



ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΣΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:

*Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΥΡΤΖΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΛΑΡΙΣΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε ένα όλα και πιο συνεργατικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η συνεχής επιτυχία εξαρτάται συχνά από την ικανότητα των ατόμων, των ομάδων και των οργανώσεων με αμοιβαία συμφέροντα να λειτουργούν ομαλά. Κάθε οργανωτική μορφή για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της βασίζεται σε συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες. Ένας καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη αυτών των στόχων είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτοί με τη σειρά τους, συχνά έχουν διαφορετικούς στόχους, προσδοκίες, αντιλήψεις και κουλτούρα με αποτέλεσμα να δημιουργείται κάποιος βαθμός σύγκρουσης μεταξύ τους, στην προσπάθεια επίτευξης των οργανωτικών αλλά και των προσωπικών τους στόχων.

Ποικίλες είναι οι αιτίες γέννησης των συγκρούσεων όπως η κακή διαχείριση του χρόνου, των πόρων, η έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας, το άγχος. Η σύγκρουση μπορεί να είναι καταστροφική αλλά και παραγωγική. Μπορεί να καταστρέψει τις εργασιακές σχέσεις ή να δώσει την απαραίτητη ώθηση για οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Robbins (2003), τρία είδη απόψεων χαρακτηρίζουν την αιτία μιας σύγκρουσης. Η παραδοσιακή άποψη, όπου η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική και είναι αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και προβληματικής διοίκησης. Σε αυτή την άποψη η σύγκρουση είναι κακή και οι διευθυντές ή οι σύμβουλοι πρέπει να εντοπίσουν τις αιτίες της και να τις αντιμετωπίσουν, φέρνοντας σταθερότητα και αρμονία. Η επόμενη άποψη είναι αυτή των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική. Η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε μια χρονική στιγμή, και για αυτό το λόγο οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν με αυτή. Η τρίτη άποψη προτείνει την ενθάρρυνση της σύγκρουσης ως μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών για αυτή την αλλαγή (Robbins, 2003).

Βάσει λοιπόν των δυο τελευταίων αντιλήψεων, η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο για έναν οργανισμό και εκτός των αρνητικών συνεπειών, μπορεί να φέρει και θετικά αποτελέσματα, όπως να ενεργοποιήσει τα άτομα για μεγαλύτερη δράση, να αποτελέσει κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση ή να αποτελέσει αναπτυξιακή εμπειρία.

Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη μιας επιχειρηματικής μονάδας θα χειριστούν τη σύγκρουση και θα τη χρησιμοποιήσουν προς όφελος της επιχείρησης αποτελεί μία επιτακτική παρέμβαση σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Μέσω της

επικοινωνίας, τα μέλη του οργανισμού δημιουργούν και εργάζονται αντιμετωπίζοντας τις συγκρούσεις με τρόπους που μπορεί να είναι είτε λειτουργικοί είτε δυσλειτουργικοί (Miller, K. 2006).

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την επιτυχή πραγματοποίηση αυτής της έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή και επόπτη της πτυχιακής μου εργασίας κύριο ΣΔΡΟΛΙΑ ΛΑΜΠΡΟ τόσο για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσε, παρά τις αυξημένες υποχρεώσεις του, όσο και για τη συνέπεια και την αμέριστη υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους που στάθηκαν δίπλα μου από την αρχή μέχρι και το τέλος της εκπόνησης αυτού του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών και που είναι πάντα αρωγοί σε κάθε επιλογή μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει πολλές και διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες καθώς και το στρεσογόνο περιβάλλον των οργανισμών αυτών συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία συγκρούσεων. Η δημιουργία των εντάσεων και των συγκρούσεων αποτελεί μια πραγματικότητα στο επαγγελματικό περιβάλλον και οι ηγεσίες των επιχειρήσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν τις καταστάσεις αυτές διασφαλίζοντας τη συνεργασία και την επικοινωνία ώστε να αποφεύγονται και να επιλύονται παραγωγικά.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Λάρισας.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι αρχικά η θεωρητική επισκόπηση των συγκρούσεων και της διαχείρισης αυτών. Επιπλέον διερευνάται ποιοί τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων χρησιμοποιούνται περισσότερο από τους εργαζόμενους για τη διαχείριση των συγκρούσεων και τέλος διερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ των πέντε στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων, της καταστροφικής και της εποικοδομητικής σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης στο εσωτερικό περιβάλλον των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί η σπουδαιότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων καθώς βασικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε έργου και κάθε οργανισμού είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι συγκρούσεις στο περιβάλλον των τεχνικών επιχειρήσεων αποτελούν καθημερινότητα, ειδικά στις μέρες μας που βιώνουν εντονότερα την οικονομική κρίση συγκριτικά με άλλους επαγγελματικούς κλάδους. Η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί κομμάτι της διαχείρισης των έργων καθώς μέσα από τη σωστή διαχείριση ένα έργο μπορεί να τελειώσει μέσα στον προκαθορισμένο, χρόνο, κόστος και στην προκαθορισμένη ποιότητα, τρία χαρακτηριστικά που αποτελούν το δείκτη επιτυχίας ή αποτυχίας ενός έργου.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναλύεται η έννοια της σύγκρουσης. Συγκεκριμένα δίδεται ο ορισμός της, οι μορφές και τα βασικότερα αίτια των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις, καθώς και σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα τεχνικά έργα. Επιπλέον, αναφέρεται η διαδικασία της οργανωσιακής σύγκρουσης και οι μορφές αυτής.

Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται τη διαχείριση των συγκρούσεων, την εποικοδομητική και την καταστρεπτική σύγκρουση και τέλος τα είδη διαχείρισης των

συγκρούσεων που είναι κατάλληλα να διευθετήσουν με τρόπο εποικοδομητικό μια διαφωνία. Επίσης, αποτυπώνεται η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης που έχει άμεση σχέση με τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας. Αποτυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας, περιγράφεται το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για την εφαρμογή της έρευνας, η δειγματοληψία και ο τρόπος διανομής του ερωτηματολογίου.

Στο τέταρτο μέρος παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων μέσα από τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 17.0.

Ολοκληρώνοντας, στο πέμπτο κεφάλαιο εξήχθησαν τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας, όπως προέκυψαν από την στατική ανάλυση των δεδομένων.

Λέξεις – Κλειδιά: Σύγκρουση, Διαχείριση των συγκρούσεων, Εργασιακή Ικανοποίηση.

ABSTRACT

In the modern business workplace that includes many and different professional groups and the stressful environment of these organizations contribute significantly to the creation of conflict. The establishment of tensions and conflicts constitutes a reality in the professional environment and business leadership is asked to confront and resolve these situations by ensuring collaboration and communication to prevent and resolve them productively.

This thesis was produced as part of the postgraduate program Project and Program management of the Technological Educational Institute of Larisa.

The aim of this thesis is primarily the theoretical overview of conflict and conflict management. Moreover, investigated what ways of conflict management used by more employees to manage conflicts and finally explores the relationship between the five strategic of conflict management, the destructive and constructive conflict and job satisfaction in the internal environment of technical business units.

It is very important to understand the significance of conflict management as a key in the success or failure of each project and each organization is the human factor. Conflicts in the technical business environment are routine, especially nowadays experiencing stronger economic crisis than other sectors. Managing conflict is a part of project management as well as through the proper management a project can be completed within the predetermined time, cost and quality preset, three features which are the indicator of success or failure of a project.

In the first section of this paper discusses the concept of conflict. Specifically given the definition of the types and the main causes of conflicts in business, and to companies dealing with construction projects. Furthermore, is given the process of organizational conflict and the forms of conflict.

The second chapter deals with conflict management, constructive and destructive conflict, and which type of conflict management that are appropriate to settle a dispute in a constructive manner. It also illustrates the concept of job satisfaction which is directly related to the management of conflict.

The third chapter details the research methodology. Reflected the research hypotheses of work, described the questionnaire prepared for the application of research, sampling, the method of distribution of the questionnaire.

The fourth part presents the analysis of data through the use of the statistical program SPSS 17.0.

Completing the fifth chapter exported the final conclusions of the investigation, which emerged from the data analysis.

Keywords: Conflict, conflict management, job satisfaction.

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	II
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	IV
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	V
ABSTRACT	VII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	1
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	1
1.1. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	2
1.2. ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	3
1.2.1. ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ	6
1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	15
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	15
2.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	16
2.2. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	21
2.2.1. ΕΙΔΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	33
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
3.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	40
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	40
4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	40
4.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	49
4.2.1. Έλεγχος Υποθέσεων	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	65
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	5
ΕΙΚΟΝΑ 2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ	9
ΕΙΚΟΝΑ 3 ΜΗΤΡΙΚΗ ΔΟΜΗ (ΟΡΓΑΝΩΣΗ).....	11
ΕΙΚΟΝΑ 4 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	14
ΕΙΚΟΝΑ 5 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	20
ΕΙΚΟΝΑ 6 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ RAHIM	24
ΕΙΚΟΝΑ 7 ΕΙΔΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	27
ΕΙΚΟΝΑ 8 ΚΥΚΛΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	29
ΕΙΚΟΝΑ 9. ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	35
ΕΙΚΟΝΑ 10 ΓΡΑΦΗΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	41
ΕΙΚΟΝΑ 11 ΓΡΑΦΗΜΑ ΦΥΛΟΥ.....	41
ΕΙΚΟΝΑ 12 ΓΡΑΦΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ	42
ΕΙΚΟΝΑ 13 ΓΡΑΦΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ.....	43
ΕΙΚΟΝΑ 14 ΠΟΣΟΣΤΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ.....	44
ΕΙΚΟΝΑ 15 ΠΟΣΟΣΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	45

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥΣ ...	8
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΑΠΟΦΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	16
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 12 ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ.....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 13 ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ 5 ΚΑΙ 6	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι συγκρούσεις αποτελούσαν και αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής κάθε οργανισμού. Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία είναι εμφανές ότι έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί της σύγκρουσης καθώς υπάρχουν διαφορετικές περιστάσεις για την εμφάνισή της. Ο πιο απλός, ορίζει τη σύγκρουση ως μια διαμάχη μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων, των οποίων οι στόχοι, τα μέσα, οι αξίες και οι πεποιθήσεις είναι ασυμβίβαστες. Ένας άλλος ορισμός που δόθηκε από τους Putman και Poole (1987) είναι: «Σύγκρουση είναι η διάδραση αλληλεξαρτωμένων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών» (Yuan Wenli, 2010). Με άλλα λόγια, οι αντιπαραβαλλόμενες πλευρές της σύγκρουσης έχουν διαφορετικές αξίες και στόχους με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η μεταξύ τους συνεργασία και η μετέπειτα αποδοτικότητα της οργάνωσης.

Ο παραπάνω ορισμός τονίζει τρία βασικά χαρακτηριστικά που μπορούν να οριστούν και ως τα «τρία Εγώ» της σύγκρουσης, τους ασυμβίβαστους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση. Η έννοια των *ασυμβίβαστων στόχων* βρίσκεται στη καρδιά των περισσότερων ορισμών της σύγκρουσης. Μέσα σε έναν οργανισμό, η φύση της ασυμβατότητας στόχων παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Μπορεί να προέρχεται από αντιφατικές απόψεις για τη διανομή των πόρων του οργανισμού, να αφορά τις οργανωσιακές διαδικασίες ή να προέρχεται από διαφορετικούς προσανατολισμούς αξιών (Mayer). Βέβαια, η ασυμβατότητα δεν είναι επαρκής συνθήκη για να ξεσπάσει σύγκρουση στον οργανισμό. Η σύγκρουση ανακύπτει μόνον όταν οι συμπεριφορές των μελών του οργανισμού *αλληλεξαρτώνται*. Τέλος, ο ορισμός τονίζει το ρόλο της διάδρασης στην οργανωσιακή σύγκρουση. Ταυτόχρονα, απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργηθεί μία σύγκρουση είναι η έκφραση της ασυμβατότητας και όχι απλώς η ύπαρξη της (Miller, K, 2006).

Η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί ότι απαντάται κατά μήκος γνωστικών (αντίληψη), συναισθηματικών (συναίσθημα) και συμπεριφορικών (δράση) διαστάσεων. Αυτή η τρισδιάστατη προοπτική μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας της

σύγκρουσης. Ως σύνολο των αντιλήψεων, η σύγκρουση αποτελεί την πεποίθηση ή την κατανόηση της ασυμβατότητας των στόχων (Mayer). Η σύγκρουση περιλαμβάνει επίσης μια συναισθηματική αντίδραση/ αλληλεπίδραση η οποία σηματοδοτεί μια κάποιου είδους διαφωνία. Τα συναισθήματα που μπορεί να προκύψουν είναι ο φόβος, η θλίψη, η οργή, ή η απελπισία. Αν κάποιο άτομο βιώνει αυτά τα συναισθήματα τότε βιώνει και την ίδια τη σύγκρουση. Όσο αφορά την τελευταία διάσταση, η σύγκρουση αποτελείται από δράσεις/ενέργειες οι οποίες εκφράζονται μέσω των συναισθημάτων και των προσδοκιών του ατόμου ή των ομάδων, οι οποίες σκόπιμα επιδιώκουν να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας (Mayer).

Γενικά, ο όρος της σύγκρουσης υποδηλώνει την κατάρρευση των καθιερωμένων μηχανισμών λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα το άτομο ή η ομάδα να αντιμετωπίζει δυσκολία κατά την επιλογή μιας εναλλακτικής ενέργειας. Συνεπώς, οι συγκρούσεις ανακύπτουν όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεων (Alper et. al. 1998).

1.1. Μορφές συγκρούσεων

Η σύγκρουση έχει μελετηθεί εκτενώς σε πολλά γνωστικά αντικείμενα τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Παλαιότερες έρευνες εντόπισαν τέσσερις κύριες μορφές της σύγκρουσης στο πλαίσιο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των σχέσεων, όπως συνοψίζονται από τον Lewicki et. al. (2003):

- Οι συγκρούσεις ομάδων οι οποίες δημιουργούνται μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας ή μεταξύ ομάδων και μπορεί να κυμαίνονται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα λόγω των πολλών εμπλεκομένων
- Οι οργανωσιακές συγκρούσεις που ανακύπτουν σε μικρότερες ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό. Τρεις είναι οι βασικές πηγές οργανωσιακών συγκρούσεων: η συνοχή μιας ομάδας, η οποία προκαλεί εχθρότητα με άλλες, η δομή της ηγεσίας, η κατάσταση των ατόμων της ομάδας και η ικανότητα λήψης αποφάσεων που συχνά επηρεάζει σκόπιμα άλλες πιο αδύναμες ομάδες (Thomas, 1992).
- Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις (interpersonal conflicts), δηλαδή οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οι συγκρούσεις μεταξύ ενός ατόμου και μιας

ομάδας. Ανακύπτουν όποτε οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν για την επίτευξη στόχων. Λόγω της διαφορετικότητάς τους (διαφορές στην προσωπικότητα, στις αξίες, στους στόχους, στις εμπειρίες), οι συγκρούσεις που προκύπτουν καθιστούν την επίτευξη των στόχων δύσκολη (Thomas, 1992).

- Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις ρόλων (role conflict), οι οποίες συμβαίνουν σε προσωπικό επίπεδο. Ένα άτομο, ως αποτέλεσμα των εσωτερικών συγκρούσεων μπορεί συχνά να νοιώθει καταθλιπτικό, να είναι ευερέθιστο και ανήσυχο (Thomas, 1992).

Παρόλο που οι μορφές αυτές εμφανίζονται τόσο στη βιβλιογραφία που αφορά την ψυχολογία όσο και το μάνατζμεντ, το τρίτο είδος (οι διαπροσωπικές συγκρούσεις) έχει γίνει το κεντρικό πεδίο της έρευνας εντός των οργανισμών. Το 1992, ο Thomas πρότεινε έναν απλοποιημένο ορισμό των διαπροσωπικών συγκρούσεων ως τη διαδικασία που αρχίζει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αισθάνεται ότι επηρεάζεται αρνητικά από κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα. Η σύγκρουση αποτελείται από μια αντίληψη ότι υπάρχουν εμπόδια προς την επίτευξη των στόχων ενός ατόμου (Thomas, 1992).

Στην κατηγορία των διαπροσωπικών συγκρούσεων περιλαμβάνονται:

- *Οι συγκρούσεις διπλής εκτίμησης*: το άτομο δυσκολεύεται να επιλέξει μεταξύ δυο ή περισσότερων στόχων, επειδή αυτοί περιέχουν την ίδια ένταση θετικών και αρνητικών συνεπειών (Robbins, 2003).
- *Οι συγκρούσεις ισοτιμίας*: το άτομο δυσκολεύεται να επιλέξει μεταξύ των στόχων ή των ενεργειών, οι οποίοι πιστεύεται ότι θα έχουν την ίδια ωφέλεια (Robbins, 2003).
- *Οι συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών*: το άτομο πρέπει να επιλέξει μόνο μεταξύ στόχων οι οποίοι περιλαμβάνουν μόνο αρνητικές συνέπειες.

1.2. ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η σύγκρουση έχει πολλές ρίζες καθώς επίσης υπάρχουν πολλές θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν τις ρίζες αυτές. Η σύγκρουση θεωρείται ότι προκύπτει από τα βασικά ανθρώπινα ένστικτα, τον ανταγωνισμό για τους πόρους, τη δομή των οργανισμών. Για τον επιτυχή χειρισμό των συγκρούσεων μέσα σε μια επιχείρηση, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των αιτιών που γεννούν τη σύγκρουση.

Μια από τις βασικές αιτίες σύγκρουσης αποτελούν *οι συγκρουόμενοι στόχοι*. Όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη

των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μία τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση (Wall & Callister, 1995).

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών, η κακή μετάδοση των μηνυμάτων, συντελούν στη δημιουργία εκνευρισμού και μη θετικής προδιάθεσης καθώς και αρνητικών συναισθημάτων στο άτομο και συνεπώς οδηγούν σε συγκρούσεις (Wall & Callister, 1995).

Οι αντιθέσεις μεταξύ των διάφορων ομάδων αποτελεί αιτία ρήξης και σύγκρουσης. Αυτό όμως είναι κάτι ανεπιθύμητο ιδίως όταν οι ομάδες αυτές καλούνται να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι ομάδες έργων όπου συνεργάζονται άτομα από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης έχοντας διαφορετικές γνώσεις, εμπειρίες, προσδοκίες και ικανότητες. Αυτό καθιστά τη δημιουργία συγκρούσεων ιδιαίτερα πιθανή. Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των ομάδων αυτών συμπεριλαμβάνουν την συνεργασία και τον ανταγωνισμό. Αν τα δυο αυτά στοιχεία είναι ορατά τότε λέγεται ότι τα μέλη της ομάδας συμπορεύονται (Chieh- Peng Lin et al.2010). Πολλές φορές τα άτομα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να βελτιώσουν τα μειονεκτήματά τους λόγω της συνεργασίας με τα άλλα μέλη, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μια σειρά από συγκρούσεις, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό την αποδοτικότητα των ομάδων. Οι συγκρούσεις αυτές καταλαμβάνουν τον πολύτιμο χρόνο και την προσοχή των μελών, αποσπώντας τα από τα καθήκοντά τους. Μέσα από τη σύγκρουση μπορεί να καταστραφούν οι σχέσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική επικοινωνία, το συντονισμό, και τη σταθερή πορεία για την επίτευξη των στόχων (Klein. et al. 2010).



Εικόνα 1 Διάφορες πηγές της οργανωσιακής σύγκρουσης (Kehinde, 2011)

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθούν και ορισμένες βασικές αιτίες συγκρούσεων οι οποίες προκύπτουν από την ίδια την οργάνωση. Τέτοιες, σύμφωνα με τον Pinto (1998) είναι το σύστημα ανταμοιβών, η έλλειψη πόρων, η αβεβαιότητα για την γραμμή ηγεσίας και η διαφοροποίηση.

Η αμοιβή εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματος, ενώ για την επιχείρηση αποτελεί αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά την απόδοση των εργαζομένων. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση για την συμμετοχή των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης. Σε πολλές τεχνικές επιχειρήσεις όμως υπάρχουν ανταγωνιστικά συστήματα ανταμοιβών που τις περισσότερες φορές αντιτάσσουν τα άτομα της ομάδας εναντίον άλλων ομάδων.

Μια επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο αριθμό πόρων και κάθε μέλος επιδιώκει κατά την κατανομή των πόρων το μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό του, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο το μερίδιο για τα υπόλοιπα μέλη, έχοντας ως συνέπεια τη δημιουργία έντονων συγκρούσεων.

Η αβεβαιότητα για τη γραμμή εξουσίας είναι εξίσου σημαντική για τη δημιουργία συγκρούσεων γιατί πολλές φορές στο περιβάλλον μιας εταιρείας επικρατεί μια σύγχυση για το ποιος είναι ο επικεφαλής. Οι εργαζόμενοι αδυνατούν να καταλάβουν από ποιόν δέχονται εντολές με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση ρόλων.

Μια οργάνωση αποτελείται από διάφορα τμήματα. Μεταξύ των τμημάτων αυτών υπάρχουν διαφορές στόχων, προσώπων και χρονοδιαγραμμάτων. Τα άτομα του κάθε τμήματος ταυτίζονται με τους στόχους και τις διαδικασίες της ομάδας τους, και αρχίζουν

να βλέπουν τα άτομα του άλλου τμήματος ως εχθρικά, ή έστω ως ενοχλητικά, ότι ανήκουν εκτός της ομάδας τους.

1.2.1. Αίτια των συγκρούσεων στα τεχνικά έργα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, δύο κατηγορίες των συγκρούσεων απαντώνται συνήθως στα κατασκευαστικά έργα: οι εσωτερικές συγκρούσεις και οι συγκρούσεις διεπαφής (Awaul and Ogunlana, 2002). Οι εσωτερικές παρουσιάζονται μεταξύ των συμμετεχόντων σε ένα έργο και οι διεπαφής παρουσιάζονται μεταξύ του έργου και των ομάδων εκτός έργου. Πολλά έργα μεγάλης κλίμακας βιώνουν συνήθως τις συγκρούσεις διεπαφής με τη μορφή των διαφορετικών απαιτήσεων των διαφορετικών κοινωνικών ομάδων.

