31%	37/37%	1/1%
3	Μορφωτικό επίπεδο (επιλογή της υψηλότερης βαθμίδας)	Υ.Ε. / Δ.Ε.	Τ.Ε.Ι. / Α.Ε.Ι.	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό



3.	της υψηλότερης βαθμιαίας εκπαίδευσης):	18/18%	52/52%	25/25%	5/5%
4.	Τομέας απασχόλησης:	<b>Υπάλληλος Ιδιωτικού Τομέα</b>	<b>Υπάλληλος Δημόσιου Τομέα</b>	<b>Αυτοαπασχολούμενος / Ελεύθερος Επαγγελματίας</b>	<b>Άνεργος</b>
		42/42%	36/36%	12/12%	5/5%
5.	Σύνολο εργασιακού βίου:	<b>Έως 10 έτη</b>	<b>11 – 25 έτη</b>	<b>&gt; 25 έτη</b>	
		42/ 42,5%	34/34,3%	23/23,2%	
6.	Έτη εμπειρίας στην παρούσα θέση σας. Παρακαλούνται όσοι τώρα είναι άνεργοι να δηλώσουν την αντίστοιχη εμπειρία κατά την τελευταία εργασία τους:	<b>Έως 5 έτη</b>	<b>6 έως 10 έτη</b>	<b>11 έως 15 έτη</b>	<b>Πάνω από 15 έτη</b>
		29/30,2%	21/21,9%	14/14,6%	32/33,3%
7.	Κατέχετε θέση ευθύνης στο χώρο εργασίας σας;	<b>Ναι</b>		<b>Όχι</b>	
		41/41%		59/59%	
8.	Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο;	<b>Ποτέ</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Καθημερινά</b>
		6/6,1%	61/61,6%	30/30,3%	2/2%
9.	Έχετε ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, κατά τη διάρκεια των σπουδών ή της εργασίας σας;	<b>Ναι</b>		<b>Όχι</b>	
		59/59%		41/41%	

Πίνακας 3.1: Αποτελέσματα ενότητας 2: Δημογραφικά στοιχεία

**γ) Ενότητα 3η Αιτίες συγκρούσεων:** Σκοπός είναι να διερευνηθεί ποιες θεωρούνται οι συνήθεις αιτίες συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων.

Ενότητα 3 από 10						
Αιτίες Συγκρούσεων						
Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).						
Στον εργασιακό σας χώρο αιτία συγκρούσεων αποτελεί το γεγονός ότι:						
α/α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1.	Οι υπάλληλοι δέχονται εντολές από περισσότερους από έναν υπευθύνους.	5/5%	6/6%	24/24%	13/13%	52/52%
2.	Υπάρχει άγνοια του αποδιδόμενου έργου των χαμηλότερων στελεχών από τις υψηλότερες βαθμίδες διοίκησης.	7/7%	9/9%	20/20%	29/29%	35/35%
3.	Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	7/7%	6/6%	19/19%	31/31%	37/37%
4.	Δεν υφίσταται σαφής καθορισμός των καθηκόντων του εκάστοτε υπαλλήλου.	5/5%	2/2%	18/18%	37/37%	37/37%
5.	Επικρατεί αίσθημα καταπίεσης κατά τη διεκπεραίωση των καθηκόντων	9/9%	9/9%	15/15%	27/27%	40/40%
6.	Η διεκπεραίωση καθηκόντων των υπαλλήλων είναι κατευθυνόμενη.	4/4%	9/9%	28/28%	32/32%	27/27%
7.	Η κατανομή της εργασίας δεν είναι ίση.	2/2%	8/8%	14/14%	40/40%	36/36%
8.	Οι απολαβές δεν αντιστοιχούν στο αποδιδόμενο έργο του εκάστοτε υπαλλήλου.	8/8%	2/2%	10/10%	25/25%	55/55%

Πίνακας 3.2: Αποτελέσματα ενότητας 3: αιτίες σύγκρουσης

**δ) Ενότητα 4η Ομαδικότητα και συγκρούσεις:** Στόχος είναι να γίνει αντιληπτός ο ρόλος της ομαδικότητας στη σύγκρουση.

Ενότητα 4 από 10			
Ομαδικότητα και συγκρούσεις			
α/α	Ερώτημα	Απαντήσεις	
1.	Πιστεύετε ότι η ομαδικότητα μπορεί να συμβάλει στην αποφυγή συγκρούσεων;	Ναι	Όχι
		92/92%	8/8%
2.	Πιστεύετε ότι ομάδα του εμπλεκόμενου θα πρέπει να τον υποστηρίξει ακόμη κι αν η άποψη του είναι λανθασμένη;	Ναι	Όχι
		83/83,8%	16/16,2%

Πίνακας 3.3: Αποτελέσματα ενότητας 4: Ομαδικότητα και συγκρούσεις

**ε) Ενότητα 5η Ο ρόλος της ομάδας στις συγκρούσεις:** Στόχος είναι να διερευνηθεί ποιος θεωρείται ο ρόλος της ομάδας κατά την εκδήλωση μιας σύγκρουσης

Ενότητα 5 από 10						
Ο ρόλος της ομάδας στις συγκρούσεις						
Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).						
Σε περίπτωση σύγκρουσης η ομάδα του εμπλεκόμενου πρέπει:						
α/α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	να επιδιώκει την ομαλή επίλυση της σύγκρουσης, με την πλήρη ικανοποίηση και των δύο πλευρών.	4/4%	5/5%	11/11%	13/13%	67/67%
2.	να υποστηρίζει ακράδαντα το μέλος της, ώστε να επιβληθεί η άποψη του.	21/21%	35/35%	35/35%	3/3%	6/6%
3.	να προβάλλει τη θέση της, χωρίς να επηρεάζεται από την άποψη του εμπλεκόμενου μέλους της.	7/7%	5/5%	21/21%	23/23%	44/44%
4.	να επιδιώκει την λήξη της σύγκρουσης, ακόμη κι αν αυτή δεν έχει επιλυθεί.	4/4%	3/3%	43/43%	37/37%	13/13%
5.	να πείσει το εμπλεκόμενο μέλος της να υποχωρήσει, ώστε να μην επεκταθεί η σύγκρουση.	3/3%	6/6,1%	24/24,2%	27/27,3%	39/39,4%

Πίνακας 3.4: Αποτελέσματα ενότητας 5: Ο ρόλος της ομάδας στις συγκρούσεις

**στ) Ενότητα 6η Ο ηγέτης:** Σκοπός είναι να γίνει αντιληπτό κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν τον ρόλο του ηγέτη καθοριστικό στον τομέα των συγκρούσεων

Ενότητα 6 από 10			
Ο ηγέτης			
α/α	Ερώτημα	Απαντήσεις	
		Ναι	Όχι
1.	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός για τις συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα σε μία επιχείρηση;		
		97/97%	3/3%

Πίνακας 3.5 Αποτελέσματα ενότητας 6: Ο ηγέτης

**ζ) Ενότητα 7η Ο ρόλος του ηγέτη στις συγκρούσεις:** Στόχος είναι να κατανοηθεί η αντίληψη των συμμετεχόντων για το ρόλο που θα πρέπει να διαδραματίζει ο ηγέτης στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Ενότητα 7 από 10						
Ο ρόλος του ηγέτη στις συγκρούσεις						
Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).						
<u>Όταν δημιουργούνται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο ο ηγέτης θα πρέπει:</u>						
α/α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	να επιδιώκει την ομαλή και πλήρη επίλυση της σύγκρουσης, διατηρώντας ουδέτερη στάση, ικανοποιώντας πλήρως και τις δύο πλευρές.	6/6%	3/3%	14/14%	12/12%	65/65%
2.	να τάσσεται υπέρ του εμπλεκόμενου, τον οποίο θεωρεί πιο χρήσιμο μέλος για την επιχείρηση.	49/49%	21/21%	20/20%	6/6%	4/4%
3.	να τάσσεται υπέρ του "αδυνάμου" με σκοπό την υποστήριξη του, ακόμη κι αν η θέση του είναι λανθασμένη.	49/49%	23/23%	21/21%	5/5%	2/2%
4.	να αποφεύγει την εμπλοκή του στη σύγκρουση, προκειμένου να αποφύγει τυχόν παρεξηγήσεις.	68/68%	10/10%	9/9%	7/7%	6/6%
5.	να επιδιώκει την λήξη της σύγκρουσης, ακόμη κι αν δεν έχει λυθεί.	9/9%	11/11%	41/41%	28/28%	11/11%
6.	να επιδιώκει τη διαπραγμάτευση μεταξύ των εμπλεκόμενων, προκειμένου οι ίδιοι να λύσουν το μεταξύ τους πρόβλημα.	1/1%	3/3%	13/13%	16/16%	67/67%
7.	να επιβάλλει τιμωρίες στους εμπλεκόμενους, προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές συγκρούσεις.	13/13%	14/14%	8/8%	7/7%	58/58%

Πίνακας 3.6 Αποτελέσματα ενότητας 7: Ο ρόλος του ηγέτη στις συγκρούσεις

**η) Ενότητα 8η Οι συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο:** Σκοπός είναι να αναλυθεί το πως αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες τη σύγκρουση και τις συνέπειές της.

Ενότητα 8 από 10	
<b>Οι συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο</b>	

α/α	Ερώτημα	Απαντήσεις						
1.	Πιστεύετε ότι υπάρχουν συνέπειες από τη δημιουργία συγκρούσεων στην	Ναι			Όχι			
		99/99%			1/1%			
2.	Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο επιβαρύνουν την ομαλή λειτουργία της	Ναι			Όχι			
		99/99%			1/1%			
3.	Τι βαθμό συνέπειας θεωρείτε ότι έχουν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο για την επιχείρηση;	Κανένα	Ελάχιστο	Μεσαίο	Μεγάλο	Αρκετά μεγάλο		
		1/1%	1/1%	6/6%	28/28%	64/64%		
4.	Ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε συνέπειες των συγκρούσεων; (Επιλέξτε μία ή παραπάνω απαντήσεις)	Κακό εργασιακό κλίμα		Ανεπιτυχές αποτελέσματα έργου	Χαμηλή επίδοση της επιχείρησης	Έλλειψη ομαδικότητας	Παραίτηση υπαλλήλων - έλλειψη προσωπικού	Άλλο
		90/90%		81/81%	78/78%	86/86%	77/77%	2/2%

Πίνακας 3.7 Αποτελέσματα ενότητας 8: Οι συνέπειες της σύγκρουσης

**θ) Ενότητα 9η Αντιμετώπιση των συγκρούσεων:** Στόχος είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν αναγκαία την αντιμετώπιση της σύγκρουσης και τη συμμετοχή όλων των μελών στη διαδικασία αυτή.

Ενότητα 9 από 10				
Αντιμετώπιση συγκρούσεων				
α/α	Ερώτημα	Απαντήσεις		
1.	Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα θα πρέπει να	Ναι		Όχι
		100/100%		0/0%
2.	Πιστεύετε ότι τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης (εργαζόμενοι, υπεύθυνοι κ.λπ.) θα πρέπει να εμπλέκονται στην	Ναι		Όχι
		66/67,3%		32/32,7%

Πίνακας 3.8 Αποτελέσματα ενότητας 9: Αντιμετώπιση συγκρούσεων

**ι) Ενότητα 10η Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων:** Στόχος της τελευταίας ενότητας είναι να εντοπιστούν οι τρόποι τους οποίους οι συμμετέχοντες κρίνουν καλύτερους ως προς την επίλυση των συγκρούσεων.

