



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΓ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας: αιτίες, συνέπειες και η σημασία της συνεργασίας στον δημόσιο τομέα

Επιβλέπων:

Μάνος Παυλάκης

Σπουδάστρια:

Δανάη Ζουραράκη

ΑΘΗΝΑ - 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία μελετά το φαινόμενο των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, με έμφαση στον Δημόσιο Τομέα. Στο κομμάτι της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αρχικά παραθέτονται οι μορφές που μπορούν να λάβουν οι εργασιακές συγκρούσεις και οι διάφορες φάσεις που χαρακτηρίζουν την διαδικασία των συγκρούσεων. Στην συνέχεια, καταγράφονται τα αίτια, οι θετικές και αρνητικές συνέπειες καθώς και οι μέθοδοι ηγεσίας που συνδέονται με τις συγκρούσεις στους χώρους εργασίας. Ακολουθεί η παρουσίαση των βασικών αρχών αποτελεσματικής προσέγγισης των εργασιακών συγκρούσεων και οι βασικές στρατηγικές διοίκησής τους, με ιδιαίτερη μνεία στην χρήση της στρατηγικής της διαπραγμάτευσης, καταλήγοντας σε κάποιες προτάσεις για την αποφυγή και την ελαχιστοποίησή τους. Στην συνέχεια αναφέρεται η σημασία της συνεργασίας και των συνεργατικών - δημοκρατικών μεθόδων ηγεσίας για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών και την αποφυγή των επιβλαβών συγκρούσεων και διαφωνιών.

Εκτός από την δευτερογενή έρευνα, η παρούσα εργασία παραθέτει τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη σε επιλεγμένους φορείς του Δημοσίου Τομέα, και συγκεκριμένα στην Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, στο Ταμείο Ασφάλισης Ναυτικών Πρακτόρων, στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και στις Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Στόχος της έρευνας είναι η καταγραφή της τάσης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων στους επιλεγμένους φορείς, των αιτιών που κυριαρχούν, των σημαντικότερων συνεπειών των συγκρούσεων και της σημασίας της συνεργασίας. Επιχειρείται επίσης, η καταγραφή της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στον τρόπο λήψης αποφάσεων, στο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται και στην ελευθερία που νιώθουν οι εργαζόμενοι να λάβουν πρωτοβουλίες και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

ABSTRACT

The present study examines conflicts in the workplaces, emphasizing in the Public Sector. Initially, in the part of the literature review, the different forms of conflicts in workplaces and the various phases of their process of appearance, are described. The presentation of the causes, the positive and negative consequences and the various leadership styles that can be related with conflicts, follows. Afterwards, the basic principles for the effective approach and management of conflicts are presented, and by focusing on the negotiation strategy, we conclude by presenting some proposals for their avoidance and minimization. Then, the importance that cooperation and cooperative - democratic leadership styles plays in the effective operation of organizations and the avoidance of harmful conflicts and disagreements, is mentioned. Besides the secondary research, the present study presents the results of primary research that was conducted in selected organizations of the Public Sector and more specifically in the General Secretariat for Public Revenue, the Insurance Fund for Shipping Agents, the National Centre of Public Administration and Local Government and the Managing Authorities of Operational Programmes. The aim of the research is the report of the trend of conflicts in the selected organizations, of the causes that prevail, of the most important consequences and of the importance of cooperation. The report of the relation between the decision - making process, the various leadership styles, the freedom of the employees to take initiatives and the frequency of conflicts in the workplaces, is also attempted.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ, ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	11
1.1 ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ	11
1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	12
1.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	19
3.1 ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	20
3.2 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	23
4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	23
4.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	24
4.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	25
4.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	27
4.5 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ - ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	29
4.6 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	34
5.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	34
5.2 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ.....	35
ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΑΙΤΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	55
13.1 ΚΥΡΙΑΡΧΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	55
13.2 ΤΡΟΠΟΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	60
13.3 ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ	65
 ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	72
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	74
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	74
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	77
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	77

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Εικόνα 1: Φύλο.....	41
Εικόνα 2: Ηλικία.....	41
Εικόνα 3: Εκπαίδευση	41
Εικόνα 4: Θέση στον φορέα	42
Εικόνα 5: Ποσοστό ατόμων που έχουν βρεθεί στο επίκεντρο εργασιακών συγκρούσεων	43
Εικόνα 6: Ποσοστό ατόμων που πιστεύουν πως οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις	44
Εικόνα 7: Αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους.....	44
Εικόνα 8: Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων.....	45
Εικόνα 9: Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων ανά οργανισμό.....	45
Εικόνα 10: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.....	46
Εικόνα 11: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ διευθυντικών στελεχών	46
Εικόνα 12: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ υπαλλήλων	46
Εικόνα 13: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό	47
Εικόνα 14: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού παραγόντων	47
Εικόνα 15: Λόγοι εμφάνισης συγκρούσεων.....	48
Εικόνα 16: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Χαμηλή Αποδοτικότητα.....	49
Εικόνα 17: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Άγχος.....	50
Εικόνα 18: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης.....	50
Εικόνα 19: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Χάσιμο χρόνου και ενέργειας.....	51
Εικόνα 20: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Κακή επικοινωνία και συντονισμός	51
Εικόνα 21: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Αίσθημα απόρριψης	51
Εικόνα 22: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Έλλειψη πληροφόρησης.....	52
Εικόνα 23: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Ανάπτυξη αντιστάσεων.....	52
Εικόνα 24: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Δυσφορία στον χώρο εργασίας	52

Εικόνα 25: Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα.....	53
Εικόνα 26: Επίδραση εφαρμοσμένης μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων.....	54
Εικόνα 27: Κυρίαρχη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων στους οργανισμούς.....	54
Εικόνα 28: Κυρίαρχη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων ανά οργανισμό.....	55
Εικόνα 29: Στυλ Ηγεσίας που ακολουθούν οι οργανισμοί.....	56
Εικόνα 30: Στυλ Ηγεσίας που ακολουθείται ανά οργανισμό.....	57
Εικόνα 31: Αποτελεσματικότητα εφαρμοσμένου στυλ ηγεσίας.....	57
Εικόνα 32: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στο στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί.....	60
Εικόνα 33: Μέθοδος Λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς.....	61
Εικόνα 34: Μέθοδος Λήψης αποφάσεων ανά οργανισμό.....	61
Εικόνα 35: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στον τρόπο λήψης αποφάσεων.....	63
Εικόνα 36: Αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού μέσω της συνεργασίας.....	63
Εικόνα 37: Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας ανά οργανισμό.....	64
Εικόνα 38: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στην συχνότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας.....	65
Εικόνα 39: Αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών στους οργανισμούς.....	65
Εικόνα 40: Αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών ανά οργανισμό.....	66
Εικόνα 41: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στο πόσο ελεύθεροι νιώθουν οι εργαζόμενοι να πάρουν πρωτοβουλίες.....	67

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Γ.Γ.Δ.Ε.	Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων
Ε.Κ.Δ.Δ.Α	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Τ.Α.Ν.Τ.Π.	Ταμείο Ασφάλισης Ναυτικών Πρακτόρων
Ε.Υ.Δ.	Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων
Ο.Α.Ε.Ε.	Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων είναι η ανάγκη για κοινωνική διάδραση και για επικοινωνία. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού και να επιτευχθούν αποτελεσματικότερα οι στόχοι του. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ωστόσο, βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ως εκ τούτου αναπόφευκτα πολλές φορές οι άνθρωποι, και οι εργαζόμενοι πιο συγκεκριμένα, οδηγούνται σε συγκρούσεις που μπορούν να αποβούν βλαπτικές για τον οργανισμό.

Αρκετές φορές όμως οι συγκρούσεις μπορεί να επιφέρουν θετικές επιπτώσεις για τον οργανισμό καθώς μέσα από τις συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις οδηγώντας στην ανανέωσή του.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση και η δυσμενής οικονομική θέση στην οποία έχει εισέλθει η Ελλάδα έχουν οδηγήσει σε ένα ασταθές εργασιακό περιβάλλον. Η έλλειψη ασφάλειας, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι χαμηλές αμοιβές, συμβάλλουν στην γέννηση εντάσεων εντός των οργανισμών οδηγώντας σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Το αρνητικό αυτό κλίμα υπονομεύει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Έτσι, οι ηγεσίες των οργανισμών καλούνται να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν αυτές τις καταστάσεις διασφαλίζοντας προϋποθέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας έτσι ώστε οι συγκρούσεις να επιλύονται αποτελεσματικά.

Οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι:

- Διερεύνηση της βιβλιογραφίας στο θέμα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο εστιάζοντας στις μορφές των συγκρούσεων, στις αιτίες των συγκρούσεων που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων των οργανισμών, στις αρνητικές αλλά και στις θετικές συνέπειές τους και στην ανάπτυξη τεχνικών αντιμετώπισης και στρατηγικών πρόληψης ή αποφυγής των συγκρούσεων.
- Διεξαγωγή έρευνας σε φορείς του Δημόσιου Τομέα.
- Ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας.
- Διατύπωση προτάσεων και συμπερασμάτων σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Εκτός της εισαγωγής, η εργασία αποτελείται από άλλες τέσσερις βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει την βιβλιογραφική ανασκόπηση του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων και αποτελείται από τα πρώτα πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παραθέτονται διάφοροι ορισμοί που έχουν επικρατήσει για την περιγραφή του φαινομένου των συγκρούσεων, εντοπίζονται οι μορφές που μπορούν να λάβουν οι οργανωσιακές συγκρούσεις και περιγράφονται οι διάφορες φάσεις που χαρακτηρίζουν την διαδικασία των συγκρούσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια καταγραφή των αιτιών που ενδέχεται να οδηγήσουν στην εμφάνιση του φαινομένου των οργανωσιακών συγκρούσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται οι συνέπειες που περιλαμβάνουν τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές αρχές αποτελεσματικής προσέγγισης του φαινομένου των συγκρούσεων και οι βασικές στρατηγικές διοίκησης των συγκρούσεων κάνοντας ιδιαίτερη μνεία στην αντιμετώπισή τους μέσω της διαπραγμάτευσης. Προτείνονται, επίσης, τρόποι για την αποφυγή της σύγκρουσης όταν ακόμα αυτή βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο καθώς και συμβουλές για την ελαχιστοποίηση του φαινομένου. Γίνεται, τέλος, εκτενής αναφορά στην σημασία της συνεργασίας για την επιτυχία της λειτουργίας ενός οργανισμού και πώς μπορεί να αποτελέσει ένα καλό μέτρο για την αποφυγή επιβλαβών συγκρούσεων και διαφωνιών. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα και του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε αυτόν καθώς και την σημασία του ηγέτη για την αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει την μεθοδολογία της έρευνας και αποτελείται από τρία κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, στο έβδομο περιγράφεται το δείγμα της έρευνας και στο όγδοο γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τα ευρήματα της έρευνας και αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Έτσι, στο ένατο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την συχνότητα εμφάνισης των διαφόρων μορφών συγκρούσεων στους επιλεγμένους φορείς. Στο δέκατο κεφάλαιο περιγράφονται τα αίτια που αποτελούν τις σημαντικότερες πηγές συγκρούσεων στους επιλεγμένους φορείς και στο ενδέκατο οι βασικότερες συνέπειες του φαινομένου σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Στο δωδέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που κυριαρχούν στους επιλεγμένους φορείς και ποιόν τρόπο επιλέγουν οι συμμετέχοντες για να επιλύσουν τις συγκρούσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν. Τέλος, στο δέκατο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η αποτύπωση της σχέσης ανάμεσα στο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας, στον τρόπο λήψης αποφάσεων και στο αίσθημα ελευθερίας που νιώθουν

οι συμμετέχοντες στο να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και στην συχνότητα εμφάνισης τους φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

Τέλος, η τέταρτη ενότητα αποτελείται από τα δύο τελευταία κεφάλαια. Το δέκατο τέταρτο περιλαμβάνει τα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα και το δέκατο πέμπτο τις προτάσεις για την αποτελεσματική διαχείριση του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ, ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

1.1 ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η σύγκρουση είναι ένα φυσικό μέρος της κοινωνικής ύπαρξης και μια πραγματικότητα για όλα τα ανθρώπινα όντα που συνεργάζονται (Lee, 2008). Σε μια σύγκρουση, δύο τουλάχιστον μέλη, οι αποκαλούμενοι παράγοντες, που μπορεί να είναι άτομα, εταιρείες, κράτη, πολιτικά κόμματα, βρίσκονται σε διαμάχη γύρω από ένα ζήτημα (Pawlak, 1998). Η σύγκρουση γενικά ορίζεται σαν μια διαφωνία συμφερόντων ή ιδεών. Είναι μια διαδικασία όπου ο ένας παράγοντας αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά του είναι αντίθετα ή επηρεάζονται αρνητικά από τον αντίθετο παράγοντα (Wall and Callister, 1995).

Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι υπάρχει πληθώρα ορισμών αναφορικά με το τι είναι σύγκρουση. Σύμφωνα με τους Putnam και Poole (1987) ως σύγκρουση ορίζεται "η διάδραση αλληλεξαρτωμένων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών". Ο ορισμός αυτός τονίζει τρία βασικά χαρακτηριστικά της σύγκρουσης: τους ασύμβατους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση. Η έννοια των ασύμβατων στόχων αναφέρεται στους περισσότερους ορισμούς της σύγκρουσης. Μέσα σε έναν οργανισμό, η «ασυμβατότητα στόχων» μπορεί να προέρχεται από αντιφατικές απόψεις για τη διανομή των πόρων του οργανισμού, να αφορά τις οργανωσιακές διαδικασίες ή να προέρχεται από διαφορετικές αξίες. Η ασυμβατότητα δεν είναι επαρκής συνθήκη για να ξεσπάσει σύγκρουση στον οργανισμό. Η σύγκρουση ανακύπτει μόνον όταν οι συμπεριφορές των μελών του

οργανισμού αλληλεξαρτώνται. Ταυτόχρονα απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργηθεί μία σύγκρουση είναι η διάδραση, δηλαδή η έκφραση της ασυμβατότητας και όχι απλώς η ύπαρξη της (Miller, 2006).

Με βάση αυτά τα τρία βασικά χαρακτηριστικά έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για την περιγραφή του φαινομένου των συγκρούσεων.

Οι Griffin και Moorhead (1986), ορίζουν την σύγκρουση ως "την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της". Πιο συγκεκριμένα ο Jones (1994) υποστηρίζει ότι "η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων". Είναι εμφανές ότι η σύγκρουση είναι μία κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

Ο Robbins (1993) υποστηρίζει ότι "η σύγκρουση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης των εργασιακών σχέσεων."

Οι March και Simon (2003) υποστηρίζουν ότι "η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους".

Τέλος, σύμφωνα με τον Χυτήρη (1994) "η σύγκρουση είναι το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων. Πρόκειται για μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της".

1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν αρχικά ανάλογα με την προέλευση τους σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) στις συγκρούσεις που παρατηρούνται στο ίδιο το άτομο και β) στις συγκρούσεις που εμφανίζονται μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανώσεων (Miller, 2006).

Εμείς θα εστιάσουμε στην δεύτερη μεγάλη κατηγορία στην οποία περιλαμβάνονται οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανώσεων (Stoner, 1989). Στην περίπτωση των ατομικών συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους

λόγω των διαφορετικών τους πιστεύω και ιδεών ή γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων (Miller, 2006).

Οι ομαδικές συγκρούσεις αφορούν σύνολα προσώπων μέσα σε έναν οργανισμό όπως ομάδες εργασίας και τμήματα. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη, όταν τα μέλη μέσα σε μία ομάδα έχουν διαφορετικές απόψεις για τη σύγκρουση. Για παράδειγμα, στις διαπραγματεύσεις εργασίας, διαφορές απόψεων εμφανίζονται συχνά μεταξύ των μελών του συνδικάτου ή των μελών της ομάδας διοίκησης που εξετάζουν με ποιό τρόπο μπορεί να επιλυθεί η σύγκρουση. Αυτό υποδεικνύει ότι η σύγκρουση μεταξύ ομάδων εμπλέκει τόσο την επικοινωνία μέσα στην ομάδα για την καθιέρωση μιας συνεπούς θέσεως όσο και την επικοινωνία μεταξύ ομάδων για τη διαπραγμάτευση των διαφορών (Miller, 2006). Οι αναγκαίες συνθήκες για την ύπαρξη ομαδικών συγκρούσεων είναι η πραγματική ύπαρξη, μεταξύ των συμμετεχόντων στην οργάνωση, της ανάγκης για συλλογική λήψη αποφάσεων, και η ύπαρξη είτε διαφοράς ως προς τους στόχους είτε διαφοράς ως προς τον τρόπο αντίληψης της πραγματικότητας ή και των δύο (March & Simon, 2003).

Η τρίτη μορφή συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών αναφέρεται σε διαφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών. Αυτό το είδος της σύγκρουσης μπορεί να αφορά τον ανταγωνισμό στην αγορά, μεταξύ δύο καταστημάτων που ανταγωνίζονται για το ίδιο μερίδιο αγοράς, ή μεταξύ δύο επιχειρήσεων που προσπαθούν να πάρουν την ίδια σύμβαση με τον ίδιο πελάτη. Οι πιο ενδιαφέρουσες συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών μπορεί να είναι αυτές που ανακύπτουν μεταξύ οργανισμών που συνεργάζονται. Το επίπεδο της σύγκρουσης τότε, δίνει έμφαση στο ρόλο αυτών που έχουν αρκετή επαφή μεταξύ οργανισμών. Για αυτούς η σύγκρουση είναι ιδιαίτερα αγχώδης, επειδή τους ζητείται να κατανοήσουν τις ανάγκες των μελών και των δύο οργανισμών με τους οποίους γίνεται συνήθως η διαπραγμάτευση (Adams, 1980).

Από οργανωσιακής σκοπιάς οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- α) Ιεραρχικές Συγκρούσεις, μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων π.χ. μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή
- β) Λειτουργικές Συγκρούσεις, μεταξύ διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων του οργανισμού
- γ) Συγκρούσεις επιτελικών - γραμμικών στελεχών (Μπουραντάς, 2002).

1.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Σε έναν οργανισμό οι εργαζόμενοι δεν μεταπηδούν ξαφνικά από την ειρηνική συνύπαρξη σε σχέσεις που κυριαρχούν οι συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Pondy (1967), τα άτομα μετακινούνται από τη μια φάση στην άλλη καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν. Ο Pondy (1967) υπέδειξε πέντε φάσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή σύγκρουση.

Στο πρώτο στάδιο της "σιωπηρής σύγκρουσης" υπάρχει μία υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή επειδή τα μέρη διαδρούν σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, όπου μπορεί να ανακύψουν ασύμβατοι στόχοι.

Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Ένα ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η κατάσταση τους χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα και αλληλεξάρτηση.

Στο τρίτο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αισθητή. Τα μέρη προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση και αρχίζουν να διατυπώνουν στρατηγικές για τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης και να εξετάζουν τα αποτελέσματα που θα ήταν ή δεν θα ήταν αποδεκτά. Μαζί η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αγωνίζονται για την εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, προτείνοντας ο ένας στον άλλον την αναθεώρηση των θέσεων τους ώστε να έρθουν σε μία συμφωνία.

Στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Η διάδραση μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης καθώς υλοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές.

Τέλος, στο πέμπτο στάδιο που αναγνωρίζει ο Pondy, την μετά τη σύγκρουση φάση, τονίζει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο βραχυχρόνιες όσο και μακροχρόνιες συνέπειες. Η σύγκρουση έχει εκτονωθεί και τα ζητήματα έχουν επιληθεί είτε με την παρέμβαση τρίτων είτε με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αν παρ' όλα αυτά δεν έχει εξαλειφθεί η αιτία της σύγκρουσης, το ίδιο σενάριο θα επαναληφθεί αργά ή γρήγορα στην επιχείρηση. Ακόμη και μετά τη διευθέτησή της η σύγκρουση μπορεί να αλλάξει τις σχέσεις των ατόμων και τη λειτουργία του οργανισμού (Miller, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο των οργανωσιακών συγκρούσεων, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση

των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Η σύγκρουση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί θετικά αν δεν εντοπιστούν οι αιτίες επακριβώς.

Μία από τις βασικές αιτίες αποτελούν οι συγκρουόμενοι στόχοι. Όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μία συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση (Μπουραντάς, 2002). Τα άτομα του κάθε τμήματος ταυτίζονται με τους στόχους και τις διαδικασίες της ομάδας τους και αρχίζουν να βλέπουν τα άτομα του άλλου τμήματος ως "εχθρούς" με αποτέλεσμα να επέρχονται συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα.

Τα αίτια της σύγκρουσης μπορεί ακόμα να περιλαμβάνουν κοινές οργανωσιακές καταστάσεις όπως: την ανάγκη διαμοιρασμού ανεπαρκών πόρων, την αλληλεξάρτηση διαφόρων δραστηριοτήτων σε ένα οργανισμό και τα ασαφή όρια καθηκόντων (Walton & Dutton, 1969). Η έλλειψη επαρκών πόρων δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Διαφορετικές ομάδες είναι υποχρεωμένες να μοιραστούν κάποιους κοινούς πόρους όπως ηλεκτρονικό εξοπλισμό, προσωπικό, κονδύλια ή πληροφορίες. Ζωτικής σημασίας κοινόχρηστοι πόροι όπως ανθρώπινο δυναμικό, χρήμα, υλικά, εξοπλισμός και χώροι απαιτούν διαμοιρασμό μεταξύ των τμημάτων. Κάθε ομάδα ή άτομο μπορεί να προσπαθήσει να αποκτήσει όσο το δυνατόν περισσότερα, αλλά όλες οι ομάδες είναι πιθανό να λάβουν λιγότερα από ότι χρειάζονται για μια ιδανική λειτουργία, οπότε μπορεί να οδηγηθούν σε σύγκρουση μεταξύ τους. Κατά συνέπεια απαιτείται η άριστη αξιοποίηση στην κατανομή των πόρων (Mullins, 2002).

Σύμφωνα με τους Banner και Gagne (1995) κάθε οργάνωση αποτελείται από διάφορα τμήματα όπου είναι δυνατό να υπάρχουν διαφορές προσώπων ή απλώς διαφορές χρονοδιαγραμμάτων.

Οι αλληλεξαρτήσεις δραστηριοτήτων αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα, βασίζονται η μία πάνω στην άλλη, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους (Mullins, 2002). Αυτή λοιπόν η 'κατάσταση αλληλοβοήθειας' μπορεί να οδηγήσει σε έντονες συγκρούσεις, λόγω αύξησης απαιτήσεων, πίεσης, ασάφειας και έλλειψης προγραμματισμού. Ειδικά, εάν το έργο είναι υπερβολικό ή αν γίνει αντιληπτό ότι κατανέμεται άνισα, είναι πιθανό να προκληθεί ένταση ανάμεσα στις ομάδες και τα άτομα που καλούνται να συνεργαστούν.

Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες στο ποιός είναι υπεύθυνος και για τί, μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Ασαφή όρια καθηκόντων προκαλούν σύγκρουση όταν οι ευθύνες σε σχέση με την εργασία δεν είναι ξεκάθαρες (Mullins, 2002). Αν ένα άτομο ή ομάδα θεωρηθεί ότι επεκτείνει τον έλεγχο του πέρα από τη συνήθη περιοχή αρμοδιοτήτων του, οι άλλοι μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά. Επίσης εάν τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν ελάχιστα για τις αρμοδιότητες άλλων ομάδων, μπορεί ακούσια να έχουν παράλογες απαιτήσεις από αυτές. Αυτή η ασάφεια μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα όπου παύει να υπάρχει η προβλέψιμη σταθερότητα που υπήρχε προηγουμένως στην οργάνωση, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις.

Αναφορικά με την οργανωσιακή δομή θα πρέπει να αναφερθεί ότι όσο πιο περίπλοκη είναι, τόσο πιο περίπλοκα είναι και τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν. Οι πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες, αποτελούν πρόβλημα σε έναν οργανισμό, τόσο στην κατανομή καθηκόντων, όσο και στην επίβλεψή τους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των αντιθέσεων. Το μέγεθος του αποτελεί πρόβλημα στη δομή της, αφού όσο περισσότερα άτομα αναμιγνύονται στη διοίκηση και γενικά σε όλους τους τομείς του, τόσο πιο συχνά παρατηρούνται προβλήματα. Καθώς τα τμήματα μεγαλώνουν, οι άνθρωποι χάνουν επαφή με τα άλλα τμήματα. Η συνεχόμενη αύξηση του βαθμού της λειτουργικής εξειδίκευσης που απαιτείται στους μεγάλους οργανισμούς, μπορεί να ενισχύσει την απομόνωση των τμημάτων δημιουργώντας συγκρούσεις (Gordon, 1987).

Η τυποποίηση των ενεργειών μιας οργάνωσης (κανόνες, κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες) οδηγεί από τη μια μεριά σε περισσότερη γραφειοκρατία αλλά από την άλλη λειτουργεί ως παράγοντας ανασχετικός της σύγκρουσης γιατί η επίλυση των διαφόρων γίνεται με βάση τις προδιαγεγραμμένες τυπικές οδηγίες. Όταν υπάρχει τυποποίηση των ρόλων και οι επαφές μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης είναι κατά κάποιο τρόπο προγραμματισμένες δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για προσωπικές ερμηνείες ή παρερμηνείες.

Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα είναι επίσης πηγή σύγκρουσης. Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους, θα αντιδράσουν ώστε να διορθώσουν την κατάσταση (Mullins, 2002). Όταν υπάρχει διαφορετική κατανομή των αμοιβών, ανάλογα με το τμήμα οργάνωσης, είναι πολύ πιθανό να προκύψουν συγκρούσεις ιδίως όταν τα τμήματα αυτά πρέπει να συνεργάζονται. Το ίδιο συμβαίνει και όταν διαφοροποιούνται τα κριτήρια αξιολόγησης. Υπάρχει πιθανότητα να ξεσπάσει σύγκρουση όταν η θετική αξιολόγηση ενός τμήματος

εμπεριέχει πιθανόν τον κίνδυνο της αρνητικής αξιολόγησης ενός άλλου τμήματος. Μερικά τμήματα σε ορισμένες οργανώσεις θεωρούνται υποδεέστερα με την έννοια ότι δεν τους αποδίδεται η σπουδαιότητα που αποδίδεται σε άλλα τμήματα που έχουν αμεσότερη σχέση με την επίτευξη θετικών ποσοτικών αποτελεσμάτων. Συγκρούσεις από τέτοιου είδους διακρίσεις μπορούν να προκύψουν όταν υπάρχει διαφορετικός βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ή η κατανομή των πόρων ή των αμοιβών. Η αδικημένη ομάδα είναι πολύ πιθανό να νιώσει ότι η συνεισφορά της μέσα στην όλη οργανωσιακή λειτουργία είναι αμελητέα και για το λόγο αυτό να αναπτύξει εχθρικές διαθέσεις προς τα μέλη άλλων ομάδων.

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων σε έναν οργανισμό αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις (Μπουραντάς, 2002). Η κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού μπορεί να δημιουργείται είτε από κακές συνθήκες στο χώρο εργασίας (μεγάλη απόσταση μεταξύ των εργαζομένων, πολύς θόρυβος), είτε από ασυμβατότητα μεταξύ των χαρακτήρων των εργαζομένων ή και ακόμη από δημογραφικές διαφορές μεταξύ τους (διαφορετική γλώσσα, θρησκεία). Προβλήματα στην επικοινωνία μπορεί να προκύψουν και λόγω της ύπαρξης διαφόρων κουλτούρων και υποκουλτούρων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατό να έχουμε κάποια μορφή πολιτιστικής σύγκρουσης που ξεκινάει από τις διαφορές στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στο πώς το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις (Mullins, 2002). Η επικοινωνία σε μια ομάδα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ομαλής λειτουργίας ενός οργανισμού. Όταν όμως η επικοινωνία δεν είναι καλή, τότε αυτή αποτελεί την πιο συχνή πηγή αντιθέσεων.

Οι άνθρωποι έχουν την τάση να δένονται με τον "χώρο" τους μέσα στους οργανισμούς όπως για παράδειγμα τον χώρο εργασίας τους, τους πελάτες που χειρίζονται, τον χώρο που παρκάρουν το αυτοκίνητό τους (Mullins, 2002). Το κάθε μέλος της οργάνωσης έχει μια δική του σφαίρα επιρροής ή ελέγχου και όταν αυτή η σφαίρα παραβιάζεται από άλλα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής, τότε συνήθως προκαλούνται συγκρούσεις. Πρόκειται για ένα παιχνίδι ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της οργάνωσης, με στόχο τη δύναμη και την εξουσία (Μπουραντάς, 2002).

Σύγκρουση μπορεί να προκύψει και από τον τρόπο διοίκησης που έχει ο οργανισμός. Οι συγκρούσεις αυτές οφείλονται σε λάθος χειρισμούς των προϊσταμένων του οργανισμού, οι οποίες κρίνονται από τους υφισταμένους και τους προκαλούν αμφιβολίες για την ηγεσία τους (March & Simon, 2003). Η ηγεσία που βασίζεται στους στόχους και στις διαταγές αν και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι χρήσιμη πρέπει να εφαρμόζεται με προσοχή. Ο κατευθυντικός ηγέτης απαιτεί την καλύτερη ποιότητα και την ταχύτητα από όλους, δείχνει τόσο επικεντρωμένος στους στόχους ώστε καταλήγει να μην ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους στους οποίους βασίζεται για την επίτευξή τους. Αυτή η μεγάλη πίεση για την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων προκαλεί έντονο άγχος στα μέλη της ομάδας του, δημιουργώντας μια διαρκή και αφόρητη ένταση, που μπορεί να οδηγήσει σε διατάραξη της αρμονίας και σε συγκρούσεις (Goleman, 2014). Ο ηγέτης δεν πρέπει να ξεχνά ότι συχνά οι στόχοι του οργανισμού δεν ταυτίζονται με τα συμφέροντα των εργαζομένων. Το συμφέρον του εργοδότη σχετίζεται με το τι είναι καλύτερο για τον οργανισμό και συνεπώς αφορά την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του, ενώ οι υπάλληλοι ταυτόχρονα με την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού ενδιαφέρονται και για άλλα ζητήματα όπως ίση μεταχείριση από τον εργοδότη, αναγνώριση του έργου τους, σεβασμό της προσωπικότητάς τους. Όταν δεν ικανοποιούνται αυτές οι απαιτήσεις τότε μοιραία επέρχεται και η σύγκρουση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.

Ο προστακτικός ηγέτης απαιτεί άμεση συμμόρφωση στις διαταγές του χωρίς να εξηγήσει τους λόγους και αν οι υφιστάμενοι δεν τις εκτελέσουν χωρίς αμφισβήτηση, τότε καταφεύγει σε απειλές. Ένας καταπιεστικός ηγέτης θα μολύνει γρήγορα την γενική διάθεση, θα κάμψει το ηθικό των υπαλλήλων μειώνοντας έτσι την ικανοποίηση που αντλούν από την δουλειά τους. Οι υπάλληλοι αποξενώνονται, αισθάνονται ότι δεν συμμετέχουν στον οργανισμό και ότι οι ανάγκες τους δεν ικανοποιούνται με αποτέλεσμα πολλές φορές να οδηγούνται σε συγκρούσεις και με τον ηγέτη και μεταξύ τους (Goleman, 2014).

Θα πρέπει τέλος να αναφερθούμε στο ότι οι συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται και στον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα άτομο σύμφωνα με την προσωπικότητά του, κρίνει αν είναι ικανοποιημένο από τον ρόλο του, την κοινωνική του θέση, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία αντιθέσεων εάν δεν συμφωνεί με αυτά. Η διαστρέβλωση της πραγματικότητας, δεν είναι δύσκολη, όταν έχουμε να κάνουμε με πρόσωπα αυταρχικά, χωρίς αυτοπεποίθηση και αυτοσεβασμό για τον εαυτό τους. Τα

άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν την τάση να παρερμηνεύουν και να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα και τη συμπεριφορά των άλλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Γνωρίζουμε ότι οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόφευκτο κομμάτι που συναντάμε σε οποιονδήποτε οργανισμό καθώς για να επιτευχθεί κάθε στόχος πρέπει να συνδυαστούν τα χαρακτηριστικά γνώρισματα που έχει κάθε άτομο χωριστά και κάθε ομάδα. Η σύγκρουση μπορεί συχνά να γίνει καταστροφική, μπορεί όμως και να διεγείρει την δημιουργικότητα. Το κλειδί είναι να καθοριστεί αν η σύγκρουση είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική και να διαχειριστεί κατάλληλα.

Αν κατανοηθούν οι συνιστώσες και η δυναμική της σύγκρουσης, μπορεί να εξελιχθεί σε μια λειτουργική σύγκρουση. Για να παραμείνει δημιουργική μια σύγκρουση, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μείνουν προσηλωμένα στα ουσιαστικά ζητήματα, δείχνοντας σεβασμό στα άλλα μέλη και να προσπαθήσουν να κατανοήσουν καλύτερα τις διαφορές. Οι διάλογοι επικοινωνίας πρέπει να παραμείνουν ανοιχτοί και οι διαφορετικές ικανότητες και απόψεις των μελών πρέπει να χρησιμοποιούνται για να παρθούν αποφάσεις και να λυθούν οι διαφορές (Robins, 1974). Παλιότερα, η σύγκρουση θεωρούνταν άκρως δυσλειτουργική και ερμηνευόταν ως σημάδι ελαττωματικής ή ελλιπούς κοινωνικής δομής (Rico, 1964). Όμως οι θεωρίες του Pondy (1967) έδειξαν ότι, αν και δυσάρεστη, είναι ένα αναπόφευκτο μέρος ενός οργανισμού και πρέπει να γίνεται αποδεκτό. Η σύγκρουση είναι καλή για τον οργανισμό γιατί παρέχει υψηλότερης ποιότητας αποφάσεις λόγω της διαφορετικότητας των απόψεων. Το 1992 ο Pondy επέκτεινε την θεωρία του λέγοντας ότι αν δεν λαμβάνει χώρα σύγκρουση, τότε ο οργανισμός δεν έχει λόγο ύπαρξης. Σύμφωνα με τον Deutsch (1973), η ύπαρξη συνεργατικών στόχων οδηγούν σε συγκρούσεις που αυξάνουν τα οφέλη και μειώνουν τα κόστη. Οι συνεργατικοί στόχοι οδηγούν στην εποικοδομητική αντιπαράθεση, βελτιώνοντας την ποιότητα των αποφάσεων, την παραγωγικότητα και επαναβεβαιώνοντας την σχέση των διαφωνούντων οδηγώντας στην επιτυχία και την πίστη σε μελλοντικές συνεργασίες. Από την άλλη, οι ανταγωνιστικοί στόχοι αυξάνουν την πιθανότητα αποφυγής απευθείας διαλόγου ή οδηγούν σε σκληρή συζήτηση, που γίνεται, με επιθετικό τρόπο, προσπάθεια επιβολής του ενός μέρους στο άλλο. Η δυναμική που αναπτύσσεται επιδεινώνει τη λήψη αποφάσεων, την ποιότητα της εργασίας και τις σχέσεις, αναδεικνύοντας την επιθετικότητα, την εχθρότητα και την εκδίκηση.

3.1 ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα άτομα ή και στις ομάδες αν αντιμετωπιστούν κατάλληλα και με σύνεση τότε μπορεί να οδηγήσουν σε πολύ θετικά αποτελέσματα. Μια σύγκρουση που προκύπτει από έναν υγιή ανταγωνισμό, βοηθάει τις ομάδες των αντικρουόμενων συμφερόντων να γίνουν καλύτερες. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον Schein (1965), όταν εμφανίζεται μια σύγκρουση ανάμεσα στις ομάδες μπορεί να παρατηρηθούν οι παρακάτω θετικές αλλαγές:

1. Αυξημένη συνοχή, που παρατηρείται όταν μια ομάδα αντιληφθεί ότι απειλείται από μια άλλη ανταγωνίστρια ομάδα και για αυτόν τον λόγο προσπαθεί να εστιάσει κυρίως στην αντιμετώπιση των επικείμενων ζητημάτων ως προς τον κοινό εχθρό, παραμερίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα προσωπικά τους ζητήματα και τις διαφορές που τυχόν υπάρχουν.
2. Αυξημένη αφοσίωση, αφού πλέον τα μέλη κάθε ομάδας μπορούν να αντιληφθούν τη σημαντικότητα των κοινών στόχων οι οποίοι μπαίνουν σε προτεραιότητα σε σχέση με τις προσωπικές φιλοδοξίες τους. Βέβαια για να μπορέσει ένας στόχος να ολοκληρωθεί με επιτυχία απαιτείται και η από κοινού συνεργασία των μελών της ομάδας. Έτσι λοιπόν καταλαβαίνουμε ότι αυτό δεν θα ήταν εύκολο να επιτευχθεί αν δεν υπήρχαν και οι κατάλληλοι κανόνες ή ακόμα και η εφαρμογή καινούργιων οι οποίοι ακολουθούνται πιστά από τα μέλη με σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων που έχει αναλάβει η ομάδα.
3. Αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας, που μια ομάδα μπορεί να την αποδεχτεί μόνο σε περίπτωση κάποιας ενδεχόμενης κρίσιμης κατάστασης που λαμβάνει χώρα στον οργανισμό. Σε αυτήν λοιπόν την περίπτωση η ομάδα αποδέχεται την ύπαρξη ενός κεντρικού προσώπου-ηγέτη ο οποίος θα πάρει αποφάσεις που θα ισχύουν και θα εφαρμοστούν ανεξάρτητα από την αποδοχή ή μη των άλλων μελών. Η αποδοχή αυτή γίνεται και για εξοικονόμηση χρόνου καθώς ένα άτομο είναι πολύ πιο εύκολο να παίρνει και να εκτελεί αποφάσεις σε αντίθεση με μια ομάδα όπου συναντάμε ποικιλία απόψεων και σίγουρα μεγαλύτερη χρονοτριβή.
4. Έμφαση στην επιτέλεση του έργου, αφού τα μέλη θα παραμερίσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και στόχους προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και την επαγγελματική τους εμπειρία προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανταγωνίστριες ομάδες. Αυτό συμβαίνει καθώς οι ομάδες αναγκάζονται να βελτιώνονται συνεχώς για να πετύχουν τελικά τους δικούς τους στόχους σε βάρος των άλλων ομάδων.

Η σύγκρουση παραδοσιακά πηγάζει από μια αδυναμία. Με την εμφάνιση της σύγκρουσης γίνεται εμφανής η αδυναμία αυτή και δίνεται παράλληλα το έναυσμα για την οριστική της αντιμετώπιση. Οι αιτίες της αδυναμίας γίνονται πιο σαφείς και κατανοητές, αποτελώντας ένα σημαντικό βήμα προς τη λύση του κάθε προβλήματος. Μέσω της αύξησης της συμμετοχής του προσωπικού στη λύση και την πρόταση ιδεών, αυξάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση των σχέσεων, ιδιαίτερα όταν το πρόβλημα λυθεί θετικά και για τις δύο πλευρές (Torrington, 2002).

Οι συγκρούσεις στην συντριπτική τους πλειοψηφία αφορούν θέματα σημαντικά για τους συμμετέχοντες σε αυτές. Κατά συνέπεια όλοι ενδιαφέρονται για την επίλυση τους. Έτσι, συχνά γίνονται αιτίες να προταθούν νέες ιδέες, οι οποίες πολλές φορές είναι καινοτόμες και νέες. Οι ιδέες αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τις αλλαγές σε ένα οργανισμό που τις έχει ανάγκη (Mullins, 2002) .

Οι συγκρούσεις, τέλος, βοηθούν τους εμπλεκόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητες της επικοινωνίας και της κατανόησης. Αυτό μελλοντικά βοηθάει όχι μόνο στην αποφυγή νέων συγκρούσεων, αλλά και στη γενικότερη υγιή επιχειρησιακή επικοινωνία. Ο σωστός χειρισμός των συγκρούσεων από τα μέλη μιας επιχείρησης είναι δείγμα ωριμότητας. Μετά από μια επιτυχή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης όλοι νιώθουν καλύτερα και πιο δυνατοί (Torrington, 2002).

3.2 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει μια σύγκρουση δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε και στις αρνητικές συνέπειές τους για την λειτουργία των ομάδων και του οργανισμού (Schein, 1965).

1. Εχθρότητα: Παρατηρούμε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των ομάδων συχνά προκαλούν αίσθημα εχθρότητας ανάμεσα στα μέλη καθιστώντας ολοένα και δυσκολότερη την οποιαδήποτε πιθανότητα αποκατάστασης των σχέσεων ανάμεσα στην ομάδα. Αυτή η κατάσταση οδηγεί στη δημιουργία άγχους και αβεβαιότητας στους εμπλεκόμενους αφού νιώθουν ότι απορρίπτονται και ότι δεν μπορούν να εμπιστευτούν τους συναδέλφους τους. Τα άτομα που είχαν εμπλακεί στην σύγκρουση, νομίζουν ότι το φταίξιμο είναι δικό τους και ότι δεν έχουν κάνει σωστά τη δουλειά τους, και με το συναίσθημα της δυσφορίας να τους κυριαρχεί ο χώρος εργασίας τους μετατρέπεται σε απειλή (Mullins, 2002).

2. Στρεβλές αντιλήψεις: Κάθε ομάδα η οποία βρίσκεται σε σύγκρουση δεν μπορεί να αντιληφθεί τα όποια τυχόν θετικά χαρακτηριστικά διαθέτει η ανταγωνίστρια ομάδα. Έτσι δημιουργούνται αρνητικά στερεότυπα για την αντίπαλη ομάδα οδηγώντας σε προβλήματα τόσο στην επικοινωνία όσο και στον συντονισμό διογκώνοντας το πρόβλημα των συγκρούσεων. Η μειωμένη επικοινωνία με την σειρά της μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην ελεύθερη διάχυση της πληροφόρησης προς όλους τους ενδιαφερόμενους μέσα στον οργανισμό. Το αρνητικό κλίμα που επικρατεί εμποδίζει τους εργαζομένους να συνεργαστούν ομαλά και δημιουργικά με τους συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ληφθούν με ευκολία οι αποφάσεις. Κάθε ομάδα υποστηρίζει τις δικές της αποφάσεις και αντιστέκεται σε αυτές των αντιπάλων αντί να συνεργαστούν και να λάβουν κοινές, αποδεκτές από όλους αποφάσεις, υπονομεύοντας έτσι την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Mullins, 2002). Οι πιθανές διαφορές που υπάρχουν οξύνονται με δυναμικό τρόπο και είναι πιθανό να δημιουργούνται και άλλες νέες. Μέσα από τη διαδρομή που ακολουθεί μια σύγκρουση, η ένταση της σταδιακά ανεβαίνει και μπορεί να καταλήξει σε επιζήμιες συμπεριφορές, τόσο για τον οργανισμό όσο και τους εμπλεκόμενους.

Στις αρνητικές συνέπειες περιλαμβάνεται και η σπατάλη ενέργειας η οποία αποσυντονίζει τον οργανισμό και τον αποδυναμώνει, εμποδίζοντας τους εργαζομένους να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία τους (Mullins, 2002).

Οι συγκρούσεις επίσης, αποσπών την προσοχή των εμπλεκόμενων από άλλες πολύ σημαντικές υποθέσεις. Αυτό συμβαίνει εύκολα γιατί η αντιπαράθεση είναι κάτι που επηρεάζει άμεσα τους εργαζομένους εξασθενώντας το ηθικό τους, ιδιαίτερα αυτών που νιώθουν ότι έχουν ζημιωθεί από την τελική έκβαση της σύγκρουσης.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι όταν μια σύγκρουση δεν αντιμετωπιστεί σωστά, είναι σίγουρο ότι θα ξαναέρθει στο προσκήνιο είτε αυτούσια είτε με τη μορφή άλλου προβλήματος.

Όλες οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο που αναφέρθηκαν παραπάνω επιφέρουν την βασικότερη συνέπεια της μη αποτελεσματικής διαχείρισης του φαινομένου των συγκρούσεων που είναι αναπόφευκτα η μακροχρόνια μειωμένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τόσο των εργαζομένων όσο και ολόκληρου του οργανισμού (Mullins, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η αποτελεσματική προσέγγιση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί εάν ακολουθηθούν κάποιες βασικές αρχές. Καταρχήν η διαμάχη πρέπει να λύνεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Είναι σκόπιμο οι υπεύθυνοι σε έναν εργασιακό χώρο να έχουν προσχεδιάσει ένα πλάνο σύμφωνα με το οποίο θα κινούνται στις διαμάχες που θα προκύπτουν και έτσι θα εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος. Πολλές φορές η διαδικασία θα πρέπει να τροποποιείται καθώς νέοι παράγοντες θα κάνουν την εμφάνιση τους.

Κατά την επίλυση των συγκρούσεων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως οι συγκρούσεις δημιουργούνται από ανθρώπινα χαρακτηριστικά και σχέσεις. Είναι σημαντικό δηλαδή να μελετηθούν εξίσου οι ανθρώπινες παράμετροι, τα συναισθήματα, οι προσδοκίες σε σχέση με τους στόχους και τις ανάγκες της ομάδας.

Για να βρεθεί μια λύση πρέπει να γίνει κατανοητό το πρόβλημα. Όχι μόνο από τους διευθυντές ή μόνο από τους εργαζομένους, αλλά από το σύνολο των υπαλλήλων. Ο ορισμός του προβλήματος θα καθοδηγήσει τις ομάδες για την επίλυση του. Ο σωστός και εποικοδομητικός ορισμός του προβλήματος πρέπει να αποτελεί το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Carpenter, 1988).

Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν θετικές σχέσεις, ώστε να επικοινωνούν σωστά μεταξύ τους. Η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε πόλωση και αυτό πρέπει να αποφευχθεί. Οι ομάδες πρέπει να βοηθάνε στο σχεδιασμό και στη διαδικασία της επίλυσης του προβλήματος. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες νιώθουν πως συμμετέχουν ενεργά στις σημαντικές διαδικασίες του οργανισμού, όπως η λήψη αποφάσεων.

Για να είναι επιτυχημένη η επίλυση της σύγκρουσης πρέπει να βασίζεται στην λύση του προβλήματος και όχι στις θέσεις που έχουν προαποφασίσει να λάβουν οι ομάδες απέναντι στο πρόβλημα. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες έρχονται πιο κοντά μέσω της συζήτησης και της συνεργασίας.

Οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν χρόνο προσαρμογής στις ομάδες. Είναι σημαντικό να μην αισθάνονται πίεση οι εργαζόμενοι. Οι προϊστάμενοι οφείλουν επίσης να σκέφτονται τι είναι πιθανό να πάει στραβά σε μια διαπραγμάτευση και να είναι έτοιμοι για αυτό το ενδεχόμενο. Οι διαπραγματεύσεις είναι δυναμικές μορφές συζήτησης, οπότε είναι σχεδόν βέβαιο πως δεν θα πάνε όλα σύμφωνα με το πλάνο.

Τέλος, είναι σημαντικό να λύνονται τα προβλήματα με τρόπο τέτοιο που να μην προκαλεί καινούργια. Η διαδικασία επίλυσης μιας διαμάχης, δεν πρέπει να προσβάλλει καμία από τις εμπλεκόμενες ομάδες. Σε κάθε άλλη περίπτωση η διαδικασία είναι από την αρχή καταδικασμένη σε αποτυχία (Carpenter, 1988).

4.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Κάθε σύγκρουση είναι διαφορετική ανάλογα με τα δεδομένα που την απαρτίζουν και συνεπώς διαφέρει και η στρατηγική αντιμετώπισης της κάθε μίας. Παρόλα αυτά υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους.

Η στρατηγική Win-Lose (Νίκη - Ήττα), η στρατηγική Win-Win (Νίκη - Νίκη) και η στρατηγική Lose-Lose (Ήττα - Ήττα).

Υπάρχουν λοιπόν τέσσερα πιθανά αποτελέσματα των συγκρούσεων που, με βάση την θεωρία παιγνίων, ένα μόνο μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποιητικό αποτέλεσμα το οποίο μετριέται ως εξής:

- Θετικό Αποτέλεσμα +2: Η Ομάδα Α' (+1) και η Ομάδα Β' (+1) είναι ικανοποιημένες και η σύγκρουση επιλύεται.
- Μηδενικό άθροισμα 0: Η Ομάδα Α' (+1) είναι ικανοποιημένη αλλά η Ομάδα Β' (-1) είναι δυσαρεστημένη.
- Μηδενικό άθροισμα 0: Η Ομάδα Α' (-1) είναι δυσαρεστημένη αλλά η Ομάδα Β' (+1) είναι ικανοποιημένη.
- Αρνητικό Αποτέλεσμα -2: Η Ομάδα Α' (-1) και η Ομάδα Β' (-1) είναι δυσαρεστημένες και η σύγκρουση συνεχίζεται.

	<u>Νίκη</u>	<u>Ήττα</u>
<u>Νίκη</u>	<u>+2</u>	<u>0</u>
<u>Ήττα</u>	<u>0</u>	<u>-2</u>

Στην επίλυση των συγκρούσεων εργαζόμαστε για την επίτευξη του θετικού αποτελέσματος όπου και τα δύο μέρη είναι ικανοποιημένα για να επιτύχουμε μια κατάσταση "Win-Win" ("Νίκη-Νίκη") (Eggert & Falzon, 2004).

Με βάση τις τρεις βασικές στρατηγικές διατυπώθηκαν οι παρακάτω επιμέρους μέθοδοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων:

Η μέθοδος My Way (Με τον δικό μου τρόπο). Αυτή η μέθοδος προωθεί τον εξαναγκασμό. Σε αυτήν την περίπτωση η μια πλευρά χρησιμοποιεί την εξουσία της κατά της άλλης για να την αναγκάσει να συμφωνήσει μαζί της. Αυτή η μέθοδος ανήκει στην κατηγορία Win-Lose. Αυτό σημαίνει ότι θα βρεθεί σίγουρα μια λύση στο πρόβλημα χωρίς όμως αυτή να είναι η καλύτερη. Αυτή η μέθοδος είναι απαραίτητη μόνο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που ο ηγέτης πρέπει να πάρει άμεσα μια απόφαση (Fillee, 1975).

Η μέθοδος Your Way (Με τον δικό σου τρόπο). Σε αυτήν την μέθοδο η μια πλευρά ενδίδει στις επιθυμίες της αντίπαλης και σταματάει να πιέζει για την επίτευξη των δικών της απόψεων και συμφερόντων. Ενδείκνυται εάν οι σχέσεις των δύο πλευρών πρέπει να συνεχιστούν και εάν η μια πλευρά δεν ενδιαφέρεται τόσο πολύ για την επίτευξη των συμφερόντων της ή δεν έχει τους αναγκαίους πόρους για να τα υποστηρίξει. Μπορεί όμως να οδηγήσει και σε υπερβολικές απαιτήσεις από την αντίπαλη πλευρά που μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικές συγκρούσεις (Fillee, 1975).