Η αδυναμία της επικοινωνίας είναι η πρωταρχική και η πιο κοινή και προφανής πηγή της σύγκρουσης στα κατασκευαστικά έργα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης, σεβασμού, οι μη αποτελεσματικές δεξιότητες στην ακρόαση, και οι διαφορές στις αντιλήψεις μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρά προβλήματα επικοινωνίας. Η παρερμηνεία των κατασκευαστικών σχεδίων, οι καθυστερήσεις στην παράδοση καίριων στοιχείων ενός έργου και η αποτυχία να εκτελεστούν οι οδηγίες που έχουν δοθεί από ανώτερα στελέχη του έργου, είναι αποτελέσματα κακής επικοινωνίας. Οι διαχειριστές του έργου και οι ομάδες τους θα πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας για την επίλυση των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα σε ένα έργο. Πρέπει να δημιουργούν μια ατμόσφαιρα, η οποία να ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία προκειμένου να κερδίσουν την αποδοχή των μελών της ομάδας τους και τη δέσμευσή της στην επίτευξη των στόχων του έργου (Verma, 1998).

Το περιβάλλον του έργου είναι ιδιαίτερα ευάλωτο στη δημιουργία συγκρούσεων. Οι Thamhain και Wilemon έχουν εντοπίσει επτά κύριες πηγές των συγκρούσεων στη διαχείριση των έργων με βάση μια έρευνα που διεξήχθη σε μια ιδιωτική κατασκευαστική εταιρεία. Ο πίνακας 1 που παρατίθεται παρακάτω παρουσιάζει τις πηγές των συγκρούσεων και τη σύγκριση ανάμεσα στις κατατάξεις της έντασης των συγκρούσεων όπως προτείνεται από τους Thamhain και Wilemon και Posner (Verma, 1998). Η βασικότερη διαφορά των δυο ερευνών παρατηρείται στις συγκρούσεις που οφείλονται στο κόστος του έργου, όπου ο Posner τις κατατάσσει στη δεύτερη θέση και στις συγκρούσεις λόγω των διοικητικών διαδικασιών που βρίσκονται στην έβδομη θέση. Οι διαφορές αυτές μπορεί να

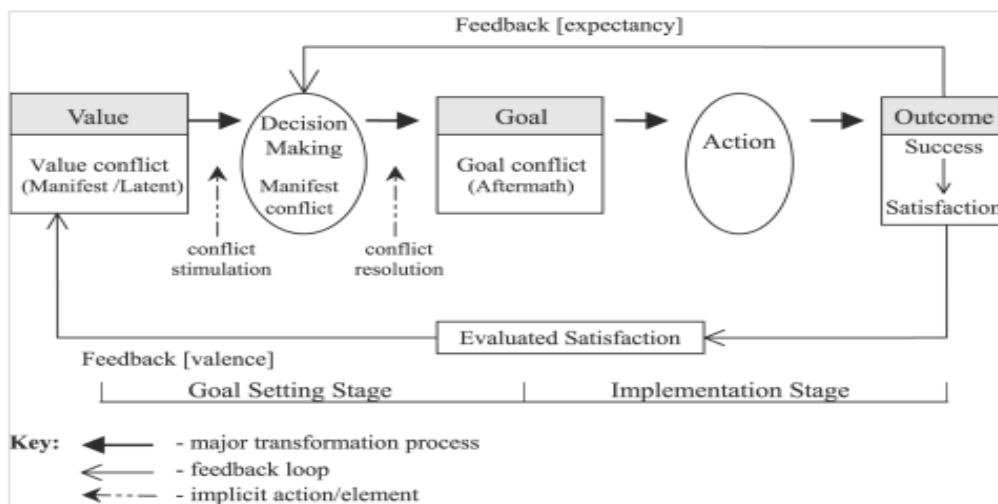
οφείλονται στις διαφορετικές συνθήκες αλλά και στους διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης των επιχειρήσεων και των έργων (Verma, 1998).

Οι βασικότερες πηγές συγκρούσεων σύμφωνα με τον πίνακα 1 είναι οι συγκρούσεις που οφείλονται στις προτεραιότητες του έργου και απαντώνται όταν οι απόψεις των συμμετεχόντων διαφέρουν ως προς την ακολουθία των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων. Οι συγκρούσεις στα κατασκευαστικά έργα είναι εμφανείς, λόγω της ύπαρξης των πολλαπλών και μερικές φορές αντιφατικών στόχων και αξιών ανάμεσα σε ένα πλήθος συμμετεχόντων στο έργο κατά τη διάρκεια του καθορισμού των στόχων (Leung et al., 2005). Επιπλέον συγκρούσεις δημιουργούνται για τα διαχειριστικά και διοικητικά ζητήματα, τα οποία αφορούν την οργάνωση και τη διαχείριση ενός έργου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της κατανομής των πόρων, γίνεται αντιληπτό ότι οι διαθέσιμοι πόροι δεν μπορούν να επιτρέψουν το έργο να ολοκληρωθεί μέσα στα πλαίσια του χρονοδιαγράμματος, γεγονός που προκαλεί συγκρούσεις οι οποίες αφορούν την κατανομή του προσωπικού. Η διακύμανση μεταξύ των προβλεπόμενων και των πραγματικών επιδόσεων του κόστους του έργου είναι εξίσου ένας βασικός παράγοντας δημιουργίας συγκρούσεων, καθώς επίσης και οι διαφωνίες που προκύπτουν κατά την προετοιμασία και την παρακολούθηση των χρονοδιαγραμμάτων του έργου. Τέλος, οι συγκρούσεις προσωπικότητας είναι σταθερές σε όλες τις φάσεις ενός έργου και οφείλονται στην προσωπικότητα και στις ανάγκες κάθε ατόμου. Οι ανάγκες που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τα άτομα μέσα σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό είναι η ενσωμάτωση, ο έλεγχος και οι συναισθηματικές ανάγκες. Η ενσωμάτωση αναφέρεται στις ανάγκες που έχει το άτομο να συμμετέχει στις δραστηριότητες άλλων ατόμων. Ο έλεγχος αναφέρεται στις ανάγκες του ατόμου να δίνει ή να λαμβάνει οδηγίες, να επηρεάζει άλλους ανθρώπους, να είναι υπεύθυνος και οι συναισθηματικές ανάγκες αναφέρονται στην θέληση του ατόμου να είναι αρεστός από τους άλλους ή να δημιουργήσει σχέσεις φιλίας με άλλα άτομα του εργασιακού του περιβάλλοντος (Hill, 1977).

Πίνακας 1 Πηγές της σύγκρουσης και κατάταξη ανάλογα με την έντασή τους (Verma, 1998)

Πηγές της σύγκρουσης	Κατάταξη της έντασης της σύγκρουσης	
	Thamhain και Wilemon	Posner
Σύγκρουση για τις προτεραιότητες του έργου	2	3
Σύγκρουση για διοικητικές διαδικασίες	5	7
Συγκρούσεις που αφορούν τεχνικά θέματα και την απόδοση	4	5
Σύγκρουση για τους ανθρώπινους πόρους	3	4
Σύγκρουση για το κόστος και τον προϋπολογισμό του έργου	7	2
Σύγκρουση για το χρονοδιάγραμμα του έργου	1	1
Συγκρούσεις προσωπικοτήτων	6	6

Συγκρούσεις μπορεί να προκληθούν επίσης και κατά τη διάρκεια μιας δυναμικής διαχειριστικής διαδικασίας (από άποψη αξίας, στόχων, δράσεων και αποτελεσμάτων) (Εικ.2). Στα κατασκευαστικά έργα, οι πελάτες επιθυμούν το έργο να ολοκληρωθεί εντός των προδιαγραφών χρόνου, κόστους και ποιότητας, τα οποία γίνονται οι βασικές αξίες για τον καθορισμό των στόχων (Leung et al., 2005).



Εικόνα 2 Συγκρούσεις κατά τη στοχοθέτηση (Leung et al., 2005)

Οι Leung και Liu (1998) διατύπωσαν την άποψη ότι ο καθορισμός στόχων (στοχοθέτηση) είναι μια κρίσιμη διαχειριστική διαδικασία, καθώς οι σαφείς στόχοι, θα μπορούσαν να προκαλέσουν τις κατάλληλες ενέργειες και, ως εκ τούτου να οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι αξίες και οι στόχοι μπορεί να φέρουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, η στοχοθέτηση είναι πράγματι μία από τις σημαντικότερες πηγές των συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες κατά τη διαδικασία της στοχοθέτησης. Αντιπροσωπεύουν μια κατάσταση ανισορροπίας και μπορεί να είναι καταστροφικές, αλλά ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να σκεφτούν, να παράγουν υψηλότερες ποιοτικές λύσεις, καλύτερη απόδοση καθώς επίσης και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Ως εκ τούτου οι συγκρούσεις δεν θα πρέπει να αποφεύγονται, να εξαλείφονται ή να καταπιέζονται αλλά να διαχειρίζονται (Leung and Liu, 1998).

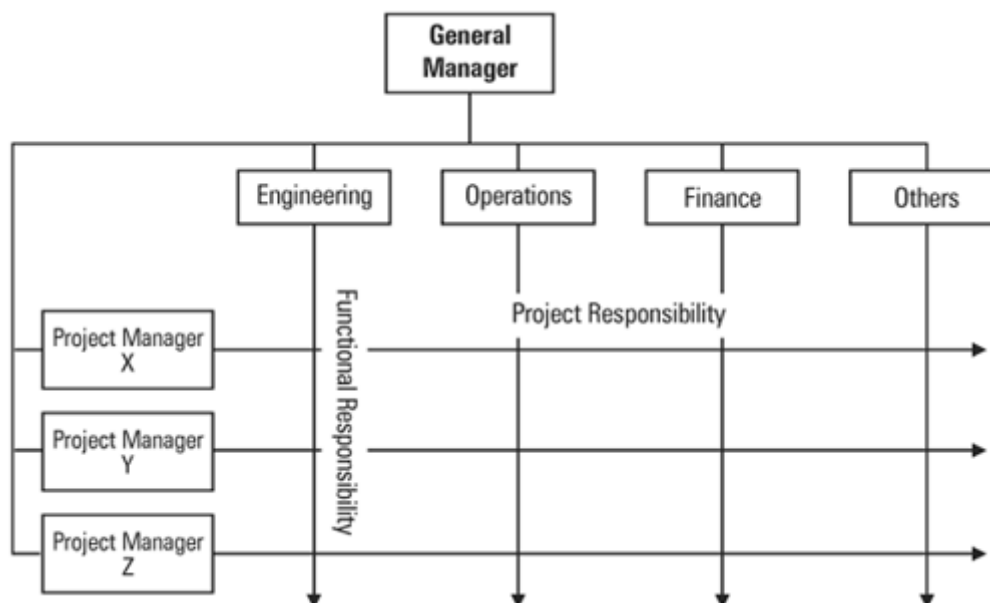
Στην πραγματικότητα, οι αξίες μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία της στοχοθέτησης μέσω των συναισθημάτων του ατόμου, που προκύπτουν από εμπειρίες επιτυχίας/αποτυχίας ή ικανοποίησης/δυσανεξίας του παρελθόντος. Προκειμένου να καθοριστούν οι πλέον κατάλληλοι στόχοι ενός έργου, πρέπει να καταβληθεί κάθε προσπάθεια για τη διαχείριση των αφανών συγκρούσεων που υπάρχουν στη δυναμική διαδικασία του management. Σύμφωνα με τον Pinkley (1992), η διαχείριση συγκρούσεων (Conflict Management) είναι μια γνωστική διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορά την ενσωμάτωση των «προσωπικοτήτων και των καθηκόντων» των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα των αποφάσεων (που αναφέρονται επίσης και ως «απόηχος των

συγκρούσεων» από τον Pondy, 1972) θα μπορούσαν να λάβουν τη μορφή της κοινής συμφωνίας ή κυριαρχίας από το ένα μέρος ή από κοινού αποφυγή του προβλήματος ή μια άλυτη διαφωνία.

Άλλες φορές, δημιουργούνται αντιπαραθέσεις για το πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι για την επιτυχημένη πορεία ενός έργου. Στην περίπτωση αυτή διαφορετικές ομάδες οφείλουν να μοιραστούν κοινούς πόρους ζωτικής σημασίας όπως το χρήμα, το προσωπικό, το υλικό κεφάλαιο κλπ. Κάθε άτομο ή ομάδα προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν περισσότερους πόρους ενώ είναι πιθανόν να λάβουν πολύ λιγότερους από ότι χρειάζονται για μια ιδανική λειτουργία. Τέτοιες συγκρούσεις δημιουργούνται όχι μόνο από τους ηγέτες ενός έργου αλλά και μεταξύ των επικεφαλών των τμημάτων (Pinto, 1998).

Ομοίως, συγκρούσεις προκύπτουν λόγω της δομής μιας οργάνωσης. Υπάρχουν διάφορες δομές οργανώσεων. Ο τύπος της δομής που φαίνεται να δημιουργεί τις περισσότερες συγκρούσεις στο περιβάλλον των τεχνικών επιχειρήσεων είναι η μητρική δομή οργάνωσης (Εικ. 3). Σε αυτή τη μορφή, ο διαχειριστής του έργου (manager) εκτελεί τις διοικητικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του προσωπικού του έργου, αλλά μόνο σε σχέση με το έργο του (Adams and Kirchof, 1997). Το ανθρώπινο δυναμικό, προέρχεται κατά κύριο λόγο από τις λειτουργικές υπηρεσίες και παραμένουν υπεύθυνη των διαχειριστών κάθε τμήματος. Η κατάσταση αυτή συχνά μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στους εργαζομένους, δεδομένης της ύπαρξης διπλής εξουσίας. Το αποτέλεσμα είναι συνήθως ένα υψηλό επίπεδο σύγκρουσης (Pretorius and Taylor, 1986).

Μια άλλη θεσμοθετημένη μορφή σύγκρουσης που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό της μήτρας, είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των λειτουργικών διευθυντών και των διευθυντών έργου για τον έλεγχο του συνόλου των πόρων. Ο ανταγωνισμός αυτός μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις σε προσωπικό επίπεδο λόγω των αντιφατικών στόχων και ευθυνών (Knight, K., 1976). Σύμφωνα με τον Wilemon, (1973), οι παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα μιας σύγκρουσης είναι η χαμηλή δύναμη του διαχειριστή του έργου, η ελλιπής κατανόηση των στόχων από την ομάδα, η ασάφεια του ρόλου των μελών της ομάδας, η χαμηλή αντίληψη της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της ομάδας. (Wilemon, D., 1973). Τέλος, όσο πιο έντονη είναι η διαφοροποίηση των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό τόσο περισσότερες συγκρούσεις μπορούν να προκληθούν.



Εικόνα 3 Μητρική δομή (οργάνωση) (Adams, R. and Kirchof, N., 1997)

Η άποψη που κυριαρχεί είναι ότι οι συγκρούσεις είναι επιζήμιες για την επιτυχία ενός έργου και πρέπει να εξαλειφθούν ή να επιλυθούν άμεσα. Πολλοί όμως θεωρούν τις συγκρούσεις ως καταλύτη για τη βελτίωση των προϊόντων/διαδικασιών και μέσο επιβίωσης των οργανισμών. Ο Robbins (1978) θεωρεί ότι η αξιοποίηση της σύγκρουσης μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα των έργων.

1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί ολόκληρη η διαδικασία των συγκρούσεων και να αναγνωριστούν όλα τα στάδιά. Ο Thomas (1992) πρότεινε έξι στάδια στην ανάπτυξη των συγκρούσεων.

1. Συνειδητοποίηση της σύγκρουσης. Πρόκειται για την αρχή της σύγκρουσης, όπου διαπιστώνεται η σύγκρουση από ένα τουλάχιστον μέλος. Αυτό συμβαίνει μετά από κάποιο επεισόδιο που κάνει φανερή την απειλή των συμφερόντων. Αν και δεν είναι αισθητή από όλους, η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες όπως η αλληλεξάρτηση, οι διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης (Mayer, 2000).
2. Σκέψεις και συναισθήματα. Από τη στιγμή που θα διαπιστωθεί η σύγκρουση επόμενο βήμα είναι η ανάλυσή της, προκειμένου να αναζητηθούν πιθανές λύσεις.
3. Προθέσεις. Αφορούν αποφάσεις για μελλοντική δράση, οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ή σε ένα σύνολο ενεργειών που καταλήγουν σε

συμπεριφορά. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της σύγκρουσης παίζει η αξιολόγηση των προθέσεων του αντιπάλου. Οι προθέσεις του ατόμου όσον αφορά τον χειρισμό της σύγκρουσης, μπορεί να διακριθούν σε δυο διατάσεις: τη συνεργατικότητα, δηλαδή την προσπάθεια για την ικανοποίηση των συμφερόντων του αντιπάλου και την αυτοπεποίθηση, την προσπάθεια και την ικανοποίηση των προσωπικών επιδιώξεων του ατόμου (Janssen and Van de Vliert, 1996).

4. Συμπεριφορά. Οι προθέσεις γίνονται πράξη μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες. Η συμπεριφορά αποτελεί ένα είδος ερέθισματος που μπορεί να έχει διαφορετικά αποτελέσματα από αυτά που είχαν διαμορφωθεί στο στάδιο των προθέσεων.
5. Αντίδραση του άλλου μέλους. Το άλλο μέλος της σύγκρουσης αντιδρά στη συμπεριφορά του πρώτου. Η αντίδραση αυτή μπορεί να αποτελέσει νέο ερέθισμα για το πρώτο μέλος το οποίο πρέπει να αποκριθεί.
6. Αποτελέσματα. Μετά τη συνεχιζόμενη διαδικασία διάδρασης μεταξύ των δυο αντιπαραβαλλόμενων μερών, η σύγκρουση καταλήγει σε ένα αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό βρίσκοντας μια λύση ή μια διέξοδο, ή αρνητικό δημιουργώντας άλλου είδους συνέπειες.

Η σχέση σύγκρουσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να αναλυθεί ως μια σειρά από επεισόδια. Ο Pondy υπέδειξε ότι τα άτομα μετακινούνται από τη μια φάση της σύγκρουσης στην άλλη καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν. Οι πέντε φάσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή σύγκρουση σύμφωνα με τον Pondy αναλύονται στην συνέχεια (Εικ.4).

Η πρώτη φάση, η *σιωπηρή ή λανθάνουσα σύγκρουση* (latent conflict), αφορά μια κατάσταση όπου οι συνθήκες είναι ώριμες για σύγκρουση, επειδή υπάρχει η αλληλεξάρτηση και η πιθανή ασυμβατότητα στόχων μεταξύ των μερών της σύγκρουσης. Οι τρεις βασικές πηγές λανθάνουσας σύγκρουσης είναι ο ανταγωνισμός για ανεπαρκείς πόρους, η επιδίωξη για αυτονομία, και οι ασύμβατοι στόχοι.

Η δεύτερη φάση, η *αντιληπτή σύγκρουση* (perceived conflict), επέρχεται όταν ένα ή περισσότερα από τα μέρη της σύγκρουσης αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ασυμβατότητα στόχων. Κύριο ρόλο διαδραματίζουν οι προσωπικές ικανότητες αντίληψης, οι οποίες συμβάλουν στη δημιουργία σωστής ή λανθασμένης εκτίμησης της πραγματικότητας και συνεπώς επηρεάζουν το κατά πόσο τα δυο μέρη εκλαμβάνουν μια κατάσταση ως απειλή. Όταν η μια πλευρά αντιλαμβάνεται ότι θίγονται τα συμφέροντά της, τότε η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Όταν όμως καμία πλευρά δεν αντιλαμβάνεται

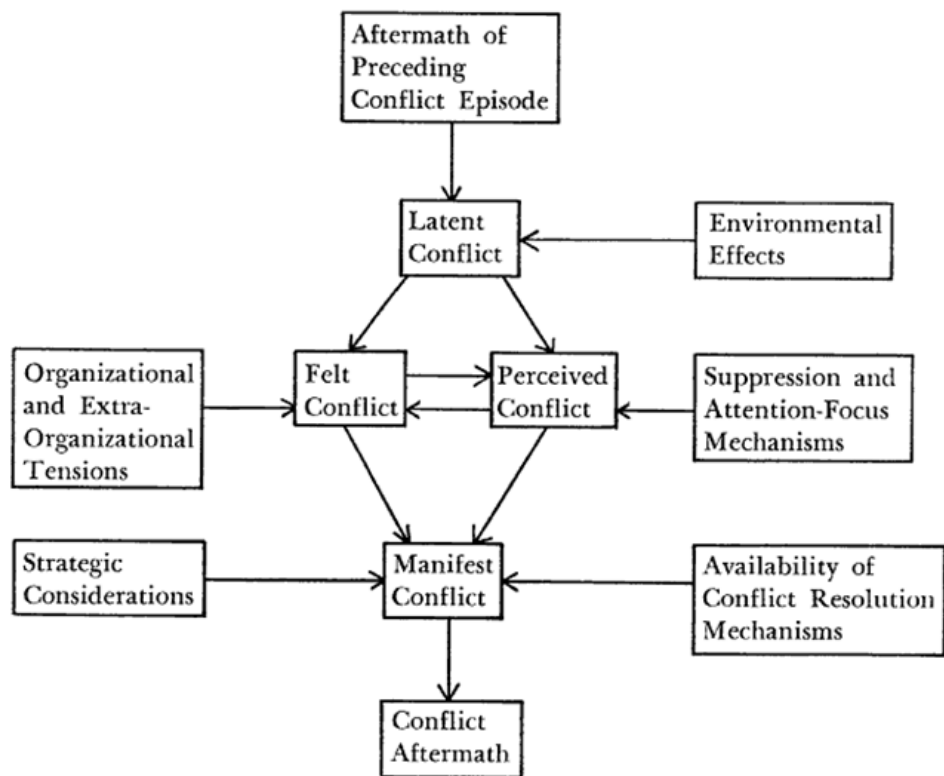
μια κατάσταση ως απειλητική, παρόλο που υπάρχουν οι συνθήκες που οδηγούν στη σύγκρουση, αυτή ίσως να μην εκδηλωθεί ποτέ.

Στην επόμενη φάση, αυτή της *αισθητής σύγκρουσης* (felt conflict), τα μέρη αρχίζουν να προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση και να σχεδιάζουν στρατηγικές για τον τρόπο αντιμετώπισής της. Η προσωποποίηση μιας κατάστασης δημιουργεί ένταση και ανησυχία στα μέλη μιας σύγκρουσης. Τα συναισθήματα που επικρατούν είναι η απειλή, το άγχος, ο φόβος, η έλλειψη εμπιστοσύνης. Η μη προσωποποίηση μιας κατάστασης οδηγεί στην επίλυση του προβλήματος.

Η *έκδηλη σύγκρουση* (manifest conflict), εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Rahim (2002), στη φάση αυτή η σύγκρουση έχει υπερβεί ένα όριο και τα μέλη του οργανισμού την έχουν αντιληφθεί, τη βιώνουν, αντιδρούν και υιοθετούν διαφορετικές συμπεριφορές για την αντιμετώπισή της. Η διάδραση μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης καθώς στο στάδιο αυτό υλοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές.

Τέλος, ο Pondy αναφέρει την *μετά τη σύγκρουση φάση* (conflict aftermath), όπου υπάρχουν μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες συνέπειες, στα άτομα, στις σχέσεις τους και στη λειτουργία του οργανισμού (Pondy, 1967). Στη φάση αυτή η σύγκρουση μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες, ανάλογα βέβαια με τη μέθοδο διαχείρισης που θα επιλέξουν.

Παρόλα αυτά ένας οργανισμός δεν είναι ένα κλειστό σύστημα. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο είναι ενσωματωμένο μπορεί να μειώνει τις συνθήκες για μια υποβόσκουσα σύγκρουση. Όμως ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να επιταχύνει τη δημιουργία συγκρούσεων. Κάθε μια από τις παραπάνω φάσεις της σύγκρουσης προσδιορίζεται από το περιβάλλον καθώς και από ένα πολύπλοκο συνδυασμό αποτελεσμάτων των προηγούμενων φάσεων (Pondy, 1967).



Εικόνα 4 Φάσεις της σύγκρουσης (PONDY,1967)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ο χειρισμός της σύγκρουσης είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα ή οι ομάδες επιλέγουν να δράσουν μετά την εκδήλωση μιας σύγκρουσης. Αρχικά πρέπει να αναφερθεί η διαφορά ανάμεσα στην επίλυση των συγκρούσεων (conflict resolution) και στη διαχείριση των συγκρούσεων (conflict management). Η επίλυση έχει σα στόχο την ελαχιστοποίηση, την εξάλειψη ή τον τερματισμό της σύγκρουσης (Rahim, 2002).

Η διαχείριση των συγκρούσεων αναφέρεται στην πράξη της αναγνώρισης και διαχείρισης της σύγκρουσης με έναν λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί ικανότητες όπως της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της επίλυσης προβλημάτων και της διαπραγμάτευσης. Απώτερος σκοπός της είναι να περιορίσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων οι οποίες εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας και να αυξήσει την πιθανότητα επίλυσης όσων διαφορών λάβουν χώρα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στην ουσία η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να οριστεί και ως τέχνη της χειραγώγησης της δημιουργίας των συγκρούσεων (Yuan Wenli 2010).

Γίνεται ευρύτερα αποδεκτό ότι οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη χειρίζονται τις ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την κουλτούρα και τη γενικότερη πολιτική που διαπνέει κάθε επιχείρηση (Wall and Challister, 1995). Το ζητούμενο κάθε φορά είναι να διαπιστωθεί πως μπορεί να αντιμετωπιστεί μια σύγκρουση, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Υπάρχουν δυο βασικές, αλλά αντίθετες απόψεις της σύγκρουσης, η παραδοσιακή άποψη και η μοντέρνα (Πίν. 2.). Η παραδοσιακή βλέπει την σύγκρουση ως κατεξοχήν αρνητική. Κατά την άποψη αυτή η σύγκρουση προκαλείται από "ταραξίες" και θα πρέπει να αποφεύγεται. Ο διαχειριστής (manager) ο οποίος βλέπει τη σύγκρουση με αυτό τον τρόπο αποφεύγει να παραδεχτεί την ύπαρξή της και προσπαθεί να την καταστείλει. Η σύγχρονη άποψη βλέπει τη σύγκρουση με πιο θετικό τρόπο και συγκεκριμένα ως κάτι αναπόφευκτο καθώς πρόκειται για ένα φυσικό αποτέλεσμα μιας αλλαγής η οποία συχνά είναι ωφέλιμη για τον manager. Στο σημερινό περιβάλλον των οργανώσεων η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη λόγω των διαφορετικών ανταγωνιστικών στόχων μιας ομάδας, των προσωπικών στόχων και της χρήσης των πόρων. Ο τρόπος με τον οποίο ο διαχειριστής

πραγματεύεται τη σύγκρουση, την καθιστά εποικοδομητική ή καταστροφική για τον οργανισμό. Πρωταρχικός στόχος είναι η διαχείριση των συγκρούσεων με τρόπο εποικοδομητικό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης. Για να πραγματοποιηθεί αυτό απαραίτητη προϋπόθεση είναι να γίνουν κατανοητές οι συνθήκες που οδηγούν στη σύγκρουση, τα πιθανά αποτελέσματά της, και οι διάφορες μέθοδοι για την αντιμετώπισή της σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον (Adams R. & Kirchof. N., 1997).

Πίνακας 2 Απόψεις της σύγκρουσης (Adams and Kirchof, 1997, Verma, 1998)

Παραδοσιακή άποψη	Σύγχρονη άποψη
<ul style="list-style-type: none"> • Προκαλείται από “ταραξίες” • Κακή • Πρέπει να αποφεύγεται • Πρέπει να καταστέλλεται 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπόφευκτη μεταξύ των ανθρώπων • Συχνά είναι ωφέλιμη • Φυσικό αποτέλεσμα της αλλαγής • Μπορεί και πρέπει να διαχειρίζεται
<p>Η απόδοση μειώνεται καθώς το επίπεδο των συγκρούσεων αυξάνεται</p>	<p>Η απόδοση εξαρτάται κυρίως από το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζεται η σύγκρουση. Σε γενικές γραμμές η απόδοση αυξάνεται μέχρι ένα ορισμένο επίπεδο, καθώς αυξάνεται το επίπεδο των συγκρούσεων, στη συνέχεια μειώνεται σε περίπτωση που η σύγκρουση παραμένει άλυτη ή η έντασή της αυξάνεται περισσότερο</p>

2.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Pondy (1967), οργανώσεις χωρίς συγκρούσεις δεν υφίστανται καθώς η σύγκρουση, η εργασία και οι οργανώσεις είναι τόσο ισχυρά συνυφασμένες έννοιες. Μια σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και κάθε φορά να φέρει διαφορετικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να χαρακτηριστεί αν η σύγκρουση αυτή είναι θετική ή αρνητική για έναν οργανισμό. Επιπτώσεις υφίστανται τα ίδια τα άτομα, οι σχέσεις των ανθρώπων, η δομή των οργανισμών και ο ίδιος ο οργανισμός.

Οι συγκρούσεις ανάλογα με τις επιπτώσεις που έχουν σε έναν οργανισμό διακρίνονται σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές. Το κριτήριο που διαφοροποιεί τη

σύγκρουση είναι η απόδοση των εργαζομένων του οργανισμού. Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με αυτούς τους δυο τύπους σύγκρουσης δίνοντας κάθε φορά διαφορετικά ονόματα. Ως λειτουργικές συγκρούσεις (γνωστικές), αναφέρουν τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται όταν τα άτομα μιας ομάδας διαφωνούν για το περιεχόμενο της εργασίας τους εκφράζοντας διαφορετικές απόψεις. Χαρακτηρίζονται ως λειτουργικές διότι η σωστή διαχείριση οδηγεί στην βέλτιστη λειτουργία του οργανισμού. Ως δυσλειτουργικές (συναισθηματικές), καλούνται οι συγκρούσεις που οφείλονται στις διαπροσωπικές ασυμβατότητες ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Χαρακτηρίζονται ως δυσλειτουργικές λόγω των έντονων συναισθημάτων και της μείωσης της εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σε έρευνες διαπιστώθηκε ότι οι παραπάνω τύποι σύγκρουσης έχουν διαφορετικές επιπτώσεις (οργανωσιακές και προσωπικές). Συγκεκριμένα οι Medina et al, (2002) και η Jehn (1995) συμπέραναν ότι η σύγκρουση καθηκόντων ενισχύει το οργανωσιακό σχήμα και δεν επηρεάζει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Αντίθετα, η συναισθηματική σύγκρουση βλάπτει το οργανωσιακό κλίμα, αυξάνει τα επίπεδα της έντασης, επηρεάζει αρνητικά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων και τέλος μειώνει την ικανοποίησή τους και τη δέσμευσή τους στην ομάδα εργασίας. Η Jehn (1995), προσδιόρισε ακόμη μια μορφή σύγκρουσης, την σύγκρουση των διαδικασιών. Η συγγραφέας όρισε τη σύγκρουση αυτή ως τη σύγκρουση που δημιουργείται από τα άτομα σχετικά με το πώς θα πρέπει να επιτευχθούν οι εργασίες και τα καθήκοντα της ομάδας συμπεριλαμβανομένης της κατανομής και της ανάθεσης των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας. Ως εκ τούτου, η διαδικαστικές συγκρούσεις ασχολούνται με διαφωνίες σχετικά με τις αναθέσεις των καθηκόντων και των κανόνων που διέπουν την κατανομή των πόρων. Οι συγκρούσεις αυτές φαίνεται να επηρεάζουν άμεσα και με αρνητικό τρόπο την ικανοποίηση των μελών της ομάδας Jehn (1997).

Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι οι συγκρούσεις μειώνουν την απόδοση των εργαζομένων, καθώς αναστέλλεται η μετάδοση πληροφοριών, μειώνεται η συγκέντρωση στην εργασία και καταστέλλεται το ομαδικό πνεύμα. Η πιο συχνή συνέπεια των συγκρούσεων είναι η διατάραξη των μελών. Αυτή μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους όπως τον θυμό, την εχθρότητα, το άγχος, την ένταση. Τα αρνητικά συναισθήματα μπορεί να οδηγήσουν σε μια σειρά από προσωπικές απογοητεύσεις όπως τη χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία (μείωση ηθικού), τη μείωση των κινήτρων και της απόδοσης (Wall and Challister, 1995). Στις αρνητικές συνέπειες περιλαμβάνονται επίσης η σπατάλη

ενέργειας, η δημιουργία δυσπιστίας και πολώσεων μεταξύ των συγκρουόμενων, η μείωση της παραγωγικότητας, η λήψη προκατειλημμένων αποφάσεων, καθώς και η δημιουργία ανεύθυνης συμπεριφοράς.

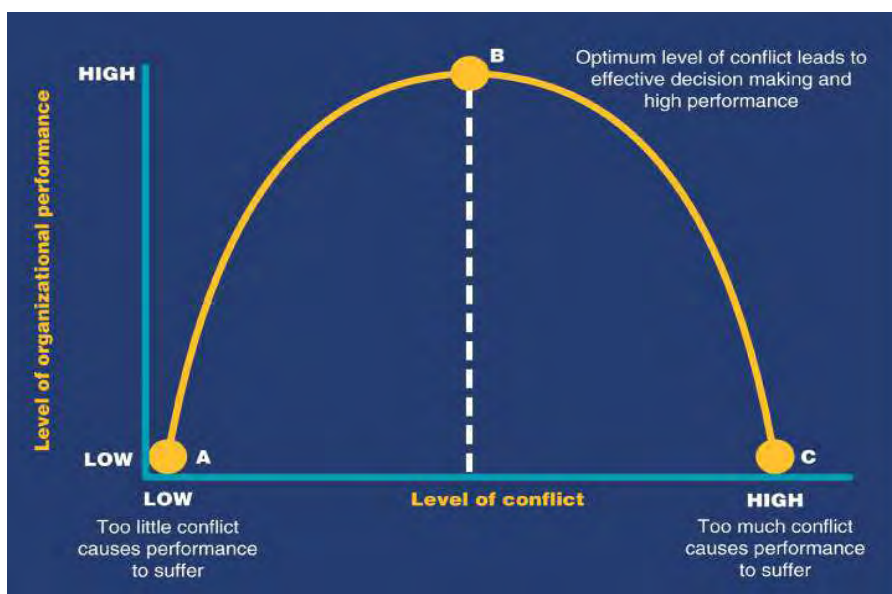
Σύμφωνα με την σύγχρονη αντίληψη των συγκρούσεων εκτός από τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να προκύψουν, μπορεί να υπάρξουν και θετικές. Στις θετικές περιλαμβάνονται οι νέες ιδέες, η δημιουργία καινοτομιών και αλλαγών, η λήψη καλύτερων αποφάσεων, η αύξηση της συμμετοχής, η πιθανή αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και η ενδυνάμωση των σχέσεων όταν λυθούν θετικά και από τις δύο πλευρές.

Η αποτελεσματική προσέγγιση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί σύμφωνα με κάποιες βασικές αρχές. Η διαμάχη που προκύπτει πρέπει να λύνεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα καθώς επίσης οι υπεύθυνοι είναι σκόπιμο να έχουν προσχεδιάσει ένα πλάνο ούτως ώστε να εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο. Σύμφωνα με έρευνα των Thomas και Schmidt (1976), εκτιμάται ότι ο μέσος όρος των managers σπαταλούν τον χρόνο τους αντιμετωπίζοντας συγκρούσεις.

Σημασία έχει λοιπόν η εξεύρεση του κατάλληλου επιπέδου και έντασης της σύγκρουσης, προκειμένου η επιχείρηση να αποκομίσει τα υψηλότερα δυνατά οφέλη. Στην εικόνα που ακολουθεί (Εικ. 5) απεικονίζεται το επίπεδο των συγκρούσεων που είναι ιδανικό και απαραίτητο για έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση και η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Στον κάθετο άξονα μετριέται το επίπεδο απόδοσης. Στον οριζόντιο άξονα αντίστοιχα, το επίπεδο της έντασης της σύγκρουσης. Η καμπύλη σχέσης των επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης χωρίζεται σε τρία μέρη: χαμηλό, μέτριο και υψηλό επίπεδο σύγκρουσης. Παρατηρείται ότι για χαμηλό και υψηλό επίπεδο σύγκρουσης, το επίπεδο της απόδοσης είναι χαμηλό, δηλαδή τα αποτελέσματα της σύγκρουσης είναι αρνητικά. Η σύγκρουση σε αυτά τα επίπεδα θεωρείται μη λειτουργική. Τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων στο πρώτο κομμάτι είναι ότι δεν έχουν επαρκή κίνητρα, δεν είναι σωστά συγκεντρωμένοι και δεν τους χαρακτηρίζει συνοχή. Επίσης, τους χαρακτηρίζει η απάθεια, η στασιμότητα, δεν παρουσιάζονται νέες ιδέες, και παρατηρείται μια αδιαφορία προς την προοπτική της αλλαγής. Αντίστοιχα, στο τρίτο κομμάτι, όπου το επίπεδο σύγκρουσης είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι είναι μη συνεργάσιμοι και εχθρικοί προς άλλα τμήματα, αρκετά λογικό αν ληφθεί υπόψη το επίπεδο σύγκρουσης. Κύρια χαρακτηριστικά είναι η έλλειψη συνεργατικότητας, η γενικότερη αποδιοργάνωση, και, στις χειρότερες περιπτώσεις, με υψηλότερο επίπεδο

έντασης της σύγκρουσης, κυριαρχεί το χάος. Στο ενδιάμεσο κομμάτι, παρατηρείται ότι έχουμε υψηλό επίπεδο απόδοσης. Άρα, αυτό είναι το άριστο επίπεδο σύγκρουσης και σε αυτό το επίπεδο, τόσο ο οργανισμός, όσο και οι σε αυτόν εργαζόμενοι, επωφελούνται από τις θετικές επιπτώσεις της σύγκρουσης. Οι εργαζόμενοι, για αυτό το επίπεδο σύγκρουσης, παρουσιάζονται ως παραγωγικοί, συνεργάσιμοι με τα υπόλοιπα τμήματα ή μονάδες του οργανισμού, όπως επίσης τους χαρακτηρίζει μεγάλος βαθμός συνοχής. Παρατηρείται μια ζωντάνια στους εργαζόμενους, οι οποίοι επίσης είναι ανοιχτοί στην αυτοκριτική, και επίσης πραγματοποιούνται καινοτομίες.

Ένα άριστο επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο που δε δημιουργεί στασιμότητα, που τονώνει τη δημιουργικότητα, που εκτονώνει την ένταση, έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα και να δημιουργούνται συνθήκες για αλλαγή, χωρίς να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης και αποσυντονισμού ή δυσαρέσκειας στο προσωπικό και τάσεις για αποχώρηση. Αντίθετα ένα εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων έχει ως αποτέλεσμα τον εφησυχασμό και τις κακές επιδόσεις που οφείλονται σε έλλειψη καινοτομίας (Χυτήρης, 2001).



Situation	Level of conflict	Type of conflict	Unit's internal characteristics	Unit performance outcome
A	Low or none	Dysfunctional	Apathetic Stagnant Nonresponsive to change Lack of new ideas	Low
B	Optimal	Functional	Viable Self-critical Innovative	High
C	High	Dysfunctional	Disruptive Chaotic Uncooperative	Low

Εικόνα 5 Σχέση μεταξύ της απόδοσης και του επιπέδου της σύγκρουσης (Kehinde, 2011, Robbins, 2005)

Στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού η επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων συνοδεύεται από συγκρούσεις μικρής ή μεγάλης έκτασης λόγω της αλληλεξάρτησης των μελών της. Η διαχείριση μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι εποικοδομητική όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Rahim (2002) για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση των συγκρούσεων πρέπει να ικανοποιεί ορισμένα κριτήρια. Αρχικά πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών της επιχείρησης και να διατηρεί την ισορροπία μεταξύ τους. Επιπλέον πρέπει να οδηγεί σε ηθική λύση και να ενισχύει την οργανωτική μάθηση η οποία οδηγεί σε μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα. Η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει την απόκτηση και τη διανομή γνώσης, την αποκωδικοποίηση των πληροφοριών και την οργανωσιακή μνήμη, δηλαδή την αποκωδικοποίηση της πληροφορίας για μελλοντική πρόσβαση και χρήση. Η μάθηση απλού βρόχου (single-loop learning) περιλαμβάνει τη διάγνωση και την παρέμβαση στα προβλήματα χωρίς αλλαγή των υφιστάμενων αντιλήψεων, τακτικών και στόχων έχοντας ως αποτέλεσμα γνωστικές και συμπεριφορικές αλλαγές μέσα στο υπάρχον σύστημα. Η μάθηση διπλού βρόχου (double-loop learning) παρατηρείται όταν η διάγνωση και παρέμβαση στα προβλήματα απαιτεί αλλαγή των τακτικών, αντιλήψεων και στόχων. Με άλλα λόγια περιλαμβάνει γνωστικές και συμπεριφορικές αλλαγές (Rahim, 2002, Breaux, 2008).

Οι εμπλεκόμενοι σε μια σύγκρουση πρέπει να έχουν στο μυαλό τους τα παραπάνω κριτήρια ώστε να επιλέξουν τον κατάλληλο τρόπο που θα αντιδράσουν διότι σε έναν οργανισμό προέχει το όφελος όλων και όχι μόνο το προσωπικό συμφέρον και η

προσωπική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων πρέπει να έχει τους παρακάτω στόχους.

Μείωση της συναισθηματικής σύγκρουσης, η οποία έχει αρνητικές συνέπειες τόσο στην ατομική όσο και στην ομαδική συμπεριφορά. Η συναισθηματική σύγκρουση παρακωλύει την απόδοση της ομάδας μειώνοντας τα ποσοστά δέσμευσης σε αυτή και συνδέεται με μειωμένα ποσοστά ικανοποίησης αλλά και με διάθεση αποχώρησης από τη δουλειά. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι τα υψηλά επίπεδα άγχους και έντασης και η κορύφωση της σύγκρουσης (Rahim, 2002).

Πρόκληση και διατήρηση ενός μετρίου επιπέδου λειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες έχουν θετικές επιδράσεις στην ατομική αλλά και ομαδική συμπεριφορά. Οι διαφοonίες σε θέματα οργάνωσης, περιεχομένου και τρόπου διεκπεραίωσης ενός καθήκοντος ενθαρρύνουν τα άτομα να καταλάβουν καλύτερα τα θέματα και βοηθούν τις ομάδες να λάβουν καλύτερες αποφάσεις. Ένα σημαντικό πρόβλημα που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η προσπάθεια ενίσχυσης των λειτουργικών συγκρούσεων (καθηκόντων) μπορεί να προκαλέσει δυσλειτουργικές συγκρούσεις (συναισθηματικές) (Rahim, 2002).

Επιλογή και χρήση της κατάλληλης τεχνικής διαχείρισης των συγκρούσεων. Για τη σωστή επιλογή και χρήση της κατάλληλης τεχνικής, απαιτείται εκπαίδευση και εμπειρία. Βασικότερο κριτήριο για την επιλογή της καλύτερης τεχνικής διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ότι πρέπει να ελαχιστοποιεί τις καταστροφικές εκφάνσεις και να μεγιστοποιεί τις ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης (Rahim, 2002).

Από όσα προηγήθηκαν, γίνεται φανερό ότι ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί βασικό καθήκον του προϊσταμένου-ηγέτη, καθώς και των υπόλοιπων μελών των ομάδων. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω χειρισμού ασφαλώς συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας και της επιχείρησης.

2.2. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δεδομένου ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στις ανθρώπινες σχέσεις, είναι αναμενόμενο να είναι κυρίαρχη και στα κατασκευαστικά έργα όπου οι ανθρώπινες σχέσεις πολλαπλασιάζονται (Kumaraswamy, 1997). Όσον αφορά την κατασκευαστική διαδικασία, η διαχείριση του έργου χρησιμεύει στη διαχείριση του αθροίσματος των επιμέρους διεργασιών που αποτελούν από κοινού το κατασκευαστικό έργο (Gardiner and Simmons, 1995). Η σύγκρουση μπορεί να συμβεί κατά τον σχεδιασμό ενός έργου, την κατασκευή ή

την υποβολή προσφορών. Έρευνα των Gardiner και Simmons απέδειξε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των συγκρούσεων στα κατασκευαστικά έργα οφείλεται στο σύστημα οργάνωσης και σε θέματα που αφορούν την ποιότητα και τον έλεγχο (Adriti, et al, 2000).

Τα κατασκευαστικά έργα περιλαμβάνουν συνήθως συμμετέχοντες από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους και οργανισμούς, με διαφορετικές αξίες και προτεραιότητες. Καθένας τους έχει τη δική του τεχνογνωσία και τα δικά του συμφέροντα, συνεισφέροντας σε κάτι διαφορετικό αλλά προς την κατεύθυνση ενός κοινού στόχου. Οι διαχειριστές των έργων (project managers) πρέπει να εντοπίζουν, να αναλύουν και να αξιολογούν τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές αξίες των συγκρούσεων, καθώς και τον αντίκτυπο που έχουν στις επιδόσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, πρέπει να μάθουν πότε να διεγείρουν μια σύγκρουση αλλά και πώς να τη χρησιμοποιούν για να αυξήσουν την απόδοση των μελών της ομάδας του έργου. Η συμπεριφορά και το στυλ της διαχείρισης των συγκρούσεων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό μιας καταστροφικής ή ωφέλιμης σύγκρουσης (Verma, 1998).

2.2.1. Είδη Διαχείρισης των Συγκρούσεων

Οι απόψεις για το αν οι συγκρούσεις πρέπει να επιλύονται, να διευθετούνται ή να διαχειρίζονται, έχουν πρωταρχικό στόχο την επίτευξη συμφωνιών, την αποκατάσταση της αρμονίας στις επιχειρήσεις ή τη βελτίωση της ικανότητας των εμπλεκόμενων μερών να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και τις δυσκολίες από κοινού στο μέλλον (Ellis and Baiden, 2008).

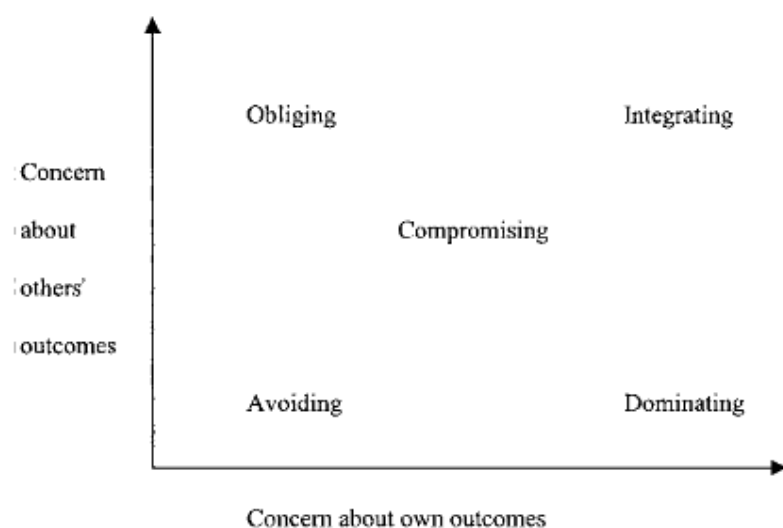
Η διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει δυο βασικά στάδια. Τη διάγνωση και την παρέμβαση. Οι στόχοι της διάγνωσης είναι να αποκαλυφθούν οι συγκρούσεις μέσα σε μια επιχείρηση και να εξασφαλιστεί το κατάλληλο είδος επίλυσης, το οποίο να εφαρμόζεται από όλους τους συμμετέχοντες. Η διάγνωση αποτελείται από τη μέτρηση των συγκρούσεων, την έρευνα των πηγών, και την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ του επιπέδου της σύγκρουσης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της διάγνωσης θα πρέπει να αναφέρουν κατά πόσον είναι αναγκαίο να εφαρμοστεί η διαχείριση των συγκρούσεων και το είδος της παρέμβασης που πρέπει να εφαρμόζεται. Συνεπώς, η διάγνωση στοχεύει ρητά στον εντοπισμό των αιτίων και των επιπτώσεων των συγκρούσεων στην οργάνωση (Yu and Leung, 2001). Η παρέμβαση είναι αναγκαία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό

των επιχειρήσεων. Μια σωστή διάγνωση πρέπει να δώσει μια σαφή ένδειξη για την προσέγγιση της παρέμβασης (Yu and Leung, 2001).

Υπάρχουν δυο βασικές προσεγγίσεις της σύγκρουσης, η συμπεριφορά του ατόμου και η δομή της οργάνωσης. Οι διορθωτικές παρεμβάσεις στη δομή του οργανισμού στοχεύουν στην επίλυση των συγκρούσεων μέσω της αλλαγής της οργανωτικής δομής και περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση και ενοποίηση των μηχανισμών, τα συστήματα ανταμοιβής και διαδικασιών και την ιεραρχία. Η διάρθρωση της οργανωτικής δομής θα πρέπει να είναι συνεπής με τη φύση της εργασίας, της τεχνολογίας και του περιβάλλοντος. Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιστοιχία μεταξύ αυτών των παραγόντων, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η διαχείριση των συγκρούσεων. Ωστόσο, είναι δύσκολο και περίπλοκο να αλλάξει η οργανωτική δομή. Η συμπεριφοριστική προσέγγιση επιχειρεί να βελτιώσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα μέσω της αλλαγής της κουλτούρας των μελών, των αξιών, των κανόνων και των πεποιθήσεων. Οι παρεμβάσεις στη συμπεριφορά έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να εφαρμόζουν τα κατάλληλα στυλ επίλυσης των συγκρούσεων, στην αναζήτηση των «πραγματικών» αίτιων των συγκρούσεων και την επίτευξη λειτουργικών λύσεων. Εν ολίγοις, η διαχείριση των συγκρούσεων δεν αφορά μόνο στη διατήρηση του βέλτιστου επιπέδου της σύγκρουσης, αλλά επίσης περιλαμβάνει την επίλυση των συγκρούσεων με τις κατάλληλες μορφές επίλυσης της συμπεριφοράς (Yu and Leung, 2001).

Όπως τονίστηκε παραπάνω κατά τη διάρκεια της κατασκευαστικής διαδικασίας τα μέλη της ομάδας του έργου (αρχιτέκτονες, μηχανικοί, διαχειριστές, ανάδοχοι, υπεργολάβοι, κ.α.), προέρχονται από διαφορετικές τεχνικές επιχειρήσεις προκειμένου να σχηματίσουν μια μητρική δομή οργάνωσης για ένα συγκεκριμένο έργο. Οι ομάδες του έργου είναι υπεύθυνες για την επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων. Είναι λογικό λοιπόν, να προκύψει σύγκρουση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Στην πραγματικότητα είναι δύσκολο να εκπληρωθούν οι ανάγκες όλων των συμμετεχόντων σε ένα συγκεκριμένο έργο. Οι διαχειριστές έργου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο γιατί μπορούν να καθορίσουν τη σύνθεση και τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων των ομάδων. Κατά τα προηγούμενα έτη, το έργο της διαχείρισης λογοτεχνικά επικεντρώθηκε σε εργαλεία και τεχνικές, όπως ο προγραμματισμός. Πρόσφατα, η προσοχή έχει στραφεί σε ζητήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως ο ρόλος του διαχειριστή του έργου για τη δημιουργία μιας ομάδας, το ομαδικό πνεύμα και οι στόχοι της ομάδας (Barker et al., 1988).

Ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν αποτελεσματικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές των έργων για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για την ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Το πιο γνωστό είναι αυτό του Rahim, ο οποίος αναγνώρισε πέντε τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης, που βασίζονται σε δυο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στο βαθμό που το άτομο ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων (ενδιαφέρον για τον εαυτό του), ενώ η δεύτερη στο βαθμό που το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις και τους στόχους των αντιπάλων του (ενδιαφέρον για τους άλλους) (Gross and Guerrero, 2000).



Εικόνα 6 Τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης κατά τον Rahim (Cai and Fink, 2000)

Οι πέντε τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων που φαίνονται στην εικόνα 6 είναι οι ακόλουθοι:

Ενσωμάτωση (integration). Η ενσωμάτωση επικεντρώνεται στην επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο. Ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την ικανοποίηση των δικών του στόχων όσο και για την ικανοποίηση των αντιπάλων του (Gross and Guerrero, 2000). Σε αυτή την περίπτωση οι συγκρουόμενες πλευρές ενδιαφέρονται να δώσουν λύση στα προβλήματα που δημιουργούν οι εντάσεις, χωρίς να διστάζουν να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις, προκειμένου να καταλήξουν το συντομότερο δυνατό σε μια κοινώς αποδεκτή λύση. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη σε περίπτωση που η σύγκρουση δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση. Το συγκεκριμένο στυλ διαπραγμάτευσης συνδέεται με υψηλό βαθμό

αφοσίωσης των ενδιαφερομένων μερών ώστε η διαφωνία τους να διαχειριστεί αποτελεσματικά μέσω της συνεργασίας τους (Rahim, 2002).

Η ενσωμάτωση ενδείκνυται όταν τα προβλήματα είναι πολύπλοκα, όταν απαιτείται σύνθεση των ιδεών για να καταλήξουν τα συγκρουόμενα μέρη σε καλύτερες αποφάσεις, όταν υπάρχει αρκετά διαθέσιμος χρόνος για την επίλυση των προβλημάτων, όταν απαιτείται συγκατάθεση και συμμετοχή από όλους για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Ο τρόπος αυτός όμως δεν ενδείκνυται όταν το πρόβλημα που υπάρχει είναι απλό, όταν απαιτούνται άμεσες αποφάσεις, όταν τα μέλη της σύγκρουσης δεν ενδιαφέρονται για το αποτέλεσμα ή δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την επίλυση των προβλημάτων.

Παραχώρηση (*obliging*). Η παραχώρηση ως τρόπος διαπραγμάτευσης δηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους και υψηλό ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Η συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων συνδέεται με προσπάθεια μείωσης της έντασης των διαφωνιών και ανάδειξης κοινών στοιχείων με σκοπό την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων του άλλου μέρους (Rahim, 2002). Η παραχώρηση ως στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά όταν ένα εμπλεκόμενο μέρος της σύγκρουσης έχει τη θέληση να θυσιάσει κάτι δικό του με την ελπίδα να πάρει κάτι σε αντάλλαγμα.

Ο συγκεκριμένος τρόπος διαπραγμάτευσης θεωρείται κατάλληλος όταν ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης δεν έχει ουσιαστική γνώση του θέματος στο οποίο έχει αναπτυχθεί η διαφωνία ή όταν η δύναμή του σε σχέση με τους άλλους είναι περιορισμένη. Η παραχώρηση δεν ενδείκνυται όταν το θέμα είναι σημαντικό ή όταν η αντίπαλη πλευρά έχει αντικειμενικά λάθος ή άδικο (Rahim, 2002).

Επιβολή (*dominating*). Σε αυτή την περίπτωση, ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και χαμηλό για τους αντιπάλους του. Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που προσπαθούν να επιβάλλουν τους στόχους τους με κάθε διαθέσιμο τρόπο και χωρίς να υπολογίζουν το κόστος συχνά αγνοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του άλλου μέρους και προσανατολίζονται σε ένα στυλ διαπραγμάτευσης κερδίζω-χάνω (Rahim, 2002).

Η επιβολή απόψεων και στόχων χρησιμοποιείται κυρίως για θέματα μικρής σημασίας ή όταν χρειάζεται να ληφθεί μια γρήγορη απόφαση. Οι εντολές του προϊσταμένου στους υφισταμένους του για θέματα ρουτίνας ή εργασίες που απαιτούν γρήγορη εκτέλεση είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα χρησιμοποίησης της μεθόδου της

επιβολής απόψεων ενδοεπιχειρησιακά (Rahim, 2002). Η επιβολή ως τρόπος διαπραγμάτευσης κρίνεται ως μη κατάλληλος όταν το θέμα διαφωνίας είναι πολύπλοκο, η λήψη απόφασης προϋποθέτει συνεργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα και τέλος όταν οι πρωταγωνιστές της σύγκρουσης διαθέτουν περίπου την ίδια δύναμη (Rahim, 2002).

Αποφυγή (avoiding). Η αποφυγή δηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ατομικούς στόχους όσο και για τους στόχους των άλλων. Είναι χρήσιμη όταν προκύπτουν προβλήματα χαμηλής σπουδαιότητας ή όταν υπάρχουν άλλα σημαντικότερα για να διευθετηθούν (Rahim, 2002). Η αποφυγή ως τρόπος διαπραγμάτευσης δεν ενδείκνυται όταν το θέμα ανήκει στην αρμοδιότητα κάποιου ή όταν απαιτείται άμεση προσοχή και το ζήτημα δεν επιδέχεται αναβλητικότητα.

Συμβιβασμός (compromising). Στον συμβιβασμό τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν συνήθως στυλ διαπραγμάτευσης της μορφής “πάρε - δώσε” και προσπαθούν να “μοιράσουν τη διαφορά” ώστε να φτάσουν αμοιβαία σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις (Rahim, 2002). Ο συμβιβασμός μεταξύ των ενδιαφερομένων μελών της σύγκρουσης χρησιμοποιείται, όταν οι στόχοι τους που συγκρούονται αποκλείονται αμοιβαία ή όταν οι βασικοί πρωταγωνιστές είναι το ίδιο ισχυροί. Γενικότερα ο συμβιβασμός ως στυλ διαπραγμάτευσης δεν θεωρείται κατάλληλος στο πλαίσιο της επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση στόχων των εμπλεκόμενων μερών (Rahim, 2002).

Conflict style	Situations where appropriate	Situations where inappropriate
Integrating	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issues are complex. 2. Synthesis of ideas is needed to come up with better solutions. 3. Commitment is needed from other parties for successful implementation. 4. Time is available for problem solving. 5. One party alone cannot solve the problem. 6. Resources possessed by different parties are needed to solve their common problems. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Task or problem is simple. 2. Immediate decision is required. 3. Other parties are unconcerned about outcome. 4. Other parties do not have problem-solving skills.
Obliging	<ol style="list-style-type: none"> 1. You believe that you may be wrong. 2. Issue is more important to the other party. 3. You are willing to give up something in exchange for something from the other party in the future. 4. You are dealing from a position of weakness. 5. Preserving relationship is important. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is important to you. 2. You believe that you are right. 3. The other party is wrong or unethical.
Dominating	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is trivial. 2. Speedy decision is needed. 3. Unpopular course of action is implemented. 4. Necessary to overcome assertive subordinates. 5. Unfavorable decision by the other party may be costly to you. 6. Subordinates lack expertise to make technical decisions. 7. Issue is important to you. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is complex. 2. Issue is not important to you. 3. Both parties are equally powerful. 4. Decision does not have to be made quickly. 5. Subordinates possess high degree of competence.
Avoiding	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is trivial. 2. Potential dysfunctional effect of confronting the other party outweighs benefits of resolution. 3. Cooling off period is needed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is important to you. 2. It is your responsibility to make decision. 3. Parties are unwilling to defer, issue must be resolved. 4. Prompt attention is needed.
Compromising	<ol style="list-style-type: none"> 1. Goals of parties are mutually exclusive. 2. Parties are equally powerful. 3. Consensus cannot be reached. 4. Integrating or dominating style is not successful. 5. Temporary solution to a complex problem is needed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. One party is more powerful. 2. Problem is complex enough needing problem-solving approach.

Εικόνα 7 Είδη διαχείρισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων (Rahim, 2002)

Στη λειτουργία ενός οργανισμού και τα πέντε στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων αποτελούν εργαλεία που κρίνονται βάσει του αποτελέσματος. Οι στρατηγικές με λειτουργικές επιπτώσεις χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαίο σεβασμό, σε αντίθεση με τις στρατηγικές με δυσλειτουργικές επιπτώσεις που χαρακτηρίζονται από κλιμάκωση καταστάσεων παραπλάνησης, αποφυγής και ανταγωνισμού. Διαφορετικές

περιπτώσεις απαιτούν και διαφορετικές στρατηγικές επίλυσης. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση μιας σύγκρουσης είναι η ικανότητα επιλογής και εφαρμογής του κατάλληλου στυλ καθώς και η ύπαρξη των δεξιοτήτων που απαιτεί το κάθε στυλ διαχείρισης. Η άποψη αυτή βασίζεται στη φύση των δυο διαστάσεων, το ενδιαφέρον για τους άλλους και το ενδιαφέρον για τον εαυτό τους, και οδήγησε τους ερευνητές στην ταξινόμηση των πέντε στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων σε δυο ομάδες τη συνεργατική και την ανταγωνιστική.

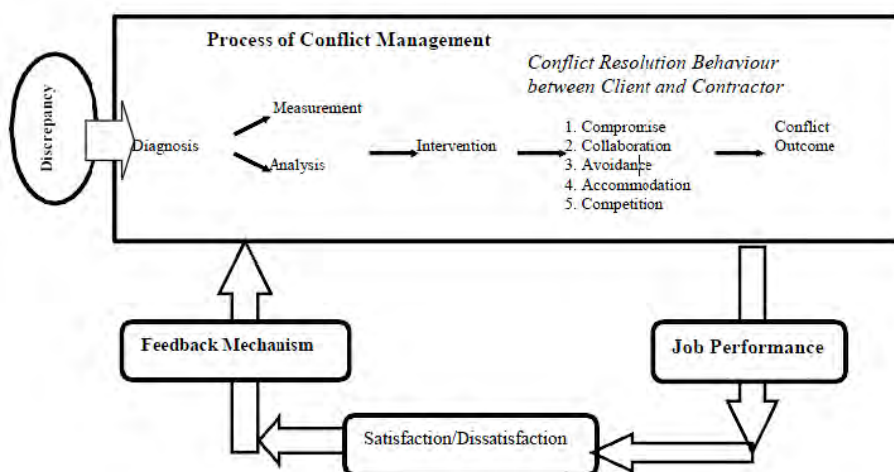
Η ενσωμάτωση, η παραχώρηση και ο συμβιβασμός αντιπροσωπεύουν στρατηγικές, στις οποίες οι συμμετέχοντες της σύγκρουσης δείχνουν να έχουν υψηλά επίπεδα ανησυχίας για τις ανάγκες του άλλου μέρους, γεγονός που τις ταξινομεί στις συνεργατικές προσεγγίσεις της διαχείρισης των συγκρούσεων (Xie et al. 1998). Παρά το γεγονός ότι το κατάλληλο στυλ διαχείρισης εξαρτάται από την εκάστοτε κατάσταση σύγκρουσης, η ενσωμάτωση βρέθηκε να έχει θετικά αποτελέσματα (Barker et al., 1988). Η στρατηγική της ενσωμάτωσης περιλαμβάνει ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών στην οποία οι συμμετέχοντες φέρνουν τα ζητήματα στο φως, τα ερευνούν σε βάθος, ενθαρρύνουν την έκφραση σκέψεων και συναισθημάτων και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν για να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και των δυο μερών (Song et al., 2006). Η παραχώρηση έχει ως κεντρικό στόχο να καλύψει τις ανάγκες του άλλου μέρους. Οι πληροφορίες ρέουν μόνο προς τη μια κατεύθυνση με τη στρατηγική της παραχώρησης να ασκεί γενναιοδωρία, συναίνεση, φιλανθρωπία. Το τελευταίο σενάριο της συνεργασίας είναι αυτό του συμβιβασμού όπου προτείνεται μια γρήγορη εξέταση του προβλήματος και υπάρχει μια διστακτικότητα στη διερεύνηση λύσεων πέρα από αυτές που αρχικά εισήχθησαν από τις δυο πλευρές.

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τις συγκρούσεις υποστηρίζεται ότι οι συνεργατικές στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων συμβάλλουν σε μια ποικιλία εποικοδομητικών αποτελεσμάτων και σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση και την απόδοση των οργανώσεων (Deutsch, 1990). Συνοπτικά δεδομένα από μελέτες ερευνητών αποδεικνύουν ότι η ενσωμάτωση επιφέρει πραγματική και συμπεριφορική συμμόρφωση των υφισταμένων στις οδηγίες του προϊστάμενου, ικανοποίηση από τη συνεργασία και αντίληψη ότι η διαχείριση των συγκρούσεων είναι εποικοδομητική και η διοίκηση του έργου αποτελεσματική.

Δεδομένου ότι η επιβολή και η αποφυγή αντιπροσωπεύουν στρατηγικές στις οποίες οι συμμετέχοντες δείχνουν χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους και για την επίλυση της

διαφοράς, οι δυο αυτές στρατηγικές ταξινομούνται ως ανταγωνιστικές προσεγγίσεις της διαχείρισης των συγκρούσεων (Song et al., 2006). Στις βιβλιογραφικές αναφορές υποστηρίζεται ότι οι ανταγωνιστικές προσεγγίσεις της διαχείρισης κρίσεων μπορεί να οδηγήσουν σε μια ποικιλία από αρνητικά ή καταστροφικά αποτελέσματα (Deutsch, 1990). Η επιβολή και η αποφυγή βρέθηκαν να σχετίζονται με αυξημένη συγκρουσιακή ένταση και συνδέονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ενός έργου (Barker et al., 1988).

Για τον κατασκευαστικό κλάδο δημιουργήθηκε ένα κυκλικό μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων (Εικ. 7). Στο μοντέλο αυτό η διαχείριση των συγκρούσεων χωρίζεται σε δυο στάδια, αυτό της διάγνωσης και αυτό της παρέμβασης (Yu and Leung, 2001). Η διάγνωση αποτελείται από τη μέτρηση και την ανάλυση για τον προσδιορισμό της σύγκρουσης, ενώ η παρέμβαση περιλαμβάνει τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών. Με βάση αυτές τις διαστάσεις υπάρχουν πέντε μορφές επίλυσης των συγκρούσεων, η συνεργασία, ο συμβιβασμός, ο ανταγωνισμός, η αποφυγή και η επιβολή. Ανάλογα με το αποτέλεσμα της σύγκρουσης μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση στην εργασία καθώς και να ικανοποιηθούν οι συμμετέχοντες. Στο κυκλικό αυτό μοντέλο, η ικανοποίηση είναι ένας μηχανισμός ανάδρασης που επηρεάζει μια ενδεχόμενη σύγκρουση μεταξύ των μερών στις επόμενες εργασίες του έργου (Yu and Leung, 2001).



Εικόνα 8 Κυκλικό μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων (Yu and Leung, 2001)

Πόλυ σημαντικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι οι έννοιες της συνεργασίας, του ανταγωνισμού και της ανεξαρτησίας. Σύμφωνα με τον Deutsch (1994), στη συνεργασία τα άτομα πιστεύουν ότι οι στόχοι τους συνδέονται με την επιτυχία των στόχων άλλων ατόμων της ομάδας, ενώ στον ανταγωνισμό τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους παρεμποδίζονται από άλλα άτομα. Τα μέλη των ομάδων βρίσκονται σε συνεργασία όταν έχουν κοινό στόχο την ολοκλήρωση του έργου γρηγορότερα, ενώ βρίσκονται σε ανταγωνισμό όταν στόχος τους είναι να αποδείξουν στον προϊστάμενο ότι συμβάλουν περισσότερο στο έργο από ότι άλλα άτομα ή ομάδες (Barker et al., 1988, Tjosvold, 1998). Η ανεξαρτησία απαντάται όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι στόχοι τους δεν σχετίζονται. Η επίτευξη του στόχου του ενός ατόμου, ούτε δυσχεραίνει, ούτε βοηθά την επίτευξη των στόχων του άλλου (Tjosvold, 1998).

Οι συγκρούσεις εμφανίζονται τόσο στο συνεργατικό όσο και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα άτομα που βρίσκονται σε σύγκρουση, επηρεάζουν την πορεία των άλλων, δεδομένου ότι έχουν ασυμβίβαστους στόχους. Τα μέλη της ομάδας, μπορεί για παράδειγμα να μην ενημερώνουν τους υπόλοιπους ή να τους παραπλανούν ώστε να μην εκπληρώνονται οι στόχοι τους και να δείχνουν στα ανώτερα στελέχη ότι προσφέρουν περισσότερα στο έργο. Τα μέλη μιας ομάδας, με τους στόχους συνεργασίας θα διαφωνήσουν για την πορεία δράσης που θα καταστήσει το έργο πιο επιτυχημένο ή για το πώς θα διανεμηθούν οι εργασίες ώστε να μοιραστούν τα οφέλη αυτής της κοινής προσπάθειας (Tjosvold, 1998).

Τα αποτελέσματα των συγκρούσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το κοινωνικό πλαίσιο. Ο διάλογος σε ένα συνεργατικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται από καλή επικοινωνία, κατανόηση, ανταπόκριση και ανάπτυξη αμοιβαίων αποδεκτών λύσεων. Για παράδειγμα, οι διαχειριστές οι οποίοι συζήτησαν τις διαφορές τους ανοιχτά βρέθηκαν να ενδιαφέρονται για τις απόψεις των υφισταμένων τους, να τις κατανοούν και να τις ενσωματώνουν στις αποφάσεις τους. Αντίθετα, ο διάλογος σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο κλιμακώνει τις συγκρούσεις, οδηγεί σε παρεξηγήσεις και υπάρχει αδυναμία εύρεσης μιας κοινής και επωφελής λύσης (Barker et al., 1988).

Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια από τις πιο σημαντικές μεταβλητές στην οργανωτική συμπεριφορά και στον τομέα της ψυχολογίας. Με τον όρο εργασιακή ικανοποίηση νοείται η γενική στάση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία. Όσο μεγαλύτερη

είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να έχει θετική στάση απέναντι στην εργασία του. Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας, όπως η αύξηση της οργανωτικής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία είναι πιο πιθανό να δεσμεύονται για την οργάνωση. Επιπλέον, τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης αποδείχτηκε ότι μειώνουν την τάση προς αναζήτηση νέας εργασίας και την τάση για εγκατάλειψη της ήδη υπάρχουσας εργασίας (Wright and Bonett, 2007). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί την ψυχολογική αντίληψη του προσωπικού η οποία προκύπτει από τις διαδραστικές επιρροές του έργου του. Σύμφωνα με τον Locke (1969), η ικανοποίηση της εργασίας είναι ευρέως ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στην οργανωτική θεωρία και στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Η ατομική και η ομαδική ικανοποίηση είναι σημαντική για την ευημερία των ομάδων εργασίας αλλά και για την ευημερία ολόκληρου του οργανισμού. Επίσης πρόσθεσε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προέρχεται από την ικανοποίηση των αναγκών αλλά από το τι θεωρούν οι υπάλληλοι σημαντικό (Locke, 1969).

Σύμφωνα με έρευνες βρέθηκε ότι η σύγκρουση μπορεί να μειώσει την ατομική ικανοποίηση της εργασίας καθώς και την παραγωγικότητα, διότι παράγει ένταση, ανταγωνισμό και αποσπά τα άτομα από την εργασία τους (De Dreu and Weingart, 2003). Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση των συγκρούσεων συχνά συνδέεται με λύσεις υψηλότερης ποιότητας από ότι οι στρατηγικές που δίνουν έμφαση στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και σε χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους (Quaddus and Tung, 2002). Οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν το συμβιβαστικό στυλ διαχείρισης μιας σύγκρουσης έχουν την τάση να κρατούν την ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων τους και των συμφερόντων των άλλων μελών της σύγκρουσης, προσπαθώντας να βρουν μια πρόσφορη και αμοιβαία αποδεκτή λύση η οποία να ικανοποιεί μερικώς και τα δυο μέρη. Ο συμβιβασμός αποτελεί ένα μέτριο επίπεδο της ενσωμάτωσης η οποία φέρει την ικανοποίηση στους εργαζομένους. Ωστόσο, η αποφυγή και η παραχώρηση προκαλούν αντίθετα αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν ελάχιστα στην εργασία τους, γεγονός που μειώνει την αίσθηση της επίτευξης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπλέον, η κυριαρχία ως στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων βρέθηκε να προκαλεί συναισθηματικές διαφωνίες, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις

καθώς επίσης και την ενότητα των εργαζομένων. Αυτό συχνά οδηγεί σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός αποτελούν θετικές συμπεριφορές για τη διαχείριση των συγκρούσεων, ενώ η επιβολή, η αποφυγή και η παραχώρηση αρνητικές (Song et al., 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία διεξαγωγής της μελέτης συνιστά βασικό παράγοντα για την εξασφάλιση της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της αξίας των αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να προσδιοριστεί η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για την διεξαγωγή της επιστημονικής έρευνας.

Στην κοινωνική εμπειρική έρευνα έχει επικρατήσει να αναφερόμαστε σε δυο προσεγγίσεις, την ποιοτική και την ποσοτική. Η διάκριση των δυο αυτών προσεγγίσεων βασίζεται στις διαφορετικές τεχνικές που διέπουν την ερευνητική διαδικασία από το στάδιο της ερωτηματοθεσίας και του σχεδιασμού, έως την παραγωγή και την ανάλυση των δεδομένων, καθώς και τους τρόπους δόμησης πειστικών απαντήσεων. Οι ποσοτικές, αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου.

Ο ερευνητής που ακολουθεί ποιοτική μέθοδο παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν. Η ποσοτική προσέγγιση βρίσκει την εφαρμογή της στις δειγματοληπτικές εμπειρικές έρευνες. Αποσκοπεί στην αποκάλυψη γενικών κανονικοτήτων ή τάσεων μέσω της διερεύνησης των κοινωνικών φαινομένων σε πλήθος περιπτώσεων. Στην ποιοτική έρευνα τα δεδομένα θα πρέπει να τυποποιηθούν για να μπορέσουν να μετρηθούν, ώστε οι μεταβλητές να λάβουν αριθμητική τιμή και μέσω στατιστικών αναλύσεων να ελεγχθούν οι συσχετίσεις τους. Σύμφωνα με την ποσοτική προσέγγιση, κάθε έρευνα οφείλει να πληροί τα κριτήρια της εγκυρότητας, της αντιπροσωπευτικότητας, της αξιοπιστίας και της αντικειμενικότητας. Οι ποσοτικές έρευνες ακολουθούν επί το πλείστον έναν αυστηρό και προκαθορισμένο ερευνητικό σχεδιασμό, όπου οι κρίσιμες αποφάσεις έχουν ληφθεί από τον ερευνητή πριν τη διεξαγωγή της επιτόπιας έρευνας. Εκείνο που επιδιώκεται είναι ο εμπειρικός έλεγχος προδιατυπωμένων ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες έχουν συναχθεί παραγωγικά (deductive) από συγκεκριμένα θεωρητικά πλαίσια.

Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε στο πλαίσιο των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων και συγκεκριμένα σε τεχνικές επιχειρήσεις στην περιοχή της Λάρισας. Βασικοί ερευνητικοί στόχοι της διπλωματικής εργασίας είναι η εύρεση των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τους εργαζόμενους και η

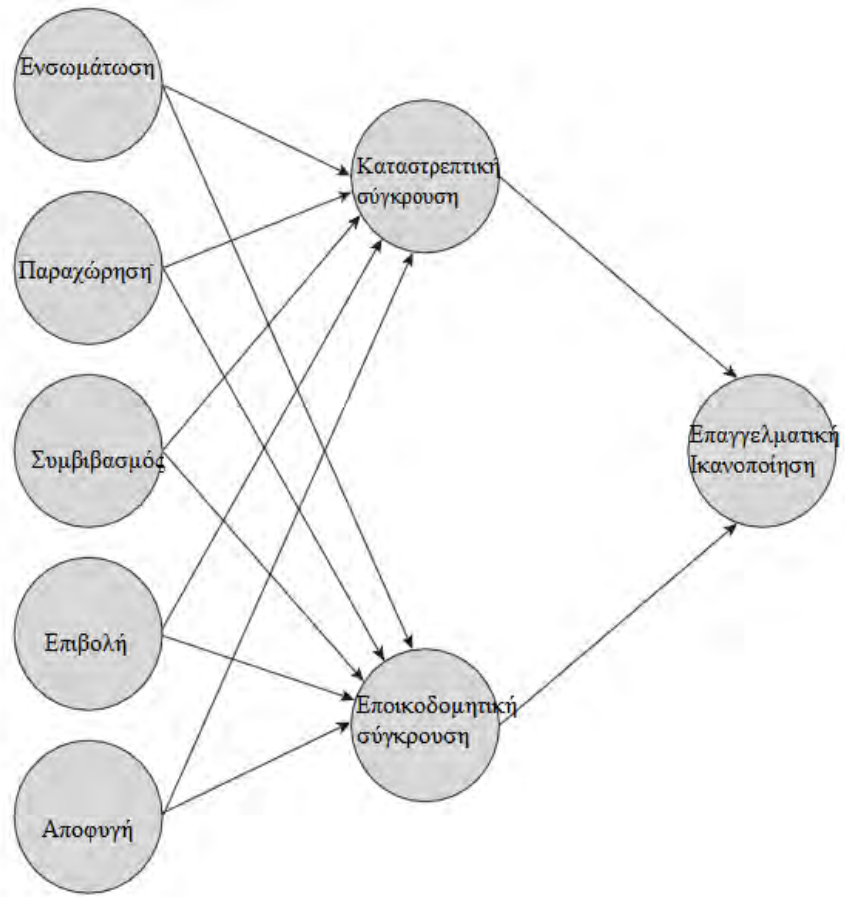
διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων, της καταστροφικής και της εποικοδομητικής σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης στο εσωτερικό περιβάλλον των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Μέσω της έρευνας επιδιώκεται να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα.

- 1) Ποιά στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων χρησιμοποιούνται περισσότερο από τους εργαζόμενους των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης;
- 2) Πώς επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων από τις πέντε στρατηγικές χειρισμού της σύγκρουσης;

Παρακάτω, στην εικόνα 9 παρουσιάζεται το μοντέλο των προβλεπόμενων σχέσεων μεταξύ των πέντε στρατηγικών συμπεριφοράς χειρισμού των συγκρούσεων, την καταστροφική σύγκρουση και την εποικοδομητική σύγκρουση, την επαγγελματική ικανοποίηση στο περιβάλλον εργασίας των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων. Προβλέπεται ότι οι πέντε στρατηγικές χειρισμού της σύγκρουσης, η ενσωμάτωση, η επιβολή, ο συμβιβασμός, η παραχώρηση και η αποφυγή, συνδέονται με τις δύο μεταβλητές διαμεσολάβησης την καταστρεπτική και την εποικοδομητική σύγκρουση. Τέλος, θεωρείται δεδομένο ότι σε ένα περιβάλλον εργασίας οι δύο αυτές μεταβλητές αντιπροσωπεύουν τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές σχέσεις με τη μεταβλητή της έκβασης, δηλαδή τις συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο περιβάλλον των τεχνικών επιχειρήσεων, η οποία έχει άμεσα αποτελέσματα στην κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής, ως καταστρεπτικές συγκρούσεις ορίζονται οι συγκρούσεις όπου τα εμπλεκόμενα άτομα διαφωνούν και δεν αισθάνονται καλά για τις εργασιακές τους σχέσεις ως αποτέλεσμα της δυναμικής των συγκρούσεων. Ως εποικοδομητικές αντίστοιχα, ορίζονται οι συγκρούσεις όπου τα άτομα διαφωνούν αλλά αισθάνονται καλύτερα για τις εργασιακές τους σχέσεις, ως αποτέλεσμα της δυναμικής των συγκρούσεων (Van de Vliert et al. 1996).



Εικόνα 9. Μοντέλο προβλεπόμενων σχέσεων

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Υπόθεση 1: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση της συνεργατικής συμπεριφοράς: (α) ενσωμάτωση, (β) παραχώρηση, και (γ) συμβιβασμός, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της εποικοδομητικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 2: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση της συνεργατικής συμπεριφοράς: (α) ενσωμάτωση, (β) παραχώρηση, και (γ) συμβιβασμός, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της καταστροφικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 3: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση ανταγωνιστικών συμπεριφορών: (α) επιβολή και (β) αποφυγή, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της καταστροφικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 4: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση ανταγωνιστικών συμπεριφορών: (α) επιβολή και (β) αποφυγή, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της εποικοδομητικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 5: Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της καταστρεπτικής σύγκρουσης, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

Υπόθεση 6: Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της εποικοδομητικής σύγκρουσης τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

3.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για τη διεξαγωγή της έρευνας συντάχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων πρωτογενών στοιχείων που βοηθούν στην ποσοτική έρευνα που ακολουθεί. Το ερωτηματολόγιο αρχικά αποτελείται από ένα απαιτούμενο εξώφυλλο με όλες τις διευκρινιστικές λεπτομέρειες του σκοπού της έρευνας και του θέματος της διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα επεξηγεί στους συμμετέχοντες της έρευνας ότι το ερωτηματολόγιο αφορά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο: «Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων» του Τ.Ε.Ι. Λάρισας, με επιβλέποντα τον αναπληρωτή καθηγητή κ. Λάμπρο Σδρόλια. Επιπλέον αναφέρεται το αντικείμενο της διπλωματικής

εργασίας. Πριν την αναφορά των σχετικών ερωτήσεων προς συμπλήρωση διευκρινίζεται ότι οι απαντήσεις που θα φέρουν οι συμμετέχοντες είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και πως δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αρχικά περιλαμβάνει δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούν κάποια στοιχεία των ερωτώμενων (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, χρόνια εργασίας, θέση εργασίας). Στη συνέχεια περιλαμβάνει ερωτήσεις που αποσκοπούν στην βέλτιστη εκμείωση σημαντικότερων πληροφοριών για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της έρευνας.

Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις είναι εισαγωγικές και οι συμμετέχοντες ερωτώνται εάν έχουν έρθει σε σύγκρουση με άτομα της εταιρείας τους, εάν τα αίτια αφορούν ένα βασικό κεντρικό ζήτημα ή μια σειρά από διάφορα ζητήματα και αν η σύγκρουση αναπτύχθηκε ξαφνικά ή με την πάροδο του χρόνου. Η τέταρτη ερώτηση αποτελείται από 29 υποερωτήσεις που αφορούν τα «στυλ διαχείρισης συγκρούσεων» που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι στις τεχνικές επιχειρήσεις στην περιοχή της Λάρισας. Για τις ανάγκες της μελέτης υιοθετήθηκε η τροποποιημένη κλίμακα Rahim Organizational Conflict Inventory - II (ROCI - II). Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε μια πενταβάθμια κλίμακα (1=διαφωνώ, 2=διαφωνώ εν μέρει, 3=δεν έχω άποψη, 4=συμφωνώ εν μέρει, 5=συμφωνώ) και αποτελείται από 29 ερωτήσεις. Έξι ερωτήσεις μετράνε την αποφυγή, έξι την παραχώρηση, πέντε την επιβολή, πέντε την ενσωμάτωση και επτά ερωτήσεις μετράνε τον συμβιβασμό (Cai and Fink, 2002). Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα κατηγοριοποίησης των πέντε στυλ διοίκησης συγκρούσεων:

Ενσωμάτωση:

- Εξετάζω το ζήτημα με τους άλλους για να βρούμε μια κοινά αποδεκτή λύση
- Προσπαθώ να συνεργαστώ με τους συναδέλφους μου για τη σωστή κατανόηση του προβλήματος

Παραχώρηση:

- Προσπαθώ να ικανοποιήσω τις ανάγκες του/της συναδέλφου μου
- Προσπαθώ να ικανοποιήσω τις προσδοκίες του/της

Επιβολή:

- Χρησιμοποιώ τις ειδικές μου γνώσεις για να ληφθεί μια απόφαση προς όφελος μου

- Μερικές φορές χρησιμοποιώ τη δύναμή μου για να κερδίσω σε μια ανταγωνιστική θέση

Αποφυγή:

- Προσπαθώ να μένω μακριά από την διαφωνία
- Προσπαθώ να αποφεύγω δυσάρεστες συναλλαγές μαζί του/της

Συμβιβασμός:

- Προσπαθώ να βρω μια μέση λύση για ένα δύσκολο πρόβλημα
- Προσπαθώ να διαπραγματευτώ και να υιοθετήσω μια «δούναι και λαβείν» προσέγγιση για την επίτευξη συμβιβασμού

Η πέμπτη ερώτηση του ερωτηματολογίου εξετάζει την καταστροφική και την εποικοδομητική σύγκρουση μέσα από μια σειρά οκτώ υποερωτημάτων. Στην ερώτηση αυτή μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις συγκρούσεις που μπορεί να προκύπτουν στην εταιρεία, οι οποίες μπορεί να αφορούν είτε ευχάριστες ανταλλαγές διαφορετικών απόψεων είτε εχθρικές αντιπαραθέσεις. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιείται μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=διαφωνώ, 2=διαφωνώ εν μέρει, 3=δεν έχω άποψη, 4=συμφωνώ εν μέρει, 5=συμφωνώ).

Η έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση επικεντρώνεται κυρίως σε τρεις πτυχές: η πρώτη πτυχή είναι η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ένα σχετικά ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης στις οργανώσεις είναι το ερωτηματολόγιο του Μίσιγκαν (MOAQ). Το MOAQ (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) αποτελείται μόνο από τρία στοιχεία, τα οποία φαίνεται να αξιολογούν καλύτερα την συναισθηματική συνιστώσα της ικανοποίησης (που σημαίνει ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι καλή), και έχει δείξει σχετικά ισχυρές σχέσεις με τη συναισθηματικές μεταβλητές. Αυτό δείχνει ότι το MOAQ είναι ένα αξιόπιστο και έγκυρο μέτρο της παγκόσμιας επαγγελματικής ικανοποίησης, και μπορεί σε πολλές καταστάσεις να προσφέρει πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλα δημοφιλή μέτρα της επαγγελματικής ικανοποίησης (Bowling και Hammond, 2008). Η δεύτερη πτυχή είναι η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και μεταβλητών, όπως η απόδοση της εργασίας. Κύριο μέλημα της παρούσας μελέτης είναι οι επιπτώσεις της διαχείρισης των συγκρούσεων (καταστρεπτικές ή εποικοδομητικές) στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι τρεις ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται στο ερωτηματολόγιο είναι οι εξής:

Συνολικά είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου.

Σε γενικές γραμμές, δεν μου αρέσει η δουλειά μου.

Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ.

Για την αξιολόγηση των τριών αυτών στοιχείων χρησιμοποιείται μια κλίμακα πέντε βαθμών από το 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Η συνολική βαθμολογία των τριών αυτών στοιχείων προκύπτει από το μέσο όρο (σημειώνεται ότι η δεύτερη πρόταση έχει αντίστροφη βαθμολογία, 1=συμφωνώ έως 5= διαφωνώ) (Bowling και Hammond, 2008).

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν αρχικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε τεχνικές εταιρείες στην περιοχή της Λάρισας, οι οποίες είναι μέλη του πανελλήνιου συνδέσμου τεχνικών εταιρειών. 49 εταιρείες του νομού είναι μέλη του συνδέσμου και οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εταιρειών βρέθηκαν στην ιστοσελίδα του Πανελλήνιου Συνδέσμου Τεχνικών Εταιρειών. Από αυτές τις επιχειρήσεις επεστράφησαν μόνο 40 απαντημένα ερωτηματολόγια. Κατόπιν, έγινε προσπάθεια για τη συλλογή περισσότερων ερωτηματολογίων με προσωπικές επισκέψεις στα γραφεία άλλων τεχνικών εταιρειών στην περιοχή της Λάρισας. Συνολικά, απαντήθηκαν 71 ερωτηματολόγια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Έπειτα από τη συλλογή των δεδομένων, ακολουθεί η επεξεργασία τους. Για την επεξεργασία χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 17.0. Τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και ταξινομήθηκαν σε κατηγορίες. Εν συνεχεία αναλύθηκαν και εξήχθησαν τα συμπεράσματα βάσει των δυνατοτήτων που προσφέρει το στατιστικό πακέτο.

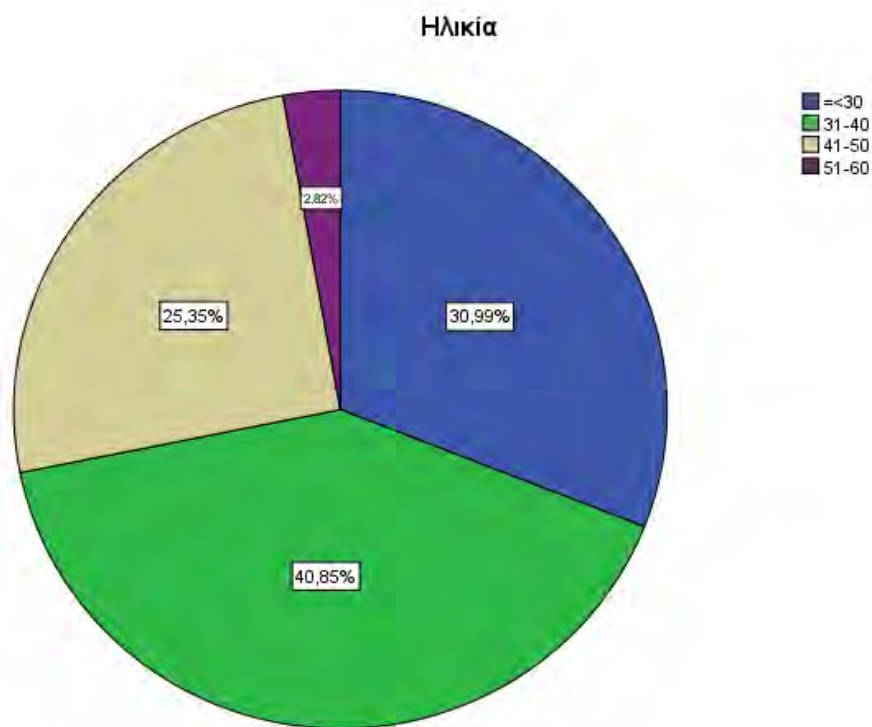
4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Αρχικά, προκύπτουν τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Ηλικία

Η κατανομή των ηλικιών χωρίζεται σε διαστήματα [≤ 30), [31-40), [41-50), [51-60), [> 60]. Στον πρώτο πίνακα παρατηρούμε την επικρατούσα τιμή (mode) και την τυπική απόκλιση (Std Deviation). Στον επόμενο πίνακα εμφανίζονται η συχνότητα (frequency), τα ποσοστά (percent) και το αθροιστικό ποσοστό (cumulative percent) της μεταβλητής.

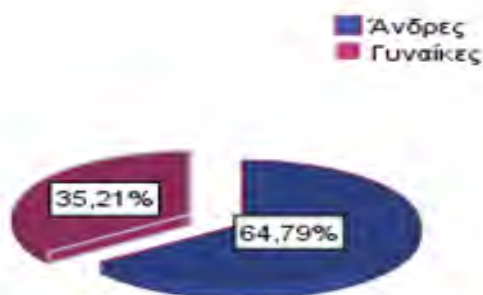
Σύμφωνα με το διάγραμμα παρατηρούμε ότι το 40,85% των ερωτηθέντων ανήκουν στην κατηγορία 31- 40 ετών. Το 31% είναι ηλικίας έως 30 ετών και το 25.35% ανήκει στην κατηγορία από 41έως 50. Μόλις το 2% των ερωτηθέντων που απάντησαν είναι ηλικίας 51 – 60 ετών.



Εικόνα 10 Γράφημα κατανομής ηλικιών

Φύλο

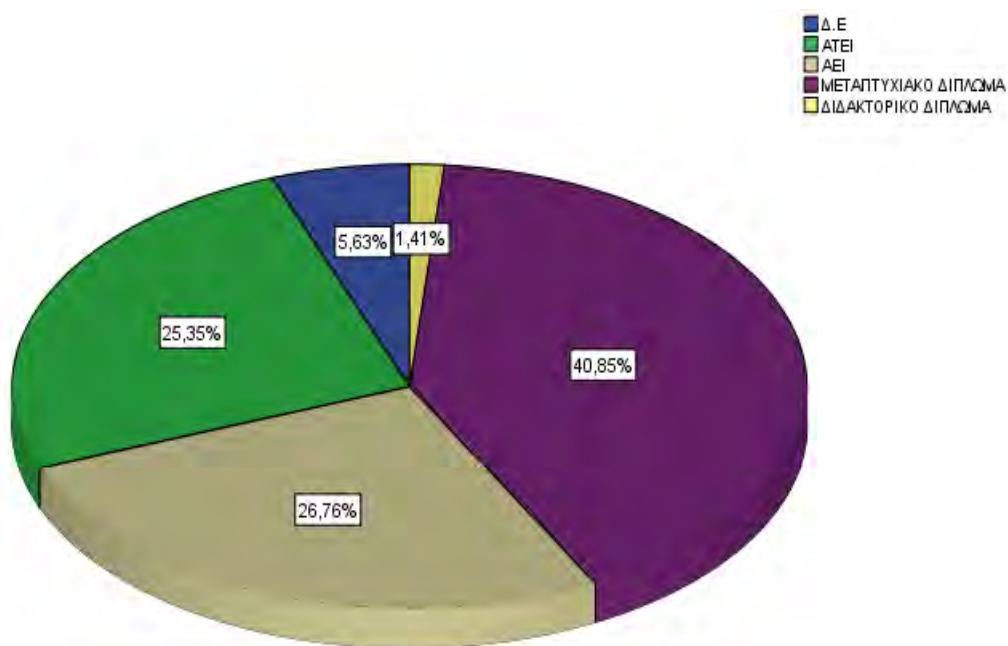
Τα ποσοστά των αντρών που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας αγγίζει το 65% ενώ το ποσοστό των γυναικών το 35%, με τους άντρες να υπερτερούν κατά 30% έναντι των γυναικών.



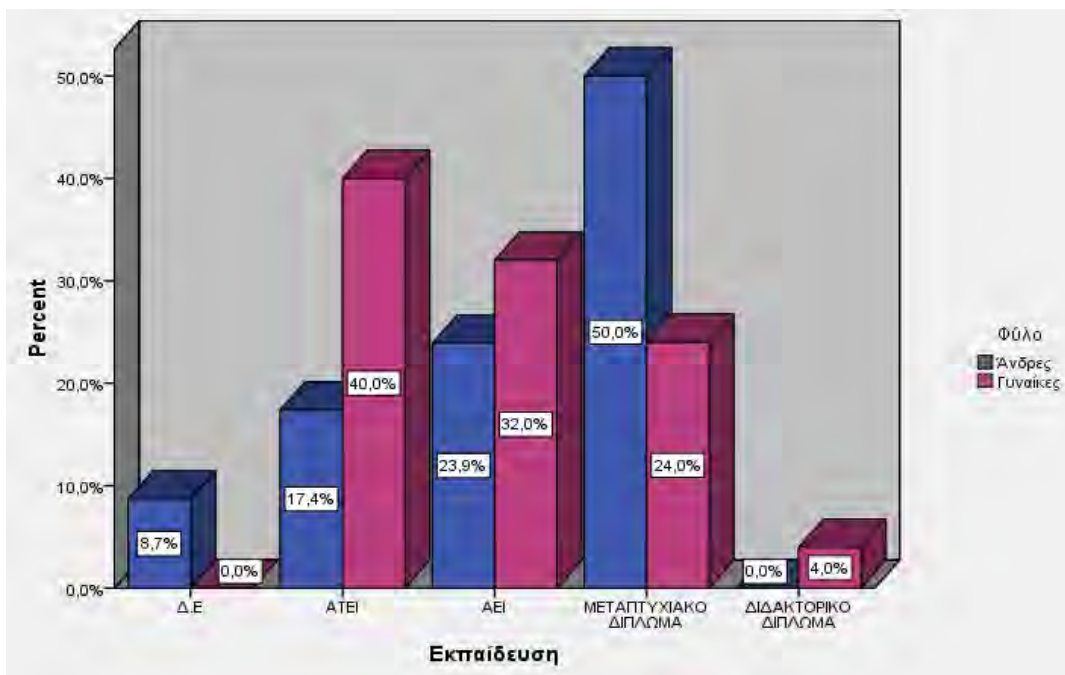
Εικόνα 11 Γράφημα φύλου

Εκπαιδευτική βαθμίδα

Όσον αφορά την εκπαιδευτική βαθμίδα παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 40,85% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα. Περίπου ίδια ποσοστά παρουσιάζουν οι ερωτηθέντες που κατέχουν πτυχίο ανώτατου τεχνολογικού εκπαιδευτικού ιδρύματος (ΤΕΙ) (25,35%) και οι ερωτηθέντες με πτυχίο ΑΕΙ (26,8%). Ακολουθούν αυτοί που έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση με ποσοστό 5,6% και τέλος το ελάχιστο ποσοστό 1,4% ανήκει σε εκείνους που κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών. Σε σχέση με το φύλο, παρατηρείται ότι το 50% των αντρών κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, το 24% πανεπιστημιακή μόρφωση, το 17,4% τεχνολογική μόρφωση, ενώ μόνο το 8,7% έχει τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Παράλληλα, το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών (40%) έχει αποφοιτήσει από ανώτατα τεχνολογικά ιδρύματα, το 32% κατέχει πανεπιστημιακή μόρφωση, το 24% διαθέτει μεταπτυχιακό δίπλωμα, ενώ μόλις το 4% διαθέτει διδακτορικό δίπλωμα.



Εικόνα 12 Γράφημα εκπαιδευτικής βαθμίδας

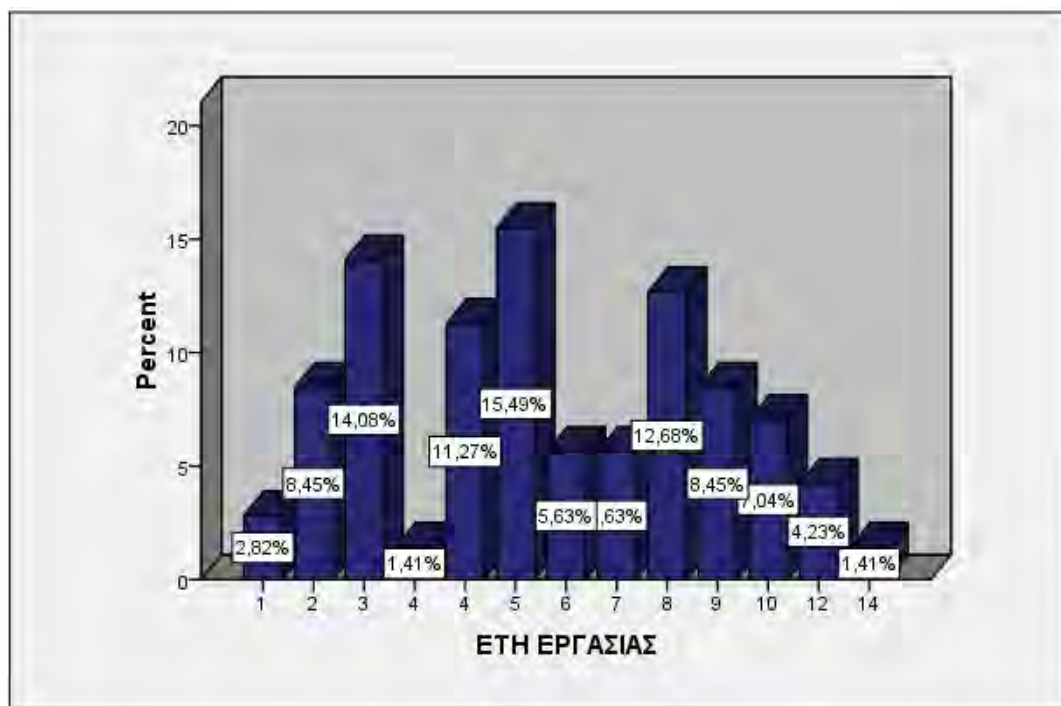


Εικόνα 13 Γράφημα εκπαιδευτικής βαθμίδας ανάλογα με το φύλο

Χρόνος εργασίας

Ο μέσος χρόνος εργασίας στις τεχνικές επιχειρήσεις των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι περίπου τα 5 έτη ($mean=5,82$). Στο γράφημα παρουσιάζονται τα ποσοστά των ετών εργασίας των που απασχολούνται οι εργαζόμενοι στις τεχνικές εταιρείες.

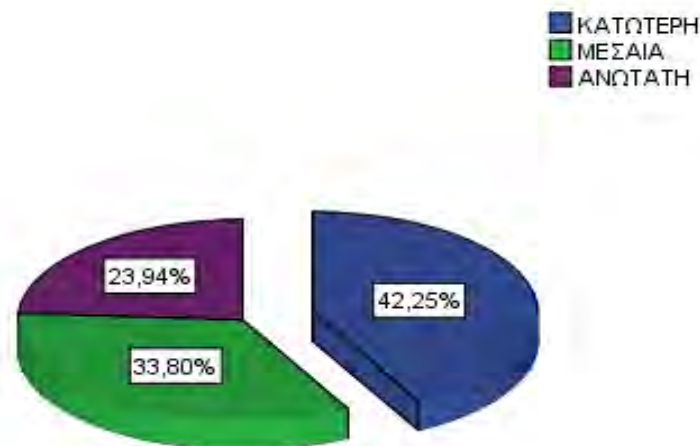
N	Valid	71
	Missing	0
Mean		5,82
Std. Deviation		3,069



Εικόνα 14 Ποσοστά του χρόνου απασχόλησης των ερωτηθέντων

Θέση εργασίας

Όσον αφορά τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων, το 42,25% ανήκει στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Στην κατώτερη βαθμίδα εργασίας απασχολούνται οι υπάλληλοι ή οι εργάτες που είναι άμεσα υπεύθυνοι για την εκτέλεση ενός έργου. Στο μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο ανήκουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων και αποτελούν το 33,8%. Τέλος, ακολουθεί το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο με μικρότερο ποσοστό 23,9%. Στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ανήκουν τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών, όπως ο πρόεδρος, αντιπρόεδρος της εταιρείας, γενικός διευθυντής.



Εικόνα 15 Ποσοστά θέσεων εργασίας

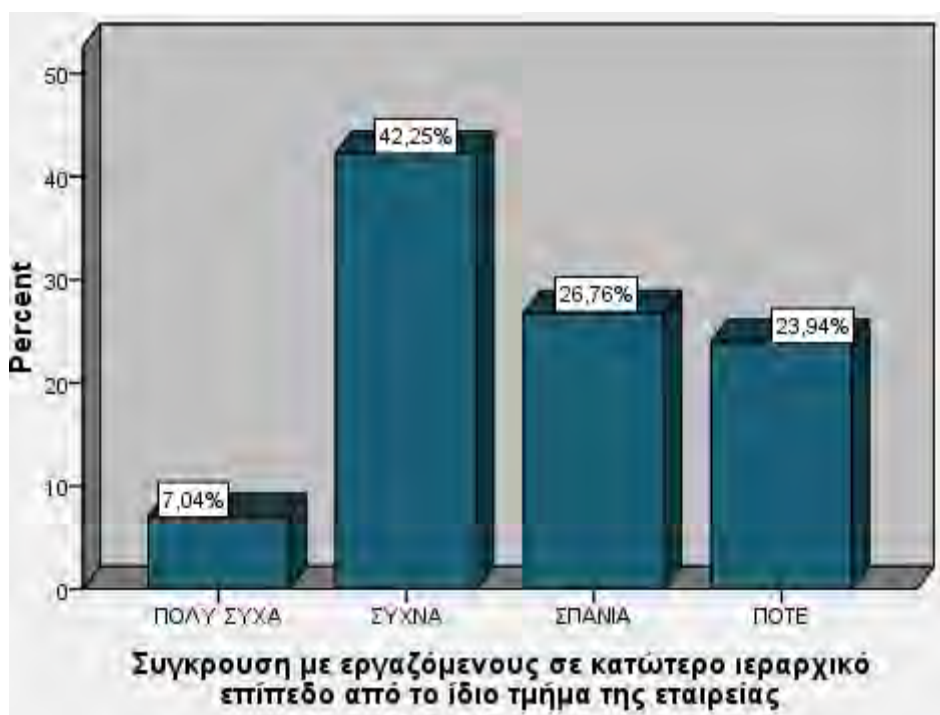
Στην ερώτηση εάν συγκρουστήκατε με πρόσωπα του εργασιακού σας χώρου κατά την άσκηση των καθηκόντων σας, το 48% των ερωτηθέντων απάντησε ότι σπάνια συγκρούστηκε με άτομα σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο από άλλα τμήματα της εταιρείας ενώ το 42,3% απάντησε ότι συγκρούεται με άτομα από το ίδιο τμήμα της εταιρείας συχνά.

Σύγκρουση με εργαζόμενους σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο από άλλα τμήματα της εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ	2	2,8	2,8	2,8
ΣΥΧΝΑ	15	21,1	21,1	23,9
ΣΠΑΝΙΑ	34	47,9	47,9	71,8
ΠΟΤΕ	20	28,2	28,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Σύγκρουση με εργαζόμενους σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο από το ίδιο τμήμα της εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΟΛΥ ΣΥΧΑ	5	7,0	7,0	7,0
ΣΥΧΝΑ	30	42,3	42,3	49,3
ΣΠΑΝΙΑ	19	26,8	26,8	76,1
ΠΟΤΕ	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	



Συνεχίζοντας, το 46,5% των υπαλλήλων απάντησε ότι δεν έχει συγκρουστεί ποτέ με εργαζομένους από το μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο άλλων τμημάτων της εταιρείας, ενώ το 42% σπάνια έχει συγκρουστεί με εργαζομένους του ίδιου τμήματος. Τέλος από τους πίνακες συχνότητας που παρουσιάζονται παρακάτω, το 65% δεν έχει συγκρουστεί ποτέ με κάποιον εργαζόμενο της ανώτατης ιεραρχικής βαθμίδας άλλων τμημάτων και το 60% δεν συγκρούστηκε ποτέ με διοικητικά στελέχη του ίδιου τμήματος.

Πίνακας 3 Συχνότητες συγκρούσεων

Σύγκρουση με εργαζόμενους σε μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο από άλλα τμήματα της εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΧΝΑ	10	14,1	14,1	14,1
ΣΠΑΝΙΑ	28	39,4	39,4	53,5
ΠΟΤΕ	33	46,5	46,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Σύγκρουση με εργαζόμενους σε μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο από το ίδιο τμήμα της εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ	1	1,4	1,4	1,4
ΣΥΧΝΑ	14	19,7	19,7	21,1
ΣΠΑΝΙΑ	30	42,3	42,3	63,4
ΠΟΤΕ	26	36,6	36,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Σύγκρουση με εργαζόμενους σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο από άλλα τμήματα της εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ	3	4,2	4,2	4,2
ΣΥΧΝΑ	10	14,1	14,1	18,3
ΣΠΑΝΙΑ	12	16,9	16,9	35,2
ΠΟΤΕ	46	64,8	64,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

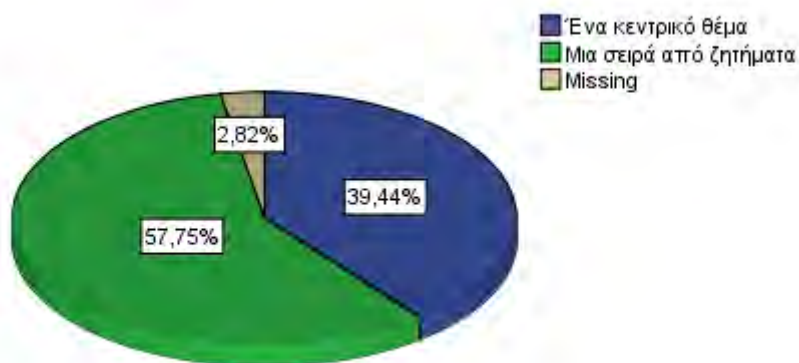
Σύγκρουση με εργαζόμενους σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο από το ίδιο τμήμα της εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ	1	1,4	1,4	1,4
ΣΥΧΝΑ	6	8,5	8,5	9,9
ΣΠΑΝΙΑ	21	29,6	29,6	39,4
ΠΟΤΕ	43	60,6	60,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Όσον αφορά την αιτία της σύγκρουσης στην οποία συμμετείχαν, το 58% των ερωτηθέντων απάντησε ότι περιέχει μια σειρά από ζητήματα και δεν οφείλεται σε ένα κεντρικό θέμα. Δύο από τους ερωτηθέντες δεν απάντησαν.

Πίνακας 4 Αιτία της σύγκρουσης

Η αιτία της σύγκρουσης περιέχει ένα βασικό κεντρικό θέμα ή διάφορα ζητήματα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ένα κεντρικό θέμα	28	39,4	40,6	40,6
	Μια σειρά από ζητήματα	41	57,7	59,4	100,0
	Total	69	97,2	100,0	
Missing System		2	2,8		
Total		71	100,0		

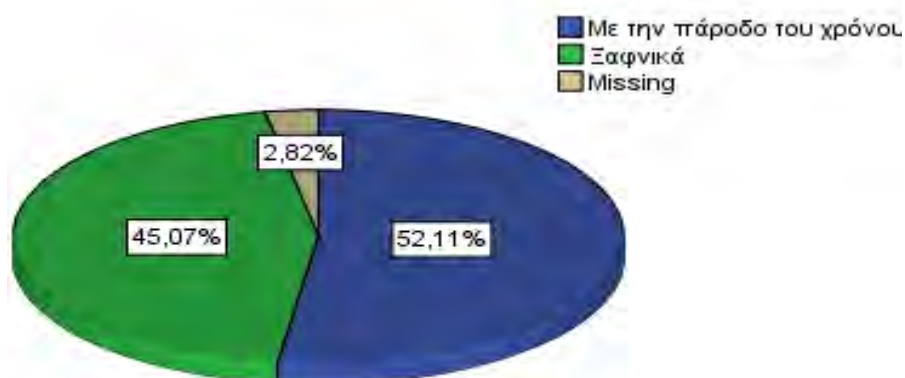


Το μέγεθος της σύγκρουσης αναπτύχθηκε για το 53.6% των ερωτηθέντων με την πάροδο του χρόνου, σε αντίθεση με το 46.4% που πιστεύει στην ξαφνική δημιουργία της συγκρουσιακής κατάστασης. Το 2.8% των ερωτηθέντων δεν απάντησε στην ερώτηση καθώς ισχυρίστηκε ότι δεν έχει έρθει σε σύγκρουση με άτομα του εργασιακού του περιβάλλοντος ποτέ.

Πίνακας 5 Μέγεθος της σύγκρουσης

Το μέγεθος της σύγκρουσης αναπτύχθηκε με την πάροδο του χρόνου ή ξαφνικά οφείλεται σε ένα μεμονωμένο περιστατικό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Με την πάροδο του χρόνου	37	52,1	53,6	53,6
	Ξαφνικά	32	45,1	46,4	100,0
	Total	69	97,2	100,0	

Missing System	2	2,8		
Total	71	100,0		



4.2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Πριν διεξαχθεί η ανάλυση των βασικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε ένα τεστ αξιοπιστίας (reliability test) για τις ερωτήσεις οι οποίες ερευνούν τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων που υιοθετεί ο κάθε εργαζόμενος, την καταστρεπτική, την εποικοδομητική σύγκρουση και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Παρακάτω στον πίνακα 7 παρατηρούμε τον συντελεστής εσωτερικής συνοχής (Cronbach's Alpha). Ο συντελεστής αυτός χρησιμοποιείται συνήθως για την εκτίμηση της αξιοπιστίας ψυχομετρικών τεστ για ένα δείγμα εξεταζόμενων. Ο συντελεστής εσωτερικής συνοχής για τις 29 ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν τον τρόπο διαχείρισης μιας σύγκρουσης είναι 76,3%, γεγονός που αποδεικνύει την αξιοπιστία των στοιχείων της έρευνας.

Ο συντελεστής συνοχής βρέθηκε και για τις επόμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Όσον αφορά τις υποερωτήσεις οι οποίες μετράνε την καταστρεπτική σύγκρουση ο Cronbach's Alpha ισούται με 36,2%, γεγονός που δείχνει μικρή αξιοπιστία για τα στοιχεία της έρευνας. Ο συντελεστής εσωτερικής συνοχής για τις ερωτήσεις της εποικοδομητικής σύγκρουσης είναι 73,5%. Τέλος, για τις ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ο Cronbach's Alpha ισούται με 76,8% γεγονός που αποδεικνύει την αξιοπιστία των στοιχείων.

Πίνακας 6 Τεστ αξιοπιστίας των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based	N of Items

	on Standardized Items	
,763	,761	29

Πίνακας 7 Τεστ αξιοπιστίας της καταστρεπτικής σύγκρουσης

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,362	,339	4

Πίνακας 8 Τεστ αξιοπιστίας της επικοδομητικής σύγκρουσης

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,735	,740	4

Πίνακας 9 Τεστ αξιοπιστίας της εργασιακής ικανοποίησης

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,768	,768	3

Έχοντας πραγματοποιήσει το τεστ αξιοπιστίας, θα εξετάσουμε και θα μελετήσουμε τους βασικούς σκοπούς της παρούσας έρευνας. Αρχικά, θα αναζητήσουμε τους τρόπους διοίκησης των συγκρούσεων που υιοθετούν οι εργαζόμενοι των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτοί προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων της τέταρτης ερώτησης του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τη διάμεσο των απαντήσεων (median) και την επικρατούσα τιμή (mode) (Πιν. 11), οι πιο διαδεδομένοι τρόποι διαχείρισης μιας

σύγκρουσης είναι η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός. Η ενσωμάτωση επικεντρώνεται στην επίλυση των προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο και ο συμβιβασμός αποτελεί έναν διαπραγματευτικό τρόπο προσέγγισης και επίλυσης μιας σύγκρουσης. Στη συνέχεια ακολουθεί η παραχώρηση και η αποφυγή. Τέλος οι εργαζόμενοι των τεχνικών επιχειρηματιών μονάδων δεν επιλέγουν την επιβολή για να επιλύσουν μια σύγκρουση. Επομένως παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων επιλέγουν τις συνεργατικές μεθόδους για τη διαχείριση μιας ενδεχόμενης σύγκρουσης.

Πίνακας 10 Στατιστική ανάλυση των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων

		ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	ΕΠΙΒΟΛΗ	ΑΠΟΦΥΓΗ	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ
N	Valid	71	71	71	71	71
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,0000	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000
Mode		4,00	3,00	2,00	3,00	4,00
Perce ntiles	25	4,0000	3,0000	2,0000	2,0000	3,0000
	50	4,0000	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000

4.2.1. Έλεγχος υποθέσεων

Στην ενότητα αυτή θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των υποθέσεων. Οι τέσσερις πρώτες υποθέσεις αναφέρονται στη διερεύνηση των συσχετίσεων που υπάρχουν μεταξύ της συνεργατικής συμπεριφοράς και της καταστρεπτικής ή εποικοδομητικής σύγκρουσης και τις συσχετίσεις μεταξύ των ανταγωνιστικών συμπεριφορών με την εποικοδομητική και καταστρεπτική σύγκρουση. Οι υποθέσεις που θα εξεταστούν αρχικά είναι οι εξής:

Υπόθεση 1: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση της συνεργατικής συμπεριφοράς: (α) ενσωμάτωση, (β) παραχώρηση, και (γ) συμβιβασμός, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της

επικοινωνιακής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 2: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση της συνεργατικής συμπεριφοράς: (α) ενσωμάτωση, (β) παραχώρηση, και (γ) συμβιβασμός, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της καταστροφικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 3: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση ανταγωνιστικών συμπεριφορών: (α) επιβολή και (β) αποφυγή, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της καταστροφικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 4: Όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση ανταγωνιστικών συμπεριφορών: (α) επιβολή και (β) αποφυγή, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της επικοινωνιακής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Πίνακας 11 Πίνακας συσχετίσεων των μεταβλητών

Correlations								
		ΕΝΣΩΜΑ ΤΩΣΗ	ΠΑΡΑΧΩ ΡΗΣΗ	ΕΠΙΒΟ ΛΗ	ΑΠΟ ΦΥΓΗ	ΣΥΜΒΙΒΑ ΣΜΟΣ	ΕΠΙΚΟΛΟ ΜΗΤΙΚΗ	ΚΑΚΑΤΑ ΣΤΡΕΠΤΙ ΚΗ
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	Pearson Correlation	1	,188	-,144	,042	,237*	,275*	-,202
	Sig. (2- tailed)		,116	,231	,727	,047	,020	,090
	N	71	71	71	71	71	71	71
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	Pearson Correl	,188	1	-,150	,255*	,300*	,207	,156

	ation							
	Sig. (2-tailed)	,116		,211	,032	,011	,084	,194
	N	71	71	71	71	71	71	71
ΕΠΙΒΟΛΗ	Pearson Correlation	-,144	-,150	1	,140	-,064	-,207	,017
	Sig. (2-tailed)	,231	,211		,245	,596	,083	,890
	N	71	71	71	71	71	71	71
ΑΠΟΦΥΓΗ	Pearson Correlation	,042	,255*	,140	1	-,068	,055	-,062
	Sig. (2-tailed)	,727	,032	,245		,576	,651	,607
	N	71	71	71	71	71	71	71
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Pearson Correlation	,237*	,300*	-,064	-,068	1	,059	,014
	Sig. (2-tailed)	,047	,011	,596	,576		,623	,910

	N	71	71	71	71	71	71	71
ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ	Pearson Correlation	,275*	,207	-,207	,055	,059	1	-,027
	Sig. (2-tailed)	,020	,084	,083	,651	,623		,824
	N	71	71	71	71	71	71	71
ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ	Pearson Correlation	-,202	,156	,017	-,062	,014	-,027	1
	Sig. (2-tailed)	,090	,194	,890	,607	,910	,824	
	N	71	71	71	71	71	71	71
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Από τον παραπάνω πίνακα (correlations) (Πιν. 11) παρατηρείται συσχέτιση (**,275***) μεταξύ της ενσωμάτωσης και της εποικοδομητικής σύγκρουσης. Επιπλέον παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ της παραχώρησης και της εποικοδομητικής σύγκρουσης (**,207**) και συσχέτιση μεταξύ του συμβιβασμού και της εποικοδομητικής σύγκρουσης (**,059**). Όσον αφορά τη χρήση ανταγωνιστικών συμπεριφορών, η επιβολή έχει αρνητική σχέση με την εποικοδομητική σύγκρουση (**-0,207**) και θετική σχέση με την καταστροφική σύγκρουση (**0,017**). Αντίστοιχα η αποφυγή σχετίζεται με την εποικοδομητική σύγκρουση (0,055) και με την καταστρεπτική (**-0,062**).

Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των υποθέσεων 1,2,3 και 4 με την εφαρμογή της λογιστικής παλινδρόμησης (multinomial logistic regression). Η λογιστική

παλινδρόμηση θα βοηθήσει στη διερεύνηση των σχέσεων και στην ερμηνεία τους, καθώς εξειδικεύεται σε περιπτώσεις που περιλαμβάνουν κατηγορικά στοιχεία.

Στους πίνακες που ακολουθούν, ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίσαμε την εποικοδομητική σύγκρουση και ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν η ενσωμάτωση, η παραχώρηση και ο συμβιβασμός. Στον πίνακα 12, αρχικά παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών με βάση τη στατιστική σημαντικότητα του τελικού μοντέλου chi-square. Η πιθανότητα ισούται με 0,620 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Αυτό αποδεικνύει τη σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης. Στη στήλη Std. Error παρουσιάζεται το τυπικό σφάλμα. Ένα τυπικό σφάλμα μεγαλύτερο από 2 υποδεικνύει αριθμητικά προβλήματα μεταξύ των μεταβλητών. Στην παρούσα ανάλυση καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές δεν παρουσιάζει τυπικό σφάλμα μεγαλύτερο του 2. Στον πίνακα Likelihood Ratio Tests η πιθανότητα της ενσωμάτωσης ισούται με 0,181, της παραχώρησης με 0,801 και του συμβιβασμού με 0,944. Οι τιμές αυτές είναι μεγαλύτερες του $p = 0,05$ γεγονός που υποστηρίζει την πρώτη υπόθεση της έρευνας.

Πίνακας 12 Έλεγχος πρώτης υπόθεσης

Model Fitting Information								
Model	Model Fitting Criteria		Likelihood Ratio Tests					
	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.				
Intercept Only	110,006							
Final	100,052	9,954	12	,620				
Likelihood Ratio Tests								
Effect	Model Fitting Criteria		Likelihood Ratio Tests					
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.				
Intercept	102,297	2,246	4	,691				
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	106,299	6,248	4	,181				
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	101,698	1,646	4	,801				
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	100,808	,756	4	,944				
Parameter Estimates								
Εποικοδομητική	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)	
							Lower	Upper

								Bound	Bound
διαφωνώ εν μέρει	Intercept	- 3,721	4,922	,572	1	,450			
	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	1,680	1,127	2,223	1	,136	5,364	,590	48,800
	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	,132	,872	,023	1	,879	1,142	,207	6,300
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	-,496	1,367	,131	1	,717	,609	,042	8,886
δεν έχω άποψη	Intercept	- 3,170	4,172	,577	1	,447			
	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	1,848	1,003	3,398	1	,065	6,349	,890	45,305
	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	,383	,783	,240	1	,624	1,467	,316	6,808
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	-,637	1,216	,275	1	,600	,529	,049	5,730
συμφωνώ εν μέρει	Intercept	- 4,115	4,202	,959	1	,327			
	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	1,920	1,002	3,672	1	,055	6,820	,957	48,597
	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	,532	,781	,464	1	,496	1,703	,368	7,874
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	-,525	1,207	,189	1	,664	,592	,056	6,302
συμφωνώ	Intercept	- 8,433	6,063	1,935	1	,164			
	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	2,803	1,289	4,729	1	,030	16,492	1,319	206,249
	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	,863	,935	,852	1	,356	2,371	,379	14,820
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	- 1,147	1,457	,620	1	,431	,318	,018	5,520

Τα αποτελέσματα της δεύτερης υπόθεσης καταγράφονται στον πίνακα 13. Η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών με βάση τη στατιστική σημαντικότητα του τελικού μοντέλου chi-square ισοδυναμεί με 0,128 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Αυτό καταδεικνύει μια καλή σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης. Στη στήλη Std. Error παρουσιάζεται το τυπικό σφάλμα. Ένα τυπικό σφάλμα μεγαλύτερο από 2 υποδεικνύει αριθμητικά προβλήματα μεταξύ των μεταβλητών. Στην παρούσα ανάλυση καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές δεν παρουσιάζει τυπικό σφάλμα μεγαλύτερο του 2. Στον πίνακα Likelihood Ratio Tests η πιθανότητα της ενσωμάτωσης ισούται με 0,123, της παραχώρησης με 0,48 και του συμβιβασμού με 0,499. Οι τιμές αυτές είναι μεγαλύτερες του $p = 0,05$ γεγονός που υποστηρίζει τη δεύτερη υπόθεση της έρευνας, δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση της συνεργατικής συμπεριφοράς: (α) ενσωμάτωση, (β) παραχώρηση, και (γ) συμβιβασμός, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της καταστροφικής σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Πίνακας 13 Λογιστική παλινδρόμηση δεύτερης υπόθεσης

Model Fitting Information									
Model	Model Fitting Criteria		Likelihood Ratio Tests						
	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.					
Intercept Only	104,207								
Final	90,351	13,857	9	,128					
Likelihood Ratio Tests									
Effect	Model Fitting Criteria		Likelihood Ratio Tests						
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.					
Intercept	92,369	2,018	3	,569					
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	96,127	5,776	3	,123					
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	98,260	7,909	3	,048					
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	92,750	2,399	3	,494					
Parameter Estimates									
Καταστρεπτική	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)		
							Lower Bound	Upper Bound	
διαφωνώ εν μέρει	Intercept	-2,363	4,539	,271	1	,603			
	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	2,330	1,085	4,610	1	,032	10,274	1,225 86,164	
	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	-,968	,804	1,450	1	,229	,380	,079 1,836	
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	-,542	1,199	,204	1	,652	,582	,055 6,103	
δεν έχω άποψη	Intercept	1,045	4,023	,067	1	,795			
	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	1,650	,995	2,749	1	,097	5,208	,741 36,633	
	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	,085	,737	,013	1	,908	1,089	,257 4,619	
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	-1,228	1,123	1,198	1	,274	,293	,032 2,643	
συμφωνώ εν μέρει	Intercept	-1,395	4,528	,095	1	,758			
	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	1,709	1,068	2,559	1	,110	5,521	,681 44,797	
	ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	-,103	,790	,017	1	,896	,902	,192 4,241	
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	-,820	1,196	,470	1	,493	,440	,042 4,588	

a. The reference category is: συμφωνώ.

Classification					
Observed	Predicted				
	διαφωνώ εν μέρει	δεν έχω άποψη	συμφωνώ εν μέρει	συμφωνώ	Percent Correct
διαφωνώ εν μέρει	5	10	0	0	33,3%
δεν έχω άποψη	1	40	0	0	97,6%
συμφωνώ εν μέρει	0	12	0	0	,0%
συμφωνώ	1	2	0	0	,0%
Overall Percentage	9,9%	90,1%	,0%	,0%	63,4%

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (Πιν.14) η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (καταστρεπτική σύγκρουση) και των ανεξάρτητων μεταβλητών (επιβολή και αποφυγή) με βάση τη στατιστική σημαντικότητα του τελικού μοντέλου chi-square ισοδυναμεί με 0,866 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Αυτό παραπέμπει σε μια πολύ καλή σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Στη στήλη Std. Error παρουσιάζεται το τυπικό σφάλμα. Στην παρούσα ανάλυση καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές δεν παρουσιάζει τυπικό σφάλμα μεγαλύτερο του 2, επομένως δεν φαίνεται να υπάρχουν αριθμητικά προβλήματα μεταξύ των μεταβλητών. Στον πίνακα Likelihood Ratio Tests η πιθανότητα της επιβολής ισούται με 0,890 και της αποφυγής με 0,565. Αυτές οι τιμές είναι μεγαλύτερες του $p = 0,05$ γεγονός που καθιστά την τρίτη υπόθεση της έρευνας αποδεκτή. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση ανταγωνιστικών συμπεριφορών τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της καταστροφικής σύγκρουσης.

Πίνακας 14. Λογιστική παλινδρόμηση της τρίτης υπόθεσης

Model Fitting Information				
Model	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	76,637			
Final	74,117	2,520	6	,866
Likelihood Ratio Tests				
Effect	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log	Chi-Square	df	Sig.

		Likelihood of Reduced Model							
Intercept		76,353		2,237		3			,525
ΕΠΙΒΟΛΗ		74,745		,628		3			,890
ΑΠΟΦΥΓΗ		76,154		2,038		3			,565
Parameter Estimates									
Καταστρεπτική		B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)	
								Lower Bound	Upper Bound
διαφωνώ εν μέρει	Intercept	-,078	2,855	,001	1	,978			
	ΕΠΙΒΟΛΗ	-,437	,715	,373	1	,541	,646	,159	2,623
	ΑΠΟΦΥΓΗ	1,062	,893	1,413	1	,235	2,891	,502	16,653
δεν έχω άποψη	Intercept	1,424	2,702	,278	1	,598			
	ΕΠΙΒΟΛΗ	-,508	,670	,575	1	,448	,602	,162	2,236
	ΑΠΟΦΥΓΗ	,949	,854	1,235	1	,266	2,582	,485	13,757
συμφωνώ εν μέρει	Intercept	-,330	2,930	,013	1	,910			
	ΕΠΙΒΟΛΗ	-,588	,747	,621	1	,431	,555	,128	2,399
	ΑΠΟΦΥΓΗ	1,192	,913	1,703	1	,192	3,294	,550	19,726
a. The reference category is: συμφωνώ.									

Η υπόθεση τέσσερα αναλύεται με τον ίδιο τρόπο. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρατηρείται μια πολύ καλή σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης (66.9%). Η πιθανότητα της επιβολής ισούται με 0,342 και της αποφυγής με 0,780, τιμές μεγαλύτερες του p . Επομένως η τέταρτη υπόθεση της έρευνας γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 15. Λογιστική παλινδρόμηση τέταρτης υπόθεσης

Model Fitting Information									
Model	Model Fitting Criteria		Likelihood Ratio Tests						
	-2 Log Likelihood		Chi-Square	df	Sig.				
Intercept Only	90,198								
Final	84,392		5,806	8	,669				
Likelihood Ratio Tests									
Effect	Model Fitting Criteria		Likelihood Ratio Tests						
	-2 Log Likelihood of Reduced Model		Chi-Square	df	Sig.				
Intercept	90,033		5,641	4	,228				
ΕΠΙΒΟΛΗ	88,895		4,503	4	,342				
ΑΠΟΦΥΓΗ	86,149		1,757	4	,780				
Parameter Estimates									
Επικοδομητική	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)		
							Lower Bound	Upper Bound	
διαφωνώ	Intercept	-1,436	3,309	,188	1	,664			
	ΕΠΙΒΟΛΗ	1,563	,884	3,125	1	,077	4,774	,844 27,013	
	ΑΠΟΦΥΓΗ	-1,103	,953	1,340	1	,247	,332	,051 2,149	
διαφωνώ εν μέρει	Intercept	,866	2,773	,098	1	,755			
	ΕΠΙΒΟΛΗ	,593	,818	,526	1	,468	1,809	,364 8,984	
	ΑΠΟΦΥΓΗ	-,683	,785	,757	1	,384	,505	,108 2,352	
δεν έχω άποψη	Intercept	2,287	2,280	1,007	1	,316			
	ΕΠΙΒΟΛΗ	,395	,686	,332	1	,565	1,484	,387 5,690	
	ΑΠΟΦΥΓΗ	-,515	,640	,646	1	,421	,598	,170 2,097	

συμφωνώ εν μέρει	Intercept	3,228	2,248	2,062	1	,151			
	ΕΠΙΒΟΛΗ	,285	,677	,177	1	,674	1,330	,353	5,014
	ΑΠΟΦΥΓΗ	-,668	,633	1,114	1	,291	,513	,148	1,773
a. The reference category is: συμφωνώ.									

Εν συνεχεία, θα αναλυθούν οι υποθέσεις έρευνας 5 και 6, οι οποίες αφορούν τις σχέσεις μεταξύ της εποικοδομητικής σύγκρουσης, της καταστρεπτικής σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων.

Υπόθεση 5: Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της καταστρεπτικής σύγκρουσης, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

Υπόθεση 6: Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της εποικοδομητικής σύγκρουσης τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

Στον πίνακα 16 ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίσαμε την επαγγελματική ικανοποίηση και ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν η καταστρεπτική σύγκρουση και η εποικοδομητική σύγκρουση οι οποίες εξαρτώνται από τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων. Η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών με βάση τη στατιστική σημαντικότητα του τελικού μοντέλου chi-square. ισούται με πιθανότητα 0,088 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Αυτό αποδεικνύει μια καλή σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής. Στη στήλη Std. Error παρουσιάζεται το τυπικό σφάλμα. Ένα τυπικό σφάλμα μεγαλύτερο από 2 υποδεικνύει αριθμητικά προβλήματα μεταξύ των μεταβλητών. Στην παρούσα ανάλυση καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές δεν παρουσιάζει τυπικό σφάλμα μεγαλύτερο του 2. Στον πίνακα Likelihood Ratio Tests η πιθανότητα της καταστρεπτικής σύγκρουσης ισούται με 0,041 και της εποικοδομητικής με 0,427. Σύμφωνα με τις τιμές αυτές η υπόθεση έξι δεν απορρίπτεται σε αντίθεση με την υπόθεση πέντε που απορρίπτεται εξαιτίας της πιθανότητας (0,041) που είναι μικρότερη του 0,05. Επομένως η αρνητική σχέση μεταξύ της καταστρεπτικής σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης δεν υποστηρίζεται.

Πίνακας 16. Λογιστική ανάλυση υποθέσεων 5 και 6

Model Fitting Information				
Model	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.

Intercept Only	86,443								
Final	72,671	13,772	8						,088
Likelihood Ratio Tests									
Effect	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests							
	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.					
Intercept	76,842	4,171	4	,383					
ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ	82,635	9,963	4	,041					
ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ	76,520	3,849	4	,427					
Parameter Estimates									
Εργασιακή ικανοποίηση ^a		B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)	
								Lower Bound	Upper Bound
διαφωνώ εν μέρει	Intercept	3,470	6,495	,285	1	,593			
	ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ	-1,941	1,889	1,056	1	,304	,144	,004	5,820
	ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ	,817	1,230	,441	1	,507	2,263	,203	25,226
δεν έχω άποψη	Intercept	1,196	5,448	,048	1	,826			
	ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ	,457	1,506	,092	1	,762	1,579	,082	30,218
	ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ	-,017	1,032	,000	1	,987	,983	,130	7,432
συμφωνώ εν μέρει	Intercept	2,700	5,371	,253	1	,615			
	ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ	-,399	1,489	,072	1	,789	,671	,036	12,416
	ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ	,572	1,018	,316	1	,574	1,772	,241	13,040
συμφωνώ	Intercept	-,739	5,452	,018	1	,892			
	ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ	,566	1,489	,144	1	,704	1,760	,095	32,615
	ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ	,650	1,031	,397	1	,528	1,915	,254	14,439
a. The reference category is: διαφωνώ.									

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε συνδυασμό με τη θεωρητική επισκόπηση και την έρευνας που διεξήχθη στα προηγούμενα κεφάλαια είναι καλό να τονιστούν μερικά βασικά συμπεράσματα. Κατά τη θεωρητική επισκόπηση τονίστηκαν οι πέντε τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων, η ενσωμάτωση, η παραχώρηση, η επιβολή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη μελετήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των συμπεριφορών που υιοθετούν οι εργαζόμενοι για την επίλυση μιας σύγκρουσης, της καταστρεπτικής και της εποικοδομητικής σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον βρέθηκε ποιούς τρόπους επιλέγουν οι εργαζόμενοι των τεχνικών επιχειρήσεων για την επίλυση των συγκρούσεων.

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας οι εργαζόμενοι των τεχνικών εταιρειών επιλέγουν την ενσωμάτωση και τον συμβιβασμό για την αποτελεσματική διαχείριση μιας σύγκρουσης. Οι δυο αυτοί τρόποι αποτελούν συνεργατικές μεθόδους επίλυσης μιας ενδεχόμενης σύγκρουσης. Παρόλα αυτά όμως αυτό δεν σημαίνει ότι η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός είναι οι ιδανικοί τρόποι για να διαπραγματευτείς μια σύγκρουση. Μερικές φορές η αποφυγή μπορεί να σχετίζεται με τη μεγάλη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα των ομάδων (De Dreu and Van Vianen, 2001).

Επιπλέον η έρευνα θεμελιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των συνεργατικών συμπεριφορών (παραχώρηση, ενσωμάτωση και συμβιβασμός) και της εποικοδομητικής σύγκρουσης, καθώς επίσης και την αρνητική σχέση μεταξύ της αποφυγής και της επιβολής και της καταστρεπτικής σύγκρουσης.

Μέσω της λογιστικής παλινδρόμησης βρέθηκε ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα μιας εποικοδομητικής σύγκρουσης τόσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και επομένως η απόδοσή τους και κατ' επέκταση η απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης. Επιπλέον βρέθηκε η αρνητική σχέση μεταξύ της καταστροφικής σύγκρουσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Με βάση το παραπάνω συμπέρασμα μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ένα υψηλό επίπεδο καταστρεπτικής σύγκρουσης δεν μειώνει απαραίτητα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τέλος, παρά την πρόοδο της τεχνολογίας, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπων εξακολουθεί να είναι το κλειδί της παραγωγικότητας για μια σύγχρονη

επιχείρηση. Αποστολή της διοίκησης, στα διάφορα επίπεδα, είναι να υποκινεί και να εκπαιδεύει τα άτομα για να αποκτούν περισσότερα εφόδια και να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους, ώστε να γίνουν ώριμα και δυναμικά στελέχη, που συνεργάζονται για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και των ατομικών τους στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν εξ αρχής η μελέτη των συγκρουσιακών φαινομένων που παρατηρούνται εντός των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στις τεχνικές επιχειρήσεις.

Προκειμένου να δοθεί μια πιο σαφής εικόνα της πορείας και της εξέλιξης της εν λόγω έρευνας, είναι αναγκαίο στο σημείο αυτό να προσδιοριστούν οι περιορισμοί που συναντήσαμε στην πορεία διεξαγωγής της, ούτως ώστε να ληφθούν υπόψη για την διενέργεια μιας μελλοντικής έρευνας σε ανάλογο ερευνητικό πεδίο.

Συγκεκριμένα, οι μεγαλύτερες δυσκολίες όσον αφορά το υπό εξέταση ερευνητικό πεδίο εντοπίστηκαν κατά τη συλλογή των δεδομένων καθώς πολλά ερωτηματολόγια που εστάλησαν δεν επεστράφησαν. Επιπλέον πρέπει να διευκρινιστεί ότι η παρούσα έρευνα μελετάει όλους τους παράγοντες σε ατομικό επίπεδο.

Γενικά οι συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να λάβουν διάφορες μορφές και κάθε φορά να έχουν διαφορετικά αποτελέσματα, είτε θετικά είτε αρνητικά. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να ερευνήσουν τις σχέσεις μεταξύ των ομάδων εργασίας ενός έργου, καθώς είναι βασικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση, την αποδοτικότητα των οργανισμών και της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός έργου.

Χρήσιμη έρευνα για τη διαχείριση των συγκρούσεων θα μπορούσε να αποτελέσει επίσης η μελέτη των ηγετών και πώς διαχειρίζονται εκείνοι μια ενδεχόμενη σύγκρουση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, R. and Kirchof. N. (1997) *The Principles of Project Management*. <http://my.safaribooksonline.com/book/software-engineering-and-development/project-management/1880410303> [Απρίλιος 19, 2012]

Adriti, D., Koksai, A. and Kale, S. (2000) *Business failures in the construction industry*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 7 (2), p.120–132

Alper, S., Tjosvold, D. and Law, K.S. (1998) *Interdependence and controversy in-group decision-making: antecedents to effective self-managing teams, organizational behavior and human decision processes*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, p.33-52

Barker, J., Tjosvold, D. and Andrews R.I. (1988) *Conflict approaches of effective and ineffective project managers: A field study in a matrix organization* *Journal of Management studies*, 25 (2)

Bowling, N. and Hammond, G., (2008) *A meta- analysis examination of construct validity of the Michigan Organization Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale*. *Journal of Vocational Behavior*, No. 73, p.63–77

Breaux, P. (2008) *Managing Conflict in Engineering Organizations*,. IEEE

Cai, D. and Fink, E. (2002) *Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists*. *Communication Monographs*, 69 (1), p.67-87, National Communication Association.

De Dreu, C. and Van Vianen, A.E.M., (2001) *Managing relationship conflict and effectiveness of organizational teams*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, p.309-328

De Dreu, C. and Weingart, L., (2003) *Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, No. 4, p.741–749

Deutsch, M. (1994) *Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research*. *Journal of Social Issues*, 50 (1), p.13-32

- Deutsch, M. (1990) *Sixty years of conflict*. The International Journal of Conflict Management, 1 (3), p.237-263
- Ellis, F. and Baiden, B. K. (2008) “A Conceptual Model for Conflict Management in Construction Firms” in RICS CONSTRUCTION AND BUILDING RESEARCH CONFERENCE, Dublin Institute of Technology
- Gardiner, P. and Simmons, J. (1995) *Case explorations in construction conflict management*. Construction Management and Economics, 13 (3), p.219-234
- Gross, A. M. and Guerrero, K. L. (2000) *Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to Rahim’s organizational conflict styles*. International Journal of Conflict Management, 11 (3), p.200-226
- Hill, R. (1977) *Managing interpersonal conflict in project teams*. Division of research, Graduate school of Business Administration, The University of Michigan
- Janssen, O., Van de Vliert, E. (1996) *Concern for the other’s goals: key to (de-)escalation of conflict*. International journal of conflict management, 7(2), p.99-120
- Jehn, K. (1995) *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. Administrative Science Quarterly, 40 (2), p.256-282
- Kehinde, O. (2011) *Impact of conflict management on corporate productivity: An evaluative study*. Australian Journal of Business and Management Research, 1(5), p.44-49
- Klein, J.K., Knight, A.P., Ziegert, C.J., Lim, Saltz, L.J. (2011) *When team members’ values differ: The moderating role of team leadership*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114, p.25-36
- Knight, K. (1976) *Matrix organization: A review*. The journal of management studies
- Kumaraswamy, M.M. (1997) *Conflicts, claims and disputes in construction*. Engineering, Construction and Architectural Management, 4 (2), p.95-111
- Leung, M. and Liu, M. (1998) “DEVELOPING A VALUE MANAGEMENT MODEL BY VALUE-GOAL SYSTEM APPROACH” in 14th Annual ARCOM Conference, 9-11 September, University of Reading. Association of Researchers in Construction Management, 2, p.496-505

- Leung, M., Liu, M., and Thomas Ng, S. (2005) *Is there a relationship between construction conflicts and participants' satisfaction?* Engineering, Construction and Architectural Management, 12 (2), p.149-167
- Leung, M and Yu, R. (2001) "Investigation of construction conflict resolution in Hong Kong" in Akintoye, A (Ed.), *17th Annual ARCOM Conference*, 5-7 September, University of Salford, Association of Researchers in Construction Management, 1, p.785-92
- Lewicki, R., Weiss, S., and Lewin, D. (1992) *Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis*. Journal of organizational behavior, 13, p.209-252
- Lin Chieh-Peng, Yi-Ju Wang, Yuan-Hui Tsai, Yu-Fang Hsu. (2010) *Perceived job effectiveness in cooperation: A survey of virtual teams within business organizations*. Computers in human behavior, 26, p.1598-1606
- Locke, A.E. (1969) *What is job satisfaction?* Organizational behavior and human performance, 4, p.309-336
- Love, P., Davis, P., Ellis, J. and Cheung, S. (2010) *Dispute causation: identification of pathogenic influences in construction*. Engineering, Construction and Architectural Management, 17 (4), p.404–423
- Mayer, S.B. *The Dynamics of Conflict Resolution, A Practitioner's Guide*
- Medina, F., Dorado, M., Munduate, L., Martinez, I. and Cisneros, I. (2002) "Types of conflict and personal and organizational consequences" in Utah, Submitted to the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management
- Miller, K. (2006) Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και Διαδικασίες. Εκδόσεις ΔΙΑΥΛΟΣ
- Pinto, J.K. (1998) *Power and Politics in project management*. Project management Institute, United States of America
- Pinkley, R. (1993) *Dimensions of conflict frame: Relation to disputant perceptions and expectations*. The International Journal of Conflict Management, 3 (2), p.95-113

- PMBOK guide, (2004) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute
- Pretorius, F. I. H. and Taylor, R. G., (1986), *Conflict and individual coping behavior in informal matrix organizations within the construction industry.*, *Construction Management and Economics*,4:2, p.87-104
- Pondy, L. R. (1967) *Organizational Conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), p.296-306
- Quaddus, M. A. and Tung, L.L., (2002) *EXPLAINING CULTURAL DIFFERENCES in decision conferencing*. *Communication of the ACM*, 45 (8)
- Rahim, M. A. (2002) *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), p.206-235
- Robbins, S. (2003), *Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms*
- Robbins, S. (2005) *Organizational Behavior*. 11th Edition
- Song, M., Dyer, B. and Thieme, J. (2006) *Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), p.341- 356
- Thomas, K. *A figure dealing with conflict*. Reprinted from the handbook of industrial & organization psychology, edited by Dunnette, M.D
- Thomas, K. (1992) *Conflict and conflict management: Reflections and update*. *Journal of Organizational Behavior*, 13, p.256-274
- Thomas, K. and Schmidt, W. (1976) *A survey of managerial interests with respect to conflict*. *Academy of Management Journal*, 19 (2), p.315- 318
- Tjosvold, D. (1998) *Cooperative and Competitive goal approach to conflict: Accomplishments and Challenges*. *Applied Psychology: An International Review*, International Association of Applied Psychology, 47 (3), p.285-342

- Verma, V. (1998) *Conflict Management*. From the project management institute Project management handbook
- Wall, J.A., Jr & Callister, R.R., (1995) *Conflict and its management*. Journal of management, 21 (3), p.515-558
- Wilemon, D.L. (1973) *Managing conflict in temporary management systems*. The journal of management studies
- Wright, T. A. and Bonett, D.G. (2007) *Job Satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover*. 33 (2), p.141-160
- Xie, J., Song, M. X. and Stringfellow, A. (1998), *Interfunctional conflict, conflict resolution styles and new product success: A four-culture comparison*. Management Science, 44(12)
- Χυτήρης, Λ. (2001) Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις INTERBOOKS
- Yuan, W. (2010) *Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China*. Cross Cultural Management: An International Journal, 17 (3)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Γράμμα προς τον ερωτώμενο

Το ερωτηματολόγιο που κρατάτε στα χέρια σας αποτελεί το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας της Κυρτζόγλου Νικολέττας, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων» του Τ.Ε.Ι. Λάρισας, με επιβλέποντα τον αναπληρωτή καθηγητή κύριο Λ. Σδρόλια. Αντικείμενο της εργασίας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης των συγκρούσεων στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των τεχνικών επιχειρηματικών μονάδων. Με τον όρο διαχείριση των συγκρούσεων εννοούμε την πράξη της αναγνώρισης και της διαχείρισης μιας σύγκρουσης με τρόπο αποτελεσματικό και δίκαιο χωρίς να εμποδίζεται η απόδοση της εργασίας των ατόμων και των ομάδων.

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά **ανώνυμες** και **εμπιστευτικές** και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Εμάς μας ενδιαφέρει η προσωπική σας εκτίμηση. Εάν επιθυμείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου για περισσότερες πληροφορίες το e-mail μου είναι nikoletta_kyr@yahoo.com.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέτετε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αυτού.

Με εκτίμηση
Κυρτζόγλου Νικολέττα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- **Ηλικία:** ≤30 31-40 41-50 51-60 >60
- **Φύλο:** Θήλυ Άρρεν
- **Εκπαίδευση:** Δ.Ε.
A.T.E.I.
A.E.I.
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ
- **Όνομασία εταιρείας:**.....
- **Χρόνος εργασίας:**
- **Θέση εργασίας με βάση την ιεραρχική διάρθρωση αυτής:**
Κατώτερη¹
Μεσαία²
Ανώτατη³

1. **Κατά την άσκηση των καθηκόντων σας, συγκρουστήκατε με πρόσωπα του εργασιακού σας χώρου; (Σημειώσατε σε κάθε πλαίσιο τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας: Ποτέ=4, Σπάνια=3, Συχνά=2, Πολύ συχνά=1).**

- Με εργαζόμενους σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο από άλλα τμήματα της εταιρείας
- Με εργαζόμενους σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο από το ίδιο τμήμα της εταιρείας
- Με εργαζόμενους σε μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο από το ίδιο τμήμα της εταιρείας
- Με εργαζόμενους σε μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο από άλλα τμήματα της εταιρείας
- Με εργαζόμενους σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο από το ίδιο τμήμα της εταιρείας
- Με εργαζόμενους σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο από άλλο τμήμα της εταιρείας

¹ Στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο ανήκουν οι υπάλληλοι ή οι εργάτες που είναι άμεσα υπεύθυνοι για την εκτέλεση ενός έργου.

² Στο μεσαίο ιεραρχικό επίπεδο ανήκουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων.

³ Στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ανήκουν τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών, όπως ο πρόεδρος, αντιπρόεδρος της εταιρείας, γενικός διευθυντής.

2. Η αιτία της σύγκρουσης αυτής εμπεριέχει ένα βασικό κεντρικό θέμα ή διάφορα ζητήματα
- α) ένα θέμα κεντρικό
- β) μια σειρά από ζητήματα
3. Το μέγεθος της σύγκρουσης αναπτύχθηκε με την πάροδο του χρόνου ή ξαφνικά οφείλεται σε ένα μεμονωμένο περιστατικό;
- α) με την πάροδο του χρόνου
- β) ξαφνικά
4. Παρακάτω αναφέρονται μια σειρά στόχων τους οποίους υιοθετούν συνήθως οι άνθρωποι όταν προσπαθούν να επιλύσουν μια σύγκρουση. Για κάθε στόχο, παρακαλώ να σημειώσετε πόσο σημαντικός είναι για εσάς, όσον αφορά τον τρόπο της επίλυσης της σύγκρουσης. (Θα χρησιμοποιηθεί μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει ότι δεν είναι τόσο σημαντικός ο στόχος αυτός ενώ το 5 ότι είναι πολύ σημαντικός. Να θυμάστε ότι όσο πιο υψηλός είναι ο αριθμός τόσο πιο σημαντικός είναι ο στόχος σας).

	1	2	3	4	5
1. Προσπαθώ να ικανοποιήσω τις ανάγκες των συναδέλφων μου					
2. Προσπαθώ να έρθω σε συμβιβασμό με τους συναδέλφους μου προκειμένου να ικανοποιήσουμε και οι δυο τις ανάγκες μας					
3. Προσπαθώ να συνεργαστώ με τους συναδέλφους μου για να βρούμε λύσεις που ικανοποιούν τις προσδοκίες μας					
4. Αποφεύγω συνήθως ανοικτές συζητήσεις των διαφορών με τους συναδέλφους μου					
5. Ασκώ πίεση για να ληφθούν αποφάσεις υπέρ μου					
6. Προσπαθώ να βρω μια μέση λύση για ένα δύσκολο πρόβλημα					
7. Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν οι ιδέες μου αποδεκτές.					
8. Χρησιμοποιώ την εξουσία μου ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις προς όφελος μου.					
9. Προσπαθώ να διευκολύνω τις επιθυμίες των συναδέλφων μου.					
10. Ενδίδω στις επιθυμίες των συναδέλφων μου.					

11. Διαπραγματεύομαι το πρόβλημα, ώστε να βρεθεί μια μέση λύση.					
12. Ανταλλάσσω πληροφορίες με τους συναδέλφους μου για να λύσουμε ένα πρόβλημα μαζί.					
13. Μερικές φορές κάνω πίσω για να ικανοποιήσω τις επιθυμίες των συναδέλφων μου					
14. Παίρνω μερικές φορές μια μέτρια θέση, ώστε να επιτευχθεί συμβιβασμός.					
15. Προτείνω συνήθως μια μέση λύση για να βγούμε από το αδιέξοδο.					
16. Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου, ώστε να επιτευχθεί συμβιβασμός.					
17. Προσπαθώ να μένω μακριά από την διαφωνία.					
18. Αποφεύγω καταστάσεις σύγκρουσης με τους συναδέλφους μου.					
19. Χρησιμοποιώ τις ειδικές μου γνώσεις για να ληφθεί μια απόφαση προς όφελος μου.					
20. Συχνά συμφωνώ με τις προτάσεις των συναδέλφων μου.					
21. Προσπαθώ να διαπραγματευτώ και να υιοθετήσω μια «δούναι και λαβείν» προσέγγιση για την επίτευξη συμβιβασμού.					
22. Προσπαθώ να φέρω όλα τα προβλήματα στο φως, ώστε να μπορέσουμε να τα επιλύσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.					
23. Προσπαθώ να εξετάζω το ζήτημα προκειμένου να βρούμε μια κοινά αποδεκτή λύση.					
24. Προσπαθώ να ικανοποιήσω τις προσδοκίες των συναδέλφων μου.					
25. Μερικές φορές χρησιμοποιώ τη δύναμή μου για να κερδίσω σε μια ανταγωνιστική κατάσταση.					
26. Κρατάω τις διαφωνίες με τους συναδέλφους μου για τον εαυτό μου για να αποφύγω επίπονα συναισθήματα					
27. Προσπαθώ να αποφεύγω δυσάρεστες συναλλαγές μαζί του/της.					

28. Κρατάω τις διαφωνίες με τους συναδέλφους μου για τον εαυτό μου για να μην διαταράσσω τη σχέση μας.					
29. Προσπαθώ να συνεργαστώ με τους συναδέλφους μου για τη σωστή κατανόηση του προβλήματος					

5. Όπως γνωρίζετε οι διαφωνίες μπορεί να συμβούν μεταξύ ατόμων ή / και ομάδων. Ενδιαφερόμαστε να εντοπίσουμε τις αντιλήψεις σας σχετικά με τις συγκρούσεις που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην εταιρεία σας. Παρακαλώ σκεφτείτε μια σειρά από συγκρούσεις που συνέβησαν στον εργασιακό σας χώρο και στη συνέχεια, δείξτε το βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις.

	Διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ
1. Υπάρχει λίγη ή καθόλου διατμηματική σύγκρουση					
2. Τα άτομα συγκρούονται σχετικά με το πώς πρέπει να προχωρήσει μια εργασία					
3. Τα άτομα γενικά συγκρούονται με διαφορετικά τμήματα της εταιρείας.					
4. Τα άτομα ενός τμήματος, δεν τους αρέσει να αλληλεπιδρούν με άτομα άλλου τμήματος.					
5. Βλέπουμε εποικοδομητικές αλλαγές να συμβαίνουν στα έργα, λόγω των συγκρούσεων.					
6. Ξέρουμε ο ένας τον άλλον καλύτερα, λόγω του τρόπου χειρισμού των συγκρούσεων.					
7. Είμαστε πιο ευαίσθητοι ο ένας προς τον άλλο, λόγω του τρόπου χειρισμού των συγκρούσεων.					

8. Μετά από μια σύγκρουση αισθανόμαστε έτοιμοι να πιάσουμε δουλειά.					
---------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

6. Τέλος, καταγράψτε το κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι με την εργασίας σας με βάση την παρακάτω διάρθρωση.

	Διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ
1. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου.					
2. Σε γενικές γραμμές, δεν μου αρέσει η δουλειά μου.					
3. Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ					