



**ΔΠΜΣ στην
Επιχειρηματικότητα**

**ΔΠΜΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**«ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ Η
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»**

ΒΑΪΑ ΧΡ. ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής: ΔΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέα αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, Φεβρουάριος 2023

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ.6
ABSTRACT	σελ.7
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ.8
2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	σελ.10
2.1. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	σελ.10
2.1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	σελ.10
2.1.2. ΑΙΤΙΑ.....	σελ.10
2.1.3. ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	σελ.12
2.1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	σελ.13
2.1.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	σελ.14
2.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	σελ.17
2.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	σελ.17
2.2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	σελ.18
3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	σελ.20
3.1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	σελ.20
3.1.1. ΣΤΥΛ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ/ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ.....	σελ.20
3.1.2. ΣΤΥΛ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗΣ.....	σελ.21
3.1.3. ΚΥΡΙΑΡΧΟ ΣΤΥΛ.....	σελ.21
3.1.4. ΣΤΥΛ ΑΠΟΦΥΓΗΣ.....	σελ.22
3.1.5. ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ.....	σελ.23
4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	σελ.25
4.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	σελ.25
4.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	σελ.25
4.2.1. ΦΥΛΟ.....	σελ.25
4.2.2. ΗΛΙΚΙΑ.....	σελ.26
4.2.3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	σελ.26
4.2.4. ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελ.27
4.2.5. ΧΡΟΝΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ.....	σελ.27
4.2.6. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	σελ.28

4.3. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	σελ.28
4.3.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	σελ.29
4.3.2. ΣΤΥΛ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	σελ.29
4.3.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	σελ.30
5 ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΑ.....	σελ.31
5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΟΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ.....	σελ.31
5.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ.....	σελ.33
6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.36
6.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	σελ.36
6.2. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ.....	σελ.38
6.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	σελ.40
6.3.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	σελ.40
6.3.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	σελ.41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ.42
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	σελ.42
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	σελ.45
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	σελ.46
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	σελ.33
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ.....	σελ.35
ΣΧΗΜΑΤΑ – ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	
4.1. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΔΡΑΜΜΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ	σελ.25
4.2. ΓΡΑΦΗΜΑ ΗΛΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ	σελ.25
4.3. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	σελ.26
4.4. ΓΡΑΦΗΜΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	σελ.26
4.5. ΓΡΑΦΗΜΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ.....	σελ.28
4.6. ΓΡΑΦΗΜΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	σελ.28

ΕΙΚΟΝΑ

Εικόνα 1: ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΣΤΥΛ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....σελ.15
--

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο διαρκώς αυξανόμενος αριθμός εργαζομένων που απασχολούνται σε θέσεις χαμηλότερων απαιτήσεων, σε σχέση με τα προσόντα που κατέχουν, αλλά και οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής σε συνδυασμό με την αποξένωση που υπάρχει γενικότερα στη κοινωνία δημιουργούν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Το ενδιαφέρον στράφηκε προς τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους, τη διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν και τη συσχέτιση αυτών με την εργασιακή ικανοποίηση. Το φαινόμενο των συγκρούσεων έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει σημαντικά τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και η επίδρασή τους σε εργαζόμενους και οργανισμούς είναι πολυδιάστατη.

Στην παρούσα εργασία το πεδίο της έρευνας εκτείνεται σε εργαζομένους του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και η μέθοδος ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε ήταν ποσοτική, με τη χρήση ερωτηματολογίου, σε δείγμα 156 εργαζομένων. Μέσω του ερωτηματολογίου, έγινε μια προσπάθεια ανάδειξης του τρόπου συμπεριφοράς των εργαζομένων στη εμφάνιση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και του τρόπου αντιμετώπισης τους. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις που είχαν γίνει σχετικά με τα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων και τη σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση.

Λέξεις κλειδιά: Συγκρούσεις, Πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, Εργασιακή ικανοποίηση, Εργαζόμενοι

ABSTRACT

The ever-increasing number of workers employed in positions that are less demanding than their qualifications, but also the fast pace of life combined with the alienation that exists in society in general, create conflicts in the workplace. The focus was on the interpersonal relationships between employees and their colleagues, the management of the conflicts that arise and the correlation between these and job satisfaction. The phenomenon of conflict has been found to significantly affect employees' attitudes and behaviours and its impact on employees and organisations is multidimensional.

In this study the scope of the research extends to private and public sector employees and the method of analysis used was quantitative, using a questionnaire, on a sample of 156 employees. Through the questionnaire, an attempt was made to highlight the employees' behavioral patterns in the occurrence of workplace conflicts and how they deal with them. The results confirmed the hypotheses made about the five conflict management styles and their relationship with job satisfaction.

Keywords: Conflicts, Five conflict management styles, Job satisfaction, Employees.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή, η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στη συνεχή αλλαγή και ανάπτυξη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι ανθρώπινες σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα παραμένουν σε κρίσιμη κατάσταση και η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξακολουθεί να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη συμπεριφορά, γνώση και κατανόηση.

Μέσα σε μια επιχείρηση, άνθρωποι με διαφορετικές προσωπικότητες, αντιλήψεις, και κουλτούρα, καλούνται να συνεργαστούν και πολύ εύκολα μπορεί να οδηγηθούν στην σύγκρουση. Ο σύγχρονος άνθρωπος αφιερώνει τουλάχιστον το 30% του χρόνου του στον χώρο εργασίας. Δεδομένου ότι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και δεν είναι μηχανές, έχουν αισθήματα και είναι λογικό να προκύπτουν διαφορές και εντάσεις μεταξύ τους, οπότε οι συγκρούσεις είναι κάτι αναπόφευκτο μέσα στην επιχείρηση. Η αλληλεξάρτηση των μελών μιας ομάδας, η ασυμβατότητα των στόχων, η αβεβαιότητα, η έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας αποτελούν πηγές έντασης και συγκρούσεων (Στειακάκης & Κατζός 2002).

Για να λειτουργεί αποτελεσματικά μια ομάδα και ένας οργανισμός ώστε να μπορεί να πετύχει τους στόχους του, θα πρέπει να έχει και τα κατάλληλα αποτελέσματα από όλες τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων, είναι να περιορίσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, που εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας, αυξάνοντας παράλληλα την πιθανότητα αποτελεσματικής και αποδοτικής επίλυσης τυχόν διαφωνιών που προκύπτουν. Η επικοινωνία και η αποτελεσματικότητά της βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και την κατανόηση. Ο παράγοντας “άνθρωπος” παίζει σημαντικό ρόλο για την πορεία και το μέλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Αντωνάκης, 2012).

Με αυτό τον τρόπο κάθε μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να αναλυθεί και η συμπεριφορά του ατόμου στον εργασιακό του χώρο καθώς μέσω αυτής μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα εργασίας, η παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση το κέρδος της επιχείρησης ή του οργανισμού (Αντωνάκης, 2012; Δούμα, 2014).

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με τις συγκρούσεις που διαδραματίζονται στον χώρο εργασίας ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης – οργάνωσης και τα στυλ συγκρούσεων που προκύπτουν. Ο σκοπός του ερευνητικού προβλήματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξερευνήσει πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μία σύγκρουση που προκύπτει στον

εργασιακό χώρο και πως αυτή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση τους. Η μεθοδολογική προσέγγιση που εφαρμόστηκε είναι η ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους.

Όσο αναφορά στη δομή της εργασίας, αρχικά ορίστηκε η έννοια της σύγκρουσης, τα αίτια, τα είδη των συγκρούσεων και η διαχείριση τους. Έπειτα, αναπτύχθηκαν υποθέσεις για το κάθε ένα στυλ σύγκρουσης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και έγινε αναφορά στη μεθοδολογία, δηλαδή στο τρόπο συλλογής δεδομένων και στις κλίμακες μέτρησης. Στο τέλος ύστερα από την μελέτη περιπτώσεων ακολούθησαν τα αποτελέσματα και η συζήτηση επιχειρώντας να καταλήξει σε περιορισμούς και ευκαιρίες για περαιτέρω μελλοντική έρευνα, χρήσιμα συμπεράσματα και προτάσεις.

2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η σύγκρουση αναφέρεται και εντοπίζεται κυρίως στο αρνητικό φαινόμενο που εκδηλώνεται με διαφωνία, αντίδραση ή αντιπαράθεση μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Αυτό μπορεί να προκαλέσει διακοπή της κανονικής παραγωγικότητας και της συνεργασίας, όπως επίσης μπορεί να επηρεάσει και το ηθικό των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται σε κάποια εταιρεία. Η οργανωσιακή σύγκρουση εμφανίζεται όταν η συμπεριφορά ή η στάση ενός μέλους του οργανισμού είναι μη συμβατή με εκείνη των συνεργατών του ή εξωτερικών μελών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα του οργανισμού (Rahim, 2001).

Είναι συχνά πιο δύσκολο να βρεθούν λύσεις για τις αντιφάσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν όταν αποτελούνται από βαθιά ριζωμένες διαφορές, και πιο εύκολο να επιλυθούν εάν είναι απλές διαφορές. Επιπλέον, μερικές φορές ο οργανισμός επιδέχεται σημαντική ανανέωση μετά την επίλυση της διένεξης. Σε πολλές περιπτώσεις, οι διαπροσωπικές διαφορές, οι ανταγωνισμοί, οι αντιπαλότητες και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τα άτομα που εμπλέκονται και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των κοινωνικών θεσμών στους οποίους εμφανίζονται (Walton, 1969).

Οι συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται σε κακή επικοινωνία, έλλειψη εμπιστοσύνης και κακή διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, δόλιες ενέργειες ενός ή περισσότερων ατόμων για προσωπικό όφελος που εμποδίζει την επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με τον Kriesburg, τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν μεταξύ τους ασυμβίβαστους σκοπούς γι' αυτό και συγκρούονται.

2.1.2 ΑΙΤΙΑ

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή αντιμετώπιση κάθε σύγκρουσης είναι η διάγνωση και η κατανόηση των αιτιών της. Η δημιουργία των εργασιακών συγκρούσεων προκαλείται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι έχουν κοινωνικό, οικονομικό αλλά και προσωπικό υπόβαθρο. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες αυτοί είναι πολυποίκιλοι και πολυπαραγοντικοί. Πρώτη αιτία είναι η έλλειψη της συνεργασίας και η κακή επικοινωνία ανάμεσα σε ομοιόβαθμους, όπου αυτό συνεπάγεται στη μείωση της συναδελφικότητας και δημιουργία διαμαχών. Δεύτερον, το έντονο άγχος, το οποίο προκύπτει από τους έντονους ρυθμούς ζωής και εργασίας και έχει άμεση επιρροή στην απόδοση των εργαζομένων. Η μεγάλη πίεση με

την οποία έρχονται αντιμέτωπα τα άτομα, με σκοπό τη γρήγορη διεκπεραίωση των απαραίτητων εργασιών με όσο το δυνατόν πιο άρτιο αποτέλεσμα αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα. Τρίτον, η πιο συνηθισμένη αιτία για τη δημιουργία συγκρούσεων είναι η μη ύπαρξη διαφορετικών στόχων, δηλαδή όταν ο στόχος ενός υπαλλήλου είναι αντίθετος ή δεν συμβαδίζει με τον στόχο κάποιου άλλου. Έτσι, τα άτομα κινούνται με βάση το δικό τους συμφέρον και παραμελούν τη γενικότερη ευημερία του οργανισμού.

Επιπλέον, άλλη μία αιτία είναι η ασάφεια των στόχων αλλά και των διαφορών, μη σωστή μετάφραση και αντίληψη τους. Όταν το όραμα και οι αξίες του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαρα, οι υπάλληλοι δεν έχουν ένα κοινό στόχο και επιδιώκουν μόνο τη διεκπεραίωση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Ακόμη, μία αιτία είναι οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση και η αναξιοκρατική κατανομή τους. Κάθε οργανισμός διαθέτει έναν συγκεκριμένο αριθμό πόρων για τη διεκπεραίωση των εργασιών. Η διεκδίκηση τέτοιων πόρων είναι πιθανό να προκαλέσει έντονες διαμάχες μεταξύ τμημάτων, ομάδων ή ακόμα και μεμονωμένων υπαλλήλων.

Ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας είναι οι περιορισμένες δυνατότητες καριέρας, δηλαδή όταν σε ένα οργανισμό υπάρχουν ορισμένες εργασίες που πρέπει να διεκπεραιώσουν οι εργαζόμενοι, αυτό εμποδίζει τα άτομα να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν. Επίσης, οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του σύστημα αξιών και αντιλήψεων, το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στη δουλειά του όσο και στη ζωή του. Το σύνολο αξιών έρχεται σε σύγκρουση με γεγονότα και καταστάσεις που πρέπει κάποιος να αντιμετωπίσει μέσα στο περιβάλλον της δουλειάς του, με αποτέλεσμα να μην αποδίδει όπως πρέπει.

Ένας ακόμα παράγοντας που συμβάλλει στη δημιουργία συγκρούσεων είναι οι ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι. Όταν κάποιος εργαζόμενος έχει υποχρεώσεις, πρέπει να έχει και απαιτήσεις. Δηλαδή, δικαιούται τις μέρες άδειας που του αναλογούν ανάλογα με το ωράριο εργασίας του, αλλά και να μπορέσει να απουσιάσει από την εργασία του αν όντως το χρειαστεί. Επιπροσθέτως, οι συνθήκες, οι ώρες εργασίας και ο υπερβολικός φόρτος αποτελούν τους πιο σοβαρούς λόγους στη ανάπτυξη συγκρούσεων. Όταν επικρατεί ανισότητα και διαχωρισμός των ατόμων, τότε τα άτομα αισθάνονται αδικημένα και δεν μπορούν να αποδώσουν στο επιθυμητό. Θα πρέπει να επιδιώκουν ίση μεταχείριση. Ακόμη

και όταν στο χώρο εργασίας επικρατεί δυσάρεστο περιβάλλον, όπου όλοι μαλώνουν και υπάρχει μία σύγχυση, αλλά και τα ανελαστικά ωράριο δημιουργούν προβλήματα.

Γενικότερα, μία άλλη αιτία είναι η επίδραση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, δηλαδή η δραστική μείωση των μισθών σε συνδυασμό με τον ανηλεή ανταγωνισμό συμβάλλουν θετικά στη εμφάνιση της σύγκρουσης. Όπως και η έλλειψη υποστήριξης της διοίκησης και των συναδέλφων είναι αρκετά συχνό φαινόμενο. Όταν ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι υπάρχει κάποια διάκριση απέναντι στον ίδιο, είναι σίγουρο ότι θα επηρεαστεί τόσο η σχέση του με τα άλλα μέλη της ομάδας όσο και η αποδοτικότητά του. Όπως είναι αναμενόμενο μία σύγκρουση στον εργασιακό χώρο είναι κάτι που πρέπει να αποφεύγεται, αλλά και στις περιπτώσεις που τελικά παρουσιάζεται πρέπει να αντιμετωπίζεται με ψυχραιμία και σύνεση.

2.1.3 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό χωρίζονται σε εσωτερικές αλλά και εξωτερικές. Οι εσωτερικές συγκρούσεις κατηγοριοποιούνται στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα εντός της οργάνωσης και χωρίζονται σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε ομαδικό επίπεδο ανάμεσα στις ομάδες της ίδιας επιχείρησης. Αντίθετα, οι εξωτερικές συγκρούσεις εκδηλώνονται ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς (Rahim et al., 2000). Μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες συγκρούσεων (Παπαδοπούλου, 2012): α) Διαπροσωπικές συγκρούσεις και β) Ομαδικές συγκρούσεις.

Στις διαπροσωπικές συγκρούσεις οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε σύγκρουση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για διάφορους λόγους. Το βασικό είναι ο ανταγωνισμός για την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών πόρων που προσφέρει η επιχείρηση, όπως χρηματικά έπαθλα ή καλύτερη θέση και καριέρα. Αυτές χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: α) οι συγκρούσεις ισοτιμίας, αφορούν την δυσκολία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων στόχων από το άτομο, τις οποίες μπορεί να θεωρεί ότι έχει την ίδια ή διαφορετική ωφέλεια, β) οι συγκρούσεις διπλής εκτίμησης εμφανίζονται όταν ένα άτομο έχει να επιλέξει ανάμεσα σε στόχους που περιέχουν θετικά και αρνητικά οφέλη, γ) οι συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών εμφανίζονται στις περιπτώσεις που το άτομο είναι υποχρεωμένο να επιλέξει στόχους που περιλαμβάνουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα (Παπαδοπούλου, 2012).

Οι ομαδικές συγκρούσεις δημιουργούνται ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εταιρίας αλλά και σε ομάδες που ανήκουν στο ίδιο τμήμα. Δημιουργούνται μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανώσεων και περιλαμβάνουν τις εξής κατηγορίες συγκρούσεων: α) συγκρούσεις

κατανομής, αυτό συμβαίνει όταν οι ομάδες ανταγωνίζονται για τους λιγοστούς χρηματοδοτικούς πόρους. β) συγκρούσεις ανταλλαγής, όπου βασίζονται στη σχέση ανταλλαγής ωφελειών των ατόμων, γ) συγκρούσεις συντονισμού συμβαίνουν όταν τα συστήματα στόχων πολλών διεκδικητών περιλαμβάνονται σε ένα γενικότερο σύστημα στόχων και υπάρχει η μη διαφορά της τυπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης, δ) συγκρούσεις συνεργασίας προέρχονται από τους αρχηγούς των ομάδων που πράττουν την συνεργασία για την επίτευξη του κοινού τους στόχους, Και τέλος, οι ιεραρχικές συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων μίας εταιρίας, που μπορεί να οφείλονται και σε προσωπικές συγκρούσεις (Παπαδοπούλου, 2012).

Οι συγκρούσεις όμως μπορούν να ταξινομηθούν και στις εξής κατηγορίες: συγκρούσεις γραμμικών – επιτελικών στελεχών, λειτουργικές συγκρούσεις που συμβαίνουν μεταξύ των διάφορων λειτουργιών ή των τμημάτων μιας επιχείρησης, συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων, συγκρούσεις ανάμεσα σε συλλόγους εργαζομένων και στη διοίκηση, συγκρούσεις του ίδιου ατόμου με τον εαυτό του, οι οποίες αναλύθηκαν διεξοδικά παραπάνω (Παπαδοπούλου, 2012; Αντωνάκης, 2012).

Οι οργανισμοί συγκρούονται κυρίως εξαιτίας του ανταγωνισμού τους στην αγορά και εξαιτίας της επιθυμίας τους να κατέχουν το μονοπώλιο σε συγκεκριμένο μερίδιο αυτής. Ο ανταγωνισμός για την επιβίωση της μίας εις βάρος της άλλης επιχείρησης αρκετές φορές είναι μονόδρομος αλλά και η επιθυμία τους να κερδίσουν τον πελάτη οδηγούν αναπόφευκτα στη σύγκρουση.

2.1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα ενός οργανισμού είναι ένα συνηθισμένο καθημερινό φαινόμενο το οποίο τις περισσότερες φορές εμφανίζεται κλιμακωτά. Σύμφωνα με τον Pondy (1967), τα άτομα μετακινούνται από τη μια φάση στην άλλη καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν. Ο Pondy υπέδειξε πέντε φάσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωτική σύγκρουση.

Στο πρώτο στάδιο της "σιωπηρής σύγκρουσης" υπάρχουν κάποιες απλές ενοχλήσεις ή κάποιο αίσθημα δυσφορίας και αυτό σιγά σιγά κλιμακώνεται. Αν και δεν είναι αισθητή, η σύγκρουση είναι υπαρκτή επειδή τα μέρη διαιρούν σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, όπου μπορεί να ανακύψουν ασύμβατοι στόχοι. Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή και συνειδητή. Ένα ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η κατάσταση τους χαρακτηρίζεται

από ασυμβατότητα και αυτό οδηγεί στην αναζήτηση των αιτιών, τους τρόπους επίλυσης αλλά και την επίτευξη μίας συμφωνίας.

Στο τρίτο στάδιο, ανάλογα με τις εκτιμήσεις που έχουν κάνει τα εμπλεκόμενα μέρη και τις εμπειρίες που έχουν αποκτήσει στο παρελθόν, προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση και αρχίζουν να διατυπώνουν στρατηγικές για τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση κάνει την εμφάνισή της μέσω της επικοινωνίας. Είναι το στάδιο όπου εκφράζεται η στάση που κρατάμε, αλλά και η στρατηγική που επιλέγουμε. Η κατάλληλη στρατηγική καθώς και τα πλάνα συνοδεύονται από αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας.

Τέλος, στο πέμπτο στάδιο που αναγνωρίζει ο Pondy, την μετά τη σύγκρουση φάση, τονίζει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά έχουν επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των εμπλεκόμενων ατόμων ή και ομάδων.

Η σύγκρουση και τα ζητήματα έχουν επιλυθεί είτε με την παρέμβαση τρίτων είτε με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αν παρ' όλα αυτά δεν έχει εξαλειφθεί η αιτία της σύγκρουσης, το ίδιο σενάριο θα επαναληφθεί ξανά στην επιχείρηση. (Miller, 2006; Αντωνάκης, 2012; Βαγιάτης, 2008).

2.1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1.5.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Η διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός χώρου εργασίας που αποκλείει τις συγκρούσεις και μιας ομάδας διαχείρισης που χειρίζεται και επιλύει με επιτυχία ζητήματα στο χώρο εργασίας. Αποτελεί μια πράξη αναγνώρισης και διαχείρισης της με έναν αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς να θίγει κάποιο άτομο.

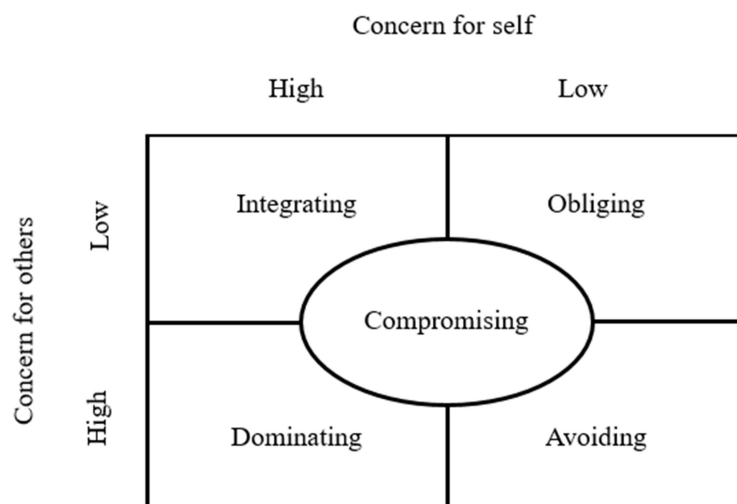
Ορίζεται και ως η συστηματική διαδικασία που σκοπεύει στην εύρεση και εφαρμογή αμοιβαίων αποτελεσμάτων για τα άτομα της σύγκρουσης. Ουσιαστικά ο σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων είναι να παρεμποδίσει την εμφάνιση των συγκρούσεων οι οποίες προκαλούν δυσλειτουργίες στο χώρο εργασίας και μείωση της απόδοσης των εργαζομένων (Αντωνάκης, 2012; Rahim, 2001).

Η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τις ικανότητες συνεργασίας ατόμων και ομάδων, την αλληλεξάρτηση των στόχων και την οργανωσιακή επικοινωνία (Πολυχρονίου, 2005).

