

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων στα σύγχρονα
περιβάλλοντα εργασίας-Ο ρόλος της ηγεσίας**

Ανδρέας Κυριακάκης

Επιβλέπων Καθηγητής

Μιχάλης Σωκράτους

Δεκέμβριος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διαχείριση συγκρούσεων στα σύγχρονα περιβάλλοντα
εργασίας-Ο ρόλος της ηγεσίας**

Ανδρέας Κυριακάκης

Επιβλέπων Καθηγητής

Μιχάλης Σωκράτους

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2020

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να διερευνηθούν οι συγκρούσεις στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας και ο ρόλος της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της από την πλευρά των εργαζομένων. Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη βοήθεια διαδικτυακού κλειστού τύπου ερωτηματολογίου μέσω Google Forms στο Facebook και η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το Excel και το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 20.0, κάνοντας χρήση Chi Square Test (χ^2) για την εύρεση στατιστικά σημαντικής διαφοράς. Ειδικότερα, όσον αφορά τα ευρήματα, ο ασαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων και οι αντίθετες προσωπικότητες αποτελούν πρωταρχικά αίτια εκδήλωσης συγκρούσεων, ενώ οι συνέπειες είναι περισσότερο αρνητικές. Επίσης, δεν υπάρχει συγκεκριμένη προτίμηση στους τρόπους διαχείρισης ούτε στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Τέλος, το στυλ ηγεσίας που βλέπουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι να ακολουθείται είναι το αυταρχικό.

Λέξεις Κλειδιά: συγκρούσεις, παράγοντες συγκρούσεων, διαχείριση συγκρούσεων, ηγεσία

Abstract

The purpose of this study is to explore the conflicts in modern work environments and the role of leadership and its characteristics on the part of employees. The research data was collected using an online close-ended questionnaire through Google Forms on Facebook and the analysis was achieved with Excel and the statistical package IBM SPSS Statistics 20.0, using the Chi Square Test (χ^2) to find statistically significant differences. In particular, with regard to the findings, the vague definition of responsibilities and opposing personalities are the primary causes of conflicts, while the consequences are more negative. Also, there is no specific preference for management methods or leadership characteristics. Finally, the leadership style that most employees see being followed is authoritarian.

Keywords: conflicts, conflict factors, conflict management, leadership

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω την ειλικρινή ευγνωμοσύνη μου στον επόπτη καθηγητή μου, κ. Μιχάλη Σωκράτους για την πολύτιμη επιστημονική του καθοδήγηση και κατανόηση σε όλη την πορεία εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου για την αμέριστη και ανιδιοτελή αγάπη, την πολύπλευρη υποστήριξη και την ενθάρρυνση που μου δείχνουν σε κάθε μου βήμα.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Ευχαριστίες	5
Κεφάλαιο 1.....	7
Εισαγωγή	7
A. Θεωρητικό Μέρος	11
Κεφάλαιο 2	11
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	11
2.1 Εργασιακές συγκρούσεις.....	12
2.1.1 Η έννοια των συγκρούσεων.....	12
2.1.2 Αιτίες συγκρούσεων	14
2.1.3 Είδη συγκρούσεων	16
2.1.4 Συνέπειες συγκρούσεων για τον οργανισμό και τους συμμετέχοντες.....	18
2.1.5 Τεχνικές διευθέτησης συγκρούσεων	20
2.2 Ηγεσία	25
2.2.1 Ορισμός ηγεσίας.....	25
2.2.2 Χαρακτηριστικά ηγέτη	27
2.2.3 Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ.....	29
2.2.4 Στυλ ηγεσίας.....	31
2.2.5 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	35
2.2.6 Προηγούμενες έρευνες στις εργασιακές συγκρούσεις και την ηγεσία.....	38
B. Εμπειρική Διερεύνηση	40
Κεφάλαιο 3	41
Μεθοδολογία	41
Κεφάλαιο 4	48
Αποτελέσματα	48
4.1 Δημογραφικά στοιχεία	48
4.2 Οι πλέον σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακές συγκρούσεις.....	60
4.3 Οι συνέπειες των συγκρούσεων.....	63
4.4 Τεχνικές διαχείρισης προς αντιμετώπιση συγκρούσεων.....	66
4.5 Χαρακτηριστικά ηγετών στα εργασιακά περιβάλλοντα.....	68
4.6 Στυλ ηγεσίας.....	71
Κεφάλαιο 5	74
Συμπεράσματα	74

Κατάλογος Γραφημάτων/Διαγραμμάτων.....	78
Βιβλιογραφία.....	91

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού, κάθε οργανισμός στοχεύει στην εύρυθμη και κερδοφόρα χρηματοοικονομική του λειτουργία, προσπαθώντας να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και το επιχειρησιακό του γίνεσθαι. Για να το επιτύχει αυτό, ακολουθεί τις συνεχείς εξελίξεις και προσαρμόζεται εκ των έσω, δομικά βάσει σωστής στρατηγικής και προγραμματισμού αλλά και ανθρωποκεντρικά όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου η ορθή λειτουργία αποτελεί κινητήριο δύναμη για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εκάστοτε επιχείρησης, πέραν του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Ωστόσο, στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, όπως και ευρύτερα σε κάθε είδους ανθρώπινες σχέσεις, είναι εύλογο να απαντώνται συγκρούσεις ως συχνό και συνάμα αναπόφευκτο φαινόμενο σύμφυτο με τη λειτουργία των οργανισμών. Οι συγκρούσεις αυτές συνδέονται με πλήθος παραγόντων, οι οποίοι μπορεί να αφορούν τόσο τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και τα άτομα τα οποία συμμετέχουν στη σύγκρουση¹, καθώς το σχεσιακό πλέγμα των προσώπων που απαρτίζουν μια ομάδα είναι διαφορετικό όπως και οι ιδιοσυγκρασίες και τα ατομικά τους χαρακτηριστικά. Ορισμένες αιτίες που οδηγούν σε σύγκρουση μπορεί να είναι η κακή κατανομή αρμοδιοτήτων εντός του οργανισμού, τα αυξημένα και πιεστικά ωράρια εργασίας, οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι για την λειτουργία του οργανισμού κτλ. Ακόμη, στα αίτια είναι δυνατό να συγκαταλέγεται και η διαφορετική φιλοσοφία του εργαζομένου σε σχέση με την φιλοσοφία του οργανισμού που υπηρετεί (Montana & Charnov, 2002). Το φαινόμενο των συγκρούσεων εντός του οργανισμού μπορεί να έχει τόσο θετικές, όσο και αρνητικές συνέπειες για την λειτουργία του, αλλά και για τα εμπλεκόμενα σε αυτές μέλη. Σχετικά με τα θετικά αποτελέσματα, μέσω των συγκρούσεων θεωρείται πολύ

¹ Βλ. Rahim, 2002. Η σύγκρουση νοείται ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή και δυσaráεσκεια μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων (ατόμων, ομάδων, οργανώσεων κλπ).

πιθανό να επιτευχθεί αλλαγή στον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύονται αδυναμίες, οι οποίες σε αντίθετη περίπτωση μη σύγκρουσης θα παρέμεναν κατά κάποιο τρόπο «κρυφές» (Ζαβλανός, 2002). Σχετικά με τις δυσάρεστες επιπτώσεις αυτές αφορούν την δημιουργία κακού εργασιακού κλίματος, την επιδείνωση της συνεργασίας, όπως και την εργασιακή εξουθένωση του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 1996).

Σημαντική είναι η έννοια του ηγέτη² ενός οργανισμού και ένας από τους ρόλους που καλείται να διαδραματίσει αφορά την διευθέτηση των συγκρούσεων, με τρόπο που θεωρείται αποτελεσματικός και ωφέλιμος τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και για τους συμμετέχοντες σε αυτές. Για την παραγωγική αξιοποίηση και διευθέτηση των ποικίλων εντάσεων, θα πρέπει ο ηγέτης να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες, ενώ ταυτόχρονα, οφείλει να εφαρμόσει και το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας, έτσι ώστε να αμβλυνθούν οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων (Northouse, 2012).

Βασική επιδίωξη της εργασίας είναι να διερευνηθεί ως ένα βαθμό κατά πόσο σημειώνονται φαινόμενα συγκρούσεων στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας και ποιος ο ρόλος της ηγεσίας από τη σκοπιά των εργαζομένων, δηλαδή, πώς διευθετούνται από τους ιθύνοντες βάσει προσωπικών χαρακτηριστικών και τακτικών. Θα μας απασχολήσουν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακές συγκρούσεις εντός του σύγχρονου περιβάλλοντος εργασίας;
- Ποιες οι συνέπειες των συγκρούσεων, όταν εμφανίζονται στο χώρο εργασίας;
- Ποιες τεχνικές διαχείρισης ακολουθούνται προς αντιμετώπιση των συγκρούσεων;
- Ποια χαρακτηριστικά φέρουν οι ηγέτες στα εργασιακά περιβάλλοντα;
- Ποιο στυλ ηγεσίας προτιμάται και κατ'επέκταση επιδρά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;

Οι απαντήσεις που θα λάβουμε από τη συλλογή των δεδομένων μας βάσει διαδικτυακού ερωτηματολογίου, θα καταχωρηθούν στο Excel και στο στατιστικό

² Ο ηγέτης κατευθύνει τις ενέργειές του στο να οδηγήσει τα υπόλοιπα άτομα στην ομάδα προς επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 20.0 και θα αναλυθούν προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ή όχι μεταξύ των μεταβλητών για κάθε ερευνητικό ερώτημα ξεχωριστά.

Η σπουδαιότητα της εργασίας συνδέεται με την μελέτη των συγκρούσεων ως παράγοντα οργανωσιακής αλλαγής, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι οργανισμοί θα πρέπει να λειτουργούν με τρόπο που θεωρείται επιτυχής, εντός ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, καθώς και με την αποτύπωση των τάσεων της ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη ότι στόχος αποτελεί η βέλτιστη δυνατή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να μπορέσει και ο ίδιος οργανισμός να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή απόδοση.

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και απαρτίζεται από δύο κεφάλαια. Το αρχικό αποτελεί την εισαγωγή, με την αποτύπωση της γενικής εικόνας του θέματος που πραγματευόμαστε στην εργασία συνοπτικά. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην οποία περιλαμβάνονται δύο υποκεφάλαια με υποενότητες το καθένα. Στο πρώτο υποκεφάλαιο των οργανωσιακών συγκρούσεων αναλύεται ο όρος 'σύγκρουση' και προσεγγίζονται οι αιτίες, τα είδη, οι συνέπειες των συγκρούσεων αναφορικά με τον οργανισμό και τους συμμετέχοντες και διερευνώνται τεχνικές διευθέτησής τους. Στο δεύτερο υποκεφάλαιο της ηγεσίας αποσαφηνίζεται η έννοιά της και παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, οι διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ, τα στυλ ηγεσίας, η συσχέτιση με το εργασιακό περιβάλλον και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, αναλύονται και παλαιότερες έρευνες του διπόλου ηγεσίας και εργασιακών συγκρούσεων.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από το μεθοδολογικό σχεδιασμό της εμπειρικής διερεύνησης του ζητήματος. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο τρία δίνονται στοιχεία για τη στοχοθεσία της έρευνας και την επιλογή της μεθόδου που αφορά σε δείγμα 61 ατόμων, τον τρόπο συλλογής του και τα ερευνητικά εργαλεία μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, αναλύοντας ποσοστά και μέσους όρους, έτσι ώστε να απαντηθούν με επάρκεια τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο τέσσερα έπεται παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Δομημένο σε υποκεφάλαια με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και τα ερευνητικά ερωτήματα περιλαμβάνει πίνακες με συχνότητες, ποσοστά, μέσους όρους, τυπικές αποκλίσεις, μέγιστες και

ελάχιστες τιμές και γραφήματα. Η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο πέντε και τα συμπεράσματα, ενώ παράλληλα αποτυπώνονται τα προβλήματα της έρευνας και οι προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική έρευνα. Τέλος, ακολουθούν κατάλογος με τα διαγράμματα και η βιβλιογραφία με τις πηγές.

Α.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εργασιακές συγκρούσεις

2.1.1 Η έννοια των συγκρούσεων

Για την έννοια των συγκρούσεων έχουν δοθεί αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις στο πέρασμα του χρόνου από σειρά ερευνητών, χωρίς να έχει διατυπωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Κατά την παραδοσιακή αντίληψη, οι συγκρούσεις είναι αναγκαίο να αποφεύγονται, καθώς οδηγούν σε δυσλειτουργικότητα τον οργανισμό και επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στον τρόπο διαχείρισης. Αντίθετα, σύμφωνα με την σύγχρονη θεώρηση του μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο της πολυπλοκότητας των συστημάτων του εκάστοτε οργανισμού και έχουν όχι μόνο αρνητικά αλλά και θετικά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με έναν από τους ορισμούς, η σύγκρουση δύναται να προσδιοριστεί ως η επιδίωξη ασυμβίβαστων ή κατά κάποιο τρόπο φαινομενικά ασυμβίβαστων στόχων, με τρόπο τέτοιο, έτσι ώστε τα οφέλη που υπάρχουν για την μία πλευρά να είναι σε βάρος της άλλης (Deutshce, 1973). Όσο πιο ισχυρή είναι η σχέση αυτή, δηλαδή όσο πιο πολύ εξαρτάται η μία πλευρά από την άλλη για την ικανοποίηση των αναγκών της, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι τριβές, οι αντιθέσεις, οι διαφωνίες, οι απογοητεύσεις, οι οποίες δύναται σχετικά εύκολα να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

Περαιτέρω, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, οι τυπικές και άτυπες συμβάσεις που διέπουν την κάθε σχέση, ανεξάρτητα από το αν αυτή είναι κοινωνική, επαγγελματική, συναισθηματική κτλ, προσδιορίζουν, επιτρέπουν, περιορίζουν, είτε επιβάλλουν, συμπεριφορές και πράξεις των εμπλεκόμενων στην σχέση αυτή (Βακόλα & Νικολάου,2012). Επιπροσθέτως, σύμφωνα με μια ακόμη προσέγγιση για την έννοια της σύγκρουσης, πρόκειται για μια κατάσταση όπου η κάθε μία από τις συμμετέχουσες πλευρές, είτε πρόκειται για άτομο, είτε για ομάδα, συμπεριφέρεται και ενεργεί με τρόπο τέτοιο, έτσι ώστε να εμποδίζει είτε να αποτρέπει την άλλη εμπλεκόμενη πλευρά να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει (Medina,2016)(Μπουραντάς, 2002).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι συγκρούσεις είναι δυνατό να παρουσιαστούν σε έναν οργανισμό σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, ενώ οι αιτίες αυτών διαφέρουν σημαντικά, όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα και στη συνέχεια. Η διαδικασία της σύγκρουσης λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένα στάδια³. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Pazos (2012), τα στάδια της σύγκρουσης είναι τα ακόλουθα (Rahim,2011).

- Πρώτο στάδιο: Ουσιαστικά, στο στάδιο αυτό η διένεξη θεωρείται ότι είναι λανθάνουσα, υποκρύπτοντας μια δυσχερή κατάσταση με ορισμένες προϋποθέσεις να οδηγούν στην διαδικασία της σύγκρουσης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κατά το στάδιο αυτό της σύγκρουσης, οι αδυναμίες που υπάρχουν στον οργανισμό θεωρείται ότι είναι ορατές και συνήθως σε μεγάλο βαθμό αφορούν την διαφορετική αντίληψη που αφορά τους στόχους που τίθενται μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης ενός οργανισμού, ενώ συνδέονται και με την αλληλεξάρτηση, καθώς επίσης και με τα κριτήρια απόδοσης, τα οποία είτε εξ' ολοκλήρου, είτε σε κάποιο βαθμό μπορεί να μην γίνονται αποδεκτά από τους εργαζομένους.
- Δεύτερο στάδιο: Κατά το στάδιο αυτό, η σύγκρουση εμφανίζεται, όπου ουσιαστικά την αντιλαμβάνονται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και ταυτόχρονα αναζητούν τα αίτια τα οποία οδήγησαν στην σύγκρουση αυτή. Ταυτόχρονα, εκτός από την αναζήτηση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση κατά το δεύτερο στάδιο της σύγκρουσης γίνονται ή

³ Βλ. και Pondy (1967): Ο Pondy αναφέρει τέσσερις φάσεις σύγκρουσης 1) τη λανθάνουσα σύγκρουση, 2) την αντιληπτή/αισθητή σύγκρουση, 3)τη φανερή σύγκρουση και 4) το στάδιο αποτελεσμάτων σύγκρουσης.

επιχειρείται να γίνουν ορισμένες ενέργειες, έτσι ώστε να αναθεωρηθούν οι θέσεις της μίας από τις δύο πλευρές, προκειμένου να μπορέσει να επιτευχθεί κάποιου είδους συμβιβασμός και βελτίωση στην επικοινωνία.

- Τρίτο στάδιο: Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι στο στάδιο αυτό της εργασιακής σύγκρουσης δημιουργείται η συναισθηματική διάσταση, η οποία προστίθεται στο υφιστάμενο πρόβλημα, από το οποίο έχει δημιουργηθεί και η αντίστοιχη κρίση-σύγκρουση. Στο στάδιο αυτό, υπάρχουν έντονα συναισθήματα, εντάσεις και προκλήσεις από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, ενώ δύναται να υπάρξουν ακόμη και ακραίες συμπεριφορές, όπως είναι ο θυμός, η ενόχληση κτλ.. Τα συναισθήματα αυτά εκδηλώνονται συνήθως, προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει προστασία των συμφερόντων των εμπλεκομένων πλευρών.
- Τέταρτο στάδιο: Το στάδιο αυτό της σύγκρουσης περιλαμβάνει κυρίως την δράση, η οποία δημιουργείται έπειτα από τις ενέργειες και τα μέτρα που λαμβάνουν τα συμμετέχοντα στη σύγκρουση μέρη ως προς την αναζήτηση κοινού οφέλους και τη διευθέτηση του προβλήματος.
- Πέμπτο στάδιο: Το τελευταίο αυτό στάδιο της σύγκρουσης περιλαμβάνει την αποτίμηση αυτής, δίνοντας έμφαση στα αποτελέσματα, καθώς και στις αιτίες που οδήγησαν στην σύγκρουση, όπως επίσης και στις γενικότερες συνθήκες που επικράτησαν κατά την διαδικασία αυτή. Προκειμένου να θεωρηθεί ότι η σύγκρουση έχει επιλυθεί θα πρέπει να γίνει είτε παρέμβαση κάποιου τρίτου, είτε να επιτευχθεί αμοιβαία υποχώρηση.

2.1.2 Αιτίες συγκρούσεων

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να γίνει αναφορά στα αίτια που οδηγούν σε προβληματικές καταστάσεις και δημιουργούν εντάσεις στο πλαίσιο της επιχείρησης ή

του οργανισμού, επηρεάζοντας αρνητικά τα μέλη του εργατικού δυναμικού και την παραγωγικότητα.

Παράγοντες εμφάνισης συγκρούσεων, συχνά, πηγάζουν από την επιχειρησιακή δομή και τις οργανωσιακές καταστάσεις⁴. Μπορεί να αφορούν για παράδειγμα διαφορές στους στόχους μεταξύ των επιμέρους μονάδων του οργανισμού, ασάφεια των προσδιοριζομένων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, καθώς επίσης και απουσία τρόπων συντονισμού και ενημέρωσης. Ακόμη, σε επίπεδο ομάδων, οι συγκρούσεις γίνονται εάν αισθάνεται ότι η ομάδα απειλείται, ή όταν οι επιθυμίες της ομάδας καταπιέζονται, όπως ακόμη και όταν διεξάγονται συναντήσεις με προχειρότητα, αλλά και εφόσον, υπάρχουν προσωπικές φιλοδοξίες και αντικρουόμενες προσωπικότητες με εναλλακτικούς τρόπους σκέψης, στάσεις και αντιλήψεις-συγκρουόμενοι στόχοι (Levi, 2001). Συνεπώς, σοβαρές διαφορές και διαμάχες υπονομεύουν την αποδοτικότητα και απορρέουν από την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης και το μέγεθός της, καθώς και το περιβάλλον της, όπως υπαλλήλους, ανώτερα στελέχη, προμηθευτές, πελάτες. Ο φόρτος εργασίας, τα ωράρια, τα αξιολογικά κριτήρια και οι ανταμοιβές αποτελούν συνιστώσες για ενδεχόμενη δημιουργία κλίματος δυσaráεσκείας.

Εν γένει, ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να αποβεί εξαιρετικά αρνητικός, αν δε δοθεί η απαιτούμενη προσοχή από τους ιθύνοντες. Είναι αναγκαία η ύπαρξη αυτοσεβασμού/αλληλοσεβασμού και κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων⁵ για να εξομαλύνονται οι αντιθέσεις. Επίσης, όταν παραβιάζεται η σφαίρα επιρροής ή ελέγχου του κάθε ατόμου από άλλους, οι οποίοι θέλουν να επιβληθούν και να επεκτείνουν τη δική τους, τότε αναπόφευκτα προκαλείται σύγκρουση.

Επιπροσθέτως, μια άλλη αιτία που οδηγεί σε συγκρούσεις είναι οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι και η κατανομή τους, καθώς στις περιπτώσεις αυτές, οι πόροι κατά τη διαμόρφωση των προϋπολογισμών που υπάρχουν δεν αρκούν για να

⁴ Για τη δομή μιας επιχείρησης βλ και SWOT Analysis: στρατηγικού σχεδιασμού εργαλείο, με το οποίο μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και τα αδύνατα (Weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν στη λήψη μιας απόφασης σχετική με την επιδιωκόμενη στοχοθεσία της.

⁵ Βλ. Gawel (1997): Ο Α. Maslow (1943) διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου και τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης. Επίσης, ο F.Herzberg έκανε λόγο για παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης. Ο Maslow ήθελε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο πλαίσιο της επιχείρησης.

καλύπτουν τις ανάγκες όλων των εργαζομένων και μπορεί να καλύπτονται οι ανάγκες κάποιου τμήματος εις βάρος κάποιου άλλου ή οι ανάγκες ορισμένων εργαζομένων εις βάρος άλλων. Ακόμη, είναι πιθανό να υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ των εργαζομένων και των μάνατζερ, αναφορικά με την κατανομή των πόρων εντός των τμημάτων του οργανισμού, οι οποίες δύναται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις (Mullins, 1996).

Οι διάφορες ανάγκες των επιχειρήσεων και των οργανισμών καθορίζουν κάθε φορά και τους επιλεγμένους τρόπους επικοινωνίας βάσει επιδιωκόμενων στόχων. Η σωστή επικοινωνία αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα στο περιβάλλον εργασίας, αφού η υγιής επαγγελματική αλληλεξάρτηση και σχέση των μερών των ομάδων οδηγεί στην καλύτερη δυνατή απόδοση της επιχείρησης. Αντιθέτως, δύναται να οδηγήσει σε συγκρούσεις εντός του οργανισμού με μεγάλες πιθανότητες, το κακό επίπεδο επικοινωνίας είτε μεταξύ των εργαζομένων είτε μεταξύ των εργαζομένων και των ανωτέρων, όπως είναι οι διευθυντές κτλ. Η κακή επικοινωνία συνδέεται με την πλημμυρή μετάδοση και λήψη μηνυμάτων, καθώς δεν υπάρχει αλληλοκοτανόηση, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ασαφή μηνύματα, τα οποία εν συνεχεία, μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Ακόμη, η κακή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκληθεί από την ύπαρξη «ασυμβατότητας» χαρακτήρων των εργαζομένων, αλλά και από δημογραφικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους (March & Simon, 2003).

2.1.3 Είδη συγκρούσεων

Ως προς την τυπολογία των συγκρούσεων υπάρχουν διάφορες κατηγορίες. Λαμβάνοντας υπόψη τα μέρη τα οποία εμπλέκονται σε μια σύγκρουση, διακρίνονται οι ενδοπροσωπικές, οι διαπροσωπικές και οι διομαδικές συγκρούσεις, ενώ με βάση τα αποτελέσματα⁶ τα οποία προκύπτουν από μια σύγκρουση στον οργανισμό, μπορούν οι

⁶ Θα αναλυθούν και θα παρουσιαστούν παρακάτω στην εργασία.

συγκρούσεις να κατηγοριοποιηθούν σε λειτουργικές και σε δυσλειτουργικές (Ζαβλανός,1999).

Ειδικότερα, το πρώτο είδος σύγκρουσης, η ενδοπροσωπική σχετίζεται με το ίδιο το άτομο, υπό την προϋπόθεση ότι το άτομο αυτό εκφράζει δύο ή ακόμη και περισσότερες απόψεις. Συνηθέστερα, η σύγκρουση αυτή λαμβάνει χώρα όταν οι αξίες που πρεσβεύει ένα άτομο έρχονται σε σύγκρουση με τις πεποιθήσεις και την κουλτούρα που πρεσβεύει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται ή με τον οποίο συνεργάζεται. Ωστόσο, η ενδοπροσωπική σύγκρουση μπορεί να υπάρξει και όταν διακρίνονται διαφορετικοί τρόποι για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου (Ιορδάνογλου κ.α.,2016). Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενδοπροσωπικής σύγκρουσης είναι η σύγκρουση καθήκοντος και εν συνόλω, η σύγκρουση ρόλων⁷. Σχετικά με την σύγκρουση ρόλων, αυτή προκύπτει όταν ένα άτομο καλείται να λάβει περισσότερους τους ενός ρόλους, οι οποίοι έρχονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους, είτε δεν υπάρχει χρονική επάρκεια για να ανταποκριθεί με επιτυχία στους ρόλους αυτούς, είτε μπορεί να μην σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά του. Ορισμένες φορές, οι συγκρούσεις ρόλων θεωρούνται εποικοδομητικές για τον οργανισμό, καθώς μέσω αυτών επέρχεται βελτίωση της λειτουργίας του και αύξηση της αποτελεσματικότητας. Όταν οι συγκρούσεις αυτές είναι περισσότερο έντονες, τότε ο οργανισμός δύναται να παρουσιάσει χαμηλή αποδοτικότητα, όπως και οι εργαζόμενοι αυτού (Robbins & Coulter,2005).

Σχετικά με την διαπροσωπική σύγκρουση, αυτή λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που βρίσκονται στον ίδιο χώρο, είτε συμβαίνει μεταξύ ατόμων, τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ιεραρχίας. Βασική αιτία, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, των συγκρούσεων αυτού του είδους αποτελούν οι διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες απορρέουν με τη σειρά τους από τις διαφορετικές αξίες που πρεσβεύουν, ενώ φαίνεται να επιδρούν τόσο στη δομή του οργανισμού, όσο και στις λειτουργίες που αυτός επιτελεί. Ιδιαίτερα σύνηθες, είναι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις να συμβαίνουν μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, όπως είναι για παράδειγμα οι διευθυντές και οι μάνατζερ. Το γεγονός αυτό δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην

⁷ Βλ. Stoner (1989) για την έννοια της σύγκρουσης ρόλων ως πολλαπλά καθήκοντα σε ένα ρόλο και υπερφόρτωση καθηκόντων σε έναν εργαζόμενο.

λειτουργία του οργανισμού, καθώς επιδρά στη συνοχή του, αλλά και γενικότερα στην λειτουργικότητά του (Αντωνάκης,2008).

Οι διομαδικές συγκρούσεις περιλαμβάνουν διαφωνίες μεταξύ των ομάδων, ως σύνολα προσώπων, μιας επιχείρησης, που ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων και στόχων των ομάδων, συχνά, οδηγεί σε αντιθέσεις. Τα πράγματα περιπλέκονται όταν υφίστανται και διαφορές στις αντιλήψεις των ατόμων της ίδιας ομάδας, καθώς η επικοινωνία δυσχεραίνεται τόσο εντός της ομάδας όσο και μεταξύ των ομάδων στη διαπραγματέυσή τους.