Η μέθοδος Half Way (Συνάντηση στην μέση). Η συγκεκριμένη μέθοδος αποβλέπει στον συμβιβασμό των δύο πλευρών οπότε δεν υπάρχει ούτε χαμένος ούτε κερδισμένος μετά το τέλος της σύγκρουσης. Για να επιτευχθεί συμβιβασμός πρέπει όλα τα εμπλεκόμενα ζητήματα που διαφοροποιούν τις δύο πλευρές να συναντηθούν στην μέση. Κατά πολλούς το μειονέκτημα που έχει ο συμβιβασμός είναι ότι δεν θεωρείται μια λύση της στρατηγικής Νίκη - Νίκη αλλά μια πρόταση της Ήττας - Ήττας. Και οι δύο πλευρές θεωρούν ότι έδωσαν πολλά ή ότι πήραν λίγα χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην έκβαση του αποτελέσματος (Fillee, 1975).

Η μέθοδος Our Way (Ο δικός μας τρόπος). Θεωρείται μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους. Προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και ανήκει στην κατηγορία της στρατηγικής Νίκη - Νίκη. Ο λόγος που δεν χρησιμοποιείται όσο συχνά θα έπρεπε είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Θεωρητικά η μέθοδος Our Way είναι ιδανική αλλά σε πραγματικές συνθήκες πολλές φορές δεν μπορεί να εφαρμοστεί λόγω της πίεσης που ασκεί ο χρόνος αλλά και λόγω της μη εμβάθυνσης στα πραγματικά αίτια που προκάλεσαν την σύγκρουση (Fillee, 1975).

4.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι Blake και Mouton (1964) πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες.

Ο πρώτος τρόπος είναι η αποφυγή. Τα συγκρουόμενα μέρη στην περίπτωση αυτή δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης. Είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων. Η αποφυγή σαν τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι χρήσιμη, όταν το ζήτημα που προκύπτει είναι χαμηλής σπουδαιότητας και υπάρχουν σημαντικότερα που πρέπει να διευθετηθούν. Επίσης, η αποφυγή είναι χρήσιμη όταν η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας είναι μικρή. Είναι προτιμότερη από άλλες τακτικές, όταν κάποιος προσπαθεί να κερδίσει χρόνο και να μειώσει τις εντάσεις.

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση. Η πρώτη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντίπαλης ομάδας και στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Ο τρόπος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν το ζήτημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά, ενώ η δεύτερη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό, σε βραχυχρόνια βάση όταν τα μέρη αντιμετωπίζουν μια 'εκρηκτική' συναισθηματική κατάσταση σύγκρουσης, όταν η διατήρηση της αρμονίας είναι πολύ σημαντική και όταν οι συγκρούσεις βασίζονται πρωταρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων τα οποία είναι αδύνατο να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού που ήδη επικρατεί.

Ο τρίτος τρόπος είναι ο συμβιβαστικός όπου οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό, έτσι ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών αλλά δεν προσφέρει μόνιμες λύσεις. Ο συμβιβασμός είναι αποτελεσματικός όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά όχι καθοριστικοί. Επίσης προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ. Μερικές φορές, κανένα από τα συγκρουόμενα μέρη δεν είναι τόσο δυνατό ώστε να επιβάλλει τη θέση του στον άλλο. Αναπόφευκτα οι δύο πλευρές έρχονται σε συμβιβασμό. Κάθε πλευρά παραχωρεί κάτι που θέλει για να προστατεύσει κάτι που θέλει πιο πολύ. Συνήθως ο συμβιβασμός σημαίνει ότι καμία πλευρά δεν παίρνει εξ' ολοκλήρου αυτό που θέλει, ενώ δεν αποκλείονται και οι περιπτώσεις όπου ακόμα και μετά τη συμβιβαστική λύση οι καλές προηγούμενες σχέσεις δεν επανέρχονται. Υπάρχουν όμως κάποια προβλήματα από την άκαιρη και πρόωγη χρήση του συμβιβαστικού στυλ. Αρχικά, μπορεί να οδηγήσει στην πρόωγη διάγνωση και στον μη σωστό προσδιορισμό της πραγματικής φύσης της

σύγκρουσης. Πολλές φορές τα πρώτα θέματα που προκύπτουν δεν αποτελούν τις πραγματικές αιτίες, αλλά τις αφορμές των προβλημάτων. Επίσης, μπορεί να επικρατήσει η τάση της αποδοχής των αρχικά παρουσιαζόμενων θέσεων αντί για την εύρεση εναλλακτικών λύσεων, οι οποίες θα είναι αποδεκτές από όλους.

Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι ο εξουσιαστικός όπου ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Ο εξουσιαστικός τρόπος χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες δράσεις. Επίσης, συνηθίζεται στην πράξη όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές και απολύσεις.

Η τελευταία τεχνική είναι αυτή της επίλυσης των προβλημάτων. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδιασμούς και τις επιφυλάξεις αναλυτικά. Η τεχνική της επίλυσης χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη, καθώς και όταν είναι επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη συμμετοχή και η συγκατάθεση τους στη λήψη των αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Προϋποθέτει την επιθυμία για την αναγνώριση των αιτιών που υποβόσκουν, την ανοικτή ενημέρωση όλων και την έρευνα για εναλλακτικές λύσεις που θεωρούνται ικανοποιητικές από όλους. Οι Blake και Mouton προσδιορίζουν οκτώ στάδια που χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος και περιλαμβάνουν τον ορισμό του προβλήματος, την εξέταση του προβλήματος, την διατύπωση εναλλακτικών λύσεων, την συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων, την αναζήτηση λύσεων, την διερεύνηση και αξιολόγηση των λύσεων, την εξέταση της χρησιμότητας και επιτυχίας κάθε εναλλακτικής λύσης και τέλος την επιλογή της κατάλληλης λύσης (Blake & Mouton, 1964).

4.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Μια γενική στρατηγική για την αντιμετώπιση της οργανωσιακής σύγκρουσης είναι η διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με τους Putnam και Poole (1987) "η διαπραγμάτευση συνιστά μια μοναδική μορφή διαχείρισης της σύγκρουσης, επειδή τα μέρη διαπραγματεύονται αμοιβαία κοινούς κανόνες και ύστερα συνεργάζονται μέσα στους κανόνες αυτούς για να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του αντιπάλου τους. Η διαπραγμάτευση, τότε, διαφέρει από άλλες μορφές σύγκρουσης όσον αφορά την έμφαση που δίνεται σε ανταλλαγές προτάσεων ως βάση για την επίτευξη μιας κοινής ρύθμισης στις καταστάσεις συνεργασίας - ανταγωνισμού". Η στρατηγική της διαπραγμάτευσης είναι πολύ σημαντική αφού αποτελεί μια επίσημη

δραστηριότητα στην οποία οι διαφωνούντες επιλύουν τις συγκρούσεις για διάφορα θέματα που ανακύπτουν. Η επίσημη διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται από σαφή κατανόηση των κανόνων της υπο διαπραγμάτευσης κατάστασης και εμπλέκει άτομα που υπηρετούν ως εκπρόσωποι των μερών που συγκρούονται (Miller, 2006).

Κάθε διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα επειδή υπάρχουν κάποιοι κοινοί στόχοι και για τα δύο μέρη και κάποιοι στόχοι που συγκρούονται. Για παράδειγμα ο εργοδότης και ο εργαζόμενος έχουν κοινό στόχο την λειτουργία του οργανισμού αλλά και αρκετούς άλλους στόχους που μπορεί να συγκρούονται. Συνεπώς, τα δύο μέρη διαπραγματεύονται μια συμφωνία αφού μια προσπάθεια του ενός να επιβάλλει μια λύση στο άλλο είτε θα αποτύχει λόγω της δύναμης του ενός μέρους είτε δεν θα αποτελεί έναν ικανοποιητικό συμβιβασμό χωρίς την έγκριση του άλλου μέρους, που μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Η ισχύς των δύο μερών μπορεί να μην είναι ίση, αλλά η διαπραγμάτευση έχει την δύναμη να την εξισώνει προκειμένου να βρεθεί η λύση για το πρόβλημα. Όταν και τα δύο μέρη επιθυμούν να επιτευχθεί μια συμφωνία που είναι ικανοποιητική και αποδεκτή για όλους, τότε η ισχύς τους εξισοροπείται από την επιθυμία τους (Torrington, 2002).

Προκειμένου οι διαπραγματεύσεις να είναι επιτυχείς και δημιουργικές υπάρχουν κάποια σημεία που πρέπει να προσεχθούν. Οι διαπραγματεύσεις δεν πρέπει να γίνονται πάνω σε εγωκεντρικές θέσεις. Οι απόψεις που ακούγονται κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης δεν πρέπει να ταυτίζονται με συγκεκριμένα άτομα γιατί τότε ελοχεύει ο κίνδυνος η συζήτηση να απομακρυνθεί από τα πραγματικά προβλήματα και να επεκταθεί σε προσωπικές διαμάχες που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των συμμετεχόντων. Αν επιτευχθεί αυτό τότε είναι πιθανό η διαπραγμάτευση να καταλήξει σε συζητήσεις που θα αφορά συγκεκριμένα προβλήματα και να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Fisher & Ury, 2002).

Οι διαπραγματεύσεις πρέπει να επικεντρώνονται στις πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων και όχι στο αποτέλεσμα, που μπορεί να αποπροσανατολίσει όλη τη συζήτηση και να καταλήξουμε σε ένα αποτέλεσμα που θα επιλύει το πρόβλημα επιφανειακά και όχι σε βάθος (Fisher & Ury, 2002).

Μεγάλη σημασία έχει και η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων συμμετεχόντων στην διαπραγμάτευση. Επειδή πολλές φορές τα συναισθήματα κρύβονται πίσω από τα λόγια, είναι σημαντικότερο να γνωρίζουμε, ή να προσπαθούμε να κατανοήσουμε τα συναισθήματα παρά να κρίνουμε τα λεγόμενα των υπολοίπων.

Πρέπει πάντα να έχουμε υπόψη μας ότι υπάρχουν αρκετά άτομα τα οποία φοβούνται να εκφραστούν ελεύθερα στον εργασιακό τους χώρο με αποτέλεσμα τα λεγόμενά τους να μην δείχνουν ξεκάθαρα τα συναισθήματά τους (Fisher & Ury, 2002).

Πρέπει επίσης να υπάρχουν εναλλακτικά σχέδια και φαντασία πριν και κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Τα εναλλακτικά σχέδια μας βοηθούν να αποβάλλουμε το άγχος για την συνέχεια των διαπραγματεύσεων σε περιπτώσεις που φαίνεται πως οδηγούμαστε σε αδιέξοδο. Η φαντασία από την άλλη μας επιτρέπει να είμαστε ευέλικτοι στην διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων και να δημιουργήσουμε σενάρια επίλυσης αν αυτή δεν επιτευχθεί από το αρχικό στάδιο της διαπραγμάτευσης (Fisher & Ury, 2002).

4.5 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ - ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Λόγω του ότι οι ηγέτες της ομάδας παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο μέσα σε κάθε οργανισμό πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να κατανοούν την συμπεριφορά των ομάδων και των ατόμων μέσα σε αυτόν και να παρεμβαίνουν για να επιλύουν τα προβλήματα. Οι ηγέτες πρέπει να εκπληρώνουν διαφορετικές απαιτήσεις βασιζόμενοι στις γνώσεις τους σχετικά με τις συγκρούσεις και τις ικανότητες τους στην επίλυση προβλημάτων.

Έτσι προκειμένου να προληφθούν και ελαχιστοποιηθούν οι συγκρούσεις αρχικά θα πρέπει ο ηγέτης να καλλιεργήσει επιμελώς τις σχέσεις του με όλους τους υφισταμένους. Θα πρέπει να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με όλους προκειμένου να ενημερώνεται για επιτεύγματα, προκλήσεις και προβλήματα. Μέσω τακτικών συμβουλίων, για παράδειγμα, θα μπορεί να συζητήσει για νέες πρωτοβουλίες καθώς και για την κατάσταση των τρεχόντων προγραμμάτων. Μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού, η αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς που θα πρέπει να επικρατούν στον εργασιακό χώρο καθώς και η τακτική διερεύνηση των συμπεριφορών του προσωπικού ώστε να αντιμετωπίζονται και να προλαμβάνονται αυτές που μπορεί να οδηγήσουν σε ολέθριες για τον οργανισμό συγκρούσεις (Κάντας, 1995).

Θα πρέπει επίσης να εισάγει διαδικασίες για τις καθημερινές εργασίες και να λαμβάνει υπόψη του και την γνώμη των εργαζομένων κατά τον σχεδιασμό τους. Συγκεκριμένα, μπορεί να ζητήσει από τους εργαζόμενους να συντάξουν τέτοιες διαδικασίες και να λαμβάνει από αυτούς έναν απολογισμό της πορείας τους, προκειμένου να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητά τους ή να διορθώνονται

ελλείψεις και λάθη. Κατά τον σχεδιασμό και την επανεξέταση των διαδικασιών θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι εργασιακοί ρόλοι δε συγκρούονται, ότι υπάρχει δίκαιη και ισοβαρής ανάθεση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων, σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας, ότι οι στόχοι που ανατίθενται είναι ρεαλιστικοί και ότι υπάρχει δίκαιο σύστημα αμοιβών (Κάντας, 1995).

Επίσης σημαντικό στοιχείο για την πρόληψη και την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων είναι η διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την διαχείριση των συγκρούσεων. Τα μέλη των οργανισμών θα πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται και να συζητούν τις διαφορές αντιλήψεων μεταξύ τους, να διερευνούν τα πιθανά αίτια αυτών των διαφορών και να βρίσκουν τρόπους προκειμένου να εξαλειφθούν οι διαφορές που οδηγούν σε συγκρούσεις (Κάντας, 1995).

Μέσα στους οργανισμούς πολλές είναι οι συγκρούσεις που εμφανίζονται ανάμεσα στα επιμέρους τμήματά του. Προκειμένου να προληφθούν και να ελαχιστοποιηθούν αυτές οι συγκρούσεις θα πρέπει αρχικά να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η συνεισφορά τους στην όλη απόδοση. Μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης πρέπει να καλλιεργηθεί η επικοινωνία και η συνεργασία για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Πρέπει να αποφεύγεται η εισαγωγή συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων. Οι αμοιβές θα πρέπει να κατανέμονται με ισότητα μεταξύ των τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά, και όχι μόνο με βάση το αποτέλεσμα, που σε μεγάλο βαθμό είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος (Schein, 1965).

Τέλος, προτείνεται και η μετακίνηση μελών της ομάδας σε διάφορα τμήματα και η αλλαγή θέσεων εργασίας, για να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα (Schein, 1965).

4.6 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Σύμφωνα με την ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών στο πλαίσιο του οργανισμού, που έχει διατυπωθεί από τον Maslow (1943), στο τρίτο επίπεδο τοποθετούνται οι ανάγκες ομαδικότητας και αναφέρονται στην αναγκαιότητα που νιώθουν οι άνθρωποι να προσφέρουν και να δέχονται αγάπη και εκτίμηση. Οι ανάγκες

αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν στον οργανισμό μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας με συναδέλφους και προϊσταμένους (Miller, 2006).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, των οποίων οι στόχοι και οι δομές γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκες, βασίζονται στην αποτελεσματικότητα των ομάδων τους και των ατόμων για την επίτευξη των στόχων τους. Για αυτόν τον λόγο η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού επηρεάζεται από την ικανότητα των ατόμων, που αποτελούν τις ομάδες του, να συνεργάζονται στενά και αρμονικά. Μια ομάδα με μέτριους έως καλούς παίκτες που συνεργάζονται και συντονίζονται, πιστεύοντας στους κοινούς στόχους, μπορεί να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα από μια ομάδα με ταλαντούχους παίκτες που λειτουργούν ως μονάδες, δεν συνεργάζονται και δεν συντονίζονται.

Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει αρχικά να έχει στόχους που είναι κοινά κατανοητοί και αποδεκτοί από όλα τα μέλη καθώς και να μπορεί να τους τροποποιεί όταν κρίνεται απαραίτητο. Η ομάδα θα πρέπει να μπορεί να εναρμονίζει τις ατομικές και τις ομαδικές ανάγκες ώστε να υιοθετεί τις σωστές μεθόδους και τις διαδικασίες που ταιριάζουν σε κάθε περίπτωση. Η αποτελεσματική ομάδα αξιοποιεί τα προσόντα και τις γνώσεις όλων των μελών της, αναπτύσσει το συναίσθημα της υπευθυνότητας στα μέλη της, εξασφαλίζει την συνοχή και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της (Σκουλάς, 2010). Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αισθάνονται άνετα, να είναι ειλικρινή μεταξύ τους και να είναι έτοιμα να αντιμετωπίσουν δυσκολίες και διαφωνίες. Είναι επίσης σημαντικό να μπορούν να ανεχτούν πιθανές συγκρούσεις και μέσω της συνεργασίας να τις εκμεταλλευτούν για την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Torrington, 2002).

Τα μέλη της αποτελεσματικής ομάδας συνεργάζονται σε ισότιμη βάση για την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω της συνεργασίας η συμπεριφορά των εργαζομένων έχει γνώμονα το κοινό καλό, "πώς θα καταλήξουμε σε λύση προς το αμοιβαίο καλό" και όχι "πώς θα βγούμε εμείς κερδισμένοι". Υπάρχει ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, ώστε να χρησιμοποιηθούν όλα τα θετικά στοιχεία για την εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης. Υπάρχει κοινό ενδιαφέρον για τον συντονισμό όλου του διαθέσιμου δυναμικού ανάμεσα στους συνεργαζόμενους, ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή δουλειά. Οι συνεργαζόμενες ομάδες δέχονται πρόθυμα τα θετικά σημεία των απόψεων που συζητιούνται και επιδιώκουν κοινές λύσεις. Οι επιθέσεις δίνουν τόπο στη γνήσια ανταλλαγή θετικών απόψεων και όλοι αισθάνονται καλύτερα γιατί συνέβαλαν στο συμφωνημένο αποτέλεσμα και επιδίδονται με ενθουσιασμό στην υλοποίηση της κοινά επεξεργασμένης λύσης (Σκουλάς, 2010).

Επιτυγχάνεται λοιπόν αρτιότερη κατανομή της εργασίας, για να υπάρχει ισχυρότερη δέσμευση σε περίπτωση που ανακύψουν κρίσιμα εργασιακά ζητήματα αλλά και για την καλύτερη παρακολούθηση της διαδικασίας επίτευξης του στόχου (Βαγιάτη 2002). Έτσι αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, της εναθάρρυνσης της καινοτομίας, της αυξημένης κινητοποίησης και αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού (Mullins, 2002).

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι με βάση τις σημερινές συνθήκες που η συνεχή προσαρμογή στις αλλαγές, η δημιουργικότητα, η πρωτοτυπία και οι καινοτομίες αποτελούν βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας, η "από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία" προσλαμβάνει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Προβλήματα και ευκαιρίες, λύσεις, προτάσεις και ιδέες όλων των εργαζομένων, που γνωρίζουν καλύτερα τα ζητήματα που τους αφορούν σε σχέση με τα στελέχη που βρίσκονται σε απόσταση, μεταφέρονται άμεσα στην ανώτερη διοίκηση χωρίς ενδιάμεσα ιεραρχικά κλιμάκια, και μπορούν να οδηγήσουν σε συνεχείς βελτιώσεις και καινοτομίες. Αυτή η άμεση επικοινωνία αποτελεί ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων και τους κάνει να αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση, υπευθυνότητα, δέσμευση και ενδυνάμωση αυξάνοντας τον συντονισμό και το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό. Για να μπορέσει όμως να επιτευχθεί αυτή η μορφή επικοινωνίας απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια ομάδα εργαζομένων θα πρέπει να καθοδηγείται με τον κατάλληλο τρόπο από τον ηγέτη (Βαγιάτη 2002). Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Η ανάπτυξη της ομάδας και της συνεργασίας είναι ευθύνη και έργο του ηγέτη. Η ομάδα χτίζεται από τον ηγέτη της και δεν αρκεί μόνο η ανάπτυξή της αλλά απαιτείται η συνεχής διατήρηση του ομαδικού πνεύματος και η αποτελεσματική λειτουργία της (Μπουραντάς, 2005). Ηγεσία που βασίζεται στο όραμα, στην υποστήριξη, στην δημιουργία σχέσεων και στην δημοκρατική διοίκηση μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη συνεργασίας, αρμονίας και να αυξήσει την απόδοση του οργανισμού.

Ο ηγέτης που βασίζεται στο όραμα αποσαφηνίζει τον προσανατολισμό της ομάδας του, αλλά όχι και τον τρόπο που θα τον πετύχει, αφήνοντας τα μέλη της να καινοτομήσουν, να πειραματιστούν και να ρισκάρουν. Η αίσθηση ότι όλοι δουλεύουν

για έναν κοινό σκοπό εδραιώνει την συνεργασία και την ομαδική δέσμευση και όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι που ανήκουν στον συγκεκριμένο οργανισμό, μεγιστοποιώντας έτσι την γενική εσωτερική προσπάθεια για τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού (Goleman, 2014).

Ο ηγέτης υποστηρικτής είναι αυτός που συζητάει με κάθε υπάλληλό του εξερευνώντας την ζωή, τα όνειρα, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις επαγγελματικές φιλοδοξίες του. Παρόλο που αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται περισσότερο στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, επιφέρει θετική συναισθηματική ανταπόκριση αφού εδραιώνονται σχέσεις επικοινωνίας και εμπιστοσύνης καθιερώνοντας έναν διαρκή αμοιβαίο διάλογο. Ο ηγέτης μεταφέρει την πίστη του στις δυνατότητες του υπαλλήλου και την προσδοκία του ότι θα τα καταφέρει με τον καλύτερο τρόπο και ο υπάλληλος με την σειρά του, νιώθοντας ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται, αποκτά το κίνητρο και προσπαθεί να διατηρήσει τις δικές του προδιαγραφές υψηλής απόδοσης (Goleman, 2014).

Ο συνεργατικός ηγέτης δίνει μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων του. Επιδιώκει να τους κρατά ευχαριστημένους και μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων δημιουργεί αρμονία, επιτυγχάνοντας έτσι τον συντονισμό και την αποτελεσματική συνεργασία της ομάδας (Goleman, 2014).

Τέλος, ο δημοκρατικός ηγέτης απευθύνεται στους υφισταμένους του ως ομάδα και προωθεί την ομαδικότητα και την συνεργασία αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα των συνεργατών του. Δίνει στα μέλη της ομάδας του την ευκαιρία να προβληματίζονται συλλογικά και να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Είναι πρόθυμος να προωθήσει την αποκέντρωση της διοικητικής εξουσίας και έτσι δεν έχει ανάγκη να ασκεί συνεχή έλεγχο. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη που δείχνει στους υφισταμένους του συμβάλλουν στην αύξηση της υπευθυνότητάς τους και της συνειδητής συμμετοχής τους στην υλοποίηση αποφάσεων που τους εκφράζουν (Σκουλάς, 2010).