<b>Ενότητα 10 από 10</b>						
<b>Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων</b>						
Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).						
<b>Για να αντιμετωπιστούν τυχόν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο:</b>						
α/α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Η διοίκηση θα πρέπει να μεσολαβεί, ώστε να λύνονται πλήρως και ομαλά οι συγκρούσεις και να ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές.	4/4%	2/2%	15/15%	13/13%	66/66%
2.	Η διοίκηση θα πρέπει να επιβάλλει τιμωρίες στους εμπλεκόμενους, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις θέσεις τους.	16/16%	25/25%	41/41%	11/11%	7/7%
3.	Η διοίκηση θα πρέπει να τάσσεται υπέρ των εμπλεκόμενων, τους οποίους θεωρεί πιο χρήσιμους για την επιχείρηση.	41/41%	32/32%	22/22%	2/2%	3/3%
4.	Η διοίκηση θα πρέπει να αποφεύγει να πάρει θέση, παραβλέποντας τη σύγκρουση.	66/66%	13/13%	16/16%	3/3%	2/2%
5.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να λύνουν τις διαφορές τους μέσω της διαπραγμάτευσης σε βάθος, έως ότου να πραγματοποιηθεί η πλήρης επίλυση της μεταξύ τους διαφωνίας.	3/3%	2/2%	10/10%	18/18%	67/67%
6.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να συμβιβάζονται, ώστε να βρεθεί μια κοινή λύση που θα ικανοποιεί μερικώς και τις δύο πλευρές.	2/2%	7/7%	17/17%	9/9%	65/65%
7.	Η μία πλευρά των εμπλεκόμενων θα πρέπει να υποχωρεί, προκειμένου να λήξει άμεσα η σύγκρουση.	9/9%	11/11%	57/57%	17/17%	6/6%
8.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να αποφύγουν την επέκταση της σύγκρουσης.	4/4%	4/4%	11/11%	11/11%	70%

9.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να υποστηρίζουν την άποψη τους, έως ότου αυτή επικρατήσει και επιβληθεί.	41/41%	19/19%	29/29%	6/6%	5/5%
----	--	--------	--------	--------	------	------

Πίνακας 3.9: Αποτελέσματα ενότητας 10: Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων

### 3.6 Τα συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα εξήγε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τη μελέτη του φαινομένου της σύγκρουσης και τη διαχείρισή του. Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν τα εξής:

α) Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, σύνολο 61,6%, αντιμετώπισουν σπάνια συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο.

β) Το 59% έχει ενημερωθεί σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, είτε κατά τη διάρκεια των σπουδών είτε κατά την επαγγελματική του καριέρα.

γ) Σχετικά με το ποιες είναι οι αιτίες συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώθηκε στην απάντηση “Οι απολαβές δεν αντιστοιχούν στο αποδιδόμενο έργο”, με 55 συμμετέχοντες (55%) να συμφωνούν απόλυτα με αυτό. Ακολουθεί, αμέσως, το γεγονός ότι οι υπάλληλοι δέχονται εντολές από περισσότερους από έναν υπευθύνους, με ποσοστό 52%.

δ) Όσον αφορά την ομαδικότητα, το 92% πιστεύει ότι αυτή μπορεί να συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων.

ε) Ωστόσο το 83,8% (83 συμμετέχοντες), απάντησε αρνητικά στην ερώτηση για το αν η ομάδα θα πρέπει να υποστηρίξει το εμπλεκόμενο μέλος αν ανήκει σε αυτή, ακόμη κι αν το άτομο λανθάνει.

στ) Αναφορικά με το ρόλο της ομάδας στη διαχείριση των συγκρούσεων, τα μεγαλύτερα ποσοστά απόλυτης συμφωνίας συγκεντρώθηκαν στην απάντηση ότι η ομάδα θα πρέπει να επιδιώκει την ομαλή επίλυση της σύγκρουσης με την ικανοποίηση και των δύο πλευρών.

ζ) Το 97% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός.

η) Ως ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση συγκρούσεων προσδιορίζεται με ποσοστό απόλυτης συμφωνίας 67% η επιδίωξη της συνδιαλλαγής των διαπλεκόμενων, προκειμένου οι ίδιοι να λύσουν το μεταξύ τους πρόβλημα. Ακολουθεί με ελάχιστη διαφορά και ποσοστό

65% η επιδίωξη της ομαλής και πλήρης επίλυσης της σύγκρουσης, διατηρώντας ουδέτερη στάση ικανοποιώντας πλήρως και τις δύο πλευρές.

θ) Το 99% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι υπάρχουν συνέπειες από τη δημιουργία των συγκρούσεων.

ι) Το 99% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο επιβαρύνουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

ια) Το 64% θεωρεί ότι οι συγκρούσεις έχουν αρκετά μεγάλο βαθμό συνέπειας για την επιχείρηση.

ιβ) Το 90% θεωρεί το κακό κλίμα ως συνέπεια των συγκρούσεων

ιγ) Ως προς την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, και οι 100 συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται.

ιδ) Το 67,3% πιστεύει ότι τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης δεν θα πρέπει να εμπλέκονται στην επίλυση του προβλήματος.

ιε) Ως προς τους τρόπους αντιμετώπισης, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 70% ότι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν τη σύγκρουση.

Το τελευταίο συμπέρασμα ωστόσο είναι αρκετά απογοητευτικό, καθώς μαρτυρά ότι οι συμμετέχοντες δε διαθέτουν πλήρη ή ορθή ενημέρωση για την έννοια των συγκρούσεων, αφού αυτές, όπως αναφέραμε, συντελούν ένα αναπόφευκτο φαινόμενο.

Σημειώνεται ότι στα συμπεράσματα δεν παρατέθηκαν τα ερωτήματα 1 έως 7 της 2ης ενότητας, καθώς πρόκειται για τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων που σκοπό έχουν να δώσουν μια γενική εικόνα για αυτούς.