Οι συγκρούσεις, επίσης, μπορούν να χωριστούν σε ενδοεπιχειρησιακές (συγκρούσεις μέσα στην ίδια επιχείρηση) και εξωεπιχειρησιακές (συγκρούσεις μεταξύ δύο και περισσότερων οργανώσεων)(Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Τέλος, σύμφωνα με την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης οι συγκρούσεις δοακρίνονται σε 1) ιεραρχικές, μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας, 2) λειτουργικές ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, 3) συγκρούσεις μεταξύ επιτελικών και γραμμικών στελεχών και 4) συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002) (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008).

2.1.4 Συνέπειες συγκρούσεων για τον οργανισμό και τους συμμετέχοντες

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα εντός ενός οργανισμού δύναται να είναι είτε λειτουργικές, είτε δυσλειτουργικές, δηλαδή μπορεί

να προκαλούν θετικές ή και αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους που συμμετέχουν σ' αυτές, αλλά και εντός του ίδιου του οργανισμού (Βακόλα & Νικολάου,2012).

Αναφορικά με τις λειτουργικές συγκρούσεις, θα πρέπει να τονιστεί ότι ενεργοποιείται το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων, ενώ αυξάνεται η εμπλοκή τους στην διαχείριση αυτών. Αποτέλεσμα της αυξημένης αυτής εμπλοκής συνιστά η βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και οι ικανότητες που αφορούν την αντιμετώπιση κρίσεων, ενώ συνάμα βελτιώνονται τα επίπεδα δημιουργικότητας τους και μαθαίνουν ουσιαστικά να σέβονται τις διαφορετικές απόψεις που εκφράζουν οι συνάδερφοί τους (Omisoro & Abiodun,2014). Προσφέρεται η δυνατότητα για γόνιμο διάλογο και διαπραγμάτευση, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει εκτόνωση από το στρες των εντάσεων και δημιουργία κλίματος ασφάλειας.

Περαιτέρω, μέσω των λειτουργικών συγκρούσεων θεωρείται αρκετά σύνηθες να υπάρξει βελτίωση των επιπέδων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών μιας σύγκρουσης και έτσι, ενισχύεται η δυνατότητα δημιουργίας σταθερών διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες στηρίζονται στο ομαδικό πνεύμα, καθώς επίσης και στην υποστήριξη (Khan et al.,2016). Ακόμη, συμμετέχοντας οι εργαζόμενοι σε εργασιακές συγκρούσεις θεωρείται πιθανό να λάβουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία συνάμα συμβάλλουν και στην βελτίωση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας που καταφέρνουν να επιτυγχάνουν, όπως και στην επιθυμία τους να παραμείνουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος που εργάζονται ήδη (Awan & Anjum,2015). Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι οι οργανωσιακές συγκρούσεις, μπορεί να οδηγήσουν στην λήψη αποφάσεων, οι οποίες θα χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα, καθώς θα έχουν προέλθει κατόπιν ενδελεχούς εξέτασης των παραμέτρων που συνδέονται με το υπό εξέταση θέμα (Ongori,2008).

Πέρα των θετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατό να προκαλέσουν οι εργασιακές συγκρούσεις για τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά και για τον οργανισμό όπου λαμβάνουν χώρα, υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες, οι οποίες συνδέονται με μειωμένα επίπεδα αποδοτικότητας των μελών του οργανισμού, όπως επίσης και με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη, εξαιτίας των εργασιακών συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι δύναται να πραγματοποιούν αυξημένο

αριθμό απουσιών, ενώ γενικότερα διαμορφώνεται ένα κλίμα προθυμίας εγκατάλειψης της θέσης εργασίας (Awan & Anjum,2015). Ιδιαίτερα σημαντική αρνητική επίπτωση που προκύπτει από τις εργασιακές συγκρούσεις αφορά την αύξηση των επιπέδων άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι εξαιτίας αυτών, καθώς και η αίσθηση αποχώρησης που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες, η οποία συνοδεύεται συνήθως από έντονη λύπη και ηθική/ ψυχολογική κατάπτωση. Επιπροσθέτως, μία ακόμη επίπτωση που συνδέεται με τις εργασιακές συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι η απώλεια της εμπιστοσύνης των εργαζομένων έναντι των συναδέλφων τους, καθώς επίσης και η απώλεια της εμπιστοσύνης προς τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι σε αντίστοιχες καταστάσεις, θεωρούν ότι εργάζονται σε περιβάλλοντα έντονου ανταγωνισμού, όπου κυριαρχούν χαμηλά επίπεδα συνεργασίας. Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι οι εργασιακές συγκρούσεις δύναται να οδηγήσουν σε διατήρηση αποστάσεων μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες, ως επί το πλείστον, σε μελλοντικό χρόνο να δημιουργούν εντάσεις και συγκρούσεις (Jokanovic et al.,2017).

Επιπλέον, αρνητική επίδραση προκαλούν οι οργανωσιακές συγκρούσεις και στα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων απέναντι στους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Όταν οι οργανωσιακές συγκρούσεις δεν μπορούν να επιλυθούν με σχετική ευκολία, τότε είναι πιθανό τα μέλη του οργανισμού να μην επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την εργασία τους, αλλά και να αδιαφορούν και για τους στόχους που έχουν τεθεί, είτε αυτοί αφορούν την ομάδα εργασίας που είναι μέλη, είτε ευρύτερα αφορούν τον οργανισμό. Συνεπώς, η στάση αυτών επηρεάζει αρνητικά την επίδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στο σύνολο των λειτουργιών του (Chigozie,2017). Πέρα από τα προβλήματα που οι συγκρούσεις προκαλούν στην ίδια την λειτουργία του οργανισμού, αυτές φαίνεται να συνδέονται και με προβλήματα που αφορούν την ψυχολογία και την υγεία των εργαζομένων, τα οποία εκτός από την εργασία αφορούν και την προσωπική τους ζωή. Για παράδειγμα, τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι οι αυξημένοι πονοκέφαλοι, η υπέρταση, καθώς επίσης και η αύξηση της κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών και τσιγάρων (Omisore & Abiodun,2014).

2.1.5 Τεχνικές διευθέτησης συγκρούσεων

Για να αντιμετωπιστούν πιθανές διαταραχές στην ισορροπία μιας επιχείρησης που την εμποδίζουν από την εκπλήρωση της στοχοθεσίας της και απειλούν την αποδοτικότητά της είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στην πρόληψη των εργασιακών συγκρούσεων, του πολυδιάστατου αυτού φαινομένου στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας.

Η επίλυση των συγκρούσεων⁸ αποσκοπεί σε διττό στόχο, στη μείωση των δυσλειτουργιών και στην ενδυνάμωση των παραγωγικών λειτουργικών στοιχείων της αντίθεσης (Γιαννίκας, 2014).

Οι Σπυράκης & Σπυράκη (2008) κάνουν λόγο για κάποια αναγκαία και σημαντικά στοιχεία στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων όπως είναι η πολιτισμική ευαισθησία και κατανόηση των κωδίκων σε ενδοπροσωπικό και διαπροσωπικό επίπεδο, οι επικοινωνιακές δεξιότητες (ενεργητική προσοχή, ορθός τρόπος ομιλίας, επικέντρωση στο σημαντικό και καίριο θέμα, προσαρμογή λεκτική και με βάση την προσωπικότητα), ο χειρισμός των συναισθημάτων και η χρήση της «πλάγιας σκέψης» προς εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Ενδιαφέρον έχει να αναφερθούμε στην θεωρία του διπλού ενδιαφέροντος, σύμφωνα με την οποία η σύγκρουση και η επίλυσή της, θεωρείται ότι ενημερώνονται από τις σκοπιμότητες του ατόμου μεταξύ των στόχων και των σχέσεων (Johnson & Johnson, 1997). Εφόσον στις σχέσεις αυτές τίθενται ως προτεραιότητα οι στόχοι, τότε η προσέγγιση της σύγκρουσης θα είναι ανταγωνιστική, ενώ αν δίνεται περισσότερη έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και όχι στους στόχους, τότε η διαχείριση της σύγκρουσης επικεντρώνεται στην αποφυγή. Τέλος, αν οι σχέσεις θεωρείται ότι είναι εξίσου σημαντικές με τους στόχους που έχουν τεθεί από τους οργανισμούς, τότε η προσέγγιση που ακολουθείται είναι συμβιβαστική (Katz & Lawyer, 1993).

Δημιουργήθηκαν διάφορα μοντέλα⁹ με συνιστώσες όπως το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και για την παραγωγή αποτελεσμάτων, η θετικότητα και η διάθεση συνεργασίας, το ενδιαφέρον για το άτομο και για τους άλλους, για τον προδιορισμό των στυλ-τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων με βασικά την τεχνική της

⁸ Ως διαχείριση συγκρούσεων λαμβάνεται η διαδικασία αντίληψης και διευθέτησης της σύγκρουσης λογικά και αποτελεσματικά βάσει επικοινωνιακών δυνατοτήτων. Σε άλλο ορισμό νοείται ως τρόπος εξεύρεσης αμοιβαίων ικανοποιήσεων για τα αντικρουόμενα μέλη (Rahim, 2001).

⁹ Βλ. Blake & Mouton (1970), Thomas (1974), Rahim & Bonoma (1979)

εξυπηρέτησης/εξομάλυνσης/προσαρμογής, την τεχνική της συνεργασίας/ολοκλήρωσης/επίλυσης προβλήματος, την τεχνική του συμβιβασμού, την τεχνική της αποφυγής, καθώς επίσης και την τεχνική του ανταγωνισμού/κυριαρχίας. Σύμφωνα με το μοντέλο Thomas-Kilmann conflict(1975) αναφέρουμε τις πέντε κοινές προσεγγίσεις για την επίλυση συγκρουσιακών διαφορών:

- 1) Ανταγωνισμός (competing): Προσπάθεια εξασφάλισης υπεροχής, με τον ισχυρότερο να επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης του ζητήματος προς ικανοποίηση των δικών του και μόνο συμφερόντων εις βάρος των άλλων. Κυρίως, χρησιμοποιείται σε καταστάσεις επείγουσες, όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος.
- 2) Αποφυγή (avoiding): Τα εμπλεκόμενα μέρη δείχνουν αδιαφορία για τα οφέλη των αντιπάλων και του οργανισμού, αποφεύγοντας τις διαφωνίες και καθυστερώντας την επίλυση του προβλήματος είτε γιατί δεν θέλουν είτε γιατί δεν μπορούν. Χρησιμοποιείται, πιο πολύ, σε καταστάσεις που το θέμα της σύγκρουσης δεν είναι τόσο σημαντικό.
- 3) Συμβιβασμός (compromising): Τα δύο μέρη συμβιβάζονται σε μια μέση λύση με αμοιβαία ικανοποίησή τους, χωρίς να διερευνώνται και να λύνονται οι βαθύτερες ανάγκες του προβλήματος. Η ισχύς των πλευρών είναι ίδια και φαίνεται να δίνεται προσωρινή λύση με αυτή την τεχνική.
- 4) Υποχώρηση (accommodation): Διάθεση προσαρμογής από τις αντίπαλες ομάδες, ώστε να μειωθεί η ένταση και να διατηρηθούν οι καλές σχέσεις. Μοιάζει με την αποφυγή, όμως, εδώ οι ομάδες και οι δύο συμμετέχουν στη αντιμετώπιση της σύγκρουσης.
- 5) Συνεργασία (collaborating): Και οι δύο πλευρές προσπαθούν να βγουν κερδισμένοι, ψάχνοντας εναλλακτικούς τρόπους δράσης και εξεύρεσης λύσης προς ικανοποίηση των συμφερόντων τους σε πλαίσιο που αυξάνει τη δημιουργικότητα και την αποδοτικότητά τους. Θεωρείται ιδανική στρατηγική, αλλά είναι πιο απαιτητική σε θέμα χρόνου.

Σύμφωνα με τους Chen et al. (2005), οι προαναφερθείσες τεχνικές συγκρουσιακής συμπεριφοράς δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους και ανάλογα με την κάθε περίπτωση, μια τεχνική μπορεί να είναι κατάλληλη ή ενδέχεται να είναι ακατάλληλη. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι τεχνικές αυτές έχουν διαφορετικές εφαρμογές, αφού διαφέρουν οι περιπτώσεις και λαμβάνουν υπόψη κατά

τη σύγκρουση το ατομικό ενδιαφέρον και το ενδιαφέρον για τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους. Το κάθε άτομο επιλέγει την αντίστοιχη τεχνική διεύθυνσης της σύγκρουσης, εστιάζοντας στο πόσο ενδιαφέρεται για τους δικούς τους στόχους, αλλά και στους στόχους που τίθενται από τους άλλους (Ryals & Speakman, 2010).

Περαιτέρω, η τεχνική της υποχώρησης παρουσιάζει χαμηλό ατομικό ενδιαφέρον και υψηλό ενδιαφέρον για τους άλλους (lose-win). Από την άλλη, η τεχνική της συνεργασίας έχει υψηλό ατομικό ενδιαφέρον, καθώς επίσης και υψηλό ενδιαφέρον για τους άλλους (win-win). Σχετικά με την τεχνική του συμβιβασμού, το ενδιαφέρον φαίνεται να μοιράζεται ισόποσα ανάμεσα στο άτομο και τους άλλους (no win-no lose), ενώ η τεχνική της αποφυγής παρουσιάζει χαμηλό ατομικό ενδιαφέρον και χαμηλό ενδιαφέρον και για τους άλλους (lose-lose). Τέλος, όσον αφορά την τεχνική του ανταγωνισμού, αυτή έχει υψηλό ατομικό ενδιαφέρον και χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους (win-lose).

Όπως επισημαίνει και ο Μπουραντάς (2002) πίσω από τους τρόπους χειρισμού των συγκρούσεων υπάρχουν τρεις διαφορετικές λογικές/στρατηγικές:

- Ζημιά-Ζημιά εις βάρος και των δύο συγκρουόμενων πλευρών με βασικές μεθόδους τον συμβιβασμό, κατά τον οποίο υποχρεώνονται σε μία μέση λύση, τη διαιτησία με την παρέμβαση τρίτου, τους κανονισμούς συμπεριφοράς, την αποφυγή με την μείωση ή την απουσία σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας και τη «δωροδοκία» με την οποία διευθετείται η σύγκρουση με αμοιβή προς αλλαγή συμπεριφοράς.
- Κέρδος-Ζημιά όπου εκφράζεται ο ανταγωνισμός των μερών έως την επιβολή του ισχυροτέρου με πλεονεκτήματα (κίνητρα στα άτομα για αύξηση της προσπάθειας και της συνοχής της ομάδας) και μειονεκτήματα (ήττα, μυστικότητα, αποπροσανατολισμός κ.α).
- Κέρδος-Κέρδος με βασική επιδίωξη τη καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των στόχων και των αναγκών των εμπλεκόμενων μέσω ανάπτυξης επικοινωνίας και συνεργασίας.

2.2 Ηγεσία

2.2.1 Ορισμός ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει προσεγγιστεί και ερμηνευτεί από πλήθος ερευνητών στο πέρασμα του χρόνου, ενώ αναμφίβολα πρόκειται για μια έννοια σύνθετη και πολύπλοκη, η οποία εξελίσσεται στο πλαίσιο του σύγχρονου περιβάλλοντος που καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Η προέλευση της λέξης ηγεσία είναι από το αρχαίο αποθετικό ρήμα *ἡγέομαι, ἡγοῦμαι*, το οποίο σημαίνει διευθύνω, καθοδηγώ, έχω προβάδισμα, δηλαδή, κάποιος κατευθύνει άλλους ανθρώπους, με τους οποίους βρίσκεται σε σχέση αλληλεξάρτησης.

Σύμφωνα με τους House et al. (2001), η ηγεσία¹⁰ μπορεί να θεωρηθεί ότι συνιστά μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, επηρεάζονται, παρακινούνται, ενώ μπορεί να διευκολύνονται, έτσι ώστε να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό του οποίου αποτελούν μέλη. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συνεισφορά της ηγεσίας στην διαμόρφωση του μέλλοντος, καθώς μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι μπορούν να εναρμονιστούν με το όραμα που έχει τεθεί από τον οργανισμό και τους ανθρώπους του (Kotler, 2012). Επιπλέον, η ηγεσία θεωρείται ότι αποτελεί λειτουργία της ομάδας, ενώ προκειμένου να αποβεί επιτυχής, κρίνεται αναγκαία η ανθρώπινη αλληλεπίδραση, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι πρόκειται για μια ηθελημένη επιρροή των όσων συμμετέχουν σ' αυτή (Crowther & Olsel, 1997). Επιπροσθέτως, η ηγεσία είναι σε θέση να υποκινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε αυτό να εργαστεί με όρεξη και προθυμία για την επίτευξη και περαιτέρω υποστήριξη των στόχων του οργανισμού.

¹⁰ Για την έννοια της ηγεσίας βλ. Χυτήρης (1996) « ως ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί».

Βλ. Σαΐτης (2005) « διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον, ώστε να εξασφαλίζει τη θεληματική συνεργασία τους, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος».

Ακόμη, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Μπουραντάς (2005), η ηγεσία δύναται να προσδιοριστεί «ως μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών, οι οποίες αναπτύσσονται από μια τυπική ή άτυπη ομάδα ανθρώπων, είτε από ένα άτομο, το οποίο θεωρείται ηγέτης, έτσι ώστε η ομάδα αυτή, εθελοντικά και πρόθυμα, έχοντας την κατάλληλη συνεργασία να προσφέρει τον καλύτερο εαυτό της, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι, με το πλέον αποτελεσματικό τρόπο». Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι στόχοι αυτοί προκύπτουν από την αποστολή που επιδιώκει να ικανοποιήσει η ομάδα, όπως επίσης και από την φιλοδοξία της ίδιας της ομάδας για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον.

Η διαδικασία της ηγεσίας, λοιπόν, δεν είναι εύκολη υπόθεση αλλά πολυσύνθετη και απαιτεί χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε παρακάτω.

2.2.2 Χαρακτηριστικά ηγέτη

Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες ικανότητες, έτσι ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει με επιτυχία στον ρόλο του. Ειδικότερα, θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει ότι υπάρχουν διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης¹¹, οι οποίες δεν είναι σταθερές εντός του οργανισμού, αλλά δύναται να μεταβάλλονται ανάλογα με τις επικρατούσες καταστάσεις, όπως επίσης, και ότι οι δυνάμεις αυτές παρακίνησης μπορεί να μεταβάλλονται και στο πέρασμα του χρόνου. Περαιτέρω, θα πρέπει ο ηγέτης να είναι σε θέση να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας, εντός της προσπάθειας που καταβάλλεται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να μπορεί να συμβάλλει στην διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος, το οποίο θα ενισχύει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Γενικότερα, ο ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να έχει επίγνωση της δύναμής του, που προκύπτει από την επιρροή στις σκέψεις και στη συμπεριφορά των άλλων και της εξουσίας του, η οποία πηγάζει από το νόμιμο δικαίωμα της θέσης που κατέχει στη διοίκηση.

Επιπροσθέτως, ένα χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι ότι αντλεί ικανοποίηση από επιτεύγματα, όπως επίσης και ευχαρίστηση από την ύπαρξη προσδοκιών για δημιουργία, αλλά και από την αίσθηση της ευρύτερης αποστολής που αναλαμβάνει για τον οργανισμό που ασκεί ηγεσία. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται για τον ηγέτη να υπάρχει αναγνώριση των αποτελεσμάτων που καταφέρνει, από τον ίδιο, αλλά και από τρίτους, χωρίς αυτοί να περιορίζονται σε μέλη του οργανισμού ή άτομα που συνδέονται άμεσα με τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2017). Επιπλέον, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ανάγκη αυτή επιδρά στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Βασικά στοιχεία του ηγέτη θα πρέπει να είναι ακόμη, η έμφαση στην εξέλιξη, στην διάκριση, στην επιτυχία, αλλά και στη σκληρή δουλειά και επιμονή, τα οποία συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση που μπορεί να λάβει ο ίδιος, αλλά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι του. Ο ηγέτης θα πρέπει να

¹¹ Κατά τη διαδικασία της παρακίνησης ο ηγέτης βρίσκει τα απαραίτητα ερεθίσματα-κίνητρα για να διεγείρει το ενδιαφέρον των υφισταμένων του προς τους κατευθυντήριους στόχους και την εξασφάλιση της διάθεσής τους να αποδώσουν όσο το δυνατό καλύτερα.

διακρίνεται για το θάρρος του και την αυτοπεποίθησή του, έτσι ώστε να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να θέτει υπό αμφισβήτηση στερεότυπες καταστάσεις, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που καλείται να λάβει αποφάσεις, οι οποίες δεν θεωρούνται δημοφιλείς και μπορεί να φθάνουν ακόμη και στα όρια του δυσάρεστου (Goleman et al.,2014).

Σύμφωνα με τον Kotter (2001) ο ηγέτης διαθέτει σαφή γνώση του αντικειμένου που του έχει ανατεθεί, αντικειμενικότητα, πειθώ και αποφασιστικότητα, δημιουργικότητα, έμπνευση, δημοκρατικότητα, όραμα και ηθικές αξίες.

Ο άξιος ηγέτης διαθέτει συνέπεια στη συμπεριφορά του, καθαρό όραμα και σαφή προσανατολισμό. Διακρίνεται για τα σταθερά στοιχεία αυτορρύθμισής του, την εμπλοκή στη διαχείριση εντυπώσεων, τα κίνητρα για επίτευξη κοινωνικής εξουσίας και τα κίνητρά του για αυτοπραγμάτωση (Northouse, 2016).

Εφόσον η ηγεσία ενός οργανισμού είναι ικανή, τότε μπορούν να αναδειχθούν καλύτερα τα χαρακτηριστικά των ατόμων του οργανισμού και να παρακινηθεί το προσωπικό αυτό με τρόπο περισσότερο αποτελεσματικό. Επιπλέον, ο ηγέτης είναι το άτομο το οποίο μπορεί να ενισχύσει την στρατηγική, το όραμα, αλλά και την καλλιέργεια ιδανικών εντός του οργανισμού. Ακόμη, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να απευθυνθεί και στο συναίσθημα των εργαζομένων, κάτι που μπορεί να γίνει εφόσον διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, μια έννοια που θα αναλυθεί στη συνέχεια. Ένας ηγέτης θεωρείται ότι έχει πετύχει θετικό έργο για τον οργανισμό που υπηρετεί, εφόσον καταφέρνει και αφυπνίζει τα συναισθήματα των εργαζομένων του οργανισμού, έτσι ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Ο ηγέτης που θεωρείται πετυχημένος, επιδεικνύει πίστη και δέσμευση σε αξίες, ενώ θα πρέπει να κατέχει και ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο, με το οποίο συνδέεται η γνησιότητα, η συνοχή, η συνέπεια, η πίστη και η δέσμευση σε αξίες, έτσι ώστε να υπηρετεί με αποτελεσματικότερο τρόπο τους στόχους και τα οράματα (Μπουραντάς, 2017).

Η αναγκαιότητα της ύπαρξής του ηγέτη είναι καταλυτική αν απαγκιστρωθούμε από τα στερεότυπα και καταφέρουμε να μελετήσουμε μοντέλα σύγχρονων ηγετικών μοντέλων, κατανοώντας τη σπουδαιότητα του τόσο σημαντικού προσώπου στο περιβάλλον εργασίας μας. Ο ηγέτης ξεχωρίζει και κερδίζει το σεβασμό των συναδέλφων του.

2.2.3 Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ

Πολλές φορές, οι έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ συγχέονται, ωστόσο δεν πρόκειται για ταυτόσημες έννοιες, με το θέμα αυτό να έχει διερευνηθεί εκτενώς κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών. Ενδιαφέρον έχει η προσέγγιση που γίνεται από τον Kotter (1990), σύμφωνα με τον οποίο, η ηγεσία και το μάνατζμεντ μπορούν να θεωρηθούν έννοιες συμπληρωματικές, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι πολλές από τις λειτουργίες τους αλληλοεπηρεάζονται. Για την αποτελεσματικότητα, οι οργανώσεις καλό θα είναι να διαθέτουν και ικανή διαχείριση και έμπειρη ηγεσία (Northouse, 2016). Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι το μάνατζμεντ έρχεται να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανώσεων στοχεύοντας στην τάξη και την σταθερότητα, ενώ από την άλλη, η ηγεσία καλείται να αντιμετωπίσει δημιουργικά τις αλλαγές και εξελίξεις που συντελούνται στον σύγχρονο κόσμο. Ακόμη, ένας μάνατζερ δεν είναι πάντοτε ηγέτης, ενώ ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή μπορεί ένας ηγέτης να μην είναι ποτέ μάνατζερ. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο ιδανικός ηγέτης εκτός από την άσκηση των διοικητικών λειτουργιών κινητοποιεί τους ανθρώπους, έτσι ώστε να τον ακολουθήσουν, η έννοια του ηγέτη θεωρείται ότι είναι ευρύτερη από αυτή του μάνατζερ (Μπουραντάς,2005).

Ένας οργανισμός, προκειμένου να καταφέρει να λειτουργεί με επιτυχία, θα πρέπει να διαθέτει στις τάξεις του, τόσο ηγέτες, όσο και μάνατζερ. Οι οργανισμοί που θεωρείται ότι είναι επιτυχημένοι, εκτιμούν τους ρόλους που διαδραματίζουν οι ηγέτες, αλλά και η μάνατζερ, ενσωματώνοντας τις δύο αυτές κατηγορίες στην ομάδα τους, έτσι ώστε να λειτουργούν με τρόπο που θεωρείται συμπληρωματικός (Ιορδάνογλου κ.α., 2016). Οι μάνατζερ και οι ηγέτες παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους, όπως διαπιστώνεται και στη συνέχεια (Μπουραντάς,2005):

- Ο μάνατζερ διορίζεται ή επιλέγεται από κάποιον οργανισμό, ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται και μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είτε από το εξωτερικό του.
- Ενώ ο μάνατζερ εφαρμόζει νόμιμη εξουσία, ο ηγέτης χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη για την άσκηση εξουσίας.

- Ο μάνατζερ δίνει εντολές, οδηγίες, ανταμοιβές και παρακινεί, εστιάζοντας σε κατώτερες ανάγκες, ενώ από την άλλη, ο ηγέτης εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί δίνοντας έμφαση σε ιδανικά και αξίες.
- Ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη των υπολοίπων και ενδυναμώνει τους ακολούθους του, ενώ ο μάνατζερ ελέγχει.
- Ο μάνατζερ επικεντρώνεται στις διαδικασίες, στα συστήματα και στην λογική, ενώ από την άλλη ο ηγέτης εστιάζει στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, καθώς επίσης και στην διαίσθηση.
- Ο ηγέτης ανοίγει νέους ορίζοντες, διευρύνοντας τα πλαίσια, έναντι του μάνατζερ, ο οποίος κινείται εντός τυπικών πλαισίων.
- Ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τον τρόπο, δίνοντας την κατάλληλη έμφαση, ενώ αντίθετα ο ηγέτης εστιάζει στην αιτία.
- Μια ακόμη διαφορά μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη σχετίζεται με το γεγονός ότι ο μάνατζερ αποδέχεται μια πραγματικότητα, ενώ αντίθετα ο ηγέτης την ερευνά.
- Ο μάνατζερ φαίνεται να δίνει περισσότερη έμφαση στο παρόν, αναδεικνύοντας ουσιαστικά την βραχυπρόθεσμη προοπτική του οργανισμού, ενώ από την άλλη, ο ηγέτης επικεντρώνεται στο μέλλον, εστιάζοντας σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική.

Συνοψίζοντας, ο ηγέτης είναι αυτός που πρωτοπορεί, παίρνει ρίσκα, αρπάζει τις ευκαιρίες από τα προβλήματα που προκύπτουν και μοιράζει ευθύνες στους συνεργάτες του για να αναδείξουν τις δεξιότητές τους. Ο μάνατζερ διαχειρίζεται και διοικεί ανθρώπινο δυναμικό, στο οποίο αναθέτει εργασίες by the book και οδηγεί στο δρόμο που δείχνει ο ηγέτης. Κοινή συνιστώσα, όμως, και των δυο είναι ο αγώνας για την καλύτερη οργάνωση, βελτίωση και απόδοση της επιχείρησης.

2.2.4 Στυλ ηγεσίας

Αρχικά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι με την έννοια του στυλ ηγεσίας, προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο κάποιο άτομο συμπεριφέρεται, στο πλαίσιο της προσπάθειας που κάνει να επιδράσει τις δράσεις των υπολοίπων. Το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται σε έναν οργανισμό αναδεικνύει την προσωπική θεωρία της διοίκησης που εφαρμόζει ο ηγέτης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις διοικητικές ικανότητες και γνώσεις που κατέχει.

Σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες, οι οποίες προτείνουν η κάθε μια τον ιδανικό τύπο ηγέτη για τις επιχειρήσεις. Το ποιο, όμως, είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας εξαρτάται από παράγοντες όπως ο χαρακτήρας και το αξιολογικό σύστημα του ηγέτη, η μόρφωση και η γενικότερη παιδεία του, οι προσδοκίες των υπολοίπων συνεργατών του και η οργανωσιακή δομή και κουλτούρα της επιχείρησης. Το στυλ ηγεσίας, δηλαδή, που εν τέλει θα ακολουθήσει ένας ηγέτης σχετίζεται με την ίδια του προσωπικότητα, όπως επίσης και με την κουλτούρα που ασπάζεται και πρεσβεύει, την οποία επιχειρεί να μεταλαμπαδεύσει στον οργανισμό που ηγείται (Πασιαρδής,2014). Ο ηγέτης θα πρέπει να λάβει υπόψιν του τόσο το έργο που έχει χρέος να επιτελέσει όσο και το περιβάλλον και την ωριμότητα των ατόμων στο τι ξέρουν, τι θέλουν και τι μπορούν να υλοποιήσουν.

Σε μια σύντομη αναφορά οι κυριότερες θεωρίες¹² είναι οι ακόλουθες:

- Θεωρίες γενετικών-ατομικών χαρακτηριστικών (Trait Theories): Likert, Blake-Mouton
- Οι συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral Theories): Mc Gregor, Kurt Lewin
- Οι θεωρίες των καταστάσεων (Contingency Theories): Fiedler, Vroom-Yetton

¹² Βλ. Πετρίδου, Ε.(2014) .Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Ηγεσία. Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη. Σημειώσεις διαθέσιμες στη δικτυακή διεύθυνση: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS479/>

- Οι σύγχρονες θεωρίες (χαρισματική¹³, συναλλακτική¹⁴, μετασχηματιστική, ηθική, αυθεντική, ενδυναμωτική)

Ο Likert αναφέρεται σε τέσσερα συστήματα ηγεσίας:

1. Εκμεταλλευτικό: Η διοίκηση καθορίζει τους στόχους και οι εργαζόμενοι εκτελούν τις διαταγές. Δεν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας, η εμπιστοσύνη είναι περιορισμένη και η υποκίνηση γίνεται μέσω έντονου ελέγχου και τιμωρίας.
2. Καλοπροαίρετο: Ο ηγέτης είναι αυταρχικός, ωστόσο, θέλει να δείξει ότι είναι αυστηρός για το συμφέρον των υφισταμένων του. Υπάρχει μια μορφή επικοινωνίας και περισσότερο γίνεται χρήση οικονομικών ανταμοιβών.
3. Συμβουλευτικό: Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη-υφισταμένων και ο ηγέτης δίνει σημασία στη γνώμη τους, λαμβάνοντας όμως, τις πιο σοβαρές αποφάσεις.
4. Συμμετοχικό: Ο ηγέτης έχει απόλυτη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του και όλοι συμμετέχουν δημοκρατικά στη λήψη αποφάσεων.

Ο Likert συμπέρανε ότι το συμμετοχικό στυλ βοηθάει περισσότερο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της ομάδας.

Οι Blake & Mouton κάνουν λόγο για τη διοικητική σχάρα (Managerial Grid) με δύο προσανατολισμούς. Στον πρώτο το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων στην παραγωγή και στον δεύτερο εστιάζεται το ενδιαφέρον του στους ανθρώπους. Τα μοντέλα ηγεσίας που προκύπτουν είναι το laissez-faire στυλ, το αυταρχικό, το πειστικό, το ανθρωπιστικό, το συμμετοχικό και το δημοκρατικό.

Ο McGregor βασιζόμενος στην κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων, αναπτύσσει τη θεωρία των υποθέσεων X,Y, από τις οποίες προκύπτει αντίστοιχα ταξινόμηση σε δύο κατηγορίες, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Σύμφωνα με τη θεωρία X η εξουσία είναι αναγκαίο να συγκεντρώνεται στους ανωτέρους της

¹³ Χαρισματική ηγεσία: Άμεση και αποτελεσματική δραστηριότητα του ηγέτη με επικέντρωση του ενδιαφέροντός του στον άνθρωπο, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των υφισταμένων και την επίτευξη σύνδεσης με αξίες, ιδανικά, στόχους και κατευθύνσεις δράσης (Μπουραντάς, 2002).

¹⁴ Συναλλακτική ηγεσία: Η ηγεσία αυτού του τύπου συνδέεται με τους υφισταμένους με σχεσιακό πλέγμα εκτέλεσης εργασιών που σχετίζονται με ανταποδόσεις αμοιβών και ποινών.

διοικητικής ιεραρχίας και οι εντολές που πηγάζουν από την κορυφή να διοχετεύονται προς τους υφισταμένους προς υλοποίηση. Υπάρχει αυστηρός έλεγχος, στενή επιτήρηση, περιορισμένο κλίμα και απειλές και τιμωρίες για αποτελεσματική απόδοση. Η θεωρία Υ υποστηρίζει ότι οι ηγέτες οφείλουν να ανακαλύψουν καινοτόμους τρόπους οργάνωσης, ώστε να επιτευχθούν δημιουργικά τόσο οι στόχοι των εργαζομένων όσο και οι στόχοι της εταιρείας. Υφίσταται συνεχής βελτίωση και αναπτυξιακές τάσεις με παροχή ευκαιριών και αρμοδιοτήτων προσανατολισμένων στον άνθρωπο.

Ο Lewin σε έρευνά του ανάλογα με τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη διακρίνει τα εξής πρότυπα ηγεσίας:

1. Αυταρχικός ηγέτης: Λαμβάνει μόνος του όλες τις αποφάσεις και δίνει εντολές προς εκτέλεση, απαιτώντας να τον υπακούουν, χωρίς να επεξηγεί.
2. Δημοκρατικός ηγέτης: Διοικεί έχοντας υπόψη του τη γνώμη των υφισταμένων του, με τους οποίους συνεργάζεται δημιουργικά δίνοντάς τους ευθύνες.
3. Εξουσιοδοτικός ηγέτης: Δίνει λίγες οδηγίες, παρέχοντας το δικαίωμα απόφασης σε πολλά ζητήματα στους συνεργάτες του.

Ο Fiedler μελέτησε 3 κατηγορίες «καταλληλότητας που συνδέονται ή προκύπτουν από μια κατάσταση» 1) πολύ ευνοϊκή κατάσταση, 2) μέση τιμή καταλληλότητας, 3) δυσμενής κατάσταση. Έθεσε σε καθεμιά μεταβλητές όπως 1) οι σχέσεις ηγέτη-μελών, 2) η δομή των καθηκόντων, 3) η δύναμη της θέσης και διαβαθμίσεις 1) ισχυρή-ασθενής, 2) υψηλή-χαμηλή και 3) καλή-κακή. Κάνει λόγο για την ευνοϊκή κατάσταση και την αποτελεσματική ηγεσία, κατά την οποία ο ηγέτης είναι αποδεκτός από όλους και οι στόχοι είναι σαφώς προσδιορισμένοι. Η ευνοϊκή περίσταση εξαρτάται από:

1. Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ομάδας
2. Την τυπική θέση του ηγέτη στη δικαιοδοσία του για ανταμοιβές ή τιμωρίες και στη δύναμη επιδράσεώς του.
3. Τον βαθμό συγκρότησης του συνολικού έργου με ακριβή καθορισμό.

Από τις σύγχρονες θεωρίες θα σταθούμε σε ένα από τα πιο δημοφιλή στυλ ηγεσίας, στη μετασχηματιστική¹⁵ ηγεσία, η οποία επικεντρώνεται στην επίτευξη σημαντικών αλλαγών σε μια επιχείρηση βάσει οράματος και υπέρβασης προσωπικών συμφερόντων¹⁶. Φαίνεται να επιδρά θετικά στην λειτουργία του οργανισμού, αλλά και στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, η σχέση ηγέτη και των οπαδών του χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη. Βασικός στόχος των ηγετών κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας αποτελεί «ο μετασχηματισμός» των οπαδών τους, παρακινώντας αυτούς προκειμένου να πετύχουν πιο υψηλές αποδόσεις και ενισχύοντας τα κίνητρα προς αυτούς. Παράλληλα, προτάσσουν τις δικές τους ηθικές αξίες, καθώς και τα οράματα που έχουν καλλιεργήσει (Bush,2011). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι ηγέτες που εφαρμόζουν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, δίνουν έμφαση στους ηθικούς σκοπούς και τις αξίες, αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών που αφορούν την αυτοπραγμάτωση και την αυτοέκφραση των οπαδών τους. Ακόμη, κατά την άσκηση μετασχηματικής ηγεσίας, οι ηγέτες, επικεντρώνονται στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών, οι οποίες συνδέονται με την αυτονομία, την υπευθυνότητα, την δημιουργικότητα του ατόμου κτλ. Τέλος, ένα ακόμη χαρακτηριστικό του μετασχηματικού ηγέτη είναι το διανοητικό ερέθισμα, όπου η δημιουργία σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων στηρίζεται στην έμπνευση και στην ενδυνάμωση της πνευματικής διέγερσης (Κάντας, 2009).

¹⁵ Η έννοια είναι σχετική με αυτή της χαρισματικής ηγεσίας, ενώ η διαφορά με τη συναλλακτική ηγεσία έγκειται «στη διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές-τομές στους στόχους, στη στρατηγική, στην κουλτούρα, στις δομές, στις δραστηριότητες, στις σχέσεις με το περιβάλλον κλπ. Της οργάνωσης, πράγματα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις» (Μπουραντάς, 2002: 350)

¹⁶ Βλ. Avolio, Bass & Jung (1999)

2.2.5 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται μια έννοια σχετικά νέα στον τομέα της ψυχολογίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οποία ωστόσο κερδίζει διαρκώς το ενδιαφέρον των ερευνητών, καθώς φαίνεται να συνδέεται η ύπαρξή της με το εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση των εργαζομένων. Όπως αναφέρουν οι Salovey & Mayer (1990), η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προσδιοριστεί εννοιολογικά ως «η ικανότητα που έχει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του, καθώς επίσης και τα συναισθήματά των άλλων, να είναι σε θέση να τα διαχωρίζει και στη συνέχεια να μπορεί να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής για τον ίδιο τον εαυτό του, καθώς επίσης και για τους ανθρώπους που βρίσκονται γύρω του. Εν αντιθέσει με την γενική νοημοσύνη, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διεργασίες που αφορούν την σκέψη του ανθρώπου, ενώ απαιτείται κατά την ύπαρξή της συναισθηματική και προσωπική εμπλοκή του ατόμου (Ιορδάνογλου κ.α.,2016).

Σε μια άλλη προσέγγιση που αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη, ο Goleman (1997), αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προσδιοριστεί ως η ικανότητα που έχει ένα άτομο να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων και να τα χειρίζεται με τρόπο που θεωρείται αποτελεσματικός, δημιουργώντας κίνητρα για τον ίδιο τον εαυτό του. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το μοντέλο που επιχείρησαν να αναπτύξουν οι Goleman et al. (2002), σύμφωνα με τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συγκροτηθεί από τέσσερις διαστάσεις, με τις δύο εξ' αυτών να συνδέονται με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, όπου πρόκειται για την αυτοεπίγνωση και την αυτοδιαχείριση και δύο από αυτές να συνδέονται με την διαπροσωπική ή κοινωνική νοημοσύνη και συγκεκριμένα είναι η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων. Ουσιαστικά, όταν ένα άτομο διακρίνεται από αυτοεπίγνωση έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις, καθώς επίσης και τις ανάγκες του ίδιου, ενώ μπορεί να διαπιστώνει και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Σχετικά με την αυτοδιαχείριση, πρόκειται για την ικανότητα που έχει κάποιος να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του, αλλά και τις διαθέσεις του, με τρόπο τέτοιο, που αυτά να λειτουργήσουν υπέρ του και όχι εναντίον του. Περαιτέρω, η κοινωνική επίγνωση δύναται να περιγράψει την ικανότητα του

ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων με τους οποίους αλληλεπιδρά και εν συνεχεία να μπορεί να συμπεριφέρεται με ανάλογο τρόπο. Τέλος, όσον αφορά την διαχείριση σχέσεων, πρόκειται για την ικανότητα κάποιου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να αναπτύσσει σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που επιδιώκει (Ιορδάνογλου κ.α., 2016).

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στη σύνδεση που γίνεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης. Όπως υποστηρίζει ο McClelland (1998), τα στελέχη τα οποία καταφέρνουν και πετυχαίνουν υψηλές αποδόσεις, φαίνεται να διαθέτουν συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες, ενώ αντίθετα, τα στελέχη τα οποία δεν διαθέτουν ανάλογες ικανότητες έχουν μειωμένη επίτευξη των στόχων τους κατά ποσοστό που προσεγγίζει το 15-20%. Επιπλέον, σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, έπειτα από εκτενείς έρευνες που έλαβαν χώρα σε τράπεζες, φαρμακευτικές εταιρείες και άλλους αντίστοιχους οργανισμούς, διαπιστώθηκε ότι οι καλύτεροι εργαζόμενοι, ξεχώριζαν από τους μέτριους επειδή διέθεταν έξι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, που ήταν η προσαρμοστικότητα, η επιρροή, η αυτοπεποίθηση, η επίτευξη, καθώς επίσης και η ανάπτυξη των άλλων. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η αυτοπεποίθηση, εκτός από το γεγονός ότι πρόκειται για την ικανότητα που χαρακτηρίζει τους καλύτερους, προβλέπει και την επαγγελματική επιτυχία καλύτερα από τις τεχνικές γνώσεις και την εκπαίδευση που έχει λάβει ο εργαζόμενος (Goleman, 1999). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μέσω της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης, δύναται να προβλεφθεί το 58% της εργασιακής απόδοσης. Για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεστ ικανοτήτων, είτε ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης (Brandberry & Greaves, 2009).

Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να να επιδρούν με διαφορετικό τρόπο στους επιμέρους τομείς της εργασίας. Για παράδειγμα, σε έναν ιδιαίτερα δυναμικό τομέα της αγοράς εργασίας όπως είναι οι πωλήσεις, στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης συμβάλλουν παράγοντες όπως είναι η επίτευξη, η αυτοπεποίθηση, αλλά και η ευσυνειδησία, ενώ αναγκαία για την επιτυχία στις πωλήσεις θεωρείται και η ικανότητα της ενσυναίσθησης. Περαιτέρω, θα πρέπει ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να προβεί σε ακριβή αυτοαξιολόγηση, καθώς μέσω αυτής, εντοπίζει τα δυνατά και αδύναμα σημεία του, ενώ κομβικής σημασίας

θεωρείται και η ικανότητα ανάπτυξης δικτύου σχέσεων και ιδίως η επιλογή των πλέον κατάλληλων συνεργατών (Barricketal.,1993).

2.2.6 Προηγούμενες έρευνες στις εργασιακές συγκρούσεις και την ηγεσία.

Στη διάρκεια των ετών πολυάριθμες είναι οι έρευνες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί και σχετίζονται με συγκρουσιακά φαινόμενα στο περιβάλλον εργασίας και το ρόλο της ηγεσίας. Το ευρύ αυτό φάσμα είναι αδύνατο να καλυφθεί και να αναλυθεί εξ'ολοκλήρου στο παρόν εκπόνημα, οπότε, ενδεικτικά παρακάτω παρουσιάζονται εν συντομία κάποιες από αυτές.

Ο Ongori (2008) στην έρευνά του στοχεύει στο να ανακαλυφθούν τα αίτια, οι μορφές, τα αποτελέσματα και οι στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων σε οργανισμούς προς ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης. Πρωτεύον μέλημα της διοίκησης είναι να βρει τρόπους πρόληψης και μείωσης των συγκρούσεων. Χρησιμοποίησε δείγμα 130 διοικητικών από δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν κύρια αιτία οργανωτικών συγκρούσεων και επειδή, τα αποτελέσματα είναι τόσο καλά όσο και κακά, οι υπάλληλοι πρέπει να συνεργάζονται για την επίτευξη των θετικών και τη μείωση των αρνητικών.

Οι Alper et al (2000) διεξήγαγαν έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα και τις οργανωτικές ομάδες στη διαχείριση συγκρούσεων. Σε δείγμα 489 υπαλλήλων τμήματος παραγωγής κατασκευαστή ηλεκτρονικών προέκυψε ότι η συνεργατική στρατηγική αντί της ανταγωνιστικής οδηγεί σε ωφέλιμη απόδοση, κάνοντας τις ομάδες πιο αυτόνομες.

Επιπρόσθετα, οι Aula & Siira (2010) επισημαίνουν στην έρευνά τους το σημαντικό ρόλο του επικοινωνιακού συστήματος στη διαχείριση των συγκρούσεων υπό το πρίσμα της κοινωνικής πολυπλοκότητας, εφαρμόζοντας το μοντέλο Conflict Management System και φανερώνοντας αδυναμίες αλλά και προοπτικές εξέλιξης.

Οι Jehn & Mannix (2001) χρησιμοποίησαν δείγμα 153 φοιτητών τριών πανεπιστημίων –εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς στην Αμερική και μελέτησαν τις εσωτερικές συγκρούσεις και την απόδοση της ομάδας. Χαμηλές επιδόσεις στις ομάδες μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλού βαθμού διένεξη, έχοντας ως απόρροια αρνητικά αποτελέσματα.

Σε ομάδες που λειτούργησαν καλά, υπήρξε μια μικρή αύξηση σύγκρουσης προς το τέλος των προθεσμιών ολοκλήρωσης των εργασιών.

Ο Rahim (2002) επικεντρώνεται περισσότερο στην αποτελεσματική διαχείριση της οργανωτικής σύγκρουσης παρά στην επίλυση, καθώς φαίνεται στην περίπτωση αυτή να υπάρχει μακροπρόθεσμα σχέδιο επιτυχούς στρατηγικής αντιμετώπισης. Θέτει κριτήρια τόσο για την διαχείριση των συγκρούσεων όσο και για τη λήψη αποφάσεων όπως η ενίσχυση της οργανωτικής μάθησης και αποτελεσματικότητας, η ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων ομάδων για να επέλθει ισορροπία και η έμφαση στην ηθική δεοντολογία και συμπεριφορά. Με έγκαιρη διάγνωση και παρέμβαση στις συγκρούσεις ενισχύεται η θετική αποδοτικότητα, η συνεργασία και ο διάλογος.

Οι Rhoades et al (2001) μελέτησαν τις συνέπειες των συναισθηματικών χαρακτηριστικών σε δείγμα 223 εργαζομένων διαφόρων οργανισμών και την επίδρασή τους στη διευθέτηση των συγκρούσεων αλλά και τη διάθεση των εργαζομένων στη διάρκεια διενέξεων.

Δείγμα 380 μανάτζερ 100 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χρησιμοποίησαν οι Simons & Peterson (2000) και διαπίστωσαν ότι η εμπιστοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων και στη λήψη αποφάσεων. Μετριάζει ενδοεταιρικά τη σχέση μεταξύ σύγκρουσης καθηκόντων και σύγκρουσης σχέσεων.

Στη μελέτη των Samanta & Lamprakis (2018) διερευνάται υπό μορφή ερωτηματολογίου ο βαθμός στον οποίο τύποι ηγεσίας (μετασχηματιστικός, συναλλακτικός και αδιάφορος) επηρεάζουν τη διαχείριση συγκρούσεων στο πεδίο ελληνικών δημοσίων συμβάσεων σε δείγμα 180 εργαζομένων. Οι τύποι του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού ηγέτη βρέθηκαν να συσχετίζονται θετικά με εποικοδομητική προσέγγιση επίλυσης συγκρούσεων σε υψηλά επίπεδα και με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η Konorti (2008) προέβη σε ποιοτική μελέτη με χρήση παλαιών άρθρων, ερευνών, εκπαιδευτικού υλικού και προσωπικής εμπειρίας, η οποία παρουσιάζει 3D Transformational Leadership και υποδεικνύει τρία χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας ηγέτης: 1) όραμα με ιδέες να εμπνέει και να συνεργάζεται σωστά, 2) θάρρος για να ρισκάρει και να δημιουργηθεί ευημερία στον οργανισμό και 3) σοφία για τη λήψη σωστών και έξυπνων αποφάσεων.

Τέλος, οι Wang, Lee-Davies, Kakabadse & Xie (2011) μελέτησαν τα ηγετικά χαρακτηριστικά και στυλ των εργαζομένων στην Κίνα στη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Το δείγμα αποτέλεσαν 57 συνεντεύξεις ανδρών και γυναικών. Την εμπιστοσύνη των εργαζομένων κερδίζουν οι ηγέτες με ισχυρή ιδιοσυγκρασία, σαφή προσανατολισμό και άνω του μέσου όρου νοημοσύνη.

B. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας και ειδικότερα, στο είδος της μεθόδου που ακολουθήθηκε και το ερευνητικό εργαλείο, στον πληθυσμό-στόχο που αποτέλεσε το δείγμα, στις μεταβλητές που τέθηκαν βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων, στο χρονοδιάγραμμα και τη στατιστική ανάλυση, καθώς και στους περιορισμούς που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας.

- Είδος μεθοδολογίας

Η έρευνά μας θεωρείται ποσοτική, αφού γίνεται συστηματική διερεύνηση με στατιστικές μεθόδους και μετρήσεις συχνοτήτων με αριθμητικά δεδομένα και ποιοτική, καθώς οργανώνεται σε ονομαστικές κατηγορίες. Ερευνητικό εργαλείο και χρονοδιάγραμμα σχεδίασης

Για τη μελέτη δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο στο διαδίκτυο (Google Forms), το οποίο δημοσιοποιήθηκε στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης Facebook και απευθυνόταν σε εργαζομένους δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Τηρήθηκε ανωνυμία για λόγους διαφύλαξης προσωπικών δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, για την υλοποίησή του βασιστήκαμε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση όπως παρουσιάστηκε παραπάνω [ενδεικτικά (Rahim 2001,2002), (Levi 2001), (Mullins, 1996), (March & Simon, 2003), (Omisore & Abiodun,2014), (Khan et al.,2016), (Awan & Anjum, 2015), (Ongori, 2008), (Jokanovic et al., 2017), (Chigozie, 2017), (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008), (Thomas-Kilmann, 1975), (Μπουραντάς 2002, 2005, 2017), (Χυτήρης, 1996), (Kotter, 2001), (Northouse, 2016), (Πετρίδου, 2014), (Goleman, 1997)]. Αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, χρόνος εργασιακής απασχόλησης, εκπαίδευση), τα οποία δε μας απασχόλησαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά προστέθηκαν τυπικά. Η δεύτερη ενότητα διερευνά τις οργανωσιακές συγκρούσεις. Σε αυτήν γίνεται λόγος για

την ύπαρξη ή όχι συγκρούσεων και μεταξύ ποιων ομάδων, για τα συνηθέστερα αίτια, τις συνέπειες (θετικές και αρνητικές) και τους τρόπους διαχείρισης από τα εμπλεκόμενα μέλη εντός των χώρων εργασίας. Τέλος, η τρίτη ενότητα πραγματεύεται το θέμα της ηγεσίας από την πλευρά των εργαζομένων και ζητούνται τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε ηγέτη και το στυλ ηγεσίας που ασκεί. Το σύνολο των ερωτήσεων είναι 13.

Το χρονοδιάγραμμα πραγματοποίησης ήταν από τον Αύγουστο του 2020 μέχρι και τον Οκτώβρη του 2020.

- Πληθυσμός / Δείγμα έρευνας

Το δείγμα θεωρείται σχετικά μικρό και ευκαιριακό (convenience sampling), καθώς προσπαθήσαμε να συλλέξουμε τα δεδομένα από όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων μπορούσαμε, στους οποίους είχαμε εύκολη και άμεση πρόσβαση μέσω διαδικτύου (Facebook). Σαφώς, η επιλογή αυτή μας οδήγησε σε μια έρευνα κατά την οποία δεν επιδιώχθηκε επουδενί η εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων.

- Μεταβλητές

Τα ερευνητικά ερωτήματα που μας απασχόλησαν ιδιαίτερα, παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα σε αντιστοιχία με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Ερευνητικά Ερωτήματα	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου
<p>1. Ποιοι είναι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακές συγκρούσεις εντός του σύγχρονου περιβάλλοντος εργασίας;</p> <p>[Οι υποθέσεις: H_0: Οι συχνότητες των αιτιών δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους H_1: Οι συχνότητες των αιτιών είναι διαφορετικές μεταξύ τους]</p>	<p>Τα συνήθη αίτια εκδήλωσης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας είναι (μία ή περισσότερες επιλογές) *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Απουσία κοινών στόχων της ομάδας <input type="checkbox"/> Ασαφής καθορισμός καθηκόντων/αρμοδιοτήτων <input type="checkbox"/> Έλλειψη εμπιστοσύνης <input type="checkbox"/> Κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών <input type="checkbox"/> Ανταγωνισμός <input type="checkbox"/> Αντικρουόμενες προσωπικότητες <input type="checkbox"/> Απουσία διάθεσης συνεργασίας <input type="checkbox"/> Άιση κατανομή διαθέσιμων πόρων <input type="checkbox"/> Παρεκκλίσεις τήρησης ωραρίου <input type="checkbox"/> Άλλο: _____

2. Ποιες οι συνέπειες των συγκρούσεων, όταν εμφανίζονται στο χώρο εργασίας; [Οι υποθέσεις: H₀: Οι συχνότητες των συνεπειών δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους H₁: Οι συχνότητες των συνεπειών είναι διαφορετικές μεταξύ τους]

Οι συνέπειες των συγκρούσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον σχετίζονται με (μία ή περισσότερες επιλογές) *

- Αύξηση ενδιαφέροντος και συμμετοχής των εργαζομένων
- Γόνιμος διάλογος και διαπραγματευση
- Ενδυνάμωση σχέσεων και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Εύρεση καινοτόμων λύσεων
- Βελτίωση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
- Χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης
- Δημιουργία καχυποψίας
- Αποστάσεις μεταξύ των συνεργατών
- Πρόθεση εγκατάλειψης της θέσης εργασίας
- Ψυχολογική κατάπτωση
- Αδιαφορία για τους προκαθορισμένους στόχους
- Άλλο: _____

3. Ποιες τεχνικές διαχείρισης ακολουθούνται προς αντιμετώπιση των συγκρούσεων; [Οι υποθέσεις: H₀: Οι συχνότητες των τακτικών διαχείρισης δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους]

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων, ποιες τακτικές διευθέτησης ακολουθείτε; (μία ή περισσότερες επιλογές) *

- Αποφυγή
- Ανταγωνισμός/ Κυριαρχία
- Συμβιβασμό
- Υποχώρηση
- Συνεργασία
- Άλλο: _____

<p>H₁: Οι συχνότητες των τακτικών διαχείρισης είναι διαφορετικές μεταξύ τους]</p>	
<p>4. Ποια χαρακτηριστικά φέρουν οι ηγέτες στα εργασιακά περιβάλλοντα; [Οι υποθέσεις: H₀: Οι συχνότητες των χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους H₁: Οι συχνότητες των χαρακτηριστικών του ηγέτη είναι διαφορετικές μεταξύ τους]</p>	<p>Χαρακτηριστικά ηγέτη. Το ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης/οργανισμού που εργάζεστε (μία ή περισσότερες επιλογές) *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Είναι αυταρχικό και κυριαρχικό <input type="checkbox"/> Είναι φιλόδοξο και έχει όραμα <input type="checkbox"/> Έχει επίγνωση της δύναμής του <input type="checkbox"/> Είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων <input type="checkbox"/> Αναπτύσσει καλές εργασιακές σχέσεις <input type="checkbox"/> Εμπυχώνει τους συνεργάτες του <input type="checkbox"/> Επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό <input type="checkbox"/> Παίρνει ρίσκα <input type="checkbox"/> Το επίπεδο νοημοσύνης του είναι άνω του μέσου όρου <input type="checkbox"/> Κάνει αυτοκριτική <input type="checkbox"/> Έχει αντίληψη συναισθημάτων δικών του και των υπαλλήλων του <input type="checkbox"/> Άλλο: _____

<p>5. Ποιο στυλ ηγεσίας προτιμάται και κατ'επέκταση επιδρά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;</p> <p>[Οι υποθέσεις: H₀: Οι συχνότητες των στυλ ηγεσίας δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους H₁: Οι συχνότητες των στυλ ηγεσίας είναι διαφορετικές μεταξύ τους]</p>	<p>Στυλ ηγεσίας. Στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεστε, η ηγεσία (μία ή περισσότερες επιλογές) *</p> <p><input type="checkbox"/> Λαμβάνει αποκλειστικά αποφάσεις και δίνει εντολές προς εκτέλεση</p> <p><input type="checkbox"/> Ασκεί έντονο έλεγχο και επιβάλλει τιμωρία</p> <p><input type="checkbox"/> Παρακινεί τους υφισταμένους και παραχωρεί αρμοδιότητες</p> <p><input type="checkbox"/> Αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υπαλλήλων</p> <p><input type="checkbox"/> Επικοινωνεί αμφίδρομα με τους υφισταμένους και λαμβάνονται υπόψη όλες οι γνώμες</p> <p><input type="checkbox"/> Συνεργάζεται δημιουργικά</p> <p><input type="checkbox"/> Εμφυσει όραμα στους εργαζομένους και δε φοβάται τις αλλαγές</p> <p><input type="checkbox"/> Άλλο: _____</p>
--	---

- Στατιστική ανάλυση

Μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και έγινε επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS 20.0 και του Excel. Καταρτίστηκαν πίνακες και γραφήματα για κάθε ονομαστική κατηγορία (αίτια συγκρούσεων, συνέπειες, τρόποι διαχείρισης, χαρακτηριστικά ηγέτη, στυλ ηγεσίας) με περιγραφική ανάλυση μέσω όρων, ποσοστών, τυπικής απόκλισης, μέγιστης και ελάχιστης τιμής και επιπρόσθετα, χρησιμοποιήθηκε και ο μη παραμετρικός έλεγχος χ^2 (Chi Square test)¹⁷ για τη σύγκριση των μεταβλητών μας και την εύρεση ύπαρξης ή

¹⁷ Ο ερευνητής έχει στη διάθεση του ένα δείγμα δεδομένων οργανωμένο σε ονομαστικές κατηγορίες, και ο στόχος είναι να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα αυτά, ώστε να προσδιοριστεί η αναλογία (ή το ποσοστό) του πληθυσμού που ανήκει στην κάθε κατηγορία.

όχι στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ αυτών. Το ερώτημα, δηλαδή, είναι αν πρόκειται για τυχαίες διαφορές μεταξύ των κατηγοριών ή όχι. Το χ^2 θα συγκρίνει την πραγματική συχνότητα κάθε ονομαστικής κατηγορίας με την αναμενόμενη συχνότητα. Οι υποθέσεις¹⁸:

H_0 : Οι συχνότητες δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους

H_1 : Οι συχνότητες είναι διαφορετικές μεταξύ τους

- Αδυναμίες

Η πιο σημαντική δυσκολία που αντιμετωπίσαμε κατά την έρευνα βασίζεται, κυρίως, στις κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν το εν λόγω διάστημα, καθώς βιώνουμε παγκοσμίως την εξέλιξη ενός πρωτόγνωρου φαινομένου πανδημίας, του ιού Covid-19 με αυστηρά περιοριστικά μέτρα προστασίας. Αυτό κατά συνέπεια μας εμπόδισε στο να δημιουργηθεί ερωτηματολόγιο και να μοιραστεί κατ'ιδίαν και τυχαία σε εργαζομένους διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών, ώστε να έχουμε ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα. Τώρα, σαφώς, τα συμπεράσματα δε μπορούν να γενικευθούν. Τέλος, ο περιορισμένος χρόνος του γράφοντος λόγω φόρτου εργασίας, συνέβαλε στην επιλογή της βολικής δειγματοληψίας, αφού η συλλογή των δεδομένων διαδικτύου έγινε πολύ πιο άμεσα και ήταν, βέβαια, λιγότερο χρονοβόρα.

Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

¹⁸ Βλ. παραπάνω πίνακα

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

Το δείγμα αποτελείται από απαντήσεις 61 ατόμων. Αρχικά, παρατίθενται τα δημογραφικά τους στοιχεία και στη συνέχεια, ακολουθούν τα αποτελέσματα των δεδομένων που επεξεργαστήκαμε σχετικά με τις συγκρούσεις και τα ηγετικά χαρακτηριστικά στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου.

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

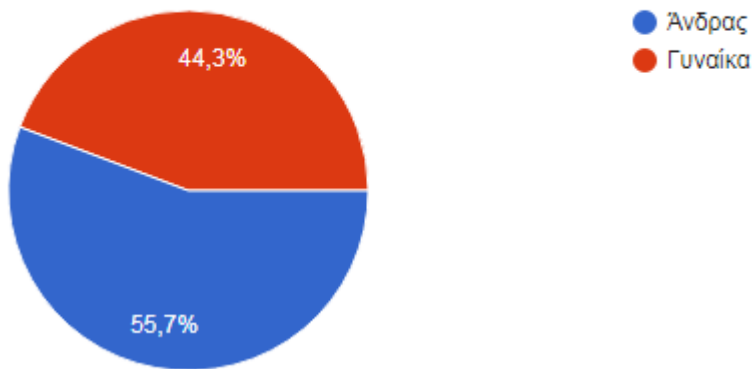
Φύλο

Όσον αφορά το φύλο τα πιο πολλά άτομα 34 (55,7%) ήταν άνδρες και τα 27 (44,3%) ήταν γυναίκες.

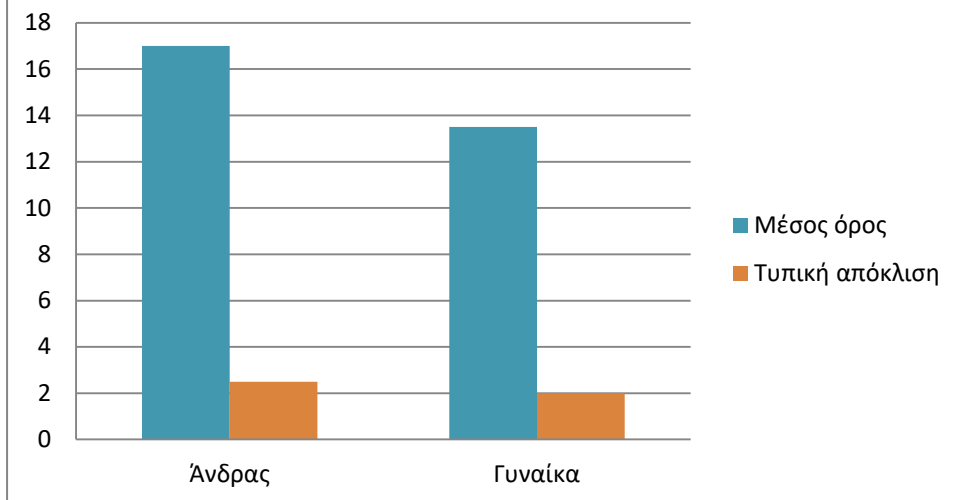
Πίνακας 1: Φύλο

Φύλο	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ανδρας	34	55,70%	27	34	17	2,5
Γυναίκα	27	44,30%	27	34	13,5	2
Άθροισμα	61	100%			30,5	4,5

Γράφημα 1: Φύλο



Γράφημα 1b: Φύλο



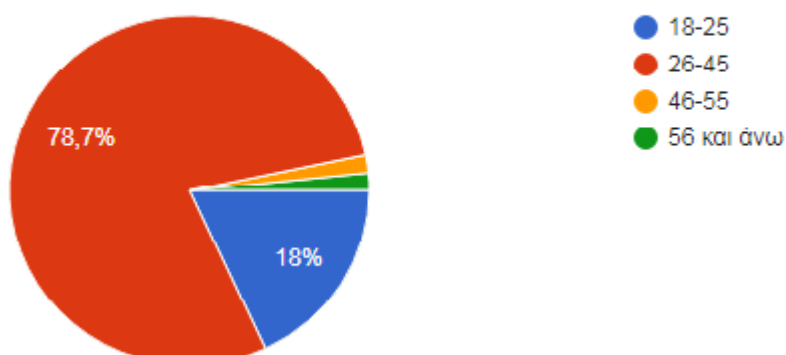
Ηλικία

Αναφορικά με την ηλικία, τα 11 άτομα (18%) ανήκαν στην ομάδα 18-25, τα 48 (78,7%) που ήταν και τα περισσότερα στην ομάδα 26-45 και από 1 άτομο (1,6%) στην ομάδα 46-55 και 56 και άνω αντίστοιχα.

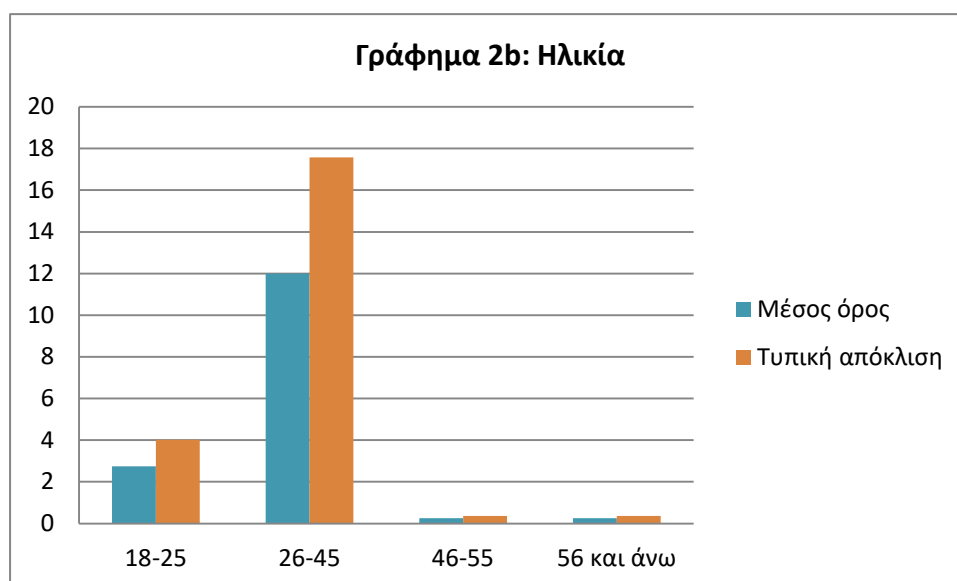
Πίνακας 2: Ηλικία

Ηλικία	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
18-25	11	18,00%	1	48	2,75	4,02
26-45	48	78,70%	1	48	12	17,58
46-55	1	1,80%	1	48	0,25	0,37
56 και άνω	1	1,60%	1	48	0,25	0,37
Άθροισμα	61	100,00%			15,25	22,34

Γράφημα 2: Ηλικία



Γράφημα 2b: Ηλικία



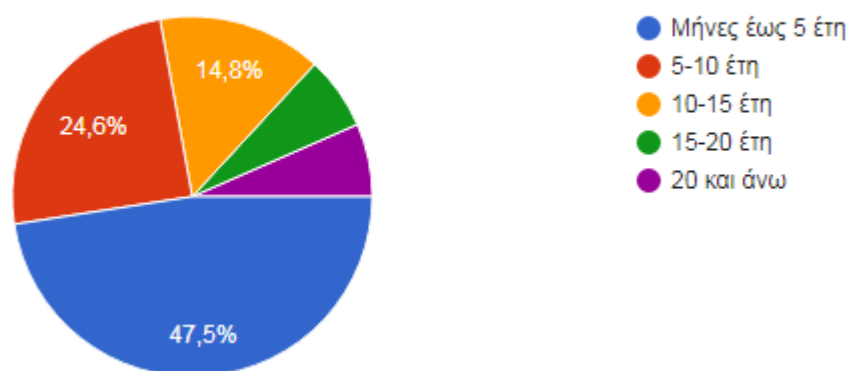
Χρόνος εργασιακής απασχόλησης

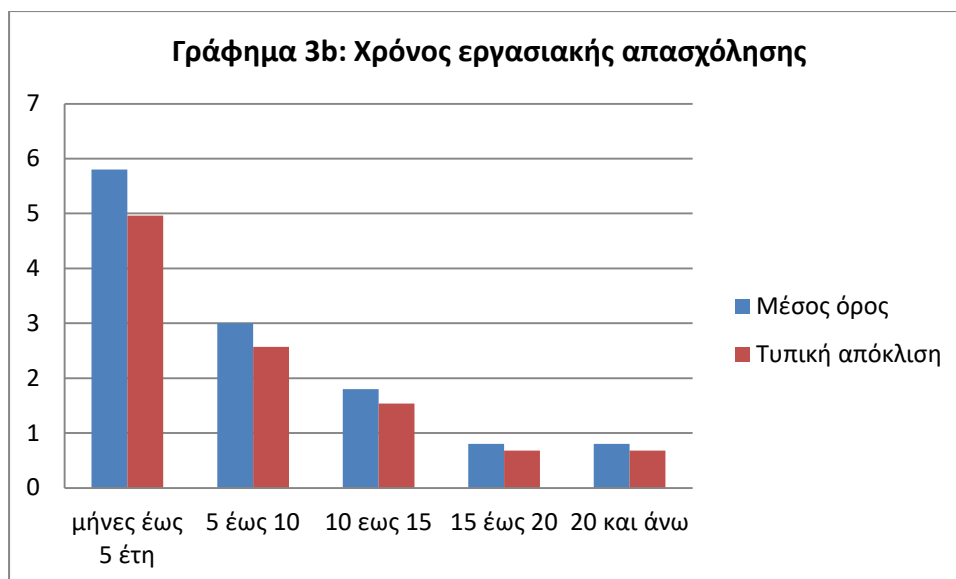
Σχετικά με το χρόνο εργασίας τους, η πλειοψηφία των ατόμων 29 (47,5%) απασχολούνται από μήνες έως 5 έτη, ενώ ακολουθούν 15 (24,6%) από 5-10 έτη, 9 άτομα (14,8%) από 10-15 και από 4 άτομα (6.6%) στις κατηγορίες των 15-20 και άνω των 20 έτη. Παρατηρούμε και σε σχέση και με την ηλικία ότι η πλέον παραγωγική ομάδα 26-45 έχει μικρή εργασιακή απασχόληση έως 5 έτη, πράγμα το οποίο, ίσως, να συνδέεται και με τα δεδομένα της εποχής μας σχετικά με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και τις συμβάσεις εργασίας που δεν επιτρέπουν σταθερή απασχόληση.

Πίνακας 3: Χρόνος εργασίας

Χρόνος εργασίας	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
μήνες έως 5 έτη	29	47,50%	4	29	5,8	4,96
5 έως 10	15	24,60%	4	29	3	2,57
10 εως 15	9	14,8%	4	29	1,8	1,54
15 έως 20	4	6,60%	4	29	0,8	0,68
20 και άνω	4	6,60%	4	29	0,8	0,68
Άθροισμα	61	100%			12,2	10,43

Γράφημα 3: Χρόνος εργασιακής απασχόλησης





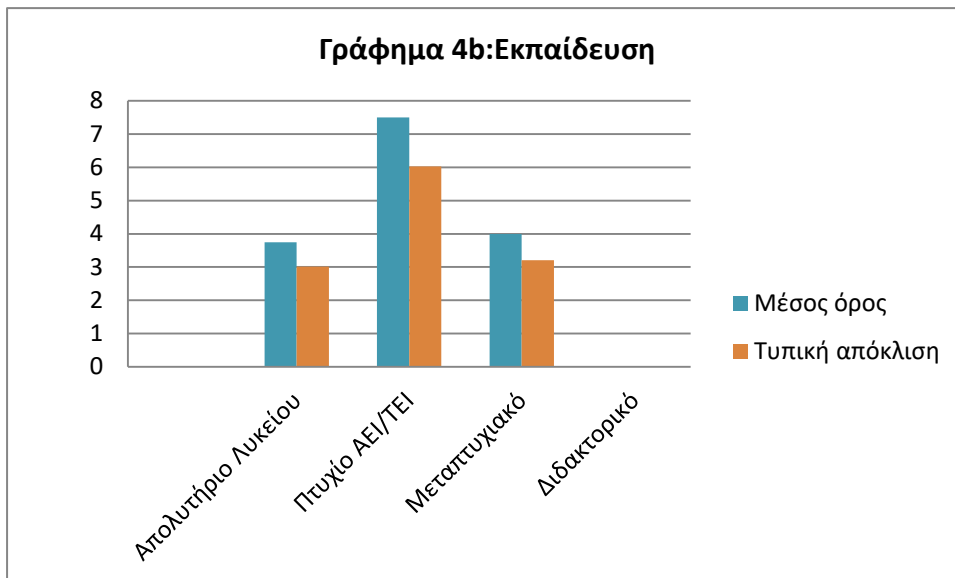
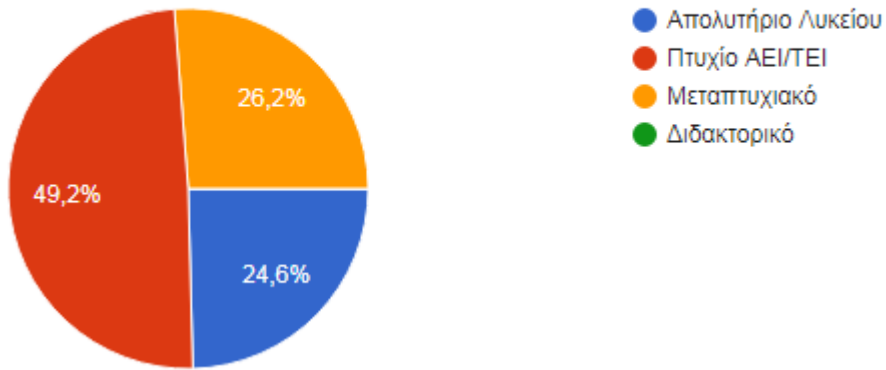
Εκπαίδευση

Παρατηρούμε ότι η πλειονότητα του δείγματος 30 (49,2%) ήταν πανεπιστημιακού επιπέδου, κατέχοντας πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ πολύ κοντά ήταν τα άτομα που διέθεταν απολυτήριο Λυκείου 15 (24,6%) και μεταπτυχιακό 16 (26,2).

Πίνακας 4: Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	N	%	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
			τιμή	τιμή		
Απολυτήριο Λυκείου	15	24,60%	15	30	3,75	3,01
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	30	49,20%	15	30	7,5	6,03
Μεταπτυχιακό	16	26%	15	30	4	3,21
Διδακτορικό	0	0	15	30	0	
Άθροισμα	61	100,00%			15,25	12,25

Γράφημα 4: Εκπαίδευση



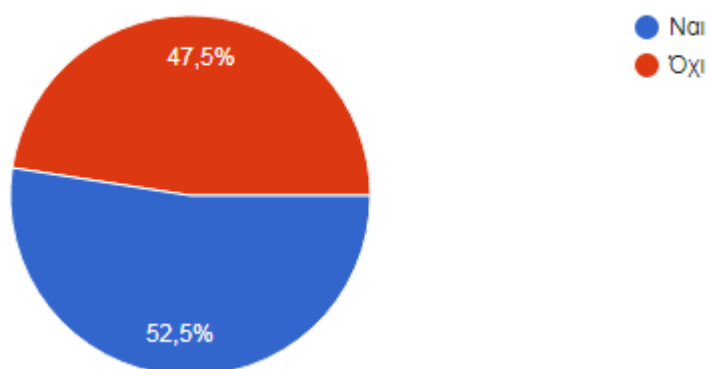
Φαινόμενα συγκρούσεων

Όπως φαίνεται παρακάτω τα πιο πολλά άτομα 32 (52,5%) έναντι 29 (47,5%) έχουν έρθει αντιμέτωποι με συχνά φαινόμενα διενέξεων στο εργασιακό τους περιβάλλον.

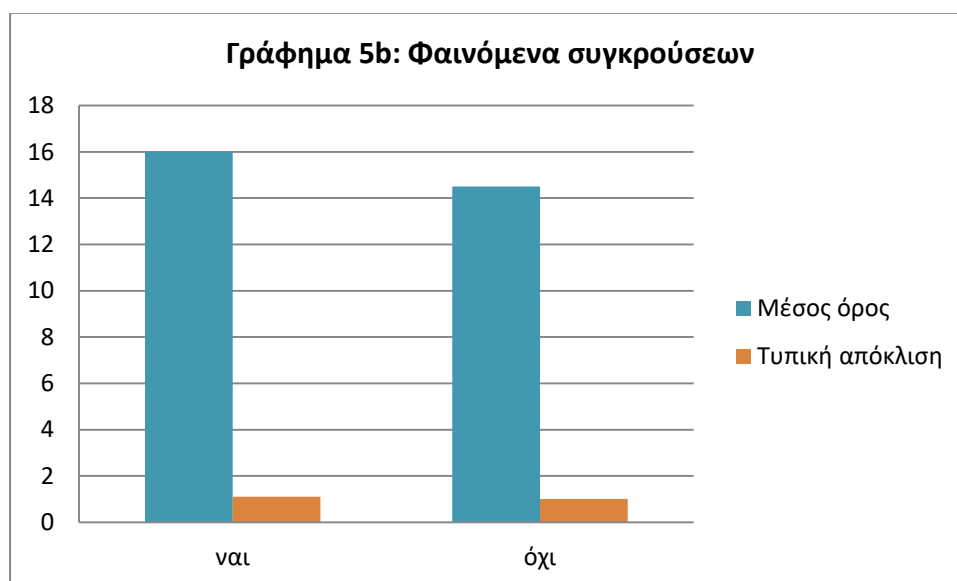
Πίνακας 5: Φαινόμενα συγκρούσεων

Φαινόμενα συγκρούσεων	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
ναι	32	52,50%	29	32	16	1,11
όχι	29	47,50%	29	32	14,5	1,01
Άθροισμα	61	100%			30,5	2,12

Γράφημα 5: Φαινόμενα συγκρούσεων



Γράφημα 5b: Φαινόμενα συγκρούσεων



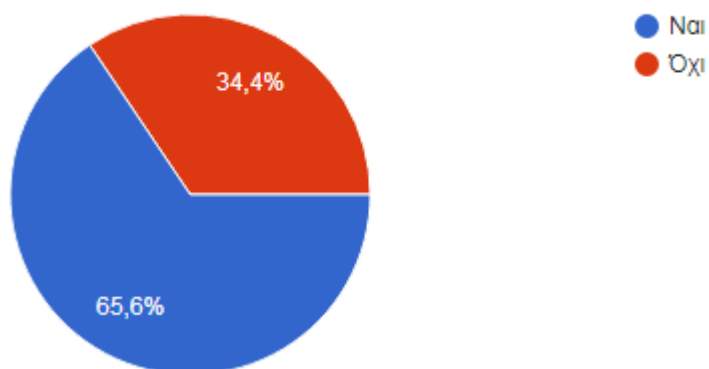
Διένεξη με συναδέλφους

Σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα και το διάγραμμα, τα μισά σχεδόν άτομα 40 (65,6%) έχουν βρεθεί στο επίκεντρο διένεξης με συναδέλφους τους, ενώ τα 21 (34,4%) απάντησαν πως όχι.

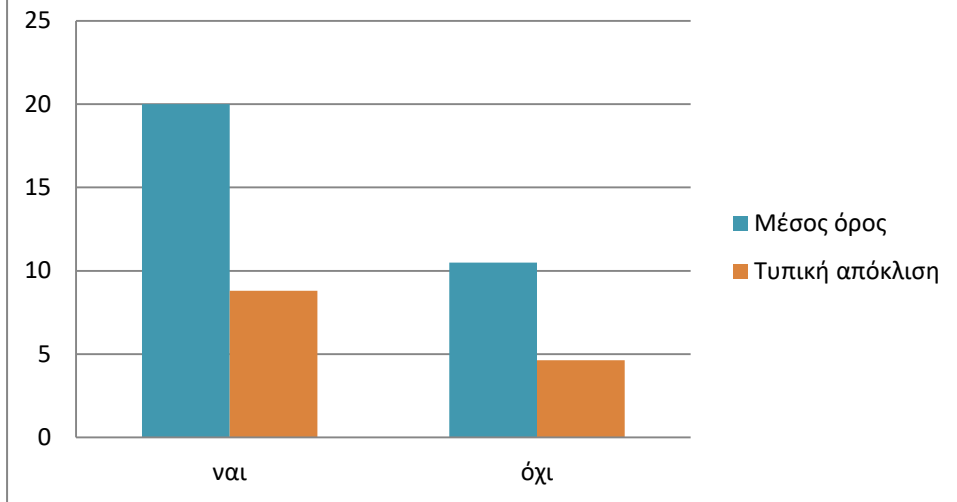
Πίνακας 6: Διένεξη με συναδέλφους

Διένεξη με συναδέλφους	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
ναι	40	65,60%	21	40	20	8,81
όχι	21	34,40%	21	40	10,5	4,63
Άθροισμα	61	100%			30,5	13,44

Γράφημα 6: Διένεξη με συναδέλφους



Γράφημα 6b: Διένεξη με συναδέλφους



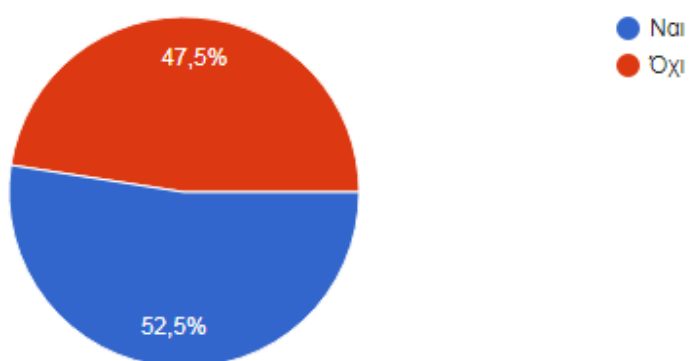
Σύγκρουση με προϊστάμενο

Τα περισσότερα άτομα 32 (52,5%) φανερώνουν συγκρουσιακή σχέση με προϊστάμενό τους στο χώρο εργασίας σε σχέση με τα 29 (47,5%) που δηλώνουν όχι.

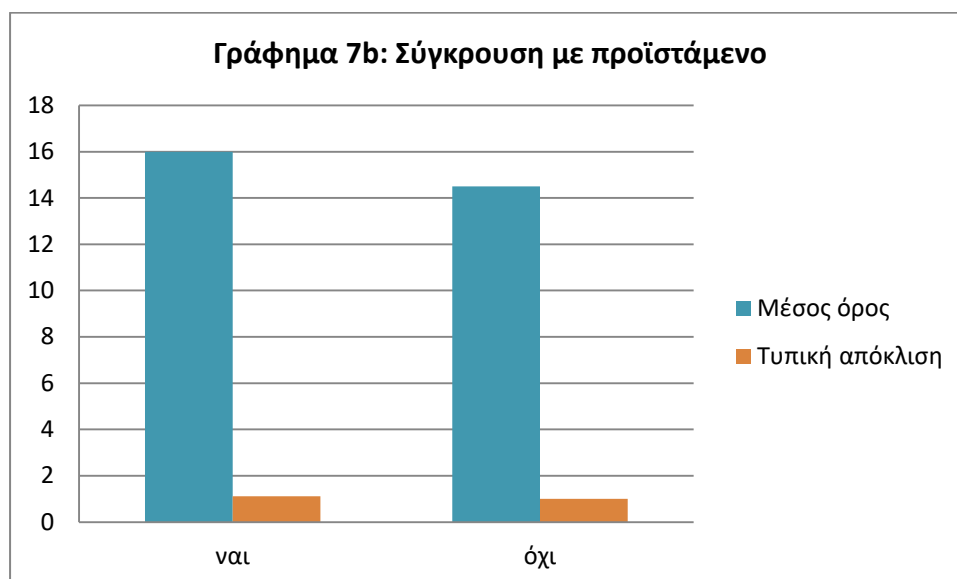
Πίνακας 7: Σύγκρουση με προϊστάμενο

Σύγκρουση με προϊστάμενο	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
ναι	32	52,50%	29	32	16	1,11
όχι	29	47,50%	29	32	14,5	1,01
Άθροισμα	61	100%			30,5	2,12

Γράφημα 7: Σύγκρουση με προϊστάμενο



Γράφημα 7b: Σύγκρουση με προϊστάμενο



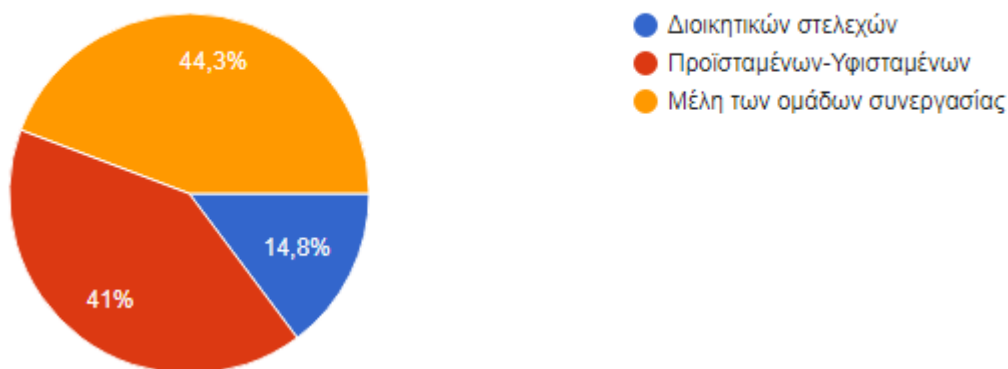
Συγκρουσιακές ομάδες

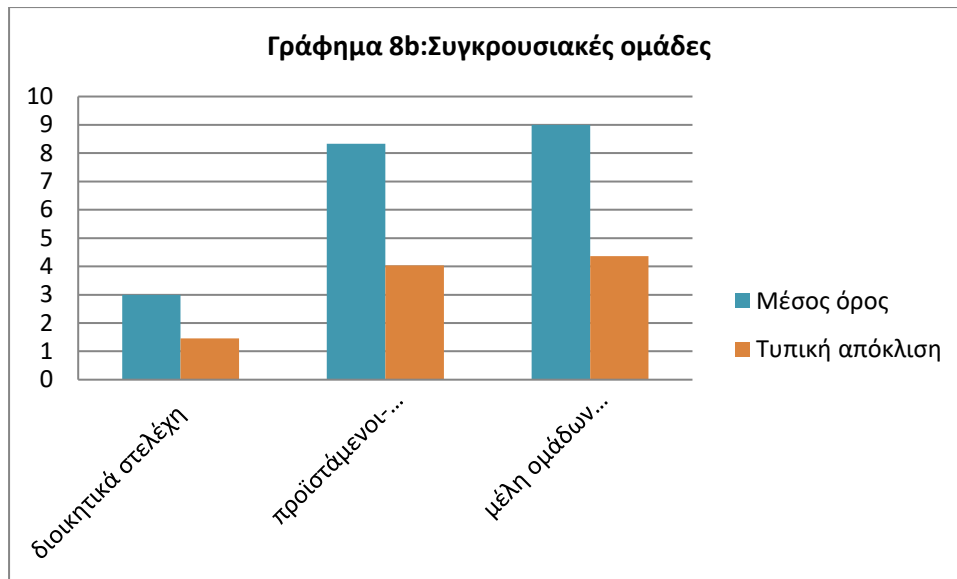
Παρατηρούμε ότι οι συγκρούσεις στην εργασία σε κοντινά ποσοστά 44.3% και 41% εκδηλώνονται συνήθως μεταξύ μελών των ομάδων συνεργασίας και προϊσταμένων-υφισταμένων αντίστοιχα. Πιο μικρό είναι το ποσοστό ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη 14,8%.

Πίνακας 8: Συγκρουσιακές ομάδες

Συγκρουσιακές ομάδες	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
διοικητικά στελέχη	9	14,80%	9	27	3	1,46
προϊστάμενοι-υφισταμένοι	25	41,00%	9	27	8,33	4,04
μέλη ομάδων συνεργασίας	27	44%	9	27	9	4,36
Άθροισμα	61	100,00%			20,33	9,86

Γράφημα 8: Συγκρουσιακές ομάδες





Παρακάτω παραθέτουμε τα στατιστικά στοιχεία¹⁹ για κάθε ερευνητικό ερώτημα αναλυτικότερα, επισημαίνοντας την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς ή όχι.

¹⁹ Για τα διαγράμματα έγινε χρήση SPSS και Excel.

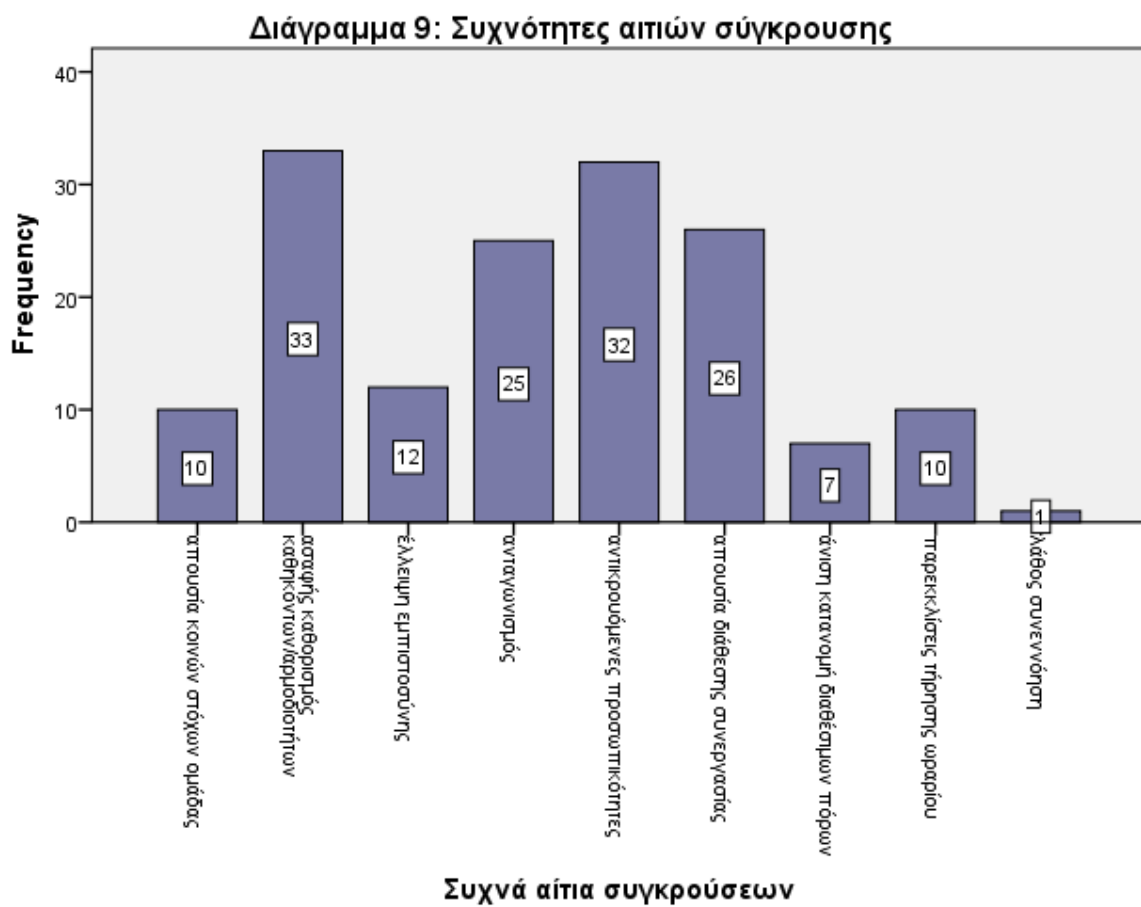
4.2 Οι πλέον σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακές συγκρούσεις

Τα μεγαλύτερα ποσοστά εκδήλωσης εργασιακών συγκρούσεων αφορούν τον ασαφή καθορισμό καθηκόντων/αρμοδιοτήτων 21,2% και τις αντικρουόμενες προσωπικότητες 20,5%. Ακολουθούν σε υψηλό ποσοστό ο ανταγωνισμός 16% και σε πιο μικρά η έλλειψη εμπιστοσύνης 7,7%, η απουσία κοινών στόχων των ομάδων 6,4%, οι παρεκκλίσεις τήρησης ωραρίου 6,4%, η άνιση κατανομή των διαθέσιμων πόρων 4,5% και η λάθος συνεννόηση 0,6%. Βάσει Chi Square test η διαφορά μεταξύ των παραγόντων είναι στατιστικά σημαντική $\chi^2(8)=63,692$, $p=0 <0,05$. Συνεπώς, αποδεχόμαστε την H_1 : Οι συχνότητες των αιτιών είναι διαφορετικές μεταξύ τους.

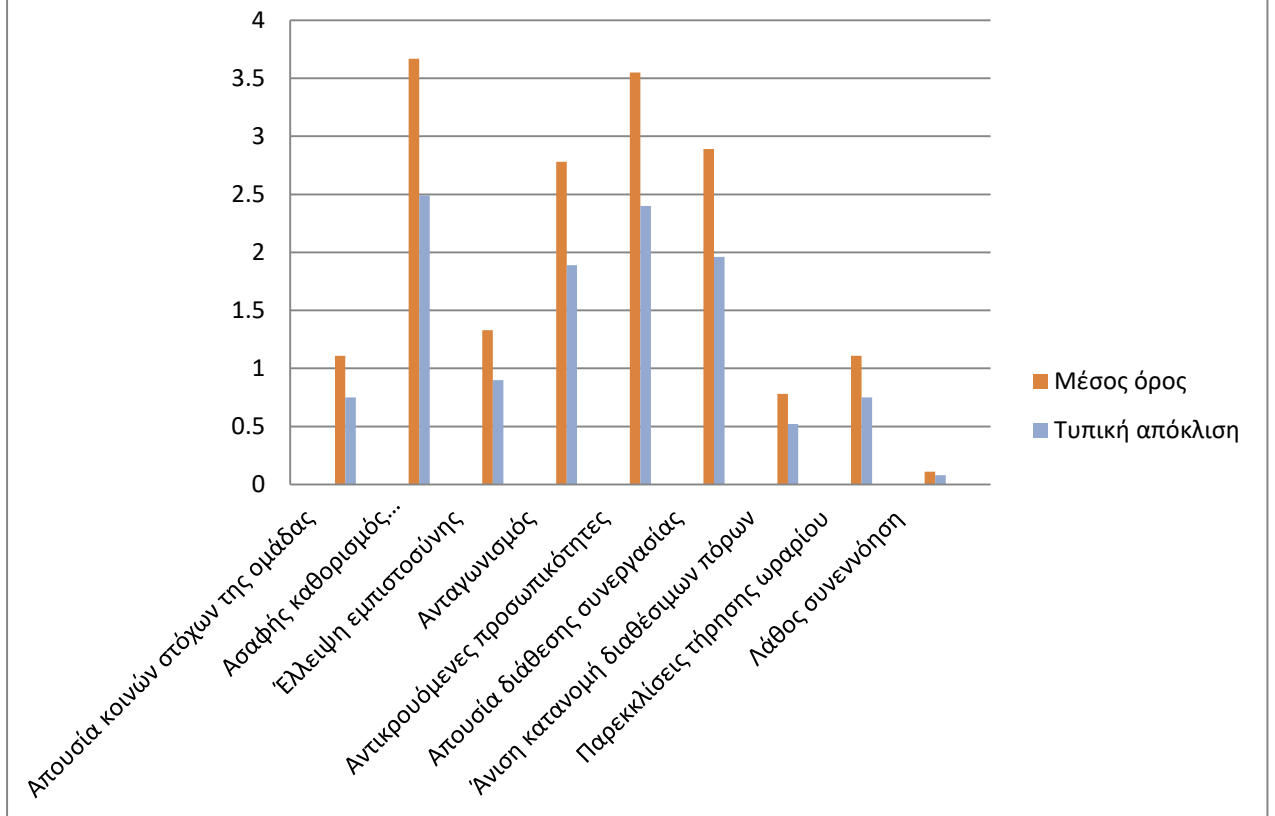
Πίνακας 9: Αίτια συγκρούσεων

Αίτια Συγκρούσεων	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Απουσία κοινών στόχων της ομάδας	10	6,40%	1	33	1,11	0,75
Ασαφής καθορισμός καθηκόντων/αρμοδιοτήτων	33	21,20%	1	33	3,67	2,49
Έλλειψη εμπιστοσύνης	12	7,70%	1	33	1,33	0,9
Ανταγωνισμός	25	16%	1	33	2,78	1,89
Αντικρουόμενες προσωπικότητες	32	20,50%	1	33	3,55	2,4
Απουσία διάθεσης συνεργασίας	26	16,70%	1	33	2,89	1,96
Άνιση κατανομή διαθέσιμων πόρων	7	4,50%	1	33	0,78	0,52
	10	6,40%	1	33	1,11	0,75

Παρεκκλίσεις ωραρίου	τήρησης						
Λάθος συνεννόηση		1	0,60%	1	33	0,11	0,08
Άθροισμα		156	100%	-	-	17,33	11,74



Διάγραμμα 9b: Αίτια Συγκρούσεων



4.3 Οι συνέπειες των συγκρούσεων

Με ποσοστό 14,3% παρουσιάζεται πρώτη η αδιαφορία για τους προκαθορισμένους στόχους. Ακολουθεί με 13,2% η ψυχολογική κατάπτωση, με 12,2% το χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και με 11,1% η δημιουργία καχυποψίας και οι αποστάσεις μεταξύ των συνεργατών. Σε μικρότερα ποσοστά κυμαίνονται ο γόνιμος διάλογος και διαπραγμάτευση 8,5%, η εύρεση καινοτόμων λύσεων 7,4%, η βελτίωση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας 6,9%, η ενδυνάμωση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών 5,8% και η αύξηση ενδιαφέροντος και συμμετοχής των εργαζομένων 4,2%. Τα αρνητικά αποτελέσματα²⁰, όπως φαίνεται προτάσσονται των θετικών. Επιπλέον, με βάση Chi Square test η διαφορά μεταξύ των συνεπειών είναι στατιστικά σημαντική $\chi^2(10)=24,656$, $p=0,006 < 0,05$. Άρα, αποδεχόμαστε την H_1 : Οι συχνότητες των συνεπειών είναι διαφορετικές μεταξύ τους.

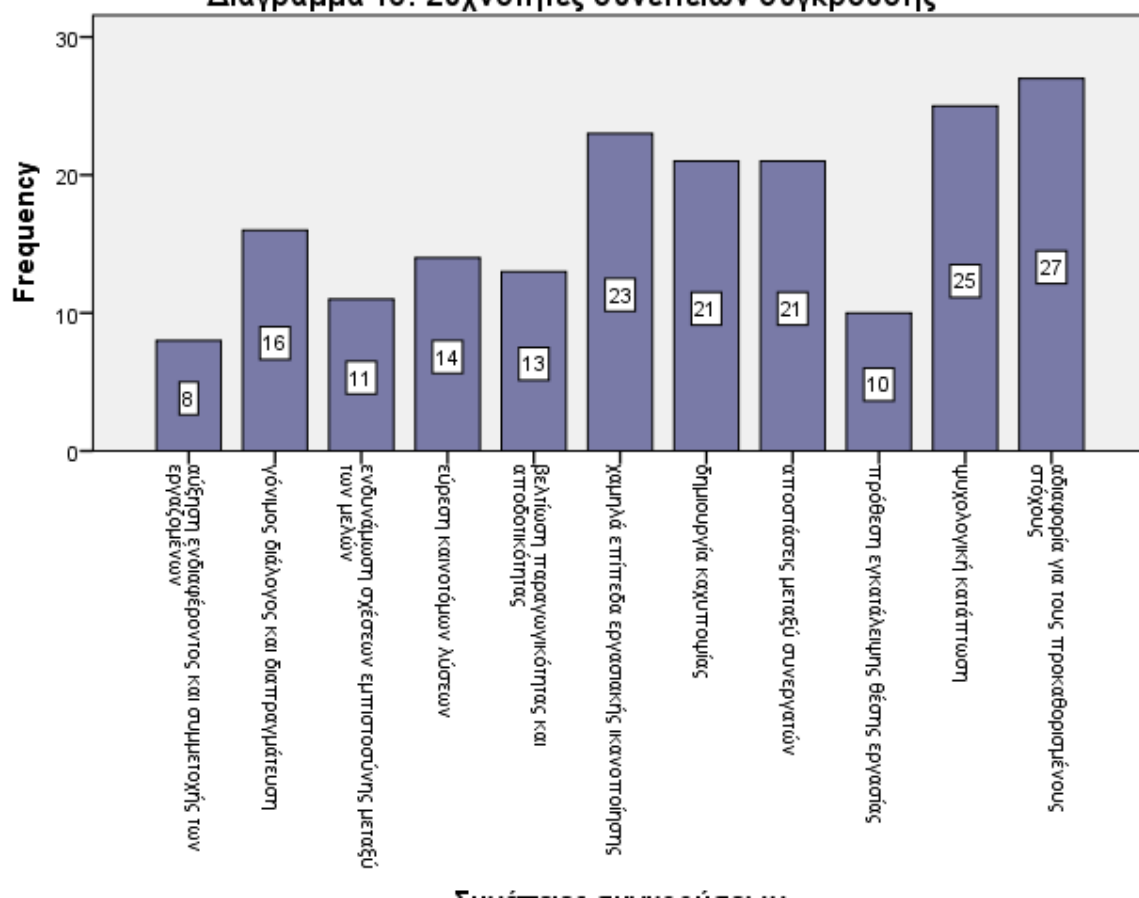
Πίνακας 10: Συνέπειες εργασιακών συγκρούσεων

Συνέπειες συγκρούσεων	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αύξηση ενδιαφέροντος και συμμετοχής των εργαζομένων	8	4,20%	8	27	0,72	0,28
Γόνιμος διάλογος και διαπραγμάτευση	16	8,50%	8	27	1,5	0,55
Ενδυνάμωση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών	11	5,80%	8	27	1	0,38
Εύρεση καινοτόμων λύσεων	14	7,40%	8	27	1,27	0,48
Βελτίωση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας	13	6,90%	8	27	1,18	0,45
	23	12,20%	8	27	2,09	0,8

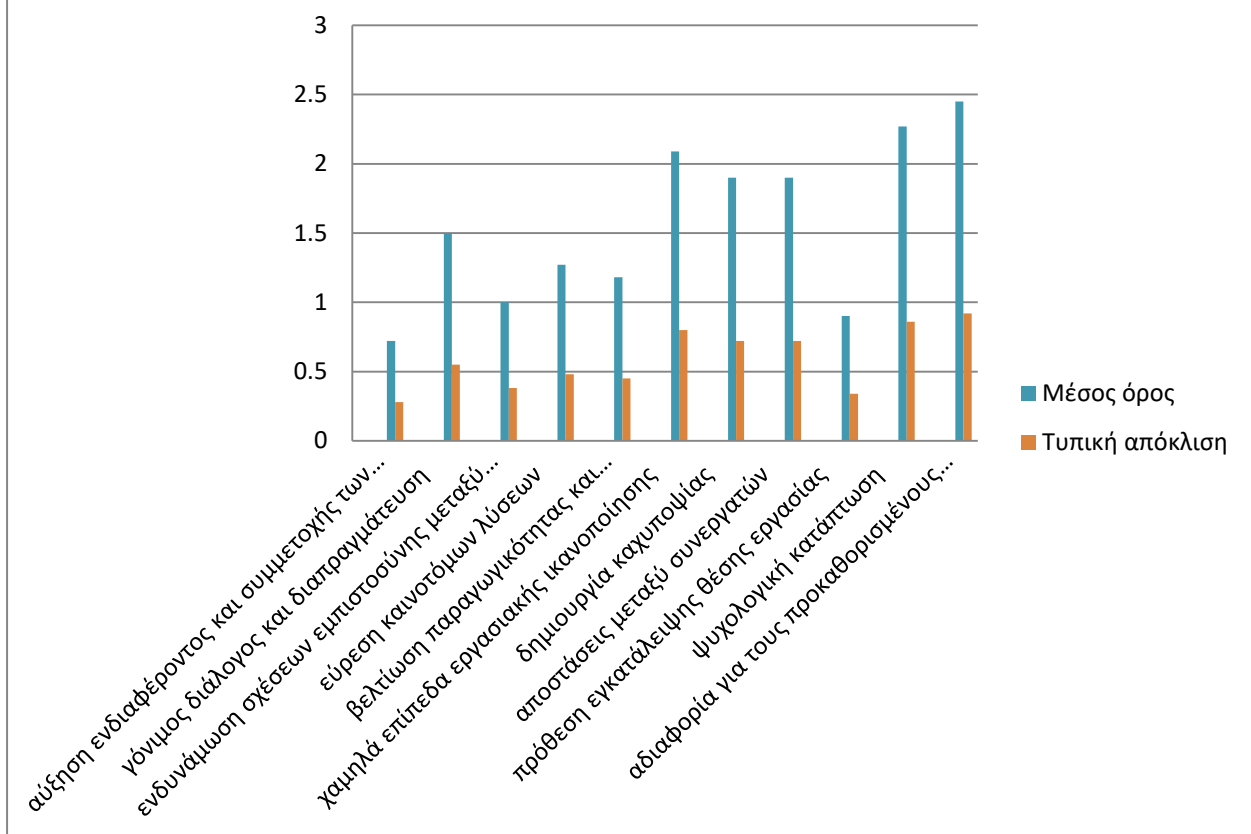
²⁰ Βλ. παραπάνω έρευνα Jehn & Mannix (2001) που επιβεβαιώνει αρνητικές συνέπειες.

Χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης						
Δημιουργία καχυποψίας	21	11,10%	8	27	1,9	0,72
Αποστάσεις μεταξύ συνεργατών	21	11,10%	8	27	1,9	0,72
Πρόθεση εγκατάλειψης θέσης εργασίας	10	5,30%	8	27	0,9	0,34
Ψυχολογική κατάπτωση	25	13,20%	8	27	2,27	0,86
Αδιαφορία για τους προκαθορισμένους στόχους	27	14,30%	8	27	2,45	0,92
Άθροισμα	189	100%			17,18	6,5

Διάγραμμα 10: Συχνότητες συνεπειών σύγκρουσης



Διάγραμμα 10b: Συνέπειες συγκρούσεων



4.4 Τεχνικές διαχείρισης προς αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Στις πρώτες θέσεις με μεγαλύτερα ποσοστά βρίσκονται η συνεργασία²¹ με 27,3% και η αποφυγή και ο συμβιβασμός με 23,2%. Ο ανταγωνισμός/κυριαρχία και η υποχώρηση ακολουθούν με 13,1%. Βάσει Chi Square test η διαφορά μεταξύ των τακτικών διευθέτησης δεν είναι στατιστικά σημαντική $\chi^2(4)=8,323$, $p=0,08 >0,05$. Άρα, αποδεχόμαστε την H_0 για ισοκατανομή συχνοτήτων: Οι συχνότητες των τακτικών διαχείρισης δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους, δεν υπάρχει συγκεκριμένη προτίμηση²².

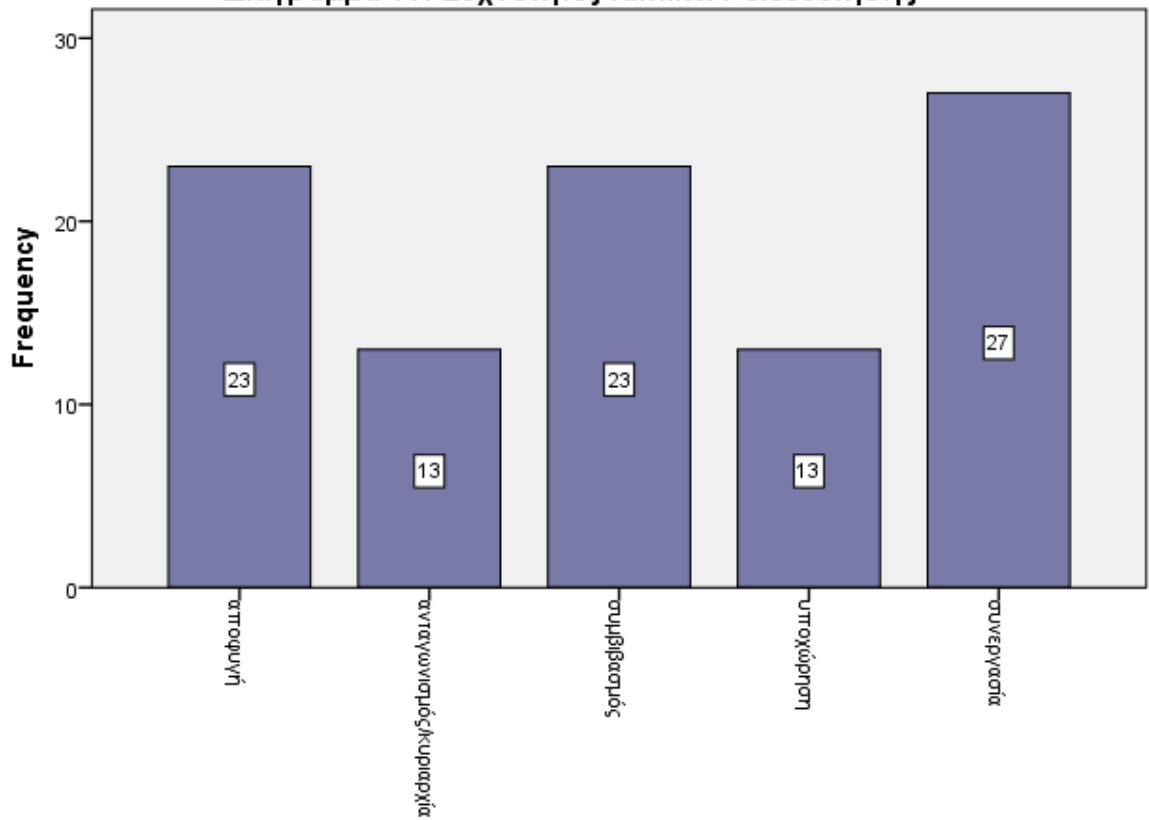
Πίνακας 11: Τακτικές διαχείρισης συγκρούσεων

Τακτικές διευθέτησης	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αποφυγή	23	23,20%	13	27	4,6	1,49
Ανταγωνισμός/κυριαρχία	13	13,10%	13	27	2,6	0,84
Συμβιβασμός	23	23,20%	13	27	4,6	1,49
Υποχώρηση	13	13,10%	13	27	2,6	0,84
Συνεργασία	27	27,30%	13	27	5,4	1,75
Άθροισμα	99	100,00%			19,8	6,41

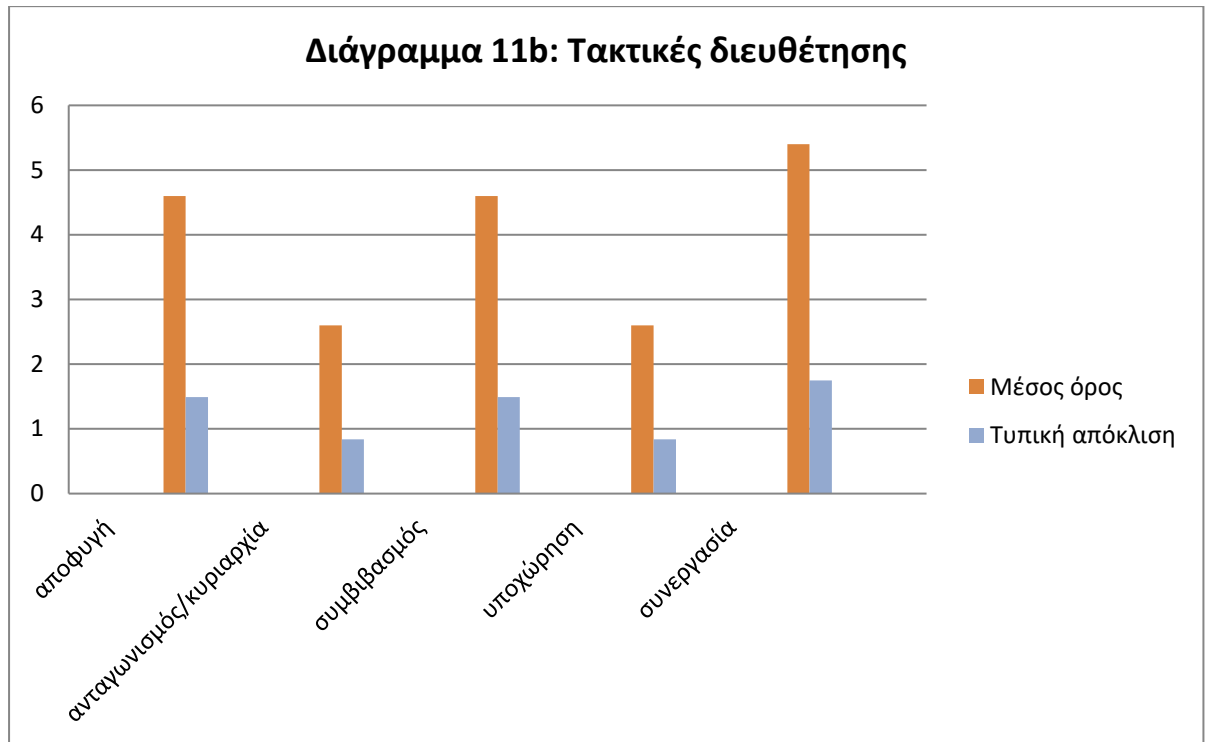
²¹ Βλ. παραπάνω την έρευνα Alper et al (2000), η οποία επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας

²² Βλ. παραπάνω Chen et al. (2005) κατά τους οποίους οι προαναφερθείσες τεχνικές συγκρουσιακής συμπεριφοράς δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους

Διάγραμμα 11: Συχνότητες τακτικών διευθέτησης



Διάγραμμα 11b: Τακτικές διευθέτησης



4.5 Χαρακτηριστικά ηγετών στα εργασιακά περιβάλλοντα

Παρατηρούμε ότι ο προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων και η ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων²³ εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό 12,3%. Έπονται η αντίληψη συναισθημάτων του ηγέτη και των υπαλλήλων του με 10,4%, η επίγνωση της δύναμης και η εμπύχωση των συνεργατών με 9,9%, η αυταρχικότητα και η φιλοδοξία με 9,4%, το ρίσκο με 7,1%, η επιλογή σωστού προσωπικού και η άνω του μέσου όρου νοημοσύνη με 6,6% και τέλος, η αυτοκριτική με 6,1%. Βάσει Chi Square test η διαφορά μεταξύ των χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν είναι στατιστικά σημαντική $\chi^2(10)=11,321$, $p=0,333 >0,05$. Άρα, αποδεχόμαστε την H_0 για ισοκατανομή συχνοτήτων: Οι συχνότητες των χαρακτηριστικών δεν είναι διαφορετικές μεταξύ τους.

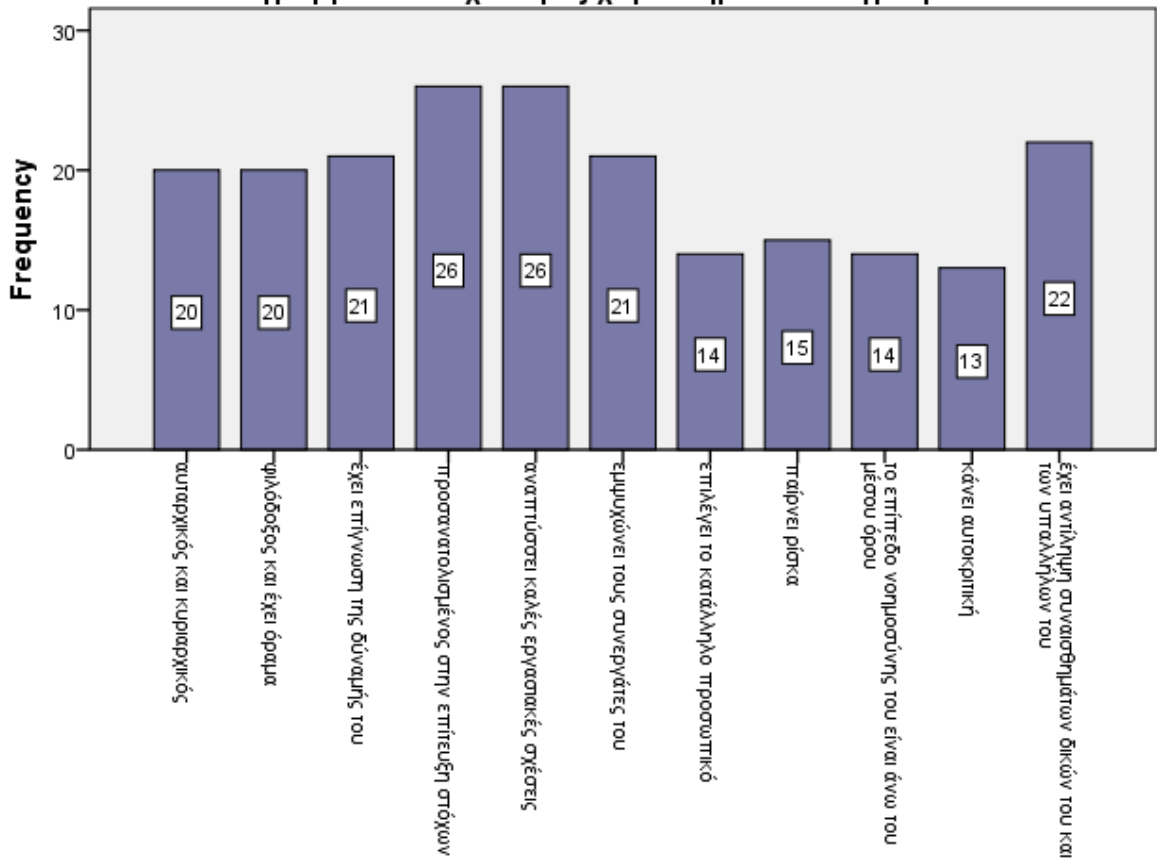
Πίνακας 12: Χαρακτηριστικά ηγέτη

Χαρακτηριστικά Ηγέτη	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αυταρχικός και κυριαρχικός	20	9,40%	13	26	1,82	0,44
Φιλόδοξος και έχει όραμα	20	9,40%	13	26	1,82	0,44
Έχει επίγνωση της δύναμής του	21	9,90%	13	26	1,91	0,46
Προσανατολισμένος στην επίτευξη στόχων	26	12,30%	13	26	2,36	0,57
Αναπτύσσει καλές εργασιακές σχέσεις	26	12,30%	13	26	2,36	0,57

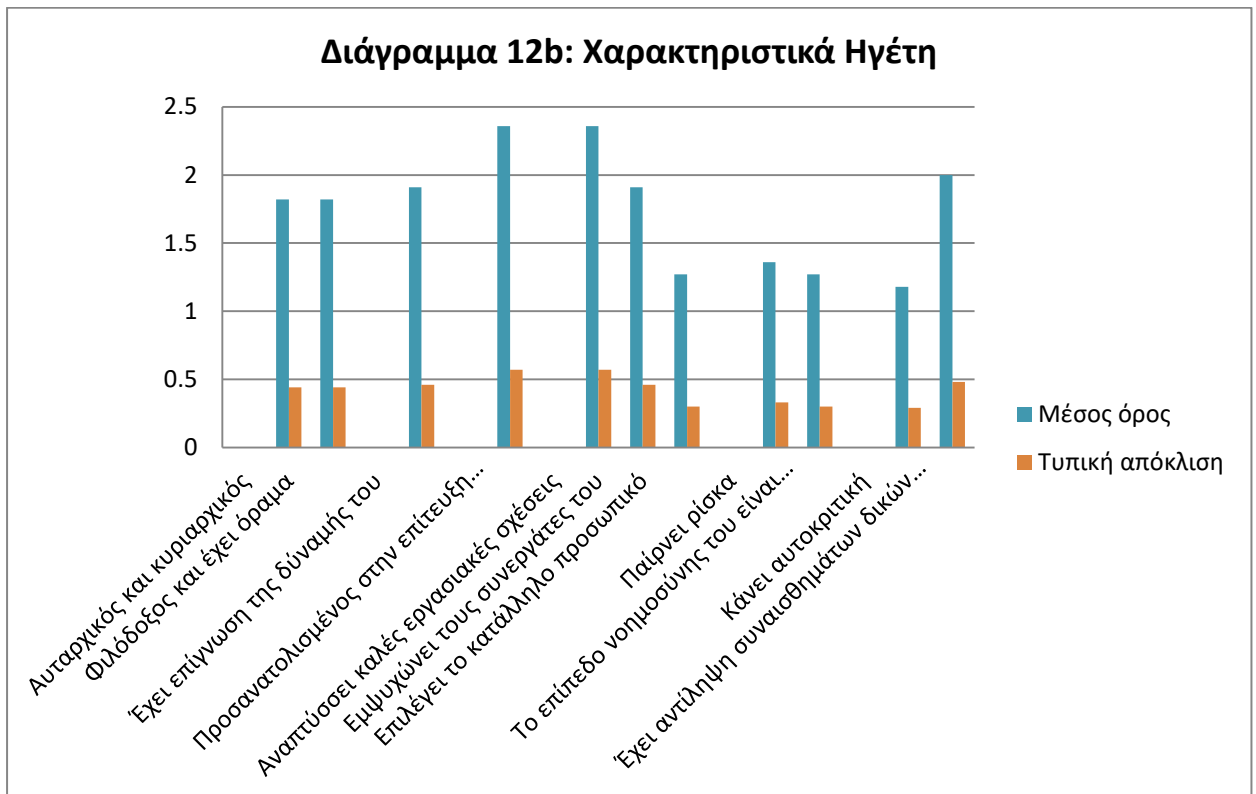
²³ Βλ. παραπάνω έρευνα Wang, Lee-Davies, Kakabadse & Xie (2011)

Εμφυχώνει τους συνεργάτες του	21	9,90%	13	26	1,91	0,46
Επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό	14	6,60%	13	26	1,27	0,3
Παίρνει ρίσκα	15	7,10%	13	26	1,36	0,33
Το επίπεδο νοημοσύνης του είναι άνω του μέσου όρου	14	6,60%	13	26	1,27	0,3
Κάνει αυτοκριτική	13	6%	13	26	1,18	0,29
Έχει αντίληψη συναισθημάτων δικών του και των υπαλλήλων του	22	10,40%	13	26	2	0,48
Άθροισμα	212	100%			19,26	4,64

Διάγραμμα 12: Συχνότητες χαρακτηριστικών ηγέτη



Διάγραμμα 12b: Χαρακτηριστικά Ηγέτη



4.6 Στυλ ηγεσίας

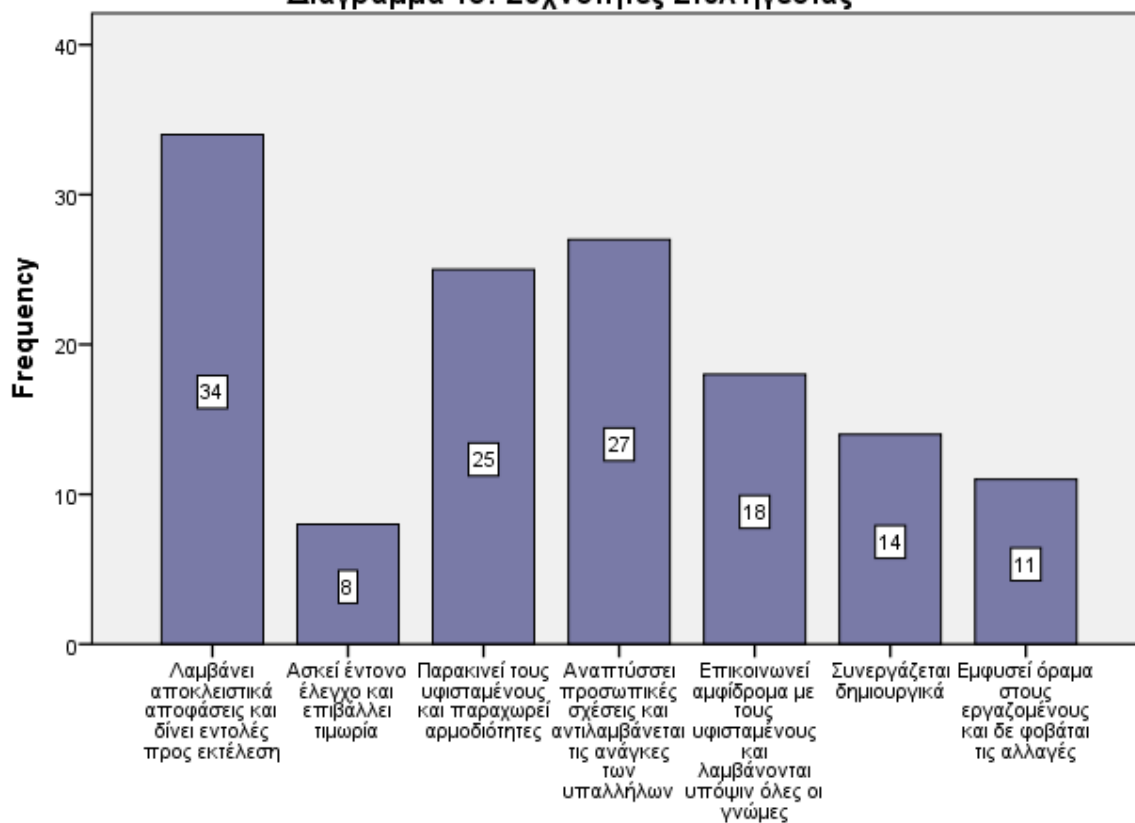
Το στυλ ηγεσίας με το μεγαλύτερο ποσοστό 16% είναι η αποκλειστική λήψη αποφάσεων και εκτέλεση εντολών. Ακολουθούν η ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων και αντίληψη των αναγκών των υπαλλήλων με 12,7%, καθώς και η παρακίνηση των υφισταμένων και η παροχή αρμοδιοτήτων με 11,8%. Ακόμη χαμηλότερα ποσοστά παρουσιάζουν η αμφίδρομη επικοινωνία με τους υφισταμένους 8,5%, η δημιουργική συνεργασία 6,6%, το όραμα στους εργαζομένους 5,2% και τέλος, η άσκηση έντονου ελέγχου και επιβολή τιμωρίας με 3,8%. Βάσει Chi Square test η διαφορά μεταξύ των στυλ ηγεσίας είναι στατιστικά σημαντική $\chi^2(6)=27,270$, $p=0 <0,05$. Συνεπώς, αποδεχόμαστε την H_1 : Οι συχνότητες των στυλ ηγεσίας είναι διαφορετικές μεταξύ τους.

Πίνακας 13: Στυλ ηγεσίας

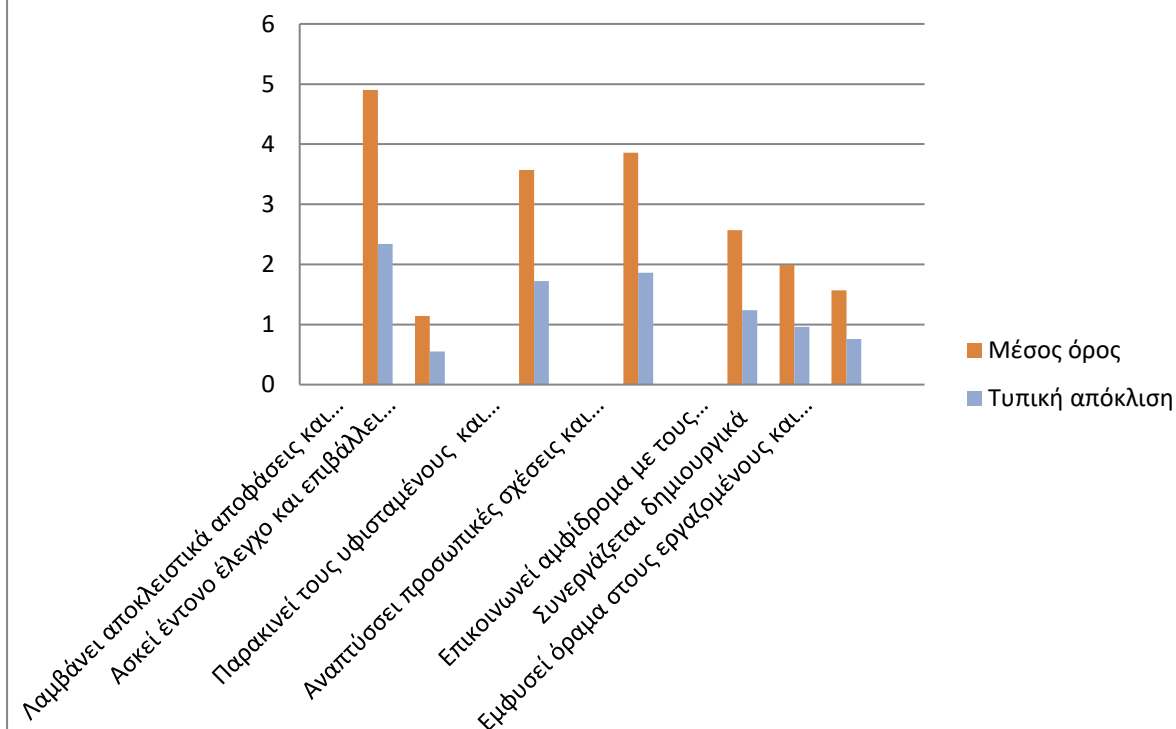
Στυλ ηγεσίας	N	%	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
--------------	---	---	---------------	--------------	------------	-----------------

Λαμβάνει αποκλειστικά αποφάσεις και δίνει εντολές προς εκτέλεση	34	16,00%	8	34	4,9	2,34
Ασκει έντονο έλεγχο και επιβάλλει τιμωρία	8	3,80%	8	34	1,14	0,55
Παρακινεί τους υφισταμένους και παραχωρεί αρμοδιότητες	25	11,80%	8	34	3,57	1,72
Αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υπαλλήλων	27	12,7%	8	34	3,86	1,86
Επικοινωνεί αμφίδρομα με τους υφισταμένους και λαμβάνονται υπόψιν όλες οι γνώμες	18	8,50%	8	34	2,57	1,24
Συνεργάζεται δημιουργικά	14	6,60%	8	34	1,99	0,96
Εμφυσει όραμα στους εργαζομένους και δε φοβάται τις αλλαγές	11	5,20%	8	34	1,57	0,76
Άθροισμα	137	100,00%			19,6	9,43

Διάγραμμα 13: Συχνότητες Στυλ ηγεσίας



Διάγραμμα 13b: Στυλ Ηγεσίας



Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Όπως αντιλαμβανόμαστε από τα παραπάνω αποτελέσματα, το στοιχείο της σύγκρουσης είναι αναπόφευκτο στο εργασιακό περιβάλλον. Φαίνεται ότι οι πλέον παραγωγικές ηλικίες 26-45 με ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο αντιμετωπίζουν, συχνά, φαινόμενα διενέξεων κυρίως μεταξύ συναδέλφων, καθώς και προϊσταμένων-υφισταμένων.

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα για τα κυριότερα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων παρατηρήθηκε ότι ο ασαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων, που ίσως σχετίζεται και με ενδοπροσωπικές συγκρούσεις και σύγκρουση ρόλων, που έχουμε ήδη εξετάσει στο θεωρητικό μέρος, καθώς και οι αντικρουόμενες προσωπικότητες / ιδιοσυγκρασίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες εκδήλωσης διαφωνιών για τους περισσότερους εργαζομένους. Και είναι λογικό, αφού κάθε άνθρωπος είναι μια μοναδική οντότητα με τα δικά του ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Σε όλους τους οργανισμούς υπάρχουν διενέξεις, διότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και ιδέες. Το θέμα, όμως, είναι να υπάρχει θέληση για να βρεθεί η χρυσή τομή.

Επιπρόσθετα, για το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τα αποτελέσματα των συγκρουσιακών διαφορών καταγράφηκε αρνητικό κλίμα επιπτώσεων, αφού κυριαρχούν η αδιαφορία, η ψυχολογική κατάπτωση, η δυσαρέσκεια από τη δουλειά και η δημιουργία καχυποψίας. Οι συγκρούσεις, έτσι, ως επί το πλείστον καθίστανται δυσλειτουργικές για τους οργανισμούς.

Στο ερευνητικό ερώτημα για τα μέσα διαχείρισης των συγκρούσεων, εντύπωση μας προξενεί ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη προτίμηση και στατιστικά σημαντική διαφορά στους τρόπους διευθέτησης. Το ίδιο ισχύει και με το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας από την πλευρά των εργαζομένων. Ωστόσο, η συνεργασία ως μέθοδος και ο ηγέτης με προσανατολισμό στους στόχους του, με διάθεση ανάπτυξης καλών εργασιακών σχέσεων και με συναισθηματική νοημοσύνη προτάσσονται με λίγο μεγαλύτερα ποσοστά. Τα χαρακτηριστικά αυτά επιβεβαιώνονται και από προαναφερθείσες έρευνες.

Τέλος, αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα για το στυλ ηγεσίας κατανοούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι βλέπουν ότι ο ηγέτης τους λαμβάνει αποκλειστικά αποφάσεις και δίνει εντολές (αυταρχικό στυλ). Αυτό είναι κάτι που μας εκπλήσσει και ταυτόχρονα υποδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή και εκσυγχρονισμό, μακριά από τον αυταρχικό ηγέτη που φαίνεται να κυριαρχεί ακόμα και σήμερα. Αν αυτό το συσχετίσουμε δε και με τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις, η ανάγκη φαντάζει ακόμα πιο επιτακτική.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα όποια στοιχεία παρουσιάζονται εδώ, χρήζουν περαιτέρω ενίσχυσης, ώστε να οδεύσουμε σε ένα ακόμη βήμα προς το ιδανικό μοντέλο επιχειρησιακής οργάνωσης που θα προλαμβάνει και θα διαχειρίζεται τις συγκρουσιακές διαφορές στο δυναμικό του. Σχεδόν όλοι έχουμε έρθει, έστω και μια φορά αντιμέτωποι σε διένεξη στον εργασιακό μας χώρο. Οι παρακάτω πρακτικές κρίνουμε ότι ίσως, βοηθήσουν.

Γενικότερα, θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός και καλή επικοινωνία μέσω διαλόγου. Θα είναι καταλυτική η ύπαρξη σε όλες τις επιχειρήσεις ενός ηγέτη – μάνατζερ (μετασχηματιστικός) που θα εμπνέει εμπιστοσύνη και θα μπορεί να διαχειρίζεται παραγωγικά τις συγκρουσιακές διαφορές σε συνεργατικό πλαίσιο, λαμβάνοντας λειτουργικές αποφάσεις που δε θα παραγκωνίζουν τους εργαζομένους,

αλλά θα αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα με βάση και τις σύγχρονες θεωρίες.

Ακόμα, προτείνουμε τη δημιουργία ενός ειδικού τμήματος για τη διευθέτηση των συγκρούσεων σε κάθε επιχείρηση, το οποίο θα βοηθά τους ιθύνοντες στην παρέμβαση των εργασιακών διενέξεων με τεχνικές και κατάλληλο χειρισμό προς αποφυγή επαναλήψεων και αρνητικών συνεπειών. Σίγουρα, δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, αλλά όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, με έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση ενισχύονται τα θετικά αποτελέσματα.

Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να κάνουμε την εξής επισήμανση. Λόγω του ότι το δείγμα αυτής της έρευνας ήταν αρκετά χαμηλό δε μπορούμε να προβούμε σε γενικεύσιμα συμπεράσματα. Η δυσκολία που αντιμετωπίσαμε και σχετίζεται, κυρίως, με το φαινόμενο της πανδημίας, του ιού Covid-19 και τα αυστηρά περιοριστικά μέτρα προστασίας, δε μας επέτρεψαν να έρθουμε σε επαφή με περισσότερους εργαζομένους και επιχειρήσεις. Θα ήταν, λοιπόν, χρήσιμο να διεξαχθεί εκτενέστερη και εις βάθος έρευνα για το θέμα των εργασιακών συγκρούσεων και της ηγεσίας μεγαλύτερου δείγματος, που να συμπεριλαμβάνει όχι μόνο εργαζομένους αλλά και διοικητικά στελέχη όλων των βαθμίδων.

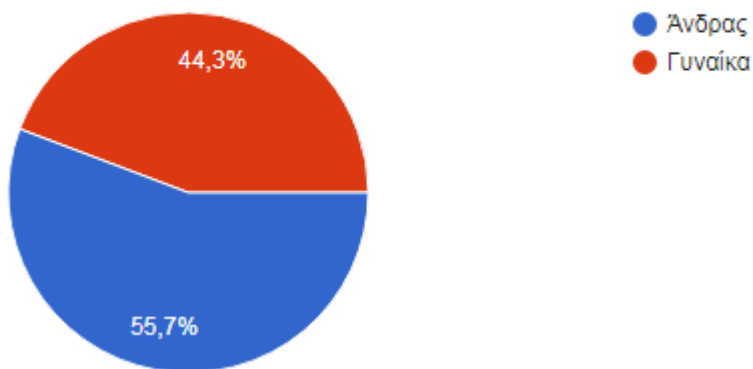
Εν κατακλείδι, η πραγματοποίηση της έρευνας με διαδικτυακό ερωτηματολόγιο για άμεση και γρήγορη συλλογή δεδομένων, δεν έδωσε την ευκαιρία για επεξήγηση λεπτομερειών και πιθανών αποριών και έτσι, σε μελλοντική έρευνα καλό θα είναι να χρησιμοποιηθεί παράλληλα και άλλο εργαλείο, όπως η προσωπική συνέντευξη.

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να συμβάλει στην ενίσχυση του ακαδημαϊκού, αλλά και πρακτικού ενδιαφέροντος. Ας ελπίσουμε τα αποτελέσματά της να αποτελέσουν μια μικρή αφορμή για περαιτέρω κινητοποίηση και σπουδή.

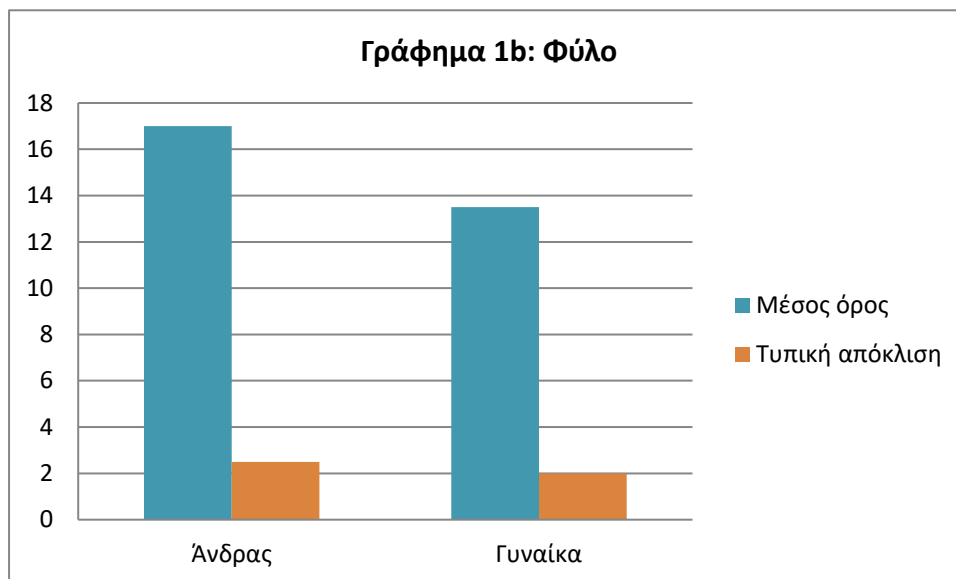
Κατάλογος

Γραφημάτων/Διαγραμμάτων

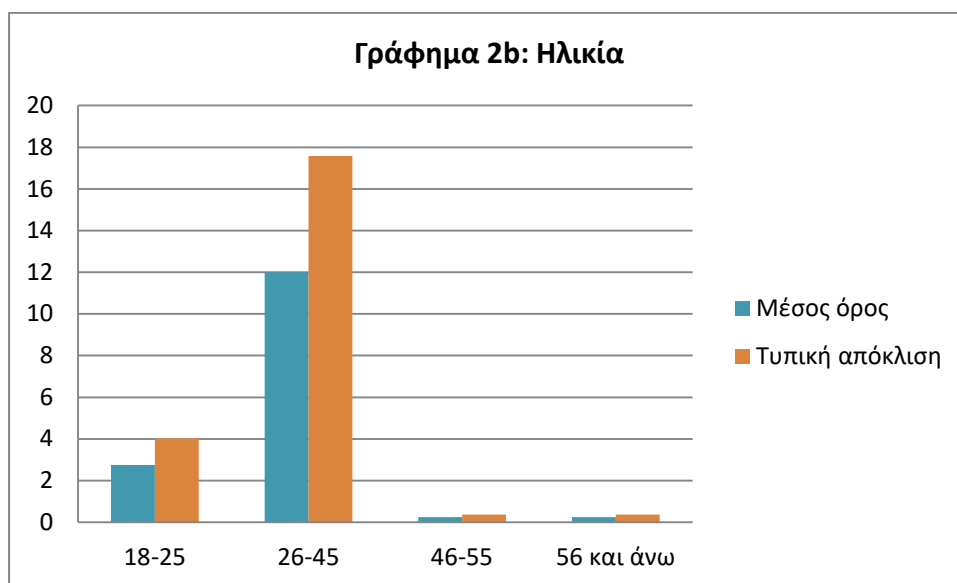
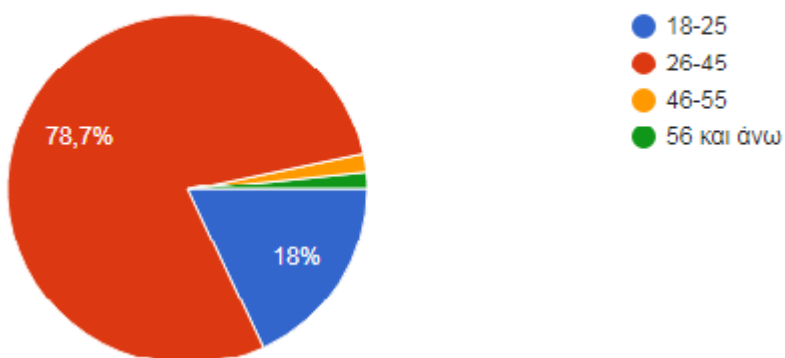
Γράφημα 1: Φύλο



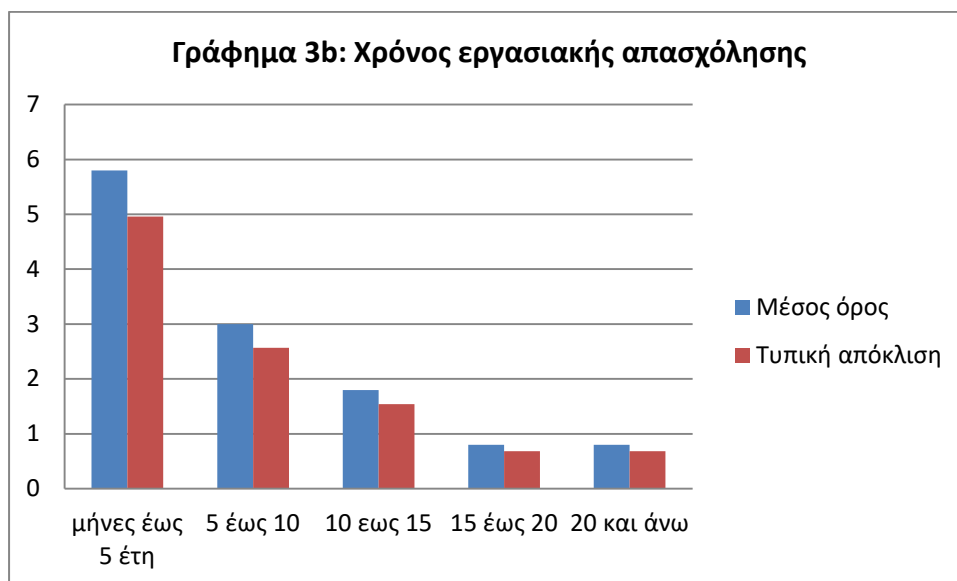
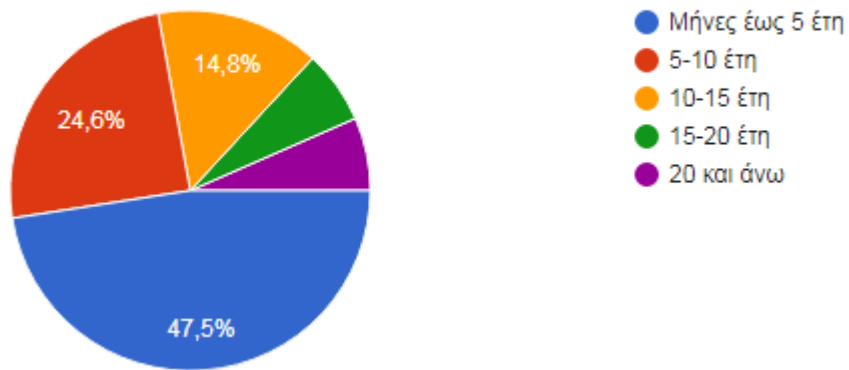
Γράφημα 1b: Φύλο



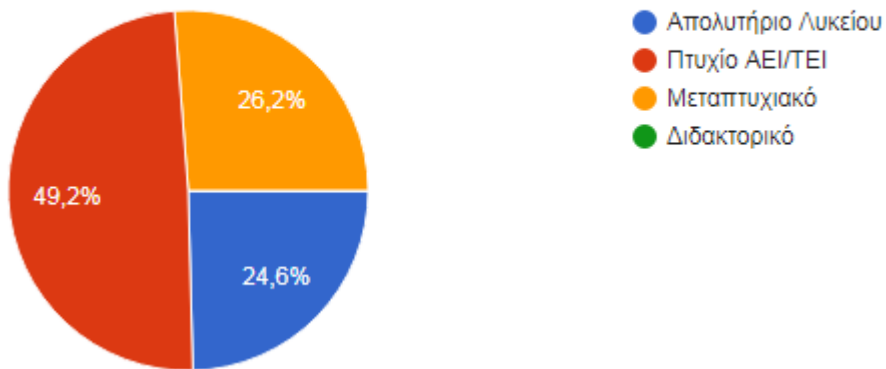
Γράφημα 2: Ηλικία



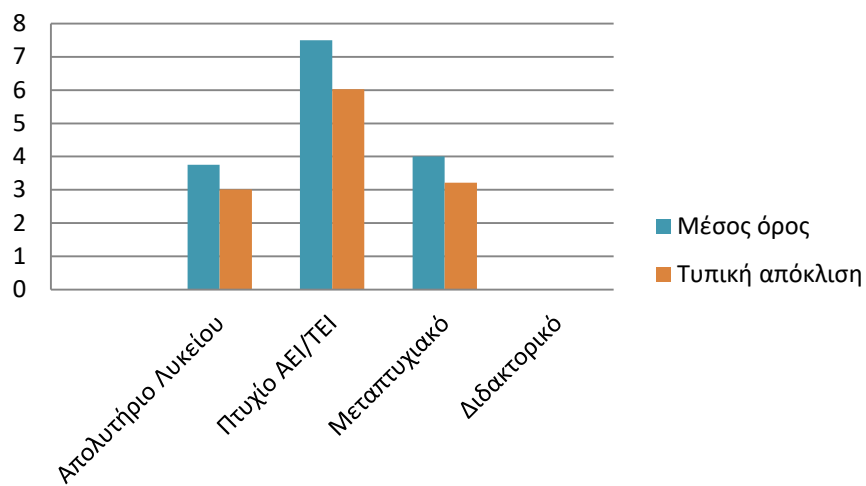
Γράφημα 3: Χρόνος εργασιακής απασχόλησης



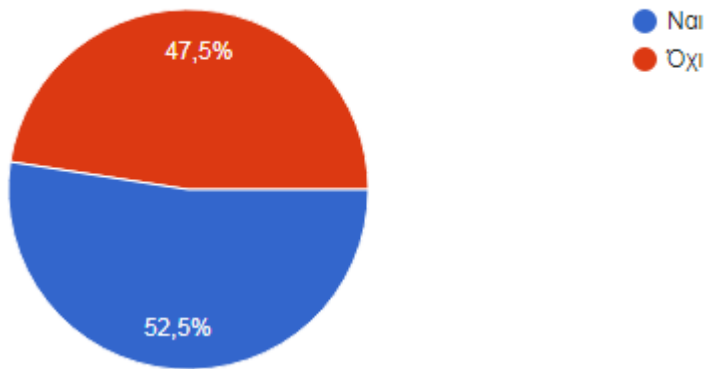
Γράφημα 4: Εκπαίδευση



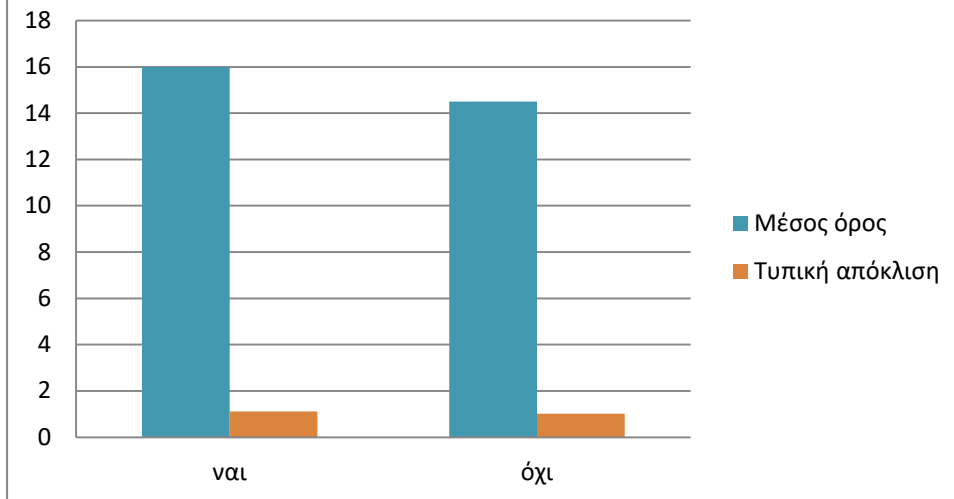
Γράφημα 4b: Εκπαίδευση



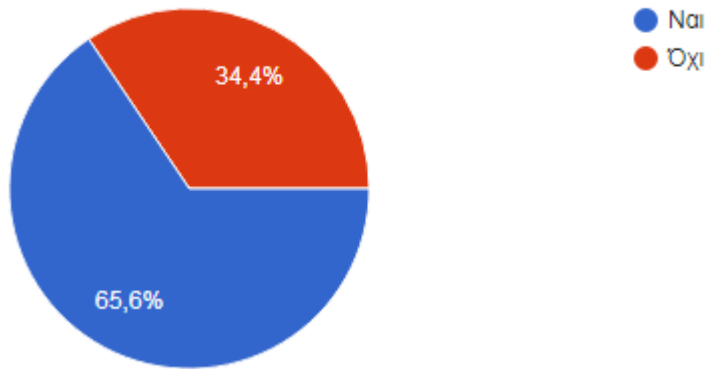
Γράφημα 5: Φαινόμενα συγκρούσεων



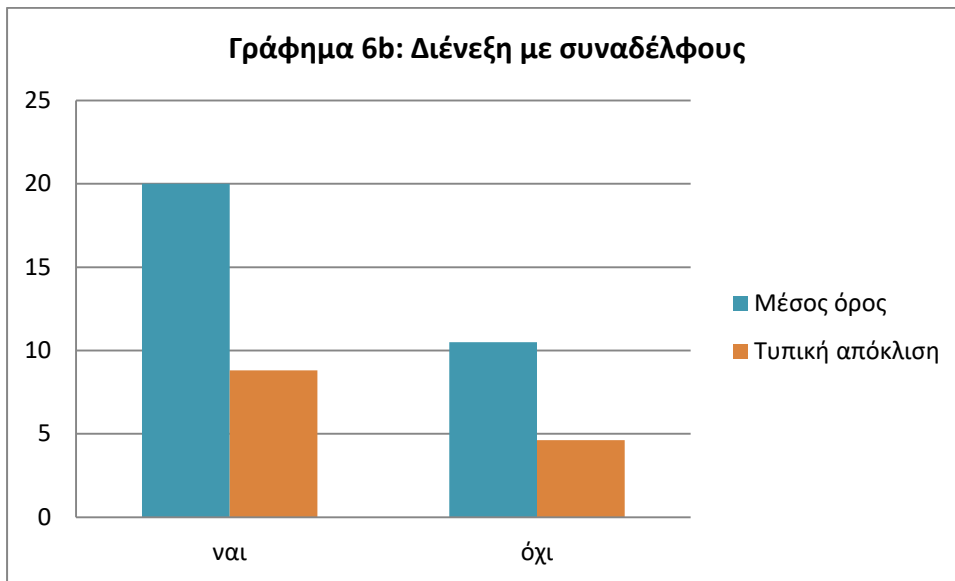
Γράφημα 5b: Φαινόμενα συγκρούσεων



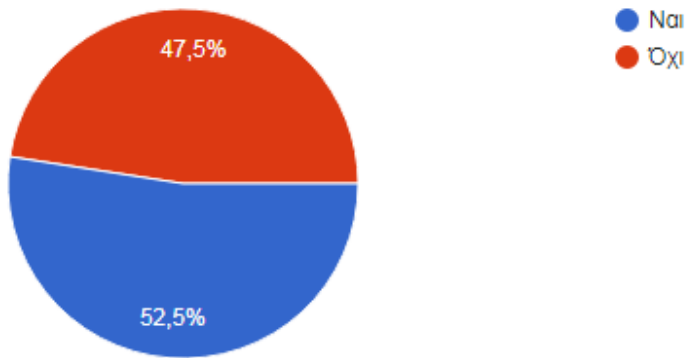
Γράφημα 6: Διένεξη με συναδέλφους



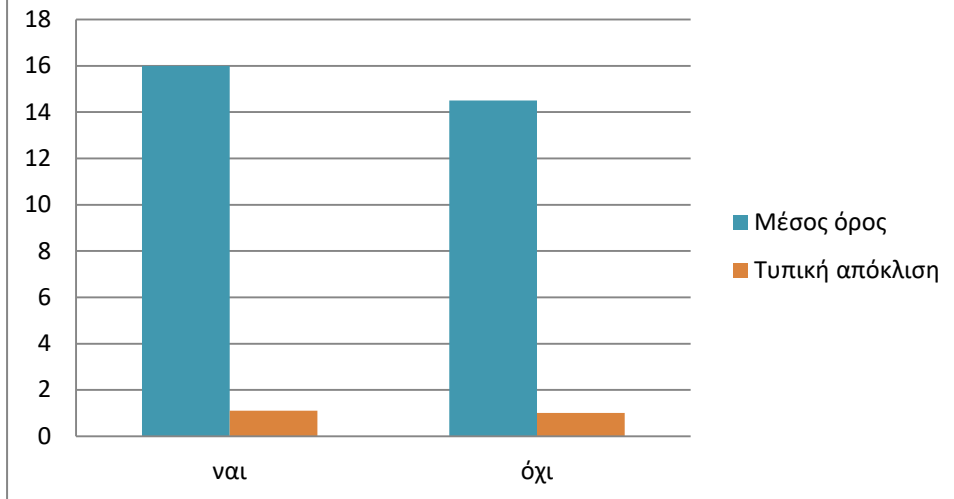
Γράφημα 6b: Διένεξη με συναδέλφους



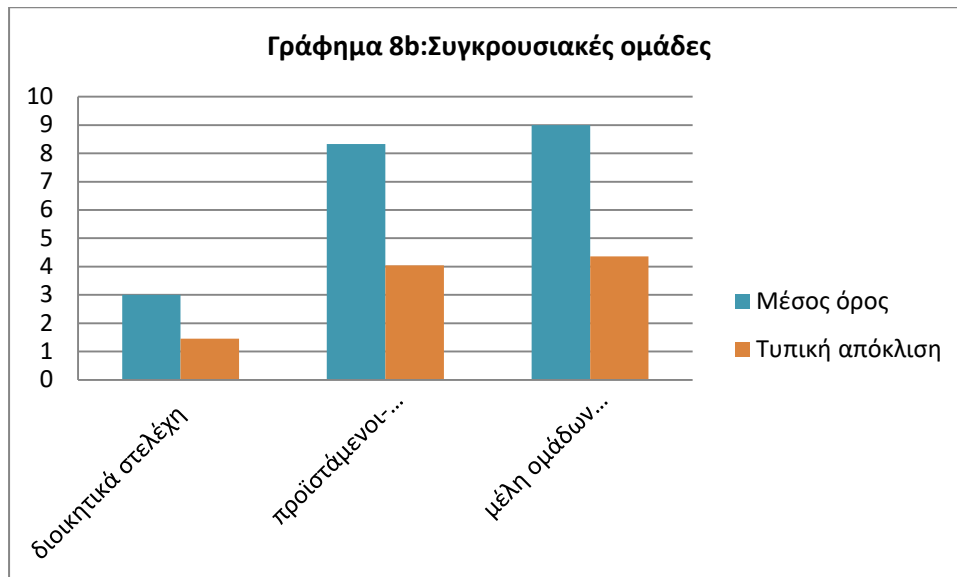
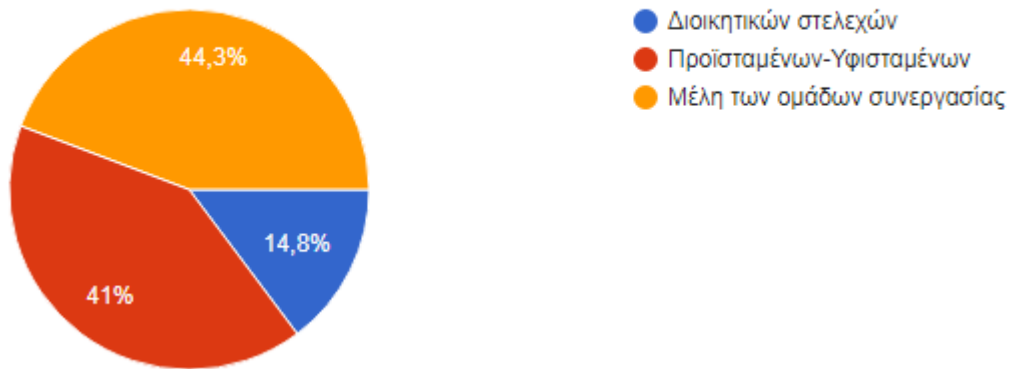
Γράφημα 7: Σύγκριση με προϊστάμενο

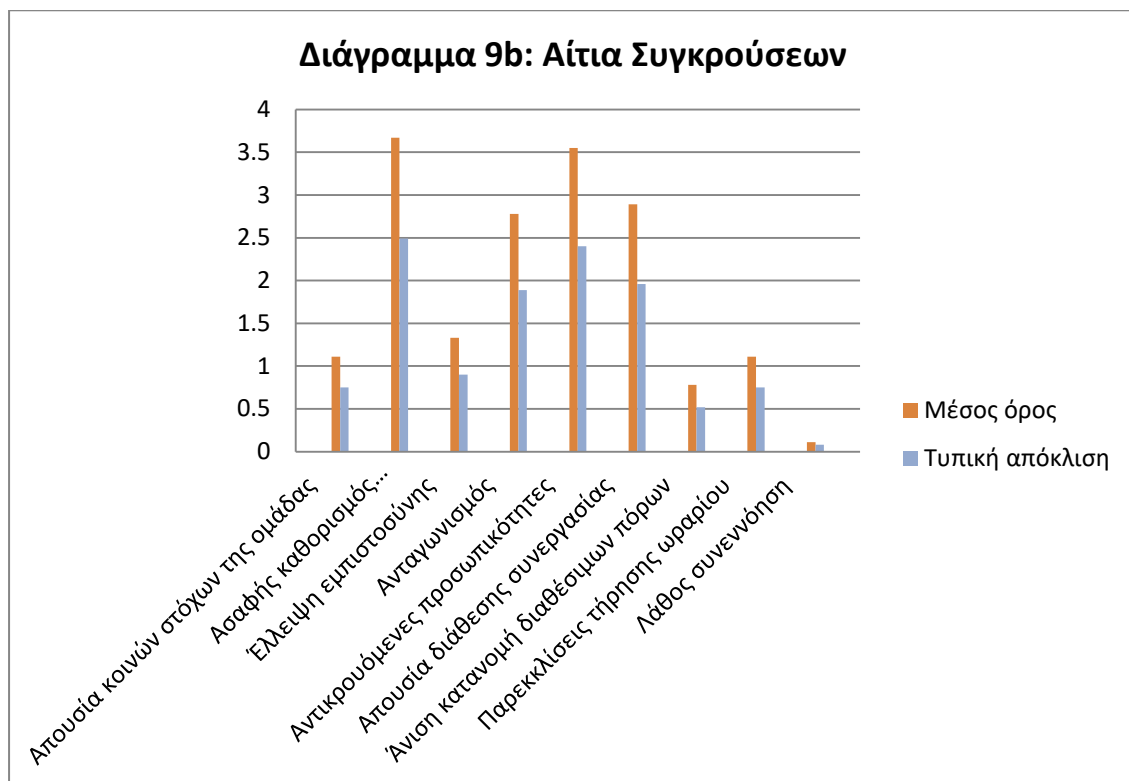
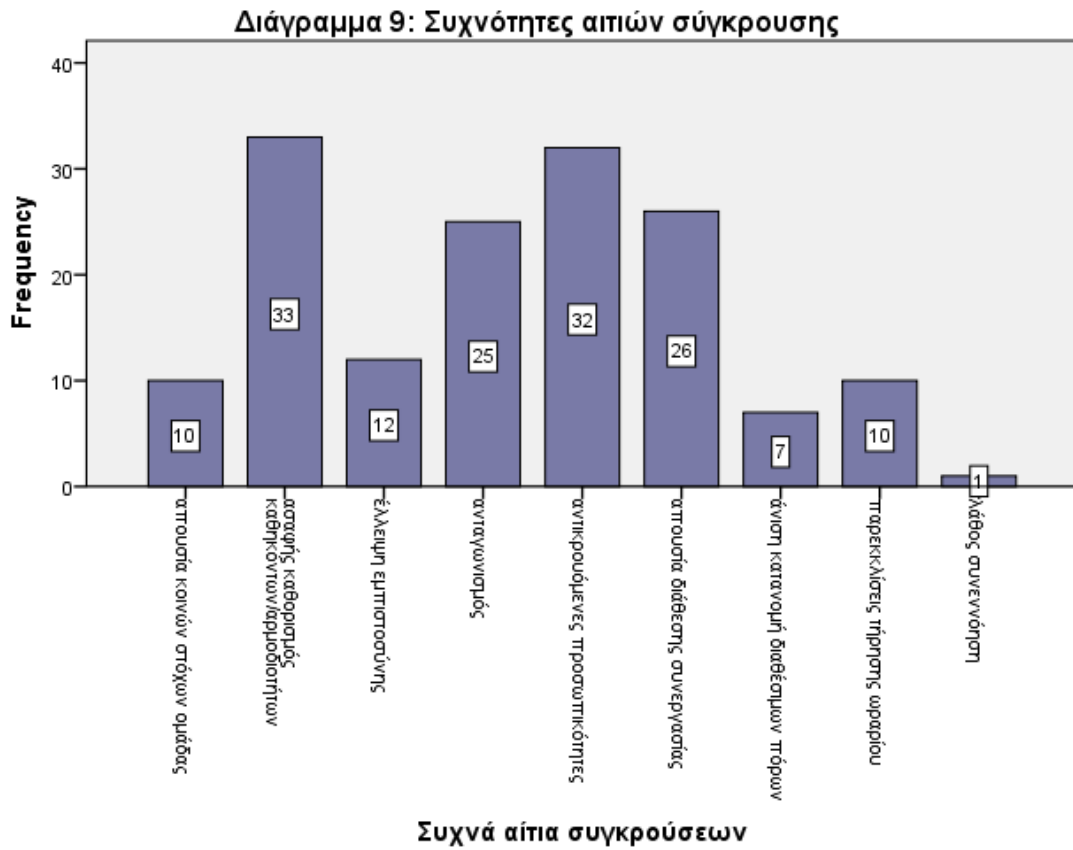


Γράφημα 7b: Σύγκριση με προϊστάμενο

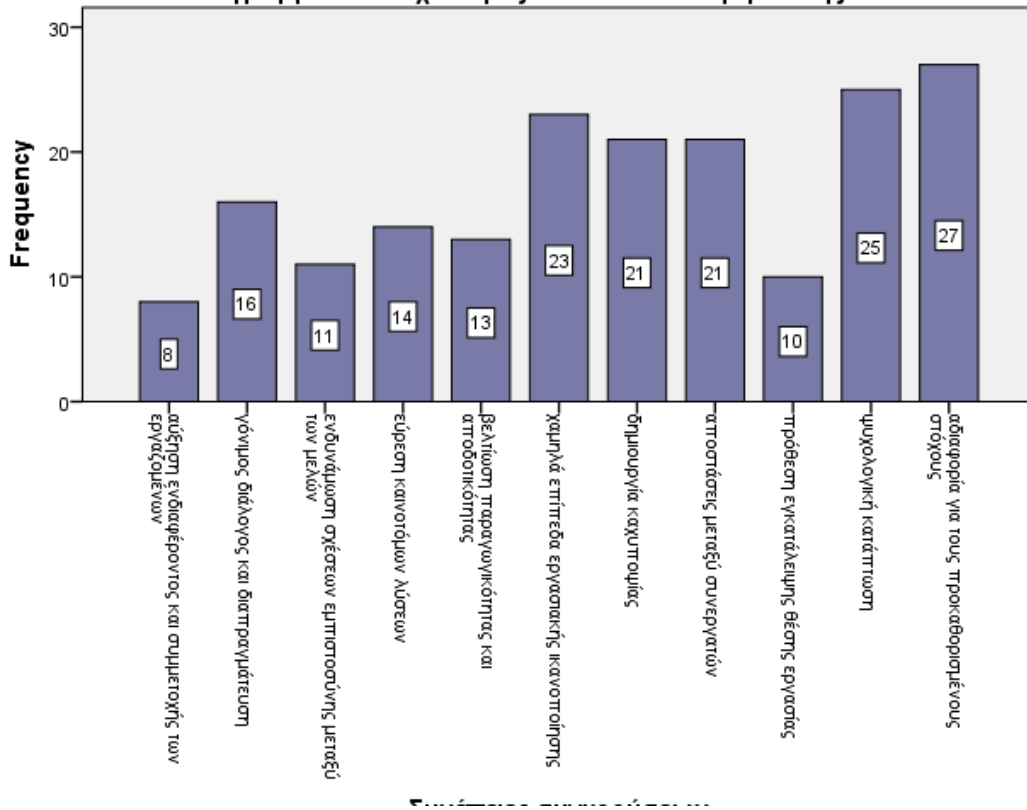


Γράφημα 8: Συγκρουσιακές ομάδες

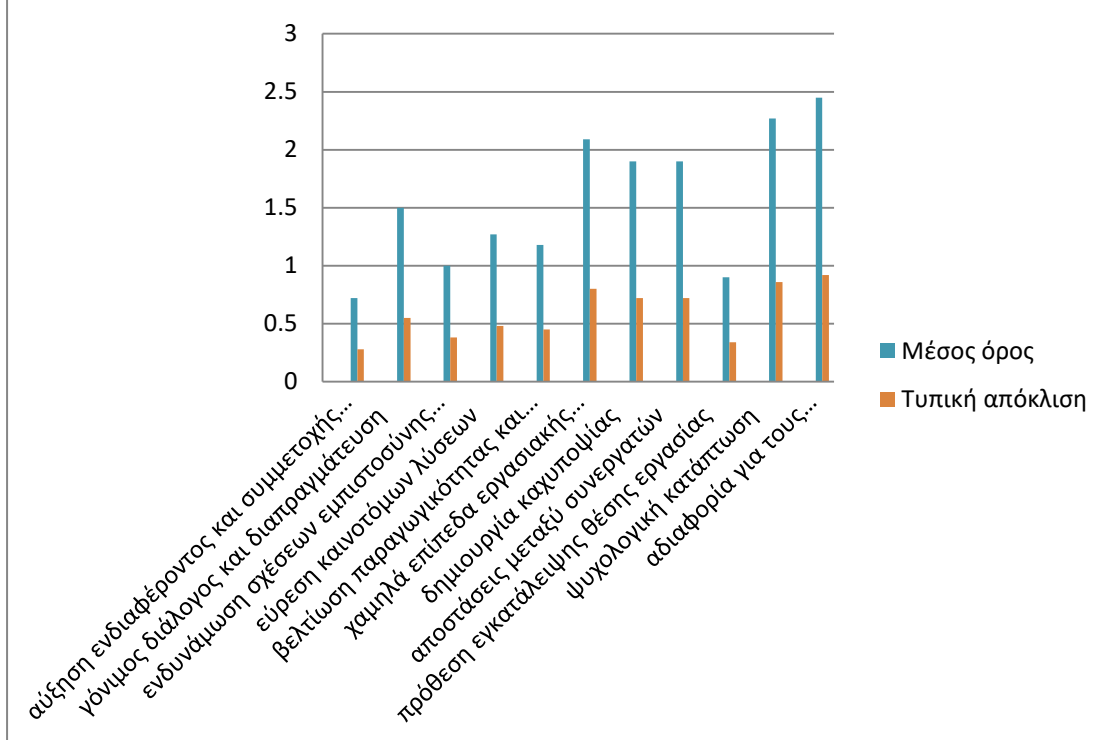




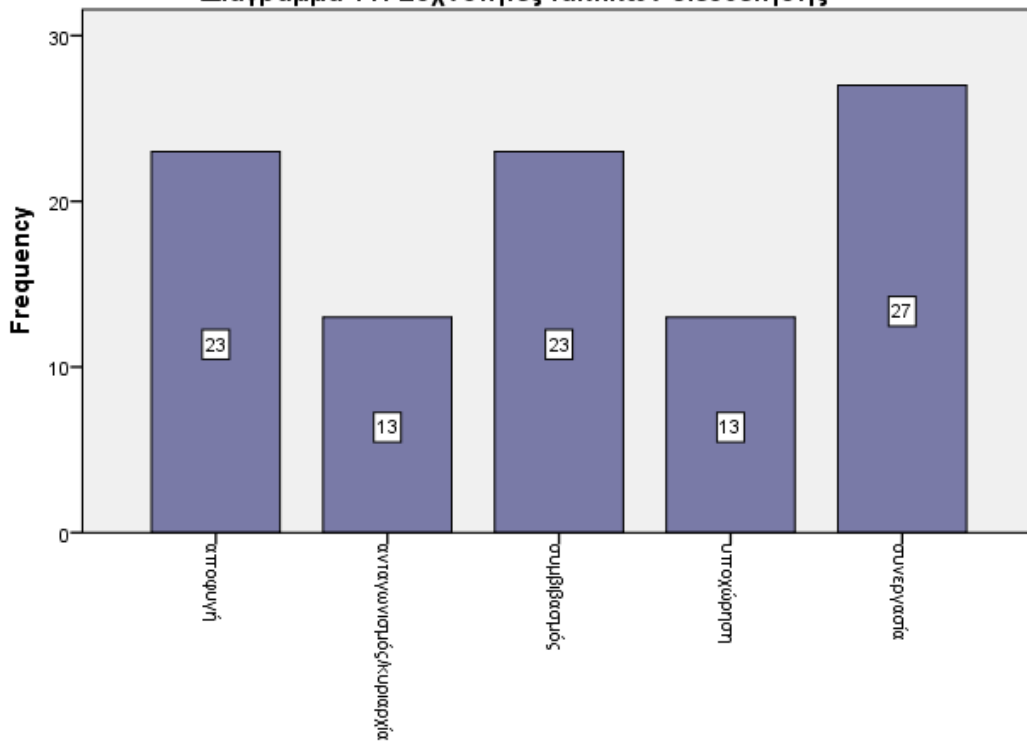
Διάγραμμα 10: Συχνότητες συνεπειών σύγκρουσης



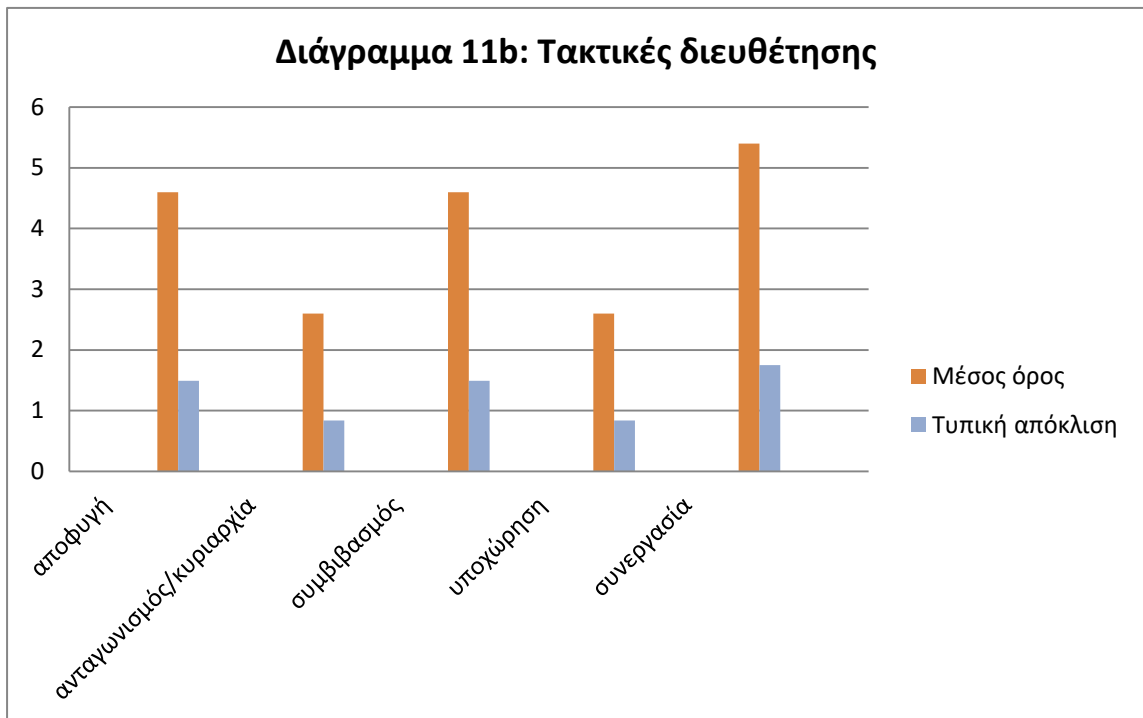
Διάγραμμα 10b: Συνέπειες συγκρούσεων



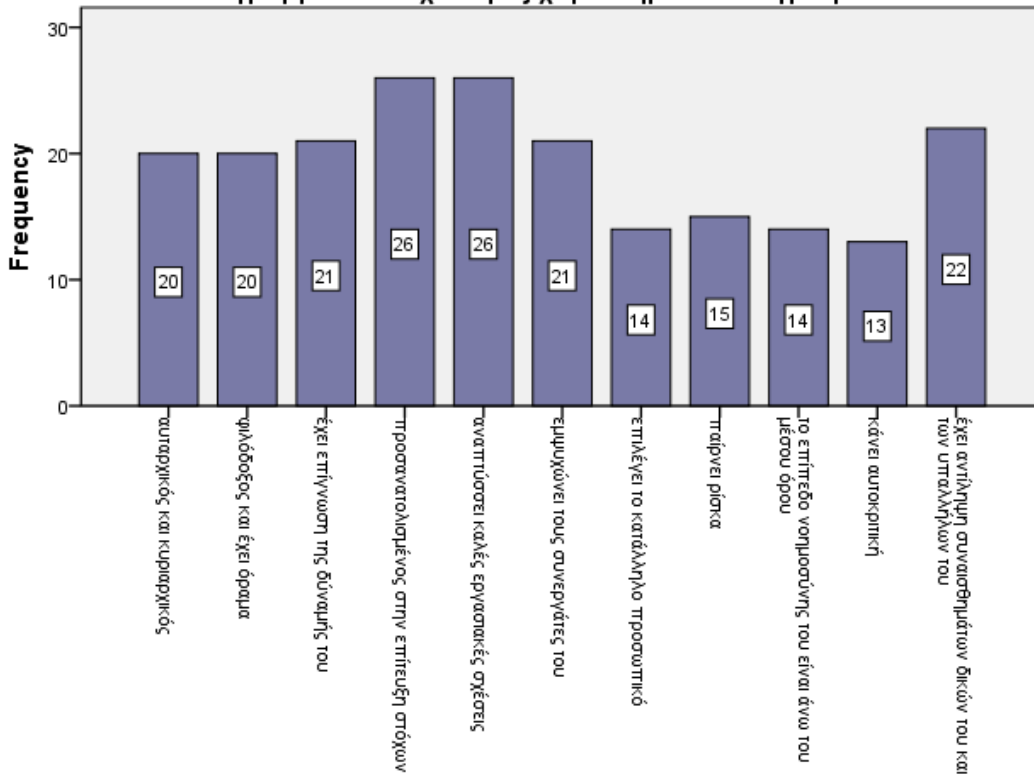
Διάγραμμα 11: Συχνότητες τακτικών διευθέτησης



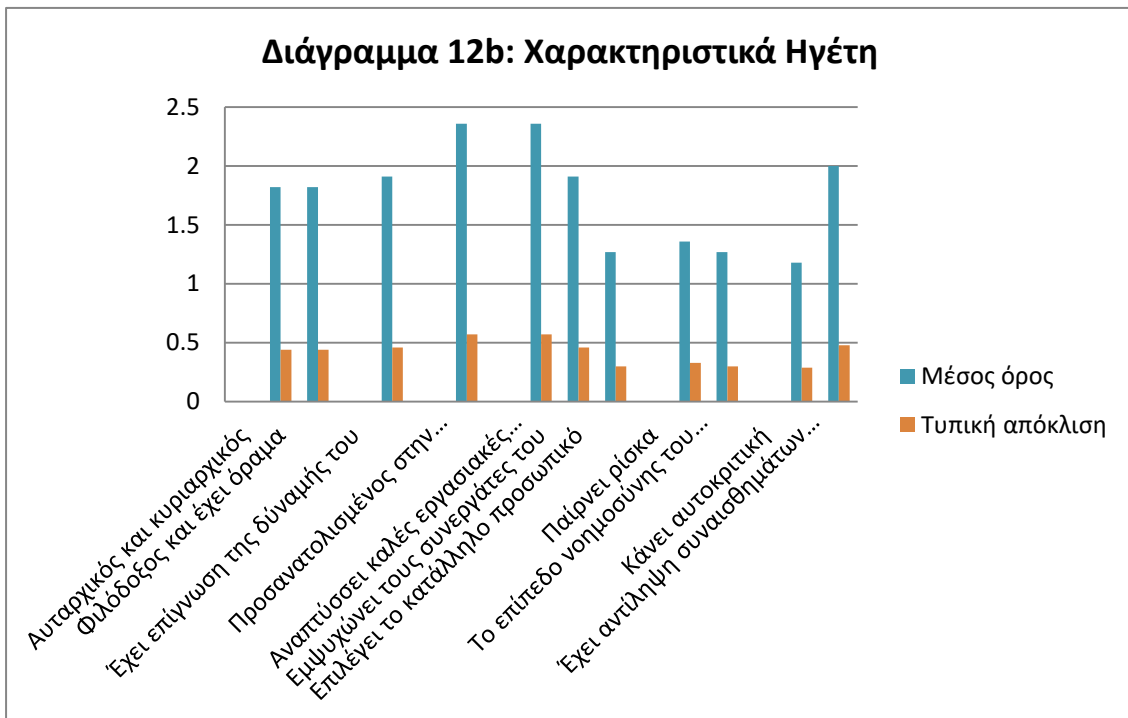
Διάγραμμα 11b: Τακτικές διευθέτησης



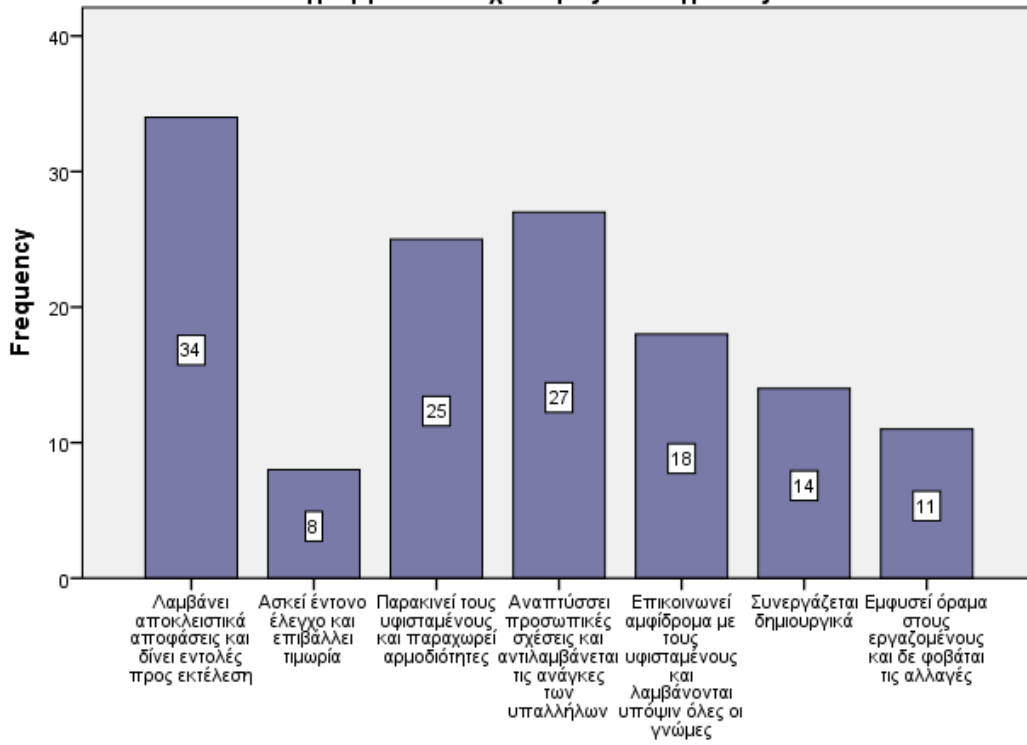
Διάγραμμα 12: Συχνότητες χαρακτηριστικών ηγέτη



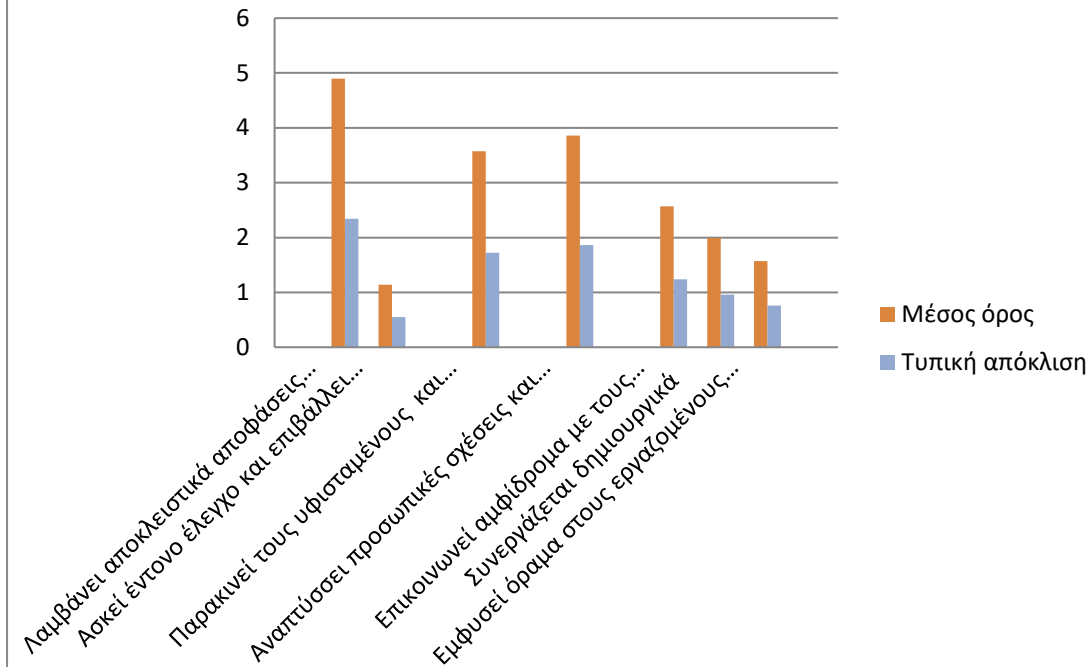
Διάγραμμα 12b: Χαρακτηριστικά Ηγέτη



Διάγραμμα 13: Συχνότητες Στυλ ηγεσίας



Διάγραμμα 13b: Στυλ Ηγεσίας



Βιβλιογραφία

Alper S., Tjosvold D., Law K (2000), Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams, *Personnel Psychology*, Volume 53, Issue 3, pages 625–642

Aula P., Siira K., (2010), Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach, *NORDICOM Review*, Vol. 31 Issue 1, p. 125-141 Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/265202353_Organizational_Communication_and_Conflict_Management_Systems_A_Social_Complexity_Approach

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.

Awan, A.G. & Anjum, K. (2015). Cost of High Employees Turnover Rate in Oil industry of Pakistan. *Information and Knowledge Management*, 5(2), 92-102.

Barrick, M.R., Mount, M.K., Strauss, J.P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 714-722.

Batool, S., Faridee, B.A., Farooq, M.T.K., Yahya, R. (2016). Relationship of Conflict Management Styles with Teacher's Professional Commitment. In: *Sci. Int. (Lahore)*, 28(2), 1543-1549.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413–426

Bradberry, T. & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.

Brassard, M.R. & Morris-Routschild, B.K. (2006). "Teachers" conflict management styles: The role of attachment styles and classroom management efficacy. In: *Journal of School Psychology*, 44, 105-121.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management (4th Edition)*. London: Sage Publications.

- Chen, G., Liu, C., Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management for effective top management teams and innovation in China. In: *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- Chigozie, N.E. (2017). Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria). *Turizam*, 21(1), 45-64.
- Crowther, F. & Olsen, P. (1997). Teacher as Leaders: An Exploratory Framework. *International Journal of Educational Management*, 11(1), 6-13.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*, Yale University Press. New York-London: Routledge.
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P.W. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505.
- Gawel, Joseph E. (1997). "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs". *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 5 (11). Ανακτήθηκε από <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&context=pars>
- Goleman, D. (1997). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1999). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. McKee, A. (2002). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2014). *Ο νέος Ηγέτης-Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Jehn K., Mannix E., (2001) The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 238-251 Ανακτήθηκε από https://www.academia.edu/28481684/The_Dynamic_Nature_of_Conflict_A_Longitudinal_Study_of_Intragroup_Conflict_and_Group_Performance
- Johnson, D.W. & Johnson, F. (1997). *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (6th Edition). *Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Jokanovic, B., Tomic, I., Dubak, L. (2017). Organizational conflict resolution. *XVII International Scientific Conference on Industrial Systems*, 17, 446-451.

- Henkin, A.B., Cistone, P.J., Dee, J.R. (2000). Conflict management strategies of principals in sitebased managed schools. In: *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.
- Khan, K., Hussainy, S., Iqbal, Y. (2016). Causes, effects and remedies in conflict management. *The South East Asian Journal of Management*, 10(2), 152-172.
- Kilmann RH, Thomas KW: Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychol Rep.* 1975, 37: 971-980 Ανακτήθηκε από <https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/07/Kilmann-Thomas-TKI-and-the-MBTI.pdf>
- Konorti, E. (2008). The 3D transformational leadership model. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 14(1), 10-20. Ανακτήθηκε από <https://pdfs.semanticscholar.org/aff/143989e5e9c067e36e130dacab18aa3c8716.pdf>
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter P. , J., (2001) .Ηγέτης στις αλλαγές, Αθήνα.: Κριτική
- March, J.G. & Simon, H.A. (2003). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mullin, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior-4th Edition*. Pitman.
- McClelland, D.C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- Medina, N.M. (2016). Conflict, individual satisfaction with team and training motivation. *Team Performance and Management*, 22 (3/4), 223-239.
- Montana, P. & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ: Τρίτηαμερικανικήέκδοση*. Αθήνα: ΕκδόσειςΚλειδάριθμος.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to Leadership. Concepts and practice*. USA: Sage Publications.
- Omisoro, B.O. & Abiodun, A.R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137.
- Ongori, H.(2008). Organizational Conflict and its effects on Organizational Performance. *Research Journal of Business Management*, 2(1), 16-24.

Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team Performance Management*, 18 (7/8), 401-417.

Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3, Pt 2), 1323–1344

Rahim M., Magner N.R., Shapiro D.L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1): 9-31. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/235297096_Do_justice_perceptions_influence_styles_of_handling_conflict_with_supervisors_What_justice_perceptions_precisely

Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.

Rahim M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/228182312_Toward_a_Theory_of_Managing_Organizational_Conflict

Rhoades, J. A., Arnold, J. and Jay, C. (2001), The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *J. Organiz. Behav.*, 22: 329–345.

Robbins, P.S. & Coulter, M. (2005). *Management, 8th edition*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Ryals, L. & Speakman, J. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. In: *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 186-201.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211. London: OFSTED.

Samanta, I. & Labrakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: the case of greek public sector. *Management*, 23(1), 173-191. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/326091484_Modern_leadership_types_and_outcomes_The_case_of_Greek_public_sector

Simons, T., Peterson, R (2000), Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(1), 102-111.

Ανακτήθηκε

από <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1723&context=articles>

Verma, V.K. (1996). *Human resource skills for the project manager*. UpperDarby, PA: Project Management Institute.

Wang, J., Lee-Davies, L.N., Kakabadse, N. and Zhijie Xie (2011) *Leader Characteristics and Styles in the SMEs of the People's Republic of China During the Global Financial Crisis*, SC:BiEF.

Αντωνάκης, Ι. (2008). *Κοινωνιολογία των Οργανώσεων*. Ηράκλειο: Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

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

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λεάνδρος, Ν., Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος-Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

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

Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος.

Μπουραντάς, Δ.Κ. & Παπαλεξανδρή, Ν.Α. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Σπυράκης Γ., Σπυράκη Χ. (2008). Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων στους Οργανισμούς: Από την Επίλυση Συγκρούσεων στη Διαχείριση Συγκρούσεων. *Διοικητική Ενημέρωση*, 44:32-50
Ανακτήθηκε

από https://www.researchgate.net/publication/282442364_Antimetopise_ton_Synkrou

seon stous Organismous Apo ten Epilyse Synkrouseon ste Diacheirise Synkrouseon

Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας "Διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας-Ο ρόλος της ηγεσίας" για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών με τίτλο "Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα" του ΑΠΚΥ. Απευθύνεται σε όσους εργάζονται σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά, προκειμένου να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Τηρείται ανωνυμία και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα. Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Προσωπικά Στοιχεία

Φύλο: *

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία: *

- 18-25
- 26-45
- 46-55
- 56 και άνω

Χρόνος απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση: *

- Μήνες έως 5 έτη
- 5-10 έτη
- 10-15 έτη
- 15-20 έτη
- 20 και άνω

Εκπαίδευση: *

- Απολυτήριο Λυκείου
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Οργανωσιακές Συγκρούσεις

Παρατηρούνται συχνά φαινόμενα συγκρούσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον. *

- Ναι
- Όχι

Έχω βρεθεί στο επίκεντρο διένεξης με συναδέλφους μου. *

- Ναι
- Όχι

Έχω έρθει σε σύγκρουση με προϊστάμενό μου. *

- Ναι
- Όχι

Οι συγκρούσεις στην εργασία σας εκδηλώνονται συνήθως μεταξύ: *

- Διοικητικών στελεχών
- Προϊσταμένων-Υφισταμένων
- Μέλη των ομάδων συνεργασίας

Τα συνήθη αίτια εκδήλωσης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας είναι (μία ή περισσότερες επιλογές) *

- Απουσία κοινών στόχων της ομάδας
- Ασαφής καθορισμός καθηκόντων/αρμοδιοτήτων
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών
- Ανταγωνισμός
- Αντικρουόμενες προσωπικότητες
- Απουσία διάθεσης συνεργασίας
- Άνιση κατανομή διαθέσιμων πόρων
- Παρεκκλίσεις τήρησης ωραρίου
- Άλλο:

Οι συνέπειες των συγκρούσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον σχετίζονται με (μία ή περισσότερες επιλογές) *

- Αύξηση ενδιαφέροντος και συμμετοχής των εργαζομένων
- Γόνιμος διάλογος και διαπραγμάτευση
- Ενδυνάμωση σχέσεων και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Εύρεση καινοτόμων λύσεων
- Βελτίωση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
- Χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης
- Δημιουργία καχυποψίας
- Αποστάσεις μεταξύ των συνεργατών
- Πρόθεση εγκατάλειψης της θέσης εργασίας
- Ψυχολογική κατάπτωση
- Αδιαφορία για τους προκαθορισμένους στόχους
- Άλλο:

Σε περιπτώσεις συγκρούσεων, ποιες τακτικές διευθέτησης ακολουθείτε; (μία ή περισσότερες επιλογές) *

- Αποφυγή
- Ανταγωνισμός/ Κυριαρχία
- Συμβιβασμό
- Υποχώρηση
- Συνεργασία
- Άλλο:

Ο Ρόλος της Ηγεσίας

Χαρακτηριστικά ηγέτη. Το ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης/οργανισμού που εργάζεστε (μία ή περισσότερες επιλογές) *

- Είναι αυταρχικό και κυριαρχικό
- Είναι φιλόδοξο και έχει όραμα
- Έχει επίγνωση της δύναμής του
- Είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων
- Αναπτύσσει καλές εργασιακές σχέσεις
- Εμπυλώνει τους συνεργάτες του
- Επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό
- Παίρνει ρίσκα
- Το επίπεδο νοημοσύνης του είναι άνω του μέσου όρου
- Κάνει αυτοκριτική
- Έχει αντίληψη συναισθημάτων δικών του και των υπαλλήλων του
- Άλλο:

Στυλ ηγεσίας. Στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεστε, η ηγεσία (μία ή περισσότερες επιλογές) *

- Λαμβάνει αποκλειστικά αποφάσεις και δίνει εντολές προς εκτέλεση
- Ασκεί έντονο έλεγχο και επιβάλλει τιμωρία
- Παρακινεί τους υφισταμένους και παραχωρεί αρμοδιότητες
- Αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υπαλλήλων
- Επικοινωνεί αμφίδρομα με τους υφισταμένους και λαμβάνονται υπόψιν όλες οι γνώμες
- Συνεργάζεται δημιουργικά
- Εμφυσει όραμα στους εργαζομένους και δε φοβάται τις αλλαγές
- Άλλο:

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!!!