2.1.5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Thomas (1976) οι πέντε τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων που βασίζονται στις εξής δύο διαστάσεις: α) ικανοποίηση προσωπικών ενδιαφερόντων και β) ικανοποίηση ενδιαφερόντων τρίτων. Οι Blake & Mouton (1964) υποστηρίζουν ότι αυτοί οι πέντε τρόποι διαπραγμάτευσης βασίζονται σε δύο παρόμοιες διαστάσεις: α) το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και β) το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Στη συνέχεια ο Rahim (1983) παραθέτει το δικό του μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων το οποίο στηρίζεται σε δύο διαστάσεις: α) το ατομικό ενδιαφέρον και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους. Οι δύο αυτές διαστάσεις μας περιγράφουν τα κίνητρα που μπορεί να έχει ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης (Rahim & Magner, 1995). Σύμφωνα με τον Rahim (1983) η ενσωμάτωση στόχων, η παραχώρηση, η επιβολή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός είναι μερικές από τις στρατηγικές όπου τα άτομα τείνουν να εφαρμόζουν για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Παρακάτω βλέπουμε το μοντέλο του Rahim και την ανάλυση του κάθε παράγοντα:



Εικόνα 1: Τα πέντε στυλ διαπροσωπικών συγκρούσεων του Rahim (Rahim, 1983, σελ. 369)

Τα πέντε στυλ διαπροσωπικών συγκρούσεων του Rahim είναι τα εξής:

A) Ενσωμάτωση στόχων (Integrating)

Η χρησιμοποίηση της τεχνικής της αυτής χαρακτηρίζεται από συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία και την εξέταση των διαφωνιών των δύο πλευρών ώστε να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση (Hocker & Wilmot, 1998). Η συγκεκριμένη μέθοδος απομακρύνει τα εμπόδια και αφήνει μία προοπτική για μεγαλύτερη απόδοση με τη προϋπόθεση ότι οι διαφωνίες εκφράζονται ανοιχτά και αναλύουν τα ζητήματα διεξοδικά και το βασικότερο ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη. Γενικότερα, η στρατηγική της ενσωμάτωσης στόχων, θεωρείται η πλέον καταλληλότερη τεχνική για την αποτελεσματική προσαρμογή διαδικασιών και ολοκλήρωση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της επιχείρησης.

B) Παραχώρηση (Obliging)

Το συγκεκριμένο μοντέλο συνδέεται άμεσα με την υποβάθμιση των διαφωνιών καθώς και την ανάδειξη των ομοιοτήτων, με σκοπό την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων της άλλης πλευράς (Rahim, 2000). Η συγκεκριμένη μέθοδος διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται όταν μία συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της άλλης ομάδας και αγνοεί τα δικά της προβλήματα, έτσι ώστε να γίνει υποχώρηση και να υπάρξει ειρηνική διευθέτηση των πραγμάτων και επίλυση. (Μαυραντζά, 2011)

Γ) Επιβολή (Dominating):

Η τεχνική αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλή ανησυχία για ατομικούς στόχους και χαμηλό ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Με αυτή τη μέθοδο γίνεται αντιληπτό ότι τη σύγκρουση τη βλέπουν σαν ανταγωνισμό που έχουν ως σκοπό το κέρδος και επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης για την ικανοποίηση των δικών του συμφερόντων χωρίς να ενδιαφέρεται για κάποια συνεργασία (Σαϊτης, 2002). Η κυρίαρχη ομάδα προσπαθεί να εξασφαλίσει την δική της υπεροχή πάνω στα ζητήματα της σύγκρουσης με εξαναγκασμό. Μία ομάδα ατόμων επιβάλλει τους στόχους τους με κάθε τρόπο αγνοώντας το κόστος, αγνοώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες της άλλης πλευράς και έχουν ως στυλ διαπραγμάτευσης το «κερδίζω-χάνω».

Δ) Αποφυγή (Avoiding):

Η τεχνική της αποφυγής χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ατομικούς στόχους όσο και για τους στόχους τρίτων. Επίσης, οι ομάδες παραμερίζουν και αγνοούν τα

ζητήματα και αποφεύγουν τις συγκρούσεις, και έτσι δεν ικανοποιούνται οι στόχοι. Τέλος, η αποφυγή χρησιμοποιείται όταν διαπιστώσει κάποιος ότι το κόστος μίας σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από το όφελος της επίλυσης της (Rahim, 2000).

E) Συμβιβασμός (Compromising):

Η τεχνική του συμβιβασμού χαρακτηρίζεται από ενδιαμέσο ενδιαφέρον τόσο για ατομικούς στόχους όσο και για στόχους τρίτων. Στο συμβιβασμό οι αντικρουόμενες ομάδες προσπαθούν να επιτύχουν μια λογική μέση λύση, ώστε όλοι να κερδίζουν, δηλαδή το στυλ διαπραγμάτευσης με τη μορφή «πάρε-δώσε». Οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων ομάδων, διαπραγμάτευση και διπλωματία, αλλά δεν προσφέρει καθοριστικές και μόνιμες λύσεις (ικανοποιεί αλλά δεν βελτιστοποιεί).

2.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του, του δίνει τη δυνατότητα να εκπληρώσει τον στόχο του, σύμφωνα με τις προκλήσεις που δέχεται οι οποίες συμβαδίζουν με τις δεξιότητες του, προκύπτουν συναισθήματα ευχαρίστησης που μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοτικότητα. Όταν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση, τότε ο εργαζόμενος διαθέτει σωματική και ψυχική υγεία, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του και είναι ικανοποιημένος τόσο από τη ζωή όσο και από τη δουλειά του (Locke 1976).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία παράμετρος που σχετίζεται άμεσα με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού άρα και με την παραγωγικότητά του. Σύμφωνα με τον Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση προς συγκεκριμένο έργο, η οποία πηγάζει από την εκτίμηση ότι το έργο εκπληρώνει τις εργασιακές αξίες του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι μέσω μίας λογικής και συναισθηματικής διεργασίας παράγεται η ικανοποίηση, η οποία μπορεί να αποτελέσει και το συνολικό συναίσθημα για την εργασία.

2.2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στους κύριους παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνονται η ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων, όπου τα θετικά συναισθήματα συνδέονται με την ταχύτερη ανάκαμψη από αγχωτικά γεγονότα και συσχετίζονται με την αποτελεσματικότερη λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος, που επηρεάζει την ικανότητα να καταπολεμηθούν οι ασθένειες. Με άλλα λόγια, ανοίγει ο δρόμος για καλύτερη υγεία, η σχέση ευτυχίας και υγείας είναι ισχυρή και καλά τεκμηριωμένη. Ακόμη η σωστή διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων αποτελεί ένα παράγοντα που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση, διότι πρέπει να υπάρξει η σωστή αντίδραση όταν δημιουργηθεί απειλή.

Επιπλέον, η σωστή εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση είναι σημαντικές για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται κατάλληλοι για να κάνουν τη δουλειά τους και ότι επιτελούν έργο στην εργασία τους. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα ενίσχυσης της θετικότητας μπορούν να ανεβάσουν τα επίπεδα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ακόμη, η αναγνώριση των εργαζομένων από τους υφισταμένους τους ότι εκτελούν τα καθήκοντά τους αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για πολλούς υπαλλήλους.

Πολλοί είναι ακόμη οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και της δημιουργικότητας. Τα θετικά συναισθήματα είναι άμεσα συνδεδεμένα με τις καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις. Οι συναισθηματικές εμπειρίες των εργαζομένων έχουν αντίκτυπο στις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και τους συναδέλφους του. Ακόμη, το μέγεθος του μισθού και η αντιλαμβανόμενη αμεροληψία της αμοιβής, η ποιότητα των σχέσεων, το κλίμα στον οργανισμό και ο βαθμός στον οποίο οι συνάδελφοι ενός ατόμου είναι φιλικοί και υποστηρικτικοί αλλά και η ικανότητα της ανώτερης διοίκησης να επικοινωνεί ανοικτά με τους εργαζόμενους και να αφουγκράζεται τις ανάγκες τους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που βοηθάνε στην ικανοποίηση από την εργασία.

Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού παραγόντων. Ο ρόλος της διοίκησης στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων είναι να διασφαλιστεί ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι ευνοϊκό, το ηθικό είναι υψηλό και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν όλα τα απαραίτητα μέσα για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.

Όταν ο εργοδότης γνωρίζει και κατανοεί την σπουδαιότητα αλλά και τα οφέλη της ικανοποίησης της εργασίας τότε θα πράξει όλα εκείνα που χρειάζονται για την ενίσχυση της θετικότητας στον εργασιακό χώρο. Αυτό, λοιπόν, θα έχει ως αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση, την μέγιστη απόδοσή και κατά συνέπεια την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3.1.1. ΣΤΥΛ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ / ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ

Όταν ένα άτομο χρησιμοποιεί το στυλ ολοκλήρωσης ή ενσωμάτωσης (Integrating), δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό του αλλά και για τους άλλους. Επίσης, είναι γνωστό ως στυλ επίλυσης προβλημάτων, καθώς περιλαμβάνει συνεργασία μεταξύ των μελών όσον αφορά τη σαφήνεια και την ανταλλαγή πληροφορίες όπως και την έκφραση της οπτικής τους στο πρόβλημα. (Rahim, 2002).

Η ενσωμάτωση γίνεται αντιληπτή πάντα ως μια λύση win-win, όπου και οι δύο αντιμαχόμενες πλευρές κερδίζουν ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Παράλληλα, το συγκεκριμένο στυλ αποφέρει θετικά αποτελέσματα και για τα δύο μέρη που εμπλέκονται σε συγκρούσεις και συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό το στυλ είναι εκείνο που προτιμάτε συνήθως και είναι κατάλληλο για περίπλοκα ζητήματα, καθώς είναι χρησιμότερο για την αντιμετώπιση στρατηγικών θεμάτων, τα οποία σχετίζονται με στόχους, πολιτικές και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (Cai & Fink, 2002, σ. 70).

Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωση συνδέθηκε με πολλά θετικά οργανωτικά αποτελέσματα όπως: παραγωγικότητα, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα (Sharma & Samantara, 1994). Σε μια άλλη μελέτη των Hatfield (1995) διαπιστώνεται ότι η στρατηγική ενσωμάτωσης είχε ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, άλλες μελέτες το επιβεβαίωσαν γιατί παρέχει διαφάνεια, συνεργασία και επιτρέπει σε όλα τα μέρη να μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με τις δικές τους ανησυχίες για το πρόβλημα.

Επομένως, το στυλ ενσωμάτωσης συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, διότι δείχνει ιδιαίτερη ανησυχία προς όλους, προσπαθούν όλοι να βρουν λύση μέσω της συνεργασίας και της ανάλυσης των ζητημάτων διεξοδικά. Έτσι, τα άτομα θα μπορούν να εργαστούν με ασφάλεια, χωρίς καθόλου προβλήματα και αργότερα να φτάσουν στη εργασιακή ικανοποίηση.

Υπόθεση 1: Το στυλ ολοκλήρωσης / ενσωμάτωσης συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

3.1.2. ΣΤΥΛ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗΣ

Σύμφωνα με το στυλ της υποχρέωσης (Obliging), τα άτομα έχουν χαμηλή ανησυχία για τον εαυτό τους και υψηλή ανησυχία για τους άλλους. Το άτομο που επιλέγει αυτό το στυλ, δίνει έμφαση σε κοινά χαρακτηριστικά για την ικανοποίηση των ανησυχιών για άλλα εμπλεκόμενα μέρη, θυσιάζει ή αγνοεί τις δικές του ανάγκες και αυτό μπορεί να έχει τη μορφή της γενναιοδωρίας του εαυτού, η φιλανθρωπία και η καλοσύνη ενός άλλου κόμματος.