## **Κεφάλαιο 4ο :**

### **Συμπεράσματα και προτάσεις**

Η παρούσα διατριβή κλείνει με το τέταρτο κεφάλαιο όπου παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις, που είναι συνυφασμένα με το θέμα της. Η εργασία αυτή επικεντρώθηκε στη μελέτη του φαινομένου της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο. Στόχος ήταν να αναλυθεί εκτενώς το φαινόμενο, τόσο από γενική σκοπιά, όσο και σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον. Κατά την ανάπτυξη των κεφαλαίων, αναφέρθηκαν οι ορισμοί της σύγκρουσης, η ιστορία της, το επιστημονικό της πλαίσιο, η δυναμική της, οι τύποι, οι πηγές και τα αίτια που την προκαλούν. Δόθηκε, μάλιστα ιδιαίτερη έμφαση στις αρνητικές επιπτώσεις και τα οφέλη που μπορεί να προξενήσει σε διάφορα επίπεδα εντός του εργασιακού χώρου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση εστίασε στη διαχείριση και τους αποτελεσματικές της στρατηγικές. Αναφέρθηκαν διάφορα μοντέλα τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων, με σκοπό να αναδειχθεί η σημασία της επιλογής του σωστού τρόπου ώστε να αντιμετωπιστούν ορθά και προς όφελος της επιχείρησης. Έγινε επίσης λόγος για το ρόλο του ηγέτη και το πόσο καθοριστικός είναι αυτός για την εύρυθμη διαχείριση της σύγκρουσης και τη διατήρηση της ευημερίας. Αναφέρθηκε, επιπλέον η συναισθηματική νοημοσύνη, η σχέση της και ο ρόλος της στο φαινόμενο που μελετάται. Τέλος, τονίστηκε η σημασία της ύπαρξης επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, ώστε να διατηρηθεί η συνεργασία και να ελαχιστοποιηθούν οι συγκρούσεις.

Παρακάτω θα αναλυθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν βάσει της βιβλιογραφικής έρευνας για το φαινόμενο των συγκρούσεων και τη διαχείρισή τους.

#### **4.1 Συμπεράσματα**

Το φαινόμενο της εργασιακής σύγκρουσης αποτελεί ένα ευρύ φάσμα διαφωνιών, διαπληκτισμών και εντάσεων που εκδηλώνονται στον εργασιακό χώρο σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Πρόκειται για ένα φαινόμενο με ποικιλομορφία και πολυπλοκότητα, το οποίο επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, όπως τις οικονομικές συνθήκες, τη διαφορετικότητα των ατόμων και τη συνεπαγόμενη διαφορετικότητα των αντιλήψεων, προσδοκιών και στόχων τους, την επικοινωνία, το κοινωνικό πλαίσιο κ.α. Για να

κατανοηθούν πλήρως οι πηγές και τα αίτια που τις προκαλούν απαιτείται μια ευρύτερη και ολιστική προσέγγιση, η οποία συμπεριλαμβάνει την αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων.

Το εργασιακό περιβάλλον συνιστά ένα χώρο καθημερινής και συστηματικής τριβής. Για να εξηγηθεί το φαινόμενο των συγκρούσεων, θα πρέπει πρώτα να έχει γίνει αντιληπτή και αποδεκτή η άποψη ότι κάθε οντότητα είναι μοναδική και εξίσου μοναδικοί είναι οι στόχοι, η συμπεριφορά, η αντίληψη των πραγμάτων, τα συμφέροντα και οι προσδοκίες. Η παραδοχή αυτή μπορεί να εξηγήσει άρτια το εργασιακό συγκρουσιακό φαινόμενο, καθώς τα διαφορετικά άτομα συχνά ενδέχεται να έχουν αντικρουόμενες απόψεις για ένα ζήτημα. Με τη σειρά του αυτό εξηγεί το γεγονός ότι πρόκειται για μια αναπόφευκτη κατάσταση η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων, πόσο μάλλον εντός του εργασιακού χώρου.

Οι πηγές μιας εργασιακής σύγκρουσης είναι, επίσης, ποικίλες. Γι' αυτό, εν μέρει, ευθύνεται η σύνθετη φύση του φαινομένου. Επίσης, σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο που εκδηλώνεται μια σύγκρουση, τα αίτια είναι διαφορετικά. Έτσι, κάνουμε λόγο για αιτίες που σχετίζονται με προσωπικούς παράγοντες και αιτίες που πηγάζουν από την οργανωσιακή δομή.

Μια εργασιακή σύγκρουση μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις σε μια επιχείρηση. Αλλά όσο πιθανό είναι να αποβεί μοιραία, άλλες τόσες είναι οι πιθανότητες να προξενήσει επωφελή αποτελέσματα στον οργανισμό. Η άποψη αυτή, καθώς και η ανάλυση των αρνητικών και των θετικών αποτελεσμάτων μιας σύγκρουσης, γεννά την ανάγκη για τη διαχείρισή της, αφού αυτή είναι που θα καθορίσει τι είδους θα είναι οι συνέπειες που θα προκύψουν. Η σωστή αντιμετώπιση των συγκρούσεων, με ορθότητα και σωστή επιλογή στρατηγικών μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη για τη λειτουργία του οργανισμού. Αντίθετα, η λανθασμένη αντιμετώπιση, ή χειρότερα η αποφυγή της, μπορεί να οδηγήσει σε καταστρεπτικές συνέπειες.

Κάθε σύγκρουση, όμως, που εμφανίζεται στο εργασιακό περιβάλλον παρουσιάζει μοναδικότητα σε ορισμένα χαρακτηριστικά, αφού κάθε φορά εμφανίζεται ανάμεσα σε άλλα άτομα, σε άλλα επίπεδα ή για άλλους λόγους. Για τους λόγους αυτούς, πριν περάσει στη διαδικασία διαχείρισης, θα πρέπει να έχει αναλυθεί εκτενώς η φύση της.

Οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες που συντελούν στην διαχείριση μιας σύγκρουσης, ή ακόμη και στην πρόληψή της είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και η επικοινωνία. Η

πρώτη πλάθει άτομα με ενσυναίσθηση, ικανά να παραμερήσουν το “εγώ” και να συμβάλλουν στο “εμείς”. Προωθεί τη συνεργατικότητα και θέτει τα θεμέλια για ανοιχτό διάλογο και επικοινωνία. Η ίδια η επικοινωνία είναι το σημαντικότερο βήμα τόσο για τον εντοπισμό όσο και για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Μάλιστα, συχνά λειτουργεί με τρόπο προληπτικό.

Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις είναι ένα φαινόμενο που χρειάζεται συστηματική μελέτη και ανάλυση. Είναι ρευστό στο χώρο και το χρόνο και μπορεί να παρουσιαστεί με διάφορες μορφές. Η έγκαιρη, ορθή και αποτελεσματική διαχείρισή της είναι ο μόνος δρόμος για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και για την επαναφορά της ευημερίας εντός του.

## 4.2 Προτάσεις

Ολοκληρώνοντας τη παρούσα βιβλιογραφική και ερευνητική διατριβή, θεωρήθηκε σκόπιμο να παρατεθούν μερικές προσωπικές προτάσεις, για την ορθή διαχείριση του φαινομένου.

Για αρχή το κυριότερο βήμα είναι να εξαλειφθεί η άποψη ότι η σύγκρουση μπορεί να αποφευχθεί. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που ενυπάρχει στα κοινωνικά σύνολα, και συνεπώς στο εργασιακό περιβάλλον. Όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας, πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης είναι η αποφυγή της. Όμως αυτό δεν ισχύει. Σε επόμενο στάδιο, λοιπόν, θα πρέπει να σταματήσει να επιδιώκεται η αποφυγή της σύγκρουσης.

Σημαντική επίσης είναι η πλήρης και ορθή ενημέρωση των ενδιαφερόμενων για την έννοια της σύγκρουσης. Θα πρέπει πια να εξαλειφθούν τα ταμπού γύρω από τις διαφωνίες και οι διάφοροι μύθοι του τύπου “Τα καλά παιδιά δεν τσακώνονται”. Τα άτομα πρέπει να αποκτήσουν πρόσβαση σε μια ολιστική προσέγγιση που θα προσδιορίζει ξεκάθαρα την έννοια της σύγκρουσης, θα καταδεικνύει τις αρνητικές της επιπτώσεις και παράλληλα θα αναδεικνύει τις επωφελείς συνέπειες που μπορεί να επιφέρει.

Η ανάδειξη της επικοινωνίας μπορεί επίσης να συμβάλλει καθοριστικά στο πλαίσιο των συγκρούσεων. Μια επιχείρηση, οφείλει να πλάθει ένα πλαίσιο ανοιχτής επικοινωνίας όπου όλα τα μέλη θα έχουν λόγο, θα μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους στη λήψη αποφάσεων, αλλά και τα παράπονά τους σε ενδεχόμενες δυσμενείς καταστάσεις. Έτσι η

επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει ένα κλίμα ευημερίας που ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων και την συναισθηματική τους αξία.

Από την άλλη, θα πρέπει να υφίσταται ένας σαφής καθορισμός καθηκόντων. Οι περιπτώσεις ασαφούς προσδιορισμό φέρνουν μόνο σύγχυση και κατ' επέκταση διαπληκτισμούς. Κάθε άτομο θα πρέπει να ασχολείται με τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων καθηκόντων, κατά προτίμηση, της ειδικότητάς του. Επίσης, οι εντολές θα πρέπει να δίνονται από συγκεκριμένα άτομα και στελέχη και όχι από όλους σε όλους. Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να θέτει όρια και να μην υποκύπτει σε προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες.

Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει απολύτως αντιληπτή η έννοια της “διαχείρισης” και να γίνει ο ξεκάθαρος διαχωρισμός της από την επίλυση. Κάθε μέλος του οργανισμού, θα πρέπει να ενημερωθεί ότι η επίλυση δεν είναι η ίδια η διαχείριση, αλλά ένα κομμάτι της από τα πολλά. Για να φτάσει η διαχείριση στο σημείο της επίλυσης, θα πρέπει να έχει περάσει πρώτα κάποια στάδια.

Τέλος, σημαντικό κομμάτι είναι η κατοχή συναισθηματικής νοημοσύνης. Όταν τα μέλη ενός οργανισμού διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυνατόν μέχρι και να ελαχιστοποιηθούν στο λιγότερο δυνατό οι συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα. Η οριοθέτηση των προσωπικών συναισθημάτων και η αντίστοιχη αποδοχή και αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων, μπορεί να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος των μελών και να προωθήσει τη συνεργασία τους.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνόγλωσση**

**Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι.** (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili

**Βασιλείου, Α., & Κεχάογλου, Ν.,** (2015), *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία*, Αθήνα: ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ

**Ζαβλανός, Μ.** (1998), *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην

**Ζαβλανός, Μ.** (2002), *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης

**Θεοφανίδης, Σ.** (1999). *Ποιος είναι ηγέτης. Η ποιότητα της ηγεσίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

**Ιωσηφίδης, Θ.** (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

**Κάντας, Α.** (2009). *Οργανωτική-βιομηχανική Ψυχολογία. - Διεργασίες Ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό Άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

**Λύτρας, Ν., Π.,** (1992), *Εργασιακές Σχέσεις: Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικο-ψυχολογικά δεδομένα των ανθρωπίνων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*, Αθήνα: Interbooks

**Μπιτσάνη, Ε.** (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: εκδόσεις Διόνικος.

**Μπουραντάς, Δ.** (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προοπτικές*. Αθήνα: Μπένου.

**Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν.,** (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

**Μπρούζος, Α., & Κουζούνη, Κ.,** (2003), *Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις ως μέρος της σχολικής πραγματικότητας*, Ιωάννινα

**Νικήτας, Δ., & Τρομάρας, Λ.,** (2019), *Σύγχρονο Λατινοελληνικό Λεξικό*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press

**Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου, Α.,** (2012). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη - Έκθεση Αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Ε. Μπένου.

**Σαΐτη, Α., Ιορδανίδης, Γ., & Μπάκας, Θ.** (2012). *Στάσεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το φαινόμενο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των σχολείων τους*. 8ο Πανελλήνιο Συνέδριο, Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα., 2-4 Νοεμβρίου 2014. Ιωάννινα: Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος, Εργαστήριο Διδακτικής και Σχολικής Παιδαγωγικής. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Σχολή Επιστημών Αγωγής, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

**Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ.** (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων*, Τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

**Φωτόπουλος, Ν.** (2015). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων.

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

**Χυτήρης, Σ., Λ.,** (2017), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

**Bartle, P.** (2007). *Διαλεκτικός Υλισμός Μία Πρώιμη Θεωρία Αλλαγής* (Μετάφ. Δαγδεβερενης Δ.). Ανακτήθηκε 23 Ιουλίου, 2015, από: [www.cec.vcn.bc.ca](http://www.cec.vcn.bc.ca)

**Goleman D,** (1995), *Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα, 1995

**Goleman, D.,** (2011), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα: Πεδίο

**Liddell, H., & Scott, R.,** (2007), *Επιτομή του Μεγάλου Λεξικού της Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα: Πελεκάνος

## **Ξενόγλωσση**

**Alakavuklar, O., & Çakar, U.** (Nov. 2012). *The Role of Ethics on Conflict Management Handling Styles: A Scenario Based Study*. *Turkish Journal of Business Ethics* (İş Ahlakı Dergisi),

**Balay, R.** (2007). *Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables*. *Asia Pacific Education Review*, Education Research Institute

**Belbin, M.** (1981), *Management teams-Why they succeed or fail*. Great Britain:Elsevier Ltd.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S.** (1961). *Group Dynamics- Key to Decision Making*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boyatzis, Goleman, Rhee,** (2005). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI)*, San Francisco: Jossey-Bass
- Dana, D.** (1999). *Measuring the Financial Cost of Organizational Conflict*. Από: <http://www.smartbiz.com/article/view/26>
- Emmitt, S. and Gorse, C.** (2007), *Communication in Construction Teams*, London: Taylor & Francis.
- Elmagri, M. I., & Eaton, D.** (2011). *Identifying the Factors Causing Interpersonal Conflict in Organisations (Through Analysing Secondary Data)*.*The Built & Human Environment Review*
- Follet, Parker, M.** (1940). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet* . Ανακτήθηκε από: <http://mpfollett.ning.com/>.
- Goleman D,** (1995), *Emotional Intelligence*, New York, N.Y. England: Bantam Books, Inc.
- Goleman D,** (1998). *What makes a leader*, Harvard business review.
- Jay, R.** (1995). *How to Build a Great Team*. Great Britain: Bell & Bain Ltd
- Kilmann, Thomas** (1975). *Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions*, Psychological Reports
- Pondy, L.R.** (1976). *Organizational conflict: Concepts and models*, *Administrative Science Quarterly* , 12, p. 296-320.
- Pondy, L. R.** (1992a). *Overview of Organizational conflict: Concepts and models*. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp.255.
- Pondy, L. R.** (1992b). *Reflections on organizational conflict* *Journal of Organizational Behavior*,13(3), pp. 257-261.
- Rahim,** (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*,126, p. 79-86.
- Rahim,** (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Conn: Quorum Books, xi.
- Rahim, M. A.** (2002a). ROCI Bibliography. *Publications which used the conceptualization and/or operationalization of the Rahim Organizational Conflict Inventory-I & II*. Western Kentucky University. Ανακτήθηκε από: <http://people.wku.edu/afzal.rahim>

**Rahim, M. A.** (2002b) *Towards a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 206-235.

**Rahim, M. A., & Bonoma, T. V.** (1979) *Managing organizational conflict: A diagnosis and intervention. Psychological Reports*, 44, pp.1323- 1344.

**Rahim, M. A.,** (2003). *Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving, Managerial Auditing Journal*

**Pruitt, D., & Carnevale, P.,** (1993), *Negotiation of Social Conflict*, CA: Brooks/Cole Pub Co

**Rahim, M. A.,** (2000, 3d ed.), *Managing Conflict in Organizations*, London: Quorum Books

**Robbins, S., P.,** (1989, 4th ed.), *Organizational Behavior*, New Jersey, U.S.: Prentice Hall

**Wilmot, W., W., & Hocker, L., J.,** (2011, 8th ed.) *Interpersonal Conflict*, New York: McGraw-Hill

**Yukl, G.,** (2012), *Leadership in Organizations*, Pearson

## Ιστοσελίδες

[https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas%20%93Kilmann\\_Conflict\\_Mode\\_Instrument](https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas%20%93Kilmann_Conflict_Mode_Instrument)

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGLC125/494/3211,13079/>

<https://bizexperts.eu/%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%83%CF%85%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%BF%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%B1%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%85/>

<http://www.mediate.com/articles/clarkM1.cfm>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7#cite\\_note-3](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7#cite_note-3)

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/conflict>

<http://safety-council.org/workplace-safety/bullying-in-the-workplace/>



## **Επιστημονικά άρθρα**

**Παπαδοπούλου, Δ.** (2015). *Μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων*. *Επιστημονικά Χρονικά*, 23

## **Λοιπά έγγραφα**

**Αργυρόπουλος, Γ.**, (2021) *Διαχείριση Συγκρούσεων Μεταξύ του Προσωπικού Εντός του Εργασιακού Χώρου*, Διπλωματική εργασία στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος.

**Βασιλοπανάγου, Α** (2016). *Τρόποι διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντικών στελεχών*. Διπλωματική εργασία στο: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικιακή Οικονομία και Οικολογία του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, από:

<http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/16382/theFile>.

**Δούμα, Μ.** (2014). *Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας: αιτίες, συνέπειες και η σημασία της συνεργασίας στον Δημόσιο Τομέα*. Διπλωματική εργασία στο Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, από: [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/22/034/1718.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1718.pdf).

**Καλτσά, Α.**, (2021) *Επικοινωνία και Διαχείριση Συγκρούσεων σε Δημόσιες και Ιδιωτικές Εκπαιδευτικές Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Οικονομικά της Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, από:

[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13816/Kaltsa\\_Anthoula\\_Thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13816/Kaltsa_Anthoula_Thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

**Μαθαιάκη, Μ.**, (2022) *Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο ως εμπόδιο στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και των εγχειρημάτων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας*, Διπλωματική εργασία στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.

**Σαμολαδά, Ε.**,(2020). *Διαχείριση συγκρούσεων και απόψεις των διευθυντών για τις εργασιακές συγκρούσεις*. Διπλωματική εργασία στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Επιστήμες της Εκπαίδευσης και διά Βίου Μάθησης, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, από:

*<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/24256>*.

## **Παράρτημα**

Ερωτηματολόγιο:

### **Ενότητα 1η από 5**

Ονομάζομαι Μπατσίλα Άννα και η παρούσα έρευνα διεξάγεται για τις ανάγκες εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο: “Εργασιακό φαινόμενο-συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο”, με σκοπό την απόκτηση Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση. Η έρευνα αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε οποιοδήποτε άτομο εντάσσεται στο σύνολο του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα δεδομένα της έρευνας είναι απόρρητα. Η ίδια διεξάγεται με σεβασμό προς τα προσωπικά δεδομένα. Δεν αναγράφεται πουθενά ονοματεπώνυμο. Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και για κανέναν άλλο λόγο ή σκοπό.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και τον χρόνο σας.

<b>Ενότητα 2 από 10</b>					
<b>Δημογραφικά στοιχεία</b>					
<b>α/α</b>	<b>Ερώτημα</b>	<b>Απαντήσεις</b>			
<b>1.</b>	Φύλο:	Άνδρας		Γυναίκα	
<b>2.</b>	Ηλικιακή ομάδα:	<b>18 έως 30 ετών</b>	<b>31 έως 45 ετών</b>	<b>46 έως 60 ετών</b>	<b>Άνω των 60 ετών</b>
<b>3.</b>	Μορφωτικό επίπεδο (επιλογή της υψηλότερης βαθμίδας εκπαίδευσης):	<b>Υ.Ε. / Δ.Ε.</b>	<b>Τ.Ε.Ι. / Α.Ε.Ι.</b>	<b>Μεταπτυ/κό</b>	<b>Διδακτορικό</b>
<b>4.</b>	Τομέας απασχόλησης:	Υπάλληλος Ιδιωτικού Τομέα	Υπάλληλος Δημόσιου Τομέα	Αυτοαπασχολούμενος / Ελεύθερος Επαγγελματίας	<b>Ανεργος</b>
<b>5.</b>	Σύνολο εργασιακού βίου:	<b>Έως 10 έτη</b>	<b>11 – 25 έτη</b>	<b>&gt; 25 έτη</b>	
<b>6.</b>	Έτη εμπειρίας στην παρούσα θέση σας. Παρακαλούνται όσοι τώρα είναι άνεργοι να δηλώσουν την αντίστοιχη εμπειρία κατά την τελευταία εργασία τους:	<b>Έως 5 έτη</b>	<b>6 έως 10 έτη</b>	<b>11 έως 15 έτη</b>	<b>&gt; από 15 έτη</b>
<b>7.</b>	Κατέχετε θέση ευθύνης στο χώρο εργασίας σας;	<b>Ναι</b>		<b>Όχι</b>	
<b>8.</b>	Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο;	<b>Ποτέ</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Καθημερινά</b>
<b>9.</b>	Έχετε ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, κατά τη διάρκεια των σπουδών ή της εργασίας σας;	<b>Ναι</b>		<b>Όχι</b>	

**Ενότητα 3 από 10****Αιτίες Συγκρούσεων**

Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).

Στον εργασιακό σας χώρο αιτία συγκρούσεων αποτελεί το γεγονός ότι:

α/α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Οι υπάλληλοι δέχονται εντολές από περισσότερους από έναν υπευθύνους.					
2.	Υπάρχει άγνοια του αποδιδόμενου έργου των χαμηλότερων στελεχών από τις υψηλότερες βαθμίδες διοίκησης.					
3.	Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.					
4.	Δεν υφίσταται σαφής καθορισμός των καθηκόντων του εκάστοτε υπαλλήλου.					
5.	Επικρατεί αίσθημα καταπίεσης κατά τη διεκπεραίωση των καθηκόντων					
6.	Η διεκπεραίωση καθηκόντων των υπαλλήλων είναι κατευθυνόμενη.					
7.	Η κατανομή της εργασίας δεν είναι ίση.					
8.	Οι απολαβές δεν αντιστοιχούν στο αποδιδόμενο έργο του εκάστοτε υπαλλήλου.					

<b>Ενότητα 4 από 10</b>			
<b>Ομαδικότητα και συγκρούσεις</b>			
<b>α/α</b>	<b>Ερώτημα</b>	<b>Απαντήσεις</b>	
<b>1.</b>	Πιστεύετε ότι η ομαδικότητα μπορεί να συμβάλει στην αποφυγή συγκρούσεων;	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>
<b>2.</b>	Πιστεύετε ότι ομάδα του εμπλεκόμενου θα πρέπει να τον υποστηρίζει ακόμη κι αν η άποψη του είναι λανθασμένη;	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>

<b>Ενότητα 5 από 10</b>						
<b>Ο ρόλος της ομάδας στις συγκρούσεις συγκρούσεις</b>						
Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).						
<b>Σε περίπτωση σύγκρουσης η ομάδα του εμπλεκόμενου πρέπει:</b>						
<b>α/α</b>	<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ</b>				
		<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
<b>1.</b>	να επιδιώκει την ομαλή επίλυση της σύγκρουσης, με την πλήρη ικανοποίηση και των δύο πλευρών.					
<b>2.</b>	να υποστηρίζει ακράδαντα το μέλος της, ώστε να επιβληθεί η άποψη του.					
<b>3.</b>	να προβάλλει τη θέση της, χωρίς να επηρεάζεται από την άποψη του εμπλεκόμενου μέλους της.					
<b>4.</b>	να επιδιώκει την λήξη της σύγκρουσης, ακόμη κι αν αυτή δεν έχει επιλυθεί.					
<b>5.</b>	να πείσει το εμπλεκόμενο μέλος της να υποχωρήσει, ώστε να μην επεκταθεί η σύγκρουση.					

Ενότητα 6 από 10			
Ο ηγέτης			
α/α	Ερώτημα	Απαντήσεις	
1.	Πιστεύετε ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός για τις συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα σε μία επιχείρηση;	Ναι	Όχι

Ενότητα 7 από 10						
Ο ρόλος του ηγέτη στις συγκρούσεις						
Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).						
<u>Όταν δημιουργούνται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο ο ηγέτης θα πρέπει:</u>						
α/α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	να επιδιώκει την ομαλή και πλήρη επίλυση της σύγκρουσης, διατηρώντας ουδέτερη στάση, ικανοποιώντας πλήρως και τις δύο πλευρές.					
2.	να τάσσεται υπέρ του εμπλεκόμενου, τον οποίο θεωρεί πιο χρήσιμο μέλος για την επιχείρηση.					
3.	να τάσσεται υπέρ του "αδυνάμου" με σκοπό την υποστήριξη του, ακόμη κι αν η θέση του είναι λανθασμένη.					
4.	να αποφεύγει την εμπλοκή του στη σύγκρουση, προκειμένου να αποφύγει τυχόν παρεξηγήσεις.					
5.	να επιδιώκει την λήξη της σύγκρουσης, ακόμη κι αν δεν έχει λυθεί.					

6.	να επιδιώκει τη συνδιαλογή μεταξύ των εμπλεκόμενων, προκειμένου οι ίδιοι να λύσουν το μεταξύ τους πρόβλημα.					
7.	να επιβάλλει τιμωρίες στους εμπλεκόμενους, προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές συγκρούσεις.					



Ενότητα 8 από 10							
Οι συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο							
α/α	Ερώτημα	Απαντήσεις					
1.	Πιστεύετε ότι υπάρχουν συνέπειες από τη δημιουργία συγκρούσεων στην	Ναι			Όχι		
2.	Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο επιβαρύνουν την ομαλή λειτουργία της	Ναι			Όχι		
3.	Τι βαθμό συνέπειας θεωρείτε ότι έχουν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο για την επιχείρηση;	Κανένα	Ελάχιστο	Μεσαίο	Μεγάλο	Αρκετά μεγάλο	
4.	Ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε συνέπειες των συγκρούσεων; (Επιλέξτε μία ή παραπάνω απαντήσεις)	Κακό εργασιακό κλίμα	Ανεπιτυχές αποτελέσματα έργου	Χαμηλή επίδοση της επιχείρησης	Έλλειψη ομαδικότητας	Παραίτηση υπαλλήλων - έλλειψη προσωπικού	Άλλο

Ενότητα 9 από 10						
Αντιμετώπιση συγκρούσεων						
α/α	Ερώτημα	Απαντήσεις				
1.	Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα θα πρέπει να	Ναι			Όχι	
2.	Πιστεύετε ότι τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης (εργαζόμενοι, υπεύθυνοι κ.λπ.) θα πρέπει να εμπλέκονται στην	Ναι			Όχι	

## Ενότητα 10 από 10

### Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Στις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ εκφράστε την άποψή σας, με επιλογή από το 1 έως το 5 (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).

### Για να αντιμετωπιστούν τυχόν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο:

α/α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Η διοίκηση θα πρέπει να μεσολαβεί, ώστε να λύνονται πλήρως και ομαλά οι συγκρούσεις και να ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές.					
2.	Η διοίκηση θα πρέπει να επιβάλλει τιμωρίες στους εμπλεκόμενους, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις θέσεις τους.					
3.	Η διοίκηση θα πρέπει να τάσσεται υπέρ των εμπλεκομένων, τους οποίους θεωρεί πιο χρήσιμους για την επιχείρηση.					
4.	Η διοίκηση θα πρέπει να αποφεύγει να πάρει θέση, παραβλέποντας τη σύγκρουση.					
5.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να λύνουν τις διαφορές τους μέσω της διαπραγμάτευσης σε βάθος, έως ότου να πραγματοποιηθεί η πλήρης επίλυση της μεταξύ τους διαφωνίας.					
6.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να συμβιβάζονται, ώστε να βρεθεί μια κοινή λύση που θα ικανοποιεί μερικώς και τις δύο πλευρές.					
7.	Η μία πλευρά των εμπλεκομένων θα πρέπει να υποχωρεί, προκειμένου να λήξει άμεσα η σύγκρουση.					
8.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να αποφύγουν την επέκταση της σύγκρουσης.					
9.	Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να υποστηρίζουν την άποψη τους, έως ότου αυτή επικρατήσει και επιβληθεί.					