

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ:

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΧΑΧΛΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ  
ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ



ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2012

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>		7
<b>Κεφάλαιο 1</b>	<b>Οργανωσιακές Συγκρούσεις – Ορισμοί</b>	9
1.1	Ορισμός της σύγκρουσης	9
1.2	Αίτια συγκρούσεων	10
1.3	Μορφές συγκρούσεων	12
1.4	Η διαδικασία της σύγκρουσης	13
1.4.1	Φάσεις της σύγκρουσης στον οργανισμό	14
1.5	Ορισμός διαχείρισης συγκρούσεων	15
1.6	Ορισμός της ομάδας	16
<b>Κεφάλαιο 2</b>	<b>Αποτελέσματα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας</b>	17
2.1	<b>Αποτελέσματα οργανωσιακών συγκρούσεων</b>	17
2.1.1	Αποτελεσματικότητα και μη των οργανωσιακών συγκρούσεων	17
2.1.2	Αποτελεσματική αλλαγή μέσα στις ομάδες	18
2.1.3	Μη αποτελεσματικές αλλαγές μεταξύ ομάδων	19
2.2	<b>Αποτελέσματα συγκρούσεων στον εργαζόμενο</b>	20
2.2.1	Οι επιδράσεις της σύγκρουσης και του στρες στον εργαζόμενο	20
2.2.2	Επαγγελματική εξουθένωση και απόδοση στον εργαζόμενο	21

<b>Κεφάλαιο 3</b>	<b>Επίλυση της σύγκρουσης</b> .....	22
3.1	Στρατηγικές αντιμετώπισης της σύγκρουσης .....	22
3.2	Τεχνικές των συγκρούσεων .....	23
<b>Κεφάλαιο 4</b>	<b>Τρόποι πρόληψης οργανωσιακών συγκρούσεων</b> .....	25
4.1	Πρόληψη συγκρούσεων που οφείλεται στη δομή του οργανισμού.....	25
4.2	Τρόποι αποφυγής της σύγκρουσης .....	26
<b>Κεφάλαιο 5</b>	<b>Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού</b> .....	29
5.1	Στρατηγικές αντιμετώπισης της σύγκρουσης στα πλαίσια των οργανώσεων .....	30
5.1.1	Στρατηγικές που επικεντρώνουν στο άτομο .....	30
5.1.2	Στρατηγικές που επικεντρώνουν στο σύνολο της οργάνωσης .....	31
<b>Κεφάλαιο 6</b>	<b>Σύγκρουση και διαπραγμάτευση</b> .....	33
<b>Κεφάλαιο 7</b>	<b>Διαφωνία και επικοινωνία</b> .....	35
7.1	Χειρισμοί διαφωνιών από ειδικούς διαπροσωπικών σχέσεων .	35
<b>Κεφάλαιο 8</b>	<b>Ερευνητικό μέρος</b> .....	39
8.1	Μεθοδολογία της έρευνας .....	39
8.2	Αποτελέσματα της έρευνας .....	43
8.3	Συμπεράσματα και προτάσεις ερωτηματολογίου .....	66
<b>Γενικά Συμπεράσματα</b> .....		70
<b>Βιβλιογραφία</b> .....		72
<b>Παραρτήματα</b> .....		74

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό θα επιθυμούσαμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Αντωνάκη Ι. καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Ηρακλείου και επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας, για το χρόνο και την αμέριστη ηθική και επιστημονική του συμπαράσταση. Η βοήθεια και το επιστημονικό υπόβαθρο που μας προσέφερε όλα αυτά τα χρόνια αναμφισβήτητα συμβάλλει ενεργά στην επίτευξη των μελλοντικών μας στόχων.

Επίσης, ουσιώδης ήταν και η βοήθεια που προσέφερε ένα σύνολο ανθρώπων εκτός της σχολής, τους οποίους οφείλουμε να ευχαριστήσουμε για την παροχή πληροφοριών πους μας προσέφεραν ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς η συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Σε εκείνους...  
που έκαναν υπομονή,  
που περίμεναν,  
που μας βοήθησαν,  
που αγωνίστηκαν,  
που μας έμαθαν πολλά...  
και ας μην το ξέρουν.

Τα είδη που επιβιώνουν δεν  
είναι τα πιο δυνατά ούτε και  
τα πιο έξυπνα.

Είναι αυτά που  
ανταποκρίνονται περισσότερο  
στην αλλαγή.

Δαρβίνος.

## ΣΥΝΟΨΗ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης στην σύγχρονη εποχή εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό, περιβαλλοντολογικό). Αυτή η προσαρμοστική δυνατότητα μιας επιχείρησης αντανακλάται στην δομή και την λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, του οποίου βασικό στοιχείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η καθημερινή αλληλεπίδραση όμως, ανθρώπων με διαφορετική προσωπικότητα, αντίληψη, ιδεολογία και κουλτούρα, πολύ εύκολα μπορεί να οδηγήσει στην σύγκρουση.

Οι συγκρούσεις είναι κάτι αναπόφευκτο μέσα σε μία επιχείρηση. Η αλληλεξάρτηση των μελών μιας ομάδας, η ασυμβατότητα των στόχων, η αβεβαιότητα, η έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας αποτελούν πηγές έντασης και συγκρούσεων. (Στειακάκης, Κατζός 2002).

Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι το κατά πόσο τα αποτελέσματα των συγκρούσεων θα είναι θετικά ή αρνητικά, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το εάν οι συγκρούσεις καταλήγουν να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές.

Εάν θέλαμε τώρα να δώσουμε έναν ορισμό για την σύγκρουση θα λέγαμε πως ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών (Boulding, 1963).

Παρατηρούμε λοιπόν ότι είναι μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Γενικά, ο όρος 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 (March & Simon, 1958).

Η πρόληψη των συγκρούσεων μπορεί να διευκολυνθεί μέσα από τον προσεκτικό σχεδιασμό της δομής του οργανισμού. Σε ένα άλλο επίπεδο, οι διευθυντές μπορούν να προλάβουν συγκρούσεις χρησιμοποιώντας μεθόδους, όπως την αποφυγή ανάδειξης ενός ζητήματος που προκαλεί διαφορές, την καταστολή των διαφορών μεταξύ των μελών, τη πρόκληση ελεγχόμενων συγκρούσεων για να εκτονωθούν οι διαφορές και την δημιουργική σύνθεση των διαφορών. Όταν πλέον εμφανιστεί μια σύγκρουση, χρειάζεται να εφαρμοστεί μια σωστή στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων για την άμεση καταπολέμηση και αντιμετώπιση των φλεγόντων ζητημάτων που ταλαιπωρεί και αποδυναμώνει τόσο τα ίδια τα στελέχη όσο και τον οργανισμό στο σύνολό του.

## **ABSTRACT**

The success of a business in the modern era depends to a large extent on its ability to adapt to evolution and to constant changes of the external environment (social, political, economic, environmental). This adaptive ability of a business is reflected in the structure and functionality of the internal environment, which the main component is the human factor. However, the daily interaction of people with different personality, perception, ideology and culture, can easily lead to conflict.

Conflicts are inevitable in a business. The interdependence of team members, the incompatibility of goals, uncertainty, lack of understanding and communication are sources of tension and conflict. (Stiakakis, Katz 2002).

So we conclude that whether the effects of conflict will be positive or negative, it is determined to a large extent on whether the conflicts tend to be functional or dysfunctional.

Now, If we would like to give a definition of conflict we would say that it is defined as the result of disagreement or opposition to the individual person (to himself) or between two or more persons or even between groups and organizations (Boulding, 1963).

So, we are observing that it is a situation of competition that one team tries to prevent the other team to achieve its objectives. Generally, the term indicates the collapse of established decision-making mechanisms and as a result the individual person or the group has difficulty in choosing an alternative energy. Consequently, conflicts arise when an individual person or a group face a problem of decision-making (March & Simon, 1958).

Conflict prevention can be facilitated through a careful design of the structure of the organization. On another level, managers can prevent conflicts using methods such as an avoidance of emergence of an issue which causing differences, the suppression of differences among members, the provocation of controlled conflict to defuse disputes and the creative composition of disputes.

When a conflict appears, it needs of a proper strategy to be applied on conflict management for an instant deal and treatment of the crucial issues that afflict and weaken not only the executives but also the whole organization.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Επικρατεί η εσφαλμένη εντύπωση ότι η επικοινωνία και οι σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα έχουν βελτιωθεί και απλουστευτεί χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ωστόσο, εξακολουθεί να βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, γνώση και κατανόηση. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι ο παράγοντας άνθρωπος είναι αυτός που θα καθορίσει την πορεία και το μέλλον μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με στατιστικές έρευνες γνωρίζουμε ότι ο σύγχρονος άνθρωπος καταναλώνει περίπου το 30% του χρόνου του στον χώρο εργασίας. Ως αφετηρία αυτή θεωρούμε, ότι κάθε μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς πρέπει να μελετά επίσης την συμπεριφορά του στον εργασιακό του χώρο καθώς μέσω αυτής μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα εργασίας, η παραγωγικότητα των εργαζομένων και το κέρδος της επιχείρησης.

Το κέρδος της επιχείρησης σίγουρα θα αυξηθεί σημαντικά αν υπάρχουν και όλοι εκείνοι οι παράγοντες που τείνουν προς την επίτευξη αυτού. Συγκεκριμένα, στην μελέτη μας αυτή θα ασχοληθούμε με τις συγκρούσεις που διαδραματίζονται στον χώρο εργασίας ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης- οργάνωσης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η σύγκρουση είναι ένα θέμα καίριο για την κοινωνία μας και όπως έχει αντιληφθεί ο καθένας μας σύμφωνα και με τις δικές του προσωπικές εμπειρίες από την απασχόληση του σε διάφορους οργανισμούς διαπιστώνει ότι οι ηγέτες-διευθυντές των εκάστοτε φορέων καταναλώνουν ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό από τον εργασιακό τους χρόνο προκειμένου να επιλύσουν τις συγκρούσεις. Όπως πολύ καλά γνωρίζουμε, η σύγκρουση μπορεί να αποβεί βλαπτική για τον οργανισμό, είτε επειδή οι υπάλληλοι δεν θα έχουν την ίδια διάθεση να εργαστούν, είτε επειδή κάποιοι ίσως και καλοί υπάλληλοι θα αποχωρίσουν από τον οργανισμό.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί, ότι πολλές φορές η σύγκρουση μπορεί να είναι θετική για την επιχείρηση / οργάνωση καθότι δεν είναι λίγες οι φορές που μετά από κάποια σύγκρουση ο οργανισμός ανανεώνεται, προχωρά σε περισσότερο πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις και ξεφεύγει από την αδράνεια που πιθανόν είχε υποπέσει (Robbins, 1995/ Axelrod, 1998/ Καντάς, 1995). Στην εργασία μας αυτή θα δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στην λειτουργική σύγκρουση και στην διαπραγμάτευση ως πρόληψη της σύγκρουσης.



Δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε παρόλο αυτά και σε άλλα ενδεχόμενα αίτια των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση - οργανισμό. Αυτά αφορούν κυρίως τις επιδράσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης οι οποίες διαφαίνονται ήδη έντονα στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο. Η δυσμενής οικονομική θέση στην οποία έχει εισέλθει η Ελλάδα, το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, ο αριθμός των απολυθέντων που καθημερινά αυξάνει και οι δεκάδες εκατοντάδες επιχειρήσεις που μάχονται να επιβιώσουν, δημιουργούν μία ασταθή, αβέβαιη και απειλητική πραγματικότητα για τους εργαζόμενους. Μέσα σε αυτό το κλίμα αυξάνεται ο ανταγωνισμός των εργαζομένων που οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.

Η έλλειψη ασφάλειας, το δυσάρεστο περιβάλλον, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι χαμηλές αμοιβές, συμβάλουν καθοριστικά στην γέννηση εντάσεων εντός της επιχείρησης οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και ενδεχομένως και στις σχέσεις τους με τη διοίκηση.

Η δημιουργία εντάσεων και συγκρούσεων αποτελεί μια νέα πραγματικότητα στο σημερινό επαγγελματικό περιβάλλον και οι ηγεσίες των επιχειρήσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν αυτές τις καταστάσεις διασφαλίζοντας προϋποθέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας έτσι ώστε εάν δεν αποφεύγονται τουλάχιστον να επιλύονται παραγωγικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:

### ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ

#### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Η σύγκρουση είναι ένα φυσικό μέρος της κοινωνικής ύπαρξης και είναι μια πραγματικότητα για όλα τα ανθρώπινα όντα που συνεργάζονται. Στον τομέα της επίλυσης συγκρούσεων, αυτές ορίζονται σαν βαθιά ριζωμένες διαφορές που δύσκολα επιλύονται, σε αντίθεση με τις απλούστερες και ευκολότερα διευθετούμενες διαφωνίες ( Burton ,1986 / Burgess & Spangler, 2003) .

Η σύγκρουση θεωρείται καταρχήν αρνητικό φαινόμενο που μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης και στο ηθικό της ομάδας. Παρόλα αυτά θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει κάτω από ορισμένες συνθήκες και σε ορισμένες περιπτώσεις, στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποιου είδους δημιουργική προσαρμογή η μετεξέλιξη : Κατά τον Walton (1969), σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται.

Σύμφωνα τώρα με τους συγγραφείς Griffin και Moorhead (1986) η σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της. Πιο συγκεκριμένα ο Jones (1994) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων.

Ανατρέχοντας στον Robbins (1993) και τη θεωρία συγκρούσεων, η σύγκρουση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα φτωχής επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης - εργασιακές σχέσεις. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη η σύγκρουση είναι κακή, σε αντίθεση με τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική και μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα της ομάδας. Είναι εμφανές ότι η σύγκρουση είναι μία κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. (Μπουραντάς, 2002)

Η σύγκρουση μπορεί επίσης να οριστεί ως η πάλη ή κατάσταση δυσαρμονίας ή ανταγωνισμού ή εχθρικές συμπεριφορές που απορρέουν από αντικρουόμενα συμφέροντα, ανάγκες, πεποιθήσεις ή αμοιβαία αποκλειόμενες επιθυμίες.

Ο Pawlak (1998) αναφέρει ότι σε μια σύγκρουση, δυο τουλάχιστον μέλη, οι αποκαλούμενοι παράγοντες βρίσκονται σε διαμάχη γύρω από ένα ζήτημα. Οι παράγοντες μπορεί να είναι άτομα, εταιρείες, κράτη, πολιτικά κόμματα και άλλοι.

Οι Katz και Kahn (1978) ορίζουν τη σύγκρουση σαν μια αλληλεπίδραση συγκεκριμένου τύπου, που σημαδεύεται από προσπάθεια παρεμπόδισης, πράξεις περιορισμού ή προκατάληψης και από αντίσταση ή ανταπόδοση ενάντια σε αυτές τις προσπάθειες.

Σύμφωνα με τους March και Simon (1993) η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους.

Έναν άλλο ορισμό παραθέτει η Νίκη Ρουμπάνη (2011), σύμφωνα με τον οποίο η σύγκρουση είναι μια ανοιχτή ή κρυφή αντιπαράθεση που δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ζωής και μπορεί να δημιουργούν ευκαιρίες για πρόοδο και μάθηση. Όσο πιο νωρίς αντιμετωπίζεται μια σύγκρουση τόσο το καλύτερο, επειδή οι άνθρωποι έχουν ακόμα τον έλεγχο των εκφράσεων των συναισθημάτων τους.

Σε αυτό που καταλήγουμε παρόλο αυτά ανεξάρτητα από τους πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς που συναντάμε για τις συγκρούσεις αναφέρεται κυρίως στο ότι οι συγκρούσεις που βοηθούν την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της και να τη βελτιώσει είναι λειτουργικές. Αντίθετα αυτές οι συγκρούσεις που εμποδίζουν την απόδοση είναι δυσλειτουργικές.

## **1.2 ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο των οργανωσιακών συγκρούσεων μέσα σε μία επιχείρηση, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Η σύγκρουση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί θετικά αν δεν εντοπιστούν οι αιτίες επακριβώς. Μία από τις βασικές αιτίες αποτελούν οι συγκρουόμενοι στόχοι. Όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μία τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση. (Μπουραντάς, 2002).

Τα αίτια της σύγκρουσης μπορεί ακόμα να περιλαμβάνουν κοινές οργανωσιακές καταστάσεις όπως: τις διαφορές στους στόχους μεταξύ μονάδων του οργανισμού, την αλληλεξάρτηση διαφόρων δραστηριοτήτων σε ένα οργανισμό και τα ασαφή όρια καθηκόντων ( Walton & Dutton , 1969). Οι συγκρούσεις εγείρονται όταν ανάγκες και επιθυμίες καταπιέζονται ή όταν κάποιος αισθάνεται ότι απειλείται. Συγκρούσεις σε ομάδες εργασίας μπορούν να προέρχονται από σύγχυση σχετικά με τις αρμοδιότητες , συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα, προσωπικές φιλοδοξίες και αντικρουόμενες προσωπικότητες( Levi, 2001).

Μία άλλη αιτία είναι οι περιορισμένοι πόροι. Η έλλειψη επαρκών πόρων δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια απαιτείται η άριστη αξιοποίηση στην κατανομή των πόρων. Το πρόβλημα είναι ότι συνήθως οι διευθυντές δεν συμφωνούν με τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα οπότε και είναι δύσκολο να αποφευχθούν οι συγκρούσεις. (Mullins, 1996).

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση και μετάφραση των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. (Μπουραντάς, 2002).

Η κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης μπορεί να δημιουργείται είτε από κακές συνθήκες στο χώρο, είτε από κακή συμβατότητα μεταξύ των χαρακτήρων των εργαζομένων ή και ακόμη από δημογραφικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων αποτελούν συχνά πηγή συγκρούσεων.

Είναι πιθανό επίσης να δημιουργηθούν συγκρούσεις από λάθος χειρισμούς των προϊσταμένων μιας επιχείρησης, οι οποίες ακολουθώντας κρίνονται από τους υφισταμένους και τους προκαλούν αμφιβολίες για την ηγεσία τους. Από την άλλη πλευρά, όταν μια διοίκηση είναι αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων, προβληματίζει και δημιουργεί συγκρούσεις σε περιπτώσεις που αλλάζει η δομή της ή σε περιπτώσεις που αλλάζει στάση. Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα είναι επίσης πηγή σύγκρουσης. Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους ή τους μετόχους, θα αντιδράσουν ώστε να διορθώσουν την κατάσταση. (March & Simon, 2003).

Τέλος συγκρούσεις μπορούν να δημιουργηθούν όταν επηρεάζεται η σφαίρα επιρροής ή ελέγχου ενός εργαζόμενου ή μίας ομάδας από έναν άλλο εργαζόμενο ή μία άλλη ομάδα. Είναι σημαντικό για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης να σέβεται ο κάθε εργαζόμενος τις αρμοδιότητες και την θέση του συναδέλφου του .

### **1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα οργανωτικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα σε ότι αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες, κλπ. συνεπώς οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης.

Οι συγκρούσεις εντός των επιχειρήσεων μπορούν να εκδηλωθούν σε διάφορα επίπεδα. Ως επί το πλείστον, το ενδιαφέρον των περισσότερων ερευνητών στρέφεται στο διαπροσωπικό επίπεδο σύγκρουσης, το επίπεδο στο οποίο τα άτομα σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται τις ασυμβατότητες στόχων. Όμως, σύγκρουση μπορεί να ανακύψει και μεταξύ ομάδων και μεταξύ οργανισμών.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες γενικά προκύπτουν από μάλλον διαφορετικούς βασικούς μηχανισμούς, παρότι υπάρχουν ορισμένες αλληλεπικαλύψεις. Στην περίπτωση των ατομικών συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους για πολλούς λόγους. Σε κάποιες περιπτώσεις συγκρούονται λόγω των διαφορετικών τους πιστεύω και ιδεών ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων.

Η ομαδική σύγκρουση μελετά σύνολα προσώπων μέσα σε έναν οργανισμό (π.χ., ομάδες εργασίας, τμήματα) ως μέλη της σύγκρουσης. Για παράδειγμα, δύο τμήματα που ανταγωνίζονται για σπάνιους χρηματοδοτικούς πόρους σε έναν οργανισμό εμπλέκονται σε ομαδική σύγκρουση. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη, όταν τα μέλη μέσα σε μία ομάδα έχουν διαφορετικές απόψεις για τη σύγκρουση.

Παραδείγματος χάριν, στις διαπραγματεύσεις εργασίας, διαφορές απόψεων εμφανίζονται συχνά μεταξύ των μελών του συνδικάτου ή των μελών της ομάδας διοίκησης που εξετάζουν με ποιο τρόπο μπορεί να επιλυθεί η σύγκρουση. Αυτό υποδεικνύει ότι η σύγκρουση μεταξύ ομάδων εμπλέκει τόσο την επικοινωνία μέσα στην ομάδα για την καθιέρωση μιας συνεπούς θέσεως όσο και την επικοινωνία μεταξύ ομάδων για τη διαπραγμάτευση των διαφορών. (Miller, 2006).

Οι αναγκαίες συνθήκες για την ύπαρξη ομαδικών συγκρούσεων μπορούν να συνοψιστούν σε συνάρτηση με τρεις μεταβλητές. Η πραγματική ύπαρξη της ανάγκης για συλλογική λήψη αποφάσεων, και η ύπαρξη είτε διαφοράς ως προς τους στόχους είτε διαφοράς ως προς τον τρόπο αντίληψης της πραγματικότητας, ή αμφοτέρων, μεταξύ των συμμετεχόντων στην οργάνωση, αποτελούν ικανές προϋποθέσεις ενδοομαδικής σύγκρουσης.

Συνεπώς υπάρχουν τρεις κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις ενδοομαδικές συγκρούσεις οι οποίες δεν λειτουργούν αθροιστικά, παρά το γεγονός ότι η μεταβολή του ενός έχει ως επί το πλείστον θετικές επιδράσεις περιορίζοντας την έκταση μιας ενδεχόμενης σύγκρουσης. (March & Simon, 2003). Η τρίτη μορφή συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών αναφέρεται σε διαφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών. Το είδος αυτό της σύγκρουσης μπορεί να αφορά ανταγωνισμό στην αγορά, μεταξύ δύο καταστημάτων ίσως που ανταγωνίζονται για το ίδιο μερίδιο αγοράς, ή μεταξύ δύο επιχειρήσεων που προσπαθούν να πάρουν την ίδια σύμβαση με τον ίδιο πελάτη. Οι πιο ενδιαφέρουσες συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών, όμως, μπορεί να είναι αυτές που ανακύπτουν μεταξύ οργανισμών που συνεργάζονται, ίσως σε κοινές συμφωνίες εργασίας ή κοινοτικές κοινοπραξίες.

Έτσι λοιπόν καταλήγουμε στο ότι σύμφωνα με τον Stoner (1989), μια βασική διάκριση των συγκρούσεων είναι γενικά η ακόλουθη:

1. Ατομικές συγκρούσεις : Στις οποίες έχουμε σύγκρουση κατά ατομική λήψη αποφάσεων.
2. Οργανωσιακές συγκρούσεις : Εδώ έχουμε σύγκρουση ατόμων ή ομάδων εντός μιας οργάνωσης.
3. Συγκρούσεις μεταξύ οργανώσεων : Εδώ υπάρχει σύγκρουση μεταξύ οργανώσεων ή ομάδων.

#### **1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι δεν μεταπηδούν αιφνιδίως από την ειρηνική συνύπαρξη σε σχέσεις γεμάτες συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Pondy (1967), τα άτομα μετακινούνται από τη μια φάση στην άλλη καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν.

Ο Pondy (1967) υπέδειξε πέντε φάσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή σύγκρουση. Στο πρώτο στάδιο υπάρχει μία υπέρπυσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες, όπως οι διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, η αλληλεξάρτηση, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού. Επίσης διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για μια σύγκρουση.

Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Μαζί η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξή της και αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, ρωτώντας και προτείνοντας ο ένας στον άλλον να αναθεωρήσει τις θέσεις τους ώστε να έρθουν σε μία συμφωνία.



Κατά τη διάρκεια της τρίτης φάσεως σύγκρουσης, της αισθητής σύγκρουσης, τα μέρη αρχίζουν να διατυπώνουν στρατηγικές για τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης και να εξετάζουν τα αποτελέσματα που θα ήταν ή δεν θα ήταν αποδεκτά. Οι στρατηγικές αυτές και οι στόχοι αναφέρονται στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια της φάσεως έκδηλης σύγκρουσης.

Τέλος, η τελική φάση που συζητά ο Pondy, η μετά τη σύγκρουση φάση, τονίζει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο βραχυχρόνιες όσο και μακροχρόνιες συνέπειες. Ακόμη και μετά τη διευθέτηση της η σύγκρουση μπορεί να αλλάξει τη φύση των ατόμων, τις σχέσεις τους και τη λειτουργία του οργανισμού. (Miller, 2006)

#### **1.4.1 Φάσεις της σύγκρουσης στον οργανισμό**

Σύμφωνα με τον Pondy (1967), οι φάσεις της σύγκρουσης είναι οι εξής:

**Σιωπηρή σύγκρουση:** Οι λόγοι σύγκρουσης εδώ υφίστανται επειδή τα μέρη διαδρούν σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, όπου μπορεί να ανακύψουν ασύμβατοι στόχοι.

**Αντιληπτή σύγκρουση:** Όπου ένα ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η κατάσταση τους χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα και αλληλεξάρτηση.

**Αισθητή σύγκρουση:** Τα μέρη αρχίζουν να προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση, επικεντρώνονται στα θέματα της σύγκρουσης και σχεδιάζουν στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης.

**Έκδηλη σύγκρουση:** Η σύγκρουση εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Η διάδραση μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης καθώς υλοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές.

**Μετά τη σύγκρουση:** Το επεισόδιο σύγκρουσης έχει και βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα πάνω στα άτομα, στις σχέσεις τους και στον οργανισμό.