Ο Rahim (2002) υποστηρίζει ότι αυτό το στυλ υιοθετείται από ανθρώπους που τείνουν να υποτιμούν διαφορές με άλλα κόμματα και τονίζουν τα κοινά τους σημεία. Έτσι, ο κύριος στόχος για αυτούς που ευνοούν την υποχρέωση είναι η διατήρηση εγκάρδιων σχέσεων με τα αντιμαχόμενα μέρη. Αυτό το στυλ μπορεί να είναι χρήσιμο όταν το άτομο είναι έτοιμο να παραιτηθεί από τα δικαιώματά του ελπίζοντας να κερδίσει κάτι από άλλους στο μέλλον ή όταν το άτομο βρίσκεται σε αδύναμη θέση και αισθάνεται ότι είναι καλύτερο να το διατηρήσει σχέσεις με άλλα μέρη (Rahim, 2002).

Τα ικανοποιημένα άτομα είναι συνήθως πιο αφοσιωμένα στη δική τους εργασία και έχουν μικρότερη πρόθεση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Shore & Martin, 1989). Το στυλ της υποχρέωσης συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, διότι όπως και να είναι η κατάσταση, το άτομο μαζί με άλλους εστιάζει στις ομοιότητες και υποβαθμίζει τις διαφορές, ενώ ο μόνος στόχος είναι να επιλυθεί η σύγκρουση που είναι και το κύριο μέλημα τους. Για αυτό, με τη χρήση αυτού του στυλ το άτομο σχετίζεται άμεσα και οδηγείται στην εργασιακή ικανοποίηση εφόσον έχουν επιλυθεί οι διαφορές.

Υπόθεση 2: Το υποχρεωτικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

3.1.3. ΚΥΡΙΑΡΧΟ ΣΤΥΛ

Το κυρίαρχο στυλ (Dominating), όπου χρησιμοποιείται από ένα άτομο που έχει υψηλή ανησυχία για τον εαυτό του, αλλά χαμηλή ανησυχία για τους άλλους και κάνει ό,τι χρειάζεται για να κερδίσει, με ελάχιστο σεβασμό για άλλο πρόσωπο. Επίσης βλέπει τη σύγκρουση ως ανταγωνισμό, αγνοεί τις ανάγκες, τις προσδοκίες των άλλων και επικεντρώνεται στο να κερδίσει την υπόθεσή του με οποιοδήποτε τίμημα. Ο Επόπτης μπορεί χρησιμοποιεί την εξουσία για να επιβάλλει τη θέλησή του στους υφισταμένους.

Τα άτομα που χρησιμοποιούν κυρίαρχο στυλ επιδιώκουν να εκπληρώσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να ελαχιστοποιήσουν την ωφέλεια από άλλα μέρη. Αυτή η ανήθικη συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει το οργανωτικό ηθικό κλίμα και να δημιουργήσει κρίσιμα προβλήματα. Επομένως, μπορεί να δημιουργήσει ανήθικη συμπεριφορά η δυσαρέσκεια μεταξύ των μελών.

Η κυριαρχία και η αποφυγή των συγκρούσεων μπορεί επίσης να δημιουργήσει εκφοβισμό, υψηλές συγκρούσεις και άγχος στο χώρο εργασίας. Το στυλ κυριαρχίας συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία, διότι αντί να επιλυθεί η σύγκρουση και τα προβλήματα που έχουν προκύψει, δημιουργούνται περισσότερα και επικρατεί ανταγωνισμός και κυριαρχεί η εξουσία, προσπαθώντας να επιβιώσει ο πιο δυνατός.

Υπόθεση 3: Το κυρίαρχο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

3.1.4 ΣΤΥΛ ΑΠΟΦΥΓΗΣ

Το στυλ της αποφυγής (Avoiding), αναφέρεται σε άτομα που έχουν χαμηλή ανησυχία για τον εαυτό τους και για τους άλλους. Σε αυτή τη περίπτωση τα άτομα αγνοούν το πρόβλημα και δεν προσπαθούν να κατανοήσουν και να χειριστούν τις συγκρούσεις. Με την αποφυγή των προβληματικών ατόμων που εμπλέκονται, πιστεύουν ότι θα εξαφανιστούν και δεν συζητούν.

Η σύγκρουση θα μπορούσε να κατασταλεί, αλλά τελικά ξεσπά και γίνεται πιο σοβαρή. Ο Rahim (2002) υποστηρίζει ότι αυτό το στυλ μπορεί να χρησιμοποιείται όταν οι αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης υπερβαίνουν τα πλεονεκτήματα της επίλυση του ζητήματος. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για να χειριστεί ζητήματα που δεν είναι σημαντικά. Ταυτόχρονα, είναι ακατάλληλο όταν τα ζητήματα είναι σημαντικά για ένα μέρος, όπως όταν ένα άτομο είναι υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων ή όταν απαιτείται μια γρήγορη δράση για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης (Rahim, 2002).

Οι άνθρωποι που ζουν μέσα σε μια συλλογική κουλτούρα είναι πιο πιθανό να αποφύγουν τις συγκρούσεις, (Dorfman & Howell, 1988).

Το στυλ της αποφυγής συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία, διότι τα άτομα προσπαθούν να προσεγγίσουν τη σύγκρουση καταπιέζοντας τους εαυτούς τους. Επιπλέον, παραμερίζουν και αγνοούν τα ζητήματα και δεν ικανοποιούν τους στόχους με

αποτέλεσμα να μην επιλύονται τα προβλήματα. Το στυλ αυτό συνδέεται με την απόσυρση, την αποφυγή και την υπεκφυγή, δηλαδή τα άτομα απλά αποφεύγουν τη σύγκρουση με άλλα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε να αφήσουν στην άκρη διαφορές και να μην έρθουν αντιμέτωποι με μια τέτοια δύσκολη κατάσταση που χρήζει λύση.

Έτσι τα άτομα, μην έχοντας λύσει τη σύγκρουση που έχει προκύψει και αποφεύγοντας δυσάρεστες συναντήσεις με το αφεντικό ή διαφωνίες με τα άλλα μέλη, το πρόβλημα παραμένει άλυτο και δεν μπορεί να επικεντρωθεί το άτομο στην εργασία, έτσι να αποδώσει ή να νιώθει κάποια ικανοποίηση από αυτό.

Υπόθεση 4: Το στυλ της αποφυγής συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

3.1.5. ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Το συμβιβαστικό στυλ (Compromising), αναφέρεται σε άτομα που έχουν μια ενδιάμεση ανησυχία για τον εαυτό τους και τους άλλους. Τα αντιμαχόμενα μέρη επιδιώκουν να διευθετήσουν τη διαφωνία φτάνοντας σε μια μέση λύση και να είναι εν μέρει ικανοποιητική και για τα δύο. Το συμβιβαστικό ύφος γενικά χαρακτηρίζεται ως διαίρεση των πόρων με κάποιο δίκαιο τρόπο χωρίς την επιδίωξη εναλλακτικών λύσεων που μπορεί να ανταποκρίνεται στα συμφέροντα κάθε μέρους πιο ικανοποιητικά (Cai & Fink, 2002, σ. 70).

Αυτό το στυλ μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν δεν μπορεί να επιτευχθεί συναίνεση. Τα μέρη χρειάζονται μια προσωρινή λύση για ένα άλυτο πρόβλημα ή άλλα στυλ που έχουν χρησιμοποιηθεί και για τα οποία διαπιστώθηκε ότι είναι αναποτελεσματικά στην αντιμετώπιση ζητημάτων (Rahim, 2002).

Ο συμβιβασμός μπορεί να έχει κάποιες θετικές επιπτώσεις στην προώθηση, την παραγωγικότητα και εργασιακή απόδοση (Blake & Mouton, 1964). Όταν τα άτομα καταλήξουν σε συμφωνία οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους θα είναι πιο υγιείς. Το συμβιβαστικό στυλ συνδέεται, λοιπόν, θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς υπάρχει ενδιαφέρον και για τις δύο πλευρές. Τα άτομα προσπαθούν να εξερευνήσουν τα ζητήματα και διαπραγματεύονται, αναπτύσσουν διάλογο, ώστε να βρουν μία λογική, μέση λύση στο πρόβλημα. Όλοι θέλουν να είναι κερδισμένοι, να νιώσουν ικανοποίηση και να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους.

Υπόθεση 5: Το συμβιβαστικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Σκοπός αυτής της διατριβής είναι η διερεύνηση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, ο τρόπος διαχείρισής τους αλλά και η συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Προκειμένου να υποστηριχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν, διενεργήθηκε πρωτογενής, εμπειρική έρευνα σε εργαζομένους

Για την παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, καθώς στόχος είναι να διερευνηθούν οι μεταβλητές που έχουν επιλεγεί μέσω στατιστικών μαθηματικών και υπολογιστικών τεχνικών. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια τα οποία δημιουργήθηκαν μέσω “Google Forms”. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από ετερόκλητο και διευρυμένο δείγμα 156 εργαζομένων ελληνικών επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων. Οι ερωτήσεις προήλθαν από επιστημονικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατά το παρελθόν και έχουν μεταφραστεί στην ελληνική γλώσσα, με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

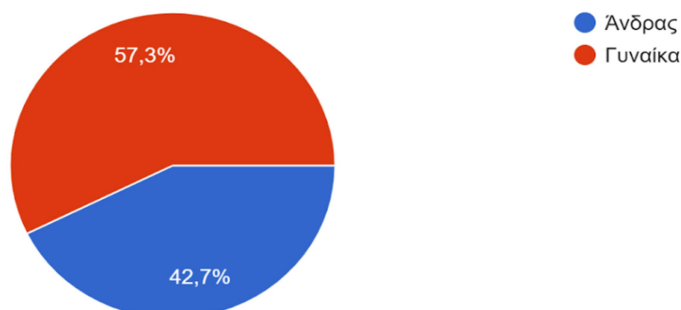
4.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

4.2.1. ΦΥΛΟ

Σε σύνολο 156 ερωτηματολογίων οι ερωτώμενοι ήταν σχετικά ομοιόμορφα μοιρασμένοι με 66 (42,3 %) άνδρες και το υπόλοιπο 90 (57,7%) γυναίκες. (Γράφημα 4.1)