Όποιο στυλ ηγεσίας και αν επιλεγθεί, ο κάθε προϊστάμενος, "ηγέτης", προκειμένου να αναπτύξει και να διατηρήσει μια αποτελεσματική ομάδα που στηρίζεται στην συνεργασία θα πρέπει να κάνει τους συνεργάτες του να κατανοήσουν την αλληλεξάρτηση και το κοινό τους συμφέρον μέσω της δέσμευσης σε ένα κοινό όραμα. Θα πρέπει να ενισχύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας, της ειλικρίνειας και της συνέπειας. Θα πρέπει να αναπτύξει το πνεύμα και την ικανότητα της συναίνεσης, της εθελοντικής αποδοχής

αναξαρτήτως αν υπάρχει πλήρη συμφωνία ή όχι. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να εξασφαλίζει την ανοιχτή επικοινωνία, τις καλές σχέσεις και το καλό κλίμα εστιάζοντας τόσο στο έργο όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και να δημιουργεί κίνητρα για ομαδική συνεργασία. Θα πρέπει επίσης να αναπτύξει στην ομάδα προσδοκίες υψηλής επίδοσης ώστε να αποκτήσει ενέργεια και δυναμισμό διαμορφώνοντας κανόνες και διαδικασίες ώστε να υποστηριχτεί η συνεργασία των μελών και η υλοποίηση των ομαδικών στόχων. Θα πρέπει να ενθαρρύνει και να επιβραβεύει τις συμπεριφορές που συμβάλλουν και να αποθαρρύνει εκείνες που δεν συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία και να χρησιμοποιεί μηχανισμούς συνεχής βελτίωσης και μάθησης μέσω ανταλλαγής εμπειριών, συζητήσεων επιτυχιών και αποτυχιών. Τέλος, κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να μπορεί να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν κατά την λειτουργία των ομάδων, όπως για παράδειγμα την αναποφασιστικότητα - αναβλητικότητα που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα, τον συμβιβασμό των μελών σε ένα ελάχιστο κοινό παρονομαστή για την επίτευξη γρήγορης συμφωνίας, την επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα, την τυρανία της μειοψηφίας καθώς και την διάχυση της ευθύνης (Μπουραντάς, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

5.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Οι δημόσιοι οργανισμοί εμφανίζουν κάποιες διαφορές σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- **Κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο:** Το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας οριοθετεί και μάλιστα σε αυστηρό βαθμό τόσο την ευελιξία όσο και την αυτονομία των δημοσίων οργανώσεων, αφού επιβάλλει σε αυτές να λειτουργούν μόνο όταν οι κανόνες το επιτρέπουν, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες οριοθετούν την λειτουργία τους με βάση τις απαγορεύσεις του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου.
- **Πολιτικό περιβάλλον:** Στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, οι πολιτικές διαδικασίες και διεργασίες και η πολιτική ατζέντα αποτελεί ενδογενές χαρακτηριστικό με αποτέλεσμα η στοχοθεσία και ο σχεδιασμός τους να είναι μια δύσκολη και πολλές φορές μη ορθολογική διαδικασία. Αντίθετα, οι

ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν πιο σαφή στρατηγική, δεδομένου ότι η πολιτική λειτουργία εισέρχεται μόνο ως στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Οικονομικοί όροι: Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τους μηχανισμούς της αγοράς και η χρηματοδότηση τους εξαρτάται άμεσα από τις αποφάσεις και τη λειτουργία αυτών, με συνεπακόλουθο να εστιάζουν στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους. Σε αντίθεση, οι δημόσιοι οργανισμοί εξαρτώνται από τις πολιτικές αποφάσεις και η χρηματοδότησή τους γίνεται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Το αποτέλεσμα είναι στους δημόσιους οργανισμούς να θεωρείται η οικονομική στήριξη σε μεγάλο βαθμό δεδομένη και να μην δίνεται αρκετές φορές ιδιαίτερη έμφαση ούτε στην αποτελεσματικότητα, αλλά ούτε και στην αποδοτικότητα (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η νέα πρόταση οργάνωσης του κράτους, της οικονομίας και της κοινωνίας είναι αυτή που συνοψίζει το "Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ" προτείνοντας μια δημόσια οργάνωση η οποία προσεγγίζει τους χρήστες - πολίτες των δημόσιων υπηρεσιών και χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, είναι ανταγωνιστική, δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται από τα αποτελέσματα των δεικτών απόδοσης που έχουν προκαθοριστεί. Οι κύριοι άξονες των μέτρων αναφορικά με το πλαίσιο αναφοράς του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ περιλαμβάνουν την απλούστευση των διοικητικών μέτρων και διαδικασιών, την μείωση της γραφειοκρατίας, την προώθηση της διαφάνειας για την πάταξη της διαφθοράς, την βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των επικοινωνιών, την εισαγωγή συστημάτων στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Ραμματά, 2011). Στον πυρήνα του μοντέλου του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ είναι η επιδίωξη για αποδοτική και ευέλικτη λειτουργία των δημοσίων οργανώσεων μέσω της αποκέντρωσης και της εξειδίκευσης των δημοσίων υπηρεσιών.

5.2 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Οι απασχολούμενοι στη δημόσια διοίκηση απολαμβάνουν ειδικών προνομίων και ενός καθεστώτος που τους διαφοροποιεί από αυτό των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα καθιστώντας τους φορείς θεμελιωδών αρχών όπως ισότητα, μονιμότητα, ουδετερότητα, συνέχεια, διαθεσιμότητα. Η μονιμότητα που διέπει την υπαλληλική σχέση στον δημόσιο τομέα και η ανάληψη μακροχρόνιας εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στην κρατική διοίκηση επιτάσσει το κράτος - εργοδότη να επενδύσει σε

επαγγελματικές και διαφανείς μεθόδους επιλογής του προσωπικού και στην διαφάνεια ως προς την διαχείρισή του, στην εφαρμογή των κατάλληλων διαδικασιών για την διασφάλιση της κινητικότητας των εργαζομένων που θα συνδυάζει την εξυπηρέτηση των αναγκών των υπηρεσιών και των προσδοκιών των εργαζομένων, στην εφαρμογή των καταλληλότερων μεθόδων ενδυνάμωσης, ανάπτυξης και κατάρτισης του προσωπικού, στην εφαρμογή των καταλληλότερων μεθόδων αξιολόγησής του και στην εφαρμογή των αρχών της ηθικής και της δεοντολογίας (Ραμματά, 2011).

Με την πρόοδο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης οι τομείς των δημόσιων πολιτικών επηρεάζονται ολοένα και περισσότερο από το ευρωπαϊκό γίγνεσθαι, και έτσι η δημόσια διοίκηση καλείται να τις υλοποιήσει αποτελεσματικά αλλά και να υιοθετήσει έναν σύγχρονο τρόπο οργάνωσης που εξυπηρετεί τον πολίτη αποτελεσματικά και με ταχύτητα. Έτσι, δοκιμάζονται η ελαστικότητα της διοικητικής οργάνωσης, η δυνατότητα εκσυγχρονισμού της σύμφωνα με τις κοινοτικές οδηγίες, αλλά και η αναγκαιότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης των δημόσιων υπαλλήλων σε νέους τομείς παρέμβασης όπως για παράδειγμα σε τεχνικές λήψης αποφάσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και στις διαπραγματεύσεις (Ραμματά, 2011).

Έτσι οι πρωταγωνιστές στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση βρίσκονται μπροστά σε μια ευθύνη και πρόκληση να εξαλείψουν ό,τι αρνητικό ίσχυε στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον των δημόσιων υπαλλήλων. Ειδικότερα θα πρέπει να αναθεωρηθεί η υποταγή στην αυστηρή ιεραρχία και η έλλειψη συμμετοχής και συμβουλευτικής των κατώτερων ιεραρχικά εργαζομένων από τους ανώτερους κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, η εδραιωμένη παθητική κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι είναι απλοί διεκπεραιωτές μιας επαναλαμβανόμενης διοικητικής δράσης. Θα πρέπει οι δημόσιοι υπάλληλοι μέσω των στόχων και του οράματος που θα τους μεταδωθεί να επενδύσουν στην εργασία τους (Ραμματά, 2011).

Ο ηγέτης ενός δημόσιου οργανισμού βασίζεται κυρίως στην εξουσία που του εκχωρείται προκειμένου να επηρεάσει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του για την άμεση επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Συνεπώς, ιδανικός ηγέτης για ένα δημόσιο οργανισμό είναι εκείνος ο οποίος είναι ικανός να συνδυάζει εξουσία και προσωπικές δεξιότητες με σκοπό να εξασφαλίσει προς όφελος του οργανισμού την εθελοντική συμμετοχή και συμμόρφωση των υφισταμένων (Αργυριάδης, 1998).

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και οι ανάγκες για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους πολίτες επιβάλλουν και την συμμόρφωση των

ηγετών στις νέες αυτές συνθήκες. Κρίσιμο στοιχείο αποτελεί η καλλιέργεια σχέσεων του ηγέτη με τους υφισταμένους του, σχέση η οποία δεν πρέπει να είναι εξουσίας και προσταγής αλλά κυρίως σχέση συνεργασίας και επιρροής. Η καλλιέργεια ενός αισθήματος εμπιστοσύνης από τους ηγέτες είναι ζωτικής σημασίας για τη σωστή λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών (Αργυριάδης, 1998).

Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει σημαντικά το κλίμα και την απόδοση της ομάδας της οποίας ο ίδιος προΐσταται (Παγκάκης, 2003). Έτσι, θα πρέπει να βρεθούν ικανοί ηγέτες, οι οποίοι θα κατευθύνουν τους δημόσιους υπαλλήλους και θα τους καθοδηγούν στην προσπάθειά τους να γίνουν αποτελεσματικότεροι στον τομέα ευθύνης τους. Μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η ομαδική εργασία και η συνεργασία προκειμένου να συνενωθούν οι δυνάμεις όλων προς την κατεύθυνση του συντονισμού των δράσεων τους για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του φορέα. Τέλος, θα πρέπει να ενισχυθεί η κάθετη και οριζόντια επικοινωνία και συνεργασία ενδοϋπηρεσιακά και διαϋπηρεσιακά (Ραμματά, 2011).

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Τα πρωτογενή στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στην έρευνα αποτελούν κυρίως ποσοτικά στοιχεία. Όπως καταδεικνύει και ο όρος τα στοιχεία αυτά εκφράζονται σε αριθμούς. Οι μέθοδοι ποσοτικής ανάλυσης συνήθως εμπλέκουν μεγάλα δείγματα με σκοπό να μετρήσουν την συχνότητα εμφάνισης των γεγονότων και να γενικεύσουν τα αποτελέσματα. Ο βασικός τους στόχος είναι να μετρήσουν και να ελέγξουν με αντικειμενικότητα τις επιθυμητές υποθέσεις (Roggenpoel, 2002) και να συγκεντρώσουν συγκεκριμένες πληροφορίες από ένα μεγάλο δείγμα πληθυσμού (Goldman, 2003) παρέχοντας αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις. Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί κυρίως δομημένα εργαλεία όπως ερωτηματολόγια κλειστού τύπου και είναι σχεδιασμένη ώστε να παράγει αποτελέσματα που είναι πιο ακριβή σε σχέση με αυτά που παράγονται από την ποιοτική έρευνα (Barson, 2003).

Τα ερωτήματα που επιχειρούνται να διερευνηθούν μέσα από την παρούσα έρευνα συνδυάζοντας τα πρωτογενή και τα δευτερογενή στοιχεία που παρατίθενται στην ενότητα του θεωρητικού πλαισίου είναι τα εξής:

- Πόσο συχνά εμφανίζονται οι εργασιακές συγκρούσεις και ποιές μορφές τους παρουσιάζονται περισσότερο στους επιλεγμένους φορείς.
- Ποιές είναι οι βασικές αιτίες που πυροδοτούν τις συγκρούσεις καθώς και οι επιπτώσεις αυτών.
- Ποιοί είναι οι τρόποι διαχείρισης των συγκρουσιακών καταστάσεων που επικρατούν.
- Ποιό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται από τους προϊσταμένους στους επιλεγμένους φορείς και πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.
- Με ποιόν τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις στους επιλεγμένους φορείς του Δημόσιου Τομέα και πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση συγκρούσεων.
- Πώς εκλαμβάνουν την συνεργασία και την εργασία σε ομάδες οι εργαζόμενοι στους επιλεγμένους φορείς και πόσο ελεύθεροι αισθάνονται στο να λάβουν πρωτοβουλίες και πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση συγκρούσεων

Για τη διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο επιλέχθηκε ως εργαλείο της έρευνας το ερωτηματολόγιο. Πρίν την αποστολή του ερωτηματολογίου στους επιλεγμένους φορείς, διεξήχθη πιλοτική έρευνα σε πέντε υπαλλήλους προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι ερωτήσεις είναι κατανοητές ή πρέπει να γίνουν τροποποιήσεις. Οι συμμετέχοντες στην πιλοτική έρευνα δεν αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οπότε απεστάλη στους εργαζομένους των επιλεγμένων φορέων. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω της χρήσης του εργαλείου των Google forms και δόθηκε προθεσμία 21 ημερών στους ερωτηθέντες για την συμμετοχή τους. Ο σύνδεσμος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απεστάλη στους ερωτηθέντες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τονίζοντας την ανωνυμία, την έλλειψη αναφοράς σε προσωπικά δεδομένα και του ότι τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την στατιστική έρευνα στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας προκειμένου να αυξηθεί η συμμετοχή και παροχή ειλικρινών απαντήσεων.

Συνολικά το ερωτηματολόγιο περιείχε 25 ερωτήσεις (Παράρτημα 1), οι περισσότερες από τις οποίες ήταν δομημένες, κλειστού τύπου, προκειμένου να μειωθεί η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων που μπορεί να προκληθεί από την παρερμηνεία των ερωτήσεων από τους ερωτηθέντες και προκειμένου να επιτευχθεί ευκολότερα η κωδικοποίηση, η ανάλυση και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Κάποιες από τις κλειστού

τύπου ερωτήσεις συνοδεύονταν και από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, των οποίων η συμπλήρωση δεν ήταν υποχρεωτική. Σε αυτές, οι ερωτηθέντες, εάν το επιθυμούσαν, μπορούσαν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους για να εξάγουμε πιο ουσιαστικά συμπεράσματα για τα εμφανιζόμενα περιστατικά συγκρούσεων, σε ποιούς λόγους οφείλονται, ποιό στυλ ηγεσίας πιστεύουν ότι θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματικό και ποιές άλλες επιπτώσεις μπορούν να επιφέρουν οι εργασιακές συγκρούσεις.

Οι πέντε πρώτες ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία: φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, φορέας υπηρεσίας και θέση μέσα στον φορέα. Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις επιδιώκουν να εντοπίσουν την σημασία της συνεργασίας ερευνώντας τον τρόπο με τον οποίον λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα στον χώρο εργασίας, πόσο συχνά οι ερωτηθέντες συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας και πόσο ελεύθεροι νιώθουν να πάρουν πρωτοβουλίες. Οι υπόλοιπες δεκαέξι ερωτήσεις διερευνούν τις σχέσεις και τις συγκρούσεις που αναπτύσσονται στους επιλεγμένους φορείς. Στις περισσότερες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε μια πεντάβαθμη κλίμακα (καθόλου, ελάχιστα, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ) για να αποτυπωθούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Για την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν οι εφαρμογές του Excel και το στατιστικό πρόγραμμα Mini Tab.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η επιλογή των φορέων του Δημόσιου Τομέα, οι εργαζόμενοι των οποίων συμμετείχαν στην έρευνα, έγινε με βάση την δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές και με την επιθυμία να συμπεριληφθούν υπηρεσίες που εκπροσωπούν διαφορετικούς τομείς της Δημόσιας Διοίκησης και του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα ώστε να καταγραφούν διαφορετικές τάσεις που τυχόν επικρατούν σε αυτές. Έτσι επιλέχθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, το Ταμείο Ασφάλισης Ναυτικών Πρακτόρων (ΤΑΝΠΥ) καθώς και οι Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αποτελεί τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αποτελεί συνεπώς φορέα καινοτομίας για την Δημόσια Διοίκηση που ξεφεύγει από τα στερεοτυπικά πρότυπα του δημόσιου τομέα. Παρουσιάζει ενδιαφέρον λοιπόν, να ερευνηθούν οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και πως αντιμετωπίζουν τα φαινόμενα των συγκρούσεων στον

εργασιακό τους χώρο.

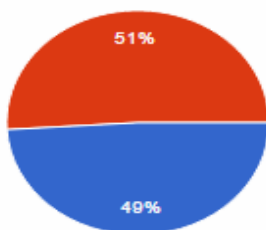
Αντίθετα, η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών και συνεπώς ανοίκει στον σκληρό πυρήνα της Δημόσιας Διοίκησης. Η αποστολή της είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους φορολογούμενους, η αποτελεσματική αντιμετώπιση των φορολογικών και τελωνειακών παραβάσεων και η επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων εισπράξεων εσόδων της χώρας. Οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι πολλές φορές με αυστηρές χρονικές προθεσμίες και αρκετούς ποσοτικούς στόχους που πρέπει να επιτύχουν, στοιχεία που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους.

Το Ταμείο Ασφάλισης Ναυτικών Πρακτόρων (ΤΑΝΠΥ) έχει πλέον υπαχθεί στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ). Αποστολή του είναι η παροχή υπηρεσιών Ασφάλισης για τους απασχολούμενους στη Ναυτιλία και τον Τουρισμό. Πρόκειται λοιπόν για έναν φορέα που έχει συχνές επαφές με τους πολίτες και που έχει παράλληλα να αντιμετωπίσει και την πρόσφατη ενσωμάτωσή του με έναν ευρύτερο οργανισμό ασφάλισης, τον ΟΑΕΕ, αποτελώντας έτσι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα μελέτης για τις εργασιακές σχέσεις που διαμορφώνονται υπό αυτές τις συνθήκες.

Τέλος, οι Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΥΔ) έχουν σαν αποστολή την επιστημονική και τεχνική στήριξη της Δημόσιας Διοίκησης στην διαχείριση των αναπτυξιακών προγραμμάτων που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι ΕΥΔ δεν ανήκουν αμιγώς στον Δημόσιο Τομέα, υιοθετώντας πολλά στοιχεία του ιδιωτικού τομέα στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας τους, αποτελώντας έτσι ένα πολύ ενδιαφέρον δείγμα για την έρευνα των εργασιακών σχέσεων που διαμορφώνονται σε αυτό το περιβάλλον.

Ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα κρίθηκε ικανοποιητικός και προσεγγίζει το 41% στο σύνολο των ερωτηθέντων. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 151 απαντήσεις.

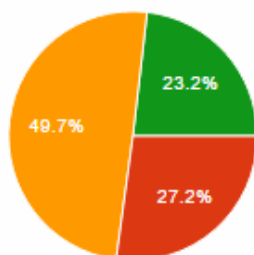
Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν 74 άνδρες και 77 γυναίκες, ποσοστό 49% για τους άνδρες και 51% για τις γυναίκες. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το ποσοστό συμμετοχής των αντρών και των γυναικών είναι περίπου το ίδιο.

Φύλο

Αντρας	74	49%
Γυναίκα	77	51%

Εικόνα 1: Φύλο

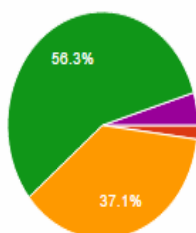
Αναφορικά με την ηλικία το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (49,7%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-45, το 27.2% στην ηλικιακή ομάδα των 25-35, το 23.2% είναι από 46 ετών και πάνω και κανένας δεν ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 18-24. Τα μεγαλύτερα λοιπόν ποσοστά συμμετοχής εμφανίζονται στους εργαζόμενους που βρίσκονται στην παραγωγικότερη περίοδο της ζωής τους.

Ηλικία

18-24	0	0%
25-35	41	27.2%
36-45	75	49.7%
46 και πάνω	35	23.2%

Εικόνα 2: Ηλικία

Από τους 151 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 85 (56.3%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, οι 56 (37.1%) είναι απόφοιτοι πανεπιστημίων, οι 7 (4.6%) διαθέτουν διδακτορικό τίτλο και μόνο 3 (2%) είναι απόφοιτοι Λυκείου. Διαπιστώνουμε λοιπόν το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που υπηρετούν στους επιλεγμένους φορείς του Δημόσιου Τομέα.

Εκπαίδευση

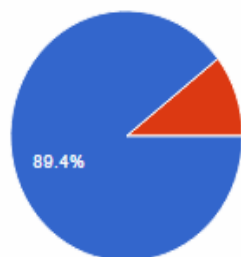
ΥΕ	0	0%
ΔΕ	3	2%
ΠΕ	56	37.1%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	85	56.3%
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	7	4.6%

Εικόνα 3: Εκπαίδευση

Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (89.4%) είναι υπάλληλοι

στους επιλεγμένους φορείς ενώ μόνο το 10.6% είναι προϊστάμενοι.

Τι θέση κατέχετε στον χώρο εργασίας σας;



Υπάλληλος	135	89.4%
Προϊστάμενος	16	10.6%

Εικόνα 4: Θέση στον φορέα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ποσοστό της συμμετοχής στην έρευνα κρίνεται ικανοποιητικό λόγω της περιόδου διεξαγωγής της έρευνας, που συνέπεσε με την περίοδο που το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων λαμβάνει την καλοκαιρινή του άδεια. Για να μπορέσει να γίνει ασφαλής εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων στον Δημόσιο Τομέα βασική προϋπόθεση είναι η συμμετοχή στην έρευνα όλων των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, κάτι που είναι πολύ δύσκολο λόγω του μεγέθους της. Προκειμένου να οδηγηθούμε στην διαπίστωση της τάσης αναφορικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων που επικρατεί στους επιλεγμένους φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα, θα έπρεπε το ποσοστό της συμμετοχής των εργαζομένων να κυμαινόταν σε υψηλότερα ποσοστά. Έτσι, λόγω της μειωμένης συμμετοχής μπορούμε να δούμε μόνο μια ένδειξη της τάσης που επικρατεί.

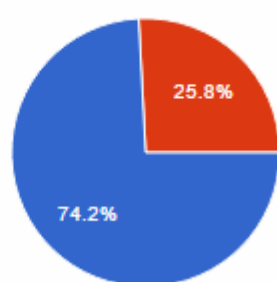
Παρόλο που επιχειρηθήκε η συλλογή κάποιων ποιοτικών στοιχείων μέσω της εισαγωγής ανοιχτού τύπου ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο, η έρευνα που διεξάχθηκε ήταν κατά κύριο λόγο ποσοτική. Για να μπορέσει μια έρευνα να θεωρηθεί ολοκληρωμένη θα πρέπει να περιλαμβάνει και την εισαγωγή ποιοτικών στοιχείων που λαμβάνονται κυρίως μέσω συνεντεύξεων με τους συμμετέχοντες. Δυστυχώς όμως λόγω της περιόδου δεν ήταν εφικτή η συνέντευξη εργαζομένων από όλους τους επιλεγμένους φορείς, κυρίως λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας των λιγοστών εργαζομένων που δεν είχαν λάβει ακόμα την καλοκαιρινή τους άδεια.

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Εξαιρετικά ενδιαφέρον είναι το παρακάτω αποτέλεσμα που δείχνει ότι το 74.2% των συμμετεχόντων έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας εργασιακής σύγκρουσης, καταδεικνύοντας έτσι το πόσο σημαντικό είναι να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το συγκεκριμένο φαινόμενο.

Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;



Ναι	112	74.2%
Όχι	39	25.8%

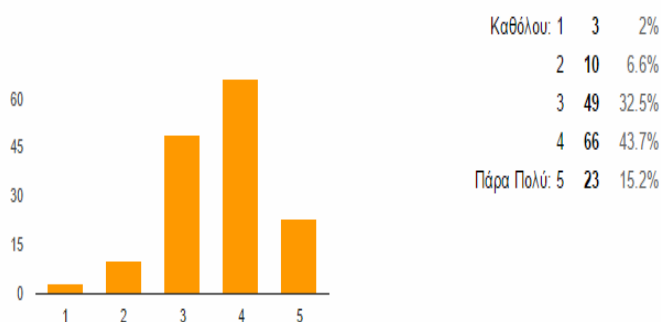
Εικόνα 5: Ποσοστό ατόμων που έχουν βρεθεί στο επίκεντρο εργασιακών συγκρούσεων

Στην συγκεκριμένη ερώτηση δόθηκε η δυνατότητα σε όσους συμμετέχοντες το επιθυμούσαν να περιγράψουν το περιστατικό της σύγκρουσης στο οποίο βρέθηκαν στο επίκεντρο προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες. Αρκετές απαντήσεις αφορούσαν διαφωνίες προϊσταμένων μονάδων των οργανισμών για θέματα αρμοδιοτήτων, χειρισμού διαφόρων καταστάσεων, περικοπών δαπανών και τοποθέτηση σε ηγετικές θέσεις ατόμων αρεστών στην εκάστοτε πολιτική ηγεσία χωρίς να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για τις συγκεκριμένες θέσεις. Πολλές απαντήσεις ανέφεραν συγκρούσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους που αφορούσαν διαστάσεις απόψεων σε θέματα προτεραιοτήτων και στον τρόπο προσέγγισης των προβλημάτων, άρνηση υπαλλήλων να υπακούσουν σε κοινές αποφάσεις του τμήματος, μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και επίρριψη ευθυνών από τους προϊσταμένους στους υπαλλήλους. Οι περισσότερες όμως απαντήσεις που καταγράφηκαν αφορούσαν συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων λόγω λανθασμένου καταμερισμού της εργασίας και μη σαφώς ορισμένων πλαισίων καθηκόντων του καθενός, λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας, λόγω ενεργειών μελών της ομάδας χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με τα υπόλοιπα μέλη θέτοντας σε κίνδυνο την συνοχή της ομάδας, λόγω έλλειψης συντονισμού των δράσεων και των πρωτοβουλιών, λόγω διαφορετικών απόψεων στον τρόπο χειρισμού εργασιακών θεμάτων και αδυναμία συνεργασίας μεταξύ τους ώστε να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή

λύση οδηγώντας στην ματαιώση λήψης οριστικών αποφάσεων και λόγω μη επαρκούς συμμετοχής κάποιων μελών της ομάδας στην λήψη αποφάσεων που πιστεύουν πως οι απόψεις τους δεν εκφράζονται αρκετά ή δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Επίσης ενδιαφέρον είναι και το επόμενο αποτέλεσμα που δείχνει πώς τα μεγαλύτερα ποσοστά των συμμετεχόντων πιστεύουν πως μια εργασιακή σύγκρουση μπορεί να συνεισφέρει αρκετά (32.5%) ή πολύ (43.7%) στην ανάδυση νέων ιδεών και στην επίτευξη προόδου για έναν οργανισμό.