### 1.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

**Διαχείριση συγκρούσεων:** είναι η πράξη της αναγνώρισης και διαχείρισης της σύγκρουσης με έναν λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί ικανότητες όπως αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων και διαπραγμάτευσης. Ένας άλλος ορισμός για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι η συστηματική διαδικασία που σκοπεύει στην εύρεση αμοιβαία ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τα συγκρουόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά βοηθούν την ομάδα, τον οργανισμό ή την κοινότητα να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων είναι να περιορίσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας, και να αυξήσει την πιθανότητα να επιλυθούν όσες διαφορές λάβουν χώρα αποτελεσματικά και αποδοτικά. (Rahim M.A. 2001).

Για την καλύτερη κατανόηση λοιπόν της διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν σε αυτό το σημείο κάποιοι από τους βασικούς ορισμούς που αναφέρονται σε αυτή.

Η φράση **στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων** χρησιμοποιείται για να περιγράψει οποιαδήποτε δράση που αναλαμβάνει ένας αντιμαχόμενος ή τρίτο μέρος για να διαχειριστεί ή να επιλύσει μια σύγκρουση. Οι στρατηγικές προλαμβάνουν συγκεκριμένους μηχανισμούς για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, όπως διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση ή διαιτησία, όπως επίσης και δράσης όπως αναζήτηση συμβουλών και δημιουργία συμμαχιών.

Ο όρος **τρίτο μέρος** χρησιμοποιείται ως αναφορά σε οποιονδήποτε που δεν είναι μέρος της αρχικής σύγκρουσης, αλλά αποκτά ανάμιξη για να βοηθήσει στην διαχείριση ή την επίλυσή της. Ο όρος αυτός περιλαμβάνει άτομα όπως προϊστάμενους ή διευθυντές των αντιπάλων, άλλα μέλη του οργανισμού που μπορεί να παρέμβουν λόγω των ικανοτήτων ή της εμπειρίας τους στη Διαχείριση συγκρούσεων και άτομα που δεν ανήκουν στον οργανισμό όπως συμβούλους, διαμεσολαβητές και διαιτητές.

Ο όρος **επιθυμητά αποτελέσματα** αναφέρεται στους στόχους των διαφωνούντων και των τρίτων μερών κατά τη διαχείριση της σύγκρουσης.

Κάποιοι ερευνητές χρησιμοποιούν τον όρο **“κριτήριο”** για να περιγράψουν τον στόχο που θεωρείται πιο σημαντικός για μια ικανοποιητική λύση. Ο όρος αυτός ταιριάζει μάλλον στο τρόπο που επιλέγουν τη στρατηγική τους τα τρίτα μέλη, παρά στον τρόπο που δρουν οι αντιμαχόμενοι, οι οποίοι είναι πιθανότερο να εστιάσουν σε προσωπικούς στόχους και επιθυμητά αποτελέσματα όταν αποφασίζουν το τρόπο δράσης τους. (Rahim M.A. 2001).

### **1.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπηρεάζονται μέσα από τη μεταξύ τους κοινωνική αλληλεπίδραση μπορούν να θεωρηθούν ομάδα (Forsyth, 1983).

Τα βασικά στοιχεία στον παραπάνω ορισμό είναι ότι :

1. Υπάρχει αλληλεπίδραση, δηλαδή τα άτομα αυτά έχουν κάποια τακτική επαφή και κάποια μορφή επικοινωνίας μεταξύ τους.
2. Μέσα από αυτή τη αλληλεπίδραση το ένα άτομο επηρεάζει τις αντιλήψεις και τις πράξεις των άλλων ατόμων.

Σε μία ομάδα πρέπει να υπάρχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό τα εξής χαρακτηριστικά (Shaw, 1976):

1. Η κοινή αντίληψη των ατόμων.
2. Τα κοινά κίνητρα να ικανοποιήσουν με αμοιβαίο τρόπο τις ανάγκες τους.
3. Οι κοινοί στόχοι και σκοποί.
4. Η οργάνωση, οι σχέσεις δηλαδή των ατόμων ρυθμίζονται από κάποιο σύστημα ρόλων και κοινά αποδεκτών κανόνων.
5. Η μεταξύ των ατόμων αλληλεξάρτηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο :**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΓΑΣΙΑΣ**

#### **2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

##### **Εισαγωγή**

Γνωρίζουμε ότι οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόφευκτο κομμάτι που συναντάμε σε οποιονδήποτε οργανισμό καθώς για να επιτευχθεί ο εκάστοτε στόχος και να επέλθουν θετικά αποτελέσματα πρέπει να υπάρξει κατάλληλος συνδυασμός όλων των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων όπου έχει κάθε άτομο χωριστά ή ακόμα και κάθε ομάδα. Έτσι λοιπόν θα μπορούν κάθε φορά να επιτευχθούν και οι αναμενόμενοι στόχοι που έχουν παρθεί. Βέβαια η σύγκρουση μπορεί συχνά να γίνει καταστροφική, όμως σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να διεγείρει την δημιουργικότητα, να ενθαρρύνει την ευελιξία και ακόμα να είναι ικανοποιητική επειδή παρέχει ένα ενδιαφέρον εργασιακό περιβάλλον. Το κλειδί είναι να καθοριστεί αν η σύγκρουση είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική και να διαχειριστεί κατάλληλα. Επιπλέον γνωρίζουμε ότι μια σύγκρουση δεν μπορεί εκ των προτέρων να χαρακτηριστεί ως καλή ή κακή, εποικοδομητική ή καταστροφική. Η διαδικασία μιας σύγκρουσης οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και η αξία αυτών αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη, ανάλογα με τα μέτρα που έχουν χρησιμοποιηθεί, τους υποκειμενικούς συμμετέχοντες σε αυτήν και τα υποκειμενικά τους κριτήρια.

##### **2.1.1 Αποτελεσματικότητα και μη των οργανωσιακών συγκρούσεων**

‘Η σύγκρουση πάντα θα υπάρχει στους οργανισμούς. Μερικές φορές αυτό είναι ένα υγιές σημάδι εποικοδομητικής αλλαγής. Κάποιες άλλες φορές η σύγκρουση μπορεί να μειώσει την ικανότητα ενός οργανισμού να ολοκληρώσει ένα έργο’ (Quinn, 1988).

Όταν σε μια σύγκρουση μπορούμε να αντιληφθούμε το ακριβές περιεχόμενο και την αιτία ύπαρξής της, τότε αυτή έχει πολλές πιθανότητες στο να εξελιχθεί σε μια λειτουργική και αποτελεσματική σύγκρουση. Παρόλο αυτά πρέπει να προσθέσουμε ότι ακόμα και αν έχουμε φτάσει στο αποτέλεσμα μιας λειτουργικής σύγκρουσης αυτό δεν σημαίνει ότι παραβλέπουμε το γεγονός της εμφάνισης της ίδιας της σύγκρουσης, δηλαδή το ότι για κάποιον λόγο δημιουργήθηκε.

‘Μια δυσλειτουργική σύγκρουση σχέσεων είναι συναισθηματικά σκληρή για τα άτομα αντί να είναι αναλυτικά σκληρή για το πρόβλημα. Είναι δηλαδή το αντίθετο από την βασική αρχή της ηθικής διαπραγμάτευσης., να είναι κανείς σκληρός με το πρόβλημα και όχι με τους ανθρώπους’ ( Fisher and Ury, 1983).

‘Η νοητικού τύπου σύγκρουση , όταν διαχειριστεί σωστά , ενθαρρύνει την καινοτομία, την επικοινωνία και την συναίνεση παρά την κυριαρχία από άτομα (Appelbaum et al, 1999). Συχνά οι συγκρούσεις στις ομάδες δεν είναι προσωπικές και πολλές από τις συγκρούσεις που εμφανίζονται στις ομάδες δεν είναι αρκετά σημαντικές για να ανακόψουν την λειτουργικότητα της ομάδας, Αυτού του τύπου οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με το να υπενθυμίζεται ο κοινός σκοπός και η γενική συμφωνία της ομάδας’ (Kline, 1999).

Τα μέλη κάθε ομάδας πρέπει να καταλάβουν επιπλέον ότι θέλοντας να παραμείνουν στο λειτουργικό και αποτελεσματικό κομμάτι της σύγκρουσης πρέπει να επιμένουν στα φλέγοντα ζητήματα και κυρίως να προσπαθήσουν να εστιάσουν στα κοινά τους σημεία έτσι ώστε να μην σταθούν ιδιαίτερα στις μεταξύ τους διαφορές και αυτό γίνει αιτία για να επισκιάσει την όποια θετική ενέργεια τείνει να υπάρχει μεταξύ τους.

Ανάμεσα λοιπόν στα άτομα της κάθε ομάδας πρέπει να υπάρχει καλή επικοινωνία έτσι ώστε το κάθε άτομο χωριστά να μπορεί να αντιληφθεί τις ικανότητες και τις διαφορές που υπάρχουν και να επιθυμεί να παρθούν μέτρα που να επιλύουν ουσιαστικά τις διαφορές αυτές. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι με αυτόν τον τρόπο κάθε άτομο μπορεί να ανακαλύψει τα θετικά γνωρίσματα της ομάδας καθώς η ομάδα προβάλλει ιδιαίτερα το στοιχείο των κοινών στόχων και αποφάσεων που παίρνονται βάσει όλων των ατόμων και όχι μεμονωμένα. Αυτό βέβαια κάνει τα άτομα να σκέπτονται πως μπορούν να συμμετέχουν και να δρουν μαζί με άλλα άτομα χωρίς να επισκιάζονται από το στοιχείο των προσωπικών φιλοδοξιών το οποίο μπορεί να αποβεί και καταστροφικό για μια ομάδα.

‘Η σύγκρουση και η συνεργασία είναι αντίθετες μόνο όταν η σύγκρουση είναι καταστροφική. Όταν οι δημιουργικές πτυχές έρχονται στο προσκήνιο , η σύγκρουση και η συνεργασία είναι συμπληρωματικές διαδικασίες.’( Robins, 1974).

### **2.1.2 Αποτελεσματική αλλαγή μέσα στις ομάδες**

Όπως έχουμε προαναφέρει το κομμάτι των συγκρούσεων είναι αναπόφευκτο όταν άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα πρέπει να αλληλεπιδράσουν για να παράγουν και να πετύχουν τους επιθυμητούς στόχους και αποτελέσματα. Οι συγκρούσεις αυτές λοιπόν που δημιουργούνται ανάμεσα στα άτομα ή και στις ομάδες αν αντιμετωπιστούν κατάλληλα και με σύνεση τότε αυτή η κίνηση θα οδηγήσει σε πολύ θετικά αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον Schein (1965), όταν έχουμε την εμφάνιση σύγκρουσης ανάμεσα σε ομάδες αυτές οι αλλαγές που παρατηρούμε συνήθως είναι οι εξής:

1. Αυξημένη συνοχή: Αυτή παρατηρείται όταν μια ομάδα αντιληφθεί ότι απειλείται από μια άλλη ανταγωνίστρια ομάδα και για αυτόν τον λόγο προσπαθεί να εστιάσει κυρίως στην αντιμετώπιση των επικείμενων ζητημάτων ως προς τον κοινό εχθρό, παραμερίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα προσωπικά τους ζητήματα και τις διαφορές που τυχόν υπάρχουν.

2. Αυξημένη αφοσίωση: Εδώ παρατηρούμε ότι πλέον τα μέλη κάθε ομάδας μπορούν να αντιληφθούν τη σημαντικότητα των κοινών στόχων οι οποίοι μπαίνουν σε προτεραιότητα ενώ αντίθετα οι προσωπικές φιλοδοξίες έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Βέβαια για να μπορέσει ένας στόχος να ολοκληρωθεί με επιτυχία αυτό παραπέμπει και στην από κοινού συνεργασία των μελών της ομάδας. Έτσι λοιπόν καταλαβαίνουμε ότι αυτό δεν θα ήταν εύκολο να επιτευχθεί αν δεν υπήρχαν και οι κατάλληλοι κανόνες ή ακόμα και η εφαρμογή καινούργιων οι οποίοι ακολουθούνται πιστά από τα μέλη με σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων που έχει αναλάβει η ομάδα.

3. Αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας: Την αυταρχική ηγεσία μια ομάδα μπορεί να την αποδεχτεί μόνο σε περίπτωση κάποιας ενδεχόμενης κρίσιμης κατάστασης που λαμβάνει χώρα στον οργανισμό και συνήθως προμηνύει δυσμενείς συνθήκες ή ακόμα και αποτυχία των στόχων που έχει θέσει. Σε αυτήν λοιπόν την περίπτωση η ομάδα αποδέχεται την ύπαρξη ενός κεντρικού προσώπου-ηγέτη ο οποίος θα πάρει αποφάσεις οι οποίες θα ισχύουν και θα εφαρμοστούν ανεξάρτητα από την αποδοχή ή μη των άλλων μελών, αυτό βέβαια το αποδέχονται και για τον επιπλέον λόγο του χρόνου που μπορούν να κερδίσουν καθώς ένα άτομο είναι πολύ πιο εύκολο να παίρνει και να εκτελεί αποφάσεις σε αντίθεση με μια ομάδα όπου συναντάμε ποικιλία απόψεων και σίγουρα μεγαλύτερη χρονοτριβή.

4. Έμφαση στην επιτέλεση του έργου: Σε αυτήν την περίπτωση τα μέλη για ακόμα μια φορά θα παραμερίσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και στόχους προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και την επαγγελματική τους πείρα και εμπειρία προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανταγωνίστριες ομάδες. Αυτό που μας ενδιαφέρει στην επιτέλεση του έργου είναι κυρίως η συνεχής ενασχόληση με το έργο αυτό που έχει αναλάβει η ομάδα χωρίς ωστόσο να υπάρχει χρόνος για παραπλήσιες δραστηριότητες με τις οποίες τυχόν θέλει να ασχοληθεί κάποιο μέλος.

### **2.1.3 Μη αποτελεσματικές αλλαγές μεταξύ ομάδων**

Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει μια σύγκρουση δεν θα μπορούσαμε να μην αναφέρουμε και τις αρνητικές συνέπειες καθώς και κάποιους παράγοντες όπως οι παρακάτω όπου προξενούν την επιδείνωση των αρνητικών αποτελεσμάτων στις συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των ομάδων(Schein, 1965).

1. Εχθρότητα: Παρατηρούμε ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των ομάδων συχνά προκαλούν αίσθημα εχθρότητας ανάμεσα στα μέλη δίνοντας την αίσθηση ότι η κάθε μια από αυτές ξεχωριστά υπερέχει έναντι των άλλων. Αυτό το τόσο έντονο αίσθημα εχθρότητας όμως που αναπτύσσεται κάνει ολοένα και δυσκολότερη την οποιαδήποτε πιθανότητα αποκατάστασης των σχέσεων ανάμεσα στην ομάδα.

2. Στρεβλές αντιλήψεις: Κάθε ομάδα η οποία βρίσκεται σε σύγκρουση επηρεαζόμενη από αυτήν δεν μπορεί να αντιληφθεί τα όποια τυχόν θετικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά διαθέτει η ανταγωνίστρια ομάδα. Έτσι λοιπόν την βλέπει σαν εχθρό, παρατηρώντας και δίνοντας έμφαση μόνο στα αρνητικά χαρακτηριστικά που έχει αυτή. Πολλές φορές μάλιστα υποτιμώνται οι δυνατότητες που μπορεί να έχουν οι ανταγωνιστές καθώς η μια ομάδα προσπαθεί κυρίως να προβάλλει με υπερβάλλοντα ζήλο μόνο τις δικές της θετικές πτυχές, αγνοώντας τα προσόντα και χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.

3. Αρνητικά στερεότυπα: Τα στερεότυπα που υπάρχουν και αναπτύσσονται μεταξύ των ομάδων είναι αυτά που συχνά προκαλούν προβλήματα τόσο στην επικοινωνία όπως και στον συντονισμό και αυτό δημιουργείται από την λανθασμένη αντίληψη που προβάλλουν τα μέλη της ομάδας τα οποία υιοθετώντας πτυχές αρνητικών στερεότυπων διογκώνουν το πρόβλημα των συγκρούσεων.

4. Μειωμένη επικοινωνία: Η μειωμένη επικοινωνία είναι αυτή που προκύπτει κυρίως λόγω των στρεβλών αντιλήψεων και των αρνητικών στερεότυπων που κυριαρχούν στα μέλη κάθε ομάδας. Τα μέλη προβαίνουν συνήθως κάποιες φορές σε λανθασμένες ενέργειες για να μπορέσουν να φέρουν στην επιφάνεια πτυχές και πληροφορίες που ενοχοποιούν ή εκθέτουν τις ανταγωνίστριες ομάδες. Το πρόβλημα όμως που δημιουργείται είναι το ότι όλες αυτές οι πληροφορίες τις περισσότερες φορές στηρίζονται σε αβάσιμα στοιχεία χωρίς αποδείξεις και έτσι λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει καμία πραγματική ανταλλαγή πληροφοριών άρα και κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα.

## **2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ**

### **2.2.1 Οι επιδράσεις της σύγκρουσης και του στρες στον εργαζόμενο**

Οι σημερινές συνθήκες διαβίωσης οδηγούν τον άνθρωπο σε πιεστικές καταστάσεις και σε μη φυσιολογικούς ρυθμούς της καθημερινότητας τόσο στην προσωπική του ζωή όσο και στον εργασιακό του χώρο, με αποτέλεσμα να τον οδηγεί σε αγχογόνο κατάσταση. Σωματικά συμπτώματα όπως πονοκέφαλοι και υπέρταση, ψυχολογικές εκδηλώσεις όπως αρρωστοφοβίες και αίσθημα αποτυχίας, συμπεριφορικές εκδηλώσεις όπως αποφυγή της εργασίας και απουσίες από αυτήν, προέρχονται κυρίως από το άγχος. (Glowinkowski & Cooper, 1985).



Το άγχος πηγάζει από τη σχέση και την αλληλεπίδραση ανθρώπου και περιβάλλοντος και μπορεί να οριστεί ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο. Σήμερα όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι η πίεση αυτή έχει υποκειμενικό χαρακτήρα, δηλαδή οι ίδιες συνθήκες μπορούν για μερικούς να αποτελέσουν πηγές άγχους, ενώ για άλλους όχι. Ο βαθμός επίδρασης των δυναμικά αγχογόνων καταστάσεων στο άτομο καθορίζεται από τις υποκειμενικές αντιλήψεις του ατόμου, τόσο ως προς τη σοβαρότητα τη κατάσταση, όσο και ως προς τις δυνατότητες που έχει για την αντιμετώπισή της (Glowinkowski & Cooper, 1985).

### **2.2.2 Επαγγελματική εξουθένωση και απόδοση του εργαζόμενου**

Προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει κανείς σε σχέση με τη δουλειά του συχνά αποτελούν πηγή μεγάλης δυσφορίας και η επαγγελματική εξουθένωση είναι κάτι πολύ σοβαρότερο από μια παροδική μελαγχολία ή μια δύσκολη μέρα. Είναι μια χρόνια κατάσταση, κατά την οποία ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται κανένα συγχρονισμό με τη δουλειά του, και αυτό μπορεί να είναι μια σοβαρή κρίση στη ζωή του (Leiter & Michael, 2007).

Η επαγγελματική εξουθένωση θα μπορούσε να οριστεί ως μια μορφή επαγγελματικού άγχους, καθώς η εμφάνισή της καθορίζεται από τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας, και προς την κατεύθυνση αυτή φαίνεται ότι υπάρχει σήμερα κάποια σύγκλιση (Cordes & Dougherty, 1993).

Πολλές φορές κάποιες καταστάσεις συνεπάγονται σύγκρουση ή ασάφεια ρόλων. Κάτω λοιπόν από φορτισμένες συνθήκες, ο εργαζόμενος αποσυντονίζεται, δεν έχει αυτοπεποίθηση, δεν σκέφτεται ξεκάθαρα με αποτέλεσμα να επιδεινώνονται οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του στον εργασιακό χώρο ή ακόμα και έξω από αυτόν.

Σύμφωνα με τον Cordes & Dougherty (1993), κάποιοι παράγοντες που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε οι οποίοι επιδρούν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης αφορούν:

Χαρακτηριστικά του ατόμου: Όπως είναι η ηλικία των εργαζομένων, η πείρα, οι προσδοκίες του ίδιου, το κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον.

Οργανωτικοί παράγοντες: Όπως είναι οι επαφές με πελάτες, το περιβάλλον εργασίας, ο ρόλος του εργοδότη.

Διαπροσωπικοί παράγοντες: Αναφέρονται κυρίως στο ποιος είναι ο ρόλος των ανθρώπων που περιβάλλουν τον εργαζόμενο και πως αυτοί τον επηρεάζουν και τον οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> :

### ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

#### 3.1 Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Σύγκρουσης

Σύμφωνα με τον Alan Filley (1975), οι ενίοτε καταστάσεις που δημιουργούνται οι συγκρούσεις ποικίλουν και διαφέρουν ως προς τον λόγο ύπαρξής τους. Ακριβώς γι' αυτόν τον λόγο λοιπόν και η στρατηγική αντιμετώπισης της κάθε σύγκρουσης θα πρέπει να είναι επίσης διαφορετική. Έτσι λοιπόν υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους:

Η στρατηγική Win-Lose (Νίκη - Ήττα), η στρατηγική Win-Win (Νίκη - Νίκη) και η στρατηγική Lose-Lose (Ήττα - Ήττα). Παρόλο που η τελευταία έχει περισσότερα πλεονεκτήματα οι άλλες δύο είναι πρακτικά πιο διαδεδομένες λόγω της τάσης που έχει ο κόσμος να επιμένει σε γνώριμες και πολυχρησιμοποιημένες μεθόδους, ακόμα και αν αυτές μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα. Παρακάτω θα δούμε ορισμένες επιμέρους μεθόδους για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. (Alan Filley, 1975).

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

Η μέθοδος Your Way. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος πρέπει να την ακολουθήσουν και οι δύο πλευρές που έχουν συγκρουστεί ή αν οι σχέσεις των δύο πλευρών πρέπει να είναι διαρκείς. Ένα βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η υποβάθμιση των διαφορών των δύο πλευρών κάτι που συνήθως έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό.

Η μέθοδος Half Way. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται κάτω από τις ίδιες περίπου περιστάσεις με την Your Way. Αποβλέπει στον συμβιβασμό των δύο πλευρών οπότε δεν υπάρχει ούτε χαμένος ούτε κερδισμένος μετά το τέλος της σύγκρουσης. Για να επιτευχθεί συμβιβασμός πρέπει όλα τα εμπλεκόμενα ζητήματα που διαφοροποιούν τις δύο πλευρές να συναντηθούν στην μέση.

Κατα πολλούς το μειονέκτημα που έχει ο συμβιβασμός είναι ότι δεν θεωρείται μια λύση της στρατηγικής Win-Win αλλά μια πρόταση της Lose-Lose. Και οι δύο πλευρές θεωρούν ότι έδωσαν πολλά ή ότι πήραν λίγα χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην έκβαση του αποτελέσματος. Το «τι» αποκτά μικρή σημασία σε αυτή την περίπτωση και το «πόσο» γίνεται το επίκεντρο.

Η μέθοδος Our Way. Θεωρείται μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους. Προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και ανήκει στην κατηγορία της στρατηγικής Win-Win. Ο λόγος που δεν χρησιμοποιείται όσο συχνά θα έπρεπε είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Θεωρητικά η μέθοδος Our Way είναι ιδανική αλλά σε πραγματικές συνθήκες πολλές φορές δεν μπορεί καν να εφαρμοστεί. Αυτό συμβαίνει λόγω της πίεσης που ασκεί ο χρόνος αλλά και λόγω της μη εμβάθυνσης των πραγματικών αιτιών που προκάλεσαν την σύγκρουση.

### **3.2 Τεχνικές των Συγκρούσεων**

Οι διευθυντές χειρίζονται τη σύγκρουση με διάφορα μέσα, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αυτοί που θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν οριστικά, ενώ εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση απαραίτητη, ιδιαίτερα στις βιομηχανίες όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι αναγκαία και οι αλλαγές σύνηθες φαινόμενο, προσπαθούν να την εντάξουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, σαν κάτι απολύτως φυσικό. Αυτό το κάνουν είτε αυξάνοντας την ανομοιογένεια του προσωπικού τους είτε μέσω δομικών επιλογών που παρέχουν περισσότερη ισχύ σε φορείς που εισάγουν αλλαγές και λιγότερη σε στατικούς παράγοντες.

Η υιοθέτηση προτάσεων, όπως οι κύκλοι ποιότητας και η συμμετοχή των εργαζομένων στο διοικητικό Συμβούλιο ενός οργανισμού, μειώνει τη δύναμη των στελεχών και αυξάνει αυτή των εργαζομένων.

Μια τεχνική που χρησιμοποιείται από τους διευθυντές είναι αυτή που συγκεντρώνει την προσοχή της στις συγκρουόμενες ομάδες για θέματα στρατηγικής σημασίας ή επιβίωσης του οργανισμού.

Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται είναι αυτή της επέκτασης των διαθέσιμων χρησιμοποιούμενων πόρων, όταν η αιτία της σύγκρουσης απορρέει από τη σπανιότητα τους. Αυτό θα μπορέσει να θέσει τον ανταγωνισμό υπό έλεγχο, αλλά και θα προκαλέσει αύξηση του κόστους. Η τοποθέτηση σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της σύγκρουσης, ειδικά όταν αυτή είναι μακράς διάρκειας και επώδυνες αντιπαλότητες έχουν προηγηθεί.

Οι Blake και Mouton (βασισμένοι στον Schermerhorn και τους συνεργάτες του, 1982) πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες.

Ο πρώτος τρόπος είναι η αποφυγή. Τα συγκρουόμενα μέρη εδώ δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων και ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης. Η αποφυγή σαν τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι χρήσιμη τακτική, όταν το προκύπτον ζήτημα είναι χαμηλής σπουδαιότητας και υπάρχουν σημαντικότερα ζητήματα για να διευθετηθούν. Επίσης, η αποφυγή είναι χρήσιμη όταν η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας είναι ιδιαίτερα ισχνή. Τελικά, είναι προτιμότερη από άλλες τακτικές, όταν κάποιος προσπαθεί να κερδίσει χρόνο και να μειώσει τις εντάσεις.

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση. Η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας. Ο στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Ο τρόπος αυτός συστήνεται από τον Robbins (βασιζόμενος στον Scemmerhorn, 1982) όταν το ζήτημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά, ενώ η δεύτερη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει.

Ο τρίτος τρόπος είναι ο συμβιβαστικός. Στο συμβιβαστικό τρόπο οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό, έτσι ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών αλλά δεν προσφέρει μόνιμες λύσεις. Ο συμβιβασμός είναι άριστος όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά όχι καθοριστικοί. Επίσης προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ.

Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι ο εξουσιαστικός. Εδώ ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Αν η διοίκηση έχει αρκετά μεγάλη δύναμη και ευελιξία, θα καθορίσει ακριβώς τον τρόπο που θα χειριστεί την σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά, αν τα συνδικάτα έχουν περισσότερη δύναμη, η διοίκηση θα υποκύψει στις πιέσεις και θα ακολουθήσει τις κατευθύνσεις τους. Είναι αυταρχικός τρόπος και χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες δράσεις. Επίσης, συνηθίζεται στην πράξη όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές, απολύσεις κ.λ.π.

Η τελευταία τεχνική είναι αυτή της επίλυσης των προβλημάτων. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις αναλυτικά. Η τεχνική της επίλυσης χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη, καθώς και όταν είναι επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη συμμετοχή και συγκατάθεση τους στη λήψη των αποφάσεων ή και στην επίλυση προβλημάτων. Η επίλυση προβλημάτων εξαλείφει τις συγκρούσεις όταν γίνονται δυσλειτουργικές και απομακρύνει τα εμπόδια για μεγαλύτερη απόδοση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο :**

### **ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

#### **Εισαγωγή**

Η σύγκρουση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι πολύ συχνό φαινόμενο σε όλους τους οργανισμούς και μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Η σύγκρουση θεωρείται αρνητικό φαινόμενο, αν και μπορεί να έχει και θετικές επιπτώσεις σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγώντας στην ανανέωση ή και τη δημιουργική προσαρμογή (λειτουργική σύγκρουση).

Λόγω του ότι οι ηγέτες της ομάδας παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο στο να διευκολύνουν την ομαδική εργασία, πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να κατανοούν την συμπεριφορά της ομάδας και να παρεμβαίνουν για να επιλύουν τα προβλήματα. Παρόλα αυτά, το έργο αυτό είναι απαιτητικό γιατί οι ηγέτες συνήθως πρέπει να ασχολούνται με διαφορετικούς τύπους ομάδων.

Ανάλογα με τον τύπο της ομάδας (για παράδειγμα ομογενείς ή ετερογενείς ομάδες όσο αφορά την λειτουργικότητα ή τη δημογραφική σύσταση), όπως επίσης και το είδος του έργου (όσο αφορά την πολυπλοκότητα, την αλληλεξάρτηση κ.α.) οι ηγέτες πρέπει να εκπληρώνουν διαφορετικές απαιτήσεις βασιζόμενοι στις γνώσεις τους σχετικά με τις συγκρούσεις στις ομάδες, τις ικανότητες τους στην επίλυση προβλημάτων και το ρεπερτόριο τους στις στρατηγικές επίλυσης.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται διάφοροι τρόποι πρόληψης συγκρούσεων, ανάλογα με το είδος του οργανισμού και τα αίτια των διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων. Η ανάλυση της κάθε μεθόδου εστιάζει στις περιπτώσεις που η κάθε μια ενδείκνυται, το τρόπο δράσης των διευθυντών καθώς και τους πιθανούς κινδύνους από την εφαρμογή κάθε μεθόδου. Επιπλέον θα εξετάσουμε τρόπους και στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να αποφευχθεί η σύγκρουση όταν ακόμα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την εκμάθηση και κατανόηση των επιπτώσεων της σύγκρουσης και του κόστους επίλυσης της από όλους τους εν δυνάμει συγκρουόμενους.

#### **4.1 Πρόληψη συγκρούσεων που οφείλονται στη δομή του οργανισμού**

Ο διαχωρισμός σε επιμέρους τμήματα, καθήκοντα και εργασίες είναι ένας από τους κυριότερους λόγους των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων. Η τμηματοποίηση είναι αναπόφευκτη για τη λειτουργικότητα μιας οργάνωσης, επομένως οι προσπάθειες για την πρόληψη της σύγκρουσης πρέπει να εκκινούν με δεδομένη αυτή την τμηματοποίηση. Ο Schein (1980) προτείνει τις παρακάτω μεθόδους πρόληψης της σύγκρουσης με βάση την τμηματοποίηση στις οργανώσεις :

1. Πρέπει να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η συνεισφορά τους στην όλη απόδοση.
2. Μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών προβλημάτων.
3. Θα πρέπει να υπάρχει η μετακίνηση μελών της ομάδας σε διάφορα τμήματα και η αλλαγή θέσεων εργασίας, για να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα.
4. Πρέπει να αποφεύγεται η εισαγωγή συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων. Οι αμοιβές θα πρέπει να κατανέμονται με ισότητα μεταξύ των τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά, και όχι με βάση το αποτέλεσμα, που σε μεγάλο βαθμό είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος.

#### **4.2 ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Ακολουθώντας κάποιες αρχές συμπεριφοράς και κάποιες επικοινωνιακές τεχνικές ο κίνδυνος της σύγκρουσης μπορεί να απομακρυνθεί αισθητά. Ο Mark Sichel (1999), διατύπωσε τους παρακάτω τρόπους / συμβουλές που έχουν ως στόχο την αποφυγή των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

- Σκεφτείτε πρώτα πριν μιλήσετε τις συνέπειες των λεγόμενων σας. Μην αντιδράτε επιπόλαιο. Όσα λέτε πρέπει να αντιπροσωπεύουν εσάς και τον τρόπο σκέψης σας.
- Υπάρχουν στιγμές που ο προϊστάμενός σας θέλει να σας εκφράσει την δυσαρέσκεια του μαζί σας. Υπάρχουν στιγμές που κάποιος συνάδελφος σας είναι απογοητευμένος με την συνεργασία σας. Υπάρχουν στιγμές που κάποιος υφιστάμενος σας έχει παράπονα για την συμπεριφορά σας απέναντί του. Δεν μπορείτε να διαφωνείτε με τα συναισθήματα. Σε όποια από τις παραπάνω θέσεις και να βρίσκεστε αντί να έρθετε σε σύγκρουση με σκοπό να πείσετε τον άλλον ότι δεν νιώθει έτσι όπως αυτός πιστεύει, απλά καταλάβετε τον και προσπαθήστε να κατανοήσετε την θέση του. Η συμπλοκή μπορεί να οδηγήσει μόνο στην επιδείνωση της κατάστασης.
- Όταν έχετε προβλήματα στο χώρο εργασίας ή διαφωνείτε με κάποια πράγματα σκεφτείτε τα πρώτα και αφού βγάλετε τα συμπεράσματά σας τότε ενεργείστε. Είτε ιδιοκτήτης, είτε προϊστάμενος, είτε υπάλληλος μια εταιρείας είστε, μην προτρέχετε σε βιαστικά συμπεράσματα. Ο χώρος εργασίας είναι πολύ ευάλωτος στην δημιουργία και στη ανάφλεξη των συγκρούσεων.

•

- Φροντίστε να μπορείτε να προστατεύετε τον εαυτό σας με εμπειριστατωμένη τεκμηρίωση των πιθανών δυνητικών και ασταθών καταστάσεων. Ο κανόνας αυτός ισχύει και για τις δύο όψεις της δομής της εξουσίας. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι μάνατζερ οφείλουν να μπορούν να ανταποκριθούν σε ζητήματα σχετικά με την διατήρηση και την προστασία της ασφάλειας της θέσης εργασίας τους.
- Θέστε ευδιάκριτα όρια: Ο καθένας πρέπει να γνωρίζει τα όρια του σε ένα εργασιακό περιβάλλον, από τους εργαζομένους ως τα διευθυντικά στελέχη. Είναι ζωτικής σημασίας τα όρια αυτά να είναι ορατά από τον καθένα και να μην παραβιάζονται. Δεν είναι δυνατόν να ξέρει κάποιος πόσο εύκολα προσβάλλονται και με τι τρόπο αντιδρούν οι συνάδελφοί και οι προϊστάμενοί του σε διάφορες συνθήκες σε έναν εργασιακό χώρο.
- Έχοντας δημιουργήσει τα παραπάνω όρια, μετά οφείλετε να είστε φιλικό και εγκάρδιοι: προσέξτε τον τρόπο που μιλάτε στους συνεργάτες σας. Δείξτε ότι ενδιαφέρεστε γι αυτούς όχι μόνο για το κομμάτι της δουλειάς, αλλά και για την προσωπική τους υγεία και ευημερία. Ρωτήστε τους για το πώς αισθάνονται, τί έκαναν το σαββατοκύριακο και προσέξτε τις διαφορές στην εμφάνιση τους. Οι καλές σας σχέσεις μπορεί να γίνουν ευεργετικές για την εργασία.
- Μην αντιδράτε υπερβολικά. Όταν είστε κοντά σε μια σύγκρουση με ένα συνάδελφο σας, αποφύγετε τις υπερβολές. Προσπαθήστε να είστε ήρεμος και τυπικός, ακόμη και αν έχετε εμφανώς τη σωστή άποψη. Οι υπερβολικές αντιδράσεις μπορούν να προκαλέσουν ακόμα και την απόλυση από την επιχείρηση.
- Υιοθετήστε μια στρατηγική υπομονής. Αν θέλετε να κερδίσετε τον πόλεμο (μια επιτυχημένη και ανοδική καριέρα), ίσως κάποιες φορές χρειαστεί να χάσετε κάποιες μεμονωμένες μάχες. Αξιολογήστε την κάθε περίπτωση ξεχωριστά, με τα κέρδη και τις ζημιές που μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, αν κάποιος συνάδελφος ή προϊστάμενος σας χρησιμοποιήσει προς όφελός του μια ιδέα που στην πραγματικότητα είναι δική σας δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη στρατηγική να συγκρουστείτε μαζί του.
- Μην προσπαθείτε να αλλάξετε τους άλλους: Αυτό που σας προσφέρει ο κάθε συνάδελφος είναι αυτό που βλέπετε. Μην προσπαθήσετε να τον αλλάξετε και ιδιαίτερα αν είναι ψηλότερα από σας στην ιεραρχία. Σεβαστείτε και εκμεταλλευτείτε τη διαφορετικότητα του και προσαρμοστείτε σε αυτήν.



- Ελέγξτε τη στρατηγική σας στις συγκρούσεις. Μην έρχεστε σε σύγκρουση χωρίς να έχετε να κερδίσετε κάτι. Πολλές φορές είναι καλύτερα να αποφεύγεις μια σύγκρουση ή ακόμη και να τη χάνεις. Το σημαντικό είναι να ελέγχεις που βρίσκεσαι.
- Πάρτε την κατάσταση στα χέρια σας: Μην γίνεστε έρμαιο των συγκυριών αλλά μπείτε εσείς οδηγός. Πάρτε πρωτοβουλίες και δείξτε διάθεση. Και το σημαντικότερο: αναλάβετε τις ευθύνες των πράξεων σας. (Mark Sichel, 1999).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο :

### ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όταν ξεσπάσει ο ανταγωνισμός ομάδων ή τμημάτων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής τακτικές για τη μείωση ή την καταστολή της σύγκρουσης (Schein, 1980):

- Η εξεύρεση άλλου κοινού εχθρού. Εντοπίζεται ένας εξωτερικός "εχθρός" (συνήθως μια ανταγωνιστική επιχείρηση) και γίνεται προσπάθεια για συντονισμό των ενεργειών των τμημάτων ή ομάδων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη του νέου αυτού στόχου.
- Η δημιουργία κάποιου νέου απώτερου στόχου. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, η δημιουργία νέων συνθηκών εργασίας ή ακόμα και εξεύρεση λύσεων για την εμφανιζόμενη σύγκρουση.
- Η συνεργασία και η επαφή μεταξύ των ηγετικών στελεχών ή υπο-ομάδων των ανταγωνιζόμενων ομάδων. Η λογική πίσω από αυτή την τακτική είναι ότι μεμονωμένα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να αλλάξουν τις απόψεις ή, ακόμα και αν συμβεί αυτό, να επηρεάσουν τα άλλα μέλη της ομάδας. Η προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού πρέπει να απευθύνεται ή σε ισχυρά στελέχη ή σε υπο-ομάδες, οι οποίες θα μπορέσουν να επηρεάσουν στη συνέχεια τη δική τους ομάδα.
- Η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης. Οι Blake & Mouton (1962) περιγράφουν ως εξής τις φάσεις που πρέπει να ακολουθηθούν: α) Οι ομάδες συνέρχονται κάπου μαζί και διερευνούνται οι σχέσεις, οι στάσεις, οι απόψεις των μεν για τους δε. β) Η κάθε ομάδα συνεδριάζει ξεχωριστά και φτιάχνει ένα κατάλογο των αντιλήψεων που έχει για τον εαυτό της και για την άλλη ομάδα. γ) Οι δυο ομάδες συνέρχονται από κοινού και οι εκπρόσωποί τους παρουσιάζουν τις καταγεγραμμένες αντιλήψεις χωρίς να γίνουν σχόλια. δ) Οι ομάδες συνεδριάζουν πάλι χωριστά και συζητούν αυτά που άκουσαν, ώστε να εντοπιστούν οι διαφορές στις αντιλήψεις των δυο ομάδων. ε) Οι ομάδες συνέρχονται πάλι από κοινού και συζητούν τις μεταξύ τους διαφορές αντιλήψεων, ενώ διερευνούνται τα πιθανά αίτια αυτών των διαφορών και οι διαστρεβλώσεις που έχουν υπεισέλθει στις αντιλήψεις αυτές. στ) Επακολουθεί συζήτηση για την πορεία των μελλοντικών τους σχέσεων και για τους τρόπους εξάλειψης της σύγκρουσης.

Η πορεία αυτή αποτελεί βασικό άξονα στον οποίο πρέπει να κινείται κάθε προσπάθεια εξάλειψης της σύγκρουσης: επαφή, συζήτηση, εντοπισμός των γνωστικών διαστρεβλώσεων και από τις δυο πλευρές (Κάντας, 1995).

## **5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

Προκειμένου μια οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, οι μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να επιλύσουν με τρόπο λειτουργικό τις συγκρούσεις που προκύπτουν. Αυτό σημαίνει ότι η σύγκρουση διευθετείται είτε μέσω *συμβιβασμού* είτε μέσω *συνεργασίας*.

Η συνεργασία καθίσταται εφικτή, όταν κάθε μέρος ενδιαφέρεται για την επίτευξη των δικών του στόχων αλλά και των στόχων του άλλου μέρους και είναι πρόθυμο να εμπλακεί σε μια συναλλαγή του τύπου «δίνω και παίρνω» και να έχει συγκαταβατική διάθεση έως ότου επέλθει μια λογική λύση της σύγκρουσης.

Ο συμβιβασμός είναι ένας τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης στον οποίο τα μέλη που εμπλέκονται δεν είναι συγκαταβατικά, αλλά βρίσκουν ένα τρόπο επίλυσης των διαφορών τους, ο οποίος εξυπηρετεί και τους δυο.

Οι στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερ, ώστε να διασφαλίσουν την λειτουργική επίλυση της συνεργασίας επικεντρώνουν στο άτομο αλλά και στην οργάνωση ως ολότητα. Αυτές της στρατηγικές θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

### **5.1.1 Στρατηγικές που επικεντρώνουν στο άτομο**

Σύμφωνα με τον Barney & Griffin (1992), οι στρατηγικές που επικεντρώνουν στο άτομο είναι οι εξής:

#### **1. Αύξηση της ενημέρωσης πάνω στις πηγές της σύγκρουσης**

Κάποιες φορές η σύγκρουση πηγάζει λόγω διαπροσωπικών παρεξηγήσεων και προβλημάτων επικοινωνίας. Τέτοιο παράδειγμα αποτελούν οι γλωσσικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αυξάνοντας, λοιπόν, την ενημέρωση των ανθρώπων πάνω σε αυτό το θέμα οι μάνατζερ μπορούν να βοηθήσουν στην λειτουργική επίλυση της σύγκρουσης. Από τη στιγμή που οι άντρες και οι γυναίκες θα έχουν συνειδητοποιήσει ότι η σύγκρουσή τους οφείλεται σε γλωσσικές διαφορές μπορούν να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά.

#### **2. Αύξηση της ενημέρωσης πάνω στην ποικιλία**

Η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να οφείλεται και στην ποικιλία. Για παράδειγμα, οι παλιοί εργάτες απεχθάνονται την ιδέα ότι θα πρέπει να δίνουν αναφορά σε έναν επιβλέποντα, ο οποίος είναι νεότερός τους ή μια γυναίκα που είναι ανώτατο στέλεχος μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι στην ανδροκρατούμενη ομάδα των ανώτερων στελεχών οι άνδρες συνασπίζονται, όποτε κάποιος από αυτούς διαφωνεί με τις προτάσεις της. Ανεξάρτητα από το εάν τα αισθήματα αυτά είναι δικαιολογημένα, είναι πιθανό να προκαλέσουν επαναλαμβανόμενες συγκρούσεις.

### **3. Εξάσκηση της κυκλικής εργασίας ή της προσωρινής ανάθεσης έργων**

Πολλές φορές πηγή σύγκρουσης στα πλαίσια μιας οργάνωσης αποτελεί η έλλειψη κατανόησης από τα ξεχωριστά μέλη της όσον αφορά τις δραστηριότητες και τις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις η κυκλική μετακίνηση των μελών σε διάφορα τμήματα και η προσωρινή ανάθεση έργων διευρύνει τη γνώση των μελών, αυξάνει την εκτίμησή τους για άλλα τμήματα και οδηγεί με αυτό τον τρόπο στην επίλυση της σύγκρουσης.

### **4. Χρήση της μετάθεσης μεταξύ τμημάτων ή και της απόλυσης αν κρίνεται απαραίτητο**

Κάποιες φορές, όταν οι υπόλοιπες στρατηγικές επίλυσης της σύγκρουσης δεν επιτυγχάνουν, κρίνεται απαραίτητη η λήψη πιο δραστικών μέτρων, όπως η μόνιμη μετάθεση σε άλλο τμήμα ή η απόλυση. Αν, για παράδειγμα, δυο μάνατζερ που δουλεύουν στο ίδιο τμήμα βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη, παρόλο που δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα με κανένα άλλο συνεργάτη τους, τότε η μετάθεση του ενός ή και των δυο σε άλλο τμήμα ή η απόλυση μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση της σύγκρουσης.

#### **5.1.2 Στρατηγικές που επικεντρώνουν στο σύνολο της οργάνωσης**

Σύμφωνα με τον Barney & Griffin (1992), οι στρατηγικές που επικεντρώνουν στο σύνολο της οργάνωσης είναι οι εξής:

##### **1. Αλλαγή στην οργανωτική δομή και κουλτούρα**

Η σύγκρουση μπορεί να σημάνει την αλλαγή στην οργανωτική δομή και κουλτούρα. Κάποιες φορές οι μάνατζερ μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση αλλάζοντας την οργανωτική δομή που χρησιμοποιούν, για να οργανώσουν ανθρώπους και έργα. Έτσι, καθώς η οργάνωση μεγαλώνει η λειτουργική οργάνωση που ήταν αποτελεσματική, όταν η οργάνωση ήταν μικρή μπορεί να μην είναι πια και να χρειαστεί να αλλάξει σε *παραγωγική*.

Οι μάνατζερ μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά τη σύγκρουση αυξάνοντας τα επίπεδα της ολοκλήρωσης (integration) στην οργάνωση. Έτσι, για παράδειγμα, όταν ένα συγγραφέας και ένα σκιτσογράφος συγκρούονται για την καταλληλότητα των σκίτσων δεν προσπαθούν να επιλύσουν τη σύγκρουση μέσω των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης, αλλά αναγνωρίζουν ότι αποτελεί δικό τους πρόβλημα και επιλύουν το ζήτημα μόνοι τους επί τόπου.

Κάποιες φορές κρίνεται απαραίτητη η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση. Οι κανόνες και οι αξίες μιας οργάνωσης δύναται να προάγουν δυσλειτουργικά υψηλά επίπεδα σύγκρουσης, η οποία δύσκολα επιλύεται. Για παράδειγμα, οι κανόνες που επιβάλλουν σεβασμό προς την επίσημη εξουσία μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση που δύσκολα επιλύεται από τη στιγμή που η οργάνωση βασίζεται σε αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας και ο ρόλος των μάνατζερ καθώς και η δομή της εξουσίας στην οργάνωση αλλάζουν.

Σε τέτοιες περιπτώσεις η αλλαγή των κανόνων μπορεί να αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική επίλυσης της σύγκρουσης.

## **2. Αλλαγή της πηγής σύγκρουσης**

Όταν η σύγκρουση οφείλεται σε υπέρβαση εξουσίας, ασυμβίβαστη εξέλιξη ή σύστημα ανταμοιβών και ασυνεπείς καταστάσεις, οι μάνατζερ μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά την σύγκρουση αλλάζοντας την πηγή της (υπέρβαση εξουσίας, ασυμβίβαστη εξέλιξη ή σύστημα ανταμοιβών και ασυνεπείς καταστάσεις). Για παράδειγμα, οι μάνατζερ μπορούν να αναθέσουν από την αρχή έργα και αρμοδιότητες, ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση που οφείλεται στην υπέρβαση εξουσίας.

Σύμφωνα με τον Barney & Griffin (1992), μερικοί τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να ελέγξουν, να περιορίσουν ή να διευθετήσουν τη σύγκρουση είναι:

- Να δώσουν περισσότερους πόρους στις ομάδες.
- Να διευρύνουν την αλληλεπίδραση των ομάδων και να τις συντονίζουν συχνότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Να θέσουν ανώτερους - πιο υψηλούς στόχους.
- Να πείσουν τα συγκρουόμενα μέρη να συμβιβαστούν ή να συνεργασθούν.
- Να φέρουν αντιμέτωπες τις συγκρουόμενες ομάδες, ώστε να διαπραγματευθούν για τη σύγκρουση.
- Να πείσουν τις συγκρουόμενες ομάδες να δεχθούν τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο :

### ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Με την έννοια διαπραγμάτευση αναφερόμαστε στην επικοινωνία μεταξύ δυο αντιμαχόμενων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης. Στις έρευνες σε θέματα διαπραγμάτευσης, που έχουν γίνει σε εργαστηριακά πλαίσια, έχουν χρησιμοποιηθεί δυο ειδών "έργα" (tasks), δηλαδή θέματα προς επίλυση (Κάντας, 1995).

Η μια μορφή είναι μονοδιάστατη (unidimensional) με την έννοια ότι το υπό επίλυση πρόβλημα έχει μόνο μια διάσταση. Το αν θα παραχωρηθεί από τη μια ομάδα κάτι που διεκδικεί η άλλη (π.χ μια αύξηση 15%) αποτελεί τέτοιου είδους παράδειγμα. Οι δυνατές εκδοχές είναι η δεύτερη ομάδα να αποδεχτεί το αίτημα της πρώτης έτσι όπως είναι ή να αντιπροτείνει κάτι που απαιτεί υποχώρηση της πρώτης ομάδας προς την άλλη (π.χ μια αύξηση 10%). Η πλευρά που απαιτεί έχει πολλές πιθανότητες να βγει κερδισμένη, αν κάνει σκληρή διαπραγμάτευση. Είναι, όμως, εξίσου πιθανό να οδηγήσει τη διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο, αν παραείναι ανυποχώρητη. Στην περίπτωση αυτή το θέμα είναι ένα και μοναδικό: να βρουν ένα ποσοστό αύξησης στο οποίο θα συμφωνήσουν και οι δυο πλευρές (Κάντας, 1995).

Το δεύτερο είδος έργου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις έρευνες πάνω στη διαπραγμάτευση είναι το αποκαλούμενο πολυδιάστατο (multidimensional). Στην περίπτωση αυτή τα υπό διαπραγμάτευση θέματα είναι περισσότερα από ένα και οι δυο αντιπαρατιθέμενες ομάδες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες όσον αφορά τα θέματα αυτά. Για παράδειγμα ένα εργατικό συνδικάτο και η εργοδοτική πλευρά διαπραγματεύονται όσον αφορά ένα πρόγραμμα ασφάλισης του προσωπικού και ένα επίδομα παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο επίδομα παραγωγικότητας, ενώ η εργοδοσία στο πρόγραμμα ασφάλισης. Θεωρητικά η λύση μπορεί να βρεθεί αν υπάρξουν υποχωρήσεις και από τις δυο πλευρές (Κάντας, 1995).

Τα πολυδιάστατα θέματα εμπεριέχουν αυτό που αποκαλείται "δυνατότητα αμοιβαίας ικανοποίησης" (integrative potential), δηλαδή να υπάρξει κάποιου βαθμού ικανοποίηση και των δυο μερών.

Οι Walton & McKersie (1965), διέκριναν τέσσερις επιμέρους υποκατηγορίες στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό ή ξεχωριστά:

- Διαπραγμάτευση κατανομής (distributive bargaining). Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται, όταν τα συμφέροντα των δυο μερών είναι εντελώς αντίθετα και το κάθε μέρος επιθυμεί να αποκομίσει το μεγαλύτερο κέρδος ή ωφέλεια. Η διαπραγμάτευση στην περίπτωση αυτή θα οδηγήσει σε κάποια ενδιάμεση λύση που θα είναι συμβιβαστική, με την έννοια ότι θα περιέχει υποχώρηση και από τα δυο μέλη. Η κάθε πλευρά έχει κάποιο απώτερο σκοπό και κάποιο "σημείο αντίστασης" κάτω από το οποίο δεν κατεβαίνει. Αυτά τα δυο ορίζουν κάποιο πεδίο διαπραγμάτευσης.
- Διαπραγμάτευση αμοιβαίας ικανοποίησης (integrative bargaining). Πρόκειται για την μορφή διαπραγμάτευσης που χρησιμοποιείται όταν υπάρχει δυνατότητα ικανοποίησης και των δύο πλευρών. Στην περίπτωση αυτή η "πίτα" μπορεί να αυξηθεί. Το συγκεκριμένο είδος διαπραγμάτευσης συνίσταται καθώς και τα δυο μέλη μπορούν να εξέλθουν "με το κεφάλι ψηλά", εφόσον θα υπάρχει αμοιβαίο κέρδος.
- Δόμηση στάσεων (attitudinal structuring). Πρόκειται για την μορφή διαπραγμάτευσης που επικεντρώνεται κυρίως στην προσπάθεια της μιας ομάδας να επηρεάσει τις στάσεις της άλλης. Οι διαπραγματευτές της μιας ή και των δυο ομάδων προσπαθούν να οικοδομήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να διαμορφώσουν στην άλλη ομάδα μια θετική στάση απέναντι στη δική τους ομάδα. Η προσπάθεια μπορεί να επικεντρώνεται και στην αλλαγή των προσδοκιών του άλλου τονίζοντας το κόστος ενός πιθανού αδιεξόδου στις διαπραγματεύσεις. Η διαπραγμάτευση αυτή είναι πολύ συχνή στις περιπτώσεις, όπου η διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των ομάδων κρίνεται σημαντική.
- Ενδο-οργανωσιακή διαπραγμάτευση (intra-organizational bargaining). Πρόκειται για την μορφή διαπραγμάτευσης που γίνεται σε κάθε μια από τις δυο ομάδες προκειμένου να συμφωνήσουν στα σημεία που θα θέσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Σε μια διαπραγμάτευση η κάθε πλευρά πρέπει να είναι μετρίως υποχωρητική καθώς αν κάποια πλευρά φανεί ανυποχώρητη θα οδηγήσει τις διαπραγματεύσεις σε αδιέξοδο συμπαρασύροντας και την άλλη πλευρά σε ανάλογη συμπεριφορά. Αν πάλι η διαπραγματευτική ομάδα είναι πολύ ενδοτική, το πιθανότερο είναι ότι θα οδηγηθεί σε μη επωφελή συμφωνία.

Μια διαμάχη μπορεί να οδηγήσει σε *δαιτησία*, όταν οι διαπραγματεύσεις έχουν φτάσει σε αδιέξοδο. Στην περίπτωση αυτή η λύση επιβάλλεται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, του οποίου η απόφαση είναι δεσμευτική και για τα δυο μέρη. Μια άλλη διαδικασία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι η *διαμεσολάβηση*, όταν ένα τρίτο μέρος προσπαθεί να βοηθήσει τους αντιμαχόμενους να καταλήξουν σε μια απόφαση/ λύση. Η διαμεσολάβηση μπορεί να έχει επίσημο ή ανεπίσημο χαρακτήρα. Ένας διαμεσολαβητής μπορεί να επιδιώξει λύση με αμοιβαίο όφελος, να πιέσει το ένα μέρος προς μια κατεύθυνση, να εξασφαλίσει κάποια οφέλη στο ένα μέρος προκειμένου εκείνο να κάνει υποχωρήσεις ή να αφήσει τα δυο μέρη να λύσουν μόνα τους τη διαφορά τους, παραμένοντας ουδέτερος παρατηρητής ή συντονίζοντας απλά τις διαδικασίες (Κάντας, 1995).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο :

### ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### 7.1 ΧΕΙΡΙΣΜΟΙ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΟΥΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον S. Levine (1998), κάθε επιχείρηση έχοντας την δική της κουλτούρα και εφόσον έχει στελεχωθεί από άτομα με διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις κ.τ.λ. είναι λογικό αρκετά συχνά να παρατηρούνται σε αυτήν προστριβές και διαφωνίες ανάμεσα σε άτομα ή και ομάδες. Όταν λοιπόν παρατηρούμε ενδο-εταιρικές τριβές και διαφωνίες καταλαβαίνουμε ότι ακόμη και αν προχωρήσουμε στην επίλυσή τους αυτό δεν αποκλείει την επανεμφάνιση μιας νέας σύγκρουσης.

Αν και τα δύο αντικρουόμενα μέρη εμμένουν στην άποψη τους και αρνούνται να υποχωρήσουν, το κόστος μπορεί να είναι ιδιαίτερα υψηλό, π.χ. μπορεί να δημιουργηθεί κακή διάθεση και εκνευρισμός, με αποτέλεσμα το εργασιακό περιβάλλον να γίνει δυσάρεστο για όλους.

Σύμφωνα με τον Stewart Levine (1998), ιδρυτή της Resolution Works και συγγραφέα του βιβλίου Getting to Resolution: Turning Conflict into Collaboration, η επιθυμία επικράτησης σε μια διαφωνία, ανεξάρτητα από το πόσο ασήμαντη μπορεί να είναι αυτή η διαφωνία, μπορεί να οδηγήσει σε διόγκωση του προβλήματος.

Επίσης, όπως σχολιάζει ο S. Levine (1998), δεν έχει νόημα να επιτρέψουμε σε μια μικρή διαφωνία να οδηγήσει σε αποξένωση συνεργατών ή ακόμη και σε χωρισμό ολόκληρου τμήματος σε δύο στρατόπεδα.

Οι λύσεις που προτείνει ο S. Levine (1998) είναι οι εξής:

#### 1. Να αναζητήσουμε την αιτία της σύγκρουσης.

Έτσι με τις κατάλληλες συνθήκες και το κατάλληλο κλίμα ώστε, εμείς ή ο συνομιλητής μας, να θέσουμε στο τραπέζι τα πραγματικά προβλήματα που βρίσκονται στη ρίζα της σύγκρουσης: τα προβλήματα σχέσης ή ταυτότητας. Ένας διορατικός προϊστάμενος ίσως κατορθώσει να μεσολαβήσει σε μια τέτοια περίπτωση. Οδηγώντας μάλιστα τα δύο μέρη στο τραπέζι του διαλόγου και αναζητώντας την αιτία της σύγκρουσης, ίσως δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον για να εκφραστούν βαθιές και λεπτές αντιθέσεις.



## 2. Θα πρέπει να εκφράσουμε την άποψη μας.

Όπως υποστηρίζει ο S.Levine (1998), «η έκφραση της δικής μας άποψης εξυπηρετεί ένα θεμελιώδη και καθαρτήριο σκοπό» και αποτελεί ένα «σημαντικό μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών για τα εμπλεκόμενα μέρη, περιλαμβανομένου και αυτού που εκφράζει την άποψη του. Ίσως και αυτός να μάθει κάτι περισσότερο ακούγοντας από το στόμα του τις θέσεις του για το ζήτημα που προκάλεσε τη σύγκρουση».

## 3. Τέλος, να καταλήξουμε σε συμφωνία.

Αν η συζήτηση στρέφεται στην αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και όχι στην αντιπαράθεση θέσεων, η φυσιολογική κατάληξη πρέπει να είναι ένας δίκαιος και αποδεκτός συγκερασμός των αντίθετων απόψεων. Το σημαντικότερο σύμφωνα με τον S.Levine (1998), είναι ότι «η συμφωνία στην οποία θα καταλήξετε πρέπει να αποτελεί ένα κοινό όραμα για το μέλλον. Πρόκειται για μια υπόσχεση όχι μόνο για την επίλυση της υπάρχουσας διαμάχης, αλλά και για τον τρόπο που θα αντιμετωπιστούν οι διαφορές που θα εμφανιστούν στο μέλλον».

Σύμφωνα με τον Daniel J.Canary (2000), καθηγητή Επικοινωνίας στο Πανεπιστήμιο της Αριζόνα και ειδικό στις διαπροσωπικές αντιπαραθέσεις, το ζήτημα που προκαλεί τη διαφωνία δεν μπορεί να είναι περισσότερο σημαντικό από τη ζημιά που προκαλείται στις σχέσεις και στα ίδια τα άτομα. Ο D.J. Canary (2000), συγγραφέας (μαζί με τον William R. Cupach) του βιβλίου Competence in Interpersonal Conflict, υποστηρίζει ότι συχνά οι άνθρωποι ξεχνούν πως η συμπεριφορά τους σχετίζεται με τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους, καθώς και με την ίδια την ταυτότητα τους (π.χ. με ερωτήματα, όπως «είμαι επαρκής, αρεστός, δυνατός ή μήπως είμαι ασήμαντος»).

Όπως σχολιάζει ο D.J. Canary (2000), η διαφωνία ίσως έχει τις ρίζες της στην επιθυμία κάποιου να εδραιώσει κυρίαρχη θέση. Μια διαφωνία για ένα θέμα στην πραγματικότητα μπορεί να οφείλεται περισσότερο στην προσπάθεια κάποιου να νιώσει ισχυρός και δυνατός αφού γίνει το δικό του.

Οι λύσεις που προτείνει ο D.J. Canary (2000), είναι οι εξής:

### 1. Να αναζητήσουμε την αιτία της σύγκρουσης.

Τα πράγματα θα δυσκολέψουν ακόμα περισσότερο αν ο συνομιλητής μας ενδιαφέρεται περισσότερο για την επικράτηση ή την αυτό-επιβεβαίωσή του, παρά να συζητήσει μαζί μας για τη διαφωνία που υπάρχει.

2. Να μην εκτιθέμαστε με λόγια και με πράξεις. Να προσπαθήσουμε να αποφύγουμε τις ανούσιες παρεξηγήσεις, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μακρόχρονη μνησικακία. Αντίθετα, να κρατήσουμε για τον εαυτό μας τις σκέψεις μας, να συγκρατήσουμε τη γλώσσα μας και να μιλήσουμε ήρεμα. Ίσως έχουν υπάρξει προηγούμενες διαφωνίες, όμως να πάρουμε μια βαθιά ανάσα πριν ξεσπάσουμε στο συνάδελφο μας, ανεξάρτητα από τον πειρασμό να του πούμε τι ακριβώς σκεφτόμαστε γι' αυτόν.

Σύμφωνα με την Deborah Borisoff (1989), καθηγήτρια διαπροσωπικής Επικοινωνίας στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης και συγγραφέα μαζί με τον David A. Victor του βιβλίου «Conflict Management: A Communication Skills Approach», οι εκφράσεις του προσώπου και οι κινήσεις του σώματος μπορούν να υποδείξουν σε κάποιον /α ότι ο συνομιλητής του έχει τη διάθεση να διευθετήσει τη διαφωνία με συναδελφικό τρόπο.

Οι λύσεις που προτείνει η D. Borisoff (1989), είναι οι εξής:

1. Να αναζητήσουμε την αιτία της σύγκρουσης.

Αν θα μπορούσαμε να παραμερίσουμε την δικιά μας άποψη και να ακούσουμε προσεκτικά και αντικειμενικά τον συνομιλητή μας, ίσως κατορθώσουμε να ανακαλύψουμε μια λύση που θα ικανοποιήσει και τους δύο.

2. Να προσέξουμε τα μηνύματα που δεν έχουν λόγια.

Αυτό σημαίνει ότι, όταν το άτομο που βρίσκεται απέναντι μας κινείται νευρικά, γέρνει μπροστά ή κουνάει το δάχτυλο του μπροστά στο πρόσωπο μας, είναι προτιμότερο να αποσυρθούμε ευγενικά και να επανέλθουμε μια πιο κατάλληλη στιγμή. Σε τέτοιες περιστάσεις είναι καλύτερα να προτείνουμε ένα «time-out» προτού προσπαθήσουμε να καταλήξουμε σε μια απόφαση.

Ο Gary S. Torchik (2001), είναι ένας άλλος ειδικός των διαπροσωπικών σχέσεων, ο οποίος έχει γράψει το βιβλίο «Managing Workplace Negativity». Στο βιβλίο αυτό περιγράφεται ένα άτομο που εξωτερικεύει την απογοήτευση του ή τη ματαίωση που βιώνει, περνώντας σαν οδοστρωτήρας πάνω από τους άλλους. Ο G.S. Torchik (2001), υποστηρίζει ότι, όταν κάποιος καλείται να αντιμετωπίσει ένα τέτοιο άτομο, είναι περιττό να προσπαθήσει να επιβληθεί.

Οι λύσεις που προτείνει ο G.S. Torchik (2001), είναι οι εξής:

1. Να διατηρήσουμε την ψυχραιμία μας.

Οι φωνές και οι καβγάδες δεν οδηγούν πουθενά.

2. Να υιοθετήσουμε θετική στάση.

Να προσπαθήσουμε να συνεφέρουμε τον συνομιλητή μας, μιλώντας του για την συμπεριφορά του. Να του εξηγήσουμε ποια είναι η σωστή συμπεριφορά και ποια η αποδεκτή στάση και στην συνέχεια να στρέψετε και πάλι τη συζήτηση στο θέμα που προκάλεσε την αντιπαράθεση. Να μην επιτρέπουμε την κλιμάκωση της έντασης λέγοντας στους πάντες ποιος είπε τι. Σε μια τέτοια περίπτωση ο συνομιλητής μας θα προσπαθήσει με ακόμα μεγαλύτερη ένταση να πείσει για την ορθότητα της άποψης του.

3. Να εστιάσουμε στο παρόν και το μέλλον.

Πρέπει να επικεντρώσουμε στο παρόν για να λύσουμε το τρέχον πρόβλημα και να αποφύγουμε καταστάσεις παρόμοιες στο μέλλον, όπου ο ένας εργαζόμενος δεν γνωρίζει τι έχει κάνει ο άλλος.

Τέλος, ο BJ Gallagher Hateley (1969), της Peacock Productions στο Λος Άντζελες και συγγραφέα μαζί με τον Warren H. Schmidt του βιβλίου «Is it Always Right to Be Right?», υποστηρίζει ότι «μπορούμε να εμπλακούμε τόσο πολύ σε μια διαφωνία που να μη βλέπουμε τι θα μας στοιχίσει η νίκη, όπως το χάσιμο της εμπιστοσύνης ενός άλλου ανθρώπου, η μνησικακία, η επαρμένη αντίληψη ότι μόνο εμείς έχουμε δίκιο».

Η λύσεις που προτείνει ο B.J.G. Hateley (1969), είναι οι εξής:

1. Να προσέξουμε την γλώσσα που χρησιμοποιούμε.

Μερικές εκφράσεις μπορεί να κλιμακώσουν μια απλή διαφορά απόψεων σε έντονη σύγκρουση, ενώ άλλες μπορεί να μετατρέψουν ένα μικρό-καβγαδάκι σε μια ουσιαστική συζήτηση. Εκφράσεις που μπορούν να κλιμακώσουν την ένταση είναι οι εξής: «Πώς είναι δυνατόν να υπαινίσσεσαι ότι;...», «Ο καθένας μπορεί να καταλάβει ότι...», ή «Μα είσαι σοβαρός;».

2. Αν θέλετε να καλλιεργήσετε ένα περιβάλλον επικοινωνίας, προτιμήστε τις παρακάτω εκφράσεις: «Μισό λεπτό, για να δούμε αν κατάλαβα την άποψη σου...», «Και οι δυο μας προσπαθούμε να πετύχουμε το... αλλά η προσέγγιση μας είναι διαφορετική. Ίσως αν...», ή «Άκουσα την άποψη σου, αλλά θα ήθελα να βεβαιωθούμε ότι την κατάλαβα σωστά».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο :

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### 8.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

##### **Σκοποί και στόχοι της έρευνας**

Το σχολείο αποτελεί και αυτό ένα οργανισμό με όλα τα χαρακτηριστικά, τη διάρθρωση, τις αρχές και τις λειτουργίες που διέπουν κάθε άλλο οργανισμό. Διαφέρει όμως στο σκοπό που αυτό καλείται να επιτελέσει και με βάση το γεγονός ότι το προϊόν που «παράγει», η παιδεία, είναι ένα πνευματικό αγαθό με μακρόπνοο ορίζοντα, δε λειτουργεί με καθαρά ανταγωνιστικό τρόπο σε σχέση με τα υπόλοιπα σχολεία. Όλα τα σχολεία έχουν ένα κοινό σκοπό: τη μόρφωση και τη διαπαιδαγώγηση των μαθητών. Στους εκπαιδευτικούς χώρους και ιδιαίτερα της πατρίδας μας, εκλείπει ο ανταγωνισμός που έχει ως βάση το οικονομικό όφελος. Εκλείπει όμως εντελώς ο ανταγωνισμός από τους χώρους των σχολείων;

Σκοπός της έρευνάς μας ήταν αυτός ακριβώς. Να διαπιστώσουμε το είδος των σχέσεων των εργαζομένων και την ύπαρξη ή μη συγκρουσιακών καταστάσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπως είναι αυτό των σχολείων και μάλιστα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και να διαπιστώσουμε κατά πόσο η οργάνωση του συγκεκριμένου περιβάλλοντος επιτρέπει την εμφάνιση οργανωσιακών συγκρούσεων στο μέγεθος και στο βαθμό που αυτές συναντούνται σε άλλου είδους και τύπου οργανισμούς.

Το ενδιαφέρον μας στράφηκε στο συγκεκριμένο χώρο καθώς ένας εκ των δύο υπηρετεί ως μάχιμος εκπαιδευτικός στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και μάλιστα τα τελευταία χρόνια από τη θέση του Διευθυντή σχολικής μονάδας. Ήταν εύλογο λοιπόν πέρα από την προσωπική άποψη, να υπάρχει το ενδιαφέρον για τη συλλογή δεδομένων που θα έδιναν την ευκαιρία για πιο γενικευμένα συμπεράσματα.

Οι στόχοι που θέσαμε και προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε μέσα από την παρούσα έρευνα είναι οι εξής:

- Το είδος των σχέσεων που επικρατούν στο σχολείο μεταξύ των συναδέλφων
- Τη συχνότητα εμφάνισης συγκρουσιακών καταστάσεων στα σχολεία
- Τις αιτίες που πυροδοτούν τις συγκρούσεις
- Κατά πόσο παράγοντες όπως το φύλο, η θέση από την οποία ο καθένας υπηρετεί και η φύση της εργασίας επηρεάζουν ή μη την ύπαρξη συγκρουσιακών καταστάσεων

- Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρουσιακών καταστάσεων και ποιες θεωρούνται πιο σημαντικές
- Τους τρόπους διαχείρισης των συγκρουσιακών καταστάσεων από τον εκπαιδευτικό προσωπικά αλλά και γενικότερα από το χώρο του σχολείου
- Προτάσεις των εκπαιδευτικών για την αποφυγή των συγκρούσεων

### **Μέσο συλλογής των δεδομένων**

Για τη διερεύνηση των οργανωσιακών συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, επιλέξαμε ως εργαλείο της έρευνάς μας το ερωτηματολόγιο. Είναι εξάλλου μια μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρύτατα ως εργαλείο έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο που χορηγήσαμε στους εκπαιδευτικούς αποτελείται από 5 σελίδες και είναι χωρισμένο σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχει μια εισαγωγή που δίνει πληροφορίες στους εκπαιδευτικούς που θα το συμπληρώσουν για το ποιο είμαστε και για ποιο λόγο τους χορηγείται το ερωτηματολόγιο. Επίσης περιέχονται σύντομες οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και τονίζεται η ανωνυμία του.

Στο δεύτερο μέρος υπάρχουν οι ερωτήσεις που αφορούν τα προσωπικά στοιχεία αυτού που το συμπληρώνει και στο τρίτο μέρος οι ερωτήσεις που διερευνούν το καθεαυτό θέμα της έρευνάς μας, δηλαδή τις εργασιακές σχέσεις και τις συγκρούσεις μέσα στον εργασιακό των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Συνολικά το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις μέσα από τις οποίες προσπαθούμε να διερευνήσουμε την ύπαρξη συγκρουσιακών καταστάσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Από τις 24 ερωτήσεις, οι πέντε πρώτες, όπως αναφέραμε, αφορούν προσωπικά στοιχεία του προσώπου που απαντά: φύλλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σπουδές και χρόνια υπηρεσίας.

Οι υπόλοιπες δεκαεννιά διερευνούν τις σχέσεις ή τις συγκρούσεις που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Οι δεκαπέντε απ' αυτές είναι κλειστού τύπου. Στις περισσότερες, εννιά απ' αυτές, χρησιμοποιήσαμε μια πεντάβαθμη κλίμακα (καθόλου, ελάχιστα, μέτρια, αρκετά, πολύ) για να αποτυπώσουμε τις απαντήσεις των ερωτώμενων ώστε να προκύψουν αποτελέσματα σχετικά με τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο του σχολείου αλλά και έξω απ' αυτό, το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο, την άποψη των εκπ/κών για την ύπαρξη συγκρούσεων στο σχολείο που υπηρετούν, τον τρόπο αντιμετώπισής τους και τη θέση τους απέναντι σ' αυτές. Στην ουσία αφορούν τους τρεις πρώτους στόχους της έρευνας.

Σε πέντε ακόμα ερωτήσεις δίνονται επιλογές για να επιλέξουν οι ερωτώμενοι, ανάμεσα τους, αυτή που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στην προσωπική τους άποψη. Μέσα από τις ερωτήσεις αυτές προσπαθούμε να διαπιστώσουμε σε ποιο βαθμό διάφοροι παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση ισχύος κλπ επηρεάζουν την ύπαρξη συγκρούσεων, τα αποτελέσματα που αυτές έχουν στο γενικότερο κλίμα του σχολείου, όπως και τον ποιο τρόπο θεωρούν τον καταλληλότερο για την επίλυσή τους. Τέλος, υπάρχει άλλη μία ερώτηση στην οποία ζητείται από τους ερωτώμενους να ιεραρχήσουν τις απαντήσεις βάζοντας αριθμούς από το ένα ως το οχτώ, όσες είναι δηλαδή και οι προτεινόμενες επιλογές. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν τους τρεις επόμενους στόχους της έρευνας.

Οι υπόλοιπες τέσσερις ερωτήσεις, είναι ανοιχτού τύπου, όπου οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους για να εξάγουμε πιο ουσιαστικά συμπεράσματα για το αν αναπτύσσονται συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου, αν οι ίδιοι έχουν βρεθεί στο επίκεντρο τέτοιων συγκρούσεων, σε ποιους λόγους οφείλονται και πώς ο καθένας τις αντιμετωπίζει καθώς και να καταγράψουν τις δικές τους προτάσεις για την αποφυγή τους. Με τις ερωτήσεις αυτές καλύπτονται πιο σφαιρικά ο δεύτερος, ο τρίτος, ο έκτος και ο έβδομος στόχος της έρευνας.

### **Το δείγμα της έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 60 εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε σχολεία του Ηρακλείου, της Αλικαρνασσού και του Γαζίου του Ν. Ηρακλείου Κρήτης. Όλοι υπηρετούν σε πολυθέσια σχολεία. Η επιλογή αυτή έγινε γιατί σε αυτά τα σχολεία συνυπάρχουν πολλοί εκπαιδευτικοί, διαφορετικών ειδικοτήτων και άρα, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να αναπτυχθούν συγκρουσιακές καταστάσεις μεταξύ των εκπ/κών. Αντίθετα σε ένα σχολείο μικρότερης οργανικότητας με λίγους εκπ/κούς οι συγκρούσεις είναι συνήθως μικρότερες οι συγκρούσεις, όχι όμως ανύπαρκτες και οι εκπ/κοί συχνά αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους που συμβάλλουν θετικά στην αποφυγή των συγκρούσεων.

Το δείγμα μας ήταν συμπτωματικό και η επιλογή του έγινε για λόγους ευκολίας σε σχολεία και εκπαιδευτικούς στους οποίους είχαμε εύκολη πρόσβαση.

### **Τρόπος χορήγησης του ερωτηματολογίου**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Φεβρουαρίου – Μαρτίου του 2012. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε χωριστά σε καθένα από τους εκπαιδευτικούς με τη δική μας παρουσία. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ήταν περιορισμένος και τους δόθηκε το χρονικό περιθώριο να απαντήσουν ελεύθερα και αβίαστα σε όλες τις ερωτήσεις και να εκφράσουν τις απόψεις τους.



### **Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης**

Αφού συλλέχθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια έγινε η αποδελτίωσή τους. Κατηγοριοποιήσαμε τις ερωτήσεις και προχωρήσαμε σε αποκωδικοποίηση των κλειστών ερωτήσεων. Στις ανοιχτές ερωτήσεις κατηγοριοποιήσαμε τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών. Για όλες σχεδόν τις ερωτήσεις προχωρήσαμε και σε ποιοτική ανάλυση των δεδομένων.

**8.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ****ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ****Ερώτηση 1****Φύλλο**

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν 19 άνδρες και 41 γυναίκες, ποσοστό 29,5% για τους άνδρες και 70,5% για τις γυναίκες. Η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών οφείλεται στο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό γυναίκες, ενώ οι άνδρες εκπ/κοί συνεχώς λιγοστεύουν.

**Αποδελτίωση Ερώτησης 1: Φύλλο**

	Πλήθος	Ποσοστό
Άνδρες	19	29,5%
Γυναίκες	41	70,5%

**Ερώτηση 2****Ηλικία**

**25-35** Από τους εκπ/κούς που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 25 είχαν ηλικία μεταξύ 25-35, ποσοστό 41,7%. Απ' αυτούς 20 ήταν γυναίκες και 5 άνδρες.

**36-45** Στην ηλικία αυτή ανήκαν οι 18 από τους εκπ/κούς της έρευνάς μας, ποσοστό 30%. Απ' αυτούς 14 ήταν γυναίκες και 4 άνδρες.

**46-55** 15 ακόμη εκπ/κοί ήταν ηλικίας 46-55 χρονών, ποσοστό 25%. Απ' αυτούς 7 ήταν γυναίκες και 8 ήταν άνδρες.

**55 και άνω** Στην κατηγορία αυτή βρέθηκαν μόνο δύο εκπ/κοί, ποσοστό 3,3% και ήταν άνδρες.

### Αποδελτίωση Ερώτησης 2: Ηλικία

Ηλικίες	25-35	36-45	46-55	55 και άνω
Πλήθος	25	18	15	2
Ποσοστό	41,7%	30%	25%	3,3%

### Ερώτηση 3

#### Οικογενειακή κατάσταση

Από τους εκπαιδευτικούς που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 40 ήταν έγγαμοι ποσοστό 66,7% (24 γυναίκες και 16 άνδρες), 20 ήταν άγαμοι ποσοστό 33,3% (13 γυναίκες και 2 άνδρες), ενώ κανένας δε δήλωσε διαζευγμένος.

#### Αποδελτίωση Ερώτησης 3: Οικογενειακή κατάσταση

	Πλήθος	Ποσοστό
Έγγαμοι	40	66,7%
Άγαμοι	20	33,3%

### Ερώτηση 4

#### Εκπαίδευση

Από τους 60 εκπαιδευτικούς που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 19 (9 γυναίκες και 10 άνδρες) έχουν σπουδάσει σε Παιδαγωγική Ακαδημία. Οι εκπαιδευτικοί αυτοί ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικίες του δείγματός μας (από 36 χρονών και πάνω). Απ' αυτούς οι 9 έχουν παραμείνει μόνο σε αυτές τις σπουδές, ενώ 4 έχουν προχωρήσει σε πανεπιστημιακές σπουδές του ίδιου ή άλλου κλάδου και 6 άτομα έχουν μετεκπαίδευση στο Διδασκαλείο. Απ' αυτούς τρεις έχουν προχωρήσει και σε πανεπιστημιακές σπουδές του ίδιου ή άλλου κλάδου. Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που ξεκίνησαν από τις Παιδαγωγικές Ακαδημίες θέλησαν να προχωρήσουν αργότερα σε πανεπιστημιακές, ή άλλες σπουδές, γεγονός που καταδεικνύει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι υπόλοιποι 41 εκπαιδευτικοί έχουν ξεκινήσει τις σπουδές τους από τα Παιδαγωγικά Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης των πανεπιστημίων ή άλλες πανεπιστημιακές σχολές με ειδικότητες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία της πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί αυτοί ανήκουν στις μικρότερες ηλικίες του δείγματός μας. Από τους 41 οι 4 έχουν προχωρήσει σε μετεκπαίδευση στο Διδασκαλείο και δύο έχουν μεταπτυχιακές σπουδές.

#### Αποδελτίωση Ερώτησης 4 :Εκπαίδευση

	Παιδαγωγική Ακαδημία	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακές Σπουδές	Μετεκπαίδευση	Άλλες Σπουδές
Πλήθος	19	50	4	10	3

#### Ερώτηση 5

##### Χρόνια υπηρεσίας

17 εκπαιδευτικοί έχουν μέχρι 5 χρόνια υπηρεσίας (6 άνδρες και 11 γυναίκες), 14 έχουν από 6-10 χρόνια υπηρεσίας (1 άνδρας και 13 γυναίκες), 6 έχουν από 11-15 (2 άνδρες και 4 γυναίκες), 7 έχουν από 16-20 χρόνια υπηρεσίας (7 γυναίκες), 6 έχουν από 21-25 χρόνια υπηρεσίας (3 άνδρες και 3 γυναίκες) και 10 έχουν από 26 και πάνω χρόνια υπηρεσίας (7 άνδρες και 3 γυναίκες).

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος μας είναι μαχόμενοι εκπαιδευτικοί που έχουν κάτω από 20 χρόνια υπηρεσίας και συγκεκριμένα 44 εκπαιδευτικοί, ποσοστό 73,3% έχουν μέχρι 20 χρόνια υπηρεσίας, ενώ οι υπόλοιποι 16 εκπαιδευτικοί, ποσοστό 36,7% έχουν πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας.

##### Ερώτηση 5: Χρόνια υπηρεσίας

Έτη Υπηρ	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-35
Πλήθος	17	14	6	7	6	10
Ποσοστό	28,3%	23,3%	10%	11,6%	10%	16,6%

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ****Ερώτηση 6**

**Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

Από τους 60 εκπαιδευτικούς οι 30 απάντησαν πολύ, ποσοστό 50% (8 άνδρες και 22 γυναίκες) και οι 30 απάντησαν αρκετά, ποσοστό 50% (11 άνδρες και 19 γυναίκες). Καμιά από τις άλλες επιλογές (καθόλου, ελάχιστα, μέτρια) δεν επιλέχθηκαν. Αυτό δείχνει ότι σε γενικές γραμμές οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους τουλάχιστον στο χώρο της εργασίας τους και να εργάζονται αρμονικά μαζί τους.

**Ερώτηση 7**

**Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας εκτός εργασίας;**

Από τους εκπαιδευτικούς του δείγματός μας 5 απάντησαν καθόλου (1 άνδρας και 4 γυναίκες) ποσοστό 8,3%, 14 απάντησαν ελάχιστα (5 άνδρες και 9 γυναίκες) ποσοστό 23,3%, 18 απάντησαν μέτρια (6 άνδρες και 12 γυναίκες) ποσοστό 30%, 16 απάντησαν αρκετά (7 άνδρες και 9 γυναίκες) ποσοστό 26,7% και 7 απάντησαν πολύ(και οι 7 ήταν γυναίκες) ποσοστό 11,7%

Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται ότι αρκετοί από τους εκπαιδευτικούς διατηρούν κοινωνικές σχέσεις και έξω από το χώρο εργασίας και κυρίως οι γυναίκες. Το ποσοστό αυτών που απάντησαν αρκετά και πολύ ανέρχεται στο 38,4% ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 30% το συναντάμε σε αυτούς που απάντησαν μέτρια. Έστω και έτσι φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί μεταφέρουν το καλό κλίμα του εργασιακού τους περιβάλλοντος, όπως φάνηκε από την προηγούμενη ερώτηση και έξω από αυτό. Μόλις το 31,6% του δείγματος απάντησε ότι έχει από ελάχιστες ως καθόλου κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους του και στο ποσοστό αυτό ανήκουν κυρίως νέοι εκπαιδευτικοί με λίγα χρόνια υπηρεσίας που δεν έχουν πιθανώς προλάβει να αναπτύξουν κοινωνικές σχέσεις με άτομα του επαγγελματικού τους κύκλου, καθώς πολλοί απ' αυτούς αλλάζουν ακόμα συχνά επαγγελματική στέγη και δεν έχουν μονιμοποιηθεί σε ένα σχολείο.

### **Ερώτηση 8**

#### **Στο χώρο της εργασίας σας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων;**

Στην ερώτηση αυτή, από τα 60 άτομα του δείγματός μας, 6 άτομα απάντησαν καθόλου, ποσοστό 10% (1 άνδρας και 5 γυναίκες) οι 22 απάντησαν ελάχιστα ποσοστό 36,7% (9 άνδρες και 13 γυναίκες), 17 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 28,3% (8 άνδρες και 9 γυναίκες), 14 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 23,3% (1 άνδρας και 13 γυναίκες) και 1 μόνο άτομο (1 γυναίκα) απάντησε πολύ, ποσοστό 1,7%.

Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες, ποσοστό 46,7% απαντά ότι υπάρχουν ελάχιστα ή καθόλου κλίκες στο χώρο της εργασίας τους. Αντίθετα το 25% του δείγματος, δηλαδή το ¼ των ατόμων που απάντησαν, θεωρεί ότι το φαινόμενο της κλίκας εμφανίζεται αρκετά ως πολύ στο εργασιακό τους περιβάλλον, με το πολύ να υποστηρίζεται από ένα μόνο άτομο.

Οι παραπάνω απαντήσεις μας κάνουν να αντιληφθούμε ότι οι κλίκες δεν εμφανίζονται σε μεγάλη έκταση στο σχολικό περιβάλλον και οι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά ανοιχτοί στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους. Κυρίως είναι οι νεότεροι εκπαιδευτικοί που θεωρούν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία δημιουργούν κλίκες μεταξύ τους αφήνοντας έξω τους νεότερους. Από την άλλη όμως σε πολλά σχολεία, οι οργανικά τοποθετημένοι εκπαιδευτικοί υπηρετούν πολλά χρόνια μαζί, με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν ιδιαίτερες και μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ τους, να ταυτίζονται σε απόψεις, στάσεις, ιδέες και τρόπο έκφρασης, με αποτέλεσμα το γεγονός αυτό να παρερμηνεύεται από τους νεότερους ως δημιουργία κλίκας.

### **Ερώτηση 9**

#### **Στο χώρο της εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;**

Στην ερώτηση αυτή 5 εκπ/κοί απάντησαν καθόλου, ποσοστό 8,3% (5 γυναίκες), 31 εκπ/κοί απάντησαν ελάχιστα, ποσοστό 51,7% (11 άνδρες και 20 γυναίκες), 18 εκπ/κοί απάντησαν μέτρια, ποσοστό 30% (6 άνδρες και 12 γυναίκες) και 5 εκπ/κοί απάντησαν αρκετά, ποσοστό 8,3% (2 άνδρες και 3 γυναίκες). Η απάντηση πολύ επιλέχθηκε μόνο από ένα εκπ/κό ποσοστό 1,7% (1 γυναίκα) σ' αυτή την ερώτηση.

Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση ελάχιστα που υπερβαίνει το 50% των εκπ/κών του δείγματός μας και μαζί με τις απαντήσεις στην επιλογή καθόλου φτάνουν σχεδόν το 60%. Αντίθετα οι απαντήσεις αρκετά και πολύ συγκεντρώνουν μόλις το 10%, ένα αρκετά μικρό ποσοστό δηλαδή, ενώ ένα αρκετά ικανό ποσοστό, το 30% του δείγματος επέλεξε να απαντήσει μέτρια.



Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται ότι, οι συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου, αν και δεν είναι ανύπαρκτες, φαίνεται ωστόσο να είναι σπάνιες ή να έχουν μικρή ένταση ούτως ώστε να μην αναστατώνουν εμφανώς το εργασιακό κλίμα. Επίσης φαίνεται οι εκπαιδευτικοί να απολαμβάνουν μια σχετική ηρεμία στο χώρο εργασίας τους, να συνεργάζονται μεταξύ τους χωρίς εμφανείς προστριβές και συγκρούσεις, να διατηρούν καλή επαφή και επικοινωνία, πράγμα που είναι ιδιαίτερα σημαντικό και επιθυμητό για το συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Οι περιπτώσεις που εμφανίζονται να δηλώνουν ότι είναι αρκετές οι συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου, πιθανόν να οφείλονται και σε προσωπικές αντιλήψεις αφού άλλοι εκπαιδευτικοί του ίδιου σχολείου δηλώνουν το ακριβώς αντίθετο.

### **Ερώτηση 10**

#### **Πού οφείλονται κυρίως οι συγκρούσεις κατά τη γνώμη σας**

Η ερώτηση αυτή ήταν μια ερώτηση ανοιχτού τύπου όπου κάθε εκπ/κός του δείγματός μας μπορούσε να εκφράσει ελεύθερα την άποψή του. Γι' αυτό και σε πολλές περιπτώσεις δόθηκαν παραπάνω από μία απαντήσεις από τον ίδιο εκπ/κό. Συνολικά απάντησαν 48 εκπ/κοί, ποσοστό 80% του δείγματος. Σημαντικό είναι το ποσοστό των εκπ/κών που δεν απάντησαν σ' αυτή την ερώτηση 12 εκπ/κοί (3 άνδρες και 9 γυναίκες), ποσοστό 20% του δείγματός μας, μη θέλοντας να πάρουν θέση ή να εκφράσουν την προσωπική τους άποψη στο συγκεκριμένο θέμα.

Συγκεντρώνοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως κύριες αιτίες των συγκρούσεων που εμφανίζονται στο χώρο του Σχολείου:

- α)** τις προσωπικές φιλοδοξίες και τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται ανάμεσα στους εκπ/κούς 13 εκπ/κοί (3 άνδρες και 10 γυναίκες)
- β)** τη διαφωνία στις απόψεις και τις διαφορετικές προσωπικές θέσεις που ο καθένας απ' αυτούς έχει 11 εκπ/κοί (1 άνδρας και 10 γυναίκες)
- γ)** το διαφορετικό τρόπο με τον οποίο ο κάθε εκπ/κός αντιμετωπίζει τα ζητήματα που παρουσιάζονται στο χώρο του Σχολείου 8 εκπ/κοί (5 άνδρες και 3 γυναίκες)
- δ)** την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων 7 εκπ/κοί (3 άνδρες και 4 γυναίκες)
- ε)** τα εργασιακά θέματα 6 εκπ/κοί (3 άνδρες και 3 γυναίκες)

Ενώ σε πολύ μικρό ποσοστό αναφέρθηκαν άλλα προβλήματα, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κατανομή ευθυνών και καθηκόντων, η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, η άνιση μεταχείριση των νέων από τους παλαιότερους, η δημιουργία κλίμακας, το μη φιλικό κλίμα από πλευράς Διευθυντή κλπ. τα οποία εμφανίζονται μεμονωμένα από 1-2 φορές το καθένα.

Από την καταγραφή φαίνεται να υπάρχει ένας διαχωρισμός των απόψεων μεταξύ γυναικών και ανδρών όσον αφορά τις αιτίες που δημιουργούν τις συγκρουσιακές καταστάσεις μέσα στο χώρο του σχολείου. Οι μεν γυναίκες θεωρούν ως πιο βασικούς παράγοντες τις προσωπικές φιλοδοξίες, τα συμφέροντα και τον ανταγωνισμό που αναπτύσσονται μεταξύ των εκπ/κών προφανώς κυρίως για ανέλιξη στις διευθυντικές θέσεις, καθώς τις διαφορετικές προσωπικές απόψεις που ο καθένας έχει και τις διαφωνίες που απορρέουν απ' αυτές.

Αντίθετα οι άνδρες, θεωρούν ως βασικότερες αιτίες το διαφορετικό τρόπο που ο καθένας αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν εκ των πραγμάτων στον εργασιακό χώρο, θέτουν σαν βασικό παράγοντα τα εργασιακά θέματα, τη μη αποτελεσματική επικοινωνία και τις προσωπικές φιλοδοξίες κομμάτι στο οποίο συμπίπτουν με τις γυναίκες.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι αντιπαραθέσεις λειτουργούν στον οριζόντιο άξονα, είναι δηλαδή πιο ισχυρές ανάμεσα στους εκπ/κούς οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούν ανταγωνιστικά. Δεν φαίνεται όμως να συμβαίνει το ίδιο ανάμεσα σε Διευθυντή και υφισταμένους, όπως θα περίμενε κανένας ως πιο φυσικό επακόλουθο. Μόνο ένας εκπ/κός δήλωσε ως αιτία των συγκρούσεων το μη φιλικό κλίμα που δημιουργείται από την πλευρά του Διευθυντή. Βλέπουμε λοιπόν ότι στο εργασιακό περιβάλλον του Σχολείου ο Διευθυντής ως στέλεχος διοίκησης δεν προκαλεί σε σημαντικό βαθμό συγκρουσιακές καταστάσεις με τις απαιτήσεις του από τους υφισταμένους του όπως σε άλλου είδους εργασιακούς χώρους.

### Ερώτηση 11

**Πιστεύετε ότι η φύση της εργασίας σας, βοηθάει την εκδήλωση συγκρούσεων;**

2 άτομα απάντησαν καθόλου, ποσοστό 3,3% (1 άνδρας και 1 γυναίκα), 23 άτομα απάντησαν ελάχιστα, ποσοστό 38,4% (8 άνδρες και 15 γυναίκες), 20 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 33,3% (7 άνδρες και 13 γυναίκες) και 15 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 25% (3 άνδρες και 12 γυναίκες). Η απάντηση πολύ δεν επιλέχθηκε καθόλου σ' αυτή την ερώτηση.

Το μεγαλύτερα ποσοστά και σ' αυτή την ερώτηση εμφανίζονται στις απαντήσεις ελάχιστα κατά πρώτο λόγο και μέτρια κατά δεύτερο λόγο. Οι δυο αυτές απαντήσεις συγκεντρώνουν τις προτιμήσεις του 71,7% του δείγματος. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν το εργασιακό περιβάλλον του σχολείου ως χώρο που μπορούν να αναπτυχθούν έντονες συγκρουσιακές καταστάσεις, χωρίς όμως να υπάρχει η δυνατότητα, αυτές να μπορούν και να αποφευχθούν εντελώς.

Είναι σαφές ότι συγκρουσιακές καταστάσεις υπάρχουν και στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, όπως και σε κάθε άλλο. Η φύση όμως και ο χαρακτήρας του διδασκαλικού επαγγέλματος, το γεγονός ότι ο χώρος κύριας εργασίας καθενός εκπ/κού είναι η αίθουσα διδασκαλίας και η εργασία του κάθε εκπ/κού δεν εξαρτάται άμεσα από τους υπόλοιπους εκπ/κούς μια και στην Α/βαθμια Εκπαίδευση όλες ή οι περισσότερες ώρες του δασκάλου διατίθενται στο ίδιο τμήμα ή εξαρτάται από λίγους εκπ/κούς ειδικοτήτων οι οποίοι και αυτοί διδάσκουν στο συγκεκριμένο τμήμα, η επαφή με τους μικρούς μαθητές και η παρουσία τους στο χώρο, πιθανώς να μην ευνοούν ή να περιορίζουν το ξέσπασμα συγκρουσιακών καταστάσεων. Σίγουρα, όμως, υπάρχουν θέματα συνεργασίας, καθημερινότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου τα οποία αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τον καθένα εκπ/κό και αυτά στην ουσία αποτελούν αιτίες συγκρούσεων.

### **Ερώτηση 12**

#### **Πόσο ελεύθερος αισθάνεσαι να δράσεις στο χώρο της εργασίας σου;**

Στην ερώτηση αυτή, από τα 60 άτομα του δείγμάτος μας κανένα δεν απάντησε καθόλου, 1 απάντησε ελάχιστα ποσοστό 1,7% (1 γυναίκα), 8 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 13,3% (2 άνδρες και 6 γυναίκες), 37 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 61,7% (14 άνδρες και 23 γυναίκες) και 14 άτομα (3 άνδρες και 11 γυναίκες) απάντησε πολύ, ποσοστό 23,3%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι εκπ/κοί αισθάνονται ιδιαίτερα ελεύθεροι να δράσουν στο χώρο της εργασίας τους μια και το 85% του δείγματος, ποσοστό πολύ υψηλό απάντησε από αρκετά ως πολύ σ' αυτή την ερώτηση. Μόλις το 15% αισθάνεται σχετικά περιορισμένο να δράσει. Η απουσία της απάντησης καθόλου δείχνει ότι και αυτά ακόμα τα άτομα δε αισθάνονται εντελώς εγκλωβισμένα στο χώρο της εργασίας τους.

Όλα τα άτομα που απάντησαν μέτρια και ελάχιστα (μόνο ένα) πλην δύο ατόμων, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-35. Πιθανόν λοιπόν ως νέοι εκπ/κοί να μην έχουν ακόμα την απαραίτητη εμπειρία αλλά και την ευελιξία που απαιτείται σε ένα εργασιακό χώρο για να δράσουν και γι' αυτό να αισθάνονται σχετικά περιορισμένα. Οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας αισθάνονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και συχνότερα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζει και το γεγονός ότι κάποιοι εκπ/κοί υπηρετούν πολλά χρόνια στο ίδιο σχολείο, έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με το περιβάλλον, τους συναδέλφους, τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου και κατά συνέπεια αισθάνονται ελευθερία και άνεση στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Ερώτηση 13**

**Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας ;**

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <b>1) Συγκρουόμενοι στόχοι</b>                        | <b>5) Ασαφή όρια καθηκόντων</b> |
| <b>2) Προσωπικές φιλοδοξίες</b>                       | <b>6) Περιορισμένοι πόροι</b>   |
| <b>3) Μη αποτελεσματική επικοινωνία</b>               | <b>7) Συνθήκες εργασίας</b>     |
| <b>4) Συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα</b> |                                 |

Η ερώτηση αυτή ήταν μια κλειστού τύπου ερώτηση που περιλάμβανε επτά διαφορετικές εκδοχές μέσα από τις οποίες ο ερωτώμενος εκπ/κός μπορούσε να επιλέξει εκείνη που κατά τη γνώμη του εξέφραζε την αιτία που αποτελεί την κύρια πηγή συγκρούσεων στο εργασιακό του περιβάλλον. Η ερώτηση αυτή είναι παρόμοια με την ερώτηση 10. Η διαφορά είναι ότι η μια είναι ανοιχτού τύπου ενώ η άλλη είναι κλειστού τύπου με συγκεκριμένες επιλογές. Μπήκαν έτσι ώστε να διασταυρώσουμε τις απαντήσεις που θα έδιναν οι εκπ/κοί και στις δυο ερωτήσεις ώστε να βγουν πιο ασφαλή συμπεράσματα για τα βαθύτερα αίτια των συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου.

Από τους 60 εκπ/κούς του δείγματός μας απάντησαν οι 49. Στα υπόλοιπα 11 ερωτηματολόγια υπήρχαν ασάφειες που δεν μας επιτρέπουν να αξιολογήσουμε τις απαντήσεις τους. Από αυτούς τους 49 εκπ/κούς οι 34 ήταν γυναίκες και οι 17 ήταν άνδρες.

Οι 17 απ' αυτούς, ποσοστό 34,7% (6 άνδρες και 11 γυναίκες) πιστεύουν ότι κύρια πηγή συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι η μη αποτελεσματική επικοινωνία, 14 ακόμα εκπ/κοί ποσοστό 28,5% (4 άνδρες και 10 γυναίκες) επικεντρώνουν την πηγή των συγκρούσεων στις προσωπικές φιλοδοξίες του κάθε εκπ/κού, 5 εκπ/κοί ποσοστό 10,2% επιλέγουν θεωρούν ως πηγή των συγκρούσεων τους συγκρουόμενους στόχους, 4 εκπ/κοί ποσοστό 8,2% (1 άνδρας και 3 γυναίκες) τις συναντήσεις που γίνονται με προχειρότητα, 4 εκπ/κοί ποσοστό 8,2% (2 άνδρες και 2 γυναίκες) τις συνθήκες εργασίας, άλλοι 4 εκπ/κοί ποσοστό 8,2% (4 γυναίκες) τα ασαφή όρια καθηκόντων και 1 εκπ/κός ποσοστό 2% επιρρίπτει την ευθύνη στους περιορισμένους πόρους.

Και στις απαντήσεις που έδωσαν στην ερώτηση αυτή οι εκπ/κοί του δείγματός μας φαίνεται να δίνεται προτεραιότητα για τη δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων σε αιτίες όπως η μη αποτελεσματική επικοινωνία των εκπ/κών μεταξύ τους, οι προσωπικές φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση οι συγκρουόμενοι στόχοι που οι εκπ/κοί έχουν. Οι αιτίες αυτές διατυπώνονται ξεκάθαρα και στις απαντήσεις που ελεύθερα έδωσαν στην ερώτηση 10 και κυρίως οι γυναίκες. Φαίνεται λοιπόν ότι οι συγκρουσιακές καταστάσεις που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον του Σχολείου έχουν να κάνουν κυρίως με προσωπικές διαφωνίες, με τους προσωπικούς στόχους και τις βλέψεις που κάθε εκπ/κός διατηρεί για τον εαυτό του και όχι με θέματα που αφορούν τη διοίκηση του σχολείου και την ομαλή λειτουργία του.

### **Ερώτηση 14**

**Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης, αν ναι ποιος ήταν ο λόγος;**

ΝΑΙ                      ΟΧΙ

**Αν ναι, ποιος ήταν ο λόγος;**

Η ερώτηση αυτή είχε δύο σκέλη. Σε πρώτη φάση ζητήσαμε από τους εκπ/κούς του δείγματός μας να απαντήσουν με ένα ναι ή ένα όχι, αν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας συγκρουσιακής κατάστασης οι ίδιοι. Στη συνέχεια από τους εκπ/κούς που απάντησαν θετικά, ζητήσαμε, με ερώτηση ανοιχτού τύπου, να μας εντοπίσουν ποια ήταν η αιτία της συγκρουσιακής κατάστασης όπως την βίωσαν.

Από τους 60 εκπ/κούς του δείγματός μας μόνο οι 17 (8 άνδρες και 9 γυναίκες), ποσοστό 28,3% απάντησαν ότι έχουν βρεθεί οι ίδιοι στο επίκεντρο συγκρουσιακών καταστάσεων, ενώ οι υπόλοιποι 43 (11 άνδρες και 32 γυναίκες), ποσοστό 71,7% απάντησαν αρνητικά. Χαρακτηριστική είναι η διαφοροποίηση στα ποσοστά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Από τα δεδομένα που συλλέξαμε φαίνεται ότι οι μισοί περίπου άνδρες 8 από τους 19, ποσοστό 42,1% έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αντίθετα το ποσοστό είναι πολύ μικρότερο για τις γυναίκες, αφού μόνο οι 9 από τις 41, ποσοστό 22% δήλωσαν ότι έχουν συγκρουστεί με κάποιο άλλο άτομο του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Με βάση αυτά τα δεδομένα οι άντρες φαίνεται να είναι πιο οξύθυμοι και εμπλέκονται ευκολότερα σε διαμάχες απ' ό,τι οι γυναίκες. Αν συνδυάσουμε μάλιστα τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης μ' αυτές της ερώτησης 10, φαίνεται ότι οι άνδρες διατηρούν υψηλότερες φιλοδοξίες, αναπτύσσουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό σε σχέση με τις γυναίκες και τα εργασιακά θέματα τους απασχολούν εντονότερα ώστε να γίνονται αντικείμενο αντιπαράθεσης.

Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος της ίδιας ερώτησης, αποδελτιώσαμε τις απαντήσεις των 17 εκπ/κών που δήλωσαν ότι έχουν εμπλακεί σε συγκρουσιακή κατάσταση. Συγκεντρώνοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώσαμε ότι ως αιτίες των συγκρούσεων προβάλλονται οι εξής:

- α) Τα εργασιακά θέματα και τα θέματα διοίκησης από 7 εκπ/κούς (3 άνδρες και 4 γυναίκες)
- β) Οι προσωπικές φιλοδοξίες από 3 εκπ/κούς (1 άνδρα και 2 γυναίκες)
- γ) Προσωπικοί λόγοι από 2 εκπ/κούς (1 άνδρα και 1 γυναίκα)

Επίσης μεμονωμένα αναφέρονται λόγοι όπως: διαφορετικές απόψεις, πολιτικές συζητήσεις, αχαριστία κλπ. που ως αιτίες δεν σχετίζονται άμεσα με τη φύση της εργασίας του εκπ/κού.



Αν κάνουμε μια σύγκριση των απαντήσεων αυτών με εκείνες που δόθηκαν στην ερώτηση 10 θα διαπιστώσουμε ότι οι αιτίες είναι πλησιέστερες προς εκείνες που πρόβαλαν οι άνδρες εκπ/κοί ως σημαντικότερες στην ερώτηση 10. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι οι άνδρες εκπ/κοί είναι εκείνοι που σε μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσαν εμπλεκόμενοι σε συγκρούσεις στην παρούσα ερώτηση και άρα οι αιτίες που προβάλλουν ως σημαντικές είναι στην ουσία εκείνες που τους οδήγησαν και στη σύγκρουση.

Στο σημείο αυτό υπάρχει σχετική διαφοροποίηση με τις απαντήσεις της ερώτησης 13 όπου εκεί οι απαντήσεις πλησίαζαν αυτές που έδωσαν οι γυναίκες εκπ/κοί στην ερώτηση 10 γιατί στην 13 απάντησαν περισσότερες γυναίκες. Φαίνεται λοιπόν ότι παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει εμφανής διαφοροποίηση ανάμεσα στα δύο φύλα, εν τούτοις φαίνεται το φύλο ως παράγοντας να επηρεάζει την εξαγωγή των αποτελεσμάτων όπου με μικρές διαφοροποιήσεις η πλειοψηφία είναι υπέρ του ενός ή του άλλου.

Όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς αναφέρονται αναλυτικά στον πίνακα 2 του παραρτήματος.

### **Ερώτηση 15**

**Πόσο αισθάνεστε ότι βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;**

Στην ερώτηση αυτή, 28 εκπ/κοί απάντησαν καθόλου, ποσοστό 46,7% (7 άνδρες και 21 γυναίκες), 28 εκπ/κοί απάντησαν ελάχιστα, ποσοστό 46,7% (9 άνδρες και 19 γυναίκες) και 4 εκπ/κοί απάντησαν μέτρια, ποσοστό 6,6% (3 άνδρες και 1 γυναίκα). Στην ερώτηση αυτή κανένας εκπ/κός δεν επέλεξε τις απαντήσεις αρκετά και πολύ.

Από τα παραπάνω ποσοστά διαφαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί δεν αισθάνονται να βάλονται από τα άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος διευθυντή, υποδιευθυντή και τους υπόλοιπους συναδέλφους του σχολείου. Οι απαντήσεις καθόλου και ελάχιστα συγκέντρωσαν συνολικά το 93,4% του συνολικού ποσοστού των απαντήσεων, ένα συντριπτικά υψηλό ποσοστό που δεν αφήνει περιθώρια παρερμηνείας. Τα τέσσερα άτομα που επέλεξαν την απάντηση μέτρια προέρχονται εδώ από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή σε συνδυασμό με την ερώτηση 12 φανερώνουν ότι οι εκπαιδευτικοί της Α/βαθμιας Εκπ/σης στην πόλη μας αισθάνονται άνετα στο χώρο του εργασιακού τους περιβάλλοντος, συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δράσεις που προωθούν την εκπ/κή διαδικασία και δεν θεωρούν ότι απειλούνται από άλλα άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Συνεπώς οι όποιες συγκρούσεις και διαφωνίες αναπτύσσονται στα σχολεία οφείλονται κυρίως σε προσωπικούς λόγους που αναπτύχθηκαν στην ερώτηση 10.



### **Ερώτηση 16**

**Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο ;**

Από τους εκπαιδευτικούς του δείγματός μας, 14 απάντησαν καθόλου ( 5 άνδρες και 9 γυναίκες) ποσοστό 23,3%, 24 απάντησαν ελάχιστα ( 6 άνδρες και 18 γυναίκες) ποσοστό 40%, 12 απάντησαν μέτρια (2 άνδρες και 10 γυναίκες) ποσοστό 20%, 9 απάντησαν αρκετά (6 άνδρες και 3 γυναίκες) ποσοστό 15% και 1 απάντησε πολύ (1γυναίκα) ποσοστό 1,7%

Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται ότι οι εκπ/κοί δε θεωρούν ότι μια συγκρουσιακή κατάσταση μπορεί να λειτουργήσει με θετικό τρόπο τέτοιο ώστε παρά το γεγονός της αναστάτωσης και της έντασης που θα προκαλέσει, να λειτουργήσει καταλυτικά και ουσιαστικά και μέσα από τη σύγκρουση και την έκφραση διαφορετικών απόψεων να επέλθει τελικά πρόοδος και εποικοδομητική αναδιοργάνωση του πλαισίου λειτουργίας του σχολείου.

Αντίθετα οι περισσότεροι πιστεύουν ότι μια συγκρουσιακή κατάσταση ελάχιστα ως καθόλου έχει να προσφέρει κάτι θετικό στο εργασιακό περιβάλλον και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία του σχολείου και την ηρεμία που απαιτείται σε ένα σχολικό χώρο.

Χαρακτηριστικό είναι πάντως ότι οι άνδρες βλέπουν θετικότερα μια τέτοια ενέργεια, αφού περίπου το 1/3 των ανδρών, 6 στους 19 πιστεύουν ότι από μια συγκρουσιακή κατάσταση μπορεί να βγει αποτέλεσμα προς την κατεύθυνση της προόδου. Αντίθετα στις γυναίκες το ποσοστό αυτό είναι εξαιρετικά μικρό. Μόλις 4 από τις 41, ποσοστό περίπου 10% μπορεί να δει θετική εξέλιξη μέσα από μια σύγκρουση.

### **Ερώτηση 17**

**Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:**

**α) Ανάμεσα σε γυναίκες**

**γ) Ανάμεσα σε άντρες**

**β) Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες**

**δ) Είναι ανεξάρτητες από το φύλο**

Από τους 60 εκπαιδευτικούς του δείγματός μας, οι 17(4 άνδρες και 13 γυναίκες) ποσοστό 28,3% απάντησαν ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες ανάμεσα στις γυναίκες, κανένας δε θεώρησε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες ανάμεσα στους άνδρες, 2 (2 άνδρες) ποσοστό 3,3% θεώρησαν ότι οι περισσότερες συγκρούσεις είναι ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες (ένας απ' αυτούς τσέκαρε σαν δεύτερη επιλογή και το ανάμεσα σε γυναίκες) και 41(13 άνδρες και 28 γυναίκες) ποσοστό 68,4 % θεωρούν ότι οι συγκρούσεις είναι ανεξάρτητες από το φύλο.

Είναι δεδομένο ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι οι συγκρούσεις είναι ανεξάρτητες από το φύλο των ατόμων που έρχονται σε σύγκρουση και ότι ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει ουσιαστικά την ύπαρξη και τη δημιουργία τους. Είναι όμως πολύ σημαντικό και το ποσοστό αυτών που πιστεύουν ότι πολλές συγκρουσιακές καταστάσεις δημιουργούνται ανάμεσα στις γυναίκες εκπαιδευτικούς του σχολείου. Ο παράγοντας αυτός δεν προκύπτει μόνο από τους άνδρες εκπ/κούς αλλά και από τις ίδιες τις γυναίκες σε αρκετά μεγάλο ποσοστό μάλιστα. 13 από τις 41, ποσοστό 31,7% πιστεύουν ότι οι γυναίκες ευθύνονται για την πρόκληση διαφωνιών και συγκρούσεων στο χώρο του σχολείου.

Η διαπίστωση αυτή έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα που προέκυψαν σε προηγούμενες ερωτήσεις. Συγκρίνοντας τις απαντήσεις αυτής της ερώτησης με αυτές που δόθηκαν στην προηγούμενη (ερ. 16) φαίνεται ότι παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες δε θεωρούν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να συμβάλουν στην πρόοδο και άρα δε φαίνεται να έχουν θετικό αποτέλεσμα, εν τούτοις από την άλλη φέρονται να είναι αυτές που συχνά τις προκαλούν.

Από την άλλη κάνοντας ένα συσχετισμό της ερώτησης 17 με την ερώτηση 14, διαπιστώνουμε μια αναντιστοιχία στις απαντήσεις. Ενώ στη 17 φαίνεται να υπάρχει η αντίληψη ότι οι γυναίκες είναι εκείνες που προκαλούν τις περισσότερες συγκρούσεις, αντίληψη που επικρατεί και μεταξύ των γυναικών, οι απαντήσεις στην ερώτηση 14 μας δείχνουν ότι οι άνδρες είναι εκείνοι που σε μεγαλύτερο ποσοστό έχουν εμπλακεί σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Μελετώντας τα ερωτηματολόγια των γυναικών, διαπιστώσαμε ότι μόνο 3 από τις 13 γυναίκες που δήλωσαν ότι οι περισσότερες συγκρούσεις είναι ανάμεσα στις γυναίκες, δηλώνουν ότι οι ίδιες έχουν βρεθεί στο επίκεντρο σύγκρουσης στο χώρο του σχολείου. Οι υπόλοιπες απάντησαν αρνητικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Αντίθετα οι περισσότεροι άνδρες που στην ερώτηση 14 δήλωσαν ότι έχουν βρεθεί στο επίκεντρο συγκρουσιακών καταστάσεων, στην ερώτηση 17, δηλώνουν ότι οι συγκρούσεις είναι ανεξάρτητες από το φύλο και όσοι δήλωσαν στη 17 ότι οι περισσότερες συγκρούσεις εντοπίζονται ανάμεσα σε γυναίκες, στη 14 δηλώνουν ότι δεν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης.

Τα παραπάνω ευρήματα μας έκαναν ιδιαίτερη εντύπωση για την αντίληψη που επικρατεί σε σχέση με τις γυναίκες. Αν λάβουμε, όμως, υπ' όψη και το γεγονός ότι, όπως τονίσαμε και παραπάνω, οι γυναίκες εκπ/κοί είναι πολύ περισσότερες από τους άνδρες, πιθανόν να δικαιολογείται η αίσθηση ορισμένων ότι και οι περισσότερες συγκρούσεις είναι μεταξύ των γυναικών.

**Ερώτηση 18**

**Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις:**

- α) Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων      δ) Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών**  
**β) Μεταξύ εκπαιδευτικών                      ε) Μεταξύ ομάδων (κλίκες)**  
**γ) Μεταξύ εκπαιδευτικών και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό χώρο**

Στην ερώτηση αυτή από τους 60 εκπαιδευτικούς του δείγματος οι 9 (3 άνδρες και 6 γυναίκες) ποσοστό 15% θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων. 4 απ' αυτούς (1 άνδρας και 3 γυναίκες) επιλέγουν σαν δεύτερη απάντηση τη σύγκρουση μεταξύ εκπ/κών και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό χώρο, κανένας δεν επέλεξε την απάντηση ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται μεταξύ των Διευθυντικών στελεχών, 35 εκπ/κοί (11 άνδρες και 24 γυναίκες) ποσοστό 58,3% θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται μεταξύ των εκπ/κών, 2 απ' αυτούς και οι 2 είναι γυναίκες επέλεξαν και εδώ σαν δεύτερη επιλογή τη σύγκρουση μεταξύ εκπ/κών και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό χώρο, 9 εκπ/κοί (2 άνδρες και 7 γυναίκες) ποσοστό 15% επικεντρώνουν τις συγκρούσεις ανάμεσα στις ομάδες (κλίκες) και 7 εκπ/κοί (3 άνδρες και 4 γυναίκες) ποσοστό 11,7% επικεντρώνουν τις συγκρούσεις μεταξύ εκπ/κών και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό χώρο. Το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο 21,7% αν λάβουμε υπ' όψη και τις δεύτερες απαντήσεις των εκπ/κών.

Είναι εμφανές ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας επικεντρώνουν τις συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπ/κούς και όχι τόσο ανάμεσα στο Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας και τους υφισταμένους του εκπ/κούς όπως θα περίμενε κανείς. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκρουσιακές καταστάσεις που εμφανίζονται σε μια σχολική μονάδα οφείλονται περισσότερο στις προσωπικές διαφορές, τις διαφωνίες, την κακή επικοινωνία και συνεννόηση μεταξύ των εκπ/κών ή τις τυχόν φιλοδοξίες που ο καθένας έχει και θέλει να εκφράσει μέσα στο σχολικό χώρο και λιγότερο σε θέματα που προκύπτουν από τον τρόπο διοίκησης της μονάδας ή την εκτέλεση εντολών που δίνονται από τη διεύθυνση προς τους υφιστάμενους. Προβλήματα βέβαια προκύπτουν και από την κατανομή αρμοδιοτήτων και ανάθεση εργασιών στους εκπ/κούς που ξεκινούν από τους Διευθυντές αλλά γίνονται αντικείμενο φιλονικίας και διαμάχης μεταξύ των εκπ/κών του Σχολείου.

Η ερώτηση αυτή συνδυαζόμενη με τις απαντήσεις της ερώτησης 10 μας δίνει σαφείς πληροφορίες για τους λόγους διαφωνίας μεταξύ των εκπ/κών. Και στην ερώτηση 10 φαίνεται ότι οι περισσότερες αιτίες των συγκρούσεων οφείλονται σε θέματα που προκύπτουν μεταξύ των εκπαιδευτικών.

**Ερώτηση 19**

Χρησιμοποιήστε αριθμούς από το 1-8 για να ιεραρχήσετε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας:

- |                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| 1) Αβεβαιότητα       | 5) Απόρριψη                     |
| 2) Κακή επικοινωνία  | 6) Έλλειψη πληροφόρησης         |
| 3) Κακός συντονισμός | 7) Χαμηλή αποδοτικότητα         |
| 4) Άγχος             | 8) Δυσφορία στον εργασιακό χώρο |

**Άλλες επιπτώσεις; Ποιες;**

Η διαφορά της ερώτησης αυτής σε σχέση με τις άλλες ήταν ότι δεν ζητούσαμε από τους εκπ/κούς να επιλέξουν μία από τις απαντήσεις που τους δίναμε σε μια κλειστού τύπου ερώτηση ούτε να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους σε μια ανοιχτού τύπου ερώτηση. Τους δίναμε οχτώ επιλογές οι οποίες έχουν καταγραφεί από τη σχετική βιβλιογραφία ως επιπτώσεις των συγκρουσιακών καταστάσεων και τους ζητούσαμε να τις ιεραρχήσουν. Να βάλουν δηλαδή αριθμούς σε όλες τις επιλογές που τους δίναμε, ξεκινώντας από το 1 και καταλήγοντας στο 8, δείχνοντας μας έτσι ποιες πιστεύουν ότι είναι οι πιο σημαντικές επιπτώσεις και ποιες οι λιγότερο σημαντικές, πάντα κατά τη γνώμη τους.

Για να αποδελτιώσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπ/κούς, χρησιμοποιήσαμε τη συνάρτηση COUNTIF στο πρόγραμμα EXCEL του υπολογιστή. Με τη συνάρτηση αυτή μετρήσαμε για κάθε μια επιλογή, πόσες φορές επιλέχθηκε με τον αριθμό 1, με τον αριθμό 2 και με τον αριθμό 3 για να διαπιστώσουμε τη σημαντικότητά της για τους εκπ/κούς καθώς επίσης με τους αριθμούς 7 και 8 για να δούμε ποια επίπτωση οι εκπ/κοί θεωρούν ως λιγότερο σημαντική.

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 47 εκπ/κοί συνολικά από τους 60 του δείγματός μας, ποσοστό 78,3% (12 άνδρες και 35 γυναίκες). Οι υπόλοιποι 13 (7 άνδρες και 6 γυναίκες) ποσοστό 21,7% απάντησαν με λανθασμένο τρόπο και δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε τις απαντήσεις τους.

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώσαμε ότι ο παράγοντας που φαίνεται να αποτελεί τη σοβαρότερη επίπτωση στο εργασιακό περιβάλλον μετά από μια σύγκρουση είναι η δυσφορία που αυτή επιφέρει στους εργαζόμενους αυτού του χώρου. Η απάντηση αυτή επιλέχθηκε ως πρώτη (με τον αριθμό 1) από 20 εκπ/κούς (2 άνδρες και 18 γυναίκες), ποσοστό 42,6% των ατόμων που απάντησαν, ενώ συνολικά 34 από τα 47 άτομα (9 άνδρες και 25 γυναίκες) την είχαν μέσα στις τρεις πρώτες επιλογές τους.

Ο δεύτερος παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζεται σημαντικά από τις συγκρούσεις είναι η επικοινωνία μεταξύ των εκπ/κών στο σχολικό περιβάλλον. Η απάντηση αυτή επιλέχθηκε από 13 εκπ/κούς (3 άνδρες και 10 γυναίκες) ποσοστό 27,7% ως πρώτη επιλογή, ενώ 33 συνολικά από τα 47 άτομα (6 άνδρες και 27 γυναίκες) την επέλεξαν μέσα στις τρεις πρώτες επιλογές τους.

Στις υπόλοιπες απαντήσεις δε φαίνονται σημαντικές διαφοροποιήσεις όσον αφορά την υπόδειξή τους με τον αριθμό 1, δηλαδή ως πρώτη επιλογή γι' αυτό και η εκτίμηση έγινε με βάση τις τρεις πρώτες επιλογές των εκπ/κών. Ως τρίτος, λοιπόν, παράγοντας σε σειρά σημαντικότητας επιλέχθηκε το άγχος από 20 συνολικά εκπ/κούς (7 άνδρες και 13 γυναίκες) μέσα στις τρεις πρώτες προτιμήσεις τους, στη συνέχεια επιλέγεται ο κακός συντονισμός από 17 εκπ/κούς (5 άνδρες και 12 γυναίκες), πέμπτος παράγοντας η αβεβαιότητα που επιλέγεται από 14 εκπ/κούς (6 άνδρες και 8 γυναίκες), έκτος η απόρριψη που συγκεντρώνει τις προτιμήσεις 13 εκπ/κών (5 ανδρών και 8 γυναικών), έβδομος η κακή πληροφόρηση που επιλέχθηκε από 11 εκπ/κούς (2 άνδρες και 9 γυναίκες) και τελευταίος σε σειρά σημαντικότητας η αποδοτικότητα που επιλέχθηκε από μόλις 4 εκπ/κούς (1 άνδρα και 3 γυναίκες) μέσα στις τρεις πρώτες επιλογές τους.

Ως ισχυρότερη συνέπεια, λοιπόν, των συγκρούσεων μέσα σε ένα σχολείο φαίνεται να θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται μεταξύ των συναδέλφων, όπως υποδηλώνεται από το γεγονός ότι η δυσφορία που δημιουργείται σε ένα σχολικό περιβάλλον, η κακή επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων όταν έχει προηγηθεί μια σύγκρουση μεταξύ ορισμένων εκπ/κών και το άγχος που αυτή προκαλεί για το πώς θα αντιμετωπιστεί επιλέγονται ως οι κυριότερες επιπτώσεις μιας σύγκρουσης.

Αντίθετα αυτό που φαίνεται να επηρεάζεται λιγότερο στο χώρο του σχολείου, ακόμα και μετά από μια σύγκρουση είναι η αποδοτικότητα των εκπ/κών όσον αφορά την εργασία τους. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι συγκεντρώνει ταυτόχρονα τις λιγότερες πρώτες προτιμήσεις των εκπ/κών αλλά και τις περισσότερες προτιμήσεις με τον αριθμό 8 από τους εκπ/κούς του δείγματός μας. Συγκεκριμένα, 18 εκπ/κοί (3 άνδρες και 15 γυναίκες) επέλεξαν την αποδοτικότητα ως τον τελευταίο παράγοντα που επηρεάζεται από μια σύγκρουση και συνολικά 24 από τους 47 εκπ/κούς (5 άνδρες και 19 γυναίκες) τον έθεσαν στις δυο τελευταίες προτιμήσεις τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό και ελπιδοφόρο, αφού φαίνεται ότι οι εκπ/κοί ακόμα και αν έρθουν σε σύγκρουση μεταξύ τους, όταν επιστρέψουν στο χώρο της σχολικής τάξης, θα ασκήσουν τα διδακτικά τους καθήκοντα με μεγάλη συνέπεια, αναλογιζόμενοι το μέγεθος της ευθύνης που τους αντιστοιχεί απέναντι στους μαθητές τους.

Ακόμα, αυτό που δε φαίνεται να επικρατεί στα σχολεία μετά από μια συγκρουσιακή κατάσταση είναι η απόρριψη των εκπ/κών που εμπλέκονται σε διαμάχη και η κακή πληροφόρηση τους για τα όσα διαδραματίζονται στο χώρο του σχολείου και όσα πρέπει να γίνουν. Και οι επιλογές αυτές επιλέχθηκαν ως οι λιγότερες αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου μετά από μια σύγκρουση, αμέσως μετά τη χαμηλή αποδοτικότητα. Και αυτές συγκέντρωσαν ταυτόχρονα τις λιγότερες πρώτες προτιμήσεις και τις περισσότερες τελευταίες προτιμήσεις των εκπ/κών του δείματός μας. Τέλος στην επιλογή που δώσαμε στους εκπ/κούς να θέσουν ως σημαντικό ένα άλλο παράγοντα, μόνο 1 εκπ/κός έθεσε το θέμα του παραγκωνισμού.

Γενικά, αυτό που φαίνεται να επηρεάζεται σε ένα σχολείο μετά από μια σύγκρουση είναι το γενικότερο κλίμα που επικρατεί σε αυτό και η αμηχανία που επιφέρει μεταξύ των εκπ/κών μια σύγκρουση και πολύ λιγότερο ο τρόπος που οι εκπ/κοί αντιμετωπίζουν την εργασία τους, τα καθήκοντά τους ή τις μεταξύ τους σχέσεις.

### **Ερώτηση 20**

**Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στο χώρο εργασίας σας;**

- |                          |                       |                   |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>1) Διαπραγμάτευση</b> | <b>2) Συμβιβασμός</b> | <b>3) Αποφυγή</b> |
| <b>4) Παραχώρηση</b>     | <b>5) Επιβολή</b>     |                   |

Από τους 60 εκπ/κούς του δείματός μας οι 19 (8 άνδρες και 11 γυναίκες), ποσοστό 31,7% δηλώνουν ότι ο τρόπος που συχνότερα συναντάται στο χώρο εργασίας τους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρουσιακών καταστάσεων είναι η διαπραγμάτευση, οι 17 (5 άνδρες και 12 γυναίκες), ποσοστό 28,4% δηλώνουν την αποφυγή ως τρόπο επίλυσης των συγκρουσιακών καταστάσεων, οι 15 (2 άνδρες και 13 γυναίκες), ποσοστό 25% δηλώνουν το συμβιβασμό, οι 5 (2 άνδρες και 3 γυναίκες), ποσοστό 8,3% δηλώνουν την παραχώρηση, οι 2 (1 άνδρας και 1 γυναίκα), ποσοστό 3,3% δηλώνουν την επιβολή, ενώ 2 ακόμα άτομα (1 άνδρας και 1 γυναίκα) ποσοστό 3,3% δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο τρόπος που κυρίως επιλέγουν οι εκπ/κοί για να διαχειριστούν τις συγκρουσιακές καταστάσεις που προκύπτουν είναι η διαπραγμάτευση.



Ένας πολύ μεγάλος αριθμός γυναικών, 13 από τις 41 επέλεξαν το συμβιβασμό ως τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, κάτι όμως που δεν συμμερίζονται οι άνδρες εκπ/κοί του δείγματος μας, αφού μόνο δύο επέλεξαν αυτό τον τρόπο. Ως δεύτερη επιλογή μετά τη διαπραγμάτευση οι άνδρες έχουν δηλώσει την αποφυγή. Προτιμούν δηλαδή να αποφύγουν εντελώς μια σύγκρουση, παρά να συμβιβαστούν. Οι δύο άλλες επιλογές της παραχώρησης και κυρίως της επιβολής, έχουν πολύ μικρή αποδοχή από τους εκπ/κούς.

Και στην ερώτηση αυτή φαίνεται μια σχετική διαφοροποίηση στις απαντήσεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Ο παράγοντας φύλο λοιπόν φαίνεται να επηρεάζει καθοριστικά τις θέσεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εκπ/κών και φυσικά τον τρόπο που αντιδρούν και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν μια συγκρουσιακή κατάσταση.

### **Ερώτηση 21**

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

**1) MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)**

**2) YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός)**

**3) HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)**

**4) OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση)**

Από τους εκπ/κούς του δείγματός μας 1 μόνο (1 γυναίκα) ποσοστό 1,7% δήλωσε ότι η μέθοδος που ακολουθεί για την επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας του είναι ο MY WAY, δηλαδή ο εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη, 9 εκπ/κοί (5 άνδρες και 4 γυναίκες) ποσοστό 15% δηλώνουν τον YOUR WAY ως τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, δηλαδή την υποχώρηση της μιας ομάδας απέναντι στην άλλη, άλλοι 9 (3 άνδρες και 6 γυναίκες), ποσοστό 15% δηλώνουν ως τρόπο επίλυσης τον HALF WAY, στην ουσία δηλαδή το συμβιβασμό, 38 εκπ/κοί (11 άνδρες και 27 γυναίκες), ποσοστό 63,3% δηλώνουν ότι προτιμούν τον OUR WAY ως τρόπο επίλυσης των κρίσεων, δηλαδή την από κοινού δράση μεταξύ των δύο μερών ώστε να δοθεί λύση στη σύγκρουση, ενώ 3 εκπ/κοί (3 γυναίκες), ποσοστό 5%, δεν απάντησαν στην ερώτηση αυτή ή οι απαντήσεις τους περιείχαν ασάφειες που δεν μας επιτρέπουν να τις αξιολογήσουμε.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι περισσότεροι εκπ/κοί θεωρούν ότι ο σωστότερος τρόπος για να αντιμετωπίσεις μια συγκρουσιακή κατάσταση και κατ' επέκταση αυτός που ακολουθούν, είναι η διαπραγμάτευση μεταξύ των δύο μερών που έχουν έρθει σε σύγκρουση, ώστε η επίλυση να επέλθει από κοινού μεταξύ των δύο μερών. Την επιλογή αυτή θεωρούν ως την καταλληλότερη και τα δύο φύλα, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο των ανδρών (57,9%) όσο και των γυναικών(65,6%) του δείγματός μας δήλωσε ότι ακολουθεί αυτή τη μέθοδο.

Δύο ακόμα τρόποι συγκεντρώνουν ίδιο ποσοστό από το δείγμα μας, πολύ μικρότερο όμως του πρώτου. Ο ένας είναι η υποχώρηση της μιας από τις δυο ομάδες που έχουν εμπλακεί στη σύγκρουση και ο άλλος είναι ο συμβιβασμός μεταξύ των δύο μερών, ώστε να λυθεί η σύγκρουση. Κανένας από τους δύο τρόπους δεν είναι ο ιδανικός, παρόλα αυτά κάποιοι πιστεύουν ότι έτσι θα δοθεί ευκολότερα λύση στην παρεξήγηση. Διαφοροποίηση στις αντιλήψεις μεταξύ των δύο φύλλων εδώ υπάρχει, αφού μεταξύ των δύο τρόπων οι άνδρες προτιμούν την υποχώρηση ενώ οι γυναίκες τον συμβιβασμό.

Τέλος ο εξαναγκασμός, στην ουσία δηλαδή η επιβολή της θέλησης της μιας ομάδας έναντι της άλλης, επιλέγεται μόνο από ένα εκπ/κό μεμονωμένα, άρα δεν θεωρείται ο κατάλληλος τρόπος από τους εκπαιδευτικούς για να αντιμετωπίσουν τις μεταξύ τους συγκρουσιακές καταστάσεις.

Συγκρίνοντας τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή με αυτές που δόθηκαν στην προηγούμενη, διαπιστώνουμε ότι καταλήγουμε σε παρόμοια συμπεράσματα. Στα αποτελέσματα και των δύο φαίνεται ότι ο τρόπος που θεωρούν σωστότερο για να αντιμετωπίζουν τις συγκρουσιακές καταστάσεις οι εκπ/κοί και αυτός που εφαρμόζεται στις μεταξύ τους συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι κατά κύριο λόγο η διαπραγμάτευση, ενώ εμφανώς λιγότεροι είναι αυτοί που επιλέγουν αποφυγή των συγκρούσεων (κυρίως άνδρες), και συμβιβασμό (κυρίως οι γυναίκες). Τέλος και στις δύο ερωτήσεις η επιβολή φαίνεται να μην προτιμάται καθόλου από τους εκπ/κούς αφού δε θεωρείται και δεν είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος για να λυθεί η σύγκρουση και δεν συναντάται εκτός σπάνιων περιπτώσεων στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου.

## Ερώτηση 22

**Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος που ακολουθείτε στο χώρο εργασίας σας έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις;**

Η ερώτηση αυτή ήταν μια κλειστού τύπου ερώτηση στην οποία ζητούσαμε από τους εκπ/κούς του δείγματός μας να απαντήσουν με την πεντάβαθμη κλίμακα που είχαμε χρησιμοποιήσει και σε προηγούμενες ερωτήσεις (καθόλου, ελάχιστα, μέτρια, αρκετά, πολύ).

Κανένας εκπ/κός δεν επέλεξε το καθόλου ως απάντηση, 2 εκπ/κοί (2 γυναίκες) ποσοστό 3,3% απάντησαν ελάχιστα, 8 εκπ/κοί (2 άνδρες και 6 γυναίκες) ποσοστό 13,3% απάντησαν μέτρια, 42 εκπ/κοί (15 άνδρες και 27 γυναίκες) ποσοστό 70% απάντησαν αρκετά, 7 εκπ/κοί (2 άνδρες και 5 γυναίκες) ποσοστό 11,7% απάντησαν πολύ και 1 εκπ/κός (1 γυναίκα) ποσοστό 1,7% δεν απάντησε.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι αν και οι εκπ/κοί απέφυγαν τα δύο άκρα, το καθόλου δεν επιλέχθηκε και το πολύ επιλέχθηκε σε μικρό ποσοστό, οι περισσότεροι κατέληξαν στο αρκετά. Θεωρούν δηλαδή ότι σε ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό η μέθοδος επίλυσης συγκρουσιακών καταστάσεων που ακολουθούν και που από τις απαντήσεις τους στις δυο προηγούμενες ερωτήσεις φάνηκε να είναι κυρίως η διαπραγμάτευση δείχνει να αποφέρει θετικά αποτελέσματα και να δίνει τέλος στις παρεξηγήσεις που προκύπτουν. Η επιλογή αυτή υποδείχθηκε από το 78,9% των ανδρών εκπ/κών του δείγματός μας και το 65,9% των γυναικών εκπ/κών του δείγματός μας. Και τα δύο ποσοστά και ιδίως των ανδρών είναι εξαιρετικά υψηλά ώστε να μην αφήνουν περιθώρια για παρερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Γενικότερα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι με τον ένα τρόπο ή τον άλλο οι εκπ/κοί επιδιώκουν και καταφέρνουν να δώσουν λύση στις συγκρούσεις που εξ' αιτίας πολλών και διαφορετικών αιτιών προκύπτουν κυρίως μεταξύ των εκπ/κών, όπως διαπιστώσαμε από τις προηγούμενες ερωτήσεις, στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου. Φαίνεται δηλαδή να επιθυμούν να λύσουν τις συγκρούσεις και να μην τις αφήνουν να διαιωνιστούν και με αυτό τον τρόπο να δυναμιτίζουν το κλίμα μέσα στο χώρο του σχολείου, κάτι που θα δημιουργούσε συνεχώς νέες συγκρούσεις και δυσφορία στους εκπ/κούς.

### **Ερώτηση 23**

#### **Ποια είναι η δική σας στάση απέναντι στις συγκρούσεις;**

Η ερώτηση αυτή ήταν μια ανοιχτού τύπου ερώτηση, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους εκπ/κούς να διατυπώσουν ελεύθερα την άποψη τους και να εκφράσουν με το δικό τους τρόπο τη στάση τους απέναντι στις συγκρούσεις, όποτε αυτές προκύπτουν στον εργασιακό τους χώρο, είτε βρίσκονται οι ίδιοι στο επίκεντρο της σύγκρουσης είτε την παρακολουθούν να εξελίσσεται χωρίς να έχουν ανάμειξη.

Συγκεντρώνοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπ/κούς και αποδελτιώνοντάς τις διαπιστώσαμε ότι οι περισσότεροι εκπ/κοί δεν θέλουν να δημιουργούνται συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο και προσπαθούν να τις αποφεύγουν με κάθε τρόπο. Κανένας δεν απάντησε εριστικά και με τρόπο που θα δήλωνε ότι σε οποιαδήποτε πρόκληση θα ήταν έτοιμος για καυγά.

13 άτομα τα περισσότερα απ' αυτά γυναίκες δήλωσαν ότι αποφεύγουν πάση θυσία τις συγκρούσεις και δεν επιθυμούν να εμπλακούν σε αυτές. Άλλοι 10 εκπ/κοί δήλωσαν ότι δεν παίρνουν μέρος στη σύγκρουση αν δεν τους αφορά και προσπαθούν να διατηρήσουν ίσες αποστάσεις απέναντι στα δύο εμπλεκόμενα μέρη. 17 εκπ/κοί δήλωσαν ότι αν προκληθούν, τότε με διάλογο και καλή διάθεση προσπαθούν να λύσουν την όποια διαφορά υπάρχει. 10 ακόμα εκπ/κοί δηλώνουν ότι αν υπάρχει η απαραίτητη κατανόηση, η υποχωρητικότητα και ο συμβιβασμός μεταξύ των εκπ/κών αποφεύγονται πολλές συγκρούσεις και άλλοι 7 δηλώνουν ότι αυτό μπορείς να το πετύχεις αν υπάρχει καλή διάθεση και αλληλοσεβασμός μεταξύ των ατόμων του ίδιου εργασιακού περιβάλλοντος. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και από άλλους 5 εκπ/κούς που λένε ότι το χιούμορ είναι ένας παράγοντας που σου δίνει τη δυνατότητα να αποφύγεις τις συγκρούσεις. 5 ακόμα εκπ/κοί τονίζουν ότι προσπαθούν να διατηρούν αντικειμενική στάση απέναντι στους συναδέλφους τους κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης και να είναι δίκαιοι και άλλοι δηλώνουν ότι προσπαθούν να λειτουργήσουν κατευναστικά.

Μερικοί ακόμα πιστεύουν ότι η πρόληψη και η προσπάθεια δημιουργίας κοινών στόχων θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά στην αποφυγή συγκρουσιακών καταστάσεων. Τέλος 4 εκπ/κοί δεν απάντησαν στην ερώτηση αυτή.

Σε κάθε περίπτωση από τα παραπάνω αναφερόμενα προκύπτει ότι όλοι οι εκπ/κοί του δείγματός μας με τον ένα ή τον άλλο τρόπο προσπαθούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις, είτε αποφεύγοντας εντελώς να έρθουν σε αντιπαράθεση με άλλους συναδέλφους τους, είτε χρησιμοποιώντας το διάλογο και τη διαπραγμάτευση που και σ' αυτή την ερώτηση όπως και σε άλλες ανάλογες προηγούμενες φάνηκε να είναι ένας τρόπος που συνηθίζουν να χρησιμοποιούν οι εκπ/κοί και θεωρούν κατάλληλο για την επίλυση των συγκρούσεων που προκύπτουν στον εργασιακό τους χώρο, θεωρώντας ότι όπου υπάρχει καλή διάθεση αυτό μπορεί να επιτευχθεί. Κάποιοι άλλοι καταφεύγουν στο συμβιβασμό και την υποχωρητικότητα για να μην εμπλακούν σε διαφωνία.

Είναι δεδομένο ότι άνδρες και γυναίκες εκπ/κοί θεωρούν ότι οι συγκρούσεις δεν έχουν τίποτα να προσφέρουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, μόνο αρνητικές επιπτώσεις και άσχημο κλίμα στο σχολείο προκαλούν. Και σε προηγούμενη ερώτηση, τη 16, φάνηκε ότι οι εκπ/κοί δε θεωρούν ότι μια σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει θετικά στο χώρο του Σχολείου. Μερικοί μάλιστα προτιμούν να θιχτούν οι ίδιοι παρά να φτάσουν στο σημείο να διαπληκτιστούν με κάποιο άλλο εκπ/κό. Ορισμένοι μόνο εκπ/κοί φάνηκε να εμπλέκονται σε συγκρουσιακές καταστάσεις, όπως έχει άλλωστε προκύψει και από τις απαντήσεις προηγούμενων ερωτήσεων (στην ερ.14 κάποιοι εκπ/κοί δήλωσαν ότι έχουν εμπλακεί οι ίδιοι σε συγκρούσεις) υπό την προϋπόθεση ότι έχουν εξαντλήσει κάθε άλλη επιλογή και αφού πρώτα έχουν φανεί αρκετά διαλλακτικοί και διαπραγματευτικοί. Η σύγκρουση λοιπόν, αν και υπάρχει και στο χώρο του σχολείου, είναι μια κατάσταση καθόλου επιθυμητή.

Όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς αναφέρονται αναλυτικά στον πίνακα 3 του παραρτήματος.

## Ερώτηση 24

**Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την αποφυγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;**

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου μας είναι και αυτή μια ανοιχτού τύπου ερώτηση μέσα από την οποία ζητήσαμε από τους εκπ/κούς να μας διατυπώσουν τις δικές τους προτάσεις για τους τρόπους με τους οποίους θεωρούν ότι μπορεί να αποφευχθούν οι συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας τους. Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 52 εκπ/κοί (17 άνδρες και 35 γυναίκες), ενώ 8 ήταν οι εκπαιδευτικοί (2 άνδρες και 6 γυναίκες) που απέφυγαν να απαντήσουν.

Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις των εκπαιδευτικών του δείγματός μας, διαπιστώνουμε ότι αυτό που θεωρούν ότι θα πρέπει να υπάρχει σε μια σχολική μονάδα για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις είναι κυρίως ο αμοιβαίος σεβασμός και η αλληλοκατανόηση μεταξύ των συναδέλφων. Η καλή επικοινωνία μεταξύ των εκπ/κών δημιουργεί θετικό κλίμα και συμβάλει σημαντικά στην πρόληψη συγκρούσεων μεταξύ τους. Πιστεύουν επίσης ότι όταν υπάρχει καλή διάθεση από όλους τους εκπαιδευτικούς και καλή συνεργασία μεταξύ τους τότε είναι ευκολότερη η αποφυγή οποιασδήποτε ανεπιθύμητης κατάστασης.

Μεγάλη σημασία έχει επίσης οτιδήποτε θέμα απασχολεί τους εκπ/κούς να συζητείται ανοιχτά από όλους, διεξοδικά, να διατυπώνονται όλες οι απόψεις, να ακούονται οι γνώμες όλων και να καταλήγουν στην καλύτερη δυνατή λύση. Ο ουσιαστικός διάλογος και η συνεννόηση μεταξύ των εκπ/κών μπορεί να δώσει λύσεις και να επιφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα για το σχολικό οργανισμό.

Καθοριστικό ρόλο παίζει και ο Διευθυντής του Σχολείου, ο οποίος θα πρέπει να είναι ο ηγέτης που θα εμπνέει, θα καθοδηγεί και θα δίνει το όραμα στους υφισταμένους του. Απ' αυτόν οι εκπαιδευτικοί περιμένουν να είναι δίκαιος απέναντι σε όλους τους υφισταμένους του, να οργανώνει και να διοικεί σωστά τη σχολική μονάδα, να καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις που κάθε εκπαιδευτικός έχει στο σχολείο και να μπορεί να τις επικοινωνεί σωστά, ώστε να ξέρει ο καθένας τα όριά του και με αυτό τον τρόπο να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι παρεξηγήσεις μεταξύ τους. Να υπάρχει αντικειμενικότητα στον τρόπο που αντιμετωπίζει τους εκπ/κούς και τις καταστάσεις που παρουσιάζονται και να εφαρμόζει αξιολογικά τους κανονισμούς που αφορούν τα εργασιακά και εκπαιδευτικά θέματα.

Επίσης θα πρέπει να αναλαμβάνει την ενημέρωση των εκπαιδευτικών και κυρίως των νεότερων για τους νόμους, τις εγκυκλίους και τις διατάξεις που βρίσκονται σε ισχύ στον εκπ/κό τομέα ανά πάσα στιγμή. Αυτό το ζητούν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, μια και δεν είναι όλοι γνώστες της νομοθεσίας. Με αυτό τον τρόπο διασαφηνίζει τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα αλλά και τα δικαιώματα του καθενός και προλαμβάνει προστριβές που θα δημιουργούνταν από άγνοια. Να φροντίζει για την ύπαρξη θετικού κλίματος στο σχολείο και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις και τις ευκαιρίες για διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Οι παραπάνω προτάσεις είναι αυτές που κυριαρχούν μεταξύ των εκπ/κών του δείγματός μας. Σε μικρότερη έκταση συναντούμε όμως και άλλες προτάσεις όπως ότι όλοι, ο καθένας από την πλευρά του θα πρέπει να κάνει προσπάθειες για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, ότι θα πρέπει να αποφεύγεται η δημιουργία κλίμας μέσα στο σχολείο καθώς έτσι δημιουργείται αρνητικό κλίμα έναντι των υπόλοιπων συναδέλφων, να προσπαθούν να διατηρούν ακόμα και κοινωνικές σχέσεις με τους άλλους εκπ/κούς καθώς αυτό βελτιώνει και αναβαθμίζει το κλίμα του σχολείου. Δεν είναι λίγοι αυτοί που τονίζουν ότι οι εκπ/κοί θα πρέπει να είναι συνεπείς στα καθήκοντά τους, να εφαρμόζουν τους κανονισμούς και τις διατάξεις που διέπουν τον εκπ/κό κλάδο και να λειτουργούν με τρόπο ομαδικό και συνεργατικό, αφήνοντας στην άκρη τις προσωπικές επιδιώξεις και το προσωπικό όφελος και να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο σύνολο και την προβολή του σχολείου ως ενιαίας ολότητας.

Δύο μόνο εκπ/κοί πρότειναν ότι ο καθένας θα πρέπει να κάνει τη δουλειά του και να αποχωρεί χωρίς να ασχολείται με κάτι άλλο, ούτε με τους υπόλοιπους εκπ/κούς. Σαν σκέψη αυτή δεν χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των εκπ/κών, οι οποίοι ως κλάδος είναι ιδιαίτερα κοινωνικοί και δραστήριοι και πάντα δείχνουν να έχουν ενδιαφέρον ο ένας για τον άλλο. Εξάλλου όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας ακραίες καταστάσεις συγκρούσεων δεν συναντώνται στο χώρο του σχολείου.



### **8.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Πριν ξεκινήσουμε να αναφέρουμε οτιδήποτε, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, για συμπεράσματα γενικεύσιμα, δεν μπορούμε να κάνουμε λόγο. Ίσως μπορούμε να μιλήσουμε για διαπιστώσεις που προκύπτουν από τις απαντήσεις των εκπ/κών που ερωτήθηκαν, αφού το δείγμα μας δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό.

Ένα σημαντικό στοιχείο που αποκομίσαμε από την παρούσα έρευνα είναι ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί είχαν τη διάθεση να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους θέσαμε και οι απαντήσεις τους μπορούν να αξιολογηθούν. Συνεξετάζοντας τις απαντήσεις τους στις συναφείς ερωτήσεις που τους θέσαμε με το ερωτηματολόγιο που χορηγήσαμε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μας απάντησαν με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι οι αποκλίσεις που υπήρχαν στα ποσοστά των συναφών ερωτήσεων ήταν ελάχιστα και τα συμπεράσματα κατέληγαν στο ίδιο σημείο.

Η γενικότερη εκτίμηση που αποκομίσαμε από τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας είναι ότι οι εκπ/κοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεν επιθυμούν τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας τους. Οι συγκρουσιακές καταστάσεις στο χώρο αυτό φαίνεται να είναι λιγότερες απ' αυτές που κάποιος θα περίμενε ή απ' αυτές που παρατηρούνται σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα. Φάνηκε μάλιστα να θεωρούν ότι μια συγκρουσιακή κατάσταση σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να επιτελέσει πρόοδο στο χώρο του σχολείου και κατά συνέπεια μόνο αρνητικές επιπτώσεις καταγράφονται απ' αυτή.

Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να διατηρούν πολύ καλές σχέσεις μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον και πολλοί απ' αυτούς και έξω απ' αυτό. Αισθάνονται άνετα μέσα στο χώρο της δουλειάς τους, θεωρούν ότι έχουν την άνεση να δράσουν όπως οι ίδιοι επιθυμούν και πιστεύουν ότι δεν απειλούνται ιδιαίτερα από τα υπόλοιπα άτομα που εργάζονται στον ίδιο μ' αυτούς χώρο. Όσον αφορά τις κλίκες η άποψη των εκπ/κών είναι ότι υπάρχουν σε κάποια σχολεία, όχι όμως σε όλα και όχι σε μεγάλη έκταση. Κυρίως στοιχειοθετούνται από τους νεότερους σε ηλικία εκπ/κούς, που νομίζουν ότι με αυτό τον τρόπο οι παλαιότεροι τους παραγκωνίζουν.

Μας εντυπωσίασαν δυο διαπιστώσεις που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων:

**A)** Πρώτα, το γεγονός ότι οι συγκρούσεις φαίνεται να είναι ισχυρότερες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και όχι ανάμεσα στο Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς. Θα περίμενε κανείς να δημιουργούνται προστριβές και εντάσεις από τις εντολές, τις επιθυμίες, τις αντιλήψεις ή την ανάθεση αρμοδιοτήτων από τον Προϊστάμενο προς τους υφισταμένους του. Αυτό όμως δε φάνηκε από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών του δείγματός μας. Πιθανόν κάποιες φορές η ασάφεια στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων ή μη καλή οργάνωση του σχολείου να δημιουργεί προβλήματα και διενέξεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, σε καμιά περίπτωση όμως δε φαίνεται να επηρεάζει καθοριστικά τις σχέσεις των εκπαιδευτικών.

Αντίθετα προέκυψε ότι οι περισσότερες συγκρούσεις παρουσιάζονται μεταξύ των εκπαιδευτικών και οφείλονται σε προσωπικούς λόγους, σε λόγους μεταξύ τους ανταγωνισμού, σε διαφωνία στις απόψεις και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα θέματα που προκύπτουν, άλλες πάλι φορές σε έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών ή ακόμα και για διαφωνίες για διάφορα εργασιακά θέματα που προκύπτουν.

**Β)** Δεύτερο γεγονός που μας εντυπωσίασε είναι ότι, ναι μεν, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις συγκρούσεις ανεξάρτητες από το φύλο του εκπαιδευτικού, ωστόσο ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών, ανδρών και γυναικών, θεωρεί ότι πολλές συγκρούσεις συμβαίνουν μεταξύ των γυναικών. Αυτό όμως δεν προκύπτει από τις απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις αφού ελάχιστες γυναίκες δήλωσαν ότι έχουν εμπλακεί σε σύγκρουση αντίθετα με τους άνδρες που σε μεγαλύτερο ποσοστό ισχυρίστηκαν κάτι τέτοιο όπως επίσης και από το γεγονός ότι οι γυναίκες δείχνουν να προσπαθούν με κάθε τρόπο να αποφύγουν τις συγκρούσεις, ενώ οι άνδρες εκπ/κοί θέλουν να τις αποφύγουν αλλά δεν το πετυχαίνουν πάντα.

Ο παράγοντας φύλο ωστόσο φαίνεται να επηρεάζει τις αντιλήψεις των εκπ/κών όσον αφορά την επιλογή του τρόπου αντιμετώπισης των συγκρούσεων και τη στάση που έχουν απέναντι σ' αυτές, καθώς και τους λόγους που οδηγούν στις συγκρούσεις είτε τους ίδιους είτε άλλους εκπαιδευτικούς μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αν και ο τρόπος που επιλέγεται από τους εκπαιδευτικούς για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι η διαπραγμάτευση μεταξύ των δύο συγκρουόμενων μερών και η προσπάθεια για διαλλακτική επίλυση του θέματος που τους απασχολεί (OUR WAY), οι γυναίκες φαίνεται να επιλέγουν σε μεγάλο βαθμό και το συμβιβασμό, ενώ οι άνδρες προτιμούν ως δεύτερη επιλογή την αποφυγή.

Διαφοροποιήσεις για το κλίμα που επικρατεί στο σχολικό χώρο αλλά και στο πώς διαμορφώνονται οι καταστάσεις και οι σχέσεις μέσα σ' αυτόν, φαίνεται να οφείλονται και στον παράγοντα ηλικία. Οι νεότεροι εκπαιδευτικοί κατηγορούν τους παλαιότερους για μεροληπτική συμπεριφορά και για δημιουργία κλίμακας, καθώς επίσης και το Διευθυντή του Σχολείου για μη ισότιμη αντιμετώπιση. Οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί πάλι διατηρούν καλές σχέσεις μεταξύ τους, ενώ οι νεότεροι, ορισμένοι τουλάχιστον, δεν έχουν καταφέρει να ενσωματωθούν στο κλίμα του σχολείου. Όλα αυτά κάποιες στιγμές γίνονται αιτία συγκρούσεων.

Σε κάθε περίπτωση, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θα ήθελε με κάθε τρόπο να αποφύγει τη σύγκρουση και καταλήγει σ' αυτή μόνο αφού έχει εξαντλήσει άλλες προσφορότερες μεθόδους όπως είναι ο διάλογος, η καλή διάθεση εξεύρεσης λύσης, η κατανόηση, ακόμα και η υποχωρητικότητα και ο συμβιβασμός, κυρίως από τις γυναίκες εκπαιδευτικούς όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Αν οι ίδιοι δεν εμπλέκονται στη συγκρουσιακή κατάσταση αλλά είναι απλά θιασώτες της, τότε προσπαθούν να είναι αντικειμενικοί και δίκαιοι με τους συναδέλφους τους και να κρατούν ίσες αποστάσεις από τα εμπλεκόμενα μέρη.

Όσον αφορά τις επιπτώσεις που οι συγκρούσεις φαίνεται να έχουν μέσα στο σχολικό περιβάλλον, διαπιστώθηκε ότι αυτές επικεντρώνονται περισσότερο στο αρνητικό κλίμα που μια σύγκρουση φέρνει στο χώρο της εργασίας. Η δυσφορία που επέρχεται μετά από μια τέτοια κατάσταση, η κακή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων απόρροια και αυτή της σύγκρουσης και το άγχος που προκαλεί στους εκπ/κούς όλου του σχολείου για το πώς θα την αντιμετωπίσουν και πώς θα ξεφύγουν απ' αυτή, εκτιμούνται ότι είναι οι πιο αρνητικές συνέπειες μιας σύγκρουσης μεταξύ των εκπ/κών του ίδιου σχολείου.

Αντίθετα παράγοντες που δε φαίνεται να αποτελούν αρνητική συνέπεια μιας συγκρουσιακής κατάστασης, είναι η αποδοτικότητα των εκπ/κών, η απόρριψη και η έλλειψη πληροφόρησης. Όσον αφορά την αποδοτικότητα, οι εκπ/κοί φαίνεται να αντιμετωπίζουν την εργασία τους με υψηλό αίσθημα ευθύνης και να μην εξαρτούν την απόδοσή τους μέσα στη σχολική τάξη από την όποια διένεξη έχουν με άλλο εκπ/κό του σχολείου. Τα δύο αυτά στοιχεία φαίνεται να διαχωρίζονται σαφώς μεταξύ τους. Η διαπίστωση αυτή τιμά τον Έλληνα εκπαιδευτικό και δηλώνει την προσήλωση που αυτός έχει στο καθήκον που επιτελεί.

Τέλος, όσον αφορά τις προτάσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος μας για αποφυγή των συγκρούσεων αυτές επικεντρώνονται κυρίως σε τρεις άξονες:

**α)** τον αμοιβαίο σεβασμό, την αλληλοκατανόηση και την καλή επικοινωνία των εκπ/κών μεταξύ τους. Την ύπαρξη καλής διάθεσης για αποφυγή των συγκρούσεων και την εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ τους ώστε σε πνεύμα αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης να βρίσκονται οι κατάλληλες λύσεις.

**β)** Την ύπαρξη διαλόγου μεταξύ όλων των εκπ/κών του σχολείου, ώστε οι αποφάσεις να παίρνονται από κοινού και όχι από κάποιους μεμονωμένους. Έτσι θα γίνονται ευκολότερα σεβαστές από όλους και δε υπάρχουν διαφωνίες

**γ)** Ο Διευθυντής του Σχολείου παίζει αποφασιστικό ρόλο στην αποφυγή των συγκρούσεων, αφού με τη σωστή οργάνωση του σχολείου, το σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων, την ενημέρωση που πρέπει να παρέχει στους εκπαιδευτικούς του, την αντικειμενικότητα, την αμεροληψία και τη δικαιοσύνη που πρέπει να τον διακατέχει, μπορεί να αλλάξει καταλυτικά το σκηνικό στο σχολείο και να δημιουργήσει θετικό κλίμα και καλή διάθεση στους υφισταμένους του, διάθεση συνεργασίας, βελτίωσης και προόδου. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι το κλίμα του σχολείου αντικατοπτρίζει τις θέσεις και τις αντιλήψεις του Διευθυντή του.

Καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι η Σχολική μονάδα είναι ένας εργασιακός χώρος που διαφέρει αρκετά από άλλους οργανισμούς και επιχειρηματικούς κύκλους. Όπως διαπιστώθηκε υπάρχει θετικό κλίμα στις περισσότερες περιπτώσεις και τα προβλήματα που εμφανίζονται είναι αντιμετωπίσιμα. Οφείλονται κυρίως σε προσωπικές διαφορές και όχι τόσο σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία της μονάδας γι' αυτό και επηρεάζουν λιγότερο την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Είναι δεδομένο ότι πέρα από κάποια ζητήματα που αφορούν τη γενικότερη λειτουργία του Σχολείου και τη θέση που αυτό θέλει να προβάλλει, η δουλειά του εκπαιδευτικού αφορά τους μαθητές και την προσωπική σχέση που αυτός κτίζει με τους μαθητές του. Ο εκπαιδευτικός, ως εργαζόμενος είναι αρκετά ανεξάρτητος στον τρόπο εργασίας του και αυτό του δίνει μεγαλύτερη ευελιξία. Είναι επίσης απαλλαγμένος από κάθε βάρος οικονομικού ανταγωνισμού αφού η εργασία του αποφέρει μόνο πνευματικά και συναισθηματικά οφέλη. Όλα αυτά δίνουν τη δυνατότητα λιγότερων συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και συμβάλουν στην ύπαρξη θετικότερου και δημοκρατικότερου κλίματος, γεγονός που ευνοεί τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Κλείνοντας θα προτείναμε ότι θα ήταν καλό να διεξαχθεί μια ανάλογη έρευνα με μεγαλύτερη εμβέλεια, με πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα που θα έδινε τη δυνατότητα εξαγωγής πιο ασφαλών αποτελεσμάτων τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τους εκπαιδευτικούς φορείς για τροποποιήσεις στην οργάνωση λειτουργίας του σχολείου που θα βελτιώσουν την απόδοσή του και θα ενισχύσουν το ρόλο που αυτό έχει να επιτελέσει στην κοινωνία, αλλά και από τον εκπαιδευτικό κλάδο προβάλλοντας με αυτό τον τρόπο την ποιότητα της εργασίας του.

## **ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σε κάθε επιχείρηση, οργανισμό ή οπουδήποτε μπορούμε να συναντήσουμε συνεργασία ανθρώπων παρατηρούμε ότι το στοιχείο της σύγκρουσης είναι αναπόφευκτο. Λόγω λοιπόν της διαφορετικότητας στα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ανθρώπου που αφορούν είτε το μορφωτικό του επίπεδο είτε τις απόψεις είτε τις αντιλήψεις που έχει ο ίδιος, εμφανίζεται και η ανάγκη για έναν μάνατζερ-ηγέτη ο οποίος εάν μπορέσει να διαχειριστεί παραγωγικά τις συγκρούσεις που θα προκύψουν ανάμεσα σε ομάδες ή άτομα στον εκάστοτε οργανισμό τότε αυτές θα μπορέσουν να οδηγήσουν σε νέες ιδέες, προνοητικές αποφάσεις και ανώτερα αποτελέσματα. Εξάλλου όπως έχουμε αναφέρει η σύγκρουση δεν έχει απαραίτητα αρνητικά αποτελέσματα αλλά αντίθετα αυτά εξαρτώνται με τον τρόπο που εμείς θα την διαχειριστούμε.

Παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπων εξακολουθεί να είναι το κλειδί της παραγωγικότητας για μια σύγχρονη επιχείρηση. Η 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.

Έχουμε διαπιστώσει πλέον ότι η επίδραση που έχουν οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι καταλυτική. Οι λειτουργικές συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας σε πολύ υψηλά επίπεδα. Αντίθετα, μια δυσλειτουργική σύγκρουση που κλιμακώνεται μπορεί να πλήξει καίρια την ικανότητα του οργανισμού να εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει. Είναι πραγματικά εκπληκτικό το πως μια σύγκρουση που δεν διαχειρίζεται σωστά και βγαίνει εκτός ελέγχου μπορεί να παραλύσει ακόμα και έναν τεράστιο σε μέγεθος και καλά εδραιωμένο οργανισμό.

Δεδομένου ότι είναι καλύτερο κανείς να προλαμβάνει παρά να θεραπεύει, καθώς επίσης και της γενικής αντίληψης που υπάρχει στη βιβλιογραφία ότι πολλές συγκρούσεις προξενούνται από σφάλματα και παραλείψεις στο σχεδιασμό της δομής ενός οργανισμού, προκύπτει το συμπέρασμα ότι επιβάλλεται πριν από οτιδήποτε άλλο να ελέγχεται εξονυχιστικά η διάρθρωση ενός οργανισμού και οι δυσλειτουργίες που τυχόν προκαλεί.

Η Διοικητική των Συγκρούσεων είναι μια πολύ σημαντική πτυχή της κάθε επιχείρησης. Βοηθά αυτούς που διοικούν τις επιχειρήσεις να λύνουν τις διάφορες συγκρούσεις που δημιουργούνται λόγω π.χ. της διαφοράς στόχων που δημιουργούνται μεταξύ ατόμων / ομάδων και διεύθυνσης. Εκεί που επικεντρώνεται το ενδιαφέρον είναι οι τεχνικές που χρησιμοποιούν για την επίδοση των συγκρούσεων.

Ο στόχος της Διοικητικής των Συγκρούσεων είναι να βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που χρειάζονται για τον κατάλληλο χειρισμό περιπτώσεων διαφωνιών και συγκρούσεων. Επιπλέον, μέσω της Διοικητικής των Συγκρούσεων οδηγούμαστε στην κατανόηση βημάτων και διαδικασιών που μας επιτρέπουν να αντιμετωπίσουμε ριζικά τις κρίσεις που συνεπάγονται οι προστριβές, έτσι ώστε αυτές να μην επαναλαμβάνονται.

Η πιο δύσκολα εφαρμόσιμη, αλλά και περισσότερα υποσχόμενη μέθοδος είναι αυτή της μετατροπής των διαφορών σε δημιουργικότητα. Η μέθοδος αυτή απαιτεί μεγάλη επιμονή και οξυδέρκεια από μέρους του διευθυντή, ενώ επιβάλλεται η αφοσίωσή του στη διαρκή προσπάθεια να καθοδηγεί την ενέργεια των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της δημιουργικότητας. Σε περίπτωση που μια σύγκρουση βγει στην επιφάνεια και λάβει διαστάσεις, τότε το χειρότερο ενδεχόμενο είναι αυτή να καταλήξει με προσφυγή στο δικαστικό αγώνα. Σε αυτό το σημείο η κρίση ξεφεύγει εντελώς από τον έλεγχο του οργανισμού, ενώ υπάρχει κίνδυνος να δημοσιοποιηθούν κατά την ακροαματική διαδικασία γεγονότα και στοιχεία που να πλήξουν ανεπανόρθωτα την εικόνα και την ανταγωνιστικότητά του. Επιπλέον ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος η όλη διαδικασία να επεκταθεί πολύ χρονικά και να στοιχίσει υπερβολικά τόσο οικονομικά, όσο και σε ανθρώπινους πόρους.

Τέλος, όσο αφορά την επίδραση της κουλτούρας στην εκδήλωση και την εξέλιξη μιας σύγκρουσης, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός της διαφοροποίησης που προκύπτει. Κάτι που θεωρείται απόλυτα λογικό και θεμιτό σε μια χώρα, μπορεί να προξενήσει σφοδρές συγκρούσεις σε μια άλλη. Κατά τον ίδιο τρόπο μια μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων η οποία έχει μεγάλη επιτυχία σε μια κουλτούρα μπορεί να είναι αναποτελεσματική ή ακόμα και να έχει αρνητική επίδραση σε μια άλλη. Είναι λοιπόν σημαντικό η διαχείριση συγκρούσεων, κυρίως σε πολυεθνικούς οργανισμούς να εξετάζει κάθε περίπτωση στο συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο που εκτυλίσσεται και να μην προβαίνει σε γενικεύσεις.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Alan C. Filley. (1975), INTERPERSONAL CONFLICT RESOLUTION. University Of Wisconsin. Madison.

Άξελροντ, Ρ.(1998). Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ. (Σ. Στασινός, μτφ). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

Barney J. B.,Griffin R. W. (1992). THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS.

Bartunek, J.M. & Reid, R.D. (1992). The role of Conflict in a second order change attempt. In D.M. Kolb & J.M.Bartunek (eds). HIDDEN CONFLICT IN ORGANIZATIONS. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

BJ Gallagher Hateley (1969), IS IT ALWAYS RIGHT TO BE RIGHT? : A TALE OF TRANSFORMING WORKPLACE CONFLICT INTO CREATIVITY AND COLLABORATION. Amacom Publications.

Boulding K., (1963). CONFLICT AND DEFENCE. New York: Harper & Row.

Daniel J. Canary (2000), COMPETENCE IN INTERPERSONAL CONFLICT. Ohio University, Ohio.

Deborah Borisoff (1989), CONFLICT MANAGEMENT: A COMMUNICATION SKILLS APPROACH. Englewood Cliffs, New Jersey.

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

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS. John Wiley & Sons, New York.

Κάντας Α.(1995). ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ. ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup> ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΟΜΑΔΕΣ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ – ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ. Ελληνικά γράμματα.

Leiter, Michael P. (2007) , ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΤΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ, ΕΞΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

March J. G. & Simon H. A., (1958). ORGANIZATIONS. New York: John Wiley & Sons.

Miller K., (2007). ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ. Αθήνα : Εκδόσεις Δίαυλος.

Mullins, L.J., (1996). MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. 4th Edition, Pittman.

- Μπουραντάς, (2002). *MANANTZMENT*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Pawlak, Z. (1998). AN INQUIRY INTO ANATOMY OF CONFLICTS. *Journal of Information Sciences* 109.
- Quinn, R.E. (1988). *BEYOND RATIONAL MANAGEMENT: MASTERING THE PARADOXES AND COMPETING DEMANDS OF HIGH PERFORMANCE*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Rahim, M.A. (2001). *MANAGING CONFLICT IN ORGANIZATIONS*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Robbins, S.P., (1993). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. Englewood Cliffs , 6th edition, Prentice Hall.
- Ρουμπάνη, Ν., (2007). ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΣΥΝΟΜΗΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ. *ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ ΝΕΩΝ ΚΙ ΕΝΗΛΙΚΩΝ*. Διαθέσιμο στο: [www.Humanrights-education.org](http://www.Humanrights-education.org).
- Schein, E. H. 1980. *ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 3rd edition. Prentice – Hall.
- Sichel, M., (1999). *HOW TO AVOID CONFLICT IN THE WORKPLACE. ELEVEN RULES TO HELP YOU AVOID CONFLICT IN THE WORKPLACE*. Διαθέσιμο στο: <http://www.brijj.com/group/work-place-ethics--link--Workplace-Etiquette-How-To-Avoid-Conflict-In-The-Workplace-By-Mark-Sichel-The-Sideroad?eid=411209>.
- Stewart Levine (1998). *GETTING TO RESOLUTION: TURNING CONFLICT INTO COLLABORATION*. Berrett-Koehler, San Fransisco.
- Στειακάκης Ε. Κατζός Ν. (2002). *MANAGEMENT ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΨΗ*. Θεσσαλονίκη :Εκδόσεις Ζήτη.
- Topchik G.S. (2001). *MANAGING WORKPLACE NEGATIVITY*, 1rd edition. Amacom, New York.
- Walton, R. E. (1969). *INTERPERSONAL PEACEMAKING : CONFRONTATIONS AND THIRD-PARTY CONSULTATION*. Addison – Wesley.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή κυρία, αγαπητέ κύριε,

Είμαστε φοιτητές στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης στο ΑΤΕΙ Ηρακλείου και στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας ερευνούμε το θέμα των «Οργανωσιακών Συγκρούσεων». Στην προσπάθειά μας να εντοπίσουμε τις αιτίες, τα αποτελέσματα αλλά και τη συχνότητα τέτοιων φαινομένων μέσα στο χώρο του σχολείου, θα ήταν πολύτιμη για μας η βοήθειά σας με την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Σας παρακαλούμε να απαντήσετε ελεύθερα και ειλικρινά και θέλουμε να ξέρετε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ο καθένας εκφράζει την άποψη του. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τσεκάρετε με **X** το σωστό για εσάς κουτάκι ή γράψτε ελεύθερα την άποψή σας όπου σας ζητείτε.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας

Αποστολοπούλου Ελευθερία  
Χαχλάκης Γιάννης

---

### ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

---

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1) Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

**2) Ηλικία**

25 – 35  36 – 45   
 46 – 55  56 και άνω

**3) Οικογενειακή κατάσταση:**

Έγγαμος/η  Άγαμος/η  Διαζευγμένος/η

**4) Εκπαίδευση:**

Παιδαγωγική Ακαδημία  Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ)   
 Άλλες Σχολές  Μεταπτυχιακές σπουδές   
 Μετεκπαίδευση

**5) Χρόνια υπηρεσίας ως μόνιμος/η εκπαιδευτικός ;**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**6) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**7) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους σας εκτός εργασίας ;**

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

8) Στο χώρο της εργασίας σας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων;

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

9) Στον χώρο εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων ;

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

10) Πού οφείλονται κυρίως οι συγκρούσεις αυτές κατά τη γνώμη σας;

.....  
 .....  
 .....  
 .....

11) Πιστεύετε ότι η φύση της εργασίας σας, βοηθάει την εκδήλωση συγκρούσεων;

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

12) Πόσο ελεύθερος αισθάνεσαι να δράσεις στο χώρο της εργασίας σου;

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

13) Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας ;

Συγκρουόμενοι στόχοι  Ασαφή όρια καθηκόντων

Προσωπικές φιλοδοξίες  Περιορισμένοι πόροι

Μη αποτελεσματική επικοινωνία  Συνθήκες εργασίας

Συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα

**14) Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**14<sup>α</sup>) Αν ναι, ποιος ήταν ο λόγος;**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**15) Πόσο αισθάνεστε ότι βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;**

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**16) Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο ;**

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**17) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:**

Ανάμεσα σε γυναίκες  Ανάμεσα σε άντρες

Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες  Είναι ανεξάρτητες από το φύλο

**18) Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις:**

Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων  Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών

Μεταξύ εκπαιδευτικών  Μεταξύ ομάδων (κλίκες)

Μεταξύ εκπαιδευτικών και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό σας χώρο



19) Χρησιμοποιήστε αριθμούς από το 1-8 για να ιεραρχήσετε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας:

Αβεβαιότητα  Απόρριψη  Κακή επικοινωνία

Έλλειψη πληροφόρησης  Κακός συντονισμός  Χαμηλή αποδοτικότητα

Άγχος  Δυσφορία στον εργασιακό χώρο  Άλλες επιπτώσεις; Ποιες;

.....  
 .....  
 .....

20) Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ;

Διαπραγμάτευση  Συμβιβασμός  Αποφυγή

Παραχώρηση  Επιβολή

21) Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ;

- MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)

- YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει

συμβιβασμός)

- HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών

συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)

- OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού,

υπάρχει ομαδική δράση)

**22) Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος που ακολουθείτε στο χώρο εργασίας σας έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις ;**

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**23) Ποια είναι η δική σας στάση απέναντι στις συγκρούσεις;**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**24) Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την αποφυγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**Ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας!**

## Αποδελτίωση ερωτηματολογίου

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### Ερώτηση 1: Φύλλο

	Πλήθος	Ποσοστό
Άνδρες	19	29,5%
Γυναίκες	41	70,5%

#### Ερώτηση 2: Ηλικία

Ηλικίες	25-35	36-45	46-55	55 και άνω
Πλήθος	25	18	15	2
Ποσοστό	41,7%	30%	25%	3,3%

#### Ερώτηση 3: Οικογενειακή κατάσταση

	Πλήθος	Ποσοστό
Έγγαμοι	40	66,7%
Άγαμοι	20	33,3%

#### Ερώτηση 4

##### Εκπαίδευση

	Παιδαγωγική Ακαδημία	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακές Σπουδές	Μετεκπαίδευση	Άλλες Σπουδές
Πλήθος	19	50	4	10	3

**Ερώτηση 5: Χρόνια υπηρεσίας**

Έτη Υπηρ	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-35
Πλήθος	17	14	6	7	6	10
Ποσοστό	28,3%	23,3%	10%	11,6%	10%	16,6%

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Ερώτηση 6**

**Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	0	0	0	30	30
Ποσοστό	0%	0%	0%	50%	50%

**Ερώτηση 7**

**Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας εκτός εργασίας;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	5	14	18	16	7
Ποσοστό	8,3%	23,3%	30%	26,7	11,7%

**Ερώτηση 8**

**Στο χώρο της εργασίας σας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	6	22	17	14	1
Ποσοστό	10%	36,7%	28,3%	23,3%	1,7%

**Ερώτηση 9**

**Στο χώρο της εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	5	31	18	5	1
Ποσοστό	8,3%	51,7%	30%	8,3%	1,7%

**Ερώτηση 10**

**Πού οφείλονται κυρίως οι συγκρούσεις κατά τη γνώμη σας ;**

Αιτία	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Προσωπικές φιλοδοξίες - ανταγωνισμός	3	10	13
διαφωνία στις απόψεις	1	10	11
Διαφορετική αντιμετώπιση προβλημάτων-νοοτροπία	5	3	8
έλλειψη επικοινωνίας	3	4	7
εργασιακά θέματα	3	3	6
διαπροσωπικές σχέσεις	1	2	3
έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων	0	1	1
άνιση μεταχείριση των νέων από τους παλαιότερους	0	2	2
δημιουργία κλίκας	0	1	1
Κατανομή ευθυνών και καθηκόντων	0	1	1
Δεν απάντησαν	3	9	12

**Ερώτηση 11**

**Πιστεύετε ότι η φύση της εργασίας σας, βοηθάει την εκδήλωση συγκρούσεων;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	2	23	20	15	0
Ποσοστό	3,3%	38,4%	33,3%	25%	0%

**Ερώτηση 12**

**Πόσο ελεύθερος αισθάνεσαι να δράσεις στο χώρο της εργασίας σου;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	0	1	8	37	14
Ποσοστό	0%	1,7%	13,3%	61,7%	23,3%

**Ερώτηση 13**

**Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας ;**

**Συγκρουόμενοι στόχοι  
Προσωπικές φιλοδοξίες**

**Μη αποτελεσματική επικοινωνία  
Συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα**

**Ασαφή όρια καθηκόντων  
Περιορισμένοι πόροι  
Συνθήκες εργασίας**

	Πλήθος	Ποσοστό
Συγκρουόμενοι στόχοι	5	10,2%
Προσωπικές φιλοδοξίες	14	28,5%
Μη αποτελεσματική επικοινωνία	17	34,7%



Συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα	4	8,2%
Ασαφή όρια καθηκόντων	4	8,2%
Περιορισμένοι πόροι	1	2%
Συνθήκες εργασίας	4	8,2%
Δεν απάντησαν-Ασάφειες	11	18,3%

#### Ερώτηση 14

Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης, αν ναι ποιος ήταν ο λόγος

ΝΑΙ

ΌΧΙ

	Πλήθος	Ποσοστό
Ναι	17	28,3%
Όχι	43	71,7%

Αν ναι, ποιος ήταν ο λόγος;

	Πλήθος	Ποσοστό
Εργασιακά Θέματα	7	41,2%
Φιλοδοξίες Προσωπικές	3	17,6%
Προσωπικοί λόγοι	2	11,8%
Μείωση της προσωπικότητας	1	5,9%
Ελλιπής εκτέλεση καθηκόντος	1	5,9%
Πολιτικές συζητήσεις	1	5,9%
Αχαριστία	1	5,9%
Διαφορετικές απόψεις	1	5,9%

### Ερώτηση 15

**Πόσο αισθάνεστε ότι βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	28	28	4	0	0
Ποσοστό	46,7%	46,7%	6,6%	0%	0%

### Ερώτηση 16

**Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο ;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	14	24	12	9	1
Ποσοστό	23,3%	40%	20%	15%	1,7%

### Ερώτηση 17

**Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:**

**Ανάμεσα σε γυναίκες**

**Ανάμεσα σε άντρες**

**Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες**

**Είναι ανεξάρτητες από το φύλο**

	Πλήθος	Ποσοστό
Ανάμεσα σε γυναίκες	17	28,3%
Ανάμεσα σε άντρες	0	0%
Άντρες και γυναίκες	2	3,3%
Ανεξάρτητες φύλου	41	68,4%

**Ερώτηση 18**

**Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις:**

**Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων**                      **Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών**  
**Μεταξύ εκπαιδευτικών**    **Μεταξύ ομάδων (κλίκες)**  
**Μεταξύ εκπαιδευτικών και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό σας χώρο**

	Πλήθος	Ποσοστό
Διευθυντή και υφισταμένων	9	15%
Μεταξύ εκπαιδευτικών	35	58,3%
Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών	0	0%
Μεταξύ ομάδων (κλίκες)	9	15%
Εκπαιδευτικών και άλλων προσώπων	7	11,7%

**Ερώτηση 19**

**Χρησιμοποιήστε αριθμούς από το 1-8 για να ιεραρχήσετε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας:**

**Αβεβαιότητα**    **Απόρριψη**    **Κακή επικοινωνία**  
**Έλλειψη πληροφόρησης**                      **Κακός συντονισμός**    **Χαμηλή αποδοτικότητα**  
**Άγχος**    **Δυσφορία στον εργασιακό χώρο**  
**Άλλες επιπτώσεις; Ποιες;**

	Παράγοντας	πλήθος	Ποσοστό
Δεν απάντησαν-Λανθασμένη απάντηση		13	21,7%
Απάντησαν		47	78,3%
Αβεβαιότητα	Ε΄ παράγοντας 3 Πρώτες Προτιμήσεις	14	29,7% του 47

Απόρριψη	Στ' παράγοντας 3 Πρώτες Προτιμήσεις	13	27,6 του 47
Κακή επικοινωνία	Β' Προτίμηση	13	27,7% του 47
	3 Πρώτες Προτιμήσεις	33	70% του 47
Έλλειψη πληροφόρησης	Ζ' παράγοντας 3 Πρώτες Προτιμήσεις	11	23,4% του 47
Κακός συντονισμός	Δ' παράγοντας 3 Πρώτες Προτιμήσεις	17	36,1 του 47
Χαμηλή αποδοτικότητα	Η' παράγοντας 3 Πρώτες Προτιμήσεις	4	8%
Άγχος	Γ' παράγοντας 3 Πρώτες Προτιμήσεις	20	42,6%
Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	Α' Προτίμηση	20	42,6% του 47
	3 Πρώτες Προτιμήσεις	34	72,3% του 47

### Ερώτηση 20

Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στο χώρο εργασίας σας;

**Διαπραγμάτευση  
Παραχώρηση**

**Συμβιβασμός  
Επιβολή**

**Αποφυγή**

	Διαπρα- γμάτευση	Συμβιβα- σμός	Αποφυγή	Παρα- χώρηση	Επιβολή	Δεν απάντη- σαν
Πλήθος	19	15	17	5	2	2
Ποσοστό	31,7%	25%	28,4%	8,3	3,3%	3,3%

### Ερώτηση 21

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

- **MY WAY:** (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)
- **YOUR WAY:** (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός)
- **HALF WAY:** (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)
- **OUR WAY:** (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση)

	MY WAY	YOUR WAY	HALF WAY	OUR WAY	Δεν απάντησαν
Πλήθος	1	9	9	38	3
Ποσοστό	1,75	15%	15%	63,3%	5%

### Ερώτηση 22

Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος που ακολουθείτε στο χώρο εργασίας σας έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Δεν απάντησε
Πλήθος	0	2	8	42	7	1
Ποσοστό	0%	3,3%	13,3%	70%	11,7%	1,7%

**Ερώτηση 23**

**Ποια είναι η δική σας στάση απέναντι στις συγκρούσεις;**

Στάση	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Αποφυγή συγκρούσεων	1	12	13
Καλή διάθεση – Διάλογος	8	9	17
Διατήρηση ίσης απόστασης	3	7	10
Κατανόηση - Συμβιβασμός	3	7	10
Αλληλοσεβασμός	5	2	7
Χιούμορ	4	1	5
Δικαιοσύνη - Αντικειμενικότητα	1	4	5
Λειτουργώ κατευναστικά	0	2	2
Πρόληψη	0	1	1
Κοινοί στόχοι	1	1	2
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	0	1	1
Δεν απάντησαν	2	4	6

**Ερώτηση 24**

**Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την αποφυγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;**

Πρόταση	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Αμοιβαίος σεβασμός - Αλληλοκατανόηση	9	10	19
Διάλογος – Συζήτηση- Συνενόηση	4	13	17
Οργάνωση – καταμερισμός αρμοδιοτήτων	3	8	11
Συνεργασία – Καλή διάθεση	2	6	8
Ίση αντιμετώπιση από το Διευθυντή	2	4	6



Σωστή ενημέρωση	0	6	6
Καλές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών	2	1	3
Αποφυγή κλίκας	1	2	3
Παραμέριση προσωπικού οφέλους	1	1	2
Συνέπεια στις υποχρεώσεις	1	1	2
Αποφυγή συγκρούσεων	2	1	3
Μην ασχολείσαι με του άλλους	1	1	2
Δεν απάντησαν	2	6	8