



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ**

της

**ΔΗΜΗΤΡΑΣ Χ. ΠΑΡΑΣΧΟΥ**

Επιβλέπων Καθηγητής: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΑΤΟΥ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας**

ΜΑΙΟΣ 2021

## COPYRIGHT

© ΔΗΜΗΤΡΑ ΧΡΗΣΤΟΥ ΠΑΡΑΣΧΟΥ, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Το περιεχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

### **Υπεύθυνη Δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

(υπογραφή)

*ΔΗΜΗΤΡΑ ΧΡΗΣΤΟΥ ΠΑΡΑΣΧΟΥ*

## Ευχαριστίες

*Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε ορισμένους ανθρώπους, η συμβολή και η συμπαράσταση των οποίων ήταν πολύτιμη και καθοριστική για την εκπόνηση της.*

*Αρχικά, ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα. Κάτου Αναστασία, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη συμβολή της για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.*

*Έπειτα, οφείλω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου που αφιέρωσαν μέρος του χρόνου τους, προκειμένου να προβούν στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων καθώς χωρίς την βοήθεια και στήριξη των οποίων δε θα ήταν δυνατή η διεξαγωγή της έρευνας.*

*Κλείνοντας, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου και στους πιο κοντινούς μου ανθρώπους, που όλα αυτά τα χρόνια, με στηρίζουν και μου συμπαραστέκονται δίνοντας μου την δύναμη και την ελπίδα για να συνεχίζω να προσπαθώ για το καλύτερο.*

## Περίληψη

Η Διαχείριση Συγκρούσεων αποτελεί ένα τομέα της σύγχρονης επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που ασχολείται με την αποτελεσματική επίλυση ή ακόμη και την πρόληψη συγκρούσεων που ενδεχομένως να εμφανιστούν στον εργασιακό χώρο. Λόγω της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις είναι πολλές, ενώ επίσης οι προσεγγίσεις που μπορεί να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος για την αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών δύνανται να είναι ανταγωνιστικής ή μη ανταγωνιστικής φύσης. Μέσα σε αυτό το περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον, οι διοικήσεις των οργανισμών αναγνωρίζουν το ρόλο που έχει η ικανοποίηση των εργαζομένων στην τόνωση της παραγωγικότητας αυτών στη θέση εργασίας τους και στην προώθηση της αποδοτικότητας όλου του οργανισμού. Στόχος της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης σε ένα περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό των μηχανισμών υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών που λειτουργούν σήμερα σε πολυάριθμα σημεία της χώρας στα πλαίσια αντιμετώπισης των έντονων μεταναστευτικών ροών που δέχθηκε η Ελλάδα κατά τα πρόσφατα έτη. Το εν λόγω εργασιακό περιβάλλον θεωρείται περίπλοκο για πολλούς λόγους, μεταξύ των οποίων η υποχρεωτική συνεργασία εργαζομένων διαφορετικών φορέων αλλά και διαφορετικών εθνικοτήτων και κουλτούρας, παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση διαφωνιών και ενδεχομένως συγκρούσεων. Προκειμένου να διερευνηθούν τα παραπάνω, η πρωτογενής ποσοτική έρευνα που έλαβε χώρα σε δείγμα 116 εργαζομένων καταλήγει ότι η υιοθέτηση λιγότερο ανταγωνιστικών προσεγγίσεων διαχείρισης των συγκρούσεων οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

## Abstract

Conflict Management is a field of Human Resource Management that deals with the effective resolution, or even prevention, of conflicts that may occur in the workplace. Due to the complexity of the modern working environment, there are numerous factors that may lead to conflicts, whereas the approaches that an employee may follow to deal with such incidents may be of competitive or non-competitive nature. In this complex working environment, nowadays the management teams of organizations recognize the role that employee satisfaction plays in boosting their productivity in the workplace and in promoting the efficiency of the entire organization. The aim of this study is to investigate the relationship between conflict management and job satisfaction in a complex working environment, such as the reception and accommodation mechanisms for refugees and migrants currently operating in many areas in Greece, since they evolved in the required infrastructure for properly managing intense migration flows coming to Greece during the recent years. This working environment is considered complex for many reasons, including the mandatory cooperation of employees from different organizations, as well as of different nationalities and cultures, factors that contribute to the development of disagreements and potential conflicts. In order to investigate the above, the primary quantitative research that took place in a sample of 116 employees concludes that the adoption of less competitive conflict management approaches leads to a higher level of job satisfaction.

## Πίνακας Περιεχομένων

COPYRIGHT .....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract .....	v
Κατάλογος πινάκων .....	ix
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	xi
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός της εργασίας .....	1
1.2 Βιβλιογραφική διερεύνηση του ζητούμενου .....	2
1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας και παρουσίαση ερευνητικών ερωτημάτων.....	4
1.4 Δομή της εργασίας .....	5
Κεφάλαιο 2: Το πρόσφατο μεταναστευτικό ρεύμα στην Ελλάδα .....	7
2.1 Εισαγωγικές έννοιες για τη μετανάστευση.....	7
2.2 Το φαινόμενο της μεταναστευτικής ροής στην Ελλάδα τα πρόσφατα έτη .....	9
Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Διαχείρισης Συγκρούσεων .....	16
3.1 Ορισμός και έννοια της Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	16
3.2 Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο – αίτια .....	20
3.3 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων .....	25
Κεφάλαιο 4: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Εργασιακής Ικανοποίησης .....	29
4.1 Βασικές έννοιες και παράγοντες που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση.....	29
4.2 Η εργασιακή ικανοποίηση και η διαχείριση συγκρούσεων.....	32
4.3 Η διαχείριση συγκρούσεων και η εργασιακή ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον σε κέντρα υποδοχής προσφύγων .....	34

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία έρευνας.....	36
5.1 Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις.....	36
5.2 Ερευνητικά εργαλεία .....	37
5.2.1 Παράγοντες εργασιακών συγκρούσεων.....	37
5.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση .....	37
5.2.3 Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων .....	39
5.2.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	40
5.3 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης .....	40
5.4 Συλλογή του δείγματος.....	41
Κεφάλαιο 6: Επεξεργασία δεδομένων και αποτελέσματα .....	42
6.1 Περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.....	42
6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας.....	45
6.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων.....	46
6.3.1 Αίτια συγκρούσεων .....	46
6.3.2 Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων .....	49
6.3.3 Εργασιακή ικανοποίηση .....	53
6.4 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	58
6.5 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ αιτίων και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	59
6.6 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	64
6.7 Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επιλογή των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	65
6.7.1 Φύλο.....	66
6.7.2 Ηλικία .....	67
6.7.3 Οικογενειακή κατάσταση.....	68
6.7.4 Παιδιά .....	68

6.7.5 Χώρα καταγωγής.....	69
6.7.6 Επίπεδο σπουδών.....	70
6.7.7 Ειδικότητα.....	71
6.7.8 Φορέας.....	74
6.7.9 Εργασιακό πλαίσιο.....	75
6.8 Έλεγχος συσχέτισης προϋπηρεσίας και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων.....	77
6.9 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	78
6.9.1 Συνεργασία.....	79
6.9.2 Συγκατάβαση.....	80
6.9.3 Συμβιβασμός.....	81
6.10 Πορίσματα έρευνας.....	82
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και περιορισμοί.....	87
7.1 Συμπεράσματα.....	87
7.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	92
7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	93
Βιβλιογραφία.....	94
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	103



## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης .....	38
Πίνακας 2. Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων.....	39
Πίνακας 3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=116).....	43
Πίνακας 4. Αξιοπιστία των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	45
Πίνακας 5. Αξιοπιστία των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης.....	46
Πίνακας 6. Συγκρούσεις που πηγάζουν από οργανωτικούς παράγοντες. Ποσοστά απαντήσεων.	47
Πίνακας 7. Συγκρούσεις που πηγάζουν από τις προσδοκίες των εργαζομένων. Ποσοστά απαντήσεων. ....	48
Πίνακας 8. Συνεργασία. Ποσοστά απαντήσεων. ....	49
Πίνακας 9. Συγκατάβαση. Ποσοστά απαντήσεων.....	50
Πίνακας 10. Επιβολή. Ποσοστά απαντήσεων. ....	51
Πίνακας 11. Αποφυγή. Ποσοστά απαντήσεων.....	52
Πίνακας 12. Συμβιβασμός. Ποσοστά απαντήσεων.....	53
Πίνακας 13. Αμοιβές. Ποσοστά απαντήσεων. ....	54
Πίνακας 14. Επίβλεψη. Ποσοστά απαντήσεων. ....	55
Πίνακας 15. Προσδοκώμενα οφέλη από έκτακτες ανταμοιβές. Ποσοστά απαντήσεων. ....	55
Πίνακας 16. Λειτουργικές συνθήκες εργασίας. Ποσοστά απαντήσεων. ....	56
Πίνακας 17. Συνάδελφοι. Ποσοστά απαντήσεων. ....	56
Πίνακας 18. Φύση της εργασίας. Ποσοστά απαντήσεων.....	57
Πίνακας 19. Επικοινωνία. Ποσοστά απαντήσεων. ....	57
Πίνακας 20. Συσχετίσεις μεταξύ των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	59
Πίνακας 21. Συσχετίσεις οργανωτικών παραγόντων συγκρούσεων και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	61
Πίνακας 22. Συσχετίσεις συγκρούσεων λόγω των προσδοκιών των εργαζομένων και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	63

Πίνακας 23. Συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	65
Πίνακας 24. Έλεγχος της επίδρασης του φύλου στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	66
Πίνακας 25. Έλεγχος της επίδρασης της ηλικίας στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	67
Πίνακας 26. Έλεγχος της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	68
Πίνακας 27. Έλεγχος της επίδρασης των παιδιών στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	68
Πίνακας 28. Έλεγχος της επίδρασης της χώρας καταγωγής στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	69
Πίνακας 29. Έλεγχος της επίδρασης του μορφωτικού επιπέδου στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	71
Πίνακας 30. Έλεγχος της επίδρασης της ειδικότητας στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	71
Πίνακας 31. Έλεγχος της επίδρασης της ειδικότητας (διοικητικοί/άλλοι) στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	73
Πίνακας 32. Έλεγχος της επίδρασης του φορέα απασχόλησης στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	74
Πίνακας 33. Έλεγχος της επίδρασης του εργασιακού πλαισίου στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων .....	77
Πίνακας 34. Συσχετίσεις προϋπηρεσίας και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων .....	78
Πίνακας 35. Οι αρχικές μεταβλητές του μοντέλου.....	79
Πίνακας 36. Ανάλυση παλινδρόμησης για τη μεταβλητή " <i>Συνεργασία</i> " .....	79
Πίνακας 37. Οι αρχικές μεταβλητές του μοντέλου.....	80
Πίνακας 38. Ανάλυση παλινδρόμησης για τη μεταβλητή " <i>Συγκατάβαση</i> " .....	80
Πίνακας 39. Οι αρχικές μεταβλητές του μοντέλου.....	81
Πίνακας 40. Ανάλυση παλινδρόμησης για τη μεταβλητή " <i>Συμβιβασμός</i> " .....	81

## Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Διαγράμματα διασποράς μεταξύ των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεως. ....	58
Διάγραμμα 2. Σύγκριση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ ανδρών - γυναικών. ....	67
Διάγραμμα 3. Σύγκριση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ ημεδαπών και αλλοδαπών εργαζομένων. ....	70
Διάγραμμα 4. Σύγκριση στην επιλογή των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των ειδικοτήτων. ....	72
Διάγραμμα 5. Σύγκριση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ διοικητικών και λοιπών ειδικοτήτων. ....	73
Διάγραμμα 6. Σύγκριση στην επιλογή των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων φορέων. ....	75
Διάγραμμα 7. Σύγκριση στην επιλογή των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά εργασιακά πλαίσια. ....	76

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1 Σκοπός της εργασίας

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται συχνά ως πολύπλοκο, ανταγωνιστικό και στρεσογόνο (Armstrong, 2009). Με την πάροδο των ετών, η ανάγκη των σύγχρονων οργανισμών να ανταπεξέλθουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντός τους οδήγησε σε μία σειρά από αλλαγές και προσαρμογές που αυτοί καλούνται να υιοθετήσουν στο εσωτερικό περιβάλλον για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα ερεθίσματα αυτά (Jaramillo *et al.*, 2011). Συνέπεια των αλλαγών αυτών είναι το γεγονός ότι οι εργασιακές συνθήκες είναι συχνά πιεστικές για τους εργαζόμενους, καθώς οι στόχοι που τίθενται τόσο μεμονωμένα σε ένα άτομο όσο και στην ομάδα στην οποία ανήκει, όπως επίσης και η φύση της δουλειάς αλλά και διάφοροι άλλοι παράγοντες, καθιστούν αναγκαία την υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα (De Dreu & Gelfand, 2008/ Himes, 2008). Το γεγονός αυτό τείνει να εντείνεται περισσότερο όταν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχει η αναγκαία προϋπόθεση της συνεργασίας ανθρώπων διαφόρων ειδικοτήτων, διαφορετικού επίπεδο μόρφωσης, δημογραφικών χαρακτηριστικών και πολιτισμικής κουλτούρας (Hardy & Phillips, 1998/ Martin, 2014). Μάλιστα, αυτό χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό οργανισμούς και δομές οι οποίοι εξαρτώνται από την συνεργασία διαφορετικών τομέων επαγγελματικού ενδιαφέροντος για την επίτευξη από κοινού τιθέμενων στόχων κοινωνικού ή οικονομικού χαρακτήρα, όπως είναι σήμερα οι μηχανισμοί υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών (García *et al.*, 2020).

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει τις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού στις εν λόγω δομές στην Ελλάδα, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι στις τελευταίες συνυπάρχουν εργασιακά και καλούνται να συνεργαστούν άτομα διαφόρων επαγγελματικών τομέων και διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών που συχνά προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς- κουλτούρες, παράγοντες που δύνανται να προκαλέσουν την εμφάνιση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Ιδιαίτερος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της διαχείρισης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των δομών αυτών. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται ο βαθμός στον

οποίο η διαχείριση συγκρούσεων σχετίζεται με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Προκειμένου να διερευνηθεί το ζητούμενο, στα πλαίσια της εργασίας πραγματοποιείται αρχικά βιβλιογραφική επισκόπηση με σκοπό να καταγραφούν διάφορες απόψεις που διαχρονικά εκφράζονται μέσω κυρίως της πραγματοποίησης ερευνών αναφορικά με το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης, της διαχείρισης συγκρούσεων και της μεταξύ τους σχέσης. Κατόπιν, διενεργείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα για να διαπιστωθεί η ύπαρξη της σχέσης αυτής σε δείγμα εργαζομένων σε δομές υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών στην Ελλάδα.

## 1.2 Βιβλιογραφική διερεύνηση του ζητούμενου

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα εδώ και δεκαετίες. Ο λόγος για το ενδιαφέρον αυτό σχετίζεται με την αναγνώριση εκ μέρους των επιχειρήσεων και οργανισμών σε όλο τον κόσμο της παραδοχής ότι όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος στα πλαίσια άσκησης των εργασιακών καθηκόντων του, τείνει να είναι πιο παραγωγικός και να αποδίδει περισσότερο. Αυτό συμβάλλει με τη σειρά του στην αυξημένη αποδοτικότητα του συνόλου του οργανισμού, καθώς όταν αυτό στελεχώνεται από ικανοποιημένους εργαζόμενους τότε συλλογικά διαθέτει τους κατάλληλους πόρους για να εργαστούν παραγωγικά με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Warr & Inceoglu, 2012). Όπως αποδεικνύεται από την καθημερινότητα του επιχειρηματικού κόσμου, η εξασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι μία δυναμική διαδικασία και ταυτόχρονα πολύπλευρη, καθώς οι παράγοντες που εξασφαλίζουν την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυάριθμοι και συχνά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Aziri, 2011).

Παράλληλα, το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι, όπως προαναφέρθηκε, αρκετά στρεσογόνο καθώς οι συνθήκες που επικρατούν επιβάλλουν στους εργαζόμενους να δουλεύουν υπό πίεση και με εντατικό ρυθμό. Έτσι, είναι συχνό στον χώρο εργασίας να απουσιάζουν ήρεμες συνθήκες απασχόλησης, κάτι που προκαλεί εντάσεις μεταξύ του προσωπικού που ενδεχομένως να καταλήξουν σε διαφωνίες. Ακόμη και αν αυτό σε πολλές περιπτώσεις θεωρείται η βάση για έναν παραγωγικό διάλογο και έτσι μία αποδοτική συνεργασία μεταξύ διαφόρων μερών, είναι σύνηθες το φαινόμενο η διαφωνία να πάρει διαστάσεις και να καταλήξει σε σύγκρουση, γεγονός

που προκαλεί δυσμενείς συναισθήματα και στις δύο πλευρές, όπως επίσης και στους υπόλοιπους εργαζόμενους στον ίδιο χώρο (Gaziloglu & Tansel, 2003). Οι συγκρούσεις διαχρονικά έχουν απασχολήσει τόσο τον επιχειρηματικό όσο και τον ακαδημαϊκό κόσμο, καθώς η αποτελεσματική επίλυση τους θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση για να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Όσο όμως εύλογο και αν θεωρείται αυτό, στην πραγματικότητα η επιτυχής διαχείριση συγκρούσεων είναι δύσκολη λόγω των διαφόρων πτυχών που αυτή μπορεί να λάβει και που δύνανται να θέσουν σε κίνδυνο την εφαρμογή της (Chan & Goto, 2003/ Belias *et al.*, 2015).

Οι λόγοι για τους οποίους ενδέχεται να λάβουν χώρα συγκρούσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να είναι διάφοροι. Συχνά ξεκινούν από διαφορές που μπορεί να υπάρχουν σχετικά με την τακτική αντιμετώπισης ενός περιστατικού που αφορά στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Αυτό τείνει να μεγεθύνεται όταν εργαζόμενοι με διαφορετικό αντικείμενο επαγγελματικού ενδιαφέροντος καλούνται να αντιμετωπίζουν μία κατάσταση στην οποία είναι απαραίτητες και οι δύο πλευρές, οι οποίες χρειάζεται να συμφωνήσουν. Συχνά όμως η διαφορετική προσέγγιση που ενδεχομένως ακολουθεί ο εκάστοτε τομέας δύναται να δημιουργήσει διαφωνίες και εντάσεις, οι οποίες πιθανόν να καταλήξουν σε σύγκρουση (Yaziji & Doh, 2009). Άλλοι λόγοι σχετίζονται με διάφορες που ενδεχομένως τα άτομα αυτά να έχουν με βάση δημογραφικά στοιχεία τους, όπως για παράδειγμα τα δύο φύλα, η ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης. Ένας ακόμη παράγοντας που θεωρείται υψηλής σημασίας είναι η κουλτούρα, καθώς άτομα που κατάγονται από διαφορετικούς πολιτισμούς και συνεπώς αναγνωρίζουν ως αποδεκτά διαφορετικά στυλ συμπεριφοράς και σκέψης, ενδέχεται να διαφωνήσουν με άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον (Amaram, 2007/ Judge *et al.*, 2020).

Παράλληλα ο τρόπος με τον οποίο ένας εργαζόμενος διαχειρίζεται και αντιμετωπίζει κάθε φορά μία σύγκρουση ενδέχεται να διαφέρει από άτομο σε άτομο ή ακόμη και από περίπτωση σε περίπτωση. Διάφορα στυλ διαχείρισης αναγνωρίζονται στα πλαίσια αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης, καθώς η υιοθέτηση της εκάστοτε συμπεριφοράς που υποδηλώνει η αντίστοιχη προσέγγιση οδηγεί στην εκδήλωση διαφορετικών συναισθημάτων εκ μέρους του εργαζόμενου (Pandey & Asthana, 2017). Έτσι, η διαχείριση συγκρούσεων ενδεχομένως να επηρεάζει την ικανοποίηση που ο τελευταίος αισθάνεται στα πλαίσια της επαγγελματικής του δραστηριοποίησης. Αν επομένως εκείνος βιώνει τακτικά συγκρούσεις στο εργασιακό του

περιβάλλον, τότε είναι πιθανό ότι η ικανοποίησή του επηρεάζεται αρνητικά από το γεγονός αυτό, ενώ παράλληλα ο τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης δύναται να επηρεάσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που αυτός αισθάνεται (Lee, 2008).

Βάσει όλων των παραπάνω, για τους σκοπούς εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θεωρήθηκε ενδιαφέρον να διερευνηθεί κατά πόσο το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από την εμφάνιση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον - καθώς επίσης και από τις προσεγγίσεις διαχείρισης αυτών- μέσα σε ένα σύνθετο εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό που χαρακτηρίζει τους μηχανισμούς υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών στην Ελλάδα. Ο βασικός λόγος για την επιλογή των συγκεκριμένων οργανισμών/ δομών σχετίζεται με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού εργαζομένων εκεί οι οποίοι φέρουν σημαντικές διαφορές σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, επαγγελματικούς τομείς αλλά και κουλτούρας που πηγάζει από τη χώρα καταγωγής τους.

### 1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας και παρουσίαση ερευνητικών ερωτημάτων

Για τους σκοπούς εκπόνησης της εργασίας αυτής και της σωστής διερεύνησης του ζητούμενου, κρίθηκε σκόπιμο να λάβει χώρα πρωτογενής έρευνα ειδικά σε μηχανισμό υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών. Συγκεκριμένα, η απόφαση η έρευνα αυτή να είναι πρωτογενής βασίζεται στο γεγονός ότι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχουν ελάχιστες έρευνες που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον πολυσύνθετων εργασιακά δομών, όπως είναι οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί, όπου εργαζόμενοι από διάφορους οργανισμούς, με διαφορετικό αντικείμενο και διαφορετικών εθνικοτήτων καλούνται να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών σκοπών. Μάλιστα, μετά από εντατική έρευνα ανεύρεσης σχετικών ακαδημαϊκών πηγών, διαπιστώθηκε ότι το ζητούμενο δεν έχει έως σήμερα εξεταστεί ερευνητικά τουλάχιστον στις σχετικές δομές φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών στην Ελλάδα και ειδικά αναφορικά με το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και της διαχείρισης συγκρούσεων υπό το πλαίσιο των συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος που επικρατούν.

Ως εκ τούτου, η απουσία προηγούμενων δεδομένων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν δυναμικά για την διερεύνηση του θέματος της εργασίας αυτής υποστηρίζει την απόφαση υλοποίησης μιας πρωτογενούς μελέτης. Έτσι, θεωρήθηκε ότι από τα διάφορα εργαλεία που

χρησιμοποιούνται κυρίως στα πλαίσια της τελευταίας, όπως είναι η συνέντευξη, η παρατήρηση και το ερωτηματολόγιο, το τελευταίο πληροί τα κριτήρια της φύσης της έρευνας που θα λάβει χώρα. Συγκεκριμένα, καθώς ο σκοπός είναι η διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της διαχείρισης συγκρούσεων, θεωρείται σημαντικό να υπάρξει μεγάλος αριθμός ερωτώμενων ώστε να προκύψουν αξιόλογα και αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με τις μεταβλητές αυτές και τη μεταξύ τους σχέση (Saunders *et al.*, 2014).

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα- υποθέσεις (Υ) που θέτει η εργασία αυτή και καλείται να απαντήσει μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, αλλά και της πρωτογενούς αυτής έρευνας, είναι τα εξής:

(Υ1): Οι τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

(Υ2): Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και του συνεργατικού, συγκαταβατικού και συμβιβαστικού τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων.

(Υ3): Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της επιβολής, ως τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων.

Επιπροσθέτως, διερευνήθηκαν παράγοντες πέραν της εργασιακής ικανοποίησης, που επιδρούν στην επιλογή τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων και σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

## 1.4 Δομή της εργασίας

Η εργασία αυτή απαρτίζεται από επτά συνολικά κεφάλαια. Το πρώτο αποτελεί το εισαγωγικό κεφάλαιο, καθώς δίνει βασικές πληροφορίες που αφορούν στο περιεχόμενο και στους σκοπούς της εργασίας αυτής. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μία παρουσίαση της έννοιας της μετανάστευσης και ζητημάτων που αφορούν στους μηχανισμούς υποδοχής μεταναστών, όπως αυτοί έχουν αναπτυχθεί κατάλληλα για τα ελληνικά δεδομένα κατά τα πρόσφατα έτη. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση ζητημάτων που αφορούν στη διαχείριση συγκρούσεων, τους λόγους που αυτές προκαλούνται στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς επίσης και τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών εκ μέρους του εκάστοτε εργαζόμενου. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στη βιβλιογραφική επισκόπηση ζητημάτων που αφορούν στην εργασιακή



ικανοποίηση, τους παράγοντες που συμβάλλουν στην προώθησή της, καθώς για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής και της διαχείρισης συγκρούσεων. Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την περιγραφή της μεθοδολογίας έρευνας που ακολουθήθηκε. Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε και κατόπιν παρουσιάζει τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν. Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο αφορά στην εκπόνηση των βασικών συμπερασμάτων που προέκυψαν τόσο από την έρευνα που διενεργήθηκε όσο και συγκριτικά με τη βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε και μελετήθηκε, όπως επίσης παρουσιάζει τους περιορισμούς της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

## Κεφάλαιο 2: Το πρόσφατο μεταναστευτικό ρεύμα στην Ελλάδα

### 2.1 Εισαγωγικές έννοιες για τη μετανάστευση

Η έννοια της μετανάστευσης είναι πολυσυζητημένη κυρίως στα πλαίσια του 20ου αιώνα. Η τελευταία σχετίζεται και αναφέρεται στην προσωρινή ή μόνιμη μεταβολή της κατοικίας ενός ατόμου, ενώ η φύση της έννοιάς της είναι δυναμική και εξελισσόμενη καθώς σχετίζεται με παράγοντες πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και ψυχολογικούς (Κατερέλος, 2007/ Δικτυακός τόπος Υπουργείου Μετανάστευσης Και Ασύλου, 15/01/2019).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει διάκριση μεταξύ των όρων “πρόσφυγας” και “μετανάστης”. Στην καθημερινότητα ή ακόμη και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι δύο όροι συχνά χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι, ενώ στην πραγματικότητα δεν είναι. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι ο όρος “πρόσφυγας” χαρακτηρίζει ένα άτομο το οποίο υποχρεούται να διαφύγει από τον μόνιμο τόπο διαμονής του λόγω ενόπλων συγκρούσεων, πολέμων, διώξεων, εξαιτίας πολιτικών καθεστώτων ή διαφορετικών θρησκευτικών πεποιθήσεων και γενικότερα συνθηκών που απειλούν τη ζωή και ευημερία του. Υπό το πρίσμα αυτό, ο πρόσφυγας είναι βίαια εκτοπισμένος από τη χώρα του καθώς εξαναγκάζεται να διαφύγει εκτός της μόνιμης κατοικίας του προκειμένου να αναζητήσει ασφαλέστερες συνθήκες ζωής. Έτσι ζητά στο πλαίσιο της αίτησης ασύλου βοήθεια από μία άλλη χώρα στην οποία καταφεύγει για το σκοπό αυτό, ενώ για τον πρόσφυγα -σύμφωνα με τη σύμβαση της Γενεύης του 1951- η επιλογή της επαναπροώθησης στην πατρίδα του δεν πρέπει να αποτελεί επιλογή καθώς εκεί κινδυνεύει η ζωή του (Edwards, 11/07/2016 / Garcia *et al.*, 2020).

Αντίθετα, ο όρος “μετανάστης” χρησιμοποιείται για ένα άτομο το οποίο επιλέγει να μετοικήσει από τον μόνιμο τόπο διαμονής του σε μία ξένη χώρα με σκοπό την αναζήτηση καλύτερων συνθηκών διαβίωσης, ή στα πλαίσια της εκπαίδευσης ή επαγγελματικών ζητημάτων. Συχνό επίσης είναι ο μετανάστης να επιδιώκει την επανασύνδεση με την οικογένειά του, τα μέλη της οποίας διαμένουν πλέον μόνιμα στο εξωτερικό. Υπό το πρίσμα αυτό, ο μετανάστης επιλέγει αυτοβούλως να φύγει από τη χώρα του, το οποίο σημαίνει ότι επαναπροώθηση στην πατρίδα του θα μπορούσε να συμβαίνει αν αυτός δεν πληροί συγκεκριμένα κριτήρια που θέτει το διεθνές

δίκαιο και η χώρα υποδοχής του, εφόσον στην πατρίδα του οι συνθήκες διαβίωσης είναι ομαλές (Edwards, 11/07/2016 / Garcia *et al.*, 2020).

Η σύγκριση των δύο παραπάνω όρων δείχνει ότι ο πρόσφυγας εξαναγκάζεται να εγκαταλείψει το μόνιμο τόπο διαμονής του λόγω υψηλού κινδύνου που απειλεί τη ζωή του, ενώ ο μετανάστης επιλέγει να μεταικήσει στο εξωτερικό για δικούς του λόγους. Παρά το γεγονός ότι οι δύο όροι δεν είναι συνεπώς ταυτόσημοι, συχνά χρησιμοποιούνται σε επίσημες ακαδημαϊκές πηγές με αυτόν τον τρόπο. Τουλάχιστον στα πλαίσια της ελληνικής νομολογίας και κανονισμών που αφορούν τους μηχανισμούς υποδοχής και φροντίδας μεταναστών και προσφύγων, κατά βάση χρησιμοποιείται ο όρος “μετανάστης”.

Ως κύρια αιτία της μετανάστευσης αναφέρονται τα εξής (Δικτυακός τόπος Υπουργείου Μετανάστευσης Και Ασύλου, 15/01/2019):

- η αποχώρηση από περιοχές που βιώνουν εμπόλεμες συνθήκες ή πολιτικά καθεστώτα, στα πλαίσια των οποίων η ελευθερία και τα δικαιώματα των πολιτών καταπατούνται,
- η αναζήτηση καλύτερων συνθηκών διαβίωσης, αίτιο που συνήθως σχετίζεται με οικονομικά κίνητρα,
- η οικογενειακή επανένωση,
- λόγοι που σχετίζονται με εκπαίδευση ή με επαγγελματικές υποχρεώσεις,
- λόγοι που σχετίζονται με φυσικές καταστροφές μεγάλης έκτασης όπου η μόνιμη κατοικία των πολιτών καταστρέφεται ή βρίσκεται υπό απειλή.

Αναφορικά με τις διακρίσεις της μετανάστευσης, δύο από τα πιο διαδεδομένα είδη σχετίζονται με τον ιστορικό χαρακτήρα αυτής. Κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα, μεταναστευτική ροή έλαβε χώρα κυρίως πριν τους δύο Παγκόσμιους Πολέμους όπου πληθυσμοί από μη ανεπτυγμένες οικονομίες μετανάστευαν προς χώρες οικονομικά εύρωστες σε μία προσπάθεια βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης. Με την πάροδο των δεκαετιών, η μετανάστευση συνέχισε να πραγματοποιείται από και προς διάφορες χώρες του κόσμου με σκοπό κάθε φορά ο μετανάστης να επιτύχει στην αναζήτηση καλύτερων συνθηκών διαβίωσης ή των οποιοδήποτε κινήτρων που δικαιολογούν την απόφαση προσωρινής ή μόνιμης μετακίνησής του. Χρησιμοποιώντας ως κίνητρο την χρονική περίοδο που οι μεταναστευτικές ροές λαμβάνουν

χώρα, η βιβλιογραφία διακρίνει τη μετανάστευση σε παραδοσιακή (αρχές του 20ου αιώνα) και σε σύγχρονη (πρόσφατες δεκαετίες και σημερινή εποχή).