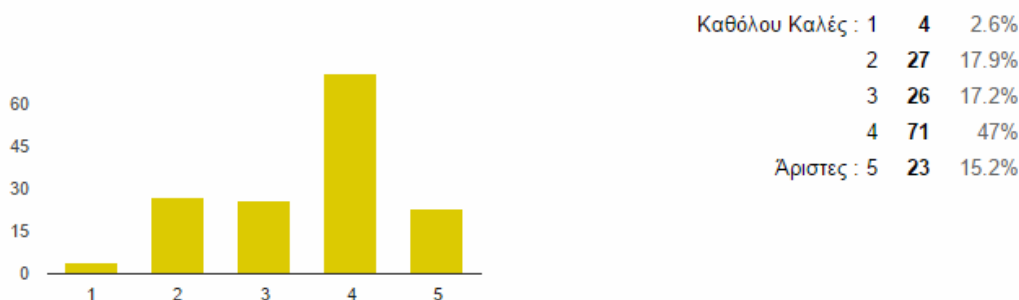
Πιστεύετε πως μια σύγκρουση θα μπορούσε να είχε θετικά αποτελέσματα επιτυγχάνοντας την ανάδυση νέων ιδεών και την επίτευξη προόδου;



Εικόνα 6: Ποσοστό ατόμων που πιστεύουν πως οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις

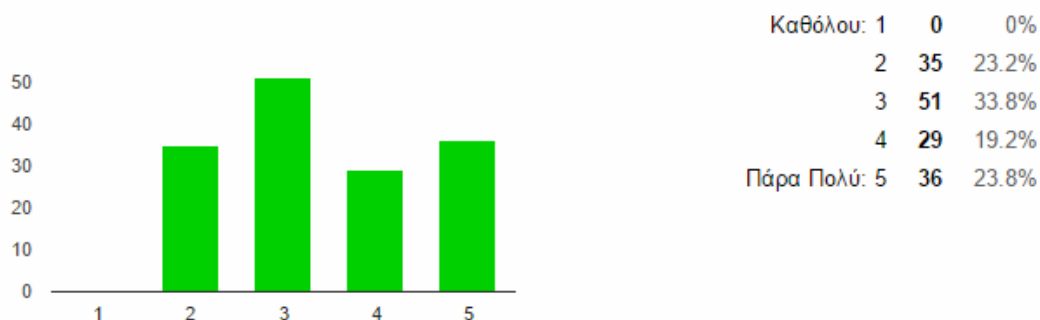
Παρόλο που, σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 7, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων κρίνει ότι οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους είναι πολύ καλές (47%), παρατηρείται, σύμφωνα με την Εικόνα 8, ότι το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων εμφανίζεται αρκετά συγκεντρώνοντας το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων (33.8%).

Πώς αξιολογείτε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;



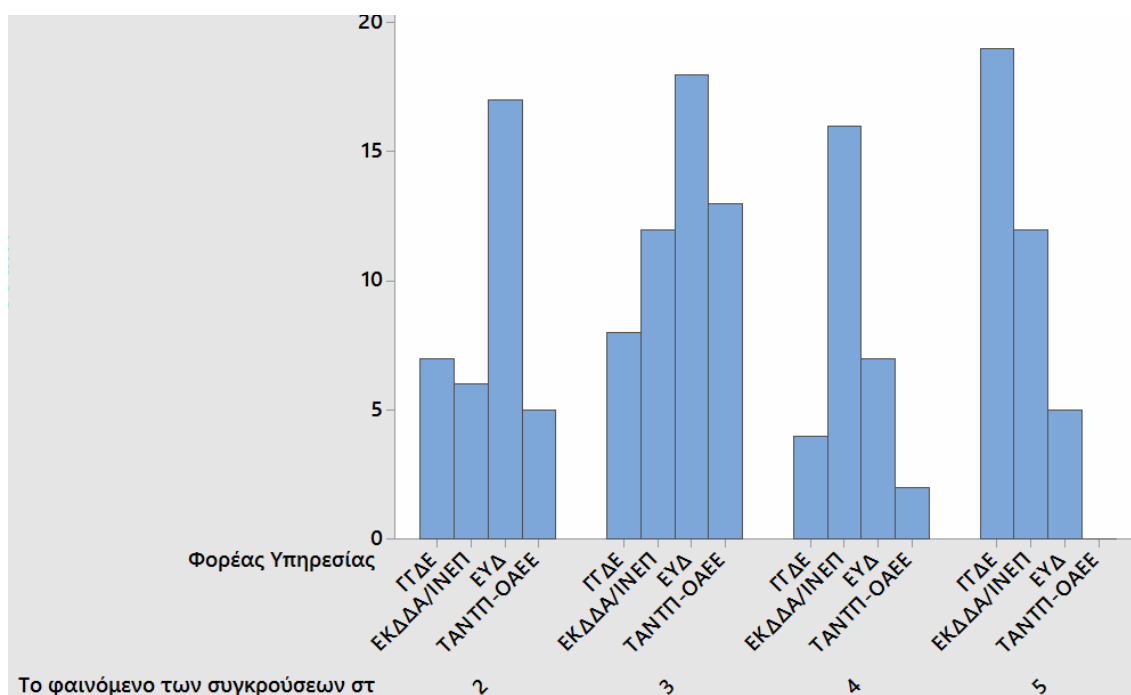
Εικόνα 7: Αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους

Το φαινόμενο των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο παρατηρείται συχνά;



Εικόνα 8: Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων

Από το διάγραμμα της Εικόνας 9 συμπεραίνουμε ότι το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων συναντάται με μεγαλύτερη συχνότητα στην ΓΓΔΕ. Ακολουθεί το ΕΚΔΔΑ όπου το φαινόμενο εμφανίζεται πολύ συχνά και οι ΕΥΔ και το ΤΑΝΤΠ όπου καταγράφονται τα χαμηλότερα ποσοστά εμφάνισης.

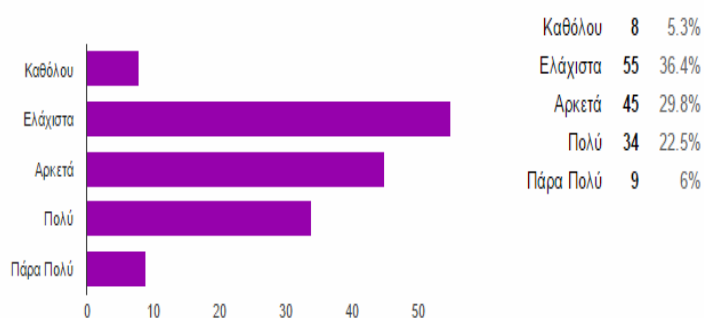


Εικόνα 9: Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων ανά οργανισμό

Σύμφωνα με τα διαγράμματα που παρουσιάζονται στις Εικόνες 10, 11, 12, 13, 14 και αθροίζοντας τις τιμές που συγκέντρωσε κάθε μία από τις μορφές συγκρούσεων που παραθέτονται στο ερωτηματολόγιο, με την υπόθεση ότι η τιμή 1 αντιστοιχεί στις συγκρούσεις που δεν εμφανίζονται καθόλου στους οργανισμούς και η τιμή 5 στις συχνότερες συγκρούσεις που εμφανίζονται στους οργανισμούς μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι συχνότερες συγκρούσεις είναι μεταξύ των υπαλλήλων συγκεντρώνοντας 488 πόντους. Στη συνέχεια πολύ συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις μεταξύ διευθυντικών στελεχών συγκεντρώνοντας 486 πόντους. Αρκετά συχνό είναι το

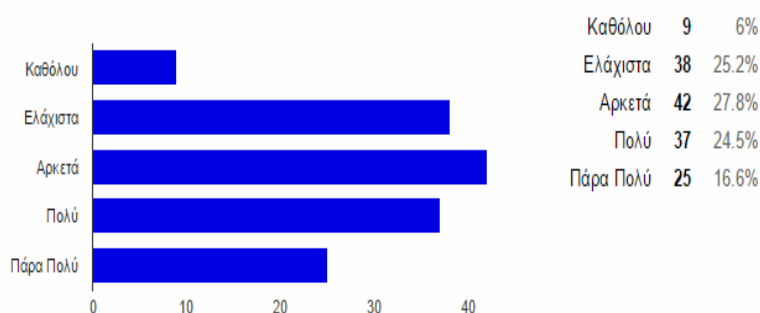
φαινόμενο των συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων συγκεντρώνοντας 435 πόντους. Τέλος, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό εμφανίζονται ελάχιστα συγκεντρώνοντας 406 πόντους ενώ οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων του οργανισμού και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων δεν εμφανίζονται καθόλου συγκεντρώνοντας 384 πόντους.

Μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων [Πόσο συχνά παρατηρούνται οι παρακάτω μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;]



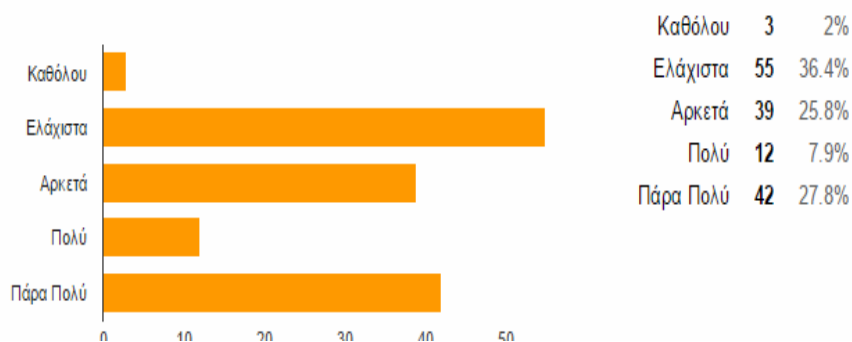
Εικόνα 10: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

Μεταξύ διευθυντικών στελεχών [Πόσο συχνά παρατηρούνται οι παρακάτω μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;]



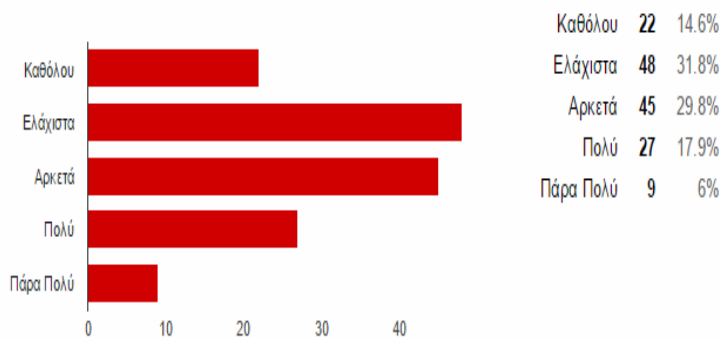
Εικόνα 11: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ διευθυντικών στελεχών

Μεταξύ υπαλλήλων [Πόσο συχνά παρατηρούνται οι παρακάτω μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;]



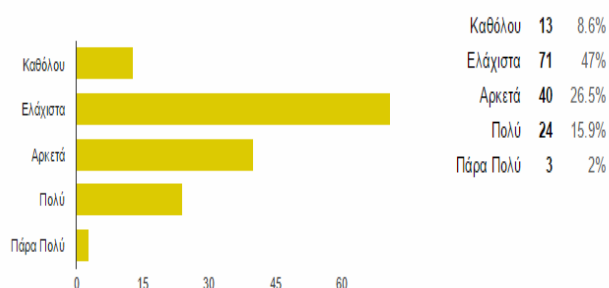
Εικόνα 12: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ υπαλλήλων

Μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό [Πόσο συχνά παρατηρούνται οι παρακάτω μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;]



Εικόνα 13: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό

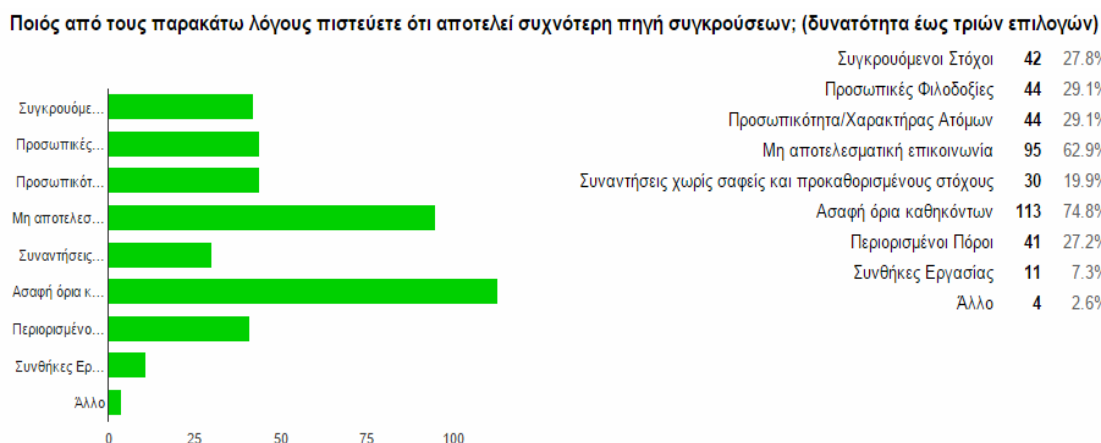
Μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων [Πόσο συχνά παρατηρούνται οι παρακάτω μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;]



Εικόνα 14: Συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού παραγόντων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΑΙΤΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην Εικόνα 15, η βασικότερη αιτία εμφάνισης των συγκρούσεων είναι τα ασαφή όρια καθηκόντων συγκεντρώνοντας 113 απαντήσεις ακολουθούμενη από την μη αποτελεσματική επικοινωνία που συγκεντρώνει 95 απαντήσεις. Οι προσωπικές φιλοδοξίες και ο χαρακτήρας των εργαζομένων ισοψηφούν συγκεντρώνοντας από 44 απαντήσεις. Στην συνέχεια εμφανίζονται οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ των εργαζομένων συγκεντρώνοντας 42 απαντήσεις, οι περιορισμένοι πόροι με 41 απαντήσεις και οι συναντήσεις χωρίς σαφείς και προκαθορισμένους στόχους με 30 απαντήσεις. Οι επικρατούσες συνθήκες εργασίας κατατάσσονται τελευταίες στην λίστα των λόγων που αποτελούν τις συχνότερες πηγές των εργασιακών συγκρούσεων με 11 απαντήσεις.



Εικόνα 15: Λόγοι εμφάνισης συγκρούσεων

Στο συγκεκριμένο ερώτημα οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να προσδιορίσουν και άλλους λόγους που μπορούν να προκαλέσουν το φαινόμενο των συγκρούσεων καθώς και να εξηγήσουν την αιτία που επέφερε μια σύγκρουση στην οποία βρέθηκαν στον επίκεντρο. Έτσι, κάποιες από τις πιο συγκεκριμένες αιτίες για την εμφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων που αναφέρθηκαν ήταν οι εξής: "η μη αποτελεσματική λειτουργία και συνεννόηση της ομάδας λόγω της προσωπικότητας του συντονιστή της ομάδας", "η μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων σε συνδιασμό με την κακής ποιότητας εργασία", "οι παράλογες απαιτήσεις πολιτών", "ο υπερβολικός φόρτος εργασίας", "η αθέτηση υποσχέσεων της υπηρεσιακής ηγεσίας", "η μη αποτελεσματική συνεργασία", "οι ανεπαρκείς ικανότητες προϊσταμένων που προσπαθούν να επιβάλουν τις απόψεις τους", "η διαφωνία με τους προϊσταμένους ως προς τον τρόπο χειρισμού διαφόρων θεμάτων". καθώς και "η αντιπαράθεση με εκπροσώπους της πολιτικής ηγεσίας για τον τρόπο χειρισμού εργασιακών θεμάτων".

Αναφορικά με τους λόγους μιας συγκεκριμένης σύγκρουσης στο επίκεντρο της οποίας βρέθηκαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, οι απαντήσεις που παραθέτονται παρακάτω αποδεικνύουν, όπως και στο διάγραμμα της Εικόνας 14, ότι τα ασαφή όρια καθηκόντων του κάθε εργαζομένου αποτελεί βασική αιτία της εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

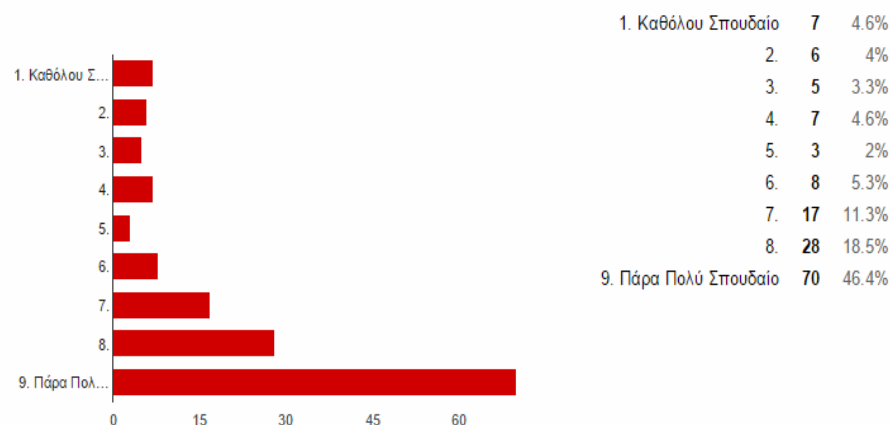
Απάντηση 1η: "Συνάδελφος αρνήθηκε να συνεισφέρει σε κείμενο θέσεων της Υπηρεσίας, καθώς υποστήριζε πως αυτό δεν περιλαμβανόταν στο αντικείμενο της θέσης του".

Απάντηση 2η: "Επιχείρησα να υπερασπιστώ τον εαυτό μου από το να αναλάβω περισσότερη δουλειά επειδή κάποιος άλλος συνάδερφος δεν αναλάμβανε να διεκπεραιώσει τις δικές του υποχρεώσεις".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

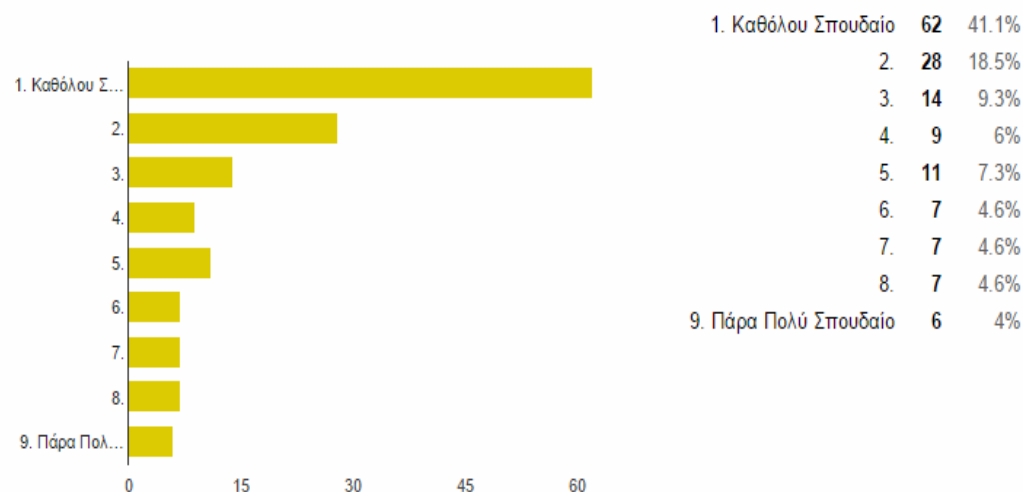
Από τα διαγράμματα που παρουσιάζονται στις Εικόνες 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 και αθροίζοντας τις τιμές που συγκέντρωσε κάθε μία από τις συνέπειες που παραθέτονται στο ερωτηματολόγιο, με την υπόθεση ότι η τιμή 1 αντιστοιχεί σε μηδενική σπουδαιότητα και η τιμή 9 στην υψηλότερη σπουδαιότητα, μπορούμε να διαπιστώσουμε τις σημαντικότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων για τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Η σημαντικότερη συνέπεια των συγκρούσεων σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι η χαμηλή αποδοτικότητα στην εργασία συγκεντρώνοντας 1.098 πόντους. Αμέσως μετά στην ιεραρχία των επιπτώσεων έρχεται η ανάπτυξη αντιστάσεων από τους εργαζόμενους αντί για την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας συγκεντρώνοντας 1.051 πόντους. Στην συνέχεια εμφανίζονται οι επιπτώσεις της κακής επικοινωνίας και του συντονισμού με 972 πόντους, η αβεβαιότητα και η έλλειψη εμπιστοσύνης με 720 πόντους και η σπατάλη χρόνου και ενέργειας με 719 πόντους. Στην μέση περίπου της διαβάθμισης συναντάμε την δυσφορία στον χώρο εργασίας με 665 πόντους και την έλλειψη πληροφόρησης με 579 πόντους. Τις χαμηλότερες θέσεις στην διαβάθμιση των επιπτώσεων καταλαμβάνουν το αίσθημα της απόρριψης που μπορεί να βιώσουν οι εργαζόμενοι λόγω των συγκρούσεων με 539 πόντους και το άγχος που μπορεί να νιώθουν οι εργαζόμενοι με 452 πόντους.

Χαμηλή αποδοτικότητα [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



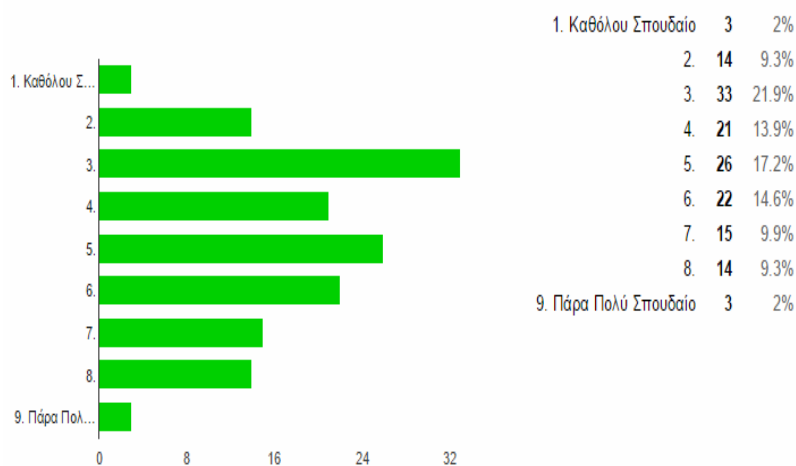
Εικόνα 16: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Χαμηλή Αποδοτικότητα

Άγχος [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



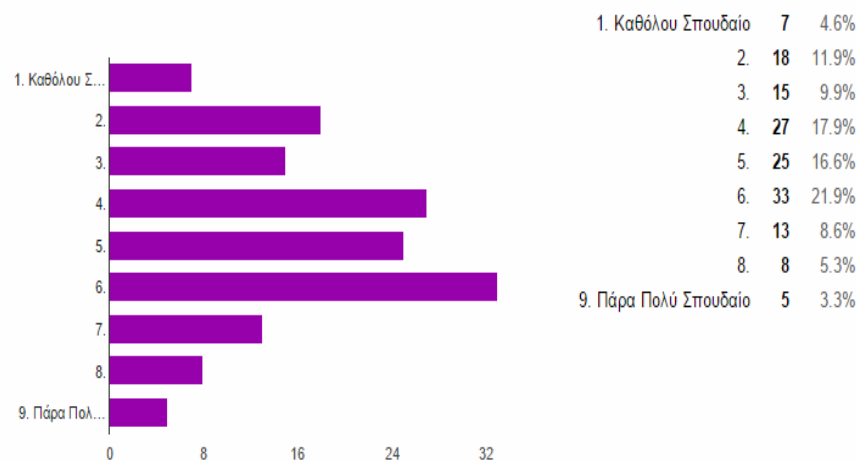
Εικόνα 17: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Άγχος

Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



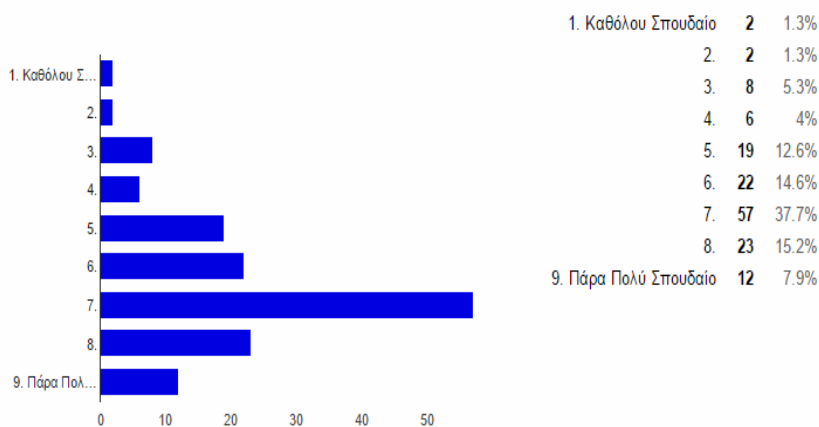
Εικόνα 18: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης

Χάσιμο χρόνου και ενέργειας [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



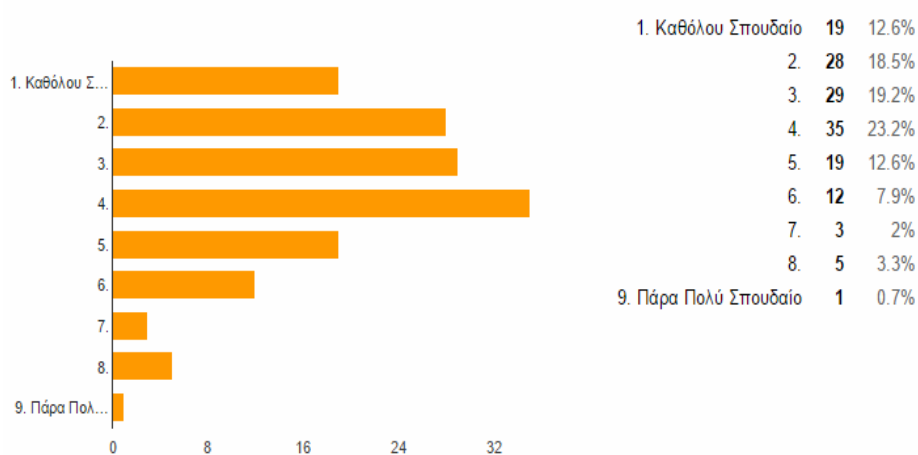
Εικόνα 19: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Χάσιμο χρόνου και ενέργειας