Φύλο

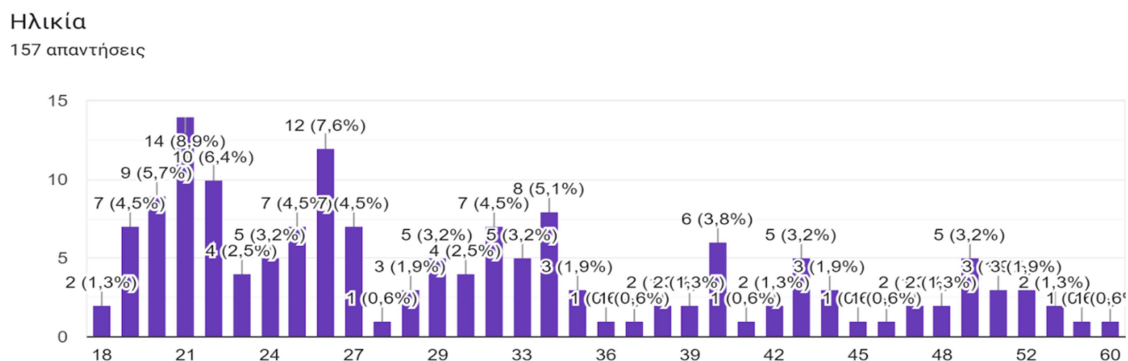
157 απαντήσεις



4.1. Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών των δυο φύλων

4.2.2. ΗΛΙΚΙΑ

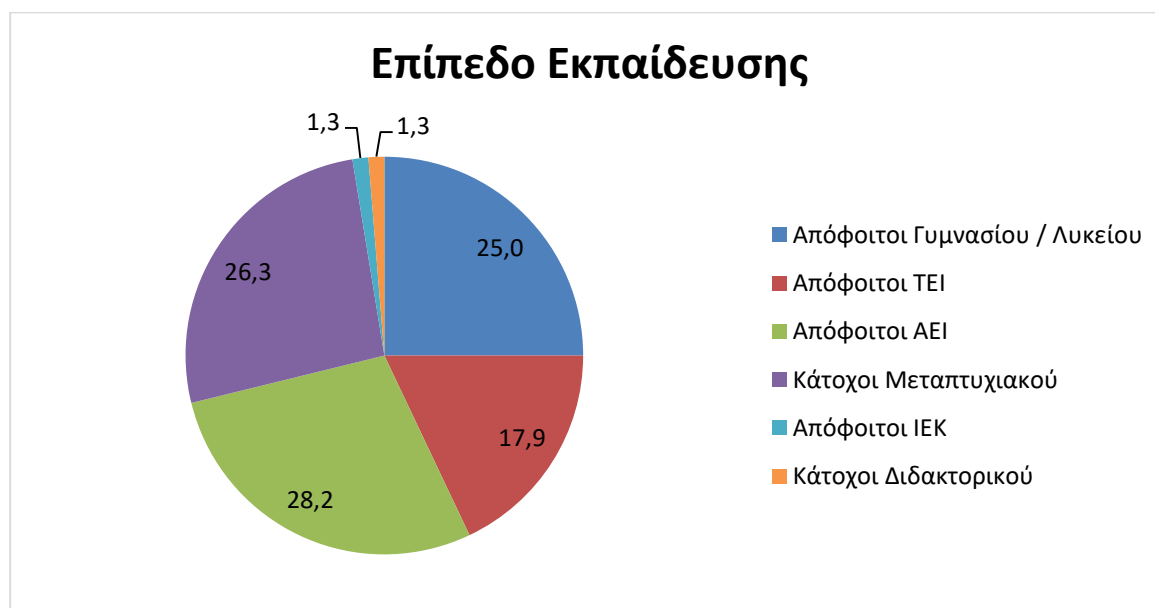
Ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων ήταν 39 έτη, με μικρότερη ηλικία τα 18 και μεγαλύτερη τα 60 έτη. (Γράφημα 4.2)



4.2. Γράφημα ηλικιακής κατανομής

4.2.3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

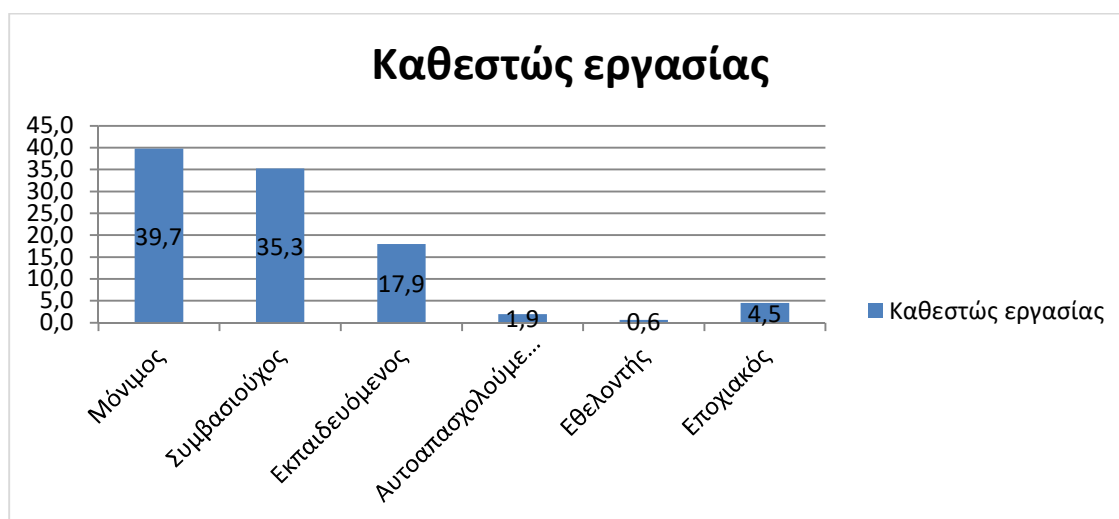
Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων ήταν στη πλειονότητα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ΑΕΙ στο 28 % περίπου, και κάτοχοι μεταπτυχιακού (26 %), αρκετοί απόφοιτοι Γυμνασίου / Λυκείου (25 %), ενώ στο 18 % ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ. Ακόμη, υπήρχε και ένα μικρό ποσοστό 1,6 % απόφοιτοι ΙΕΚ και κάτοχοι διδακτορικού στο 1,5% . (Γράφημα 4.3)



4.3. Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών επιπέδου εκπαίδευσης

4.2.4. ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αναφορικά με το καθεστώς εργασίας του καθενός, όπως φαίνεται και στο γράφημα, στην πλειονότητα είναι οι μόνιμοι (40%), περίπου στο ίδιο ποσοστό είναι οι συμβασιούχοι (35%), ενώ στο 18 % είναι οι εκπαιδευόμενοι. Βέβαια υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό όπου είναι οι αυτοαπασχολούμενοι / ελεύθεροι επαγγελματίες (2%), άλλοι είναι εθελοντές (0,6 %) και κάποιιοι ακόμα που είναι εποχιακοί (4,5%). (Γράφημα 4.4)



4.4 Γράφημα ποσοστών καθεστώτος εργασίας

4.2.5. ΧΡΟΝΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

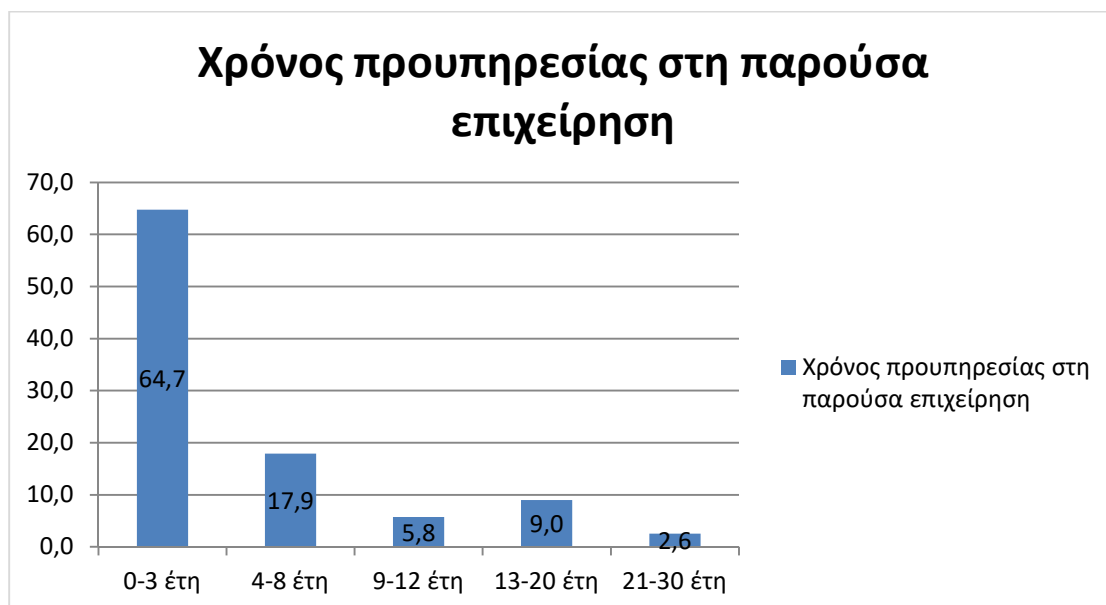
Ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας χωρίζεται ως εξής: 0-3 έτη είναι το μεγαλύτερο ποσοστό (43%), από 4-8 έτη είναι στα 19 %, από 9-12 είναι στο 12 %, από 13-20 έτη είναι στο 13,5 %, από 21-30 έτη είναι 10 % και από 30 + έτη είναι το υπόλοιπο 1,5 %. (Γράφημα 4.5)



4.5. Γράφημα ποσοστών του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας

4.2.6. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο χρόνος προϋπηρεσίας στη παρούσα επιχείρηση χωρίζεται ως εξής: 0-3 έτη είναι το μεγαλύτερο ποσοστό (64,7%), από 4-8 έτη είναι στα 18 %, από 9-12 είναι στο 6 %, από 13-20 έτη είναι στο 9 % και από 21-30 έτη είναι 2,5%. (Γράφημα 4.6)



4.6. Γράφημα ποσοστών του χρόνου προϋπηρεσίας στη παρούσα επιχείρηση

4.3. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, διακρίνεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, στο δεύτερο μέρος οι

ερωτήσεις για τη διαπίστωση του στυλ συγκρούσεων που επιλέγουν εργαζόμενοι σύμφωνα με τις συμπεριφορές τους και τρόπο διαχείρισης και στο τρίτο οι ομάδες ερωτήσεων για τη εργασιακή ικανοποίηση. Πρόκειται για σταθμισμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου με κλίμακες διαβάθμισης, ώστε ο ερωτώμενος να επιλέξει την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην περίπτωση του, αλλά και να διευκολυνθεί η πραγματοποίηση ποσοτικών αναλύσεων. Οι ομάδες ερωτήσεων αντλήθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία, κατόπιν προσαρμογής τους στην ελληνική γλώσσα, και χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, η οποία θεωρείται φιλική προς τον ερωτώμενο, ενώ τα στοιχεία που συλλέγονται κρίνονται αξιόπιστα και ευχερώς ερμηνεύσιμα.

4.3.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Για τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες έξι ερωτήσεις και επιλογές απαντήσεων. Για το φύλο χρησιμοποιήθηκε διχοτομημένη ερώτηση, άνδρας/γυναίκα (με κωδικοποίηση άνδρας=1, γυναίκα=2), ενώ για την ηλικία ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να γράψουν αριθμητικά την ηλικία τους.

Στη συνέχεια ζητήθηκε να καταγραφεί το επίπεδο εκπαίδευσης με ερώτηση πολλαπλών επιλογών με έξι δυνατές επιλογές απάντησης (απόφοιτος/η Γυμνασίου / Λυκείου, Τ.Ε.Ι., ΑΕ.Ι, κάτοχος Μεταπτυχιακού, ΙΕΚ και τέλος άλλο, με κωδικοποίηση αντίστοιχα από το 1 έως το 6. Επίσης, για το καθεστώς εργασίας των ερωτώμενων χρησιμοποιήθηκε διχοτομημένη ερώτηση, με έξι επιλογές (με κωδικοποίηση μόνιμος=1, συμβασιούχος=2, εκπαιδευόμενος=3, αυτοαπασχολούμενος=4, άλλο: εθελοντισμός=5, εποχιακός=6).

Ενώ για το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να γράψουν τον αριθμό των ετών. Τέλος, ως προς το χρόνο προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση ζητήθηκε να γράψουν τον αριθμό και η κωδικοποίηση ήταν η εξής: 0-3 έτη=1, 4-8 έτη=2, 9-12 έτη= 3, 13-20 έτη= 4, 21-30 έτη=5, 30+ έτη=6.

4.3.2 ΣΤΥΛ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Προκειμένου να διερευνηθεί τι στυλ χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να επιλύσουν τις συγκρούσεις, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα εικοσιέξι ερωτήσεων του Rahim (1983), οι οποίες απαντήθηκαν με πενταβάθμια κλίμακα του Likert, όπου οι ερωτώμενοι δηλώνουν το βαθμό

της συμφωνίας τους και όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5= Συμφωνώ απόλυτα.

4.3.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση, σύμφωνα με τον Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage publications), η οποία απαντήθηκε επίσης με την πενταβάθμια κλίμακα του Likert, όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5= Συμφωνώ απόλυτα.

5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν είναι το ειδικό στατιστικό πακέτο SPSS 24. Εφαρμόστηκε το ορθογώνιο μοντέλο παραγοντικής ανάλυσης, σύμφωνα με το οποίο οι όποιες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών οφείλονται στην ύπαρξη κάποιων παραγόντων, τους οποίους θέλουμε να εκτιμήσουμε. Επιλέχθηκε η μέθοδος της περιστροφής Varimax, η οποία προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν μεγάλες επιβαρύνσεις για κάθε παράγοντα.

Για να ελεγχθεί το μέγεθος συνεισφοράς των μεταβλητών, στο σχηματισμό παραγόντων, εξετάστηκαν οι φορτίσεις τους. Από τα στοιχεία που προκύπτουν από τον Πίνακα 1, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης, διαπιστώνουμε ότι οι αντίστοιχες ερωτήσεις κάθε μεταβλητής παρουσιάζουν υψηλά φορτία (loadings), αρκετά πάνω από 0,5, χωρίς να προκαλούν μεγάλες επιβαρύνσεις στους άλλους παράγοντες. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι το SPSS «αναγνώρισε» έξι παράγοντες, όσοι δηλαδή περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιό της παρούσας έρευνας.

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΟΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Στο μέρος αυτό θα παρουσιαστούν τα περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών της έρευνας και συγκεκριμένα οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις τους. Η τυπική απόκλιση είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο της μεταβλητότητας και της ποικιλομορφίας που χρησιμοποιείται στη στατιστική. Δείχνει πόσο αποκλίνουν οι τιμές «κατά μέσο όρο» από το μέσο όρο του συνόλου στο οποίο ανήκουν. Μια χαμηλή τυπική απόκλιση δείχνει ότι τα σημεία δεδομένων τείνουν να είναι πολύ κοντά στο μέσο όρο. Συγκεντρωτικά οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 1.

Ξεκινώντας από το στυλ της ενσωμάτωσης των συγκρούσεων (Integrating), διαπιστώνουμε ότι ο μέσος όρος του δείγματος είναι 4,27, που σημαίνει ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες εργαζόμενοι όταν υπάρχει μία σύγκρουση επιλέγουν αυτό το στυλ, προσπαθώντας να συνεργαστούν με συναδέλφους για να επιλύσουν τις συγκρούσεις. (στην κλίμακα Likert 4= Συμφωνώ εν μέρει). Η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή, 0,64, γεγονός που σημαίνει ότι οι απαντήσεις ήταν πάνω από το μέσο όρο.

Ως προς το στυλ αποφυγής (avoiding), παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος ανέρχεται στο 2,7, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τις συγκρούσεις με ανώτερα μέλη ή γενικότερα συναδέλφους τους, για να αποφευχθούν εντελώς. (στην κλίμακα Likert 2=Διαφωνώ εν μέρει, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). Εδώ η τυπική απόκλιση είναι η υψηλότερη, 0,97, επομένως υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά από το μέσο όρο.

Το στυλ της κυριαρχίας (dominating) εμφανίζει μέσο όρο 2,6, οπότε συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν να επιβάλλονται σε άλλους, αλλά αντίθετα προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα ή μια διαφωνία με διάλογο και όχι να δείξουν την εξουσία τους. (στην κλίμακα Likert 2= Διαφωνώ εν μέρει, 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Και εδώ η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή, 0,86, συνεπώς οι απαντήσεις τους βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο.

Ακόμη, το στυλ της υποχρέωσης (obliging) ανέρχεται σε 3,70, που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες προσπαθούν να εκπληρώσουν όλα τα καθήκοντα που έχουν και συμβαδίζουν με ιδέες και προτάσεις των συναδέλφων για να επιλυθεί η σύγκρουση. Εδώ η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή, 0,83, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων από το μέσο όρο.

Επίσης το στυλ του συμβιβασμού (compromising), έχει μέσο όρο 3,98, που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες προσπαθούν να βρουν μια μέση διέξοδο και να μην επικρατεί ένταση αλλά συμβιβασμός και επίλυση τους. Η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή 0,73.

Τέλος, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος ανέρχεται στο 3,77, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση, (στην κλίμακα Likert 4=Συμφωνώ εν μέρει). Και εδώ η τυπική απόκλιση είναι υψηλή σχετικά με τις άλλες, 0,98, επομένως υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά από το μέσο όρο.

Επομένως, σύμφωνα με τους μέσους όρους, οι εργαζόμενοι τείνουν να επιλέγουν σαν στυλ της ενσωμάτωσης και τους συμβιβασμού, γιατί έχουν και τον υψηλότερο μέσο όρο που αγγίζει αναλογικά το 4,27 (σχετικά κοντά στο 5) και το 3,98 (κοντά στο 4). Ακόμη, σε δεύτερη θέση έρχονται το στυλ υποχρέωσης και η εργασιακή ικανοποίηση, γύρω στο 3,8 και τα δύο, όπου οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι προσπαθούν να μην επηρεαστούν τόσο από τις συγκρούσεις. Ενώ το στυλ αποφυγής και κυριαρχίας παίρνουν τη τελευταία θέση με παρόμοιο μέσο όρο (2,7 & 2,6 αντίστοιχα), όπου συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι

αποφεύγουν να δημιουργήσουν εντάσεις και προβλήματα και αναζητούν τη καλύτερη δυνατή λύση για την αντιμετώπιση τους.

Πίνακας 1: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις Μεταβλητών

	Ενσωμάτωση	Αποφυγή	Κυριαρχία	Υποχρέωση	Συμβιβαστικό	Εργ.Ικαν
Σύνολο Απαντήσεων	156	156	156	156	156	156
Ελλειπούσες Τιμές	0	0	0	0	0	0
Μέσος όρος	4,27	2,71	2,60	3,70	3,98	3,77
Τυπική Απόκλιση	0,64	0,97	0,86	0,83	0,73	0,98

5.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Ένα πολύ σημαντικό μέρος της ανάλυσης είναι η συσχέτιση των μεταβλητών που έχουμε επιλέξει, ώστε να διαπιστώσουμε εάν οι ερευνητικές μας υποθέσεις επιβεβαιώνονται. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του βαθμού συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών, ο οποίος κυμαίνεται σε μέγεθος από +1 έως -1 περνώντας και από το 0. Όταν έχει θετικό πρόσημο υπάρχει θετική συσχέτιση, δηλαδή όταν αυξάνονται οι τιμές της μίας μεταβλητής αυξάνονται και οι τιμές της άλλης. Το αρνητικό πρόσημο σημαίνει αρνητική συσχέτιση, δηλαδή οι τιμές της μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται οι τιμές της άλλης. Ο συντελεστής συσχέτισης 1 υποδηλώνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής που χρησιμοποιήθηκε είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r), που είναι και ο συνηθέστερος και η δυαδική συσχέτιση των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν περιλαμβάνονται στον Πίνακα 2.

Επειδή οι συντελεστές συσχέτισης βασίζονται σε δείγματα δεδομένων συνηθίζεται να συμπεριλαμβάνεται κάποια δήλωση στατιστικής σημαντικότητας (statistical significance) του συντελεστή συσχέτισης. Για να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση θα πρέπει να υπάρχει $p\text{-value} < 0,05$, ενώ όταν $p\text{-value} < 0,01$ υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική συσχέτιση. Οι στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις σημειώνονται στον ανωτέρω πίνακα με ένα ή δύο αστεράκια.

Εξετάζοντας αρχικά τα στυλ σύγκρουσης (πέντε) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα στοιχεία για την εκπαίδευση και την εργασία επισημαίνουμε ότι το στυλ ενσωμάτωσης παρουσιάζει θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική, ($r = 0,068$, $p < 0,05$) με την ηλικία. Ενώ η αντίθετη συσχέτιση διαπιστώνεται και για το ίδιο στυλ ενσωμάτωσης σε σχέση με το καθεστώς εργασίας που έχει ο εργαζόμενος. Δηλαδή παρουσιάζεται αρνητική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική ($r = -0,13$, $p < 0,05$) με το καθεστώς εργασίας στη συγκεκριμένη θέση,

Ως προς τη σχέση του στυλ ενσωμάτωσης (integrating) με την εργασιακή ικανοποίηση, παρουσιάζεται θετική συσχέτιση, στατιστικά πολύ σημαντική ($r = 0,449$, $p < 0,01$). Άρα τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την πρώτη υπόθεση που είχε γίνει. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα και για τη σχέση του στυλ υποχρέωσης (obliging) με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή διαπιστώνεται θετική συσχέτιση, στατιστικά πολύ σημαντική ($r = 0,20$, $p < 0,01$) και επαληθεύεται και η υπόθεση 2. Ακόμη, το στυλ του συμβιβασμού παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = 0,34$, $p < 0,01$), όπως και στην υπόθεση 5.

Αντιθέτως το στυλ αποφυγής (avoiding) παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = -0,44$, $p < 0,01$) και το στυλ κυριαρχίας (dominating) παρουσιάζει πάλι αρνητική συσχέτισή του, στατιστικά πολύ σημαντική, με την εργασιακή ικανοποίηση, ($r = -0,21$, $p < 0,01$), επαληθεύοντας τις υποθέσεις 4 και 3 αντίστοιχα.

Πίνακας 2: Συσχετίσεις

	Φύλο	Ηλικία	Επίπ. Εκπαιδ	Καθ.Εργ	Χρ. επαγγ. εμπειρ	Χρ. Προϋπ. Παρ. επιχείρ	Ενσω- σωμα- μα- τωση	Απο- φυγή	Κυρι- αρχία	Υπο- χρέ- ωση	Συμ- βιβα- στικό	Εργ. Ικαν.
Φύλο												
Ηλικία	-0,077											
Επίπεδο εκπαίδευ- σης	-0,088	,460**										
Καθεστώς εργασίας	-0,040	-,467**	-,312**									
Χρόνος επαγγελμα- τικής ε- μπειρίας	-0,136	,828**	,369**	-,472**								
Χρόνος προϋπηρε- σίας στην παρούσα επιχείρηση	-,215**	,678**	,197*	-,365**	,731**							
Ενσωμάτ.	-0,048	0,068	0,104	-0,138	0,118	0,154						
Αποφυγή	0,112	-0,141	0,150	0,067	-,221**	-,247**	-,348**					
Κυριαρχία	-0,142	0,016	-0,038	-0,059	0,031	-0,012	-,252**	,164*				
Υποχρέωση	-0,015	-0,006	0,081	-,193*	0,005	0,092	,368**	-0,146	-,166*			
Συμβιβαστ.	-0,043	-0,017	0,025	-,213**	0,077	0,076	,532**	-,309**	-0,148	,623**		
Εργ. Ικαν.	-0,030	0,153	0,077	-0,056	0,138	0,144	,449**	-,444**	-,210**	,204*	,348**	

** Η συσχέτιση είναι πολύ σημαντική στο επίπεδο 0,01

*Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,05

6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σήμερα, η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Το μέγεθος και η ταχύτητα των αλλαγών στην καθημερινή ζωή μπορούν να δημιουργήσουν ένταση και να θέσουν σε δοκιμασία τις σχέσεις στον προσωπικό, τον εργασιακό και τον κοινωνικό τομέα. Επιπλέον, ο χώρος εργασίας είναι ένα ανθρώπινο περιβάλλον και οι άνθρωποι δεν επιλέγουν πάντα με ποιον θα συνεργαστούν. Η ποικιλομορφία ιδεών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών συχνά δημιουργεί τις προϋποθέσεις για σύγκρουση. Επομένως, ο καθένας πρέπει να έχει κάποιες δεξιότητες για να μπορεί να χειριστεί το απαιτητικό περιβάλλον που δημιουργεί αυτή η διαφορετικότητα (Βασιλείου, 2013).

Η θεωρία των Blake & Mouton (1964) παρουσίασε ένα εννοιολογικό σχήμα για την ταξινόμηση των στυλ των διαπροσωπικών σχέσεων σε πέντε τύπους και συνδυάστηκε με τη θεωρία του Rahim (1979) που αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη υποθέσεων. Μέσα από τη θεωρία των στυλ σύγκρουσης διαπιστώνονται δύο βασικές διαστάσεις : το ενδιαφέρον για τον εαυτό και τους άλλους. Η πρώτη διάσταση εξηγεί το βαθμό (υψηλό ή χαμηλό), στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τη δική του ανησυχία. Η δεύτερη εξηγεί τον βαθμό στον οποίο το άτομο θέλει να ικανοποιήσει τις ανησυχίες των άλλων (Rahim & Bonoma, 1979).

Αυτή η διπλωματική εργασία επιχειρεί να διερευνήσει τις συγκρούσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο και πώς σχετίζονται με μεταβλητές όπως η εργασιακή ικανοποίηση. Ένα τυχαίο δείγμα που απαντήθηκε από 156 άτομα περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων και αφεντικών που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις τους και τον τρόπο διαχείρισής τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε αναφορά στον ορισμό της σύγκρουσης, τα αίτια, τις μορφές και τα είδη της, στη διαδικασία σύγκρουσης και τους τρόπους αποφυγής και τις συνέπειές της. Στη συνέχεια, έγινε συσχέτιση μεταξύ των πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη υπόθεση σχετικά με την θετική συσχέτιση του στυλ της ενσωμάτωσης αλλά και του στυλ του συμβιβασμού με την εργασιακή ικανοποίηση επαληθεύτηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ενσωματώσουν τις απόψεις τους και τις ιδέες με τους συναδέλφους και να μην αντιδρούν, αλλά αντιθέτως να αναζητούν λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούνται. Οι εργαζόμενοι

που επιλέγουν τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι συχνά προσανατολισμένοι στη σχέση και αντικειμενοστεφείς. Αναλαμβάνουν την ευθύνη να επιδιώξουν κοινούς στόχους και είναι ταυτόχρονα ανοιχτόμυαλοι. Συχνά έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και αυτό δημιουργεί ανοιχτή συζήτηση που είναι σημαντική για την ενοποίηση των απόψεων και την καινοτομία. Επομένως, οι εργαζόμενοι που προτιμούν την ενσωμάτωση έχουν συνήθως υψηλή απόδοση καινοτομίας.

Τα ευρήματα βρίσκονται σε πλήρη συμφωνία με τις πολυάριθμες μελέτες που διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ των στυλ συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης (Choi, Younyoung, 2013; Khaled Ahmed Galal Ahmed, 2015; Kim et al., 2007; Tjosvold et al., 2003). Ακόμη, τα στυλ της αποφυγής και της κυριαρχίας σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά το στυλ της υποχρέωσης σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση. (Hui, & Tan, 1996, Rahim & Magner, 1995). Η αποφυγή θεωρείται συχνά ως η αρνητική συμπεριφορά της διαχείρισης συγκρούσεων. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι επιλέγουν το στυλ αυτό, είναι αρκετά δύσκολο να κάνουν ανοιχτές συζητήσεις και να δημιουργήσουν νέες ιδέες. Η αποφυγή δεν είναι ευεργετική για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη ομάδων και οδηγεί σε ομαδική σκέψη, που προκαλεί πιέσεις συμμόρφωσης και αναποτελεσματικότητα (McCaulley, 1989).

Οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι, για τη διαχείριση της σύγκρουσης, η πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι η επίλυση του ζητήματος μέσω μιας αντικειμενικής αξιολόγησης των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων από όλα τα μέρη. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, οι ρόλοι και ο καταμερισμός της εργασίας των εργαζομένων στον οργανισμό, οι ευθύνες καθενός από αυτούς και η συμπεριφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή σύγκρουση και τη διαχείρισή της. Με άλλα λόγια, εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται σε αυτούς τους οργανισμούς ακολουθώντας τα στυλ της επίλυσης συγκρούσεων στην εργασία μέσω αποφυγής, συμβιβασμού, επιβάλλουν την κυριαρχία και την εξουσία.

6.2. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποτελέσματα της εργασίας μπορούν να αναπτυχθούν μέσω περαιτέρω έρευνας και να θεωρηθούν ωφέλιμα για τους εργοδότες αλλά και για οργανισμούς ή επιχειρήσεις γενικότερα, με σκοπό τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών στο χώρο εργασίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι θεωρείται πολύ σημαντικό για κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τους στόχους του επιχειρηματικού οργανισμού στον οποίο βρίσκεται και να νιώθει ασφάλεια, γιατί ο προϊστάμενός του είναι πάντα δίπλα του για να τον βοηθήσει και να του κάνει προτάσεις. Η επικοινωνία και ο διάλογος είναι δυο σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επίλυση των συγκρούσεων και μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

Για να μπορέσει να κατανοηθεί και να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων θα πρέπει αρχικά να εντοπιστούν και να καταπολεμηθούν οι βασικές αιτίες πρόκλησής τους. Προκειμένου να διευκρινιστούν τα όρια των καθηκόντων που αποτελούν την συχνότερη αιτία εμφάνισης συγκρούσεων, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει ποιός είναι υπεύθυνος και για τι, ώστε η αβεβαιότητα που αναπόφευκτα οδηγεί σε σύγκρουση να μην είναι διάχυτη.

Παραδείγματος χάρη, στο δημόσιο τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από αυστηρή και άκαμπτη γραφειοκρατία θα μπορούσαν να υιοθετηθούν στρατηγικές για τη μείωση της εργασιακής δυσарέσκειας, τη τόνωση της αυτοπεποίθησης των υπαλλήλων, την ενίσχυση της ικανοποίησής τους και τη δημιουργία ενός ευνοϊκότερου και πιο ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο τα άτομα θα επιθυμούσαν να εργάζονται και να παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Τηρώντας όλες τις νομικές διατάξεις, όλες οι υπηρεσίες θα πρέπει να οργανώσουν ισχυρά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, που θα έχουν ως κύριο μέλημά τους την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού μέσα από έμπειρο, ικανοποιημένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.

Ακόμη, και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να καθιερώσουν σε κάθε τμήμα εβδομαδιαίες συναντήσεις, στις οποίες ο προϊστάμενος θα επιβραβεύει την προσπάθεια των υπαλλήλων του, θα επικροτεί τις καλές πρακτικές, θα ακούει τα προβλήματα που προκύπτουν και θα βρίσκει λύσεις σε αυτά. Μέσα από αυτές τις συναντήσεις, θα ενισχύεται η αφοσίωση των ατόμων στην υπηρεσία τους και η συνεργασία της ομάδας, ενώ οι εργαζόμενοι θα επικοινωνούν περισσότερο μεταξύ τους.

Παράλληλα, θα μπορούσε να εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και ο κάθε εργαζόμενος να κρίνεται από τους άμεσους προϊσταμένους του και από τους συναδέλφους του, και να βαθμολογείται με βάση ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Επιπλέον, ο προϊστάμενος θα έχει τη δυνατότητα κατά τη διάρκεια του έτους να πραγματοποιεί ατομικές συναντήσεις με κάθε υφιστάμενό του ξεχωριστά, στις οποίες θα του αναθέτει ένα έργο, θα τον ενημερώνει για την απόδοσή του και θα του δίνει ανατροφοδότηση κάθε φορά για τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του.

Ταυτόχρονα, στα πλαίσια της επιβράβευσης της προσπάθειας των εργαζομένων, και προκειμένου να αυξηθεί το εισόδημά τους, ο κάθε οργανισμός θα μπορούσε να προσφέρει πρόσθετη απασχόληση, με τη συμμετοχή τους σε ερευνητικές δράσεις και προγράμματα. Ο στόχος των σεμιναρίων αυτών θα είναι η επέκταση του γνωστικού επιπέδου των εργαζομένων και η ενημέρωσή τους σε νέες τεχνολογίες και μεθόδους.

Στόχος κάθε οργανισμού δεν πρέπει να είναι η εξάλειψη των εργασιακών συγκρούσεων αλλά η αποτελεσματική διαχείρισή τους, ώστε να αναδεικνύεται η θετική τους επίδραση. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι σε θέση να χειρίζονται τις συγκρούσεις και να μάθουν να συνεργάζονται προκειμένου να καταλήξουν σε μια λύση που είναι αποδεκτή από όλους. Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται σαν ένας σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα του οργανισμού, αφού οι απόψεις τους ακούγονται και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, οδηγώντας στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού.

Προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές επιπτώσεις του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων, να αναδειχθούν οι θετικές επιδράσεις και να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, το μεγαλύτερο βάρος της ευθύνης πέφτει στον ηγέτη του οργανισμού. Η ηγεσία του οργανισμού είναι υπεύθυνη για τον ξεκάθαρο και δίκαιο καταμερισμό της εργασίας σύμφωνα με τις ικανότητες των ατόμων, τις υποχρεώσεις και τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει κάθε ομάδα.

Ο ηγέτης θα πρέπει να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και να μπορεί να συντονίζει την απόδοση των πολυεπίπεδων αλληλοεξαρτώμενων ομάδων. Θα πρέπει να εμπνεύσει και να παρασύρει τα στελέχη της ομάδας του να υλοποιήσουν τους σαφώς προκαθορισμένους στόχους. Η διαρκής επικοινωνία με όλα τα μέλη της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας για την άμβλυνση των αντιθέσεων, την πρόληψη των συγκρούσεων, τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της ομάδας. Ακόμα η αποτύπωση των αποδεκτών μεθόδων εργασίας της ομάδας και η

τυποποίηση των διαδικασιών αποτελούν ορισμένα εχέγγυα ότι η ομάδα θα εργαστεί αποτελεσματικά χωρίς διαφωνίες. Ακόμη και όταν ξεσπάσουν οι συγκρούσεις, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι αντικειμενικός και ψύχραιμος κατά την αναζήτηση των πραγματικών αιτιών τους και της διαχείρισής τους. Θα πρέπει να είναι δίκαιος με όλα τα μέλη της ομάδας και με την στάση του να ενθαρρύνει την στενή συνεργασία των μελών για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

6.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.3.1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Πρόκειται για έρευνα με ιδιαίτερο βαθμό σημαντικότητας και αυξημένο ενδιαφέρον, με σημαντική συμβολή στην εγχώρια και παγκόσμια βιβλιογραφία η οποία όμως φέρει και κάποιους περιορισμούς άξιους αναφοράς. Δύο είναι οι σημαντικοί περιορισμοί: α) το πρόβλημα της συγχρονικής φύσης των δεδομένων και β) την αιτιότητα των σχέσεων.

Λόγω της συγχρονικής φύσης των δεδομένων της έρευνας είναι πιθανό να έχουν μεγεθυνθεί οι συσχετίσεις και να μην αποτυπώνουν επακριβώς την έκταση και το βαθμό της συσχέτισης. Επιπροσθέτως, ο αριθμός των ερωτηθέντων παράλληλα με την επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας αποτέλεσε σημαντική περιοριστική αρχή της έρευνας καθώς η χρήση της δειγματοληψίας απαγορεύει και παρεμποδίζει τη γενίκευση των συμπερασμάτων που έχουν συναχθεί για όλο τον πληθυσμό.

Επίσης, δεδομένης της συγχρονικής φύσης αλλά και του γεγονότος ότι τα δεδομένα προήλθαν από ερωτήσεις αυτό-αναφοράς θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην αιτιότητα των σχέσεων. Με άλλα λόγια μπορεί η κατεύθυνση της σχέσης να είναι αντίθετη. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αφορούσαν στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή χωρίς βεβαίωση ισχύος για το μέλλον, καθώς ενδέχεται μελλοντικά, τα ίδια ερωτήματα να χαρακτηρίζονται από διαφορετικές απαντήσεις.

Γενικά οι μελέτες για τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας πάσχουν από έλλειψη αξιοπιστίας στα δεδομένα που συλλέγονται, και είναι αρκετά δύσκολο να συλλέξει κανείς πληροφορίες ή να εντοπίσει άτομα για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, που μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Η απροθυμία των ατόμων να συζητήσουν προβλήματα και να ασχοληθούν με τέτοιου είδους έρευνες, αλλά και η μη κατανόηση της σύγκρουσης που αντιμετωπίζουν αποτελούν κάποιους από τους κύριους λόγους.

6.3.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η τρέχουσα έρευνα μπορεί να χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς για περαιτέρω έρευνα σε πολλές εταιρείες και οργανισμούς που θα περιλαμβάνουν επιπλέον κριτήρια, θα απευθυνόταν σε μεγαλύτερα δείγματα εργαζομένων, και θα στοχεύουν στην καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς και της ψυχολογίας των εργαζομένων, βελτιώνοντας παράλληλα την ατομική και οργανωτική τους απόδοση. Όσον αφορά τη μελλοντική έρευνα, συνιστάται μια ευρύτερη μελέτη της απόδοσης της εργασίας και η σύγκριση της με τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Ταυτόχρονα, παράλληλες μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση θα είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για να δείξουν εάν η διαπιστωθείσα έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο ή εάν υπάρχει περιθώριο μείωσης με απλή εφαρμογή καλύτερων συνθηκών εργασίας.

Ακόμη, θα μπορούσε να γίνει αναφορά στο ρόλο του ηγέτη και στην ικανότητα του να διαχειριστεί τις συγκρούσεις. Να γίνει έρευνα και σύγκριση μιας επιχείρησης πως λειτουργεί χωρίς τη παρεμβολή ενός ηγέτη και με τη συμβολή του και ποιες θα ήταν οι διαφορές και τα αποτελέσματα. Επίσης, θα μπορούσε να γίνει αναφορά στην υποκίνηση των εργαζομένων και στις θεωρίες της αλλά και τη σχέση του ηγέτη με την υποκίνηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing.

Chen, X., Zhao, K., Liu, X. and Dash Wu, D. (2012), "Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 151-172. <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>

Chan K.W, Huang X and NG P.M. (2008) Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, (2008) 25:277–295. gement, Vol. 23 No. 2, pp. 151-172. <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>

De Dreu, C. K. W. 1997. Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9–22). London: Sage.

Hui, C. H., & Tan, C. K. 1996. Employee motivation and attitudes in the Chinese workforce. In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese psychology* (pp. 364–378). Hong Kong: Oxford University Press

Griffin R.W., G. Moorhead, (1986). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin, Boston.

Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, (Co-author) Mar Kern, (Co-author) Chr Langlands : *Organizational Behavior: A Management Challenge* https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=59F4AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA269&dq=conflict+definition&ots=cBKI7aRU6z&sig=PEdfsw_MtpxrkGmjiudcblE_hXY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

Miller K. (2006). Διαχείριση συγκρουσιακών Διαδικασιών στο: Οργάνωση και Επικοινωνία Προσεγγίσεις και Διαδικασίες, Μετάφραση Κωνσταντοπούλου Μ. Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα.

Mohammed A. (2013). A comparative study of the relationships between conflict management styles and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job among saudi and american universities'faculty members, Florida Atlantic University

http://fau.digital.flvc.org/islandora/object/fau%3A4164/datastream/OBJ/view/comparative_study_of_the_relationships_between_conflict_management_styles_and_job_satisfaction__organizational_commitment__and_propensity_to_leave_the_job_among_Saudi_and_American_universities__faculty_members.pdf

Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. and Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 5-24. <https://doi.org/10.1108/eb022816>

Pawlak, Z. (1998). An inquiry into anatomy of conflicts. *Journal of Information Sciences* 109.

Pondy, Louis R. Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly* 12, no. 2 (1967): 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>

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

Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *The Academy of Management Journal*, 26, no. 2: 368–76. <https://doi.org/10.2307/255985>

Rahim, M. A. 1986. *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger.

Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. 1989. Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123: 195–210.

Rahim, M.A. (2001), *Managing conflict in organizations*, 3rd ed. Praeger, Westport, CT.

Rahim, M.A. (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management* 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235. <https://www.international-arbitration-attorney.com/wp-content/uploads/arbitrationOrganizational-Conflict.pdf>

Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995), Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups, *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>

Rahim M.A., Magner N.R. (2000), Shapiro dl. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely?, *Int J Conflict Manag* 2000, 11:9–31

Shebeeb Al-Ajmi, R. (2007), The effect of personal characteristics on conflict management style: A study among public sector employees in Kuwait, *Competitiveness Review*, Vol. 17 No. 3, pp. 181-192. <https://doi.org/10.1108/10595420710833589>

Shih, H. and Susanto, E. (2010), "Conflict management styles, emotional intelligence and job performance in public organizations *International Journal of Conflict Management* , Vol. 21 No. 2, σσ. 147-168. <https://doi.org/10.1108/10444061011037387>

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications

Kenneth W. Thomas *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update Journal of Organizational Behavior* Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives (May, 1992), pp. 265-274 (10 pages)

Thomas, K.W., (1992) Conflict and negotiation process in organization. In Dunnette, M.D, Hough, L.M., (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Second edition, Vol.3, Consulting psychological press: Palo Alto, CA, 651-717

Tjosvold, D., & Chia, E. C. 1988. Conflict between managers and workers: The role of cooperation and competition. *Journal of Social Psychology*, 129: 235–247.

Walton, R. E. (1969), *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultation*. Addison – Wesley.

Wilmot, W.W. and Hocker, J.L. (1998), *Interpersonal Conflict*, 5th Edition, McGraw-Hill, New York.

Zhu Y. (2012), *A Review of Job Satisfaction*, Published by Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 1; 2013 ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025,

doi:10.5539/ass.v9n1p293

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=838168ef468623699f58720d1099b3b839f60c91>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αλεξάνδρα Βασιλείου, Νοπή Κεχαογλου Εκπαιδευτικό υλικό :Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ, ΕΠΑΣ : Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία : <https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2015/07/SYGKROYSEIS-EPIKOINWNIA.pdf>

Μαυραντζά, Ε. (2011). Διαχείριση συγκρούσεων: η περίπτωση των σχολικών μονάδων (σ.44-45). Διπλωματική εργασία στο: Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων (σ. 17, 27). Διπλωματική εργασία στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Νέες αρχές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Παν/μίου Πατρών.

Πολυχρονίου Π. (2005). Styles of handling interdepartmental conflict and effectiveness, Current topics in management.

http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2637/adm_7114.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Σαΐτης Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Γρηγόρης Σπυράκης – Χριστίνα Σπυράκη (2008) .Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων στους Οργανισμούς: Από την Επίλυση Συγκρούσεων στη Διαχείριση Συγκρούσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

☐

Γυναίκα

☐

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

☐

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

☐

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

☐

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

☐

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η ☐ Συμβασιούχος/α ☐
Εκπαιδευόμενος/η ☐ Άλλο ☐

5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

6. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

_____ χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα						
	5= Συμφωνώ απόλυτα						
Προσπαθώ να ενσωματώσω τις ιδέες μου με των συνάδελφων μου, για να καταλήξουμε σε μία απόφαση από κοινού.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να εργαστώ με τους συναδέλφους μου, για να βρούμε λύσεις σε ένα πρόβλημα που να ικανοποιεί τις προσδοκίες μας.	1	2	3	4	5	6	7
Ανταλλάσσω ακριβείς πληροφορίες με τους συναδέλφους μου για να λύσουμε ένα πρόβλημα μαζί.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να φέρω στην επιφάνεια όλες τις ανησυχίες μας, έτσι ώστε να μπορούν να επιλυθούν τα ζητήματα με το καλύτερο πιθανό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, για να καταλήξουμε σε αποφάσεις αποδεκτές από εμάς.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να συνεργαστώ με τους συναδέλφους μου για τη σωστή κατανόηση ενός προβλήματος.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να αποφύγω να βρίσκομαι σε δύσκολη θέση και να κρατάω τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως αποφεύγω την ανοιχτή συζήτηση για τις διαφορές μου με το αφεντικό μου.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να μείνω μακριά από διαφωνίες με τους υφισταμένους.	1	2	3	4	5	6	7
Αποφεύγω μία συνάντηση με το αφεντικό.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να κρατήσω τη διαφωνία με τους συναδέλφους για τον εαυτό μου, με σκοπό να αποφύγω δύσκολα συναισθήματα.	1	2	3	4	5	6	7

Προσπαθώ να αποφύγω δυσάρεστες ανταλλαγές απόψεων με τους υφισταμένους.	1	2	3	4	5	6	7
Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν οι ιδέες μου αποδεκτές.	1	2	3	4	5	6	7
Χρησιμοποιώ την εξουσία μου, για να παρθούν αποφάσεις υπέρ μου.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να ενσωματώσω τις ιδέες μου με των συνάδελφων μου, για να καταλήξουμε σε μία απόφαση από κοινού.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να εργαστώ με τους συναδέλφους μου, για να βρούμε λύσεις σε ένα πρόβλημα που να ικανοποιεί τις προσδοκίες μας.	1	2	3	4	5	6	7
Ανταλλάσσω ακριβείς πληροφορίες με τους συναδέλφους μου για να λύσουμε ένα πρόβλημα μαζί.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να φέρω στην επιφάνεια όλες τις ανησυχίες μας, έτσι ώστε να μπορούν να επιλυθούν τα ζητήματα με το καλύτερο πιθανό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, για να καταλήξουμε σε αποφάσεις αποδεκτές από εμάς.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να συνεργαστώ με τους συναδέλφους μου για τη σωστή κατανόηση ενός προβλήματος.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να αποφύγω να βρίσκομαι σε δύσκολη θέση και να κρατάω τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως αποφεύγω την ανοιχτή συζήτηση για τις διαφορές μου με το αφεντικό μου.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να μείνω μακριά από διαφωνίες με τους υφισταμένους.	1	2	3	4	5	6	7
Αποφεύγω μία συνάντηση με το αφεντικό.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να κρατήσω τη διαφωνία με τους συναδέλφους για τον εαυτό μου, με σκοπό να αποφύγω δύσκολα συναισθήματα.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να αποφύγω δυσάρεστες ανταλλαγές απόψεων με τους υφισταμένους.	1	2	3	4	5	6	7
Χρησιμοποιώ την πείρα μου, για να πάρω απόφαση υπέρ μου.	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι γενικά σταθερός στο να ακολουθώ τη δική μου πλευρά πάνω σε ένα θέμα.	1	2	3	4	5	6	7
Μερικές φορές χρησιμοποιώ τη δύναμη μου για να κερδίσω μία ανταγωνιστική κατάσταση.	1	2	3	4	5	6	7
Γενικά προσπαθώ να ικανοποιήσω τις ανάγκες του αφεντικού.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως ικανοποιώ τις επιθυμίες του αφεντικού.	1	2	3	4	5	6	7
Υποχωρώ στις επιθυμίες των υφισταμένων μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως επιτρέπω τις υποχωρήσεις στους υφισταμένους μου.	1	2	3	4	5	6	7
Συχνά συμβαδίζω με τις προτάσεις των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να ικανοποιώ τις προσδοκίες του αφεντικού μου.	1	2	3	4	5	6	7
Προσπαθώ να βρω μια μέση πορεία για να λύσω ένα αδιέξοδο.	1	2	3	4	5	6	7
Συνήθως προτείνω μία ενδιάμεση λύση για να ξεφύγουμε από αδιέξοδα.	1	2	3	4	5	6	7

Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου, έτσι ώστε να φτάσουμε σε ένα συμβιβασμό.	1	2	3	4	5	6	7
Χρησιμοποιώ το « δούναι και λαβείν» για να επιτευχθεί συμβιβασμός.	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συχνότητας σας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ,	Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ

Απόψεις								
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου		1	2	3	4	5	6	7
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου		1	2	3	4	5	6	7
Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ		1	2	3	4	5	6	7
Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.		1	2	3	4	5	6	7
Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου.		1	2	3	4	5	6	7
Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα.		1	2	3	4	5	6	7
Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου.		1	2	3	4	5	6	7
Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου		1	2	3	4	5	6	7
Αγνοώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω		1	2	3	4	5	6	7
Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα		1	2	3	4	5	6	7