Πρόσθετες διακρίσεις αναφέρονται με κριτήρια (Δικτυακός τόπος Υπουργείου Μετανάστευσης Και Ασύλου, 15/01/2019/ Παραδεισάνος, 2020- τελευταία ενημέρωση):

- το βαθμό στον οποίο η μετανάστευση λαμβάνει χώρα συλλογικά ή μεμονωμένα (ομαδική η ατομική μετανάστευση),
- το βαθμό στον οποίο η μετανάστευση λαμβάνει χώρα σύμφωνα με την ίδια βούληση του μετανάστη (εκούσια, ή αντίθετα ακούσια μετανάστευση),
- το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ο μετανάστης διαμένει σε μία νέα περιοχή (μόνιμη ή προσωρινή μετανάστευση),
- το γεωγραφικό προσανατολισμό της μετανάστευσης, υπό το πρίσμα της εσωτερικής, μετανάστευσης όταν αυτή συμβαίνει εντός των συνόρων ενός κράτους, ή της εξωτερικής, όταν η μετανάστευση έχει ως στόχο μία ξένη χώρα υποδοχής,
- το νομικό χαρακτηρισμό της, οπότε υπάρχει διάκριση της παράνομης μετανάστευσης ή της νόμιμης εφόσον αυτή πληροί τα κριτήρια τόσο της χώρας προέλευσης όσο και της χώρας υποδοχής.

## 2.2 Το φαινόμενο της μεταναστευτικής ροής στην Ελλάδα τα πρόσφατα έτη

Στη σημερινή εποχή, μεταναστευτικές ροές συνεχίζουν να παρατηρούνται για πολλούς από τους παραπάνω λόγους. Κατά την πρόσφατη δεκαετία, ομαδική και οργανωμένη μεταναστευτική ροή παρατηρήθηκε από χώρες που βρίσκονται σε εμπόλεμη κατάσταση προς χώρες με πιο σταθερό πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον. Ανεξαρτήτως των αιτιών που οδήγησαν τους πληθυσμούς αυτούς να μεταναστεύσουν προσωρινά ή μόνιμα προς αναζήτηση νέων περιοχών διαμονής, οι χώρες υποδοχής όπως η Ελλάδα βρέθηκαν αντιμέτωπες με μία πρωτόγνωρη κατάσταση για τα σύγχρονα δεδομένα του δυτικού κόσμου. Η είσοδος εντός των γεωγραφικών περιφερειών του μεγάλου αριθμού μεταναστών, οι οποίοι υπάγονται είτε στη νόμιμη είτε στην παράνομη μετανάστευση, οδήγησε σε μία σειρά από εξελίξεις. Οι χώρες υποδοχής κλήθηκαν να

αναπτύξουν εν τάχει κατάλληλες υποδομές και αποτελεσματικές διαδικασίες υποδοχής και φροντίδας των μεταναστών, ενώ με την πάροδο των ετών και την διαπίστωση του συνεχούς χαρακτήρα των μεταναστευτικών ροών, νέοι μηχανισμοί κρίθηκαν σκόπιμο να αναπτυχθούν για την καλύτερη εξυπηρέτηση τόσο των αναγκών των μεταναστών, όσο και των τοπικών κοινωνιών που υποδέχονται τους τελευταίους.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, παρατηρείται ότι μεγάλος όγκος της ροής αυτής αφορά παράνομη μετανάστευση με συνέπεια η χώρα να κρίνει αναγκαία την ανάπτυξη σχετικών υποδομών για την καλύτερη διαχείριση του ζητήματος αυτού. Αναπτύχθηκαν έτσι δύο ειδών υποδομές, τα Κέντρα Υποδοχής και Ταυτοποίησης Προσφύγων (ΚΥΤ) και οι Δομές Φιλοξενίας και Προσωρινής Υποδοχής ή αλλιώς Κέντρα Φιλοξενίας Προσφύγων και Μεταναστών (Κ.Φ.Π.Μ). (Δικτυακός τόπος Υπουργείου Μετανάστευσης Και Ασύλου).

Ειδικότερα, οι Δομές βρίσκονται στην ηπειρωτική χώρα και φιλοξενούν αιτούντες διεθνούς προστασίας. Εντός των δομών, οι μετανάστες χαίρουν ελεύθερης διαβίωσης (με την προϋπόθεση της τήρησης των εσωτερικών κανονισμών της δομής). Συγκεκριμένα, οι δομές που λειτουργούν στη χώρα είναι οι εξής (Δικτυακός τόπος Υπουργείου Μετανάστευσης Και Ασύλου):

- Δομή Αττικού Άλσους,
- Δομή Ελαιώνα,
- Δομή Σχιστού,
- Δομή Διαβατών,
- Δομή Λουτρών Νέας Απολλωνίας,
- Δομή Βαγιοχωρίου,
- Δομή Αλεξάνδρειας,
- Δομή Λέρου,
- Δομή Βόλου,
- Δομή Δολιανών,
- Δομή Βέροιας,
- Δομή Δράμας,
- Δομή Θήβας,
- Δομή Θερμοπυλών,

- Δομή Ελευσίνας,
- Δομή Καβάλας,
- Δομή Κάτω Μηλιάς,
- Δομή Κατσικά,
- Δομή Κυλλήνης,
- Δομή Κουτσόχερου,
- Δομή Λαυρίου,
- Δομή Λαγκαδικίων
- Δομή Μαλακάσας,
- Δομή Οινόφυτων,
- Δομή Σκαραμαγκά,
- Δομή Ριτσώνας,
- Δομή Πολυκάστρου,
- Δομή Σερρών,
- Δομή Γρεβενών,
- Δομή Φιλιπιάδας,
- Δομή Σιντικής,
- Δομή Κορίνθου,
- Δομή Πύργου.

Στα ΚΥΤ φιλοξενούνται άτομα που εισέρχονται στη χώρα με παράνομο τρόπο και παραμένουν εκεί για να υποβληθούν στις έννομες ενέργειες και διαδικασίες που απαιτούνται ώστε αυτοί να είναι σε θέση να αιτηθούν διεθνή προστασία. Οι φιλοξενούμενοι μετανάστες στις δομές αυτές δεν έχουν δικαίωμα απόλυτης ελευθερίας στον τόπο/ περιοχή παραμονής τους, καθώς ώσπου να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες αυτές οφείλουν να παραμείνουν εντός της δομής (Δικτυακός τόπος Υπουργείου Μετανάστευσης Και Ασύλου). Συγκεκριμένα, τα ΚΥΤ που λειτουργούν στη χώρα είναι τα εξής (Δικτυακός τόπος Υπουργείου Μετανάστευσης Και Ασύλου):

- ΚΥΤ Χίου,
- ΚΥΤ Σάμου,
- ΚΥΤ Λέρου,

- ΚΥΤ Κω,
- ΚΥΤ Φυλάκιο,
- ΚΥΤ Μυτιλήνης.

Οι δύο προαναφερθέντες τύποι επιχειρησιακών μονάδων για την φιλοξενία μεταναστών αναλαμβάνουν να εξασφαλίσουν συνθήκες που αφορούν στην φυσική, νομική, υλική και ψυχοκοινωνική ασφάλεια και στήριξη των φιλοξενούμενων προσφύγων. Για τους σκοπούς αυτούς, περιλαμβάνουν τα εξής κλιμάκια, τα οποία απασχολούν εργαζομένους που με τη σειρά τους υπάγονται σε συγκεκριμένους φορείς ευθύνης:

- Διοικητικής μέριμνας: Έχοντας σύνθετο ρόλο, το κλιμάκιο αυτό αναλαμβάνει ζητήματα που αφορούν στην ομαλή διαχείριση και εύρυθμη λειτουργία της επιχειρησιακής μονάδας. Συγκεκριμένα αναλαμβάνει την διαχείριση ζητημάτων που αφορούν σε γραφειοκρατικές διαδικασίες, όπως η τήρηση πρωτοκόλλου και αλληλογραφίας, την συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς των οποίων το θεσμικό έργο σχετίζεται με πρόσφυγες και μετανάστες, επιβλέπει την εύρυθμη λειτουργία και συνεργασία των λοιπών κλιμακίων μεμονωμένα αλλά και μεταξύ τους, όπως επίσης είναι καθολικά υπεύθυνο για την τήρηση των συνθηκών ασφαλείας εντός της μονάδας. Επίσης το κλιμάκιο αυτό είναι υπεύθυνο για την συνεργασία με τοπικούς φορείς, για θέματα σίτισης των φιλοξενούμενων, όπως επίσης για ζητήματα που αφορούν το προσωπικό που απασχολείται εκεί (ΦΕΚ 2219/Β/10-6-2019 και ΦΕΚ 5272/Β/30-11-2020). Το προσωπικό των συγκεκριμένων δομών προκύπτει συνήθως από συμβασιούχους εργαζόμενους οι οποίοι προσλαμβάνονται μέσω του εκάστοτε Δήμου στον οποίο εδρεύει η μονάδα (Συνήγορος του Πολίτη, 2017).
- Ταυτοποίησης και εξακρίβωσης ιθαγένειας: Έργο του συγκεκριμένου κλιμακίου είναι η εφαρμογή διαδικασιών εξακρίβωσης των στοιχείων των μεταναστών και ταυτοποίησης τους. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης που συνεπάγεται η εκτέλεση των εν λόγω διαδικασιών, το κλιμάκιο αυτό προϋποθέτει την απασχόληση προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας και επικουρικά του Frontex (Ευρωπαϊκού Οργανισμού Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής), οργανισμός ο οποίος ασχολείται- μεταξύ άλλων- με ζητήματα που αφορούν στη μετανάστευση, τη φύλαξη των συνόρων και το διασυνοριακό έγκλημα

(Δικτυακός τόπος [frontex.europa.eu/](http://frontex.europa.eu/) ΦΕΚ 2219/Β/10-6-2019 και ΦΕΚ 5272/Β/30-11-2020).

- Ιατρικού ελέγχου και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης: Το συγκεκριμένο κλιμάκιο ασχολείται με τον ιατρικό έλεγχο των μεταναστών, την ψυχολογική εκτίμηση τους καθώς και την ψυχοκοινωνική υποστήριξη αυτών. Ειδικότερα, ζητήματα που αφορούν στην παροχή άμεσης βοήθειας σε επείγοντα περιστατικά, τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την διαχείριση περιστατικών εντός της μονάδας, ειδική μέριμνα για μετανάστες με χρόνια νοσήματα ή που βρίσκονται σε μία ειδική κατάσταση όπως η εγκυμοσύνη, η εξασφάλιση συνθηκών υγιεινής στη δομή, καθώς και ζητήματα που αφορούν στον προσδιορισμό περιστατικών ευαλωτότητας βρίσκονται υπό την ευθύνη του συγκεκριμένου κλιμακίου. Η φύση των ενεργειών και διαδικασιών αυτών προϋποθέτει την απασχόληση στο τελευταίο εργαζομένων του κλάδου υγείας και ψυχικής υγείας όπως γιατροί, νοσηλευτές, μαίες, διασώστες, ψυχολόγοι και κοινωνικοί λειτουργοί οι οποίοι προσλαμβάνονται και διορίζονται σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπει ο ΕΟΔΥ (ΦΕΚ 2219/Β/10-6-2019 και ΦΕΚ 5272/Β/30-11-2020).
- Ενημέρωσης: Το κλιμάκιο αυτό είναι υπεύθυνο για την ενημέρωση και επικοινωνία με τους φιλοξενούμενους αλλά και νεοεισερχόμενους μετανάστες για ζητήματα που αφορούν στα δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις τους κατά την παραμονή τους στην μονάδα. Ζητήματα για αιτήσεις ασύλου αλλά και γενικότερα ειδικά αιτήματα που αφορούν στην σωστή διαχείριση των ειδικών χαρακτηριστικών της κάθε περίπτωσης μετανάστη σχετίζονται με τη λειτουργία του κλιμακίου αυτού. Για το λόγο αυτό το τελευταίο απασχολεί άτομα που φέρουν ειδικές νομικές γνώσεις, αλλά και διαπολιτισμικοί μεσολαβητές (ΦΕΚ 2219/Β/10-6-2019 και ΦΕΚ 5272/Β/30-11-2020).
- Εξωτερικής φύλαξης και ασφάλειας: Έργο του κλιμακίου αυτού είναι η εξασφάλιση των συνθηκών ασφαλείας εντός και εκτός της δομής, ενώ γραφειοκρατικές διαδικασίες όπως η τήρηση βιβλίου επισκεπτών, σωματικός έλεγχος νεοεισερχόμενων, καθώς και παρέμβαση σε περίπτωση περιστατικών διασάλευση της τάξης αποτελούν κάποια από τα βασικά καθήκοντα αυτού του κλιμακίου. Για το λόγο αυτό, το τελευταίο στελεχώνεται και πάλι από εργαζόμενους της Ελληνικής Αστυνομίας ή σε ορισμένες περιπτώσεις από ιδιωτικές υπηρεσίες φύλαξης (ΦΕΚ 2219/Β/10-6-2019 και ΦΕΚ 5272/Β/30-11-2020).



Πέραν των εργαζομένων που προαναφέρθηκαν, γενικότερα στις δομές υποδοχής και φιλοξενίας λειτουργούν μη κυβερνητικές οργανώσεις και οργανισμοί (ΜΚΟ) με την προϋπόθεση ότι αυτές είναι οι εγγεγραμμένες σε σχετική λίστα του Υπουργείου Μετανάστευσης στο οποίο υπάγεται γενικότερα η διοίκηση των εν λόγω δομών (ΦΕΚ 5272/Β/30-11-2020). Οι ΜΚΟ έχουν ως στόχο να παρέχουν ανθρωπιστική βοήθεια σε περιπτώσεις ανάγκης, όπως για παράδειγμα το μεταναστευτικό ζήτημα που απασχολεί κατά κόρον χώρες υποδοχής, όπως η Ελλάδα, λόγω του μεγάλου αριθμού παράνομων μεταναστών που εισρέουν κάθε χρόνο εντός της γεωγραφικής επικρατείας. Το έργο των οργανισμών αυτών αποσκοπεί να συνδράμει στην έγκαιρη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των μεταναστών. Οι ΜΚΟ στελεχώνονται από άτομα διαφόρων χώρων και συνεπώς χαρακτηρίζονται από την πολυπολιτισμικότητα των εργαζομένων τους, είτε πρόκειται για έμμισθους υπαλλήλους είτε για εθελοντές (Batti, 2013).

Πέραν των ΜΚΟ, κρίνεται άξιο λόγου ότι συχνά οι Περιφέρειες στις οποίες υπάρχουν σχετικές δομές φιλοξενίας μεταναστών συχνά καλούνται να αξιοποιήσουν προσωπικό τους για τις ανάγκες της σωστής διοίκησης των δομών αυτών, όπως επίσης αναπτύσσουν ειδικούς φορείς για να αναλάβουν συγκεκριμένες δράσεις που να συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία αυτών (Συνήγος του Πολίτη, 2017).

Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι στα πλαίσια της ανάπτυξης, λειτουργίας και διοίκησης των επιχειρησιακών μονάδων φιλοξενίας, εργαζόμενοι από διαφορετικούς φορείς και οργανισμούς καλούνται να συνεργαστούν ώστε να πετύχουν από κοινού την εξυπηρέτηση των διάφορων σκοπών και στόχων που κάθε μεμονωμένος εμπλεκόμενος οργανισμός και φορέας μπορεί να θέτει, με γνώμονα πάντα την εξυπηρέτηση του εκάστοτε περιστατικού- μετανάστη με τον ορθότερο τρόπο. Γίνεται έτσι σαφές ότι το έργο αυτό φέρει εμφανείς δυσκολίες και γεννά προβληματισμούς, καθώς οι οργανισμοί αυτοί διέπονται από διαφορετικό νομικό ή διοικητικό πλαίσιο, κάτι που καθιστά τη συνεργασία των εργαζομένων μεταξύ τους ακόμη πιο περίπλοκη και δύσκολη. Η δυσκολία επιτυχούς εφαρμογής αποφάσεων και η αναπόφευκτη συχνά σύγκρουση ρόλων είναι ένα ζήτημα που προφανώς απασχολεί εργαζόμενους μέσα στις δομές φιλοξενίας μεταναστών.

Πρόσθετα, γίνεται εμφανές ότι στις τελευταίες δεν απασχολούνται μόνο Έλληνες πολίτες, αλλά επίσης κάτοικοι του εξωτερικού οι οποίοι απασχολούνται σε οργανισμούς όπως η Frontex και οι ΜΚΟ. Αυτό σημαίνει ότι καθώς ο κάθε άνθρωπος φέρει διαφορετική βάση κουλτούρας και

πολιτιστικών στοιχείων σύμφωνα με την κοινωνία και τις νόρμες στις οποίες μεγάλωσε, είναι αναμενόμενο ότι κατά τη διαδικασία επικοινωνίας εργαζομένων μέσα σε ένα κοινό εργασιακό περιβάλλον, αναπόφευκτα υπάρχουν προβλήματα και λανθασμένη αποκωδικοποίηση μηνυμάτων μεταξύ κάθε φορά του πομπού και του δέκτη. Συνέπεια αυτού είναι, ακόμη και όταν υπάρχει από κοινού θέληση για επίτευξη του ζητούμενου, αυτό να γίνεται με κατασπατάληση χρόνου και ενέργειας εκ μέρους όλων των εμπλεκομένων εργαζομένων με αμφίβολο αποτέλεσμα.

Καθώς λοιπόν στην Ελλάδα κατά τα πρόσφατα έτη ο αριθμός των σχετικών επιχειρησιακών μονάδων φιλοξενίας μεταναστών τείνει να αυξάνεται προκειμένου να εξυπηρετήσει την αυξανόμενη μεταναστευτική ροή, θεωρείται σκόπιμη η διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων που απασχολούνται εκεί και της ύπαρξης συγκρούσεων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

## Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Διαχείρισης Συγκρούσεων

### 3.1 Ορισμός και έννοια της Διαχείρισης Συγκρούσεων

Η Επιστήμη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός απαρτίζεται από ανθρώπους οι οποίοι στελεχώνουν τις κατάλληλες θέσεις εργασίας με σκοπό να οργανώσουν την παραγωγική διαδικασία ώστε να παραχθεί προϊόν που να ικανοποιεί μία ανθρώπινη ανάγκη. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχουν δύο συστατικά μέρη που προσδιορίζουν την ύπαρξη και λειτουργία κάθε οργανισμού, οι άνθρωποι που απασχολούνται μέσα σε αυτόν και αποτελούν τους εργαζόμενους και αυτοί οι οποίοι βρίσκονται έξω από αυτόν και αποτελούν τους πελάτες- καταναλωτές (Armstrong, 2009). Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο στοιχείο βρίσκεται στη βάση κάθε οργανισμού και αποτελεί τον κεντρικό του άξονα. Εφόσον λοιπόν ο οργανισμός αποσκοπεί να απασχολεί ανθρώπους ώστε με τις κατάλληλες διεργασίες να παράγει προϊόντα ικανά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες άλλων ανθρώπων, τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες της ανθρώπινης φύσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στα πλαίσια της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2013).

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον στις περισσότερες οικονομίες του κόσμου χαρακτηρίζεται από υψηλή ανταγωνιστικότητα και ταχεία εξέλιξη σε τεχνολογικές μεταβολές, γεγονότα που καθιστούν αναγκαία την προσπάθεια κάθε οργανισμού να προσαρμόζεται στις αναγκαίες μεταβολές προκειμένου να εξασφαλίζει την βιωσιμότητά του (Roche et al., 2014). Αποτελεί βασική παραδοχή ότι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην όλη αυτή διεργασία είναι καθοριστικός, καθώς τόσο ο προσδιορισμός των αλλαγών που πρέπει να λάβουν χώρα όσο και η διοργάνωση των στρατηγικών δράσεων για την εφαρμογή τους γίνεται με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς τα υπεύθυνα στελέχη και ιδιαίτερα οι ηγέτες φέρουν την ευθύνη να αναλάβουν την ομαλή διεκπεραίωση τέτοιων έργων και αποφάσεων (Haynes et al., 2012). Πέραν όμως από την διοίκηση αλλαγών, σε καθημερινή βάση οι διοικήσεις και οι μάνατζερς έρχονται αντιμέτωποι με περιστατικά που ανάγονται αμιγώς στην ίδια την ανθρώπινη υπόσταση. Από τη φύση τους τα άτομα έχουν την τάση να διαφωνούν, κάτι που οφείλεται στην διαφορετικότητα των προσωπικοτήτων (Roche et al., 2014). Με την πάροδο των ετών αναγνωρίστηκε ότι είναι φυσικό να υπάρχουν διαφωνίες ή και διαμάχες στον εργασιακό χώρο,

κάτι που μπορεί να συμβάλει ακόμη και στην τόνωση της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, με απαραίτητη όμως προϋπόθεση ότι η εκάστοτε διαφωνία αντιμετωπίζεται με τρόπο υγιή, δίκαιο και παραγωγικό (Yankelovich, 2001 / Choi & Ha, 2018).

Ακόμη και αν ο όρος «σύγκρουση» χρησιμοποιείται ακόμη και σε καθημερινή βάση στα πλαίσια τόσο της προσωπικής ζωής όσο και του εργασιακού βίου, διαχρονικά έχουν αποδοθεί διάφορα στοιχεία που επεξηγούν και ερμηνεύουν τον όρο αυτό. Από τους αρχικούς ορισμούς είναι αυτός που δίνεται από τον Pondy (1967) σύμφωνα με τον οποίο η σύγκρουση συμβαίνει όταν παρατηρούνται συμπεριφορές, συναισθήματα, συνθήκες και αντιλήψεις οι οποίες οδηγούν δύο ή περισσότερα μέρη στη διαφωνία. Ο Robbins (2005) αναφέρει ότι η σύγκρουση περιγράφεται ως η κατάσταση στην οποία ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι ένα άλλο άτομο θίγει ή πρόκειται να θίξει κάτι για το οποίο το πρώτο ενδιαφέρεται ή υποστηρίζει. Παρόμοιους ορισμούς δίνουν και οι Tschannen-Moran (2001) και Himes (2008) , οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση είναι μία κατάσταση που λαμβάνει χώρα όταν μεταξύ δύο μερών υπάρχει μία διαφωνία η οποία οφείλεται στο γεγονός ότι πράξεις, πεποιθήσεις και απόψεις που εκδηλώνονται από το ένα μέρος είναι αντίθετες με αυτά τα οποία υποστηρίζει το άλλο μέρος.

Όπως προκύπτει από τους ορισμούς αυτούς, διαφαίνεται ότι η βιβλιογραφία αναγνωρίζει την διαφωνία σαν βάση της σύγκρουσης. Με άλλα λόγια οι διαφορές των απόψεων, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, ενεργειών, συναισθημάτων που μπορούν να προκαλέσουν τις διαφορές στην στάση και στη συμπεριφορά των ανθρώπων μπορούν να οδηγήσουν σε διαφωνία η οποία όμως κλιμακώνεται και εκδηλώνεται με μεγαλύτερη ένταση ώστε πλέον να χαρακτηρίζεται ως σύγκρουση (Robbins, 2005). Αυτό υποδηλώνει ότι η σύγκρουση είναι στην ουσία μία εντατικότερη μορφή διαφωνίας η οποία μπορεί να λάβει χώρα με διάφορους τρόπους, λεκτικούς και μη (Haynes et al., 2012). Η αντίληψη της έννοιας της σύγκρουσης οδηγεί επομένως στην αναγνώριση της αναγκαιότητας της αντιμετώπισής της μέσω καλύτερης κατανόησης των αιτιών που την προκαλούν, καθώς επίσης και των συμπεριφορών που υιοθετούνται στα πλαίσια διαχείρισης αυτής (De Dreu & Gelfand, 2008). Στο πλαίσιο αυτό, διαχρονικά αναπτύχθηκε η Διαχείριση Συγκρούσεων.

Σύμφωνα με τους De Dreu & Gelfand (2008) και Roche et al. (2014), με τον όρο αυτό περιγράφεται το πλαίσιο συνθηκών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όπου καλλιεργείται η κουλτούρα έγκαιρης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης των όποιων διαφωνιών, ή ακόμη

προάγονται συνθήκες αποκλεισμού συγκρούσεων, προωθώντας τον διάλογο και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης ώστε να βρίσκονται άμεσα λύσεις. Η Διαχείριση Συγκρούσεων αναγνωρίζει έτσι τον ουσιαστικό ρόλο των προϊσταμένων στον τομέα αυτό, καθώς ανάγεται στην δική τους αρμοδιότητα να δημιουργούν, να διατηρούν και να προωθούν τέτοιες συνθήκες απασχόλησης και συνεργασίας που να προάγονται οι αρχές της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ταυτόχρονα, ο ρόλος του ηγέτη είναι αναγκαίος προκειμένου να αντιλαμβάνεται εγκαίρως την πιθανή εξέλιξη μιας σύγκρουσης και να διαθέτει μία σειρά από λύσεις προκειμένου η τελευταία να αποφευχθεί ή να επιλυθεί χωρίς να περιπλέκονται οι συνθήκες εργασίας.

Πέραν του ρόλου της διοίκησης, στο πλαίσιο της διαχείρισης συγκρούσεων ο ρόλος των εργαζομένων είναι εξίσου απαραίτητος. Ειδικότερα, η αναγνώριση της σπουδαιότητας του ρόλου αυτού διαφαίνεται και αποδεικνύεται από την εντατική αναζήτηση εκ μέρους των διοικήσεων εργαζομένων που διαθέτουν επικοινωνιακά προσόντα και ικανότητες, όπως επίσης χαρακτηρίζονται από το λεγόμενο “ομαδικό πνεύμα” (De Dreu & Gelfand, 2008). Πέραν των προσωπικών ικανοτήτων και γνώσεων που έχει αποκτήσει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της εξέλιξης της ζωής του, από τις σπουδές του αλλά και από εργασιακές εμπειρίες, οι σύγχρονες διοικήσεις θεωρούν απαραίτητο να μπορεί ένας εργαζόμενος να συνεργαστεί με μέλη της ίδιας ομάδας και να μοιράζεται έτσι κοινούς εργασιακούς στόχους. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες και το ομαδικό πνεύμα εξασφαλίζουν στον εργαζόμενο ότι μπορεί να αντιληφθεί την ανάγκη συνεργασίας και επικοινωνίας με άλλα άτομα μέσα στον οργανισμό που απασχολείται προκειμένου να ανταλλάσσει απόψεις, όπως επίσης να επεξηγεί την άποψή του, να επιχειρηματολογεί σχετικά με στόχο κάθε φορά να υπερισχύει η κατάλληλη για τις συνθήκες που επικρατούν άποψη, χωρίς όμως να υπάρχουν προσωπικές διαμάχες και συγκρούσεις (Timmins, 2011).

Οι σχετικές θεωρητικές απόψεις για την σπουδαιότητα και ανάγκη ύπαρξης των παραπάνω χαρακτηριστικών στους σύγχρονους εργαζόμενους υποστηρίζουν ότι αυτά είναι απαραίτητα τόσο σε υφιστάμενους όσο και ηγετικά στελέχη, καθώς η Διαχείριση Συγκρούσεων είναι στοιχείο που αφορά γενικότερα τις ανθρώπινες σχέσεις και δεν χαρακτηρίζει μόνο συνάδελφους μιας ομάδας ή μεμονωμένα τη σχέση διοίκησης και υφιστάμενων (De Dreu & Gelfand, 2008 / Timmins, 2011). Έτσι, πέραν των επικοινωνιακών ικανοτήτων και του ομαδικού πνεύματος/

συνεργατικότητας, πρόσθετα στοιχεία που προϋποθέτει η αποτελεσματική Διαχείριση Συγκρούσεων είναι το άτομο να έχει την ικανότητα να διαπραγματεύεται, ώστε να είναι σε θέση να επεξηγεί την άποψή του, όπως επίσης να είναι ανοιχτός στις προτάσεις του αντισυμβαλλόμενου μέρους ώστε να επιτευχθεί μία λύση (Raines, 2019). Εξίσου σημαντικό θεωρείται το άτομο να έχει ταχεία ανταπόκριση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος ώστε να είναι σε θέση να αντιληφθεί και να υιοθετήσει την κατάλληλη συμπεριφορά πριν ακόμη η σύγκρουση συμβεί, ώστε να την αποτρέψει ή ακόμη και να την μετατρέψει σε ένα δημιουργικό διάλογο (Roche et al., 2014). Ταυτόχρονα, όπως υποστηρίζουν οι Holt et al. (2017), ουσιαστικό χαρακτηριστικό θεωρείται η ύπαρξη ενσυναίσθησης, στοιχείο που δίνει στο άτομο τη δυνατότητα να κατανοήσει την πλευρά του αντισυμβαλλόμενου, να δικαιολογήσει τη στάση του και να γίνει πιο δεκτικός στις πεποιθήσεις και προτάσεις του.

Πέραν των παραπάνω, η σημασία της άμεσης αντιμετώπισης τυχόν διαφωνιών και συγκρούσεων στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι μεγάλη ένεκα των προβλημάτων που δύνανται να προκύψουν αν αυτές λαμβάνουν χώρα. Συγκεκριμένα, η εμφάνιση συγκρούσεων είναι πιθανό να δημιουργήσει και να προκαλέσει αρνητικές συνθήκες μέσα σε μία ομάδα, με αποτέλεσμα η ομαλή συνεργασία και η εύρυθμη λειτουργία αυτής να τίθεται σε ρίσκο (Roche et al., 2014). Αυτό με τη σειρά του ισοδυναμεί με αποτυχία της ομάδας να φέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, ή ακόμη και να επιτύχει στόχους του τμήματος στο οποίο απασχολείται, κάτι που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επιτυχή έκβαση ενός project ή ακόμη και της εταιρικής στρατηγικής (Raines, 2019). Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει δυνητικά να επενδύσει ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους προκειμένου να επιλύσει προβλήματα που ανακύπτουν σε τέτοιες περιπτώσεις. Αν όμως έχει εκ των προτέρων εξασφαλιστεί ότι η κουλτούρα της επιχείρησης προωθεί την σωστή Διαχείριση Συγκρούσεων, τότε οι προαναφερθέντες πόροι μπορούν να επενδυθούν σε αποδοτικές λειτουργίες της επιχείρησης, προς όφελος τόσο της ίδιας όσο και των ίδιων των εργαζομένων (Lieberman et al., 2009 / Raines, 2019).

### 3.2 Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο – αίτια

Τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ένα μόνιμο θέμα συζήτησης και ακαδημαϊκών ερευνών. Οι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε διαμάχες είναι πολλοί και συχνά περίπλοκοι, καθώς όπως προαναφέρθηκε πηγάζουν από την ανθρώπινη φύση και τις ιδιαιτερότητες των προσωπικοτήτων και των μεθόδων που επιλέγουν οι άνθρωποι για να διαχειριστούν μία κατάσταση. Ειδικότερα όμως, θεωρείται ότι οι συγκρούσεις μπορεί να προκληθούν όταν λαμβάνουν χώρα συγκεκριμένες συνθήκες μέσα στον εργασιακό χώρο.

Ένας σχετικός λόγος που αναφέρεται συχνά είναι η σαφήνεια καθορισμού των ρόλων και των καθηκόντων. Είναι σύνηθες το γεγονός τα καθήκοντα που αντιστοιχούν σε μία θέση εργασίας να μην είναι σαφώς καθορισμένα με αποτέλεσμα να προκαλείται συχνά σύγχυση στον εργαζόμενο που πληροί τη θέση στο να αντιληφθεί τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες του. Όπως υποστηρίζει έρευνα των Palomino & Frezatti (2016), αυτό προκαλεί με τη σειρά του σύγχυση των ρόλων διαφορετικών εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικές θέσεις, καθώς η έλλειψη καθορισμένων ορίων ευθυνών για τον καθένα είναι πιθανό να οδηγήσει σε αδυναμία ολοκλήρωσης συγκεκριμένων διεργασιών και περάτωσης εντολών από τον προϊστάμενο, καθώς μεταξύ τους οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να προσδιορίσουν σε ποιον αντιστοιχούν οι παραπάνω ευθύνες. Έτσι η αδυναμία προσδιορισμού των ρόλων και των καθηκόντων που αντιστοιχούν στον καθένα μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις.

Ένας άλλος παρεμφερής λόγος αποτελεί το γεγονός ότι μεταξύ διαφορετικών εργαζομένων ή μεμονωμένων ομάδων εντός ενός οργανισμού ο φόρτος εργασίας να είναι συγκριτικά διαφορετικός. Έρευνα των Bowling et al. (2015) υποστηρίζει μεταξύ άλλων ότι συχνά, εργαζόμενοι που φέρουν υψηλές ευθύνες ή έχουν την ευθύνη περάτωσης μεγάλου όγκου διεργασιών σε καθημερινή βάση να αισθάνονται πεισμένοι και να βρίσκουν τον εαυτό τους να αισθάνεται δυσαρέστησα απέναντι στην αναγνώριση ότι άλλοι συνάδελφοι ή άλλες ομάδες εργαζομένων φέρουν σαφώς μικρότερο όγκο εργασίας. Όπως επίσης υποστηρίζει έρευνα των Raza et al. (2017), εξαιτίας του μεγάλου φόρτου, δημιουργούνται συνθήκες πίεσης και άγχους με αποτέλεσμα να προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα που με τη σειρά τους οδηγούν σε δυσμενείς εργασιακές συνθήκες, κάτι που ενδυναμώνει το αίσθημα της σύγκρισης μεταξύ

εργαζομένων με διαφορετικά καθήκοντα ένεκα της έμφυτης τάσης των ατόμων να επιδιώκουν την ευημερία τους και να αισθάνονται αδικημένοι σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους.

Ο παράγοντας των οικονομικών απολαβών αποτελεί μια διαδεδομένη αφορμή σύγκρουσης εντός των οργανισμών. Πολύ συχνά, εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι το εισόδημα που λαμβάνουν ως αντάλλαγμα για την εργασία τους είναι χαμηλότερο από όσο οι ίδιοι θα ανέμεναν ή πιστεύουν ότι θα έπρεπε να λάβουν, αισθάνονται αδικημένοι ή δεν νιώθουν να παρακινούνται αρκετά για να εργαστούν παραγωγικότερα (Estlund, 2014). Η απουσία ενός επαρκούς μισθού προκαλεί σίγουρα δυσμενή συναισθήματα στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολο για εκείνον να επιδείξει εκνευρισμό, έλλειψη συνεργατικότητας και περιορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις (Colella et al., 2007). Μάλιστα, ενδιαφέρον έχει το εύρημα της έρευνας των Abbas & Karage (2015) οι οποίοι καταλήγουν ότι όσο αυξάνεται ο μισθός, τόσο πιο αυταρχικός και αδιάλλακτος γίνεται ο εργαζόμενος στα πλαίσια μιας διαφωνίας, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση.

Μία άλλη αιτία συγκρούσεων δύναται να αποτελεί η απογοήτευση και δυσαρέσκεια που μπορεί να φέρει ένας εργαζόμενος από τη θέση εργασίας που πληροί. Σύμφωνα με τους Naus et al. (2007), είναι συνηθισμένο το φαινόμενο ένα άτομο να αντιλαμβάνεται μετά την τοποθέτησή του σε μία θέση ότι το περιεχόμενο των καθηκόντων και ευθυνών που αυτή συνεπάγεται είναι διαφορετικό -και συνήθως υψηλότερο και πιο επιβαρυνμένο- από αυτό που ο ίδιος αντιλαμβάνονταν ή επιθυμούσε. Πολλές φορές, δυσμενή συναισθήματα για την θέση απασχόλησης μπορεί να προκαλέσει και η ίδια η φύση της δουλειάς, όπου επικρατούν εκ των πραγμάτων συνθήκες πίεσης και στρες, με αποτέλεσμα, όπως υποστηρίζουν οι Jaramillo et al (2011), ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι βρίσκεται μόνιμα σε ένταση. Υπό τις συνθήκες αυτές, απογοητευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να προκαλέσουν ή να συμμετάσχουν σε συγκρούσεις.

Η οργανωτική δομή που ακολουθείται μέσα σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα η ιεραρχία των θέσεων εξουσίας και αντίστοιχα του τρόπου με τον οποίο δίνονται και εκτελούνται οι εντολές αποτελούν μία ακόμη αιτία συγκρούσεων (Acker, 2004). Ανεξαρτήτως του τύπου του οργανισμού - κερδοσκοπικού και μη, δημοσίου και ιδιωτικού- και του τομέα στον οποίο αυτός ανήκει και δραστηριοποιείται, αναφέρεται συχνά ότι είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι κάθε



τήματος να αντιλαμβάνονται πλήρως τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι εντολές σε αυτούς (Leon-Perez et al., 2015). Η ύπαρξη του προϊσταμένου εξυπηρετεί ακριβώς αυτό το σκοπό, δηλαδή ο ίδιος αποτελεί το άτομο εκείνο που έχει το ρόλο του ενδιάμεσου μέρους μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων της ομάδας στην οποία προϊσταται για να επικοινωνεί σε αυτούς τα όσα απαιτούνται να εκτελέσουν. Σύμφωνα με έρευνα του Acker (2004), αν όμως τα μέλη μιας ομάδας υφισταμένων διαπιστώνουν ότι δεν έχουν καλή συνεργασία ή επικοινωνία με τον προϊστάμενο ή ότι υπάρχει σύγχυση των ρόλων των ανώτερων στελεχών, τότε είναι πιθανό να προκληθούν λάθη, συγκρουόμενοι στόχοι και εντολές με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να μπερδεύονται, να απελπίζονται και ως εκ τούτου να θυμώνουν και να προκαλούνται συγκρούσεις. Είναι απαραίτητο επομένως να γίνεται εξαρχής γνωστό σε κάθε εργαζόμενο ή ομάδα συναδέλφων ότι εκείνοι δέχονται εντολές από κάποιον συγκεκριμένο προϊστάμενο ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη εκτέλεση των σχετικών καθηκόντων.

Μία ακόμη αιτία συγκρούσεων αποτελεί ο περιορισμός στη δικαιοδοσία των εργαζομένων να πράξουν κατά βούληση. Πολύ συχνά τα καθήκοντα μιας θέσης είτε είναι περιορισμένα, είτε δεν προβλέπεται υψηλός βαθμός αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων- ή ακόμη και ανεξαρτησία- στον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του, όταν φυσικά θεωρεί ότι πράττει με γνώμονα την ευημερία του οργανισμού. Σύμφωνα με έρευνα των Belias et al. (2015), γενικά όταν ο τελευταίος περιορίζει τους εργαζόμενους και επιβάλλει ένα αυστηρό πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων τους όπου δεν τους παρέχεται δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών, είναι πιθανό ότι μετριάξει την αποδοτικότητα και ικανοποίηση από το έργο τους, ενώ σύμφωνα με τους Liu et al. (2011), το περιορισμένο πλαίσιο αυτονομίας στο εργασιακό περιβάλλον οξύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και προκαλεί αρνητικές συνθήκες. Η σύγκρουση μπορεί έτσι να λάβει χώρα σε μία απελπισμένη προσπάθεια του εργαζόμενου να εκδηλώσει την αντίθεση του στους περιορισμούς που διέπουν την εκτέλεση των ευθυνών του.

Από την άλλη πλευρά, πέραν του βαθμού στον οποίο επιτρέπεται οι εργαζόμενοι να λάβουν πρωτοβουλίες και να λειτουργήσουν με γνώμονα την κρίση τους στα πλαίσια εκτέλεσης της εργασίας τους, ένα ελλιπές πλαίσιο κανόνων και οδηγιών που αφορούν στην τελευταία αποτελούν έναν ακόμη παράγοντα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Όπως ισχυρίζεται ο Chandrasekar (2011), ανάλογα με τη φύση των καθηκόντων που καλούνται να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι, χρειάζονται συγκεκριμένες οδηγίες και τυποποιημένες διαδικασίες και εντολές που

να καθορίζουν το πλαίσιο της δουλειάς τους, να εξασφαλίζουν σαφή προσδιορισμό των καθηκόντων και των όσων αναμένονται να εκτελεστούν μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τους Ozturk & Tatli (2016), όταν όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία δεν είναι σαφώς καταγεγραμμένα, κάθε εργαζόμενος ενδέχεται να αντιμετωπίζει κάποιο δίλημμα ή κάποιο πρόβλημα που ανακύπτει με διαφορετικό τρόπο, με τον οποίο άλλοι συνάδελφοι ή προϊστάμενοι να διαφωνούν και να απορρίπτουν, παράγοντας που μπορεί με ευκολία να οδηγήσει σε συγκρούσεις.

Πολλές φορές, οι εργαζόμενοι δηλώνουν δυσαρεστημένοι- και ως εκ τούτου εκνευρισμένοι και αδικημένοι- απέναντι στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι κατανέμονται μέσα στον οργανισμό. Όπως υποστηρίζει έρευνα των Hotero et al. (2010), μέλη μιας ομάδας υφιστάμενων ενδέχεται να δηλώνουν ότι δεν τους παρέχονται τα όσα χρειάζονται σε εξοπλισμό και γενικότερα σε υποδομές για να εκτελέσουν επιτυχώς τα εργασιακά τους καθήκοντα, κάτι το οποίο θεωρούν ότι τους αδικεί και παρεμποδίζει τη σωστή τέλεση των καθηκόντων τους, με αποτέλεσμα, όπως ισχυρίζεται ο Lear (2011), να αποτελεί μία αιτία συγκρούσεων μεταξύ ή των ομάδων εργασίας μεταξύ τους ή των μελών μιας ομάδας με την ανώτερη διοίκηση.

Μία ακόμη πολύ συχνή αιτία συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργασίας. Όπως υποστηρίζει ο Sraho (2013) και οι Kim et al. (2015), η επικοινωνία αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα επιτυχίας για την εύρυθμη λειτουργία και εκτέλεση των εσωτερικών διεργασιών ενός οργανισμού, με αποτέλεσμα οι ακαδημαϊκές έρευνες να προασπίζονται το ρόλο του σαφώς καθορισμένου πλαισίου επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας ώστε να εξασφαλίζεται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική μετάδοση και ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των διαφόρων μερών. Η έλλειψη θεσμοθετημένου πλαισίου επικοινωνίας οδηγεί σε αναποτελεσματική ανταλλαγή των μηνυμάτων κάτι που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε πλήρη αποτυχία επίτευξης στρατηγικών στόχων, με αποτέλεσμα να προκαλεί συγκρούσεις και διαμάχες (Sraho, 2013).

Επιπρόσθετα, συχνά παρατηρείται ότι μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης και μόρφωσης να υπάρχουν διαφωνίες ή ακόμη και συγκρούσεις κατά την τέλεση των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με τον Jehn (1997) και τους Jehn et al. (1997), αυτό μπορεί να οφείλεται στη διαφορά αντίληψης για την προσέγγιση ενός ζητήματος ή την επίλυση ενός

προβλήματος, καθώς άτομα τα οποία έχουν ίδιο επίπεδο δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών τείνουν να ακολουθούν παρόμοιες τακτικές, οι οποίες εΐθισται να διαφέρουν από εργαζόμενους που δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών. Η επίδειξη επιμονής εκ μέρους κάποιων εργαζομένων ή η δήλωση της πεποίθησης τους ότι οι απόψεις εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι λανθασμένες, αποτελούν συμπεριφορές οι οποίες τακτικά οδηγούν σε συγκρούσεις.

Πέραν όλων των παραπάνω, μία ακόμη συχνή αιτία συγκρούσεων αποτελεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι χρειάζεται στα πλαίσια της δουλειάς τους να συνεργαστούν με εργαζόμενους που ανήκουν σε άλλους οργανισμούς. Όπως υποστηρίζουν οι Yaziji & Doh (2009), για παράδειγμα στα πλαίσια των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, όπως αυτοί που σχετίζονται με τη φιλοξενία και φροντίδα μεταναστών, εργαζόμενοι που απασχολούνται στους τελευταίους καλούνται ακόμη και σε καθημερινή βάση να συνεργαστούν με εργαζόμενους μονάδων υγείας ή και διαφόρων φορέων που σχετίζονται με την διαχείριση ζητημάτων μεταναστών. Καθώς κάθε οργανισμός και φορέας έχει διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας, εφαρμόζει διαφορετικά πρωτόκολλα και διέπεται από διαφορετική κουλτούρα, είναι συχνό οι εργαζόμενοι διαφορετικών οργανισμών να διαφωνούν και να συγκρούονται πρακτικά μεταξύ τους λόγω διαφορετικών προσεγγίσεων που ακολουθούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, ένας ακόμη παράγοντας που συντελεί στην ανάπτυξη συγκρούσεων στα μέλη του προσωπικού είναι οι πολιτισμικές διαφορές. Ο παράγοντας αυτός υπάρχει κυρίως όταν στο εργασιακό περιβάλλον απασχολούνται εργαζόμενοι διαφορετικών εθνικοτήτων οι οποίοι χαρακτηρίζονται από διαφορετικό υπόβαθρο πολιτισμικής κουλτούρας, κάτι που ισχυρίζεται ο Amaram (2007). Τα στοιχεία τα οποία απαρτίζουν την τελευταία είναι πολυάριθμα, με χαρακτηριστικά τη γλώσσα, το θρήσκευμα, τα ήθη, τα έθιμα, τις παραδόσεις και τις νόρμες, στοιχεία τα οποία τείνουν να καθορίζουν τις συμπεριφορές, τις απόψεις και τις στάσεις που ένα άτομο αντιλαμβάνεται ως αποδεκτά και θεμιτά (Lopez-Rocha, 2006). Ως εκ τούτου, όπως υποστηρίζει ο Martin (2014), άτομα τα οποία καλούνται να συνεργαστούν στα πλαίσια επίτευξης κοινών εταιρικών στόχων τα οποία όμως παράλληλα έχουν μεγαλώσει και εξελιχθεί ως προσωπικότητες σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, είναι εύλογο ότι θα χαρακτηρίζονται από διαφορετικό τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Αυτό είναι πολύ πιθανό με τη σειρά του να οδηγήσει σε διαφορετικές απόψεις, αντιλήψεις και στάσεις με αποτέλεσμα να

προκαλούνται διαφωνίες οι οποίες να κλιμακώνονται και να οδηγούν σε συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, όπως καταλήγει έρευνα των Chan & Goto (2003), άτομα τα οποία έχουν μεγαλώσει σε διαφορετικό περιβάλλον κουλτούρας τείνουν να επιλέγουν διαφορετικές συμπεριφορές διαχείρισης μιας σύγκρουσης, ενώ έρευνα των Yasmineen et al. (2020) καταλήγει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών συγκρούσεων και των πολιτισμικών διαφορών στα μέλη του προσωπικού.

### 3.3 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Η ουσία της διαχείρισης συγκρούσεων έγκειται στην έμπρακτη αντιμετώπιση και επίλυση αυτών. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, οι διαφωνίες που μπορεί να συμβούν ενδέχεται να εξελιχθούν σε συγκρούσεις και διαμάχες. Διαχρονικά έχουν αναγνωριστεί διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων, με κριτήριο πάντα την προσωπικότητα ενός ατόμου ή ακόμη και την συμπεριφορά που ενσυνείδητα υιοθετεί προκειμένου κατά τη γνώμη του να επιλύσει την διαφωνία με το βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Οι Kilmann και Thomas (1975) υποστηρίζουν ότι στην πράξη διαμορφώνονται και παρατηρούνται πέντε τύποι συμπεριφορών οι οποίες βασίζονται στην προσέγγιση της γνωστικής διαδικασίας του Jung. Ο τελευταίος προσδιορίζει ότι υπάρχουν δύο είδη γνωστικών διαδικασιών, η αντίληψη και η κρίση, οπότε διαμορφώνονται διάφορες συμπεριφορές από τους συνδυασμούς των δύο αυτών ειδών στους οποίους προβαίνει το άτομο υπό διάφορες συνθήκες. Οι Kilmann και Thomas ισχυρίζονται έτσι ότι αναφορικά με την διαχείριση συγκρούσεων, οι συμπεριφορές που δύνανται να αναπτυχθούν ακολουθούν τις προσεγγίσεις του ανταγωνισμού, της συνεργασίας, του συμβιβασμού, της αποφυγής και της συγκατάβασης.

Ο Rahim (1983) υποστηρίζει επίσης ότι υπάρχουν πέντε προσεγγίσεις που δύνανται να αναπτυχθούν προκειμένου να διαχειριστεί το άτομο μία σύγκρουση. Οι προσεγγίσεις που προτείνει ο Rahim προσομοιάζουν σε αυτές των Kilmann και Thomas, ενώ το μοντέλο του συνεχίζει να εφαρμόζεται και να χρησιμοποιείται σε έρευνες ακόμη και σήμερα. Έτσι τα συλλογιστικά συμπεριφοράς που υποστηρίζει ο Rahim είναι τα ακόλουθα:

- Συνεργατική προσέγγιση: το άτομο επιλέγει να συνεργαστεί με τους συναδέλφους προκειμένου να βρεθεί η βέλτιστη λύση. Στο πλαίσιο αυτό, το άτομο επιδεικνύει επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να ανταλλάξει μηνύματα με τα λοιπά μέρη ώστε κάθε πτυχή που αφορά την διαφωνία- η οποία προκύπτει από κάποιο πρόβλημα που υφίσταται στο εργασιακό περιβάλλον- να προσδιοριστεί και να συζητηθεί. Η βέλτιστη λύση προκύπτει ως απόρροια της συνεργασίας αυτής, καθώς τα μέλη σέβονται μεταξύ τους την από κοινού αυτή λύση.
- Συγκαταβατική προσέγγιση: το άτομο ακολουθεί μία συμπεριφορά η οποία χαρακτηρίζεται από συγκαταβατικότητα, στα πλαίσια της οποίας αποδέχεται με σχετική ευκολία τις απόψεις των συναδέλφων του (ή λοιπών εργαζομένων) ώστε να μην προκαλέσει περαιτέρω όξυνση της κατάστασης. Είτε λόγω απεριόριστης εμπιστοσύνης στο πρόσωπο των υπολοίπων, είτε για λόγους που μπορεί να οφείλονται σε φόβο σχετικά με την επίδειξη αντίδρασης στους αντισυμβαλλόμενους, το άτομο δέχεται την προτεινόμενη από αυτούς λύση σε μία προσπάθεια να ικανοποιήσει τις επιθυμίες και ανάγκες τους χωρίς να τους δυσαρεστεί.
- Προσέγγιση της επιβολής: το άτομο έχει την άποψή του θεωρώντας ότι είναι η βέλτιστη λύση απέναντι σε ένα πρόβλημα και επιδιώκει να επιλύσει μία σύγκρουση με τον τρόπο αυτό. Η συμπεριφορά αυτή ενδέχεται να βασίζεται τόσο σε πτυχές της προσωπικότητας του ατόμου (ισχυρογνωμοσύνη, υψηλή αυτοπεποίθηση) ή στη θέση ισχύος που διατηρεί στο εργασιακό περιβάλλον.
- Προσέγγιση της αποφυγής: το άτομο αποφεύγει παντελώς τη σύγκρουση, είτε κρατώντας την άποψή του για τον εαυτό του, είτε προλαμβάνοντας μία σύγκρουση αναγνωρίζοντας πότε και πώς μπορεί αυτή να αποφευχθεί.
- Συμβιβαστική προσέγγιση: το άτομο βασίζεται στις διαπραγματευτικές του ικανότητες προκειμένου να βρει μία μέση λύση που να ικανοποιεί εξίσου και τις δύο πλευρές μιας διαφωνίας. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται από μία ανταλλαγή μεταξύ των δύο μερών όπου η μία παραχωρεί στην άλλη κάποια πλεονεκτήματα τα οποία συλλογικά αποτελούν την μέση λύση.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των προσεγγίσεων του Rahim (γνωστό ως ROCI-II), έχει παρατηρηθεί μέσω διαχρονικών ερευνών ότι η συμπεριφορά που επιλέγει ένα άτομο για την

επίλυση μιας διαφωνίας στον εργασιακό χώρο ενδέχεται να επηρεάζεται και να εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους. Ο Rahim (1986) σε έρευνα του διαπίστωσε ότι ένας εργαζόμενος υιοθετεί την συγκαταβατική προσέγγιση όταν η διαφωνία λαμβάνει χώρα με κάποιον ανώτερο, την συνεργατική προσέγγιση όταν αυτή σχετίζεται με υφιστάμενους και την συμβιβαστική προσέγγιση όταν η σύγκρουση λαμβάνει χώρα με συναδέλφους που φέρουν τα ίδια καθήκοντα με εκείνον.

Μεταγενέστερη έρευνα του Lee (1990) καταλήγει ότι οι προϊστάμενοι/ μάνατζερς ακολουθούν την προσέγγιση της αποφυγής όταν η διαφωνία λαμβάνει χώρα με ανώτερους τους ιεραρχικά, ενώ ακολουθούν την συγκαταβατική προσέγγιση όταν αυτή αφορά σύγκρουση με συναδέλφους στο ίδιο επίπεδο, ενώ αντίθετα γίνονται ανταγωνιστικοί ή ακόμη και τείνουν να επιβάλλουν την άποψή τους όταν συγκρούονται με υφιστάμενους.

Οι Havenga & Visagie (2006) χρησιμοποιώντας το μοντέλο αυτό καταλήγουν επίσης ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη συμπεριφορά που υιοθετεί ένα άτομο ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που έχει ο αντισυμβαλλόμενος κάθε φορά στα πλαίσια μιας σύγκρουσης, ενώ επίσης υποστηρίζουν ότι οι διαφορές αυτές τροποποιούνται ανάλογα με δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Μία άλλη έρευνα από τους Barbutto & Xu (2006) υποστηρίζει ότι το στυλ της συμπεριφοράς που ακολουθείται στα πλαίσια διαχείρισης μιας σύγκρουσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο το άτομο εστιάζει στην επίτευξη κάποιων στόχων. Έτσι, όταν κάποιος υποστηρίζει ένα συγκεκριμένο στόχο τότε είναι πολύ πιο πιθανό να επιδείξει την προσέγγιση της επιβολής και να αποφύγει τη συγκαταβατική προσέγγιση προκειμένου να εξασφαλίσει ότι θα καταφέρει να πετύχει αυτό το οποίο επιδιώκει.

Ακόμη μία έρευνα από τους Montes et al. (2012) υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά της κατέχουν πρωτεύοντα ρόλο στο στυλ συμπεριφοράς που υιοθετεί το άτομο κατά τη διαχείριση συγκρούσεων. Έτσι, η έρευνά τους καταλήγει ότι όσο πιο συναισθηματικό είναι ένα άτομο, τόσο πιο εύκολα υιοθετεί και προτιμά την συνεργατική προσέγγιση ή ακόμη και αυτήν της αποφυγής και αυτήν της συγκατάβασης.

Τέλος, μια πρόσφατη έρευνα των Rahim & Katz (2019) υποστηρίζει ότι το φύλο αποτελεί ένα ουσιαστικό παράγοντα αναφορικά με τη συμπεριφορά που επιλέγει το άτομο στα πλαίσια της διαχείρισης των συγκρούσεων. Ειδικότερα, η έρευνά τους καταλήγει ότι οι γυναίκες τείνουν σε μεγάλο βαθμό να προτιμούν συμπεριφορές που δεν φέρουν το στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των δύο μερών της σύγκρουσης (δηλαδή η συνεργατική, η συγκαταβατική, η συμβιβαστική προσέγγιση και αυτή της αποφυγής), ενώ οι άντρες επιλέγουν συνηθέστερα την προσέγγιση της επιβολής, η οποία χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό μεταξύ των δύο μερών και επιβολή απόψεων με έμφαση στο στοιχείο της ισχύος.

## Κεφάλαιο 4: Βιβλιογραφική επισκόπηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

### 4.1 Βασικές έννοιες και παράγοντες που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας όρος ο οποίος περιγράφει τα θετικά συναισθήματα που χαρακτηρίζουν την ψυχολογία ενός εργαζόμενου αναφορικά με την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος φέρει χαρακτηριστικά συναισθήματα σχετικά με τη θέση εργασίας του και τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, όπως χαρά, αυτοπεποίθηση, αναγνώριση, εκτίμηση τα οποία του προσδίδουν κίνητρο να συνεχίσει να εργάζεται για να εκτελέσει τα καθήκοντα αυτά με τρόπο αποδοτικό και παραγωγικό (Aziri, 2011 / Judge et al., 2020). Αντίθετα, ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν αισθάνεται ικανοποίηση σχετικά τον εργασιακό του βίο, συνήθως χαρακτηρίζεται από αρνητικά συναισθήματα όπως είναι ο θυμός, η απογοήτευση, η απελπισία τα οποία αποτελούν αντικίνητρα παραγωγικότητας καθώς το άτομο διαχρονικά δεν επιθυμεί να συνεχίσει να εργάζεται σε αυτό το αρνητικό για τον ίδιο περιβάλλον (Judge et al., 2020).

Διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει διαχρονικά ότι υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία- παράγοντες που αφορούν σε μία θέση απασχόλησης και συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Χυτήρης, 2013 / Judge et al., 2020). Όπως είναι λογικό, τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν έναν βασικό τέτοιο παράγοντα. Πολυάριθμες θεωρίες του Management υποστηρίζουν ότι ο μισθός αποτελεί ένα βασικό λόγο για τον οποίο ο άνθρωπος εργάζεται. Ακόμη και αν με την πάροδο των ετών έχει αναγνωριστεί ότι η συμβολή μη οικονομικών κινήτρων είναι εξίσου σημαντική όπως το εισόδημα, εντούτοις οι οικονομικές απολαβές αποτελούν στην πραγματικότητα έναν ουσιαστικό μοχλό για την παρακίνηση των εργαζομένων (Armstrong, 2009). Έρευνες των Shields and Price (2002) και των Pandey & Asthana (2017) υποστηρίζουν ότι ο πραγματικός μισθός αποτελεί στοιχείο εργασιακής ευημερίας και ικανοποίησης για τους εργαζομένους, ενώ έρευνα των Gazizoglu & Tansel (2006) και των Li et al. (2020) υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου των οικονομικών απολαβών και της εργασιακής ικανοποίησης. Συνεπώς, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι λαμβάνουν έναν δίκαιο μισθό και μάλιστα διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο που να είναι αντάξιος κάθε πτυχής των συνθηκών εργασίας και



των καθηκόντων που αναλαμβάνουν, τότε αναμένεται ότι το εισόδημα αυτό συμβάλλει στο να αισθανθούν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι.

Πρόσθετα, ο ρόλος των οικονομικών κινήτρων στα πλαίσια της εργασιακής ικανοποίησης αποδεικνύεται έμπρακτα από το γεγονός ότι σε κάποια στύλ διοίκησης και ηγεσίας προβλέπεται η παροχή έκτακτων οικονομικών συνεισφορών σε εργαζόμενους όταν αυτοί θεωρούνται πολύ αποδοτικοί ή ακόμη και ως κίνητρο υποκίνησης, σε μία προσπάθεια επίδειξης στους υφιστάμενους ότι ο ρόλος τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται από την διοίκηση (Χυτήρης, 2013). Οι έκτακτες αυτές παροχές θεωρούνται επίσης κρίσιμες στο να τονώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να διατηρούν έτσι το επίπεδο παρακίνησης και παραγωγικότητας υψηλό.

Ένας άλλος παράγοντας που θεωρείται ότι συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι σχέσεις που διατηρεί ένας εργαζόμενος με τον προϊστάμενο και τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Armstrong, 2009). Καθώς ο εργασιακός βίος αποτελεί μία καθημερινή ρουτίνα για τους περισσότερους εργαζόμενους στον κόσμο και μάλιστα καταλαμβάνει σημαντικό μέρος του χρόνου της ημέρας, οι ανθρώπινες σχέσεις που διαμορφώνονται και επικρατούν στον εργασιακό χώρο τείνουν να επηρεάζουν την ψυχολογία που διατηρεί ο εργαζόμενος καθημερινά. Με άλλα λόγια, όταν το εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από σχέσεις που βασίζονται σε κοινή εκτίμηση και σεβασμό, τότε ο εργαζόμενος τείνει να αισθάνεται πιο ικανοποιημένος από τη θέση εργασίας του, καθώς περιστοιχίζεται από ανθρώπους που αισθάνεται ότι τον κατανοούν και τον υποστηρίζουν στο έργο του (Gürbüz, 2009).

Ειδικότερα, η σχέση που διατηρεί ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενο του θεωρείται κρίσιμη για το σκοπό αυτό (Judge et al., 2020). Ο ιεραρχικά ανώτερος εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στον υφιστάμενό του ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ασφάλεια και υποστήριξη με σκοπό τα δύο μέρη να πετύχουν από κοινού τους προκαθορισμένους στόχους που αφορούν στα εργασιακά τους καθήκοντα. Ο ρόλος του προϊσταμένου έτσι προσομοιάζει με αυτόν του ηγέτη ο οποίος αποσκοπεί να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο να ολοκληρώσει επιτυχώς τις ευθύνες που αναλαμβάνει, συνεπώς όσο πιο άρτιες είναι οι σχέσεις μεταξύ τους, τόσο πιο ασφαλής, ήρεμος και προφανώς αποδοτικός και άρα ικανοποιημένος αισθάνεται από το έργο του ένας εργαζόμενος (Gazizoglu & Tansel, 2003). Αναφορικά με τις σχέσεις που επικρατούν μεταξύ

εργαζομένων που έχουν τα ίδια καθήκοντα, η συναδελφικότητα εξασφαλίζει την αμοιβαία εκτίμηση, υποστήριξη και κατανόηση, στοιχεία που δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προωθεί την εργασιακή ικανοποίηση (Awang et al., 2010). Έρευνα των Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000) υποστηρίζει ότι αν και οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και με τους συναδέλφους τείνουν να επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο τείνουν να είναι πιο δυνατές ως μεταβλητή, ενώ έρευνες των Belias & Koustelios (2014) και των Awang et al. (2010) καταλήγουν ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους αποτελούν παράγοντα που επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπρόσθετα, ο τρόπος με τον οποίο διοργανώνονται και εκτελούνται οι εσωτερικές διεργασίες αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση. Πολύ συχνά, ακόμη και όταν τα καθήκοντα μιας θέσης είναι άρτια καθορισμένα, καθώς επίσης όταν κάθε εργαζόμενος μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων σε ποιον συνάδελφο θα απευθυνθεί όταν αυτό απαιτείται από τις εργασιακές συνθήκες, εντούτοις διαπιστώνεται ότι όταν οι μέθοδοι επικοινωνίας δεν είναι αποτελεσματικές, τότε η όλη προσπάθεια συνεργασίας και συνεννόησης μπορεί να αποδειχθεί μάταιη, κάτι που υποστηρίζουν έρευνες των Top et al. (2015) και των Kandlousi et al. (2010). Όταν αυτό συμβαίνει σε καθημερινή βάση και μάλιστα λαμβάνει χώρα για καίρια ζητήματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και στην ομαλή διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων, τότε είναι πολύ πιθανό ότι η αδυναμία επίτευξης επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων μεταξύ τους ή και με μέλη της διοίκησης να προκαλεί συναισθήματα απογοήτευσης και θυμού, τα οποία με τη σειρά τους δεν συνδράμουν στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως υποστηρίζουν οι Farahbod et al. (2013). Επιπλέον, όπως υποστηρίζει έρευνα του Bin (2015), η καλή επικοινωνία κυρίως με τους προϊσταμένους προωθεί την αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας θεωρούνται οι λειτουργικές συνθήκες εργασίας. Όταν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, ο εργαζόμενος συναντά εμπόδια και δυσκολίες (όπως για παράδειγμα οι απόλυτα τυποποιημένες και άκαμπτες γραφειοκρατικές διαδικασίες), τότε είναι πιθανό ότι το έργο του δυσχεραίνεται και ο ίδιος καλείται να αφιερώσει χρόνο και πόρους διεκπεραιώνοντας διεργασίες που φαινομενικά δεν έχουν νόημα και τον κουράζουν. Όπως υποστηρίζει ο Rodrigues (2010), οι Yami et al. (2011) και οι Buky Folami et al. (2014),

σταδιακά αυτό οδηγεί σε συναισθήματα απογοήτευσης και ανίας, τα οποία περιορίζουν και δρουν κατασταλτικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πέραν των παραπάνω, ο βαθμός στον οποίο το άτομο ταιριάζει σε μια θέση απασχόλησης (person-job fit) αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, κάθε άτομο διαθέτει μία ξεχωριστή προσωπικότητα η οποία εκφράζεται καλύτερα μέσα από την ενασχόληση με συγκεκριμένες δραστηριότητες και ενέργειες (Judge & Weiss, 2017). Συνεπώς, όπως υποστηρίζουν οι Warr & Inceoglu, (2012) και οι Peng & Mao (2015), όταν ένα άτομο αισθάνεται ότι του ταιριάζει η θέση εργασίας στην οποία απασχολείται, τότε είναι φυσικό ότι αισθάνεται παραγωγικός στο έργο του και ικανοποιημένος από τη δουλειά του, ενώ στη αντίθετη περίπτωση, αυτός κατακλύζεται από αρνητικά συναισθήματα τα οποία με την πάροδο του χρόνου προωθούν την εικόνα της απασχόλησης ως υποχρέωση και σε καμία περίπτωση ως δημιουργική ενασχόληση, με αποτέλεσμα το άτομο να μην αισθάνεται ικανοποίηση από τη δουλειά του.

#### 4.2 Η εργασιακή ικανοποίηση και η διαχείριση συγκρούσεων

Η ως τώρα ανάλυση και συζήτηση που έλαβε χώρα καθιστά σαφές ότι η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί ένα φαινόμενο το οποίο συμβαίνει ακόμη και σε καθημερινή βάση μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς. Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα, εξελίσσεται και αντιμετωπίζεται είναι κάθε φορά ιδιαίτερος και διαμορφώνεται με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει τον εκάστοτε οργανισμό.

Λόγω του ανθρώπινου παράγοντα, θα ήταν μάταιο κάνεις να θεωρήσει ότι στόχος ενός οργανισμού είναι να εξαλείψει κάθε μορφή διαφωνίας που μπορεί να υπάρχει στο προσωπικό με απώτερο σκοπό την πλήρη εξαφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Axelrod & Johnson, 2005). Όπως έχει προαναφερθεί, είναι στη φύση των ανθρώπων να διαφωνούν, κάτι το οποίο λαμβάνεται ως δεδομένο από τις διοικήσεις και τους προϊσταμένους που είναι υπεύθυνοι μιας ομάδας προσωπικού. Το ζητούμενο είναι η διαφωνία

να μετατρέπεται σε έναν παραγωγικό και δημιουργικό διάλογο ώστε να αποτρέπεται η σύγκρουση η οποία επιφέρει μόνο δυσμενή συναισθήματα και προωθεί αρνητικές συνθήκες μέσα στο χώρο εργασίας (Yankelovich, 2001).

Η εργασιακή ικανοποίηση, όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, επηρεάζεται και διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, ενώ βασικοί εξ αυτών θεωρούνται οι σχέσεις που υπάρχουν με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, όπως επίσης οι συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα, όταν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι το περιβάλλον στο οποίο αυτός ασκεί τα εργασιακά του καθήκοντα τον υποστηρίζει να εργαστεί παραγωγικά και οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζεται στα πλαίσια της δουλειάς του δείχνουν την εκτίμηση και τον σεβασμό στο πρόσωπό του και στο έργο του, τότε τα θετικά συναισθήματα ή ακόμη και η αφοσίωση του στον οργανισμό που απασχολείται τονώνονται, με αποτέλεσμα να προωθείται η εργασιακή ικανοποίηση (Aziri, 2011 / Belias & Koustelios, 2014/ Judge & Weiss, 2017).

Με άλλα λόγια, διαφαίνεται ότι υπάρχει μία αρνητική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ύπαρξης συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας. Ειδικότερα, όταν στο τελευταίο λαμβάνουν χώρα σε τακτική βάση περιστατικά διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων ή/ και προϊσταμένων (ή ακόμη και εργαζομένων από άλλους οργανισμούς με τους οποίους ένας εργαζόμενος καλείται να συνεργαστεί στα πλαίσια ομαλής εκτέλεσης της δουλειάς του), τότε το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και τα σχετικά συναισθήματα που απορρέουν από αυτή τείνουν να περιορίζονται. Αντίθετα, όταν στο περιβάλλον εργασίας καλλιεργείται μία κουλτούρα συνεννόησης, αποδοτικής επικοινωνίας και διαλόγου, τότε είναι φυσικό ότι οι διαφωνίες και συγκρούσεις μειώνονται συστηματικά, με αποτέλεσμα να προωθείται και να αναπτύσσεται ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον που προωθεί περαιτέρω το παραγωγικό αυτό κλίμα. Συνέπεια των συνθηκών αυτών είναι η τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης (Chen et al., 2012).

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της διαχείρισης συγκρούσεων. Όταν το εργασιακό κλίμα υποστηρίζει την σωστή διαχείριση συγκρούσεων και υιοθετεί κατάλληλες δράσεις και αρχές για το σκοπό αυτό, τότε συμβάλει στην προώθηση συνθηκών που συνδράμουν στην εργασιακή

ικανοποίηση (Choi & Ha, 2018). Στην αντίθετη περίπτωση, όταν κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων οι εργαζόμενοι καλούνται συχνά να γίνουν μάρτυρες έντονων διαφωνιών ή και να συμμετάσχουν σε συγκρούσεις, τότε η απουσία της σωστής διαχείρισης συγκρούσεων οδηγεί σε μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης (Lee, 2008 / Chen et al., 2012).

#### 4.3 Η διαχείριση συγκρούσεων και η εργασιακή ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον σε κέντρα υποδοχής προσφύγων και μεταναστών

Ειδική μνεία πρέπει να γίνει αναφορικά με το ζήτημα της διαχείρισης συγκρούσεων και της σχέσης που αυτή έχει με την εργασιακή ικανοποίηση για την περίπτωση των εργαζομένων που καλούνται να συνεργαστούν με άτομα άλλων ειδικοτήτων στα πλαίσια των εργασιακών τους καθηκόντων.

Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, όταν ένας εργαζόμενος καλείται να εκτελέσει αποδοτικά τα καθήκοντά του αλλά ταυτόχρονα αυτό προϋποθέτει ότι συνεργάζεται με εργαζόμενους οι οποίοι απασχολούνται σε διαφορετικούς οργανισμούς ή υπό διαφορετικές συνθήκες ή φέρουν σαφώς διαφοροποιημένο πλαίσιο ευθυνών, τότε εκ των πραγμάτων το έργο του γίνεται περίπλοκο (Hardy & Phillips, 1998). Ένα σχετικό παράδειγμα είναι η περίπτωση των εργαζομένων οι οποίοι ασχολούνται με την φροντίδα μεταναστών στα κέντρα υποδοχής. Η απασχόληση εργαζομένων τόσο του τομέα της υγείας όσο και άλλων ειδικοτήτων καθώς και η ταυτόχρονη συνεργασία με εργαζόμενους σε μη κυβερνητικές οργανώσεις τείνει να καθιστά τις συνθήκες εργασίας πολύπλοκες και επιβαρυντικές για την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Πέραν των διαφορών που δύνανται να εμφανιστούν στους στόχους που ο εκάστοτε εργαζόμενος προσπαθεί να επιτύχει στα πλαίσια απασχόλησης σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό, πολιτισμικές διαφορές καθώς και διαφορετικές διαδικασίες προσέγγισης συγκεκριμένων ζητημάτων που ανακύπτουν από τον κάθε οργανισμό, επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και μπορούν να προωθήσουν διαμάχες και συγκρούσεις (Hardy & Phillips, 1998 / Okoye, 2017). Όπως έχει επεξηγηθεί αναλυτικά, οι συνθήκες αυτές προκαλούν δυσμενή συναισθήματα στον εργαζόμενο και επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ειδικότερα, στα πλαίσια της συνεργασίας διάφορων ειδικοτήτων και οργανισμών στα κέντρα υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών, οι εργαζόμενοι καλούνται να συνεργαστούν με εθελοντές ή εργαζομένους σε μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ). Σύμφωνα με τους Ridder & McCandless (2010) και τον Batti (2013), ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει μία τέτοια οργάνωση είναι πολλές φορές ασαφής, ή ακόμη και περίπλοκος, καθώς συχνά τα ιδρυτικά μέλη τείνουν να μοιράζονται και να διέπονται από παρεμφερείς αρχές και αξίες τις οποίες επιδιώκουν να μεταλαμπαδεύσουν στους εθελοντές και εργαζομένους της συγκεκριμένης ΜΚΟ. Όμως, πολύ συχνά παρατηρείται ότι δύνανται να εκλείπουν σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης, όπως η οργάνωση και ο προγραμματισμός, με αποτέλεσμα οι οργανώσεις αυτές να μην μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά όπως ένας παραδοσιακός οργανισμός.

Τα παραπάνω οδηγούν συχνά σε ασάφειες στον καθορισμό των ρόλων, μη σωστές περιγραφές των θέσεων εργασίας και ελλειμματικό πλαίσιο επικοινωνίας. Αυτά με τη σειρά τους οδηγούν σε μια πληθώρα προβλημάτων στους εργαζομένους, οι οποίοι ακόμη και όταν έχουν τη θέληση να απασχοληθούν σε μία τέτοια οργάνωση και να εξυπηρετήσουν με το έργο τους, τους σκοπούς και το έργο της, καλούνται συχνά να εργαστούν και να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με σημαντικούς περιορισμούς και αδυναμίες λόγω των παραπάνω προβλημάτων. Όπως υποστηρίζουν οι Yaziji & Doh (2009) και οι Yasmineen et al. (2020), είναι επομένως φυσικό να δημιουργούνται συχνά εντάσεις με άλλα μέλη της εκάστοτε ΜΚΟ, ή με συναδέλφους που φέρουν διαφορετικά καθήκοντα ή ακόμη και με εργαζομένους άλλων φορέων και οργανισμών.

Όπως καθίσταται σαφές, η συνεργασία διαφορετικών οργανισμών και φορέων στα πλαίσια της υποδοχής και φροντίδας προσφύγων είναι περίπλοκη, χαρακτηρίζεται από διαφορετικά πλαίσια καθορισμού ευθυνών και διαφορετικών οργανωσιακών κουλτούρων, ενώ πολιτισμικές διαφορές που συχνά υπάρχουν στο προσωπικό των φορέων αυτών τείνουν να καθιστούν την επικοινωνία και την συνεργασία προβληματική και ελλιπή, κάτι που δρα αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

## Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία έρευνας

### 5.1 Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις

Η παρούσα έρευνα έχει ως κύριο στόχο τη διερεύνηση πιθανής συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με τους τρόπους που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις οι εργαζόμενοι σε προσφυγικές δομές (ΚΥΤ και Κέντρα Φιλοξενίας Προσφύγων/Μεταναστών).

Από την εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση τέθηκαν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

(Υ1): Οι τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

(Υ2): Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και του συνεργατικού, συγκαταβατικού και συμβιβαστικού τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων.

(Υ3): Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της επιβολής, ως τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων.

Πέραν των βασικών υποθέσεων, στο ευρύτερο πλαίσιο της μελέτης διερευνήθηκαν επιπλέον ερωτήματα όπως:

1. Η επίδραση των διαφόρων αιτίων ανάπτυξης συγκρουσιακών σχέσεων στη συμπεριφορά των εργαζομένων, ως προς την επιλογή του τρόπου διαχείρισης αυτών.
2. Η διαφοροποίηση της επιλογής τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων ανάλογα με τα ατομικά και επαγγελματικών χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Σε όλους τους ελέγχους, ως ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρούνται οι διαστάσεις των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων. Οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι οι ποσοτικοί δείκτες των αιτίων συγκρούσεων, της εργασιακής ικανοποίησης και των διαστάσεών της και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

## 5.2 Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τρία έγκριτα ερωτηματολόγια που αναφέρονται στις εξής ενότητες:

- Παράγοντες – αίτια πρόκλησης εργασιακών συγκρούσεων
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

Σε αυτά προστίθενται τα απαραίτητα δημογραφικά χαρακτηριστικά για την τεκμηρίωση της έρευνας αλλά και για την περαιτέρω διερεύνηση των αιτιωδών σχέσεων.

### 5.2.1 Παράγοντες εργασιακών συγκρούσεων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε προέρχεται από έρευνα των Kaitelidou et. al. (2012) και εξετάζει τους οργανωτικούς παράγοντες και τις επαγγελματικές προσδοκίες ως αίτια συγκρούσεων των νοσηλευτών δημόσιων νοσοκομείων. Πρόκειται για μεταφρασμένο και σταθμισμένο εργαλείο, βασισμένο στο αντίστοιχο των Tenglimoglu και Kisa (2005). Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν οι 13 από τις 14 ερωτήσεις που αναφέρονται στους οργανωτικούς παράγοντες και οι 2 από τις 6 ερωτήσεις που αναφέρονται στις προσδοκίες των εργαζομένων. Αυτή η επιλογή δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα της έρευνας ούτε μειώνει την αξιοπιστία αφού η διαχείριση των ερωτήσεων έγινε μεμονωμένα. Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert 5 βαθμίδων (1-Καθόλου – 5-Πάρα πολύ).

### 5.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης βασίζεται στο Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Spector (1985). Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί μέρος της ελληνικής μετάφρασης από τους Τσούνη και Σαράφη (2018), για το οποίο έχει επιβεβαιωθεί και η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του. Απομονώθηκαν οι 7 από τους 9 αρχικούς άξονες, που ικανοποιούσαν τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Οι διαστάσεις που διερευνήθηκαν ήταν οι αμοιβές, επίβλεψη/προϊστάμενοι, προσδοκώμενα οφέλη, λειτουργικές



συνθήκες εργασίας, συνάδελφοι, φύση της εργασίας και επικοινωνία. Οι ενότητες ερωτήσεων που αναφέρονται στην προαγωγή και στις παροχές δεν κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 28 ερωτήσεις. Κάθε διάσταση καθορίζεται από 4 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις δόθηκαν στους συμμετέχοντες ομαδοποιημένες ως προς τους παράγοντες (Πίνακας 1). Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert 6 βαθμίδων (1-Διαφωνώ απόλυτα – 6- Συμφωνώ απόλυτα).

**Πίνακας 1. Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Αμοιβές	Q3.1.1, Q3.1.2*, Q3.1.3*, Q3.1.4
Επίβλεψη	Q3.2.1, Q3.2.2*, Q3.2.3*, Q3.2.4
Προσδοκώμενα οφέλη	Q3.3.1, Q3.3.2*, Q3.3.3*, Q3.3.4*
Λειτουργικές συνθήκες εργασίας	Q3.4.1*, Q3.4.2, Q3.4.3*, Q3.4.4*
Συνάδελφοι	Q3.5.1, Q3.5.2*, Q3.5.3, Q3.5.4*
Φύση της εργασίας	Q3.6.1*, Q3.6.2, Q3.6.3, Q3.6.4
Επικοινωνία	Q3.7.1, Q3.7.2*, Q3.7.3*, Q3.7.4*

Οι ερωτήσεις έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό εννοιολογικό περιεχόμενο, που εκφράζουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια, αντίστοιχα. Μετά την αντιστροφή των βαθμολογιών των απαντήσεων των αρνητικών ερωτήσεων, όλες οι ερωτήσεις εκφράζουν το βαθμό ικανοποίησης. Στον Πίνακα 1 οι αντίστροφες ερωτήσεις συμβολίζονται με αστερίσκο.

Το συνολικό σκορ κάθε παράγοντα για κάθε συμμετέχοντα υπολογίστηκε με βάση το άθροισμα των επιμέρους βαθμολογιών των τεσσάρων ερωτήσεων που του αντιστοιχούν. Σε περίπτωση ελλιπών απαντήσεων, θα πρέπει να υπολογιστεί ο μέσος όρος των απαντήσεων και με αυτόν να συμπληρωθεί η βαθμολογία στις αναπάντητες ερωτήσεις. Το εύρος τιμών κάθε διάστασης είναι από 1 έως 24 και η συνολική βαθμολογία ικανοποίησης κυμαίνεται από 28 έως 168. Εδώ δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα προτεινόμενα όρια μεταξύ ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, καθώς από τη συνολική ικανοποίηση έχουν εξαιρεθεί δύο διαστάσεις του αρχικού ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία των παραγόντων επιβεβαιώθηκε με βάση τον υπολογισμό του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach για κάθε ομάδα ερωτήσεων, όπως αναφέρεται σε επόμενη παράγραφο.

### 5.2.3 Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

Για τη μελέτη των τρόπων με τον οποίο οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν μια σύγκρουση κατά περίπτωση, επιλέχθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο του Rahim (*ROCI - II – Form C*, 2003). Πρόκειται για εργαλείο αυτοαξιολόγησης και αναφέρεται στους τρόπους διαχείρισης των συγκρουσιακών σχέσεων που λαμβάνουν χώρα σε εργασιακά περιβάλλοντα. Η επιλογή του έγινε με κριτήρια την αποδεδειγμένη εγκυρότητα και την υψηλή αξιοπιστία ενώ ταυτόχρονα είναι εύληπτο, σύντομο και επιτελεί πλήρως τους σκοπούς της έρευνά μας. Η έκδοση *Form C*, που χρησιμοποιείται εδώ, αναφέρεται στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων. Επιπλέον, διατίθενται οι εκδόσεις *Form A* και *Form B*, που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ του εργαζομένου με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους, αντίστοιχα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 28 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες κατανέμονται μεταξύ των εξής πέντε προτεινόμενων τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων: *συνεργασία, συγκατάβαση, επιβολή, αποφυγή, συμβιβασμός*. Στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε οι ερωτήσεις δόθηκαν ομαδοποιημένες ως προς τις παραπάνω διαστάσεις. Η κατανομή των ερωτήσεων φαίνεται στον Πίνακα 2. Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert 5 βαθμίδων (1-Διαφωνώ απόλυτα – 5-Συμφωνώ απόλυτα). Όλες οι ερωτήσεις έχουν θετικό εννοιολογικό περιεχόμενο ως προς τον τρόπο διαχείρισης μιας σύγκρουσης που αντιπροσωπεύουν.

**Πίνακας 2. Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΠΛΗΘΟΣ #	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Συνεργασία	7	Q2.1.1, Q2.1.2, Q2.1.3, Q2.1.4, Q2.1.5, Q2.1.6, Q2.1.7
Συγκατάβαση	6	Q2.2.1, Q2.2.2, Q2.2.3, Q2.2.4, Q2.2.5, Q2.2.6
Επιβολή	5	Q2.3.1, Q2.3.2, Q2.3.3, Q2.3.4, Q2.3.5
Αποφυγή	6	Q2.4.1, Q2.4.2, Q2.4.3, Q2.4.4, Q2.4.5, Q2.4.6
Συμβιβασμός	4	Q2.5.1, Q2.5.2, Q2.5.3, Q2.5.4

Η βαθμολόγηση κάθε παράγοντα γίνεται με βάση τον υπολογισμό του μέσου όρου των απαντήσεων στις ερωτήσεις που τον απαρτίζουν. Συνεπώς, οι παράγοντες αποτελούν συνεχείς

ποσοτικές μεταβλητές με εύρος τιμών από 1 έως 5. Έτσι, όσο υψηλότερη είναι η τιμή του δείκτη τόσο περισσότερο ο ερωτώμενος προτιμά να προσεγγίζει μία σύγκρουση με το συγκεκριμένο τρόπο.

#### *5.2.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα ήταν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα παιδιά, η χώρα καταγωγής και το μορφωτικό επίπεδο. Τα επιπλέον χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην εργασία ήταν η ειδικότητα βάσει της οποίας προσλήφθηκαν, ο φορέας για τον οποίο εργάζονται, το εργασιακό καθεστώς, τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας και τα έτη προϋπηρεσίας στο προσφυγικό/μεταναστευτικό.

### 5.3 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό λογισμικό SPSS v. 21. Αρχικά υπολογίστηκε η αξιοπιστία των παραγόντων με βάση τον συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach. Για την περιγραφική ανάλυση των ποιοτικών μεταβλητών έγινε ανάλυση συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων και για τις ποσοτικές μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα μέτρα θέσης και διασποράς (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, εύρος).

Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι που επιλέχθηκαν ήταν παραμετρικοί. Παρόλο που τα δεδομένα παρουσιάζουν ασυμμετρία και δεν ακολουθούν κανονική κατανομή, τόσο το συνολικό δείγμα όσο και οι υποκατηγορίες διαθέτουν ικανοποιητικό μέγεθος, που επιτρέπει τη χρήση τους. Σύμφωνα με τα προτεινόμενα μεγέθη δείγματος αναλογικά με τον πληθυσμό αναφοράς, εκτιμάται ότι το σφάλμα της έρευνα κυμαίνεται στο  $\pm 10\%$  (Congroy, 2018).

Η ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών έγινε με βάση τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης του Pearson. Για τους ελέγχους διαφοροποίησης των δεικτών, που μετρούν τη βαθμολογία καθενός από τους προτεινόμενους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, από δίτιμες ποιοτικές μεταβλητές, όπως φύλο (άνδρας/γυναίκα), παιδιά (ναι/όχι), χώρα καταγωγής (ημεδαπός/αλλοδαπός), χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ανεξαρτήτων δειγμάτων (Independent Samples T test). Οι έλεγχοι διαφοροποίησης των ίδιων δεικτών από ποιοτικές

μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες, έγιναν μέσω της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-way ANOVA).

Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που υλοποιήθηκε ήταν βασισμένη στην κατασκευή γραμμικών μοντέλων με μέθοδο κατά βήματα (stepwise). Η εκτίμηση της σημαντικότητας των μοντέλων βασίστηκε στην τιμή του στατιστικού F και της σημαντικότητας του ελέγχου. Η αξιολόγηση της καλής προσαρμογής των μοντέλων έγινε με βάση την τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$ . Η ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας ελέγχθηκε με το διαγνωστικό VIF. Εάν  $VIF < 10$  τότε δεν υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Η κανονικότητα των καταλοίπων ελέγχθηκε με βάση τον έλεγχο των Shapiro-Wilk. Όλοι οι έλεγχοι έγιναν σε στάθμη σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ . (Field, 2009)

#### 5.4 Συλλογή του δείγματος

Η έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζόμενους στο προσφυγικό / μεταναστευτικό πεδίο και συγκεκριμένα σε ΚΥΤ και Κέντρα Φιλοξενίας Προσφύγων/Μεταναστών. Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε αρχικά η λήψη δείγματος ευκολίας και στη συνέχεια χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε από τον Οκτώβριο μέχρι το Δεκέμβριο του 2020. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε μετά το πέρας του τριμήνου και εφόσον εξασφαλίστηκε ικανοποιητικός αριθμός απαντήσεων από όλες τις υποκατηγορίες εργαζομένων, βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών τους. Συλλέχθηκαν 116 ερωτηματολόγια.

## Κεφάλαιο 6: Επεξεργασία δεδομένων και αποτελέσματα

### 6.1 Περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος

Από τους 116 εργαζομένους οι 45 είναι άνδρες (38,8%) και οι 71 γυναίκες (61,2%). Ηλικιακά το 29,3% των συμμετεχόντων είναι μεταξύ 23 και 30 ετών, το 47,4% είναι μεταξύ 31 και 44 ετών και το 23,3% είναι μεταξύ 45 και 65 ετών. Όσον αφορά στην οικογενειακή τους κατάσταση, το 58,6% είναι άγαμοι, το 37,9% έγγαμοι και μόλις το 3,4% διαζευγμένοι. Το 43,1% έχει παιδιά ενώ το υπόλοιπο 56,9% όχι. Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, το 39,7% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 44,0% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού. Το 13,8% είναι απόφοιτοι λυκείου και μόλις το 2,6% είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Οι συμμετέχοντες, λόγω της φύσης της εργασίας, προέρχονται από πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Έτσι, το 77,6% είναι Έλληνες ενώ το υπόλοιπο 22,4% προέρχονται από άλλες χώρες. Οι χώρες καταγωγής που εμφανίζονται στο δείγμα είναι η Συρία (6,0%), το Αφγανιστάν (4,3%), η Παλαιστίνη (3,4%), η Ιορδανία (2,6%), το Ιράκ (2,6%). Από ένα άτομο (0,9%) κατάγονται από την Αλβανία, τη Γεωργία, το Ιράν και το Μαρόκο.

Αναφορικά με τις ειδικότητες των εργαζομένων του δείγματος, απάντησαν 19 διοικητικοί (16,4%), 21 διαπολιτισμικοί μεσολαβητές (18,1%), 12 ιατροί (10,3%), 21 νοσηλευτές (18,1%), 11 μαίες / μαιευτές (9,5%), 14 κοινωνικοί λειτουργοί (12,1%), 8 ψυχολόγοι (6,9%), 4 διασώστες / πλήρωμα ασθενοφόρου (3,4%). Άλλες ειδικότητες ήταν 1 εκπαιδευτικός, 1 επισκέπτης υγείας, 1 μηχανολόγος, 1 νομικός, 1 φροντιστής και 1 υπάλληλος γενικών καθηκόντων.

Οι φορείς από τους οποίους προέρχονται οι εργαζόμενοι του δείγματος είναι ο Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας (62,9%), η Υπηρεσία Υποδοχής και Ταυτοποίησης του Υπουργείου Μεταναστευτικής (17,2%), καθώς επίσης και Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στα πεδία (19,8%).

Ως προς τη σχέση εργασίας, όλοι οι εργαζόμενοι είναι πλήρους απασχόλησης. Το 86,2% έχουν Σύμβαση Εργασίας Ορισμένου Χρόνου, το 9,5% είναι Δημόσιοι Υπάλληλοι (με Σύμβαση Αορίστου Χρόνου) και μόλις το 4,3% είναι εργαζόμενοι κοινωφελούς προγράμματος του ΟΑΕΔ.

Η μέση τιμή των συνολικών ετών εμπειρίας των εργαζομένων που συμμετέχουν στο δείγμα είναι  $M=7,18$  έτη ( $SD=6,881$ ) ενώ η μέση προϋπηρεσία στο προσφυγικό ανέρχεται σε  $M=3,03$  έτη ( $SD=2,073$ ).

Τα περιγραφικά μεγέθη των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, συνοψίζονται στον παρακάτω Πίνακα 3.

**Πίνακας 3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=116)**

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ <i>N=116</i>	ΣΥΝΟΛΟ	
	Συχνότητες N	Σχετικές συχνότητες f%
<b>Φύλο</b>		
Άνδρες	45	38,8%
Γυναίκες	71	61,2%
<b>Ηλικιακή ομάδα</b>		
25-30	34	29,3%
31-44	55	47,4%
45-65	27	23,3%
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>		
Άγαμος-η	68	58,6%
Έγγαμος-η	44	37,9%
Διαζευγμένος-η	4	3,4%
<b>Παιδιά</b>		
Ναι	50	43,1%
Όχι	66	56,9%
<b>Χώρα καταγωγής</b>		
Αλβανία	1	0,9%
Αφγανιστάν	5	4,3%
Γεωργία	1	0,9%
Ελλάδα	90	77,6%
Ιορδανία	3	2,6%

Ιράκ	3	2,6%
Ιράν	1	0,9%
Μαρόκο	1	0,9%
Παλαιστίνη	4	3,4%
Συρία	7	6,0%
<b>Επίπεδο σπουδών</b>		
Υποχρεωτική εκπαίδευση	3	2,6%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	16	13,8%
ΤΕΙ-Πανεπιστήμιο	46	39,7%
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	51	44,0%
<b>Ειδικότητα</b>		
Γενικών καθηκόντων	1	0,9%
Διαπολιτισμικός μεσολαβητής	21	18,1%
Διασώστης-Πλήρωμα ασθενοφόρου	4	3,4%
Διοικητικός	19	16,4%
Εκπαιδευτικός	1	0,9%
Επισκέπτης Υγείας	1	0,9%
Ιατρός	12	10,3%
Κοινωνικός λειτουργός	14	12,1%
Μαία/Μαιευτής	11	9,5%
Μηχανολόγος	1	0,9%
Νομικός	1	0,9%
Νοσηλεύτης	21	18,1%
Φροντιστής	1	0,9%
Ψυχολόγος	8	6,9%
<b>Φορέας</b>		
ΕΟΔΥ	73	62,9%
ΥΠΥΤ	20	17,2%
ΜΚΟ	23	19,8%
<b>Εργασιακό πλαίσιο</b>		
Δημόσιος υπάλληλος / ΣΑΧ	11	9,5%

ΣΟΧ	100	86,2%
Κοινοφελές πρόγραμμα	5	4,3%
<b>Εργασιακό πλαίσιο</b>		
Πλήρης απασχόληση	116	100%
Μερική απασχόληση	0	0,0%
	<b>M</b>	<b>SD</b>
Έτη συνολικής προϋπηρεσίας	7,18	6,881
Έτη προϋπηρεσίας στο προσφυγικό	3,03	2,073

## 6.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των παραγόντων του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε ο συντελεστής alpha του Cronbach.

Όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 4, οι δείκτες που προσδιορίζουν τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων παρουσιάζουν πάρα πολύ υψηλή αξιοπιστία.

**Πίνακας 4. Αξιοπιστία των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Cronbach's a
Συνεργασία	0,933
Συγκατάβαση	0,899
Επιβολή	0,789
Αποφυγή	0,790
Συμβιβασμός	0,901

Όσον αφορά στους υποπαράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και πάλι υπολογίστηκαν υψηλές τιμές του alpha του Cronbach, πλην του δείκτη των *λειτουργικών συνθηκών εργασίας* (Πίνακας 5). Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι οι υποπαράγοντες παρουσιάζουν υψηλή εσωτερική συνέπεια και στο σύνολο των ερωτήσεων η τιμή του συντελεστή είναι 0,913. Το πρόβλημα



εντοπίστηκε στις ερωτήσεις «*οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία*» και «*έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε*», του παράγοντα «*λειτουργικές συνθήκες εργασίας*». Με την αφαίρεση των δύο παραπάνω ερωτήσεων, ο συνολικός δείκτης αξιοπιστίας αυξήθηκε σε 0,920.

**Πίνακας 5. Αξιοπιστία των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Cronbach's a
Αμοιβές	0,837
Επίβλεψη	0,893
Προσδοκώμενα οφέλη	0,753
Λειτουργικές συνθήκες εργασίας	0,339
Συνάδελφοι	0,774
Φύση της εργασίας	0,775
Επικοινωνία	0,878

### 6.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων

Σε αυτή την ενότητα, παρουσιάζονται αναλυτικά οι σχετικές συχνότητες των απαντήσεων για τις ερωτήσεις κάθε παράγοντα.

#### 6.3.1 Αίτια συγκρούσεων

Από τους Πίνακες 6 και 7, στις περισσότερες απαντήσεις που αναφέρονται στα αίτια που συνήθως προκαλούν συγκρούσεις, τόσο σχετικά με οργανωτικούς παράγοντες όσο και με τις προσδοκίες των εργαζομένων, τα μεγαλύτερα ποσοστά εντοπίζονται στην απάντηση «*μέτρια*». Το 47,4% πιστεύει ότι ο φόρτος εργασίας είναι πολύ έως πάρα πολύ μεγαλύτερος σε σύγκριση με άλλες επαγγελματικές ομάδες εργασίας. Το 55,2% δηλώνουν ότι οι αποδοχές είναι αρκετά ικανοποιητικές για παρακίνηση στην εργασία, παρά το φόρτο εργασίας. Το 56,1% θεωρεί ότι οι

εντολές που δίνονται από περισσότερους του ενός προϊσταμένους αποτελεί λόγο συγκρούσεων και το 58,6% επηρεάζεται αρνητικά ως προς την παραγωγικότητά του.

**Πίνακας 6. Συγκρούσεις που πηγάζουν από οργανωτικούς παράγοντες. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>I. Οργανωτικοί παράγοντες (N=116)</b>						
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)				
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί;	3,4%	16,4%	37,9%	29,3%	12,9%
2.	Πόσο οι προσδοκίες σας από τον οργανισμό σχετίζονται με τις προσδοκίες του οργανισμού από εσάς;	12,9%	25,0%	33,6%	23,3%	5,2%
3.	Πιστεύετε ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με τον φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματιών ομάδων;	13,8%	17,2%	21,6%	23,3%	24,1%
4.	Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας είναι αρκετές για να σας παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας σας;	12,1%	6,9%	25,9%	32,8%	22,4%
5.	Η σημερινή σας εργασία ομοιάζει καθόλου με την εντύπωση που έχετε για την ιδανική για εσάς εργασία;	26,7%	14,4%	28,4%	21,6%	8,6%
6.	Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα απ' ό,τι στο σημερινό;	25,0%	18,1%	29,3%	23,3%	4,3%
7.	Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους του ενός υπεύθυνους, αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητά σας αρνητικά;	11,2%	11,2%	19,0%	27,6%	31,0%
8.	Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, αυτό προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους;	12,1%	6,9%	25,0%	32,8%	23,3%

9.	Θεωρείτε την εξουσία που σας έχει δοθεί επαρκή για να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντά σας;	14,7%	11,2%	37,1%	28,4%	8,6%
10.	Πόσο θεωρείτε ότι οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντά σας και βοηθούν να τα εκτελέσετε αποδοτικά;	13,8%	25,0%	31,9%	26,7%	2,6%
11.	Έχετε συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξ αιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών υγείας;	19,8%	23,3%	23,3%	25,0%	8,6%
12.	Όταν λαμβάνετε επαγγελματικές αποφάσεις, πόσο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι νιώθετε υπό την έννοια ότι δεν αισθάνεστε πιεσμένοι, κατευθυνόμενοι ή παρεμποδιζόμενοι;	8,6%	19,8%	42,2%	24,1%	5,2%
13.	Κατά πόσο η κατανομή των πόρων πραγματοποιείται δίκαια μεταξύ των τμημάτων;	8,6%	28,4%	46,6%	13,8%	2,6%

Το 50,9% των εργαζομένων δηλώνει ότι η διαφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης ευθύνεται πολύ έως πάρα πολύ για τις εργασιακές συγκρούσεις.

**Πίνακας 7. Συγκρούσεις που πηγάζουν από τις προσδοκίες των εργαζομένων. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>II. Προσδοκίες εργαζομένων (N=116)</b>						
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)				
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Πόσο οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;	5,2%	12,9%	31,0%	32,8%	18,1%
2.	Είναι τα μηνύματά σας αντιληπτά και οι επαγγελματικές προσδοκίες σας κοινές με άλλες επαγγελματικές ομάδες;	9,5%	23,3%	43,1%	22,4%	1,7%

### 6.3.2 Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

Αναλύοντας τα ποσοστά των διαφόρων απαντήσεων αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι τις συγκρούσεις εντός του εργασιακού χώρου, παρατηρείται ότι τα υψηλότερα ποσοστά των εργαζομένων συμφωνούν απόλυτα με τις ερωτήσεις που αναφέρονται στο συνεργατικό τρόπο αντιμετώπισης (Πίνακας 8) και ακολουθεί ο συμβιβαστικός τρόπος (Πίνακας 12).

**Πίνακας 8. Συνεργασία. Ποσοστά απαντήσεων.**

Συνεργασία (N=116)						
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)				
		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Προσπαθώ να διερευνήσω ένα ζήτημα με τους συναδέλφους μου, προκειμένου να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση	0,9%	3,4%	12,1%	33,6%	50,0%
2.	Προσπαθώ να ενσωματώνω στις ιδέες μου και αυτές των συναδέλφων μου, ώστε να καταλήξουμε σε μια από κοινού απόφαση	0,0%	4,3%	14,7%	39,7%	41,4%
3.	Προσπαθώ να εργαστώ μαζί με τους συναδέλφους μου για την εύρεση λύσης σε ένα πρόβλημα, η οποία να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων μας.	0,0%	2,6%	13,8%	31,9%	51,7%
4.	Ανταλλάσσω ακριβείς πληροφορίες με τους συναδέλφους για να λύσουμε ένα πρόβλημα από κοινού	0,0%	2,6%	13,8%	26,7%	56,9%
5.	Προσπαθώ να συζητώ ανοιχτά όλες τις ανησυχίες μας, ώστε τα ζητήματα να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.	0,0%	6,0%	19,0%	28,4%	46,6%

6.	Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου ώστε να καταλήξουμε σε αποφάσεις κοινά αποδεκτές	0,9%	3,4%	12,1%	36,2%	47,4%
7.	Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος	0,9%	1,7%	12,1%	29,3%	56,0%

Όσον αφορά στις ερωτήσεις που ανιχνεύουν τις συγκαταβατικές ενέργειες (Πίνακας 9), οι περισσότεροι εργαζόμενοι διατηρούν μια ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν). Ωστόσο, το 60,4% προσπαθούν να ικανοποιούν τις ανάγκες των συναδέλφων τους, προκειμένου να αποφύγουν συγκρούσεις.

**Πίνακας 9. Συγκατάβαση. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>Συγκατάβαση (N=116)</b>						
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)				
		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Γενικά, προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των συναδέλφων μου	9,5%	2,6%	27,6%	41,4%	19,0%
2.	Συνήθως ικανοποιώ τις επιθυμίες των συναδέλφων μου	10,3%	6,0%	37,1%	33,6%	12,9%
3.	Υποχωρώ στις επιθυμίες των συναδέλφων μου	11,2%	20,7%	47,4%	13,8%	6,9%
4.	Συνήθως κάνω παραχωρήσεις στους συναδέλφους μου	6,9%	22,4%	39,7%	23,3%	7,8%
5.	Συχνά συμφωνώ με τις προτάσεις των συναδέλφων μου	4,4%	11,2%	49,1%	32,8%	2,6%
6.	Προσπαθώ να ικανοποιώ τις προσδοκίες των συναδέλφων μου	5,2%	13,8%	42,2%	31,9%	6,9%

Οι εργαζόμενοι συμφωνούν με τη χρήση της επιρροής τους κατά 34,4%, προκειμένου να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες τους. Το 54,8% χρησιμοποιεί την εμπειρία ώστε να ληφθεί μια απόφαση ευνοϊκή προς αυτό. Το 76,8% δηλώνει σταθερότητα στις απόψεις. Τέλος, το 54,3% δεν χρησιμοποιεί τη δύναμή του ώστε να κερδίσει μια ανταγωνιστική κατάσταση (Πίνακας 10).

**Πίνακας 10. Επιβολή. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>Επιβολή (N=116)</b>						
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)				
		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες μου	14,7%	19,0%	31,9%	31,0%	3,4%
2.	Χρησιμοποιώ την εξουσία της θέσης μου ώστε να ληφθεί μια απόφαση που να με ευνοεί	41,4%	19,8%	23,3%	10,3%	5,2%
3.	Χρησιμοποιώ την εμπειρία μου ώστε να ληφθεί μια απόφαση που να με ευνοεί	18,1%	9,5%	27,6%	29,3%	15,5%
4.	Γενικά είμαι σταθερός στις θέσεις μου για ένα ζήτημα	0,9%	3,4%	19,0%	46,6%	30,2%
5.	Μερικές φορές χρησιμοποιώ τη δύναμή μου για να κερδίσω σε μια ανταγωνιστική κατάσταση	29,3%	25,0%	20,7%	19,0%	6,0%

Το 65,5% των εργαζομένων δηλώνουν ότι αποφεύγουν τους διαπληκτισμούς με τους συναδέλφους τους και το 56% ότι γενικά προσπαθεί να αποφύγει τις συγκρούσεις. Ωστόσο, το 49,1% δεν συμφωνεί με την αποφυγή συζητήσεων για θέματα όπου υπάρχει διαφωνία και το 41,3% με τη στάση της αποσιώπησης διαφωνιών με συναδέλφους, προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστα συναισθήματα (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Αποφυγή. Ποσοστά απαντήσεων.

Αποφυγή (N=116)						
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)				
		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Αποφεύγω να βρεθώ σε δύσκολη θέση με τους συναδέλφους μου και προσπαθώ να αποφύγω τη σύγκρουση	2,6%	16,4%	25,0%	22,4%	33,6%
2.	Συνήθως αποφεύγω να συζητήσω ανοιχτά με τους συναδέλφους μου για θέματα όπου υπάρχει διαφωνία	24,1%	25,0%	22,4%	23,3%	5,2%
3.	Προσπαθώ να αποφεύγω διαφωνίες με τους συναδέλφους μου	9,5%	16,4%	28,4%	25,9%	19,8%
4.	Αποφεύγω διαπληκτισμούς με τους συναδέλφους μου	3,4%	8,6%	22,4%	33,6%	31,9%
5.	Προσπαθώ να κρατήσω για τον εαυτό μου τη διαφωνία που έχω με συναδέλφους μου, ώστε να αποφύγω τα δυσάρεστα συναισθήματα	12,9%	28,4%	30,2%	19,8%	8,6%
6.	Προσπαθώ να αποφύγω να ανταλλάξω κάτι δυσάρεστο με τους συναδέλφους μου	10,3%	22,4%	32,8%	28,4%	6,0%

Σύμφωνα με τον Πίνακα 12, τα υψηλότερα ποσοστά εργαζομένων συμφωνούν με τους συμβιβαστικούς τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων.

**Πίνακας 12. Συμβιβασμός. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>Συμβιβασμός (N=116)</b>						
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)				
		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Προσπαθώ να βρω μια μέση οδό για να ξεπεράσω ένα αδιέξοδο	0,9%	7,8%	14,7%	49,1%	27,6%
2.	Συνήθως προτείνω μια μέση λύση ώστε να ξεπεραστούν τα αδιέξοδα	0,0%	9,5%	18,1%	49,1%	23,3%
3.	Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου, ώστε να καταλήξουμε σε μια συμβιβαστική λύση	0,0%	7,8%	16,4%	44,0%	31,9%
4.	Χρησιμοποιώ τη διαπραγμάτευση προκειμένου να επιτευχθεί ένας συμβιβασμός	0,9%	6,9%	20,7%	37,9%	33,6%

### 6.3.3 Εργασιακή ικανοποίηση

Κατά την ανάλυση των απαντήσεων, που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση (Πίνακες 13 - 19), το 57,8% πιστεύει ότι αμείβεται δίκαια και το 48,2% διαφωνεί με τη δήλωση ότι η εργασία του δεν εκτιμάται σύμφωνα με την αμοιβή του. Οι αυξήσεις μισθού είναι σπάνιες στο 66,4% των εργαζομένων. Σχετικά με τη σχέση εργαζομένου – προϊσταμένου, οι θετικές και οι αρνητικές απαντήσεις σχεδόν ισομερίζονται κατά την αξιολόγηση του προϊσταμένου ως προς την ικανότητα, το αίσθημα αδικίας και ενδιαφέροντος. Το 67,1% αισθάνεται συμπάθεια προς τον προϊστάμενο.

Το 77,9% των εργαζομένων δυσκολεύονται στην εργασία τους από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από τον οργανισμό. Το 57,8% έχουν περισσότερη γραφειοκρατική εργασία από ότι θα έπρεπε.



Το 71,6% δηλώνουν συμπάθεια προς τους συναδέλφους τους, έναντι του 6,7% που διαφωνούν σημαντικά και το 64,7% περνούν καλά. Ωστόσο, ένα ποσοστό 42,2% παραδέχεται ότι υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο εργασίας.

Στο 66,3% αρέσει η φύση της εργασίας του και το 62% αισθάνεται υπερηφάνεια για τη δουλειά του.

Όσον αφορά στην επικοινωνία εντός του οργανισμού, το 44% του προσωπικού δηλώνει ότι δεν είναι ξεκάθαροι οι στόχοι εντός του οργανισμού, το 44,2% ότι αισθάνεται ότι δεν γνωρίζει τι συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζεται και το 54,3% ότι ανατίθενται εργασιακά καθήκοντα χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.

**Πίνακας 13. Αμοιβές. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>Αμοιβές (N=116)</b>							
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	9,5%	14,7%	2,6%	15,5%	25,9%	31,9%
2.	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	6,9%	6,9%	6,0%	13,8%	27,6%	38,8%
3.	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	24,1%	24,1%	7,8%	15,5%	9,5%	19,0%
4.	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	22,4%	14,7%	13,8%	14,7%	16,4%	18,1%

**Πίνακας 14. Επίβλεψη. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>Επίβλεψη (N=116)</b>							
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της	14,7%	25,9%	6,9%	14,7%	27,6%	10,3%
2.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	23,3%	20,7%	17,2%	19,8%	7,8%	11,2%
3.	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του	13,8%	12,1%	12,1%	19,8%	18,1%	24,1%
4.	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/η μου	4,3%	17,2%	10,3%	21,6%	31,0%	15,5%

**Πίνακας 15. Προσδοκώμενα οφέλη από έκτακτες ανταμοιβές. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>Προσδοκώμενα οφέλη από έκτακτες ανταμοιβές (N=116)</b>							
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	20,7%	12,9%	11,2%	21,6%	25,9%	7,8%
2.	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	16,1%	19,0%	10,3%	20,7%	21,6%	12,1%
3.	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	16,4%	16,4%	12,1%	18,1%	21,6%	15,5%
4.	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	12,9%	12,1%	16,4%	20,7%	24,1%	13,8%

**Πίνακας 16. Λειτουργικές συνθήκες εργασίας. Ποσοστά απαντήσεων.**

Λειτουργικές συνθήκες εργασίας (N=116)							
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	5,2%	9,5%	6,9%	21,6%	30,2%	26,7%
2.	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	15,5%	22,4%	13,8%	20,7%	16,4%	11,2%
3.	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε	10,3%	18,1%	17,2%	22,4%	20,7%	11,2%
4.	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε	19,0%	14,7%	8,6%	20,7%	23,3%	13,8%

**Πίνακας 17. Συνάδελφοι. Ποσοστά απαντήσεων.**

Συνάδελφοι (N=116)							
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	6,0%	1,7%	2,6%	18,1%	50,9%	20,7%
2.	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	21,6%	15,5%	14,7%	24,1%	12,1%	12,1%
3.	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	4,3%	1,7%	3,4%	25,9%	40,5%	24,1%
4.	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	8,6%	12,9%	11,2%	25,0%	26,7%	15,5%

**Πίνακας 18. Φύση της εργασίας. Ποσοστά απαντήσεων.**

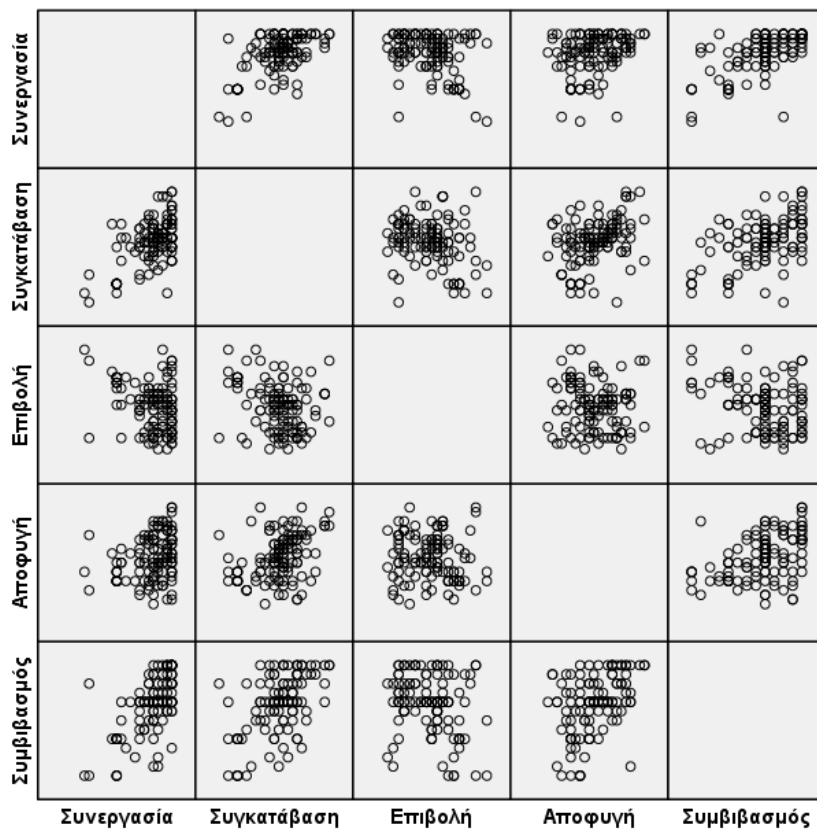
<b>Φύση της εργασίας (N=116)</b>							
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	33,6%	11,2%	6,9%	23,3%	16,4%	8,6%
2.	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	1,7%	6,9%	2,6%	22,4%	37,9%	28,4%
3.	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	0,0%	6,9%	7,8%	23,3%	26,7%	35,3%
4.	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	3,4%	10,3%	10,3%	31,0%	27,6%	17,2%

**Πίνακας 19. Επικοινωνία. Ποσοστά απαντήσεων.**

<b>Επικοινωνία (N=116)</b>							
α/α	Ερωτήσεις	Απαντήσεις (ποσοστά %)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	21,6%	24,1%	8,6%	18,1%	23,3%	4,3%
2.	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	12,1%	12,9%	10,3%	20,7%	23,3%	20,7%
3.	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	7,8%	14,7%	9,5%	19,8%	24,1%	24,1
4.	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως	6,0%	12,9%	11,2%	15,5%	25,0%	29,3%

## 6.4 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων

Αρχικά, διερευνώνται συσχετίσεις μεταξύ των πέντε τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων, με σκοπό να ανιχνευτούν μετέπειτα παρόμοιες συμπεριφορές. Οι δειγματικές γραμμικές συσχετίσεις αναπαρίστανται στο Διάγραμμα 1 μέσω διαγραμμάτων διασποράς (scatter plot). Το διάγραμμα διασποράς αποτελεί γραφική απεικόνιση των ζευγών δεδομένων δύο συνεχών μεταβλητών. Εδώ διακρίνονται ενδεχόμενες συσχετίσεις των δεικτών του δείγματος, οι οποίες ωστόσο είναι χαμηλής έως μέτριας ισχύος ή μη στατιστικά σημαντικές. Επίσης, δεν εντοπίζεται γραμμική συσχέτιση μεταξύ επιβολής και αποφυγής, καθώς τα ζεύγη παρατηρήσεων είναι ακαθόριστα διασκορπισμένα, χωρίς ανοδική ή καθοδική τάση.



**Διάγραμμα 1.** Διαγράμματα διασποράς μεταξύ των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεως.

Για τον έλεγχο της σημαντικότητας της παραπάνω εικασίας, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Τα αποτελέσματα που απεικονίζονται στον Πίνακα 20, δείχνουν ότι σημειώνεται στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ συνεργασίας, συγκατάβασης,

συμβιβασμού και αποφυγής. Στατιστικώς σημαντική αρνητική συσχέτιση επιβεβαιώνεται μεταξύ της επιβολής με τη συνεργασία, τη συγκατάβαση και τον συμβιβασμό. Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ επιβολής και αποφυγής.

**Πίνακας 20. Συσχετίσεις μεταξύ των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων**

Pearson's correlations	Τρόποι Διαχείρισης Συγκρούσεων			
	Συνεργασία	Συγκατάβαση	Επιβολή	Αποφυγή
Συγκατάβαση	0,574**			
	0,000			
Επιβολή	-0,306**	-0,258**		
	0,001	0,005		
Αποφυγή	0,291**	0,376**	-0,092	
	0,002	0,000	0,324	
Συμβιβασμός	0,645**	0,526**	-0,255**	0,425**
	0,000	0,000	0,006	0,000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).\*

## 6.5 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ αιτίων και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων

Σε αυτή την ενότητα εξετάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των προτάσεων που αναφέρονται στα πιθανά αίτια για συγκρούσεις και των τρόπων που διαχειρίζεται ένας εργαζόμενος τις συγκρούσεις. Η αξιολόγηση έγινε με βάση τον συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Για τις συγκρούσεις που οφείλονται σε οργανωτικούς παράγοντες, όπως απεικονίζεται και στον Πίνακα 21, υπάρχει στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους και το συνεργατικό ( $r=0,381$ ,  $p<0,001$ ), συγκαταβατικό ( $r=0,279$ ,  $p=0,002$ ) και συμβιβαστικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων ( $r=0,338$ ,  $p<0,001$ ).

Οι εργαζόμενοι όπου οι προσδοκίες τους ταυτίζονται με αυτές του οργανισμού που απασχολούνται και αντιστρόφως, φαίνεται να εφαρμόζουν περισσότερο το συνεργατικό ( $r=0,270$ ,  $p=0,003$ ) και το συμβιβαστικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων ( $r=0,239$ ,  $p=0,010$ ).

Στατιστικώς σημαντική αρνητική συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ της άποψης ότι ο φόρτος εργασίας είναι μεγαλύτερος από άλλων επαγγελματικών ομάδων με τον συνεργατικό ( $r=-0,288$ ,  $p=0,002$ ), τον συγκαταβατικό ( $r=-0,413$ ,  $p<0,001$ ) και τον συμβιβαστικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων ( $r=-0,220$ ,  $p=0,018$ ). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι έχουν λιγότερο φόρτο εργασίας είναι πιθανότερο να προσεγγίζουν μία σύγκρουση με επιβολή ( $r=0,309$ ,  $p=0,001$ ).

Όσον αφορά στην αξιολόγηση των αποδοχών ως ικανοποιητικές, δεδομένου του φόρτου εργασίας, οι εργαζόμενοι που απαντούν θετικότερα σχετίζονται με το συνεργατικό ( $r=0,368$ ,  $p<0,001$ ), το συγκαταβατικό ( $r=0,307$ ,  $p=0,001$ ) και τον συμβιβαστικό τρόπο χειρισμού συγκρούσεων ( $r=0,259$ ,  $p=0,005$ ). Το ίδιο αποτέλεσμα προκύπτει για το βαθμό ομοιότητας της εργασίας με την ιδανική. Δηλαδή, είναι πιθανότερο να χρησιμοποιούν το συνεργατικό ( $r=0,297$ ,  $p=0,004$ ), το συγκαταβατικό ( $r=0,291$ ,  $p=0,002$ ) και τον συμβιβαστικό τρόπο επίλυσης συγκρούσεων ( $r=0,185$ ,  $p=0,047$ ). Αρνητική συσχέτιση παρουσιάζει η ερώτηση σχετικά με το εάν οι υπάλληλοι θα ήταν περισσότερο χαρούμενοι εάν εργάζονταν σε άλλο επάγγελμα με το συνεργατικό ( $r=-0,326$ ,  $p<0,001$ ), το συγκαταβατικό ( $r=-0,217$ ,  $p=0,020$ ) και το συμβιβαστικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων ( $r=-0,215$ ,  $p=0,021$ ). Στην πραγματικότητα, οι δύο τελευταίες προτάσεις είναι σχεδόν αντίθετες, ως προς την ικανοποίηση από την εργασία, και το αποτέλεσμα είναι το αναμενόμενο.

Όταν οι εργαζόμενοι δέχονται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένου, τότε αυτό φαίνεται να μην επηρεάζει πολύ αρνητικά την παραγωγικότητα αυτών που αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις με συνεργατικούς ( $r=-0,221$ ,  $p=0,017$ ) και συγκαταβατικούς τρόπους ( $r=-0,210$ ,  $p=0,023$ ). Μάλιστα, θεωρείται ότι επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη μεταξύ τους συγκρούσεων από τους εργαζομένους που χρησιμοποιούν λιγότερο τη συνεργασία ( $r=-0,193$ ,  $p=0,038$ ) και περισσότερο την επιβολή ( $r=0,237$ ,  $p=0,011$ ) για την αντιμετώπιση συγκρούσεων.

Ο βαθμός ικανοποίησης που έχει ένας εργαζόμενος σχετικά με την εξουσία που έχει για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του συσχετίζεται θετικά με όλους τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, πλην της επιβολής, όπου δεν προκύπτει συσχέτιση. Δηλαδή, συσχετίζεται θετικά

με το βαθμό συνεργασίας ( $r=0,425$ ,  $p<0,001$ ), συγκατάβασης ( $r=0,324$ ,  $p<0,001$ ) και συμβιβασμού ( $r=0,237$ ,  $p=0,011$ ).

Όσο περισσότερο χρησιμοποιεί ένας εργαζόμενος την επιβολή ως μέσο διαχείρισης συγκρούσεων, τόσο περισσότερο θεωρεί ότι οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα και βοηθούν αποδοτικά στην εκτέλεσή τους ( $r=0,312$ ,  $p=0,001$ ).

Ομοίως, όσο περισσότερο χρησιμοποιείται η επιβολή από κάποιον εργαζόμενο, τόσο εντονότερα θεωρεί ότι υπάρχουν συγκρούσεις λόγω συνεργασίας ( $r=0,239$ ,  $p=0,010$ ). Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζομένους που είναι περισσότερο συνεργατικοί ( $r=-0,435$ ,  $p<0,001$ ), συγκαταβατικοί ( $r=-0,298$ ,  $p=0,001$ ), συμβιβαστικοί ( $r=-0,364$ ,  $p<0,001$ ) αλλά και με αυτούς που αποφεύγουν τις συγκρούσεις ( $r=-0,224$ ,  $p=0,016$ ).

Τέλος, όταν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι υπάρχει δίκαιη κατανομή πόρων, τότε μάλλον χρησιμοποιεί περισσότερο συνεργατικούς ( $r=0,220$ ,  $p=0,017$ ) ή συγκαταβατικούς τρόπους για τη διαχείριση συγκρούσεων ( $r=0,348$ ,  $p<0,001$ ).

**Πίνακας 21. Συσχετίσεις οργανωτικών παραγόντων συγκρούσεων και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων**

Pearson's correlations	Τρόποι Διαχείρισης Συγκρούσεων				
	Συνεργασία	Συγκατάβαση	Επιβολή	Αποφυγή	Συμβιβασμός
<b>Οργανωτικοί παράγοντες συγκρούσεων</b>					
Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί;	0,381**	0,279**	0,096	0,160	0,338**
	0,000	0,002	0,307	0,086	0,000
Πόσο οι προσδοκίες σας από τον οργανισμό σχετίζονται με τις προσδοκίες του οργανισμού από εσάς;	0,270**	0,094	0,135	0,161	0,239**
	0,003	0,316	0,149	0,084	0,010
Πιστεύετε ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με τον φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων;	-0,288**	-0,413**	0,309**	-0,055	-0,220*
	0,002	0,000	0,001	0,554	0,018
Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας είναι αρκετές για να σας παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας σας;	0,368**	0,307**	-0,088	0,011	0,259**
	0,000	0,001	0,345	0,905	0,005



Η σημερινή σας εργασία ομοιάζει καθόλου με την εντύπωση που έχετε για την ιδανική για εσάς εργασία;	0,267** 0,004	0,291** 0,002	0,058 0,536	0,055 0,559	0,185* 0,047
Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα απ' ό,τι στο σημερινό;	0,-,326** 0,000	-0,217* 0,020	0,164 0,078	0,067 0,472	-0,215* 0,021
Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους του ενός υπεύθυνους, αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητά σας αρνητικά;	-0,221* 0,017	-0,210* 0,023	0,156 0,094	-0,110 0,238	-0,144 0,123
Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, αυτό προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους;	-0,193* 0,038	-0,094 0,316	0,237* 0,011	0,047 0,614	-0,083 0,375
Θεωρείτε την εξουσία που σας έχει δοθεί επαρκή για να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντά σας;	0,425** 0,000	0,324** 0,000	-0,094 0,317	0,230* 0,013	0,237* 0,011
Πόσο θεωρείτε ότι οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντά σας και βοηθούν να τα εκτελέσετε αποδοτικά;	-0,112 0,230	-0,044 0,638	0,312** 0,001	0,134 0,152	-0,067 0,472
Έχετε συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξ αιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών υγείας;	-0,435** 0,000	-0,298** 0,001	0,239** 0,010	-0,224* 0,016	-0,364** 0,000
Όταν λαμβάνετε επαγγελματικές αποφάσεις, πόσο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι νιώθετε υπό την έννοια ότι δεν αισθάνεστε πιεσμένοι, κατευθυνόμενοι ή παρεμποδιζόμενοι;	0,134 0,151	0,129 0,168	0,053 0,571	-0,033 0,726	0,159 0,088
Κατά πόσο η κατανομή των πόρων πραγματοποιείται δίκαια μεταξύ των τμημάτων;	0,220* 0,017	0,348** 0,000	-0,151 0,105	0,142 0,128	0,319 0,000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).\*

Αναφορικά με τις συγκρούσεις που αποδίδονται στις προσδοκίες των εργαζομένων, ελέγχθηκαν τυχόν συσχετίσεις με τους διάφορους τρόπους διαχείρισής τους.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 22, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν τη διαφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης ως λόγο δημιουργίας προβλημάτων μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων, όσο περισσότερο συνεργατικά ( $r=-0,271$ ,  $p=0,003$ ), συγκαταβατικά ( $r=-0,270$ ,  $p=0,003$ ) και συμβιβαστικά ( $r=-0,185$ ,  $p=0,046$ ) λειτουργούν. Το ίδιο συμβαίνει ακόμα και αν επιλέγουν την αποφυγή συγκρούσεων ( $r=-0,247$ ,  $p=0,007$ ).

Η σωστότερη επικοινωνία μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων και οι κοινές επιδιώξεις θεωρείται ότι επιτυγχάνονται όσο περισσότερο από εργαζόμενους που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με συνεργασία ( $r=0,391$ ,  $p<0,001$ ), με συγκατάβαση ( $r=0,267$ ,  $p=0,004$ ), συμβιβασμό ( $r=0,234$ ,  $p=0,012$ ) και αποφυγή ( $r=0,275$ ,  $p=0,003$ ). Αντίθετα, οι υπάλληλοι που χρησιμοποιούν περισσότερο την επιβολή πιστεύουν εντονότερα ότι τα μηνύματά τους δεν γίνονται αντιληπτά από τους συναδέλφους τους και οι προσδοκίες τους διαφέρουν ( $r=-0,186$ ,  $p=0,045$ ).

**Πίνακας 22. Συσχετίσεις συγκρούσεων λόγω των προσδοκιών των εργαζομένων και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων**

Pearson's correlations	Τρόποι Διαχείρισης Συγκρούσεων				
	Συνεργασία	Συγκατάβαση	Επιβολή	Αποφυγή	Συμβιβασμός
<b>Συγκρούσεις που προκύπτουν από τις προσδοκίες των εργαζομένων</b>					
Πόσο οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;	<b>-0,271**</b> 0,003	<b>-0,270*</b> 0,003	0,140 0,134	<b>-0,247**</b> 0,007	<b>-0,185*</b> 0,046
Είναι τα μηνύματά σας αντιληπτά και οι επαγγελματικές προσδοκίες σας κοινές με άλλες επαγγελματικές ομάδες;	<b>0,391**</b> 0,000	<b>0,267**</b> 0,004	<b>-0,186*</b> 0,045	<b>0,275**</b> 0,003	<b>0,234*</b> 0,012

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).\*

## 6.6 Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και των διαστάσεών της με τους διάφορους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων.

Στον Πίνακα 23 απεικονίζονται αναλυτικά οι συντελεστές Pearson μεταξύ των εξεταζόμενων παραγόντων και η σημαντικότητά τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και όλες οι επιμέρους διαστάσεις της συσχετίζονται θετικά με τη συνεργασία, τη συγκατάβαση και τον συμβιβασμό ως επιλογή τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων. Δηλαδή, όσο περισσότερο συνεργατικός ή συγκαταβατικός ή συμβιβαστικός είναι κάποιος στο χώρο εργασίας του, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση αντλεί από αυτήν και τόσο θετικότερα βαθμολογεί τους διάφορους παράγοντες που τη συνθέτουν. Και αντιστρόφως, όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τη δουλειά του, τόσο περισσότερο γίνεται συνεργατικός, συγκαταβατικός ή συμβιβαστικός όταν πρόκειται να αντιμετωπίσει μια σύγκρουση.

Όσο πιο επιβλητικός είναι ένας υπάλληλος κατά την εργασία του, τόσο πιο αρνητικά συναισθήματα λαμβάνει τόσο στη σχέση του με τους προϊσταμένους ( $r=-0,284$ ,  $p=0,002$ ) όσο και με τους συναδέλφους του ( $r=-0,034$ ,  $p<0,001$ ).

Ένας υπάλληλος που επιλέγει περισσότερο να αποφεύγει τις συγκρούσεις εντός του εργασιακού χώρου, βλέπει με θετικότερη ματιά τους προϊσταμένους του ( $r=0,197$ ,  $p=0,034$ ) και αξιολογεί θετικότερα την επικοινωνία εντός του οργανισμού ( $r=0,242$ ,  $p=0,009$ ).

Πίνακας 23. Συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων

Pearson's correlations		Τρόποι Διαχείρισης Συγκρούσεων				
		Συνεργασία	Συγκατάβαση	Επιβολή	Αποφυγή	Συμβιβασμός
Εργασιακή Ικανοποίηση	r					
	p-value					
Αμοιβές	r	0,288**	0,275**	0,002	0,016	0,206*
	p-value	0,002	0,003	0,985	0,865	0,027
Επίβλεψη	r	0,397**	0,218*	-0,284*	0,197*	0,254**
	p-value	0,000	0,019	0,002	0,034	0,006
Προσδοκώμενα οφέλη	r	0,385**	0,287**	-0,131	0,072	0,265**
	p-value	0,000	0,002	0,160	0,442	0,004
Λειτουργικές συνθήκες εργασίας	r	0,324**	0,192*	-0,005	0,121	0,264**
	p-value	0,000	0,039	0,959	0,195	0,004
Συνάδελφοι	r	0,611**	0,404**	-0,334**	0,072	0,409**
	p-value	0,000	0,000	0,000	0,445	0,000
Φύση της εργασίας	r	0,484**	0,263**	-0,105	0,120	0,413**
	p-value	0,000	0,004	0,261	0,199	0,000
Επικοινωνία	r	0,274**	0,190*	0,050	0,241**	0,204*
	p-value	0,003	0,041	0,593	0,009	0,028
Συνολική ικανοποίηση	r	0,550**	0,369**	-0,162	0,173	0,398**
	p-value	0,000	0,000	0,082	0,063	0,000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).\*

## 6.7 Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επιλογή των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων

Σε αυτή την ενότητα διερευνάται η επίδραση που έχουν στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων οι δημογραφικοί παράγοντες των συμμετεχόντων, που σχετίζονται είτε με προσωπικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα παιδιά, η χώρα

καταγωγής και το επίπεδο σπουδών, είτε με στοιχεία που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ειδικότητα, ο φορέας που απασχολούνται, το εργασιακό πλαίσιο και η προϋπηρεσία.

### 6.7.1 Φύλο

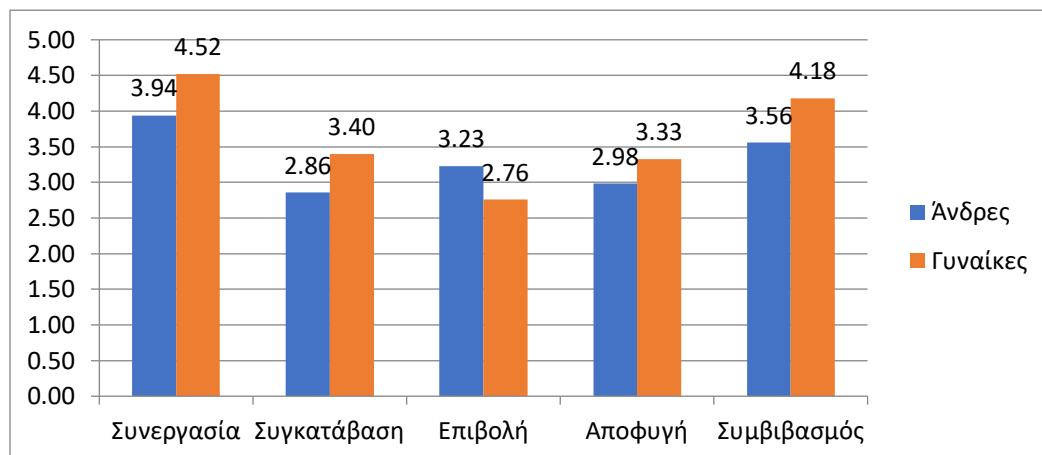
Ο έλεγχος ανεξαρτήτων δειγμάτων με το στατιστικό  $t$  έδειξε ότι η επιλογή του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων επηρεάζεται από το φύλο.

Συγκεκριμένα, οι γυναίκες προτιμούν τη συνεργασία ( $t=-4,071$ ,  $p<0,001$ ), το συμβιβασμό ( $t=-4,014$ ,  $p<0,001$ ), τη συγκατάβαση ( $t=-3,324$ ,  $p=0,001$ ) αλλά και την αποφυγή ( $t=-2,327$ ,  $p=0,022$ ) σε σχέση με τους άνδρες, αφού παρουσιάζουν υψηλότερες μέσες τιμές, σύμφωνα με τον Πίνακα 24. Αντίθετα, οι άνδρες επιλέγουν ευκολότερα την επιβολή ως μέσο διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων ( $t=2,807$ ,  $p=0,006$ ).

**Πίνακας 24. Έλεγχος της επίδρασης του φύλου στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Φύλο	Άνδρες		Γυναίκες		Στατιστικό $t$	p-value
	$M$	SD	$M$	SD		
Συνεργασία	3,94	0,870	4,52	0,508	-4,071	<0,001
Συγκατάβαση	2,86	0,942	3,40	0,672	-3,324	0,001
Επιβολή	3,23	0,961	2,76	0,731	2,807	0,006
Αποφυγή	2,98	0,818	3,33	0,781	-2,327	0,022
Συμβιβασμός	3,56	0,937	4,18	0,582	-4,014	<0,001
Έγκυρο πλήθος $N$	116	$N=45$	$N=71$			

Η διαφορά μεταξύ ανδρών – γυναικών του δείγματος απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.



**Διάγραμμα 2.** Σύγκριση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ ανδρών - γυναικών.

### 6.7.2 Ηλικία

Οι ηλικίες των εργαζομένων ομαδοποιήθηκαν σε τρεις ηλικιακές ομάδες. Κατά το έλεγχο ANOVA δεν βρέθηκε διαφορά στην επιλογή κανενός τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων (Πίνακας 25).

**Πίνακας 25.** Έλεγχος της επίδρασης της ηλικίας στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων

Ηλικιακή ομάδα	23-30		31-44		45-65		Στατιστικό F	p-value
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συνεργασία	4,27	0,761	4,33	0,641	4,24	0,860	0,158	0,854
Συγκατάβαση	3,34	0,872	3,14	0,773	3,10	0,880	0,789	0,457
Επιβολή	3,07	0,772	2,86	0,852	2,93	0,968	0,636	0,531
Αποφυγή	3,24	0,892	3,19	0,795	3,16	0,761	0,085	0,919
Συμβιβασμός	3,99	0,810	3,95	0,795	3,87	0,809	0,177	0,838
Έγκυρο πλήθος N	116	N=34	N=55		N=27			

### 6.7.3 Οικογενειακή κατάσταση

Όπως απεικονίζεται και στον Πίνακα 26, η οικογενειακή κατάσταση δεν φαίνεται να επιδρά στον τρόπο που επιλέγει ένας εργαζόμενος να αντιμετωπίσει μια σύγκρουση ( $p > 0,005$ ). Οι διαζευγμένοι του δείγματος είναι λιγότεροι από το 5%. Για τον λόγο αυτό, εξαιρέθηκαν από το δείγμα και έγινε εκ νέου έλεγχος των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (άγαμοι – έγγαμοι), ο οποίος οδήγησε στα ίδια αποτελέσματα.

**Πίνακας 26. Έλεγχος της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμοι		Έγγαμοι		Διαζευγμένοι		Στατιστικό F	p-value
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συνεργασία	4,22	0,689	4,35	0,795	4,79	0,315	1,406	0,249
Συγκατάβαση	3,15	0,862	3,23	0,803	3,37	0,515	0,206	0,810
Επιβολή	2,96	0,751	2,97	1,010	2,20	0,282	1,579	0,211
Αποφυγή	3,11	0,786	3,34	0,808	3,00	1,224	1,214	0,301
Συμβιβασμός	3,88	0,791	3,98	0,822	4,50	0,408	1,250	0,291
Έγκυρο πλήθος N	116	N=68	N=44		N=4			

### 6.7.4 Παιδιά

Η επιλογή τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων φαίνεται να μην επηρεάζεται από το αν ο εργαζόμενος έχει παιδιά ή όχι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του έλεγχου ανεξαρτήτων δειγμάτων (Πίνακας 27).

**Πίνακας 27. Έλεγχος της επίδρασης των παιδιών στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Παιδιά	Ναι		Όχι		Στατιστικό t	p-value
	M	SD	M	SD		
Συνεργασία	4,33	0,791	4,27	0,679	0,419	0,676
Συγκατάβαση	3,21	0,769	3,17	0,873	0,240	0,811

Επιβολή		2,93	0,977	2,95	0,759	-0,117	0,907
Αποφυγή		3,31	0,796	3,11	0,818	1,261	0,210
Συμβιβασμός		3,96	0,811	3,93	0,792	0,188	0,851
Έγκυρο πλήθος <i>N</i>	116	<i>N</i> =50		<i>N</i> =66			

### 6.7.5 Χώρα καταγωγής

Λόγω του πλήθους των διαφορετικών χωρών καταγωγής και των πολύ μικρών ποσοστών εργαζομένων που αντιστοιχούσαν σε κάθε εθνικότητα, οι υπάλληλοι ομαδοποιήθηκαν σε δύο κατηγορίες, τους Έλληνες και τους αλλοδαπούς. Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος ανεξαρτήτων δειγμάτων, από τον οποίο προέκυψε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ομάδων σε όλους τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων πλην της αποφυγής.

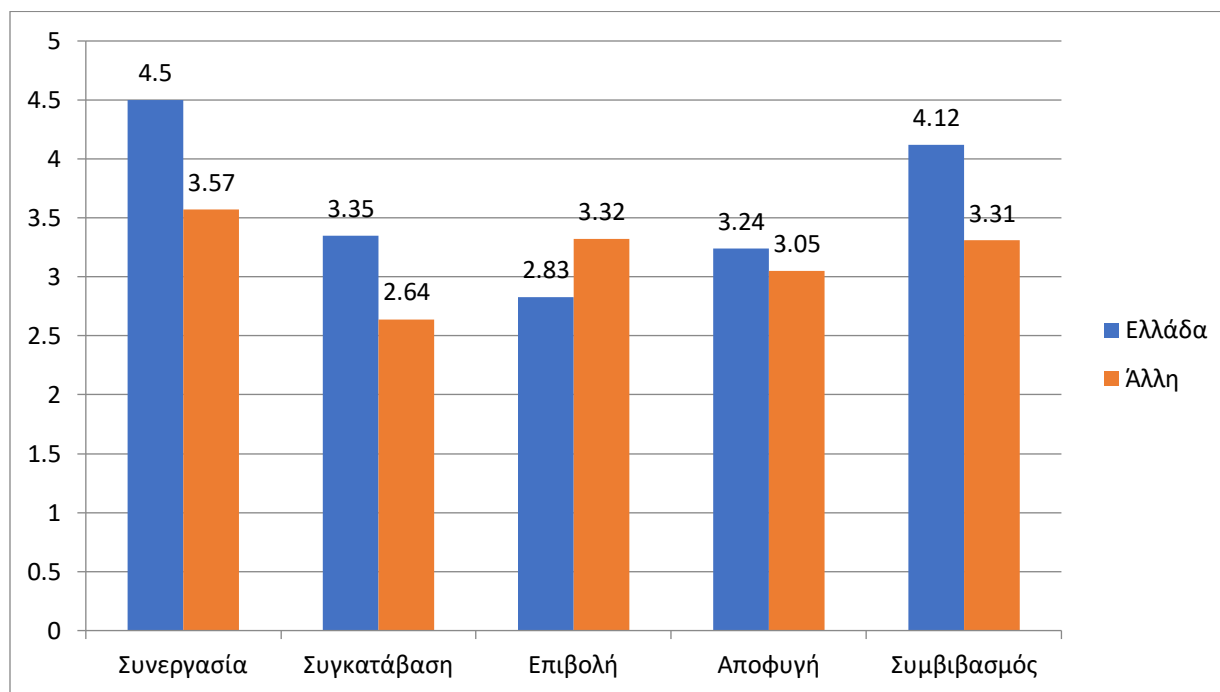
Ειδικότερα, από τον Πίνακα 28, οι Έλληνες εργαζόμενοι φαίνεται να υπερτερούν στην επιλογή της συνεργασίας ( $t=5,030$ ,  $p<0,01$ ), της συγκατάβασης ( $t=3,406$ ,  $p=0,02$ ) και του συμβιβασμού ( $t=53,898$ ,  $p<0,01$ ) ως μέσο διαχείρισης συγκρούσεων. Αντίθετα, οι αλλοδαποί εργαζόμενοι επιλέγουν περισσότερο την επιβολή ( $t=-2,283$ ,  $p=0,29$ ).

**Πίνακας 28. Έλεγχος της επίδρασης της χώρας καταγωγής στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Χώρα καταγωγής	Ελλάδα		Άλλη		Στατιστικό t	p-value
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Συνεργασία	4,50	0,501	3,57	0,910	5,030	<0,001
Συγκατάβαση	3,35	0,705	2,64	0,986	3,406	0,002
Επιβολή	2,83	0,778	3,32	1,010	-2,283	0,029
Αποφυγή	3,24	0,806	3,05	0,822	1,070	0,287
Συμβιβασμός	4,12	0,626	3,31	1,001	3,898	<0,001
Έγκυρο πλήθος <i>N</i>	116	<i>N</i> =90		<i>N</i> =26		



Στο Διάγραμμα 3 απεικονίζεται η διαφορά των μέσων τιμών του δείγματος μεταξύ των δύο ομάδων.



Διάγραμμα 3. Σύγκριση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ ημεδαπών και αλλοδαπών εργαζομένων.

#### 6.7.6 Επίπεδο σπουδών

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, όπως προαναφέρθηκε, ήταν Λύκειο, ΑΕΙ/ΤΕΙ και Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό. Υπήρξε μόνο τρία άτομα στην κατηγορία υποχρεωτικής εκπαίδευσης, το οποίο εξαιρέθηκε από τον έλεγχο του συγκεκριμένου δημογραφικού στοιχείου.

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), δεν προέκυψε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων ( $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 29. Έλεγχος της επίδρασης του μορφωτικού επιπέδου στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Επίπεδο σπουδών	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση		Τριτοβάθμια εκπαίδευση		Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό		Στατιστικό F	p-value
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συνεργασία	4,20	0,949	4,25	0,740	4,34	0,650	1,406	0,249
Συγκατάβαση	3,01	0,982	3,24	0,794	3,16	0,798	0,206	0,814
Επιβολή	3,11	0,888	2,84	0,771	2,91	0,892	1,579	0,211
Αποφυγή	3,41	0,730	3,22	0,826	3,06	0,794	1,214	0,301
Συμβιβασμός	4,18	0,849	3,85	0,839	3,91	0,744	1,250	0,291
Έγκυρο πλήθος N	113	N=16	N=46		N=51			

#### 6.7.7 Ειδικότητα

Ελέγχθηκε η ύπαρξη διαφοροποίησης της στάσης μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων ανάλογα με την ειδικότητά τους. Αρχικά, κατηγοριοποιήθηκαν οι ειδικότητες στις εξής ομάδες: διοικητικοί, ιατρονοσηλευτικό προσωπικό (ιατροί, νοσηλευτές, μαίες/μαιευτές), ψυχοκοινωνικό προσωπικό (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί) και διαπολιτισμικοί μεσολαβητές. Όσοι δεν ανήκαν στις παραπάνω ειδικότητες (φροντιστές, νομικοί κ.λπ.) εντάχθηκαν στην κατηγορία «άλλο». Στη συνέχεια, διενεργήθηκε έλεγχος ANOVA μεταξύ των παραπάνω κατηγοριών, όπου διαπιστώθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στην επιλογή του συνεργατικού τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων ( $F=3,099$ ,  $p=0,018$ ).

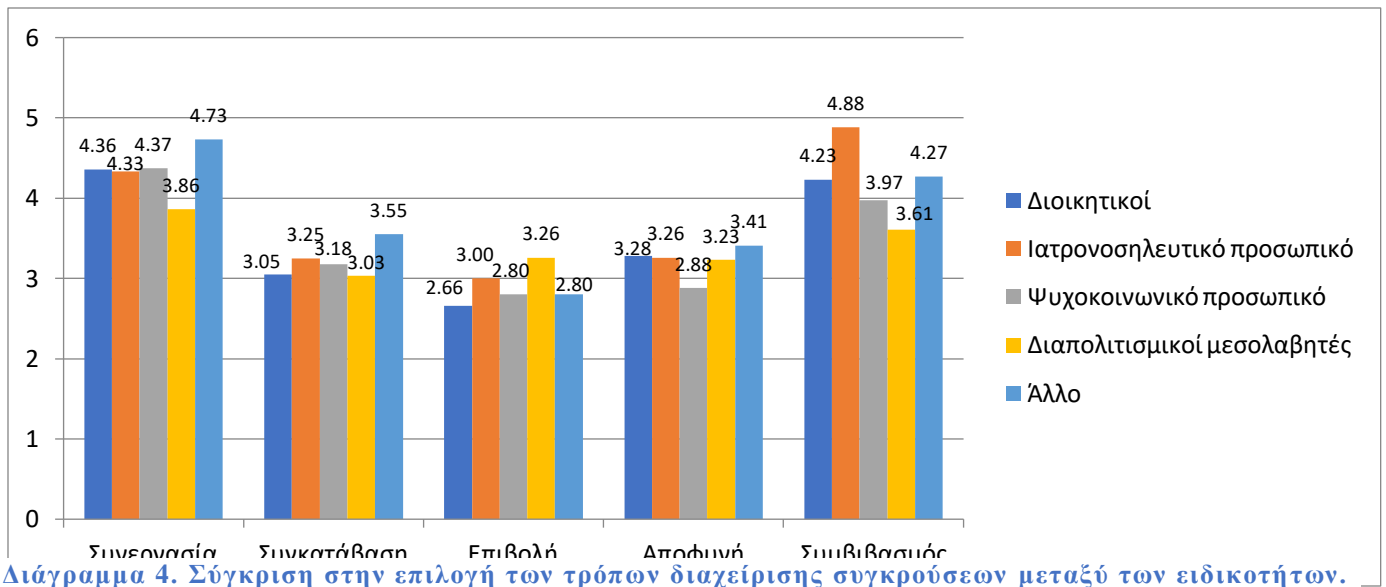
**Πίνακας 30. Έλεγχος της επίδρασης της ειδικότητας στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Ειδικότητα	Διοικητικοί		Ιατρονοσηλευτικό ό προσωπικό		Ψυχοκοινωνικό προσωπικό		Διαπολιτισμικοί μεσολαβητές		Άλλο		Στατιστικό F	p-value
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Συνεργασία	4,36	0,695	4,33	0,765	4,37	0,454	3,86	0,893	4,73	0,238	3,099	<b>0,018</b>
Συγκατάβαση	3,05	0,652	3,25	0,962	3,18	0,721	3,03	0,870	3,55	0,555	0,846	0,499

Επιβολή	2,66	0,748	3,00	0,811	2,80	0,803	3,26	1,041	2,80	0,827	1,557	0,191
Αποφυγή	3,28	0,789	3,26	0,826	2,88	0,700	3,23	0,905	3,41	0,774	1,123	0,349
Συμβιβασμός	4,23	0,436	4,88	0,959	3,97	0,493	3,61	0,871	4,27	0,721	2,099	0,086
Έγκυρο πλήθος	N=19		N=44		N=22		N=21		N=10			
N	116											

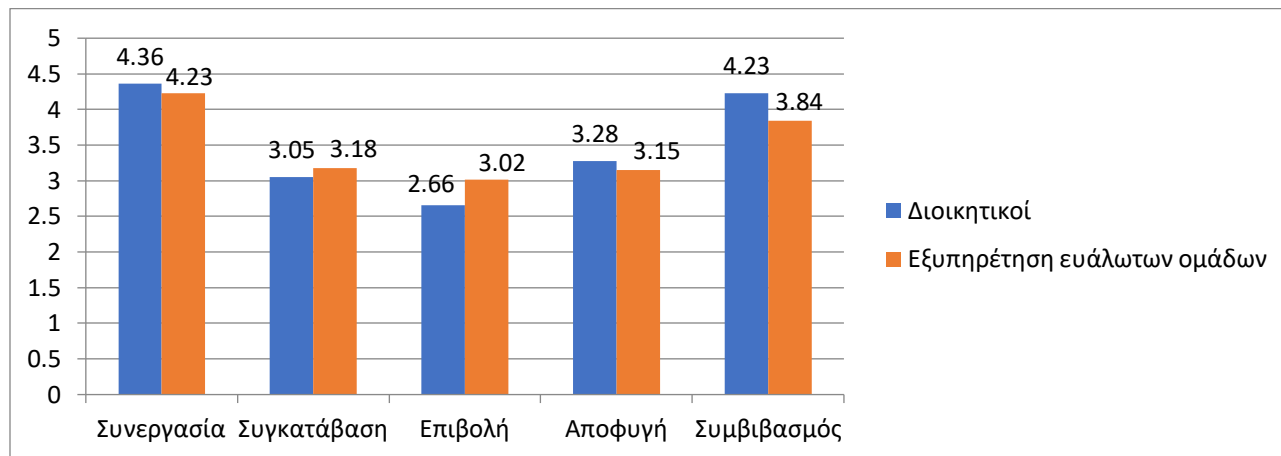
Με βάση τον έλεγχο Post – Hoc που ακολούθησε, η διαφορά αυτή προσδιορίστηκε ειδικότερα μεταξύ των διαπολιτισμικών μεσολαβητών και των εργαζομένων της κατηγορίας «άλλο» ( $p=0,018$ ).

Όπως προκύπτει και από τα περιγραφικά στοιχεία του Πίνακα 30 και απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4, οι διαπολιτισμικοί μεσολαβητές φαίνεται να επιλέγουν σημαντικά λιγότερο τη συνεργασία για την αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης ( $M=3,86$ ,  $SD=0,893$ ) σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που ανήκουν στην κατηγορία «άλλο» ( $M=4,73$ ,  $SD=0,238$ ).



τη συνέχεια, έγινε δεύτερη κατηγοριοποίηση των ειδικοτήτων, σε δύο ομάδες: τους διοικητικούς υπαλλήλους, που διαχειρίζονται τυπικές διαδικασίες και αυτούς που έχουν πιο επεμβατικό ρόλο στην εξυπηρέτηση των επωφελούμενων προσφύγων / μεταναστών. Στη δεύτερη κατηγορία συγχωνεύτηκαν το ιατρονοσηλευτικό και το ψυχοκοινωνικό προσωπικό και οι διαπολιτισμικοί

μεσολαβητές. Οι δέκα εργαζόμενοι της κατηγορίας «άλλο», εξαιρέθηκαν από τον έλεγχο. Στο παρακάτω συγκριτικό ραβδόγραμμα (Διάγραμμα 5) φαίνονται οι προτιμήσεις των δύο κατηγοριών.



**Διάγραμμα 5. Σύγκριση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ διοικητικών και λοιπών ειδικοτήτων.**

Ο έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων κατέδειξε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στην επιλογή του συμβιβαστικού τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων ( $t=2,923$ ,  $p=0,005$ ). Οι διοικητικοί υπάλληλοι φαίνεται να είναι περισσότερο συμβιβαστικοί ( $M=4,23$ ,  $SD=0,436$ ) σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που διαχειρίζονται πιο ευάλωτες ομάδες πληθυσμού (Πίνακας 31).

**Πίνακας 31. Έλεγχος της επίδρασης της ειδικότητας (διοικητικοί/άλλοι) στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Ειδικότητα	Διοικητικοί		Εξυπηρέτηση ευάλωτων ομάδων		Στατιστικό t	p-value
	M	SD	M	SD		
Συνεργασία	4,36	0,695	4,23	0,756	0,723	0,471
Συγκατάβαση	3,05	0,652	3,18	0,879	-0,753	0,457
Επιβολή	2,66	0,748	3,02	0,874	-1,652	0,101
Αποφυγή	3,28	0,789	3,15	0,823	0,588	0,558
Συμβιβασμός	4,23	0,436	3,84	0,844	2,923	<b>0,005</b>
Έγκυρο πλήθος N	106	N=19	N=87			

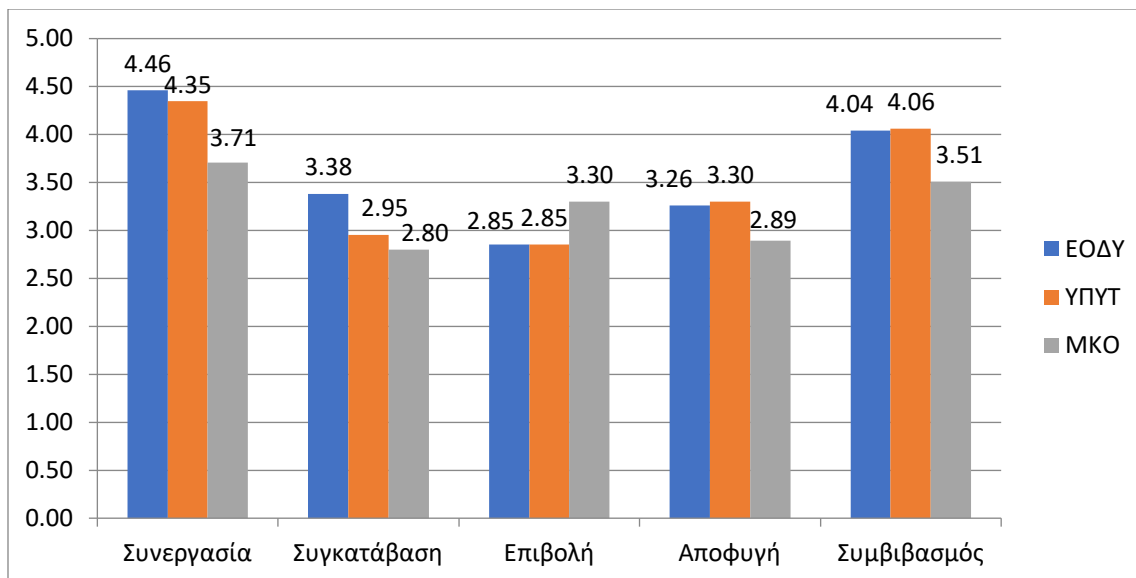
### 6.7.8 Φορέας

Ο έλεγχος ANOVA (Πίνακας 32), για τυχόν διαφοροποίηση των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων ανάλογα με το φορέα απασχόλησης, επιβεβαίωσε ότι οι εργαζόμενοι πράγματι διαφοροποιούνται ως προς την επιλογή της συνεργασίας ( $F(2)=11,268$ ,  $p<0,001$ ), της συγκατάβασης ( $F(2)=5,713$ ,  $p=0,004$ ) και του συμβιβασμού ( $F(2)=4,490$ ,  $p=0,013$ ).

**Πίνακας 32. Έλεγχος της επίδρασης του φορέα απασχόλησης στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Φορέας απασχόλησης	ΕΟΔΥ		ΥΠΥΤ		ΜΚΟ		Στατιστικό F	p-value
	M	SD	M	SD	M	SD		
Συνεργασία	4,46	0,585	4,35	0,760	3,71	0,826	11,268	<0,001
Συγκατάβαση	3,38	0,786	2,95	0,641	2,80	0,930	5,713	0,004
Επιβολή	2,85	0,832	2,85	0,750	3,30	0,953	2,626	0,077
Αποφυγή	3,26	0,823	3,30	0,811	2,89	0,727	2,054	0,133
Συμβιβασμός	4,04	0,715	4,06	0,711	3,51	0,984	4,490	0,013
Έγκυρο πλήθος N	116	N=73	N=20		N=23			

Ο έλεγχος Post-Hoc με βάση το κριτήριο Bonferroni που ακολούθησε, εντόπισε διαφορά στο βαθμό επιλογής της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων που απασχολούνται σε ΜΚΟ και στους εργαζομένους στον ΕΟΔΥ ( $p<0,001$ ) αλλά στην ΥΠΥΤ ( $p=0,007$ ). Επίσης, διαφορά μεταξύ των εργαζομένων σε ΜΚΟ και ΕΟΔΥ αναδείχθηκε στο συγκαταβατικό ( $p=0,009$ ) αλλά και στον συμβιβαστικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων ( $p=0,013$ ). Σε συνδυασμό με τις μέσες τιμές που σημειώνουν οι ομάδες, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι σε ΜΚΟ είναι λιγότερο συνεργατικοί, συγκαταβατικοί και συμβιβαστικοί, σε σχέση με τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, όταν πρόκειται να αντιμετωπίσουν μια εργασιακή σύγκρουση.



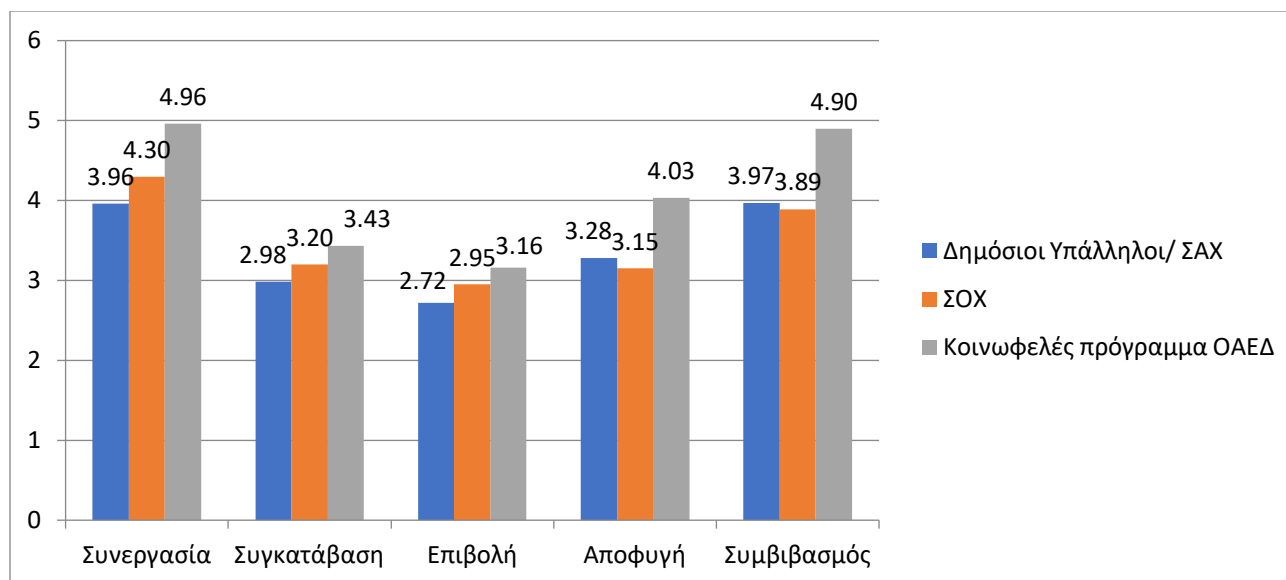
**Διάγραμμα 6. Σύγκριση στην επιλογή των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων φορέων.**

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι εργαζόμενοι μέσω κοινωφελών προγραμμάτων εντάσσονται στην ΥΠΥΤ, αφού απορροφώνται από τη διοίκηση των δομών προσφύγων, που ανήκει στο Υπουργείο Μετανάστευσης. Συνεπώς, έχουν καταχωρηθεί ως υπάλληλοι της ΥΠΥΤ, ενώ στην πραγματικότητα ο φορέας πρόσληψής τους είναι ο ΟΑΕΔ.

#### 6.7.9 Εργασιακό πλαίσιο

Ως προς το εργασιακό τους καθεστώς, οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους ή αορίστου χρόνου, σε αυτούς που έχουν υπογράψει σύμβαση ορισμένου χρόνου και στους προσληφθέντες μέσω κοινωφελών προγραμμάτων του ΟΑΕΔ.

Με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση, από το Διάγραμμα 7, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στα κοινωφελή προγράμματα σημειώνουν πολύ υψηλότερες βαθμολογίες στη συνεργατική και συμβιβαστική προσέγγιση αλλά και στην αποφυγή συγκρούσεων.



**Διάγραμμα 7. Σύγκριση στην επιλογή των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά εργασιακά πλαίσια.**

Εφαρμόστηκε έλεγχος ANOVA και τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ αυτών των ομάδων στην επιλογή της συνεργατικής ( $F(2)=3,368$ ,  $p=0,038$ ) και της συμβιβαστικής προσέγγισης εργασιακών συγκρούσεων ( $F(2)=4,010$ ,  $p=0,021$ ). Ο έλεγχος Post – Hoc εντόπισε αυτή τη διαφορά μεταξύ Δημοσίων Υπαλλήλων / ΣΑΧ και κοινοφελούς προγράμματος για την επιλογή συνεργατικού τρόπου ( $p=0,032$ ) με τους εργαζόμενους μέσω ΟΑΕΔ να υπερέχουν ( $M=4,96$ ,  $SD=0,745$ ) έναντι των μονίμων υπαλλήλων ( $M=3,96$ ,  $SD=0,699$ ). Ο ίδιος έλεγχος κατέδειξε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων και για την επιλογή του συμβιβαστικού τρόπου ( $p=0,017$ ) μεταξύ των εργαζομένων μέσω κοινοφελών προγραμμάτων και των ΣΟΧ. Οι μεν πρώτοι συνηθίζουν να επιλέγουν ευκολότερα το συμβιβασμό ως μέσο αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης ( $M=4,90$ ,  $SD=0,223$ ) σε σύγκριση με τους ΣΟΧ ( $M=3,97$ ,  $SD=0,745$ ).

**Πίνακας 33. Έλεγχος της επίδρασης του εργασιακού πλαισίου στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων**

Εργασιακό πλαίσιο	Δημόσιοι		ΣΟΧ		Κοινοφελές πρόγραμμα ΟΑΕΔ		Στατιστικό F	p-value
	Υπάλληλοι/ ΣΑΧ							
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Συνεργασία	3,96	0,948	4,30	0,699	4,96	0,745	3,368	0,038
Συγκατάβαση	2,98	1,025	3,20	0,823	3,43	0,223	0,568	0,568
Επιβολή	2,72	0,733	2,95	0,869	3,16	0,920	0,517	0,598
Αποφυγή	3,28	0,691	3,15	0,820	4,03	0,298	2,994	0,054
Συμβιβασμός	3,97	0,745	3,89	0,794	4,90	0,223	4,010	0,021
Έγκυρο πλήθος <i>N</i>	116	<i>N=11</i>	<i>N=100</i>		<i>N=5</i>			

### 6.8 Έλεγχος συσχέτισης προϋπηρεσίας και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων

Οι μεταβλητές «έτη προϋπηρεσίας», «έτη προϋπηρεσίας στο προσφυγικό» και οι διατάσεις των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων είναι συνεχείς ποσοτικές μεταβλητές. Συνεπώς, διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισεων με βάση τον υπολογισμό του συντελεστή Pearson, ώστε να ελεγχθεί η μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

Από τα στοιχεία που προέκυψαν με βάση τον Πίνακα 34, δεν ανιχνεύτηκε συσχέτιση της επιλογής τρόπου διαχείρισης σύγκρουσης ούτε με τη συνολική εμπειρία αλλά ούτε και με την εξειδικευμένη εμπειρία στο προσφυγικό.



**Πίνακας 34. Συσχετίσεις προϋπηρεσίας και τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων**

Pearson's correlations		Τρόποι Διαχείρισης Συγκρούσεων				
Προϋπηρεσία		Συνεργασία	Συγκατάβαση	Επιβολή	Αποφυγή	Συμβιβασμός
Συνολική προϋπηρεσία (έτη)	r	0,033	0,024	-0,059	-0,066	0,029
	p-value	0,723	0,797	0,531	0,482	0,758
Προϋπηρεσία προσφυγικό (έτη)	στο r	-0,116	-0,139	0,119	-0,157	-0,090
	p-value	0,215	0,138	0,203	0,093	0,338

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).\*

## 6.9 Ανάλυση παλινδρόμησης

Μετά από τη διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην επιλογή των προτεινόμενων τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων, έγινε μια προσπάθεια κατασκευής προβλεπτικών μοντέλων για καθέναν από αυτούς τους τρόπους. Ακολούθησε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με μέθοδο κατά βήματα (stepwise). Σκοπός ήταν η πρόβλεψη της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου στην περίπτωση σύγκρουσης, με βάση την ικανοποίηση από την εργασία του αλλά και τα ατομικά χαρακτηριστικά του. Για κάθε μοντέλο, η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων και οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν η εργασιακή ικανοποίηση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του, που στις προηγούμενες ενότητες προέκυψε ότι σχετίζονται με αυτόν.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων με την εργασιακή ικανοποίηση. Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση παλινδρόμησης υλοποιήθηκε μόνο για τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που σχετίζονται με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή για τη *συνεργασία, τη συγκατάβαση και τον συμβιβασμό*.

### 6.9.1 Συνεργασία

Από τις προηγούμενες ενότητες προέκυψε ότι η *Συνεργασία* δεν επηρεάζεται από όλες τις μεταβλητές. Στον Πίνακα 35 συνοψίζονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές του ερωτηματολογίου, που εισάγονται αρχικά για την ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη *Συνεργασία*.

**Πίνακας 35. Οι αρχικές μεταβλητές του μοντέλου**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Συνεργασία
Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εργασιακή ικανοποίηση Φύλο Χώρα καταγωγής Ειδικότητα Φορέας Εργασιακό πλαίσιο

Από την ανάλυση παλινδρόμησης προέκυψε ένα στατιστικώς σημαντικό μοντέλο ( $F(4)=31,256$ ,  $p<0,001$ ). Το τελικό μοντέλο περιγράφεται στον Πίνακα 36. Η ειδικότητα και ο φορέας απασχόλησης απορρίφθηκαν ως μη στατιστικώς σημαντικές μεταβλητές.

**Πίνακας 36. Ανάλυση παλινδρόμησης για τη μεταβλητή "*Συνεργασία*"**

Model	B	t	p	95% Coefficient Interval	VIF
Σταθερά	2,478	5,475	<0,001	1,581 – 3,375	
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,013	6,428	<0,001	0,009 – 0,017	1,092
Φύλο	0,249	2,273	0,025	0,032 – 0,465	1,279
Χώρα καταγωγής	-0,570	-4,312	<0,001	-0,831 - 0,308	1,366
Εργασιακό πλαίσιο	0,408	3,171	0,002	0,153 – 0,663	1,007

Σύμφωνα με την τιμή του συντελεστή προσδιορισμού προέκυψε ότι  $R^2=0,530$ , που σημαίνει ότι το προτεινόμενο μοντέλο εξηγεί το 53,0% της συνολικής μεταβλητότητας της επιλογής της *Συνεργασίας* ως τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων.

Από την τιμή του διαγνωστικού VIF δεν διακρίνεται η ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, αφού οι τιμές είναι  $<10$ . Τα μη τυποποιημένα κατάλοιπα ακολουθούν κανονική κατανομή σύμφωνα με τον έλεγχο Shapiro-Wilk ( $p=0,184 > 0,005$ ).

### 6.9.2 Συγκατάβαση

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν το συγκαταβατικό τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων ήταν η *εργασιακή ικανοποίηση*, το *φύλο*, η *χώρα καταγωγής* και ο *φορέας απασχόλησης* (Πίνακας 37).

**Πίνακας 37. Οι αρχικές μεταβλητές του μοντέλου**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Συνεργασία
Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εργασιακή ικανοποίηση Φύλο Χώρα καταγωγής Φορέας

Κατά την ανάλυση παλινδρόμησης απορρίφθηκαν τελικά οι δύο μεταβλητές *χώρα καταγωγής* και *φορέας απασχόλησης*, ως μη στατιστικώς σημαντικές.

Το γραμμικό μοντέλο που προέκυψε είναι στατιστικώς σημαντικό ( $F(2)=15,039$ ,  $p < 0,001$ ) και περιγράφεται στον Πίνακα 38. Το μοντέλο εξηγεί το 21,0% της συνολικής μεταβλητότητας ( $R^2=0,210$ ).

**Πίνακας 38. Ανάλυση παλινδρόμησης για τη μεταβλητή "Συγκατάβαση"**

Model	B	t	p	95% Coefficient Interval	VIF
Σταθερά	1,301	3,691	<0,001	0,603 – 2,000	
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,011	3,954	<0,001	0,006 – 0,017	1,017
Φύλο	0,465	3,261	0,001	0,182 – 0,747	1,017

Δεν υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα και τα κατάλοιπα ακολουθούν κανονική κατανομή (Shapiro-Wilk test:  $p=0,696 > 0,005$ ).

### 6.9.3 Συμβιβασμός

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εισήχθησαν αρχικά στην ανάλυση παλινδρόμησης ήταν η εργασιακή ικανοποίηση, το φύλο, η χώρα καταγωγής, η ειδικότητα (κατά τον διαχωρισμό διοικητικοί / άλλοι), ο φορέας και το εργασιακό πλαίσιο (Πίνακας 39).

**Πίνακας 39. Οι αρχικές μεταβλητές του μοντέλου**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Συνεργασία
Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εργασιακή ικανοποίηση Φύλο Ειδικότητα Φορέας Εργασιακό πλαίσιο

Στο προτεινόμενο μοντέλο δεν συμπεριλαμβάνονται τελικά οι μεταβλητές *ειδικότητα, φορέας και εργασιακό πλαίσιο*, αφού κρίθηκαν μη στατιστικώς σημαντικές. Το τελικό μοντέλο είναι στατιστικώς σημαντικό ( $F(3)=16,618$ ,  $p<0,001$ ) και ερμηνεύει το  $R^2=30,8\%$  της συνολικής μεταβλητότητας. Οι εκτιμώμενοι συντελεστές και η σημαντικότητά τους δίνονται στον Πίνακα 40, που ακολουθεί.

**Πίνακας 40. Ανάλυση παλινδρόμησης για τη μεταβλητή "Συμβιβασμός"**

Model	B	t	p	95% Coefficient Interval	VIF
Σταθερά	2,839	5,634	<0,001	1,840 – 3,837	
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,010	3,673	<0,001	0,005 – 0,015	1,091
Φύλο	0,392	2,713	0,008	0,106 – 0,678	1,273
Χώρα καταγωγής	-0,430	-2,456	0,016	-0,776 - -0,083	1,366

Ικανοποιείται η προϋπόθεση μη ύπαρξης πολυσυγγραμμικότητας  $VIF<10$  και κανονικότητας των καταλοίπων (Shapiro-Wilk test:  $p=0,257>0,005$ ).

## 6.10 Πορίσματα έρευνας

Από τη μελέτη των τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων προέκυψε στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του συνεργατικού, του συγκαταβατικού και του συμβιβαστικού τρόπου και αρνητική συσχέτιση αυτών με την επιβολή. Αυτό σημαίνει ότι εξ αρχής κατηγοριοποιούνται και αναμένεται οι ίδιες μεταβλητές να επιδρούν με παρόμοιο τρόπο στην επιλογή της συνεργασίας, της συγκατάβασης ή του συμβιβασμού κατά την προσέγγιση μιας εργασιακής σύγκρουσης. Επιπλέον, οι τρεις παραπάνω τρόποι παρουσίασαν αρνητική συσχέτιση με την επιβολή. Άρα αναμένεται να παρουσιάζουν αντίθετη συμπεριφορά.

Από την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις και των τρόπων διαχείρισής τους, προέκυψε το συμπέρασμα ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το γενικότερο εργασιακό πλαίσιο (αμοιβές, παροχές, καθήκοντα, ταύτιση προσδοκιών, δίκαιη κατανομή πόρων, ελευθερία διεκπεραίωσης καθηκόντων) τόσο περισσότερο επιλέγει να διαχειρίζεται μια επικείμενη σύγκρουση με τρόπο συνεργατικό, συγκαταβατικό ή συμβιβαστικό. Αντίθετη συμπεριφορά παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Θεωρούν ότι οι προσδοκίες τους από την παρούσα εργασία τους αποκλίνει από την ιδανική για αυτούς εργασία και θα ήταν πιο ευτυχισμένοι με κάποιο άλλο επάγγελμα.

Οι εργαζόμενοι που τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο την επιβολή είναι αυτοί που θεωρούν ότι έχουν λιγότερο φόρτο εργασίας. Επίσης, πιστεύουν ότι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα και βοηθούν αποδοτικά στην εκτέλεσή τους. Οι ίδιοι εκτιμούν ότι υπάρχουν συγκρούσεις εντός του χώρου εργασίας τους λόγω συνεργασίας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν τους υπόλοιπους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων αναγνωρίζουν δυσκολότερα την ύπαρξη συγκρούσεων.

Αναφορικά με το ρόλο των πολλών προϊσταμένων, οι συνεργατικοί και συγκαταβατικοί υπάλληλοι φαίνεται να επηρεάζονται λιγότερο ως προς την παραγωγικότητά τους, όταν δέχονται εντολές από αυτούς. Οι υπάλληλοι που χρησιμοποιούν περισσότερο την επιβολή ως μέσο, θεωρούν ότι η ύπαρξη πολλών προϊσταμένων επιφέρει συγκρούσεις μεταξύ τους και τις εντοπίζουν ευκολότερα.

Εξετάζοντας τη συσχέτιση της συνολικής ικανοποίησης και των διαστάσεών της με τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, προέκυψε θετική συσχέτιση με τη συνεργασία, τη

συγκατάβαση και το συμβιβασμό. Δηλαδή, όσο περισσότερο συνεργατικοί, συγκαταβατικοί ή συμβιβαστικοί είναι οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι από τις αμοιβές, τα προσδοκώμενα οφέλη, τις λειτουργικές συνθήκες και τη φύση της εργασίας τους. Επίσης, βαθμολογούν θετικότερα τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους και την επικοινωνία εντός του οργανισμού. Και αντιστρόφως, όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση αντλεί ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερο προάγεται η συνεργασία, η συγκατάβαση και ο συμβιβασμός ως μέσα αντιμετώπισης συγκρουσιακών καταστάσεων.

Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται περισσότερο επιβλητικοί βαθμολογούν αρνητικότερα τόσο τους προϊσταμένους όσο και τους συναδέλφους τους. Όσοι πάλι συνηθίζουν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις έχουν θετικότερη εικόνα για τους προϊσταμένους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην ανάγκη για αποποίηση ευθυνών.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι όσο πιο ικανοποιημένος παραμένει ένας υπάλληλος από την εργασία του τόσο περισσότερο συνεργατικός και συγκαταβατικός είναι και αντιστρόφως. Όταν όμως μειωθεί η αίσθηση ικανοποίησης ή αισθάνεται ότι επιβαρύνεται με επιπλέον φόρτο εργασίας, ακόμα και στις περιπτώσεις υψηλών αμοιβών, τότε η συμπεριφορά του αντιστρέφεται. Οι συνεργατικοί, συγκαταβατικοί και συμβιβαστικοί τύποι εργαζομένων αποδίδουν λιγότερο στη διαφορά του επιπέδου εκπαίδευσης τη δημιουργία εργασιακών προβλημάτων. Σε γενικές γραμμές έχουν καλή εικόνα για τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και τη μεταξύ τους επικοινωνία.

Οι εργαζόμενοι που επιλέγουν συχνότερα την επιβολή για την επίλυση μιας σύγκρουσης είναι περισσότερο αυστηροί με τον εαυτό τους, επιζητούν αυστηρά πλαίσια εργασίας και εντοπίζουν συγκρουσιακές σχέσεις ευκολότερα από τους υπόλοιπους. Επίσης, έχουν εντονότερα την πεποίθηση ότι τα μηνύματά τους δεν γίνονται αντιληπτά και εντοπίζουν διαφορά όσον αφορά στις προσδοκίες ενώ έχουν πιο αρνητική εικόνα για τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους.

Πέρα από την συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, διερευνήθηκε και η επίδραση των ατομικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στον τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων.

Από αυτή τη μελέτη προέκυψε ότι οι επαγγελματίες επιλέγουν διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με το φύλο. Οι άνδρες χρησιμοποιούν συχνότερα την επιβολή ενώ οι γυναίκες προσεγγίζουν μια

σύγκρουση με συνεργατικότητα, συγκατάβαση, συμβιβασμό αλλά και με προσπάθεια αποφυγής της.

Η χώρα καταγωγής των εργαζομένων αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στην επιλογή τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων, με τους Έλληνες να επιλέγουν περισσότερο συνεργατικούς, συγκαταβατικούς και συμβιβαστικούς τρόπους ενώ οι αλλοδαποί εργαζόμενοι να χρησιμοποιούν την επιβολή. Αυτό το γεγονός ενδεχομένως να οφείλεται στην πολιτισμική διαφορά, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διαφοροποιημένες αντιλήψεις για το ποιοι είναι οι ενδεδειγμένοι τρόποι συμπεριφοράς εντός και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, τα όρια αποδοχής συμπεριφορών συχνά ποικίλουν. Πολλώ δε μάλλον μεταξύ χωρών διαφορετικών ηπείρων. Ένας άλλος λόγος, που μπορεί να οφείλεται το παραπάνω συμπέρασμα είναι ο περιορισμός της έρευνας σχετικά με το ερωτηματολόγιο, αφού δεν μεταφράστηκε στη μητρική γλώσσα των συμμετεχόντων αλλά απάντησαν με βάση τη δεύτερη εναλλακτική γλώσσα, που ήταν είτε η ελληνική είτε η αγγλική.

Η ειδικότητα ήταν ένας τρίτος παράγοντας επίδρασης στην επιλογή τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων. Από το δείγμα φάνηκε η τάση των διαπολιτισμικών μεσολαβητών να επιλέγουν περισσότερο την επιβολή και λιγότερο τη συνεργασία, τη συγκατάβαση και το συμβιβασμό από ότι οι άλλες ειδικότητες. Ο στατιστικός έλεγχος επιβεβαίωσε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση μόνο στο επίπεδο συνεργασίας. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται σε συμφωνία με το προηγούμενο σχετικά με τη χώρα καταγωγής αφού οι διαπολιτισμικοί μεσολαβητές προέρχονται κυρίως από άλλες χώρες.

Ο ίδιος έλεγχος έδειξε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι προτιμούν να διαχειρίζονται τις εργασιακές συγκρούσεις χρησιμοποιώντας πιο συμβιβαστικούς τρόπους σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό οφείλεται κυρίως στη διαφορά των καθηκόντων και των ατόμων στα οποία απευθύνονται. Οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν ως κύριο καθήκον τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την κατανομή πόρων. Άρα απευθύνονται κυρίως σε εργαζομένους είτε του ίδιου είτε διαφορετικού φορέα. Δεδομένης της έλλειψης πόρων και των αντικειμενικών δυσκολιών που αντιμετωπίζονται στο πεδίο, η ανάπτυξη συγκρούσεων είναι αναπόφευκτη και η διαχείριση αυτών θα πρέπει να γίνεται με όσο το δυνατόν πιο προσεκτικό τρόπο ώστε να κατευνάζονται και να διατηρούνται οι ισορροπίες, χωρίς ωστόσο να μειώνεται ο ρόλος τους. Άρα ο συμβιβασμός είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για τις συγκεκριμένες συνθήκες.

Ο φορέας απασχόλησης επιδρά σημαντικά στην επιλογή τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στους δημόσιους φορείς (ΕΟΔΥ, ΥΠΥΤ, ΟΑΕΔ) επιλέγουν περισσότερο συνεργατικούς, συγκαταβατικούς και συμβιβαστικούς τρόπους σε αντίθεση με τις ΜΚΟ. Είναι γεγονός ότι οι δημόσιοι φορείς έχουν στη διάθεσή τους σημαντικά λιγότερους πόρους και η εξασφάλισή τους αποτελεί μια επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία. Αντίθετα, ιδιωτικοί οργανισμοί, όπως είναι οι ΜΚΟ, έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται άμεσα τους οικονομικούς τους πόρους για την ικανοποίηση των αναγκών, είτε σε έμψυχο δυναμικό είτε σε υλικά. Για παράδειγμα, όταν οι εργαζόμενοι σε κάποιον δημόσιο φορέα εντοπίζουν κάποια έλλειψη σε ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. διερμηνείς, γιατρούς) ή σε υλικά (π.χ. φάρμακα, κλινοσκεπάσματα, υλικοτεχνική υποδομή κ.λπ.), θα πρέπει να προβούν σε αίτημα προς την κεντρική υπηρεσία και αφού συγκεντρωθεί το σύνολο των αιτημάτων πανελλαδικά, με βάση τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, να προκηρυχθεί διαγωνισμός. Στη συνέχεια ακολουθεί μια τυπική και χρονοβόρα διαδικασία. Έτσι, συχνά οι εργαζόμενοι στους δημόσιους φορείς καταφεύγουν στις νόμιμες ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στα πεδία, με σκοπό την άμεση κάλυψη ελλείψεων. Συνεπώς, οι συνεργασίες μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων είναι απαραίτητες, με το δημόσιο φορέα να βρίσκεται σε δυσμενέστερη θέση ως προς τους πόρους αλλά να υπερέχει ως προς την εργασιακή σταθερότητα.

Η εργασιακή σταθερότητα συμβάλλει στη συμπεριφορά του εργαζομένου όσον αφορά στη διαχείριση συγκρούσεων. Οι πιο «ασταθείς» εργασιακά υπάλληλοι, όπως αυτοί των κοινωφελών προγραμμάτων του ΟΑΕΔ, είναι περισσότερο συνεργατικοί και συμβιβαστικοί σε σχέση με τους μόνιμους υπαλλήλους. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι με σύμβαση ορισμένου και τέλος οι μόνιμοι υπάλληλοι. Αυτό δείχνει ότι όσο χαμηλότερη σταθερότητα και ασφάλεια παρέχει ένα συμβόλαιο εργασίας τόσο περισσότερο αναδεικνύεται η συνεργασία αλλά και ο συμβιβασμός, κατά την αντιμετώπιση συγκρούσεων. Το γεγονός αυτό αποτελεί δείκτη της γενικότερης εργασιακής αστάθειας που επικρατεί και της ανάγκης για παράταση συμβολαίων σε εποχές εκτεταμένης ανεργίας, μέσω της προαγωγής καλών συνεργασιών.

Κατά την προσπάθεια κατασκευής προβλεπτικών μοντέλων συμπεριφοράς των εργαζομένων, όσον αφορά στην επιλογή τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, προέκυψαν στατιστικά σημαντικά μοντέλα για το συνεργατικό, το συγκαταβατικό και το συμβιβαστικό τρόπο. Το μοντέλο πρόβλεψης του συνεργατικού τρόπου εξηγεί το 53% της συνολικής μεταβλητότητας του δείκτη συνεργασίας, ποσοστό που μπορεί να θεωρηθεί μέτριο. Τα άλλα δύο μοντέλα, που



προβλέπουν το βαθμό συγκατάβασης και συμβιβασμού, παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά ερμηνείας της συνολικής μεταβλητότητας (21% και 30,8%, αντίστοιχα). Αυτό σημαίνει ότι ενδεχομένως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες επίδρασης στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων που στην παρούσα έρευνα δεν έχουν προσδιοριστεί.

## Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και περιορισμοί

### 7.1 Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως αντικείμενο τη μελέτη ζητημάτων που αφορούν και σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων οργανισμών. Εξαιτίας της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης, είναι γεγονός ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με τρόπο επιτυχή και αποτελεσματικό είναι μία σύνθετη και δυναμικά εξελισσόμενη διαδικασία. Κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, ο εκάστοτε εργαζόμενος καλείται να συνεργαστεί με συναδέλφους και ανωτέρους οι οποίοι φέρουν επίσης ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως μεμονωμένες προσωπικότητες. Καθώς οι σχέσεις μεταξύ ανθρώπων είναι παραδοσιακά σύνθετες, υπό τις συνθήκες στρες και πίεσης που τείνουν να επικρατούν σήμερα στο εργασιακό περιβάλλον των περισσότερων οργανισμών, είναι συχνά αναπόφευκτο να δημιουργηθούν εντάσεις ή ακόμη και να προκληθούν συγκρούσεις. Αν λοιπόν οι τελευταίες λαμβάνουν χώρα συχνά, παρεμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και ελαχιστοποιούν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Συνεπώς, στόχος των σύγχρονων στελεχών είναι η εξάλειψη των συγκρούσεων μέσω της αποδοτικής διαχείρισης αυτών.

Πέραν του ζητήματος αυτού, διαχρονικά παρατηρείται ότι υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι όταν ένας οργανισμός στελεχώνεται από εργαζόμενους που αισθάνονται ικανοποιημένοι για τη θέση εργασίας τους και ό,τι αυτή περιλαμβάνει, τότε έχουν κίνητρο να εργαστούν παραγωγικά και αποδοτικά. Αυτό συνεπάγεται ότι όταν ο οργανισμός εξασφαλίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτόν, τόσο περισσότερο παραγωγικός θα είναι στο έργο του. Συνεπώς, η προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι μέλημα ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό.

Συνδυαστικά, η εργασιακή ικανοποίηση ενδεχομένως να επηρεάζεται από την ύπαρξη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, όπως επίσης και από την προσέγγιση που ακολουθεί ένας εργαζόμενος για την αντιμετώπιση αυτών. Ειδικότερα, καθώς κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, η προσέγγιση που επιλέγει και ακολουθεί για το σκοπό αυτό είναι πιθανόν να σχετίζεται με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνει. Η σχέση αυτή μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών αναμένεται να είναι περισσότερο περίπλοκη σε οργανισμούς οι οποίοι

χαρακτηρίζονται από σύνθετες δομές και από ποικιλομορφία στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που τους στελεχώνουν.

Μια τέτοια περίπτωση αποτελούν σήμερα οι δομές υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών οι οποίοι έχουν ιδρυθεί στην Ελλάδα κατά τα πρόσφατα έτη για την εξυπηρέτηση της υψηλής μεταναστευτικής ροής που παρατηρείται από χώρες της Ανατολής προς τα Ευρωπαϊκά εδάφη. Οι δομές αυτές, προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, προϋποθέτουν τη συνύπαρξη και εργασιακή συνεργασία εργαζομένων από διάφορους τομείς και φορείς, ενώ απαρτίζονται επίσης από άτομα τα οποία σε μεγάλη μερίδα είναι αλλοδαποί, με αποτέλεσμα να παρατηρείται συχνά η ανάπτυξη διαφωνιών, οι οποίες μπορεί για διάφορους λόγους που οφείλονται στις διαφορές αυτές να καταλήξουν σε σύγκρουση. Είναι έτσι ενδιαφέρον να μελετηθεί και να προσδιοριστεί κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτές τις δομές επηρεάζεται από την ύπαρξη εργασιακών συγκρούσεων και μάλιστα ειδικότερα από τις προσεγγίσεις που οι εργαζόμενοι τείνουν να εφαρμόζουν για την αντιμετώπιση αυτών.

Στα πλαίσια αποτελεσματικής εξέτασης του ζητούμενου, διενεργήθηκε πρωτογενή ποσοτική μελέτη μέσω της χρήσης κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου. Σκοπός είναι να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ των λόγων που προκαλούν τις συγκρούσεις και των διαφόρων προσεγγίσεων αντιμετώπισης αυτών, όπως επίσης η σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Ένα ενδιαφέρον εύρημα στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας που διενεργήθηκε ήταν ότι οι εργαζόμενοι που επιλέγουν την προσέγγιση της επιβολής για να επιλύσουν μία σύγκρουση είναι και αυτοί οι οποίοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με πορίσματα προηγούμενων ερευνών των Bowling et al. (2015) και Raza et al. (2017), σύμφωνα με τις οποίες η προσέγγιση αυτή ακολουθείται κυρίως από άτομα τα οποία έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας και αισθάνονται έτσι αδικημένοι απέναντι σε λοιπούς συναδέλφους οι οποίοι δεν επωμίζονται το ίδιο επίπεδο ευθυνών. Συνεπώς, επιλέγουν την προσέγγιση της επιβολής σε μία προσπάθεια να διεκδικήσουν την ευημερία τους ή ακόμη και συγκεκριμένα να προωθήσουν την άποψή τους, θεωρώντας ότι οι ίδιοι πρέπει δικαιωματικά να εισακουστούν περισσότερο στην ανώτερη διοίκηση. Εντούτοις, στο δείγμα των ερωτώμενων

διαπιστώθηκε ότι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν φέρουν φόρτο εργασίας τόσο μεγάλο όσο άλλοι συνάδελφοί στους ίδιους φορείς, θεωρούν ότι γενικότερα υπάρχουν συγκρούσεις εντός των δομών αυτών, και οι ίδιοι επιλέγουν την προσέγγιση της επιβολής σε μία προσπάθεια ίσως εργασιακής επιβίωσης μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Μάλιστα, εργαζόμενοι οι οποίοι επιλέγουν τις λοιπές προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων είναι και αυτοί οι οποίοι υποστηρίζουν ότι δεν λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Πρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται υπό την ευθύνη και τις εντολές περισσότερων του ενός προϊσταμένου, τότε αντιλαμβάνεται την ύπαρξη συγκρούσεων σε μεγαλύτερο βαθμό από συναδέλφους οι οποίοι υπάγονται στη σφαίρα ευθύνης ενός μόνο προϊστάμενου, συμπέρασμα το οποίο συνάδει με προηγούμενη έρευνα του Acker (2004). Αναφορικά μάλιστα με τις προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων, άτομα τα οποία επιλέγουν τις λιγότερο ανταγωνιστικές προσεγγίσεις για τον σκοπό αυτό, υποστηρίζουν ότι η παραγωγικότητα ή ακόμη και η ικανοποίησή τους δεν επηρεάζεται σημαντικά από το γεγονός ότι λογοδοτούν σε πολλούς προϊσταμένους, κάτι το οποίο δεν ισχύει για εργαζομένους οι οποίοι επιλέγουν ανταγωνιστικές προσεγγίσεις αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι οι τελευταίοι ως μερίδα εργαζομένων τείνουν να διατηρούν και να διαμορφώνουν πιο αρνητική εικόνα για συναδέλφους και προϊσταμένους σε αντίθεση με αυτούς οι οποίοι προτιμούν τις λιγότερο ανταγωνιστικές προσεγγίσεις, οι οποίοι έχουν πιο θετική άποψη για τους προαναφερόμενους.

Παρατηρήθηκε επίσης ότι εργαζόμενοι που δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι το αντικείμενο εργασίας και οι ευθύνες τους δεν είναι σαφώς καθορισμένες. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με προηγούμενη μελέτη των Palomino & Frezatti (2016), οι οποίοι καταλήγουν ότι οι σαφώς καθορισμένοι ρόλοι ευνοούν την εξάλειψη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, ενώ στη αντίθετη περίπτωση είναι εύκολο να δημιουργηθούν αρνητικά συναισθήματα τα οποία με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Παρόμοιο είναι και το πόρισμα που αφορά την έλλειψη επικοινωνίας, καθώς διαπιστώθηκε ότι όταν οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι τα κανάλια επικοινωνίας δεν είναι αποτελεσματικά μέσα στη δομή που απασχολούνται, τότε τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι εργασιακά, πόρισμα που συνάδει με αυτά μελετών του Spaho (2013) και των Kim et al. (2015).

Επιπρόσθετα, εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από την δουλειά τους γιατί το αντικείμενό της δεν συνάδει με τις προσδοκίες τους, τείνουν να καταλήγουν ευκολότερα σε συγκρούσεις με συναδέλφους και ανώτερους. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με πορίσματα προηγούμενων μελετών των Naus et al. (2007) και Jaramillo et al (2011), σύμφωνα με τους οποίους όταν ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται χαρούμενος κατά την άσκηση των επαγγελματικών καθηκόντων του, είναι εύκολο να αναπτυχθούν συναισθήματα πίεσης και στρες τα οποία οδηγούν σε αρνητικότητες, διαφωνίες και δυσμενείς εργασιακές σχέσεις.

Ενδιαφέρον επίσης έχει το γεγονός ότι στα πλαίσια της έρευνας αυτής, τα δύο φύλα φαίνονται να ακολουθούν κατά βάση διαφορετικές προσεγγίσεις αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης. Έτσι, οι άνδρες προτιμούν ανταγωνιστικές σχετικές προσεγγίσεις, όπως αυτή της επιβολής, ενώ οι γυναίκες εφαρμόζουν περισσότερο μη ανταγωνιστικές στρατηγικές, ευρήματα που συμφωνούν με προηγούμενη έρευνα των Rahim & Katz (2019).

Αναφορικά με την κουλτούρα και τους πολιτισμικούς παράγοντες, διαπιστώθηκε ότι όντως μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικές εθνικότητες και διαφορετικά περιβάλλοντα κουλτούρας και αποδεκτών συμπεριφορών, υιοθετούνται διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης μιας σύγκρουσης. Το συμπέρασμα αυτό συνάδει με πορίσματα προηγούμενων ερευνών των Chan & Goto (2003), Amaram (2007), Martin (2014) και Yasmineen et al. (2020), σύμφωνα με τους οποίους οι διαφορές αυτές δύνανται να υπάρχουν λόγω της εκάστοτε κουλτούρας που καλλιεργείται στο άτομο καθώς αυτό μεγαλώνει μέσα σε συγκεκριμένες κοινωνικές νόρμες, και έτσι οι διαφορετικές αντιλήψεις των αποδεκτών και ενδεδειγμένων προσεγγίσεων εργασιακής συμπεριφοράς ή ακόμη και διαχείρισης μιας διαφωνίας είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε διαφωνίες και συγκρούσεις. Ειδικότερα, στο δείγμα των ερωτηθέντων διαπιστώθηκε ότι Έλληνες εργαζόμενοι οι οποίοι κατοικούν στην Ελλάδα και εργάζονται σε δομές που λειτουργούν εγχώρια, επιλέγουν περισσότερο τις μη ανταγωνιστικές προσεγγίσεις διαχείρισης σύγκρουσης σε σχέση με αλλοδαπούς εργαζόμενους.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι του προέρχονται από διαφορετικούς οργανισμούς επιλέγουν διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης των συγκρούσεων. Έτσι, εργαζόμενοι οι οποίοι υπάγονται σε δημόσιους φορείς και υπηρεσίες προτιμούν τις λιγότερο ανταγωνιστικές προσεγγίσεις για το σκοπό αυτό σε αντίθεση με

εργαζόμενους ιδιωτικών φορέων και κυρίως των ΜΚΟ οι οποίοι τείνουν να εφαρμόζουν περισσότερο ανταγωνιστικές προσεγγίσεις. Προηγούμενες μελέτες των Jehn et al. (1997) και των Yaziji & Doh (2009) τείνουν να συμφωνούν με το εύρημα αυτό, καθώς όπως υποστηρίζουν η διαφορά στην αντίληψη του πώς ένα εργασιακό ζήτημα που ανακύπτει πρέπει και μπορεί πρακτικά να επιλυθεί (όπως για παράδειγμα το πόσο εύκολο είναι να εξελιχθεί μία γραφειοκρατική διαδικασία ή να υπάρξει πρόσβαση σε πόρους) διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, όπως επίσης από υπηρεσία σε υπηρεσία, ενώ οι εργαζόμενοι σε ΜΚΟ καλούνται συχνά να υποστηρίξουν τα δικαιώματα των μεταναστών με αποτέλεσμα να είναι ευκολότερο να συγκρουστούν εργασιακά με εργαζόμενους που είναι υπεύθυνοι κατά βάση για διοικητικά και λειτουργικά ζητήματα των δομών φροντίδας και φιλοξενίας.

Εν κατακλείδι, διερευνώντας τη συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ των λόγων που προκαλούν μία σύγκρουση και των διάφορων προσεγγίσεων διαχείρισής της, η έρευνα αυτή καταλήγει ότι όσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος γενικότερα από το πλαίσιο και τις συνθήκες που επικρατούν αναφορικά με τη δουλειά του, τόσο περισσότερο τείνει να επιλέγει μεθόδους διαχείρισης συγκρούσεων οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται από ανταγωνισμό, δηλαδή προτιμά την συνεργατική, την συγκαταβατική ή τη συμβιβαστική προσέγγιση. Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι λιγότερο ανταγωνιστικές προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων (συμβιβαστική, συγκαταβατική, συνεργατική) σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από το αντικείμενο, τις συνθήκες και γενικότερα το πλαίσιο εργασίας του μέσα στην δομή που απασχολείται, τόσο περισσότερο τείνει να επιλέγει μία από αυτές στρατηγικές για να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί μία ενδεχόμενη σύγκρουση. Ταυτόχρονα, όσο περισσότερο το άτομο επιλέγει και προτιμά αυτές τις προσεγγίσεις για το σκοπό αυτό, τόσο περισσότερο τονώνεται η εργασιακή ικανοποίηση που βιώνει και τα θετικά συναισθήματά του αναφορικά με την εργασία του.

Από την ανάλυση που διενεργήθηκε και τα πορίσματα τα οποία εξήχθησαν, διαπιστώνεται ότι στις δομές υποδοχής και φιλοξενίας προσφύγων και μεταναστών το εργασιακό περιβάλλον είναι σίγουρα περίπλοκο. Θεωρείται σκόπιμο από την πλευρά των υπευθύνων διοίκησης των δομών αυτών και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων να δοθεί έμφαση στην ανεύρεση μεθόδων και πρακτικών σωστής αντιμετώπισης των διαφωνιών που μπορούν καθημερινά να υπάρξουν ώστε αυτές να μην εξελίσσονται σε συγκρούσεις. Καθώς βασικό πόρισμα είναι ότι εργαζόμενοι που

προτιμούν τις μη ανταγωνιστικές προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι εργασιακά, θα ήταν ωφέλιμο να καλλιεργηθεί μία κουλτούρα μέσα στις δομές αυτές όπου οι προϊστάμενοι να καλλιεργούν το πνεύμα της συζήτησης και του διαλόγου μεταξύ εργαζομένων με ίδιο αντικείμενο επαγγελματικής δραστηριότητας, όπως και με εργαζομένους άλλων τομέων.

Σκοπός λοιπόν είναι από την πλευρά της διοίκησης και των ανώτερων ιεραρχικά επιπέδων εργαζομένων να αναπτύξουν κανάλια επικοινωνίας και να υποδείξουν τις αποδεκτές και κατάλληλες συμπεριφορές προκειμένου οι διαφωνίες που προκύπτουν να επιλύονται δημιουργικά και παραγωγικά. Ακόμη και αν αυτό φαινομενικά είναι δύσκολο, εν τούτοις αν προωθηθεί η ιδέα- κουλτούρα ότι οι ανταγωνιστικές προσεγγίσεις διαχείρισης των συγκρούσεων δεν γίνονται αποδεκτές στα πλαίσια της καλής συνεργασίας, τότε διαχρονικά περισσότεροι εργαζόμενοι θα στρέφονται προς τις μη ανταγωνιστικές προσεγγίσεις, με αποτέλεσμα - σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας αυτής- το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης μέσα στις εν λόγω δομές να βελτιώνεται, προς όφελος τόσο των ιδίων των εργαζομένων, όσο και των ιδιαίτερων σκοπών που αυτοί οι οργανισμοί καλούνται να επιτελέσουν.

## 7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας εφαρμόστηκε αρχικά δειγματοληψία ευκολίας. Αυτό προέκυψε με αφορμή το εργασιακό περιβάλλον της ερευνήτριας και τη μείωση του χρονικού κόστους. Στη συνέχεια βέβαια επεκτάθηκε σε δειγματοληψία χιονοστιβάδας, έτσι ώστε το δείγμα να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό, ως προς το γεωγραφικό εύρος αλλά και την ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν σταθμισμένα και ελεγμένα ως προς την εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ελληνική και αγγλική γλώσσα. Ωστόσο, εφαρμόστηκαν σε εργαζόμενους που κατάγονται από άλλες χώρες, κυρίως της ευρύτερης Μέσης Ανατολής, με διαφορετική μητρική γλώσσα, αντιλήψεις και πολιτισμικό υπόβαθρο.

Οι εργαζόμενοι των κοινωφελών προγραμμάτων του ΟΑΕΔ ενσωματώθηκαν στο προσωπικό της ΥΠΥΤ, αφού απορροφώνται από τη Διοίκηση των Κέντρων Φιλοξενίας Προσφύγων και Μεταναστών. Ωστόσο, διαφέρουν σημαντικά ως προς το εργασιακό πλαίσιο (τη μονιμότητα, το επίπεδο αμοιβών, τη φύση της εργασίας κ.λπ.).

### 7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η ενασχόληση με προσφυγικό/μεταναστευτικό πληθυσμό στην Ελλάδα φαίνεται ότι παρουσιάζει μια δυναμική και παρότι έχουν πλέον καθοριστεί και οργανωθεί οι φορείς που αναλαμβάνουν τη διαχείριση, οι θέσεις εργασίας παραμένουν ενεργές και επίσης εξακολουθούν να προκηρύσσονται νέες. Όσο ανανεώνεται ή ανακυκλώνεται το προσωπικό τόσο διαφοροποιούνται οι συγκρουσιακές σχέσεις εντός των οργανισμών. Από την άλλη μεριά, η μακροχρόνια παραμονή σε προγράμματα διαχείρισης προσφυγικής κρίσης οδηγεί σε διαφοροποίηση των προσδοκιών των εργαζομένων και κατ' επέκταση της ικανοποίησής τους από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Η συστηματική μελέτη αυτής της δυναμικής εξέλιξης της διαχείρισης συγκρούσεων με την πάροδο του χρόνου σε σχέση με τη διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να αποτελέσει υλικό για περαιτέρω έρευνα.

Μια δεύτερη πρόταση σχετίζεται με το ενδιαφέρον προς την κατασκευή μοντέλων πρόβλεψης συμπεριφοράς των εργαζομένων, όσον αφορά στους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων από τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και τα ατομικά χαρακτηριστικά τους. Εδώ, τα μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κατ' εξοχήν γραμμικά. Η εξέλιξη των τρόπων προσέγγισης με χρήση και άλλων τύπων μοντέλων θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και εξέλιξης της έρευνας στο μέλλον.



## Βιβλιογραφία

- Abbas, S. S., & Karage, A. I. (2015). Workplace conflict management styles: Comparative study of Indian and Nigerian employees. *European Journal of Business and management*, 7(23), 44-54.
- Amaram, D. I. (2007). Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 2(4), 1-6.
- Armstrong, M., (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London
- Awang, Z., Ahmad, J. H., & Zin, N. M. (2010). Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 1(2), 45-59.
- Axelrod, L., & Johnson, R. R. (2005). *Turning conflict into profit: A roadmap for resolving personal and organizational disputes*. University of Alberta.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Barbuto Jr, J. E., & Xu, Y. (2006). Sources of motivation, interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: A structural model. *Psychological reports*, 98(1), 3-20.
- Batti, R. C. (2013). Human resource management challenges facing local NGOs. *Technology*, 2(4), 87-95.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.

- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95-113.
- Buky Folami, L., Asare, K., Kwesiga, E., & Bline, D. (2014). The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. *International Journal of Business & Public Administration*, 11(1).
- Chan, D. K. S., & Goto, S. G. (2003). Conflict resolution in the culturally diverse workplace: Some data from Hong Kong employees. *Applied Psychology*, 52(3), 441-460.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Chen, X. H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*.
- Choi, Y., & Ha, J. (2018). Job satisfaction and work productivity: The role of conflict-management culture. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(7), 1101-1110.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55-71.
- Conroy, R. (2018). *The RCSI Sample size handbook. A rough guide. Project: RCSI Data Science Centre Guides*. Royal College of Surgeons in Ireland. DOI: [10.13140/RG.2.2.30497.51043](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30497.51043)
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Edwards, A. (11/07/2016). 'Πρόσφυγας' ή 'μετανάστης' – Ποιος όρος είναι ο σωστός:: [https://www.unhcr.org/gr/12771-prosfygas\\_i\\_metanastis.html](https://www.unhcr.org/gr/12771-prosfygas_i_metanastis.html)
- Estlund, C. (2014). Extending the case for workplace transparency to information about pay. *UC Irvine L. Rev.*, 4, 781.
- Farahbod, F., Salimi, S. B., & Dorostkar, K. R. (2013). Impact of organizational communication in job satisfaction and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 419-430.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3<sup>rd</sup> edition). London: Sage Publications Ltd.
- Garcia, A. I. G., Theofanidis, D., & Fountouki, A. (2020). Impact Of Migration In Europe: A New Challenges For Health Care In Spain And Greece. *Perioperative Nursing (GORNA)*, E-ISSN:2241-3634, 9(1), 33–42.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2003). *Job satisfaction, work environment and relations with managers in Britain* (No. 0304). ERC-Economic Research Center, Middle East Technical University.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 110-123.
- Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization science*, 9(2), 217-230.
- Havenga, W., & Visagie, J. (2006). Interpersonal conflict-handling styles used in public and private sector organisations: A comparative study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(1), 60-65.
- Haynes, J. M., Haynes, G. L., & Fong, L. S. (2012). *Mediation: Positive conflict management*. Suny Press.

- Himes, J. S. (2008). *Conflict and conflict management*. University of Georgia Press.
- Holt, S., Marques, J., Hu, J., & Wood, A. (2017). Cultivating empathy: New perspectives on educating business leaders. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1), 3.
- Hotepo, O., Asokere, A. Abdul-Azeez, I., & Ajemuigbolohun, S. (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organisational Performance in Nigeria. *Business and Economic Journal*, 15, 1.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: is interpersonal conflict the missing link?. *Journal of personal selling & sales management*, 31(3), 339-356.
- Jehn, K. A. (1997). Managing workteam diversity, conflict, and productivity: A new form of organizing in the twenty-first century workplace. *U. Pa. J. Lab. & Emp. L.*, 1, 473.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 207-241.
- Kaitelidou D., Kontogianni A., Galanis P., Siskou O., Mallidou A., Pavlakis A. et al. (2012). Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *J Nurs Manag*, 20(4), 571-578. DOI: [10.1111/j.1365-2834.2011.01196.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01196.x)
- Lopez-Rocha, S. (2006). Diversity in the Workplace. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 5(5).

- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological reports*, 37(3), 971-980.
- Kim, W., Nicotera, A. M., & McNulty, J. (2015). Nurses' perceptions of conflict as constructive or destructive. *Journal of Advanced Nursing*, 71(9), 2073-2083.
- Lear, C. (2011). System Administration Soft Skills: How can system administrators reduce stress and conflict in the workplace?. *Queue*, 9(1), 10-19.
- Lee, C. W. (1990). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean managers. *International Journal of Conflict Management*.
- Lee, K. L. (2008). An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
- Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*.
- Lieberman, E., Levy, Y. F., & Segal, P. (2009). Designing an internal organizational system for conflict management: Based on a needs assessment. *Dispute Resolution Journal*, 64(2), 62.
- Liu, C., Spector, P. E., Liu, Y., & Shi, L. (2011). The interaction of job autonomy and conflict with supervisor in China and the United States: A qualitative and quantitative comparison. *International Journal of Stress Management*, 18(3), 222-245.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of diversity management (JDM)*, 9(2), 89-92.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*.

Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human relations*, 60(5), 683-718.

Okoye, C. I. (2017). *An Investigation of the Effects of Multiple Cultures and Power Asymmetry on Strategic Investment Decisions in Multi-Organizational Project Collaboration* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802.

Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 165-181.

Pandey, P., & Asthana, P. K. (2017). An empirical study of factors influencing job satisfaction. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 8(3), 96.

Peng, Y., & Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: the mediator role of Self efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805-813.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of social psychology*, 126(1), 79-86.

Rahim, A. (2003). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-235. DOI: [10.2139/ssrn.437684](https://doi.org/10.2139/ssrn.437684)

Rahim Organizational Conflict Inventory–II, *Form C. Senior Regional Collaborative (SRC)*. Retrieved September 15, 2020 from

[http://www.semisrc.org/uploads/9/5/4/7/9547971/rocii\\_conflict\\_questionnaire\\_2\\_.pdf](http://www.semisrc.org/uploads/9/5/4/7/9547971/rocii_conflict_questionnaire_2_.pdf)

- Rahim, M. A., & Katz, J. P. (2019). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*.
- Raines, S. S. (2019). *Conflict management for managers: Resolving workplace, client, and policy disputes*. Rowman & Littlefield.
- Raza, S., Hussain, M. S., Azeem, M., & Aziz, K. (2017). Workload, Work Stress, Role Conflict, and Workplace Deviant Behaviour in Banks: an Empirical Analysis. *European Online Journal Of Natural and Social Sciences*, 6(4), pp-701.
- Robbins, S.P., (2005). *Organisational Behaviour (11th ed.)*. New Jersey: Pearson Education
- Roche, W. K., Teague, P., & Colvin, A. J. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of conflict management in organizations*. Oxford University Press.
- Rodrigues, A. P. (2010). Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2014). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία*, Εκδόσεις Δίσιγμα
- Shields M and Price S, 2002, Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: Evidence from British Nursing profession, *Economica*, 69, 295-362.
- Singleton, R., Toombs, L. A., Taneja, S., Larkin, C., & Pryor, M. G. (2011). Workplace conflict: A strategic leadership imperative. *International Journal of Business & Public Administration*, 8(1), 149-163.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. DOI: [10.1007/BF00929796](https://doi.org/10.1007/BF00929796)

Spector P., *Job Satisfaction Survey*. Paul Spector, Industrial and Organizational Psychology, Retrieved September 22, 2020 from <https://paulspector.com/>

Tengilimoglou D., Kisa A. (2005). Conflict management in public university hospitals in Turkey: A pilot study. *Health Care Manager (Frederic)*, 24(1), 55-60. DOI: [10.1097/00126450-200501000-00009](https://doi.org/10.1097/00126450-200501000-00009)

Timmins, F. (2011). Managers' duty to maintain good workplace communications skills. *Nursing Management*, 18(3).

Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.

Tschannen-Moran, M. (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in schools. *American Secondary Education*, 2-32.

Tsounis A., Sarafis P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6, 27. DOI: [10.1186/s40359-018-0241-4](https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4)

Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129.

Yami, A., Hamza, L., Hassen, A., Jira, C., & Sudhakar, M. (2011). Job satisfaction and its determinants among health workers in jimma university specialized hospital, southwest ethiopia. *Ethiopian journal of health sciences*.

Yankelovich, D. (2001). *The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*. Simon and Schuster.

Yasmeen, A., Ahmad, M., Raziq, M. M., & Khan, M. L. (2020). Structural empowerment, cultural diversity, and interpersonal conflict: Evidence from international NGOs in Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(2), 125-139.



Yaziji, M., & Doh, J. (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*. Cambridge University Press.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου

*Choosing Between a Nonparametric Test and a Parametric Test*. Retrieved January 20, 2021 from <https://blog.minitab.com/>

## Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

### ***A' ΕΝΟΤΗΤΑ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ***

1. Φύλο:

Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία: .....

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η  Έγγαμος/η  Διαζευγμένος/η  Χήρος/α

4. Χώρα καταγωγής:.....

5. Έχετε παιδιά;

Ναι  Όχι

6. Μορφωτικό επίπεδο:

Υποχρεωτική εκπαίδευση  Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση  Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό

7. Ειδικότητα:.....

8. Φορέας:

ΕΟΔΥ  ΥΠΥΤ  ΜΚΟ

9. Εργασιακό πλαίσιο :

Δημόσιος υπάλληλος / Σύμβαση αορίστου χρόνου

Σύμβαση ορισμένου χρόνου

Κοινωνοφελές πρόγραμμα

10. Σχέση εργασίας:

Πλήρης απασχόληση  Μερική απασχόληση

11. Χρόνια προϋπηρεσίας;.....

12. Χρόνια προϋπηρεσίας στο προσφυγικό.....

## ***B' ΕΝΟΤΗΤΑ. ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ***

Σε αυτή την ενότητα εξετάζονται οι απόψεις σχετικά με τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο αλλά και οι τρόποι που επιλέγετε να διαχειριστείτε μια σύγκρουση. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις, σύμφωνα με την αντιστοιχία που δίνεται.

**Τμήμα 1.** Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με τα αίτια που οδηγούν σε σύγκρουση με τους συναδέλφους σας, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

<b>Παράγοντες συγκρούσεων</b>						
<b>1. Οργανωτικοί παράγοντες</b>		1	2	3	4	5
1.	Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και σε επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί;					
2.	Πόσο οι προσδοκίες σας από τον οργανισμό σχετίζονται με τις προσδοκίες του οργανισμού από εσάς;					
3.	Πιστεύετε ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με τον φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων;					
4.	Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας είναι αρκετές για να σας παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας σας;					
5.	Η σημερινή σας εργασία ομοιάζει καθόλου με την εντύπωση που έχετε για την ιδανική για εσάς εργασία;					
6.	Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα απ' ό,τι στο σημερινό;					
7.	Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους του ενός υπεύθυνους, αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητά σας αρνητικά;					

8.	Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, αυτό προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους;					
9.	Θεωρείτε την εξουσία που σας έχει δοθεί επαρκή για να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντά σας;					
10.	Πόσο θεωρείτε ότι οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντά σας και βοηθούν να τα εκτελέσετε αποδοτικά;					
11.	Έχετε συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξ αιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών υγείας;					
12.	Όταν λαμβάνετε επαγγελματικές αποφάσεις, πόσο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι νιώθετε υπό την έννοια ότι δεν αισθάνεστε πιεσμένοι, κατευθυνόμενοι ή παρεμποδιζόμενοι;					
13.	Κατά πόσο η κατανομή των πόρων πραγματοποιείται δίκαια μεταξύ των τμημάτων;					
<b>2. Προσδοκίες εργαζομένων</b>		1	2	3	4	5
1.	Πόσο οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;					
2.	Είναι τα μηνύματά σας αντιληπτά και οι επαγγελματικές προσδοκίες σας κοινές με άλλες επαγγελματικές ομάδες;					

Πηγή: *Conflict management in public university hospitals in Turkey: A pilot study* (Tenglimoglu D., Kisa A., 2005), *Μετάφραση στα ελληνικά: Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece* (Kaitelidou et al., 2012)

**Τμήμα 2.** Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, **αναφορικά με τον τρόπο που επιλέγετε να διαχειριστείτε μια σύγκρουση με τους συναδέλφους σας**, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

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

<b>Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων</b>									
<b>1. Συνεργατικός</b>					1	2	3	4	5
1.	Προσπαθώ να διερευνήσω ένα ζήτημα με τους συναδέλφους μου, προκειμένου να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση								
2.	Προσπαθώ να ενσωματώνω στις ιδέες μου και αυτές των συναδέλφων μου, ώστε να καταλήξουμε σε μια από κοινού απόφαση								
3.	Προσπαθώ να εργαστώ μαζί με τους συναδέλφους μου για την εύρεση λύσης σε ένα πρόβλημα, η οποία να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων μας.								
4.	Ανταλλάσσω ακριβείς πληροφορίες με τους συναδέλφους για να λύσουμε ένα πρόβλημα από κοινού								
5.	Προσπαθώ να συζητώ ανοιχτά όλες τις ανησυχίες μας, ώστε τα ζητήματα να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.								
6.	Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου ώστε να καταλήξουμε σε αποφάσεις κοινά αποδεκτές								
7.	Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος								
<b>2. Συγκαταβατικός</b>					1	2	3	4	5
1.	Γενικά, προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των συναδέλφων μου								
2.	Συνήθως ικανοποιώ τις επιθυμίες των συναδέλφων μου								
3.	Υποχωρώ στις επιθυμίες των συναδέλφων μου								
4.	Συνήθως κάνω παραχωρήσεις στους συναδέλφους μου								
5.	Συχνά συμφωνώ τις προτάσεις των συναδέλφων μου								
6.	Προσπαθώ να ικανοποιώ τις προσδοκίες των συναδέλφων μου								
<b>3. Επιβολή</b>					1	2	3	4	5
1.	Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες μου								
2.	Χρησιμοποιώ την εξουσία της θέσης μου ώστε να ληφθεί μια απόφαση που να με ευνοεί								

3.	Χρησιμοποιώ την εμπειρία μου ώστε να ληφθεί μια απόφαση που να με ευνοεί					
4.	Γενικά είμαι σταθερός στις θέσεις μου για ένα ζήτημα					
5.	Μερικές φορές χρησιμοποιώ τη δύναμή μου για να κερδίσω σε μια ανταγωνιστική κατάσταση					
<b>4. Αποφυγή</b>		1	2	3	4	5
1.	Αποφεύγω να βρεθώ σε δύσκολη θέση με τους συναδέλφους μου και προσπαθώ να αποφύγω τη σύγκρουση					
2.	Συνήθως αποφεύγω να συζητήσω ανοιχτά με τους συναδέλφους μου για θέματα όπου υπάρχει διαφωνία					
3.	Προσπαθώ να αποφεύγω διαφωνίες με τους συναδέλφους μου					
4.	Αποφεύγω διαπληκτισμούς με τους συναδέλφους μου					
5.	Προσπαθώ να κρατήσω για τον εαυτό μου τη διαφωνία που έχω με συναδέλφους μου, ώστε να αποφύγω τα δυσάρεστα συναισθήματα					
6.	Προσπαθώ να αποφύγω να ανταλλάξω κάτι δυσάρεστο με τους συναδέλφους μου					
<b>5. Συμβιβασμός</b>		1	2	3	4	5
1.	Προσπαθώ να βρω μια μέση οδό για να ξεπεράσω ένα αδιέξοδο					
2.	Συνήθως προτείνω μια μέση λύση ώστε να ξεπεραστούν τα αδιέξοδα					
3.	Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου, ώστε να καταλήξουμε σε μια συμβιβαστική λύση					
4.	Χρησιμοποιώ τη διαπραγμάτευση προκειμένου να επιτευχθεί ένας συμβιβασμός					

Πηγή: *Rahim Organizational Conflict Inventory–II, Form C (Rahim, 2001)*

## Γ' ΕΝΟΤΗΤΑ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης από τους διάφορους παράγοντες. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις, σύμφωνα με την αντιστοιχία που δίνεται στον παρακάτω πίνακα.

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα

1. Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με τις αμοιβές:

#	Αμοιβές	1	2	3	4	5	6
1.	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω						
2.	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες						
3.	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό						
4.	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται						

Πηγή: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), Μετάφραση στα ελληνικά και εγκυρότητα από Τσούνης και Σαράφης (2018)

2. Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με την επίβλεψη από τον προϊστάμενο:

#	Επίβλεψη	1	2	3	4	5	6
1.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της						
2.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου						
3.	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του						
4.	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου						

Πηγή: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), Μετάφραση στα ελληνικά και εγκυρότητα από Τσούνης και Σαράφης (2018)

3. Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με τα προσδοκώμενα οφέλη από έκτακτες ανταμοιβές:

#	Προσδοκώμενα οφέλη από έκτακτες ανταμοιβές	1	2	3	4	5	6
1.	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε						
2.	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται						
3.	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ						
4.	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε						

Πηγή: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), Μετάφραση στα ελληνικά και εγκυρότητα από Τσούνης και Σαράφης (2018)

4. Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με τις λειτουργικές συνθήκες εργασίας:

#	Λειτουργικές συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5	6
1.	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά						
2.	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία						
3.	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε						
4.	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε						

Πηγή: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), Μετάφραση στα ελληνικά και εγκυρότητα από Τσούνης και Σαράφης (2018)

5. Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με τις σχέσεις με τους συναδέλφους:

#	Συναδέλφους	1	2	3	4	5	6
1.	Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω						
2.	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου						
3.	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου						
4.	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά						



Πηγή: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), Μετάφραση στα ελληνικά και εγκυρότητα από Τσούνης και Σαράφης (2018)

6. Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με **τη φύση της εργασίας**:

#	Φύση της εργασίας	1	2	3	4	5	6
1.	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα						
2.	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου						
3.	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω						
4.	Η εργασία μου είναι ευχάριστη						

Πηγή: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), Μετάφραση στα ελληνικά και εγκυρότητα από Τσούνης και Σαράφης (2018)

7. Παρακαλώ σημειώσατε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με **την επικοινωνία στο χώρο εργασίας**:

#	Επικοινωνία	1	2	3	4	5	6
1.	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή						
2.	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι						
3.	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι						
4.	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως						

Πηγή: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), Μετάφραση στα ελληνικά και εγκυρότητα από Τσούνης και Σαράφης (2018)