Κακή επικοινωνία και συντονισμός [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



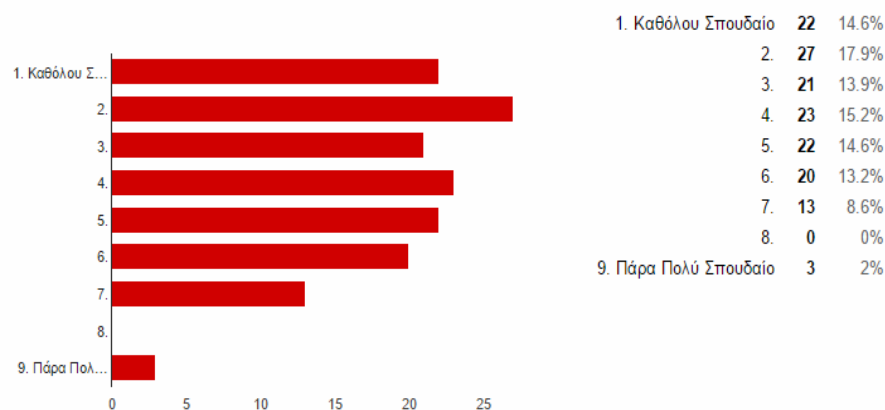
Εικόνα 20: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Κακή επικοινωνία και συντονισμός

Αίσθημα απόρριψης [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



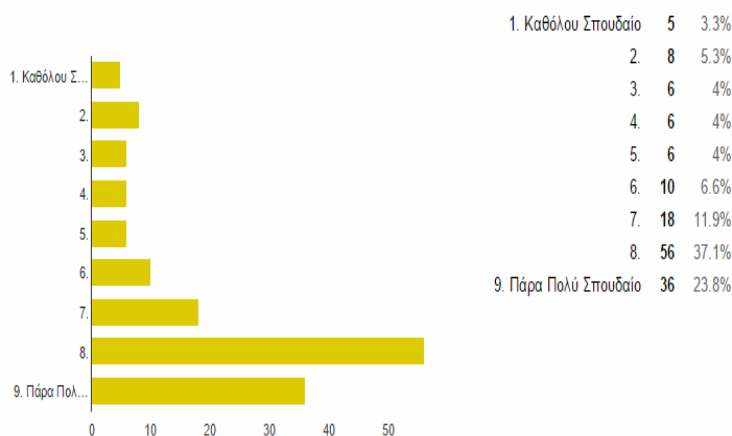
Εικόνα 21: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Αίσθημα απόρριψης

Έλλειψη πληροφόρησης [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



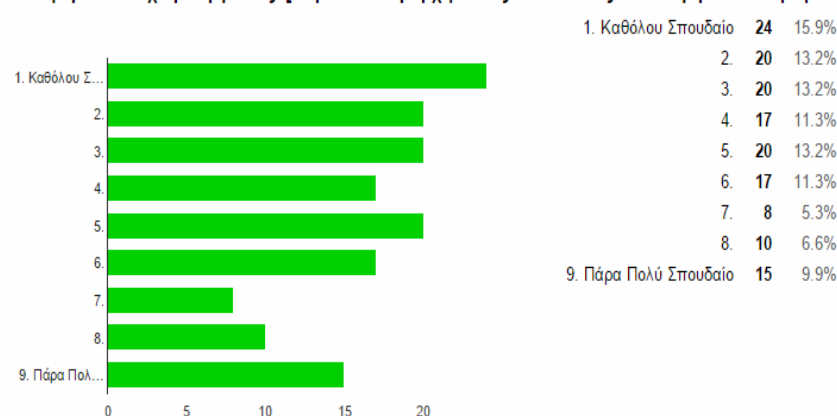
Εικόνα 22: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Έλλειψη πληροφόρησης

Ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς σπουδαιότητα].]



Εικόνα 23: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Ανάπτυξη αντιστάσεων

Δυσφορία στον χώρο εργασίας [Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς



Εικόνα 24: Ιεράρχηση Επιπτώσεων Συγκρούσεων, Δυσφορία στον χώρο εργασίας

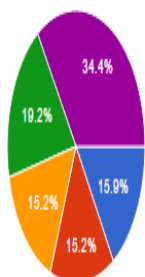
Αναφορικά με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να προσδιορίσουν και άλλες συνέπειες που μπορεί να επιφέρει το

φαινόμενο των συγκρούσεων. Έτσι, κάποιες από τις πιο συγκεκριμένες επιπτώσεις που αναφέρθηκαν ήταν οι εξής: "αδυναμία συγκρότησης ομάδων με κοινό στόχο και κοινά αποτελέσματα", "καταστροφή ομαδικού πνεύματος", "τάσεις φυγής από το εργασιακό περιβάλλον που κυριαρχούν οι συγκρούσεις", "απομόνωση", "αδιαφάνεια", "περιορισμός εξεύρεσης ικανοποιητικών λύσεων", "μη επαρκής αξιοποίηση προσωπικού με υψηλά προσόντα και καλή διάθεση προς εργασία" και "επικράτηση της μετριότητας αφού άτομα που είναι ικανά να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να καταθέτουν καλές ιδέες σταδιακά απογοητεύονται και παραιτούνται από το να προσπαθούν να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στις Εικόνες 25, 26, 27 εμφανίζεται το παράδοξο αποτέλεσμα ότι ενώ οι συμμετέχοντες στην έρευνα στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (34.4%) προσπαθούν να επιλύσουν τις συγκρούσεις μέσω της ομαδικής δράσης και πιστεύουν ότι αυτή η μέθοδος μπορεί να επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα (σε ποσοστό 26.5%), η τάση που κυριαρχεί μέσα στους οργανισμούς, στο μεγαλύτερο ποσοστό 26.5%, είναι ο ανταγωνισμός όπου κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της. Παρατηρείται επίσης ένα ποσοστό της τάξης του 20.5% όπου και οι δύο πλευρές, ή μία από τις δύο, υποχωρούν και παραιτούνται από τις διεκδικήσεις τους προκειμένου να αποφύγουν την σύγκρουση. Σε ποσοστά 23.8% και 21.2%, αντίστοιχα, υποστηρίζεται πως η κυρίαρχη τάση αντιμετώπισης των συγκρούσεων στους οργανισμούς που υπηρετούν είναι ο συμβιβασμός μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων και από τις δύο πλευρές και η εξεύρεση της άριστης λύσης μέσω του διαλόγου και η προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας, αποδεκτής και από τις δύο πλευρές λύσης μέσω της συνεργασίας.

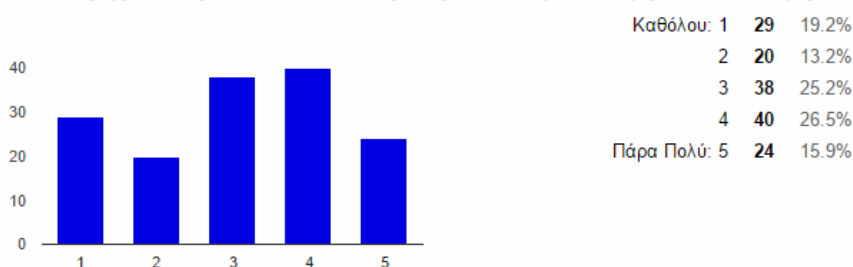
Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων χρησιμοποιείτε περισσότερο στον χώρο εργασίας σας;



Αποφεύγετε την σύγκρουση, αποχωρώντας χωρίς να έχει βρεθεί λύση ή να έχει επιτευχθεί συμφωνία.	24	15.9%
Επιχειρηματολογείτε ώστε να πείσετε την άλλη πλευρά να συμφωνήσει με τις απόψεις σας.	23	15.2%
Υποχωρείτε, συμφωνώντας με τις αντίθετες απόψεις ώστε να επέλθει συμφωνία.	23	15.2%
Παρουσιάζεται συμβιβασμός και των δύο πλευρών ώστε να συναντηθούν στην μέση.	29	19.2%
Μέσω της ομαδικής δράσης οι αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται από κοινού.	52	34.4%

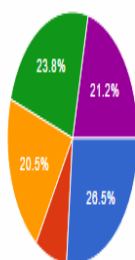
Εικόνα 25: Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα

Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;



Εικόνα 26: Επίδραση εφαρμοσμένης μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων

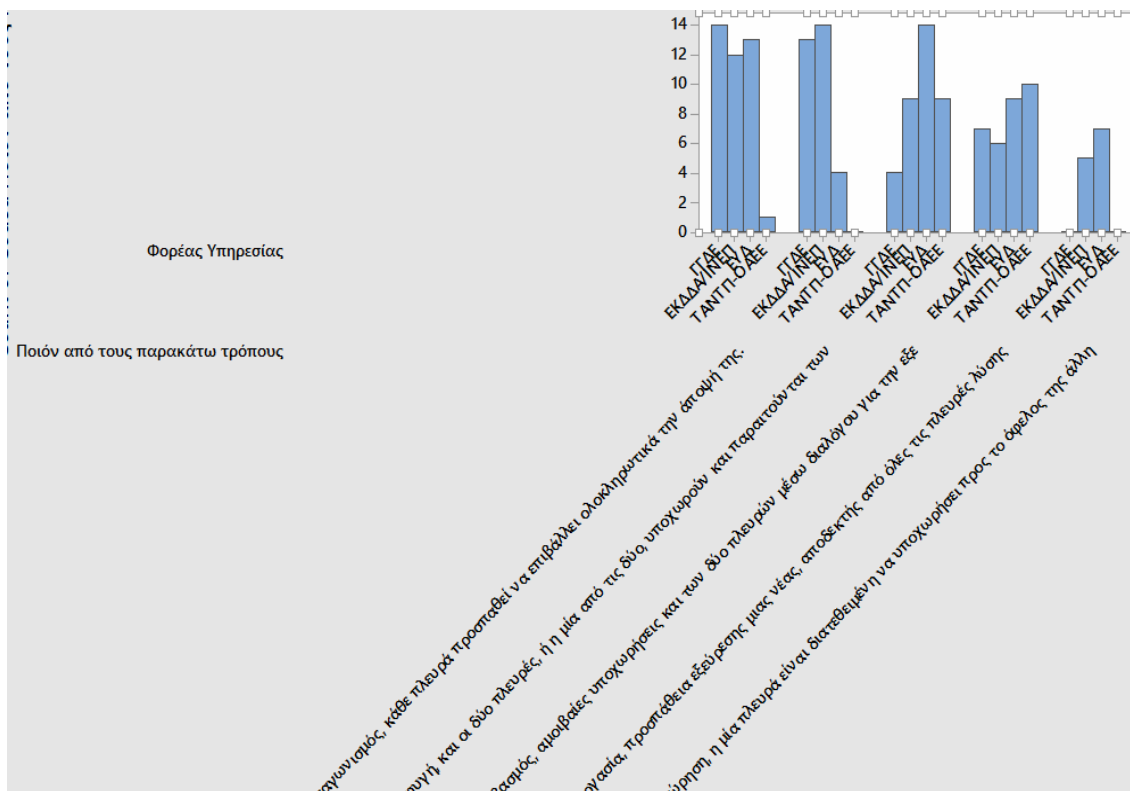
Ποιόν από τους παρακάτω τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας;



Ανταγωνισμός, κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της.	40	26.5%
Υποχώρηση, η μία πλευρά είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει προς το όφελος της άλλης πλευράς.	12	7.9%
Αποφυγή, και οι δύο πλευρές, ή η μία από τις δύο, υποχωρούν και παραιτούνται των διεκδικήσεων τους.	31	20.5%
Συμβιβασμός, αμοιβαίες υποχωρήσεις και των δύο πλευρών μέσω διαλόγου για την εξεύρεση της άριστης λύσης.	36	23.8%
Συνεργασία, προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας, αποδεκτής από όλες τις πλευρές λύσης.	32	21.2%

Εικόνα 27: Κυρίαρχη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων στους οργανισμούς

Από το διάγραμμα της Εικόνας 28, συμπεραίνουμε πως η μέθοδος του ανταγωνισμού, όπου κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της στην άλλη, συναντάται περισσότερο στην ΓΓΔΕ. Η μέθοδος της αποφυγής της σύγκρουσης συναντάται περισσότερο στο ΕΚΔΔΑ. Ο συμβιβασμός μέσω υποχωρήσεων και των δύο πλευρών για την εξεύρεση της άριστης λύσης μέσω του διαλόγου συναντάται περισσότερο στις ΕΥΔ. Στις ΕΥΔ παρατηρείται και το μεγαλύτερο ποσοστό χρήσης της μεθόδου της υποχώρησης, όπου η μία πλευρά είναι διατεθειμένη να παραιτηθεί των διεκδικήσεών της προς όφελος της άλλης. Τέλος, στον ασφαλιστικό φορέα ΤΑΝΤΠ, παρατηρούνται τα μεγαλύτερα ποσοστά χρήσης της μεθόδου της συνεργασίας για την αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων.



Εικόνα 28: Κυρίαρχη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων ανά οργανισμό

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

13.1 ΚΥΡΙΑΡΧΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πριν προχωρήσουμε στα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις στους επιλεγμένους φορείς και την σημασία της συνεργασίας και της εργασίας σε ομάδες, θεωρείται χρήσιμο να αποτυπώσουμε το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται περισσότερο και αν μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων.

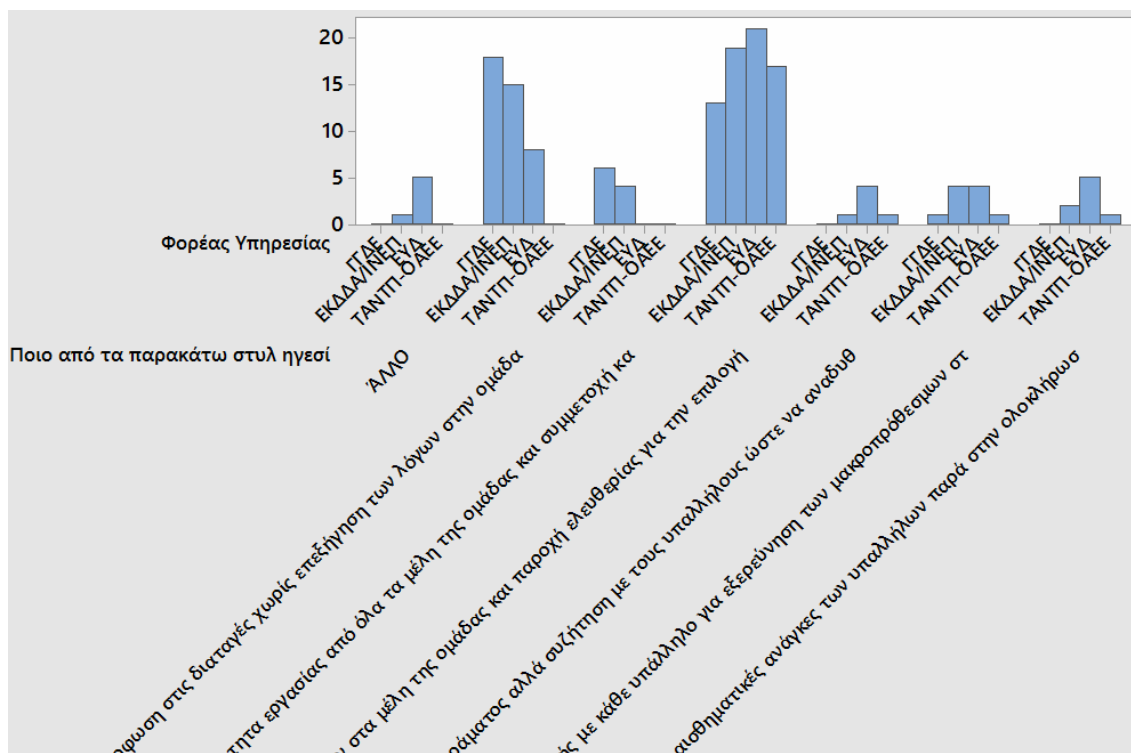
Από τα διαγράμματα των Εικόνων 29, 30 διαπιστώνουμε ότι το στυλ ηγεσίας που συναντάται περισσότερο, με 70 απαντήσεις, είναι αυτό της αποσαφήνισης των στόχων στα μέλη της ομάδας και η παροχή ελευθερίας σε αυτούς για την επιλογή των μέσων που θα επιτευχθούν. Ακολουθεί η διατήρηση συγκεκριμένου οράματος αλλά συζήτηση με τους υπαλλήλους ώστε να αναδυθούν νέες ιδέες για την επίτευξή του, με 59 απαντήσεις, και στην συνέχεια εμφανίζεται η απαίτηση για άμεση συμμόρφωση σε διαταγές χωρίς παροχή επεξήγησης στην ομάδα για τους λόγους, με 44 απαντήσεις. Χαμηλότερα στην κατάταξη συναντάμε την απαίτηση για υψηλής ποιότητας εργασίας από όλα τα μέλη της ομάδας και συμμετοχή και του ίδιου του προϊσταμένου όταν αυτό

δεν επιτυγχάνεται με 38 απαντήσεις, την επιδίωξη προσωπικής επαφής με κάθε υπάλληλο για την εξερεύνηση των μακροπρόθεσμων στόχων του και των επαγγελματικών φιλοδοξιών του με 32 απαντήσεις και την μεγαλύτερη έμφαση στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και των στόχων με 9 απαντήσεις. Τα βασικά στυλ ηγεσίας που ακολουθούνται στους επιλεγμένους οργανισμούς είναι αυτά της αποσαφήνισης των στόχων στα μέλη της ομάδας και παροχή ελευθερίας για την επιλογή του τρόπου που θα επιτευχθούν και της απαίτησης για άμεση συμμόρφωση στις διαταγές χωρίς επεξήγηση των λόγων. Τα υπόλοιπα είναι συμπληρωματικά και χρησιμοποιούνται παράλληλα με τα βασικά. Τα μεγαλύτερα ποσοστά εφαρμογής του στυλ της αποσαφήνισης των στόχων και παροχή ελευθερίας για τα μέσα επίτευξής τους παρατηρούνται στις ΕΥΔ, και ακολουθούν το ΕΚΔΔΑ και το ΤΑΝΤΠ. Αντίθετα, τα μεγαλύτερα ποσοστά εφαρμογής του στυλ της άμεσης συμμόρφωσης στις διαταγές εμφανίζονται στην ΓΓΔΕ.

Ποιο από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας ανταποκρίνεται καλύτερα στον προϊστάμενό σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος; (δυνατότητα έως τριών επιλογών)



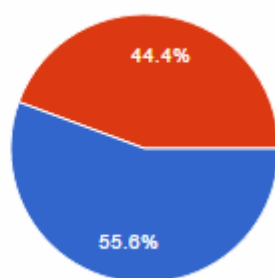
Εικόνα 29: Στυλ Ηγεσίας που ακολουθούν οι οργανισμοί



Εικόνα 30: Στυλ Ηγεσίας που ακολουθείται ανά οργανισμό

Η πίτα της Εικόνας 31 μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (55.6%) των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στον οργανισμό που υπηρετεί είναι αποτελεσματικό.

Πιστεύετε ότι το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό;



Ναι	84	55.6%
Όχι	67	44.4%

Εικόνα 31: Αποτελεσματικότητα εφαρμοσμένου στυλ ηγεσίας

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα που πίστευαν ότι το εφαρμοσμένο στυλ ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικό είχαν την δυνατότητα να αναφέρουν ποιο στυλ ηγεσίας πιστεύουν ότι θα έπρεπε να ακολουθείται και γιατί. Οι περισσότερες αρνητικές απαντήσεις που καταγράφηκαν ήταν για την εφαρμογή του στυλ της άμεσης συμμόρφωσης στις διαταγές που σαν εναλλακτική πρότειναν της εφαρμογή των συμμετοχικών - δημοκρατικών στυλ ηγεσίας όπου επικρατεί η αποσαφήνιση των

στόχων και του οράματος τους οργανισμού στα μέλη της ομάδας και η παροχή κινήτρων και ελευθερίας για την επιλογή του τρόπου που θα επιτευχθούν σύμφωνα με σαφές καθηκοντολόγιο και εντός του θεσμικού πλαισίου, η ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών, η ενεργή συμμετοχή στις ομαδικές εργασίες, η συχνή συζήτηση με τους υπαλλήλους ώστε να αναδύονται νέες ιδέες, να διαπιστώνονται έγκαιρα λειτουργικά προβλήματα και να διαχέονται γνώσεις και καλές πρακτικές και η προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων και φαινομένων ανταγωνισμού ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού. Παράλληλα όμως πρέπει να υπάρχει και η απαίτηση για υψηλή ποιότητας εργασίας από όλα τα μέλη της ομάδας και η συμμετοχή και του προϊσταμένου εάν αυτό δεν επιτυγχάνεται και ο έλεγχος των υπαλλήλων και των μελών της ομάδας αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα θα πρέπει να υπάρχει ίση μεταχείριση των υπαλλήλων, με ίση κατανομή του φόρτου εργασίας και των ευθυνών, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές ιδιαιτερότητες, τα ενδιαφέροντα και τα προσόντα του κάθε υπαλλήλου αλλά και τις ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας. Οι περισσότεροι αποδοτικοί υπάλληλοι δεν θα πρέπει να υπερφορτώνονται με περισσότερη εργασία υπονομεύοντας την αποτελεσματικότητα της ομάδας αλλά να επιβραβεύονται ανάλογα με την απόδοση.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον προς τα μέλη της ομάδας τους και να καλλιεργούν τον αμοιβαίο σεβασμό, μέσω της προσωπικής επαφής με κάθε υπάλληλο και την εξερεύνηση των μακροπρόθεσμων στόχων και επαγγελματικών φιλοδοξιών του. Τέλος, θα πρέπει να παρέχεται στις ομάδες και στα μεμονομένα στελέχη αρκετή ευελιξία στη λήψη αποφάσεων σε στιγμές που δεν υπάρχουν επαρκή χρονικά περιθώρια για ανοικτές διαβουλεύσεις.

Το στυλ ηγεσίας με την μεγαλύτερη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα είναι αυτό κατά το οποίο συνδιαμορφώνεται το όραμα του οργανισμού και όλα τα μέλη συμμετέχουν σε αυτό. Η συμμετοχή των ατόμων με ιδέες και προτάσεις τα κάνει να αισθάνονται ότι είναι μέλη μιας ομάδας αυξάνοντας το επίπεδο της εργασίας τους αλλά και την απόδοση του οργανισμού.

Προκειμένου να ερευνησουμε αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων σε αυτούς, θα χρησιμοποιήσουμε το μη-παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis αφού η συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων αποτελεί τακτική

ιεραρχική μεταβλητή και δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Έτσι μπορούμε να σχηματίσουμε τις παρακάτω υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

H_1 : Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

Τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Kruskal-Wallis Test: Το φαινόμενο των συγκρούσεων versus Coded Ποιο από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται περισσότερο στον οργανισμό

Kruskal-Wallis Test on Το φαινόμενο των συγκρούσεων σε σχέση με το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας

Coded Ποιο
από τα
παρακάτω

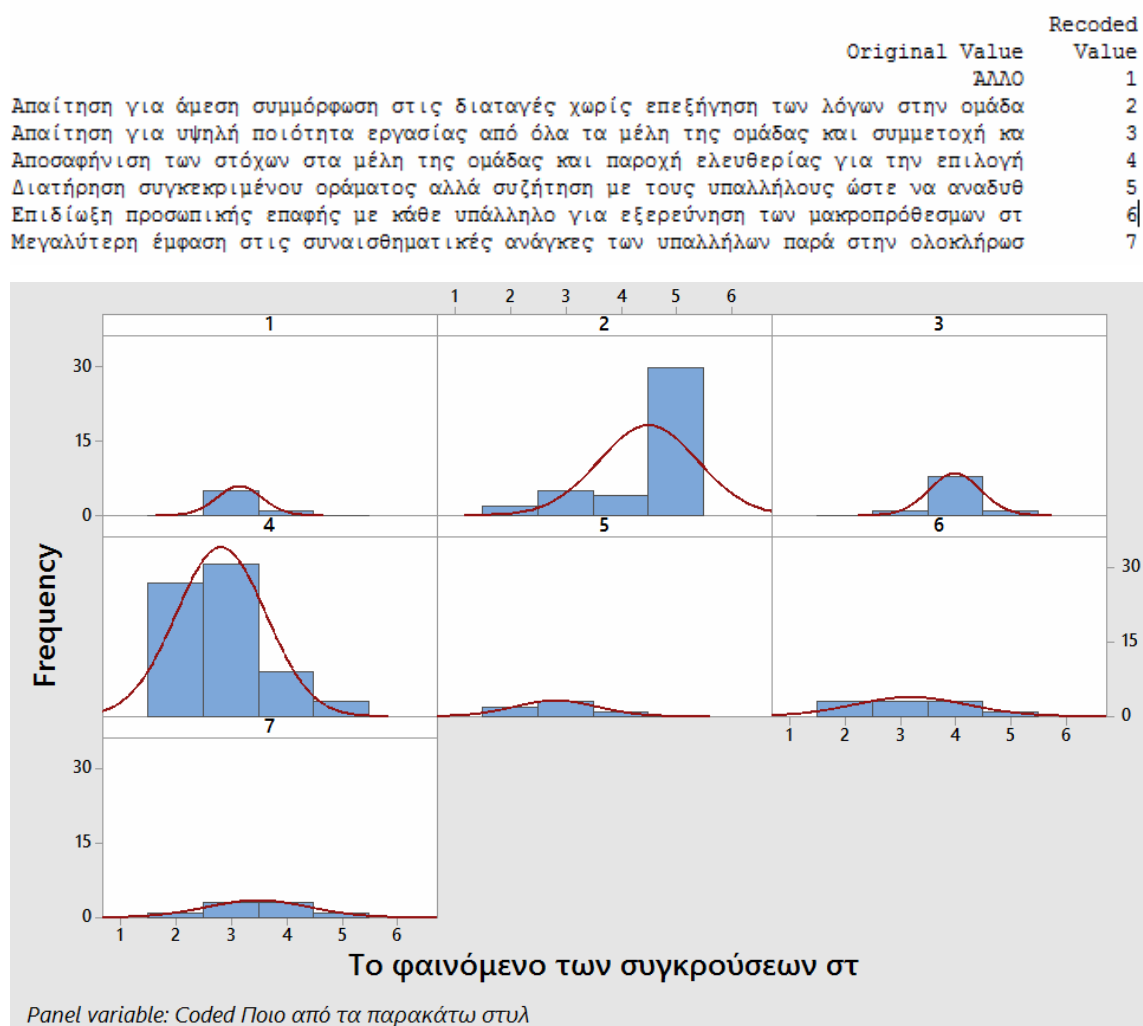
στυλ	N	Median	Ave Rank
1	6	3,000	67,7
2	41	5,000	115,9
3	10	4,000	100,3
4	70	3,000	52,7
5	6	3,000	53,3
6	10	3,000	67,3
7	8	3,500	79,7
Overall	151		76,0

H = 59,33 DF = 6 P = 0,000
H = 63,90 DF = 6 P = 0,000 (adjusted for ties)

Αφού το $P = 0,000 < 0,05$ η υπόθεση H_0 απορρίπτεται και έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

Συνδιάζοντας τα αποτελέσματα των διαγραμμάτων των Εικόνων 9 και 30 μπορούμε να διαπιστώσουμε πως στην ΓΓΔΕ όπου κυριαρχεί το στυλ ηγεσίας της άμεσης συμμόρφωσης στις διαταγές των προϊσταμένων παρατηρούνται και τα υψηλότερα ποσοστά εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων σε αντίθεση με τις ΕΥΔ όπου κυριαρχεί το στυλ της αποσαφήνισης των στόχων και παροχή ελευθερίας για τα μέσα επίτευξής τους που παρατηρούνται χαμηλά ποσοστά εμφάνισης του φαινομένου. Στο ίδιο αποτέλεσμα μπορούμε να καταλήξουμε

παρατηρώντας και τα διαγράμματα της Εικόνας 32 όπου τα διάφορα στυλ ηγεσίας έχουν κωδικοποιηθεί ως εξής:

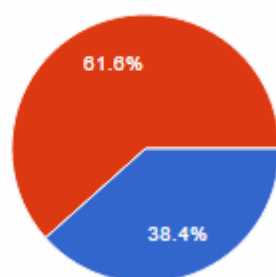


Εικόνα 32: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στο στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί

13.2 ΤΡΟΠΟΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

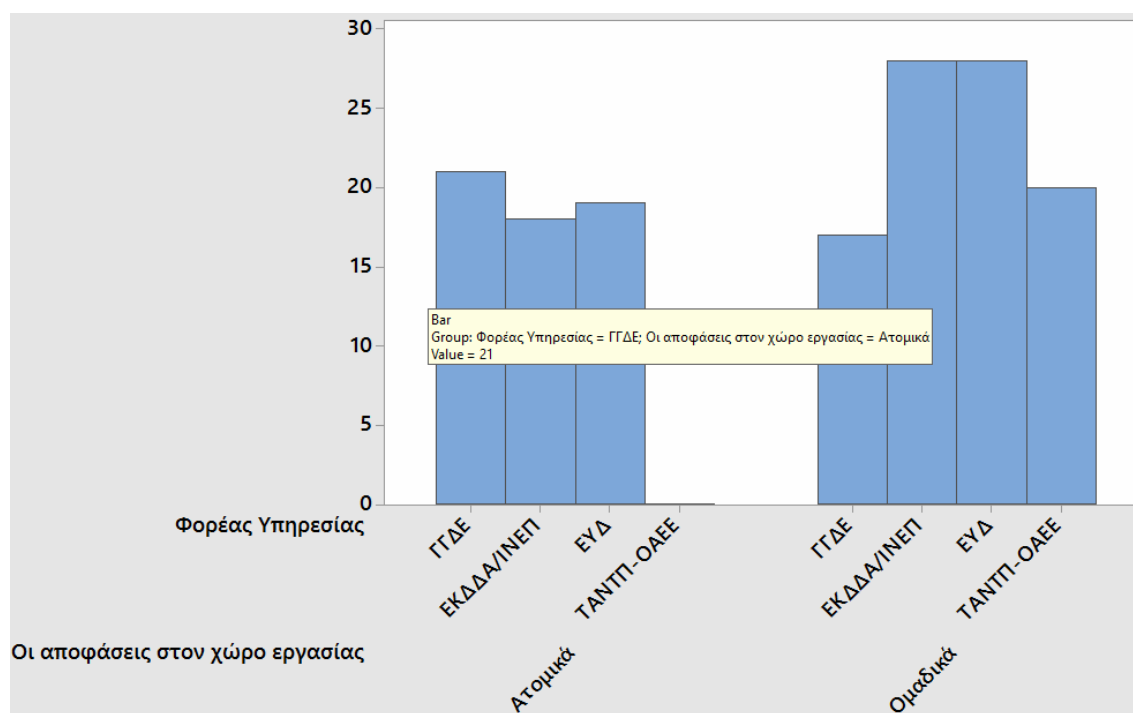
Από τις Εικόνες 33 και 34 διαπιστώνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των αποφάσεων (61.6%) λαμβάνονται ομαδικά. Οι οργανισμοί στους οποίους κυριαρχεί ο ομαδικός τρόπος λήψης αποφάσεων είναι το ΕΚΚΔΑ, οι ΕΥΔ και το ΤΑΝΤΠ. Αντίθετα στην ΓΓΔΕ οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως ατομικά.

Οι αποφάσεις στον χώρο εργασίας σας λαμβάνονται συνήθως:



Ατομικά	58	38.4%
Ομαδικά	93	61.6%

Εικόνα 33: Μέθοδος Λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς



Εικόνα 34: Μέθοδος Λήψης αποφάσεων ανά οργανισμό

Προκειμένου να ερευνήσουμε αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην μέθοδο λήψης αποφάσεων που ακολουθείται σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων σε αυτούς, θα χρησιμοποιήσουμε και πάλι το μη-παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis. Έτσι μπορούμε να σχηματίσουμε τις παρακάτω υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην μέθοδο λήψης αποφάσεων που κυριαρχεί σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

H_1 : Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην μέθοδο λήψης αποφάσεων που κυριαρχεί σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

Τα αποτελέσματα είναι τα εξής

Kruskal-Wallis Test: Το φαινόμενο των συγκρούσεων versus Coded Τρόπος λήψης αποφάσεων

Kruskal-Wallis Test on Το φαινόμενο των συγκρούσεων σε σχέση με τον τρόπο λήψης αποφάσεων

Coded Οι αποφάσεις στον χώρο

ερ	N	Median	Ave Rank
1	58	5,000	95,9
2	93	3,000	63,6
Overall	151		76,0

H = 19,52 DF = 1 P = 0,000
 H = 21,03 DF = 1 P = 0,000 (adjusted for ties)

Αφού το $P = 0,000 < 0,05$ η υπόθεση H_0 απορρίπτεται και έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην μέθοδο λήψης αποφάσεων που κυριαρχεί σε έναν οργανισμό και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

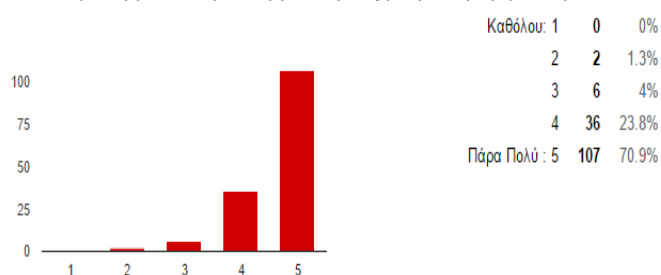
Από το διάγραμμα της Εικόνας 35 παρατηρούμε πως στους οργανισμούς που κυριαρχεί η ομαδική λήψη αποφάσεων (Κωδικός: 2) το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων δεν είναι τόσο συχνό σε σχέση με αυτούς που κυριαρχεί η ατομική λήψη αποφάσεων (Κωδικός: 1) που το φαινόμενο εμφανίζεται πάρα πολύ συχνά. Συνδιάζοντας τα αποτελέσματα των διαγραμμάτων των Εικόνων 9 και 34 διαπιστώνουμε πως στην ΓΓΔΕ όπου κυριαρχεί η ατομική λήψη αποφάσεων παρατηρούνται και τα υψηλότερα ποσοστά εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων σε αντίθεση με τις ΕΥΔ όπου κυριαρχεί η ομαδική λήψη αποφάσεων και παρατηρούνται χαμηλά ποσοστά εμφάνισης του φαινομένου.



Εικόνα 35: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στον τρόπο λήψης αποφάσεων

Από το διάγραμμα της Εικόνας 36, παρατηρούμε πως τα μεγαλύτερα ποσοστά των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύουν πως η συνεργασία και η συμμετοχή σε ομάδες μπορεί να βοηθήσει πάρα πολύ (70.9%) ή πολύ (23.8%) στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών.

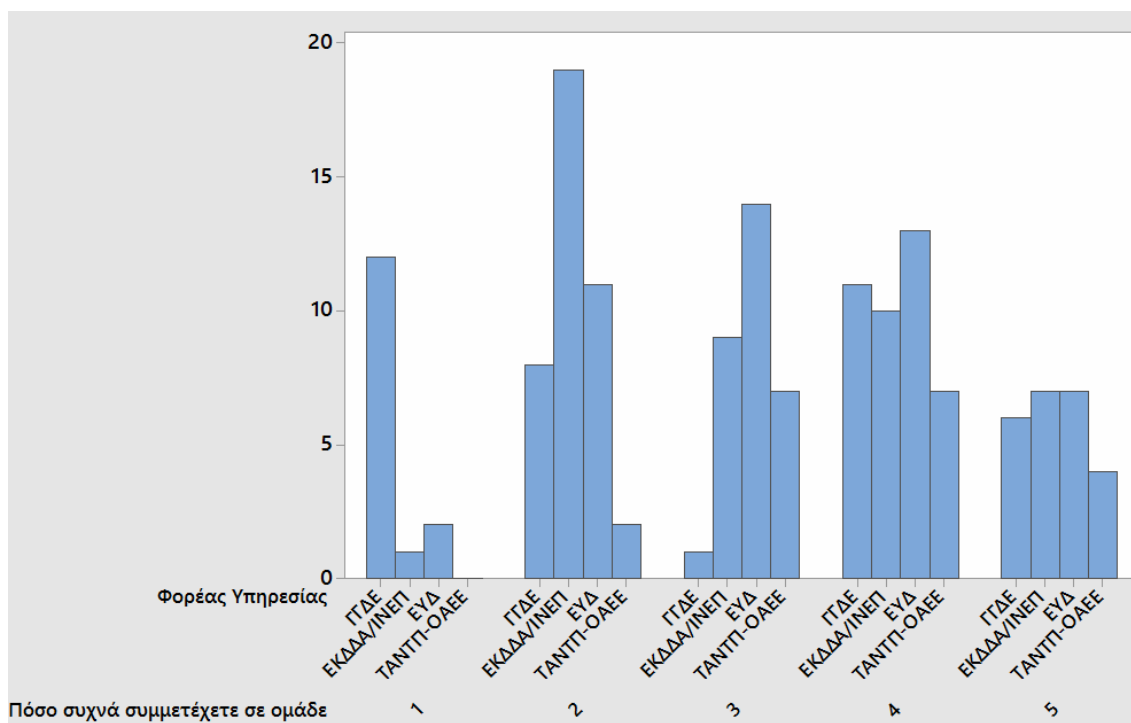
Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η λειτουργία σε ομάδες μπορεί να βοηθήσει στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;



Εικόνα 36: Αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού μέσω της συνεργασίας

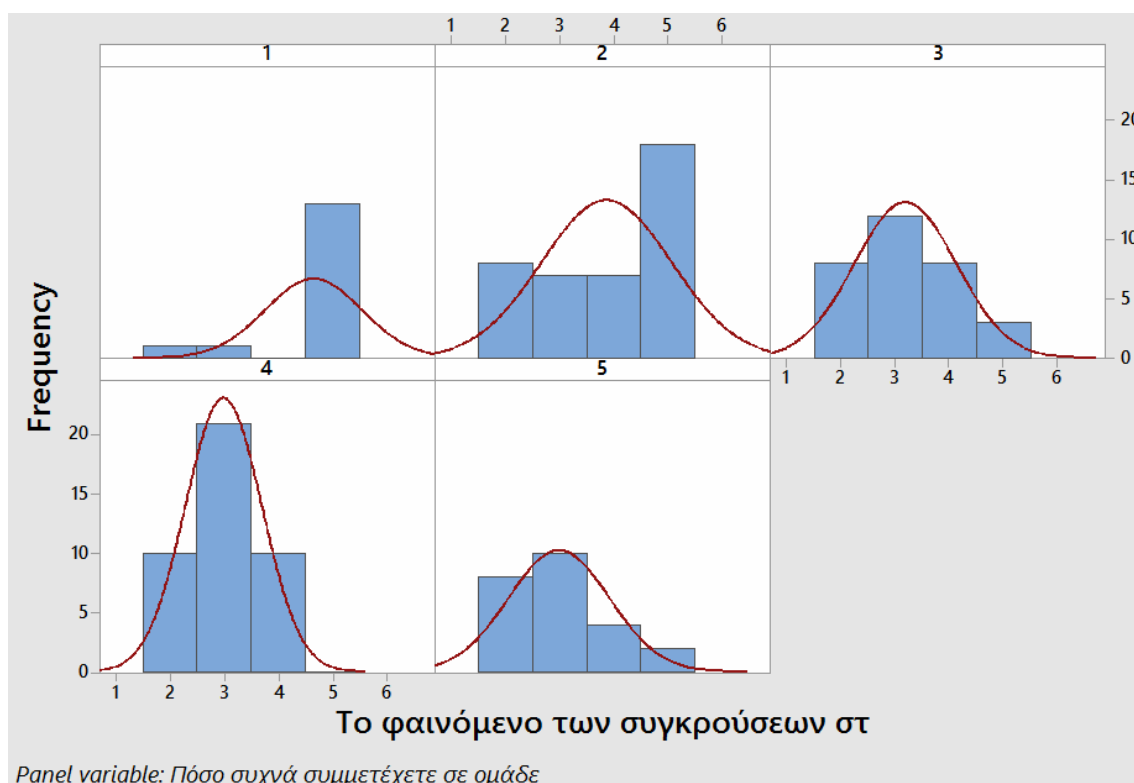
Σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 37 η μεγαλύτερη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας παρατηρείται στις ΕΥΔ και η χαμηλότερη στην ΓΓΔΕ. Στο ΤΑΝΤΠ, σύμφωνα με τις απαντήσεις, η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας παρατηρείται αρκετά έως πολύ συχνά. Στο ΕΚΔΔΑ παρόλο που κυριαρχεί ο ομαδικός τρόπος λήψης αποφάσεων

παρατηρείται και το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων που υποστηρίζει την ελάχιστη συμμετοχή στις ομάδες εργασίας.



Εικόνα 37: Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας ανά οργανισμό

Τα διαγράμματα της Εικόνας 38, μας δείχνουν την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην συχνότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας και στην εμφάνιση των εργασιακών συγκρούσεων. Η ελάχιστη συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας οδηγεί σε συχνότερη εμφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων, που παρατηρείται στην ΓΓΔΕ (σύμφωνα και με την Εικόνα 9), ενώ μια πολύ συχνή συμμετοχή σε ομάδες οδηγεί σε μειωμένη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων, που παρατηρείται κυρίως στις ΕΥΔ (σύμφωνα και με την Εικόνα 9).

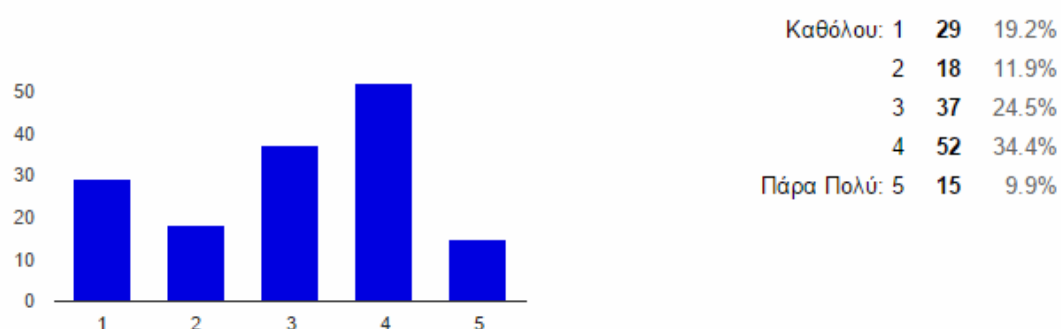


Εικόνα 38: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στην συχνότητα συμμετοχής σε ομάδες εργασίας

13.3 ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

Σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 39 το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα νιώθουν πολύ ελεύθεροι στο να λάβουν πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας τους.

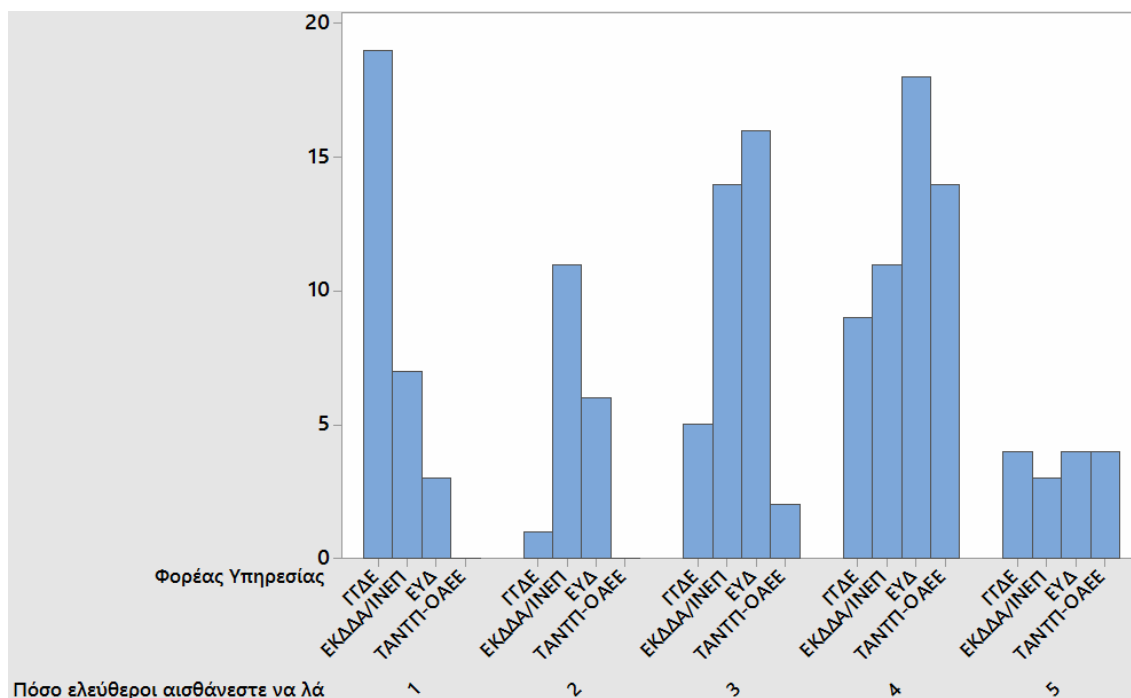
Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να λάβετε πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας σας;



Εικόνα 39: Αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών στους οργανισμούς

Τα μεγαλύτερα ποσοστά ελευθερίας, σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 40, εμφανίζονται στις ΕΥΔ και στο ΤΑΝΤΠ ενώ τα χαμηλότερα στην ΓΓΔΕ. Στο ΕΚΔΔΑ

το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων νιώθει αρκετά ελεύθερο στο να λαμβάνει πρωτοβουλίες.



Εικόνα 40: Αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών ανά οργανισμό

Προκειμένου να ερευνήσουμε αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους ενός οργανισμού και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων σε αυτούς θα χρησιμοποιήσουμε και πάλι το μη-παραμετρικό test Kruskal-Wallis σχηματίζοντας τις παρακάτω υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους ενός οργανισμού και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

H_1 : Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους ενός οργανισμού και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

Τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Kruskal-Wallis Test on Το φαινόμενο των συγκρούσεων σε σχέση με το συναίσθημα ελευθερίας λήψης πρωτοβουλιών

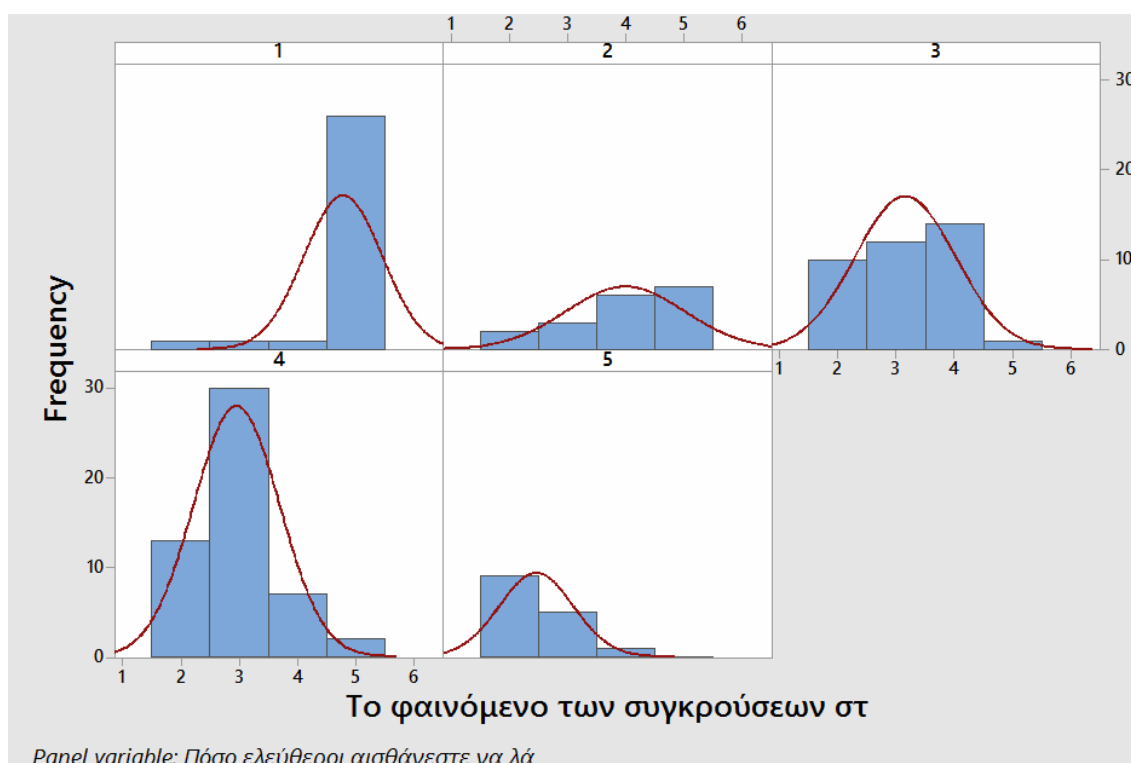
Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να λά	N	Median	Ave Rank
1	29	5,000	125,9
2	18	4,000	97,8
3	37	3,000	66,5

4	52	3,000	58,4
5	15	2,000	37,9
Overall	151		76,0

H = 63,76 DF = 4 P = 0,000
H = 68,68 DF = 4 P = 0,000 (adjusted for ties)

Αφού το $P = 0,000 < 0,05$ η υπόθεση H_0 απορρίπτεται και έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους ενός οργανισμού και στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.

Παρατηρώντας τα διαγράμματα της Εικόνας 41, μπορούμε να διαπιστώσουμε την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο αίσθημα ελευθερίας για λήψη πρωτοβουλιών και στην εμφάνιση των εργασιακών συγκρούσεων. Τα χαμηλότερα ποσοστά ελευθερίας που παρατηρούνται στην ΓΓΔΕ οδηγούν σε συχνότερη εμφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων (σύμφωνα και με την Εικόνα 9), ενώ υψηλότερα ποσοστά ελευθερίας που παρατηρούνται στις ΕΥΔ και στο ΤΑΝΤΠ οδηγούν σε μειωμένη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων (σύμφωνα και με την Εικόνα 9).



Εικόνα 41: Σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο των συγκρούσεων και στο πόσο ελεύθεροι νιώθουν οι εργαζόμενοι να πάρουν πρωτοβουλίες

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτο κομμάτι κάθε οργανισμού αφού απαρτίζονται από ανθρώπους με διαφορετικές αντιλήψεις και απόψεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας εργασιακής σύγκρουσης που κλήθηκε να αντιμετωπίσει. Οι συχνότερες μορφές συγκρούσεων που εμφανίζονται στους επιλεγμένους φορείς είναι μεταξύ των υπαλλήλων και η συχνότερη αιτία εμφάνισής τους είναι τα ασαφή όρια καθηκόντων. Οι οργανισμοί στις μέρες μας τείνουν να γίνουν μεγαλύτεροι και με πολυπλοκότερη δομή. Σύμφωνα με τον Gordon (1987), οι πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες δημιουργούν προβλήματα τόσο στην κατανομή των καθηκόντων, όσο και στην επίβλεψή τους δημιουργώντας αντιθέσεις που οδηγούν σε συγκρούσεις. Το συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος των οργανισμών οδηγεί αναπόφευκτα και σε αλληλεξαρτήσεις των δραστηριοτήτων μεταξύ των ομάδων τους, που πρέπει να συνεργαστούν για να επιτύχουν τους στόχους τους. Σύμφωνα με τον Mullins (2002), όταν υπάρχουν ασάφειες σχετικά με τις αρμοδιότητες των μελών των ομάδων που πρέπει να συνεργαστούν και όταν οι ευθύνες σε σχέση με την εργασία δεν είναι ξεκάθαρες οδηγούμαστε αναπόφευκτα σε συγκρούσεις που μπορεί να αποβούν μοιραίες για την επίτευξη των στόχων και την διατήρηση της συνοχής των ομάδων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι μια σύγκρουση που προκύπτει από τον υγιή ανταγωνισμό μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη προόδου για τον οργανισμό. Η έρευνα επιβεβαιώνει την θεωρία του Pondy (1967), που υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι καλή για τον οργανισμό γιατί παρέχει υψηλότερης ποιότητας αποφάσεις λόγω της διαφορετικότητας των απόψεων και του Deutsch (1973) που ισχυρίζεται πως οι εποικοδομητικές αντιπαραθέσεις βελτιώνουν την ποιότητα των αποφάσεων, την παραγωγικότητα και επαναβεβαιώνοντας τις σχέσεις των διαφωνούντων οδηγούν στην επιτυχία και την πίστη σε μελλοντικές συνεργασίες. Σύμφωνα και με τον Schein (1965), μέσω της αύξησης της συμμετοχής των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και την πρόταση ιδεών, αυξάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους, επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση των σχέσεων τους και της αφοσίωσής τους και παραμερίζονται προσωπικές φιλοδοξίες προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η γνώση και η εμπειρία για την επιτυχία των στόχων της ομάδας.

Πολλές φορές όμως οι εργασιακές συγκρούσεις επιφέρουν αρνητικές συνέπειες που θέτουν σε κίνδυνο τις σχέσεις των εργαζομένων και την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Η σημαντικότερη αρνητική επίπτωση του φαινομένου των συγκρούσεων, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, είναι η μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η μειωμένη αποδοτικότητα σύμφωνα με τον Mullins (2002), αποτελεί συνέπεια πολλών επιμέρους επιπτώσεων που σχετίζονται με το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων όπως το άγχος, η αβεβαιότητα, η δυσφορία στον χώρο εργασίας, το αίσθημα απόρριψης, η κακή επικοινωνία και η έλλειψη σωστής πληροφόρησης. Το αρνητικό αυτό κλίμα εμποδίζει τους εργαζόμενους να συνεργαστούν αποτελεσματικά ώστε να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις οδηγώντας σε νέες συγκρούσεις. Πολύτιμη ενέργεια χάνεται, αποσυντονίζοντας και αποδυναμώνοντας τους εργαζόμενους αποσπώντας την προσοχή τους από την επίλυση σημαντικών υποθέσεων, υπονομεύοντας την αποτελεσματική πορεία του οργανισμού.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα στο μεγαλύτερο ποσοστό προσπαθούν να επιλύσουν τις συγκρούσεις στις οποίες εμπλέκονται μέσω της ομαδικής δράσης και της συνεργασίας ώστε να προκύψουν νέες, κοινά αποδεκτές λύσεις. Παρόλο που η κυρίαρχη τάση διαχείρισης που επικρατεί στους επιλεγμένους φορείς είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των συγκρουόμενων μερών για την επιβολή των απόψεων τους, σημαντικό ποσοστό απαντήσεων συγκεντρώνει και η μέθοδος του συμβιβασμού και της συνεργασίας καταδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται τις θετικές επιπτώσεις της συνεργασίας για τους ίδιους και για ολόκληρο τον οργανισμό. Τα μεγαλύτερα ποσοστά της μεθόδου του ανταγωνισμού παρατηρούνται στην ΓΓΔΕ που τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίσουν αυστηρές χρονικές προθεσμίες και την επίτευξη ποσοτικών στόχων ενώ η μέθοδος του συμβιβασμού συναντάται περισσότερο στις ΕΥΔ, που ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και ο τρόπος λειτουργίας τους περιλαμβάνει αρκετά στοιχεία του ιδιωτικού τομέα. Στον ασφαλιστικό φορέα ΤΑΝΤΠ, παρατηρούνται τα μεγαλύτερα ποσοστά χρήσης της μεθόδου της συνεργασίας για την αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι στον φορέα, παρόλο που έχουν υποστεί πολλές μεταβολές όπως η μείωση του προσωπικού και η ενσωμάτωση του φορέα με τον ευρύτερο ΟΑΕΕ, συσπειρώθηκαν και προσπαθούν μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ τους να αντιμετωπίζουν τις εμφανιζόμενες συγκρούσεις στον χώρο εργασίας με την εξεύρεση νέων, αποδεκτών από όλες τις πλευρές, λύσεων. Παρόλο που το ΕΚΔΔΑ είναι ο φορέας ο οποίος έχει ως βασικό του στόχο την

αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα και συνεπώς πρέπει να αποτελεί τον φορέα καινοτομίας για όλη την Δημόσια Διοίκηση, η μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων που συναντάται περισσότερο είναι αυτή της αποφυγής. Οι μέθοδοι του ανταγωνισμού, της υποχώρησης και της αποφυγής, παρόλο που μερικές φορές κυρίως λόγω έλλειψης χρόνου μπορεί να επικρατήσουν, παραμερίζουν την αντιμετώπιση των βασικών αιτιών των συγκρούσεων με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα αυτές να ξαναεμφανιστούν στο μέλλον. Σύμφωνα με τους Eggert & Falzon (2004) ο στόχος της επίλυσης των συγκρούσεων είναι η επίτευξη ενός θετικού αποτελέσματος όπου και τα δύο μέρη είναι ικανοποιημένα, να επιτύχουμε δηλαδή μια κατάσταση Win-Win (Νίκη - Νίκη). Το θετικό αυτό αποτέλεσμα έρχεται μέσω της συνεργασίας όπου τα αντίπαλα μέρη συζητούν και αξιολογούν τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης με αντικειμενικό τρόπο και οδηγούνται σε αποφάσεις που είναι αποδεκτές από όλους. Παρόλο που η συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει ότι είναι μια επιτυχημένη μέθοδος που μπορεί να προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών των συγκρούσεων και προσπαθούν να την χρησιμοποιούν όταν καλούνται να επιλύσουν μια σύγκρουση στην οποία βρίσκονται στο επίκεντρο.

Από την έρευνα διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αποφάσεων των επιλεγμένων φορέων λαμβάνονται ομαδικά. Τα μεγαλύτερα ποσοστά ομαδικών αποφάσεων και συμμετοχής σε ομάδες εργασίας παρατηρούνται στις ΕΥΔ και τα χαμηλότερα στην ΓΓΔΕ. Η ομαδική λήψη αποφάσεων και η συχνή συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας, όπως συμπεραίνουμε από την έρευνα, επιφέρει μείωση του ποσοστού εμφάνισης των εργασιακών συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι με την συμμετοχή σε ομάδες εργασίας μαθαίνουν να συνεργάζονται και νιώθουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα όπου οι απόψεις τους ακούγονται και όλοι μαζί εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα των εργαζομένων να συνεργάζονται αρμονικά. Η έρευνα αποδεικνύει την θεωρία του Σκουλά (2010) που υποστηρίζει ότι μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας η ομάδα αξιοποιώντας τα προσόντα και τις γνώσεις των μελών της, αναπτύσσει την υπευθυνότητα στα μέλη της, εξασφαλίζει την συνοχή και την επικοινωνία μεταξύ τους με αποτέλεσμα αυτά να είναι πάντα έτοιμα να αντιμετωπίσουν δυσκολίες και διαφωνίες. Μέσω της κυριαρχίας του ομαδικού τρόπου λήψης αποφάσεων, ενδυναμώνεται η "από

κάτω προς τα πάνω επικοινωνία" που αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας για τους σύγχρονους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), αυτή η άμεση επικοινωνία αποτελεί την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων που τους κάνει να αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση, υπευθυνότητα και δέσμευση αυξάνοντας τον συντονισμό και μειώνοντας τις συγκρούσεις μεταξύ τους. Όταν οι αποφάσεις έχουν ληφθεί από κοινού οι τυχόν αντιδράσεις στην υλοποίησή τους, μηδενίζονται.

Καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων και την αποδοτική λειτουργία των ομάδων παίζουν οι ικανότητες των ηγετών και το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί την συμπεριφορά των μελών της ομάδας, να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με όλους προκειμένου να ενημερώνεται για επιτεύγματα, προκλήσεις και προβλήματα και να παρεμβαίνει έγκαιρα για την επίλυσή τους. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αισθάνονται ελεύθερα να λάβουν πρωτοβουλίες μιας και αυτή η ελευθερία, όπως αποδεικνύεται από την έρευνα, οδηγεί σε μείωση της συχνότητας εμφάνισης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Τα μεγαλύτερα ποσοστά ελευθερίας παρουσιάζονται στις ΕΥΔ και στο ΤΑΝΤΠ που κυριαρχεί το στυλ ηγεσίας της αποσαφήνισης των στόχων στα μέλη της ομάδας και παροχή ελευθερίας για την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους, και συνδέονται με τα χαμηλότερα ποσοστά συγκρούσεων. Αντίθετα, στην ΓΓΔΕ όπου κυριαρχεί το στυλ ηγεσίας της άμεσης συμμόρφωσης σε διαταγές χωρίς επεξήγηση των λόγων επιφέρει μειωμένο αίσθημα ελευθερίας λήψης πρωτοβουλιών στους εργαζομένους που συνδέεται με τα υψηλότερα ποσοστά εμφάνισης συγκρούσεων. Αποδεικνύεται συνεπώς από την έρευνα, η θεωρία του Goleman (2014) που υποστηρίζει ότι το στυλ ηγεσίας που βασίζεται αποκλειστικά στην επίτευξη των στόχων και στις διαταγές και που δεν δίνει σημασία στους ανθρώπους στους οποίους βασίζεται για την επίτευξή τους, προκαλεί έντονο άγχος στα μέλη της ομάδας και κάμπει το ηθικό τους μειώνοντας την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, αυξάνοντας της αποξένωση και δημιουργώντας μια διαρκή ένταση που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις τόσο με τον ηγέτη όσο και μεταξύ τους. Αντίθετα, τα στυλ ηγεσίας που βασίζονται στο όραμα, στην υποστήριξη και στην δημοκρατική διοίκηση συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συνεργασίας και αρμονίας συμβάλλοντας στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δουλεύουν για έναν κοινό σκοπό, νιώθουν ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους εδραιώνοντας

έτσι την συνεργασία και την ομαδική δέσμευση. Τα μέλη της ομάδας προβληματίζονται συλλογικά και συμμετέχουν ενεργά στην λήψη των αποφάσεων αυξάνοντας έτσι την υπευθυνότητά τους και μειώνοντας την πιθανότητα να εμφανιστούν συγκρούσεις μεταξύ τους και μεταξύ αυτών και των ηγετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Για να μπορέσει να κατανοηθεί και να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων θα πρέπει αρχικά να εντοπιστούν και να καταπολεμηθούν οι βασικές αιτίες πρόκλησής τους. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ασαφή όρια καθηκόντων που αποτελούν την συχνότερη αιτία εμφάνισης συγκρούσεων στους φορείς της έρευνας, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει για το ποιός είναι υπεύθυνος και για τί ώστε να μην κυριαρχεί η αβεβαιότητα που οδηγεί αναπόφευκτα σε συγκρούσεις. Η ηγεσία του οργανισμού είναι υπεύθυνη για τον σαφή και δίκαιο καταμερισμό της εργασίας ανάμεσα στα μέλη των ομάδων σύμφωνα με τις ικανότητες τους αλλά και τις υποχρεώσεις και τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει κάθε ομάδα και η γνωστοποίηση των καθηκόντων στο σύνολο του οργανισμού.

Σκοπός κάθε οργανισμού δεν θα πρέπει να είναι η εξάλειψη των εργασιακών συγκρούσεων αλλά η αποτελεσματική διαχείρισή τους ώστε να αναδύονται οι θετικές επιδράσεις τους. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις, οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται σωστά τα φαινόμενα των συγκρούσεων που παρουσιάζονται και να μάθουν να συνεργάζονται ώστε από κοινού να καταλήγουν σε λύσεις αποδεκτές από όλους. Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν ένα σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα του οργανισμού αφού οι απόψεις τους ακούγονται και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, οδηγώντας στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι στους φορείς θα πρέπει να κατανοήσουν πως η διαχείριση των συγκρούσεων μέσω της συνεργασίας και της ομαδικής δράσης είναι η μέθοδος που, μέσω της συζήτησης των εμπλεκόμενων μερών αναδεικνύονται τα πραγματικά αίτια των συγκρούσεων και οι νέες, καινοτόμες ιδέες που επιφέρουν την μακροχρόνια αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές επιπτώσεις του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων, να αναδειχθούν οι θετικές επιδράσεις και να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η

αποδοτικότητα των φορέων το μεγαλύτερο βάρος της ευθύνης πέφτει στον ηγέτη του οργανισμού. Ο ηγέτης του Δημόσιου Τομέα θα πρέπει να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και να μπορεί να συντονίζει την απόδοση των πολυεπίπεδων αλληλοεξαρτώμενων ομάδων. Θα πρέπει να εμπνεύσει και να παρασύρει τα στελέχη της ομάδας του να υλοποιήσουν τους σαφώς προκαθορισμένους στόχους. Θα πρέπει να οργανώσει αποτελεσματικά τους πόρους του ώστε να υλοποιηθεί εμπρόθεσμα και με το λιγότερο δυνατό κόστος το έργο, και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να καταστήσει κατανοητές και σεβαστές τις εσωτερικές διαδικασίες της ομάδας για την οργάνωση της εργασίας. Η διαρκής επικοινωνία με όλα τα μέλη της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας για την άμβλυνση των αντιθέσεων, την πρόληψη των συγκρούσεων, τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της ομάδας. Ακόμα η αποτύπωση των αποδεκτών μεθόδων εργασίας της ομάδας και η τυποποίηση των διαδικασιών αποτελούν ορισμένα εχέγγυα ότι η ομάδα θα εργαστεί αποτελεσματικά χωρίς διαφωνίες. Ακόμη όμως και όταν ξεσπάσουν οι συγκρούσεις, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι αντικειμενικός και ψύχραιμος κατά την αναζήτηση των πραγματικών αιτιών τους και της διαχείρισής τους. Θα πρέπει να είναι δίκαιος με όλα τα μέλη της ομάδας και με την στάση του να ενθαρρύνει την στενή συνεργασία των μελών για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αργυριάδης, Δ. (1998) *Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες*, Ν.Σάκκουλα, Αθήνα.
2. Βαγιάτη, Γ. (2002) *Οργανωτική ψυχολογία*, Ελληνικά Γράμματα.
3. Κάντας, Α. (1995) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Ελληνικά Γράμματα.
4. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003) *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*, Παπαζήση, Αθήνα.
5. Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Μπένος, Αθήνα.
6. Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική, Αθήνα.
7. Παγκάκης, Γ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ν.Σάκκουλα, Αθήνα.
8. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Μπένος, Αθήνα.
9. Ραμματά, Μ. (2011) *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*, Κριτική: Αθήνα.
10. Σκουλάς, Ν. (2010) *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα- Το Τρίπτυχο της Επιτυχίας*. Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί
11. Χυτήρης, Λ. (1994) *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Adams, J.S. (1980) "Interorganizational processes and organization boundary activities", *Research in Organizational Behavior*, **2**, pp321-355.
2. Banner, K. David and Gagne, Elaine T. (1995) *Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views*, Sage Publications.
3. Barson, D.C. (2003) "Quantitative Market Research", *GCI*, pp18.
4. Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964) *The managerial grid*, Houston: Gulf Publishing Co.8. Algert.
5. Carpenter, L. S. and Kennedy, W.J.D. (1988) *Reaching and Carrying Out Agreements*. Chapt. in *Managing Public Disputes*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

6. Deutsch, M. (1973) *The resolution of conflicts: Constructive and destructive processes*, New Haven, CT: Yale University Press.
7. Eggert, A. Max and Falzon, Wendy (2004) *The Resolving Conflict Pocketbook*, 1st Edition, Management Pocketbooks Ltd.
8. Filley C. Alan (1975) *Interpersonal Conflict Resolution*, University Of Wisconsin, Madison.
9. Fisher, R and Ury, W. (2002) *Πετυχαίνοντας τη συμφωνία*, Καστανιώτης: Αθήνα.
10. Goldman, N. (2003) "The recipe for brand research and the art of blending methods", *The Credit Union Journal*, pp6.
11. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A., (2014) *Ο Νέος Ηγέτης*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
12. Gordon, F. Shea (1987) *Building Trust for Personal and Organizational Success: A Self-paced, Skill-building Training Manual for Individuals and Groups*, Wiley.
13. Griffin, R.W. and Moorhead, G. (1986) *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin, Boston.
14. Jones, D.R. (1994) *Organizational Theory*, Addison and Wesley, N.Y.
15. Lee, Kim Lian (2008) "An examination between the Relationships of Conflict Managements Styles and Employees' Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, **3**(9), pp11-25.
16. March, J. and Simon, H. (2003) *Organizations*, Wiley, New York.
17. Maslow, A. H. (1943) "A Theory of human motivation", *Psychology Review*, **50**, pp370-396.
18. Miller, Katherine (2006) *Organizational Communication Approaches and Processes*, 4th Edition, Thomson - Wadsworth.
19. Mullins, L.J. (2002) *Management and Organizational Behavior*, 6th Edition, Pearson Education Limited, England.
20. Pawlak, Z. (1998) "An Inquiry Into Anatomy Of Conflicts", *Journal of Information Sciences*, pp109.
21. Poggenpoel, M., Myburgh, C.P.H. and Van Der Linde, C.H. (2002) "Qualitative research strategies as prerequisite for quantitative strategies", *Education*, **122**(2), pp408-413.
22. Pondy, L.R. (1967) "Organizational conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, **12**, pp296-320.

23. Pondy, L.R. (1992) "Reflections of Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, **13**(3), pp257-261.
24. Putnam, L.L. and Poole, M.S. (1987), *Conflict and negotiation*. In F.M, Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts and Porter, L.W. (Eds.) *Handbook of organizational communicational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage.
25. Rico, L. (1964) " Organizational Conflict: A Framework for Reappraisal", *Industrial Management Review*, **6**(1).
26. Robins, S.P. (1979) *Managing Organizational Conflict*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
27. Robbins, S.P. (1993) *Organizational Behavior*, 6ed, Prentice Hall, N.Y.
28. Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice - Hall.
29. Stoner, A.F. James and Freeman, R. Edward (1989), *Management Organizations Human Resources*, 1ed, Longman Higher Education.
30. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, St. (2002) *Human Resource Management*, 5th Edition, Pearson Education Limited.
31. Wall, J.A. and Callister, R.R. (1995) "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, **21**(3), pp515-558.
32. Walton, R. E. and Dutton, J.M. (1969), *Interpersonal Peacemaking: Confrontations And Third-Party Consultation*, Addison – Wesley.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Φύλο

α. Άντρας

β. Γυναίκα

2. Ηλικία

α. 18-24

β. 25- 35

γ. 36-45

δ. 46 και πάνω

3. Εκπαίδευση

α. ΥΕ

β. ΔΕ

γ. ΠΕ

δ. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

ε. Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

4. Φορέας Υπηρεσίας

.....

5. Τι θέση κατέχετε στον χώρο εργασίας σας;

α. Υπάλληλος

β. Προϊστάμενος

6. Οι αποφάσεις στον χώρο εργασίας σας λαμβάνονται συνήθως:

α. Ατομικά

β. Ομαδικά

7. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να λάβετε πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας σας;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

8. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε ομάδες εργασίας;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

9. Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η λειτουργία σε ομάδες μπορεί να βοηθήσει στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

10. Πώς αξιολογείτε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;

α. Καθόλου Καλές β. Μέτριες γ. Καλές δ. Πολύ Καλές ε. Άριστες

11. Το φαινόμενο των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο παρατηρείται συχνά;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

12. Παρακαλώ περιγράψτε ένα περιστατικό σύγκρουσης στον χώρο εργασίας σας

.....

.....

.....

13. Πόσο συχνά παρατηρούνται οι παρακάτω μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;

1. Μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

2. Μεταξύ διευθυντικών στελεχών

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

3. Μεταξύ υπαλλήλων

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

4. Μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

5. Μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

14. Ποιος από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερη πηγή συγκρούσεων; (δυνατότητα έως τριών επιλογών)

- α. Συγκρουόμενοι Στόχοι
- β. Προσωπικές Φιλοδοξίες
- γ. Προσωπικότητα/Χαρακτήρας Ατόμων
- δ. Μη αποτελεσματική επικοινωνία
- ε. Συναντήσεις χωρίς σαφείς και προκαθορισμένους στόχους
- στ. Ασαφή όρια καθηκόντων
- ζ. Περιορισμένοι Πόροι
- η. Συνθήκες Εργασίας
- θ. Άλλο παρακαλώ αναφέρετε.....

15. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;

- α. Ναι
- β. Όχι

16. Αν έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εξηγήστε ποιος ήταν ο λόγος.

.....

.....

.....

.....

17. Ποιο από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας ανταποκρίνεται καλύτερα στον προϊστάμενό σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος; (δυνατότητα έως τριών επιλογών)

- α. Αποσαφήνιση των στόχων στα μέλη της ομάδας και παροχή ελευθερίας για την επιλογή του τρόπου που θα επιτευχθούν.
- β. Επιδίωξη προσωπικής επαφής με κάθε υπάλληλο για εξερεύνηση των μακροπρόθεσμων στόχων και των επαγγελματικών φιλοδοξιών του.
- γ. Μεγαλύτερη έμφαση στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και των στόχων.

δ. Διατήρηση συγκεκριμένου οράματος αλλά συζήτηση με τους υπαλλήλους ώστε να αναδυθούν νέες ιδέες για την επίτευξή του.

ε. Απαίτηση για υψηλή ποιότητα εργασίας από όλα τα μέλη της ομάδας και συμμετοχή και του ίδιου εάν αυτό δεν επιτυγχάνεται.

στ. Απαίτηση για άμεση συμμόρφωση στις διαταγές χωρίς επεξήγηση των λόγων στην ομάδα.

ζ. Άλλο.....

18. Πιστεύετε ότι το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό;

α. Ναι

β. Όχι

19. Ποιό στυλ ηγεσίας πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται και γιατί;

.....

20. Ποιόν από τους παρακάτω τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας;

α. Ανταγωνισμός, κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της.

β. Υποχώρηση, η μία πλευρά είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει προς το όφελος της άλλης πλευράς.

γ. Αποφυγή, και οι δύο πλευρές, ή η μία από τις δύο, υποχωρούν και παραιτούνται των διεκδικήσεών τους.

δ. Συμβιβασμός, αμοιβαίες υποχωρήσεις και των δύο πλευρών μέσω διαλόγου για την εξεύρεση της άριστης λύσης.

ε. Συνεργασία, προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας, αποδεκτής από όλες τις πλευρές λύσης.

21. Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων χρησιμοποιείτε περισσότερο στον χώρο εργασίας σας;

α. Αποφεύγετε την σύγκρουση, αποχωρόντας χωρίς να έχει βρεθεί λύση ή να έχει επιτευχθεί συμφωνία.

β. Επιχειρηματολογείτε ώστε να πείσετε την άλλη πλευρά να συμφωνήσει με τις απόψεις σας.

γ. Υποχωρείτε, συμφωνώντας με τις αντίθετες απόψεις ώστε να επέλθει συμφωνία.

δ. Παρουσιάζεται συμβιβασμός και των δύο πλευρών ώστε να συναντηθούν στην μέση.

ε. Μέσω της ομαδικής δράσης οι αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται από κοινού.

22. Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

23. Πιστεύετε πως μια σύγκρουση θα μπορούσε να είχε θετικά αποτελέσματα επιτυγχάνοντας την ανάδυση νέων ιδεών και την επίτευξη προόδου;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

24. Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς (1 μηδενική σπουδαιότητα – 9 μεγάλη σπουδαιότητα) και προσδιορίστε άλλες που πιθανόν δεν αναφέρονται.

α. Χαμηλή αποδοτικότητα

β. Άγχος

γ. Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης

δ. Χάσιμο χρόνου και ενέργειας

ε. Κακή επικοινωνία και συντονισμός

στ. Αίσθημα απόρριψης

ζ. Έλλειψη πληροφόρησης

η. Ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας

θ. Δυσφορία στον χώρο εργασίας

25. Προσδιορίστε άλλες επιπτώσεις των συγκρούσεων που πιθανόν δεν αναφέρονται παραπάνω.



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr