



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΕΩΝ
ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΚΟΖΑΝΗΣ**

της

ΣΟΝΙΑΣ ΚΟΣΜΑ ΠΟΥΓΑΡΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2023

Στους γονείς μου

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και τις αντιπαραθέσεις που προκύπτουν στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας τους, καθώς αποτελούν παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αποδοτικότητα της ομάδας.

Στο πρώτο μέρος το συγκεκριμένο θέμα εξετάζεται θεωρητικά, κάνοντας μία ανασκόπηση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Μελετάται ο κρίσιμος ρόλος της ηγεσίας στην προσπάθεια εξομάλυνσης των συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων που μπορεί να προκύψουν σε μία επιχείρηση και στην αποκατάσταση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της.

Στο δεύτερο μέρος, πραγματοποιήθηκε έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίου και μελετήθηκε η επίδραση που έχουν τα στιλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία) στις συγκρούσεις που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο και στην προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι σε αυτές τις συγκρούσεις. Το επιλεγθέν γι' αυτό το σκοπό δείγμα ήταν υπάλληλοι επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης. Συγκεκριμένα, συμπληρώθηκαν 186 ερωτηματολόγια και στη συνέχεια τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα της έρευνας, παρατηρήθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά αρνητικά τόσο στις γνωστικές όσο και στις συναισθηματικές συγκρούσεις, ενώ η εφαρμογή της φιλελεύθερης ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη γνωστικών και συναισθηματικών συγκρούσεων. Επίσης, η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία συσχετίζονται θετικά με τη συνεργατική προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση, ενώ η φιλελεύθερη ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ανταγωνιστική προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση.

Λέξεις – Κλειδιά: Διοίκηση, συγκρούσεις, αντιπαραθέσεις, ηγεσία, επικοινωνία

Abstract

The aim of this thesis is to study the ways that companies of Regional Unit of Kozani, manage the conflicts and confrontations that arise in the context of their internal communication, since these factors can influence severely the performance of the team.

In the first part, this subject was approached theoretically, making a literature review of previously published scientific studies. The crucial role of leadership has been studied, in the attempt of smoothing conflicts and confrontations that may frequently occur in businesses and restoring the effective communication within their members.

In the second part, a research took place, using a questionnaire, in order to evaluate the effect of leadership styles (transformational, transactional and laissez – faire leadership) on workplace conflicts and on the approach the employees have towards these conflicts. The sample chosen for this purpose was employees of companies operating activities in the Regional Unit of Kozani. In particular, 186 questionnaires were filled and the data collected were afterwards analyzed using SPSS statistical package.

As for the results of this research, it was observed that transformational leadership affects negatively both cognitive and relational conflicts, while laissez – faire leadership is significantly related to the existence of both cognitive and relational conflicts. Furthermore, both transformational and transactional leadership are positively correlated with employees' cooperative approach to conflict, while laissez – faire leadership is positively correlated with employees' competitive approach to conflict.

Key Words: management, conflicts, confrontation, leadership, communication

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	1
ΜΕΡΟΣ Α	2
Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	2
1. Συγκρούσεις	2
1.1 Διαχείριση συγκρούσεων	4
1.2 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	5
1.3 Στιλ διαχείρισης συγκρούσεων	6
1.4 Πρόληψη συγκρούσεων	10
1.5 Η επίδραση των συγκρούσεων στην απόδοση	10
1.6 Περαιτέρω συνέπειες των συγκρούσεων	12
2. Ηγεσία	13
2.1 Στιλ ηγεσίας	14
2.1.1 Μετασηματιστική ηγεσία	14
2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία	15
2.1.3 Φιλελεύθερη ηγεσία	16
3. Ηγεσία και συγκρούσεις.....	17
3.1 Συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με τα στιλ διαχείρισης συγκρούσεων	19
3.2 Συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με το είδος των συγκρούσεων	20
3.3 Συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με τη στάση του εργαζομένου απέναντι στη σύγκρουση	21
ΜΕΡΟΣ Β.....	21
4. Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία έρευνας.....	21
5. Ανάλυση Δεδομένων.....	23
5.1 Εισαγωγή.....	23
5.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	23
5.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	25
5.4 Περιγραφικά Δεδομένα 2 ^{ου} και 3 ^{ου} Μέρους του Ερωτηματολογίου	28
5.5 Έλεγχος συσχέτισης.....	40
6. Συμπεράσματα	49
Κατάλογος Αναφορών	54
Προσαρτήματα	57
Το Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	57

Πίνακας εικονογραφήσεων

<i>Εικόνα 1: Το διδιάστατο μοντέλο των στιλ διαχείρισης συγκρούσεων (Lawless & Trif, 2016)</i>	9
<i>Εικόνα 2: Συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με τα στιλ διαχείρισης συγκρούσεων (Saeed et al., 2014)</i>	19

<i>Πίνακας 1: Αξιοπιστία για το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου «Στιλ ηγεσίας και τύποι συγκρούσεων»</i>	24
<i>Πίνακας 2: Αξιοπιστία για το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου «Στιλ ηγεσίας και στάση του εργαζομένου απέναντι στη σύγκρουση»</i>	24
<i>Πίνακας 3: Αξιοπιστία για το δεύτερο και τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου</i>	25
<i>Πίνακας 4: Δημογραφικά Δεδομένα</i>	26
<i>Πίνακας 5: Περιγραφικά Δεδομένα 2ου Μέρους του ερωτηματολογίου</i>	34
<i>Πίνακας 6: Περιγραφικά Δεδομένα 3ου Μέρους του ερωτηματολογίου</i>	38
<i>Πίνακας 7: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Cognitive Conflict, Relational Conflict και Transformational Leadership</i>	42
<i>Πίνακας 8: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Cognitive conflict, Relational conflict, Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation και Individualized consideration</i>	43
<i>Πίνακας 9: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Cognitive conflict, Relational conflict και Laissez faire leadership</i>	45
<i>Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Cognitive conflict, Relational conflict, και Transactional leadership</i>	46
<i>Πίνακας 11: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Cognitive conflict, Relational conflict, Contingent reward, Management by exception active και Management by exception passive</i>	47
<i>Πίνακας 12: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Transactional leadership, Laissez faire leadership, Cooperative approach to conflict, Competitive approach to conflict, και Transformational leadership</i>	48

Εισαγωγή

Η διαχείριση των συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων που αναπόφευκτα λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ένα θέμα που διαχρονικά απασχολεί τις επιχειρήσεις και ένα πάντα επίκαιρο θέμα για έρευνα στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Η στάση της ηγεσίας απέναντι στις συγκρούσεις μπορεί να εξομαλύνει ή και να δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης, η οποία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις συγκρούσεις και τις αντιπαραθέσεις που προκύπτουν. Το πώς θα αντιδράσει η ηγεσία απέναντι σε μία τέτοια κατάσταση, μπορεί να δώσει τη λύση στο πρόβλημα και να ενισχύσει το συνεργατικό κλίμα ή να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την ανταγωνιστική συμπεριφορά μέσα στην ομάδα.

Κατ' επέκταση, ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξει να διαχειριστεί η ηγεσία της επιχείρησης μία σύγκρουση, θα επηρεάσει την απόδοση της ομάδας και τη γενικότερη επίδοση της επιχείρησης.

Η επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία μεταφοράς μηνυμάτων από έναν πομπό σε ένα δέκτη και ανάδρασης του δέκτη προς τον πομπό. Αποτελεί το κλειδί στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων για την επεξεργασία, τη διαπραγμάτευση και την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη μεταξύ τους διάδραση. Για τη διασφάλιση των καλών ανθρώπινων σχέσεων είναι απαραίτητη η αποτελεσματική επικοινωνία.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, χωρίζεται σε εξωτερική επικοινωνία (αλληλεπίδραση με το επιχειρηματικό περιβάλλον) και εσωτερική επικοινωνία (αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων και στελεχών). Πρόβλημα στην εσωτερική επικοινωνία των οργανισμών, θα οδηγήσει σε πρόβλημα στην εξωτερική επικοινωνία και συνακόλουθα και στη γενικότερη απόδοσή της.

Η επικοινωνία αποτελεί βασικό αντικείμενο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ορίζει και διατηρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, τον καλύτερο συντονισμό όλων των διεργασιών, συμβάλλει στην αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών και την καλή μεταξύ τους συνεργασία. Αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη και τη διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος, που με τη

σειρά του οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και συντελεί στην βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου και συνακόλουθα της απόδοσης της ομάδας.

Η επικοινωνία αποτελεί μία συνεχή προσπάθεια για εξισορρόπηση και διευθέτηση αντικρουόμενων αναγκών και συμφερόντων μέσα στην ομάδα, γι αυτό και θεωρείται απαραίτητη σε όλους τους διαφορετικούς τρόπους διευθέτησης των οργανωσιακών συγκρούσεων (Madalina, 2016).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και τις αντιπαραθέσεις που προκύπτουν στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας τους, καθώς αποτελούν παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αποδοτικότητα της ομάδας.

ΜΕΡΟΣ Α

Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

1. Συγκρούσεις

Οι συγκρούσεις μέσα σε μία ομάδα αποτελούν ένα διαχρονικό και φυσιολογικό φαινόμενο, εφόσον πρόκειται για διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διαφορετικών ατόμων, με διαφορετικές προσωπικότητες, αλλά και στόχους και απόψεις που κάποιες φορές συγκλίνουν και κάποιες φορές αποκλίνουν. Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο, με αρνητικές, αλλά και θετικές επιπτώσεις στις σχέσεις των ατόμων.

Η σύγκρουση ορίζεται ως μία κρίση επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων με βαθιά ριζωμένες διαφορές και η επίλυσή της είναι πολύ πιο δύσκολη συγκριτικά με άλλες διευθετούμενες διαφωνίες (Τριαντάρη, 2018).

Σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί μέσα στο ίδιο το άτομο, ως σύγκρουση με τον εαυτό του ή ανάμεσα στο άτομο και τους γύρω του, που ερμηνεύεται ως μία κατάσταση ανταγωνισμού, όπου η μία ομάδα προσπαθεί να επιβληθεί στην άλλη και την εμποδίζει στην επίτευξη των στόχων της (Ρωσσίδης, Μπέλιας, & Ασπρίδης, 2020).

Οι συγκρούσεις διακρίνονται ως προς το πεδίο εμφάνισής τους στις παρακάτω κατηγορίες (Madalina, 2016).

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις: Εκδηλώνονται μεταξύ δύο ατόμων, συνήθως λόγω της διαφορετικότητάς τους
- Ενδοπροσωπικές ή ενδοατομικές συγκρούσεις: Εκδηλώνονται εσωτερικά σε ένα άτομο, έχουν ψυχολογικές προεκτάσεις και συνδέονται με τις αξίες, τις σκέψεις και τα συναισθήματά του
- Ενδοομαδικές συγκρούσεις: Λαμβάνουν χώρα μεταξύ ατόμων στο πλαίσιο μίας ομάδας, λόγω διαφωνιών και παρεξηγήσεων μεταξύ τους
- Διομαδικές ή οργανωσιακές συγκρούσεις: Εκδηλώνονται μεταξύ διαφορετικών ομάδων σε έναν οργανισμό, ως αποτέλεσμα παρανοήσεων ή ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων, έλλειψης πόρων ή ορίων που θέτει η ομάδα απέναντι σε άλλες ομάδες, κατά την καθιέρωση της ταυτότητας της ομάδας (Madalina, 2016).

Συνηθισμένες αιτίες συγκρούσεων αποτελούν η ελλιπής και εσφαλμένη επικοινωνία, η ελλιπής και εσφαλμένη πληροφόρηση, η διαφορετική εκτίμηση των δεδομένων, το διαφορετικό σύστημα αξιών, τα διαφορετικά ενδιαφέροντα, τα στερεότυπα, δυσάρεστα συναισθήματα, όπως φόβος, ανασφάλεια και προσωπικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιος άνθρωπος (Τριαντάρη, 2018). Επίσης, ειδικότερα, αιτίες που συνδέονται με την οργανωτική δομή της επιχείρησης αποτελούν οι προσωπικές φιλοδοξίες και οι αντικρουόμενοι στόχοι, η σύγχυση αρμοδιοτήτων, η άνιση κατανομή των καθηκόντων, η έλλειψη πόρων και η άνιση μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση (Τριαντάρη, 2018).

Ο Rahim το 2017, κατηγοριοποίησε τις μορφές εμφάνισης της σύγκρουσης ως εξής:

- Λανθάνουσα σύγκρουση, η οποία είναι έμμεση μορφή σύγκρουσης που σπάνια γίνεται συγκεκριμένη και ρητή. Εκδηλώνεται ως μικρο-διαφορές στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων ως προς τον άμεσο καταμερισμό της εργασίας, την έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού ή την άδικη ιεραρχική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Αν δεν υπάρξει μέριμνα για την εξομάλυνσή τους όμως, με την πάροδο του χρόνου μπορεί να εξελιχθούν σε μεγαλύτερης κλίμακας συγκρούσεις.
- Αντιληπτή σύγκρουση, η οποία είναι εμφανής και εκδηλώνεται ως παρεξήγηση μεταξύ των θέσεων των εμπλεκόμενων μερών ως αποτέλεσμα της κακής επικοινωνίας μεταξύ των αντικρουόμενων μερών

- Φανερή σύγκρουση, η οποία είναι και η σοβαρότερη μορφή, αφού επηρεάζει τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών στη μεταξύ τους επικοινωνία και εκδηλώνεται σε ύβρεις και υπονομεύσεις (Ρωσσίδης et al., 2020).

Ως προς την πηγή της σύγκρουσης, αυτές κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες:

- Γνωστικές συγκρούσεις (cognitive conflicts), που συναντώνται στη βιβλιογραφία και με τον όρο task-related conflicts, καθώς πρόκειται για διαφωνίες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο εκτέλεσης μίας εργασίας λόγω διαφορετικών απόψεων και διαφορετικής κρίσης των αντικρουόμενων μερών. Προάγουν το γόνιμο διάλογο και εισάγουν νέες ιδέες στο πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα.
- Συναισθηματικές συγκρούσεις (relational conflicts), που αφορούν στις διαπροσωπικές ασυμβατότητες και διαφωνίες που αναπτύσσονται κατά την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων. Συναντώνται στη βιβλιογραφία και με τον όρο affective conflicts (συγκινησιακές συγκρούσεις). Είναι εκτός του πλαισίου εργασίας και δεν βοηθούν καθόλου προς αυτή την κατεύθυνση. Αντίθετα, αποπροσανατολίζουν την ομάδα, καθώς το ενδιαφέρον της εστιάζεται σε αυτές τις αντιπαραθέσεις και στην επίλυσή τους και όχι στο αντικείμενο της εργασίας.

1.1 Διαχείριση συγκρούσεων

Με τον όρο διαχείριση συγκρούσεων αναφερόμαστε στη διαδικασία αναζήτησης αμοιβαία ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τις αντικρουόμενες πλευρές, που στοχεύει στον περιορισμό των δυσλειτουργικών συγκρούσεων που δυσχεραίνουν την απόδοση της ομάδας και στην επίλυση των διαφορών, ώστε να γίνει η ομάδα πιο αποτελεσματική και να μπορεί να πετυχαίνει τους στόχους της (Τριαντάρη, 2018).

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαχείριση μίας σύγκρουσης είναι αρχικά η διάγνωσή της, η κατανόηση του προβλήματος και η διαμόρφωση άποψης σχετικά με το αν χρειάζεται ή όχι παρέμβαση και τι είδους. Συνήθως οι παρεμβάσεις στοχεύουν στο να μετριάσουν και να διατηρήσουν εποικοδομητική την κατάσταση της σύγκρουσης, να μειώσουν τις συναισθηματικές συγκρούσεις, κάθε είδους και επιπέδου και στο να

επιλεχθούν και να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για τη διαχείριση της σύγκρουσης (Madalina, 2016).

Η τάση που κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια γύρω από την ολοκληρωμένη διαχείριση συγκρούσεων, έχει ως ζητούμενο την εκ των προτέρων – και όχι εκ των υστέρων – διαχείριση της σύγκρουσης και αφορά στη μετατροπή της έντασης σε παραγωγικότητα, στον εντοπισμό και στη δραστική αντιμετώπιση της σύγκρουσης, προτού αυτή διογκωθεί σε σοβαρή διαμάχη και λάβει απειλητικές διαστάσεις για το μέλλον της επιχείρησης (“Εργασία Μετ’ Εμποδίων: Οι Νέες Τάσεις Στη Διαχείριση Των Συγκρούσεων Στην Επιχείρηση”, 2017).

Ο τρόπος που αντιδρά κάθε άνθρωπος όταν αντιλαμβάνεται μία σύγκρουση ποικίλλει και είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων. Αποτέλεσε επί πολλά χρόνια και συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο ερευνών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων και οι πιο διαδεδομένες ομαδοποιήσεις των στιλ διαχείρισης συγκρούσεων που έχουν προταθεί.

1.2 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Οι κυριότερες στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων, κατηγοριοποιημένες ως προς το κέρδος που αποκομίζουν τα αντικρουόμενα μέρη κατά τη σύγκρουση, είναι:

Νίκη – νίκη (win – win), κατά την εφαρμογή της οποίας και οι δύο πλευρές βγαίνουν κερδισμένες. Η διαφωνία είναι εποικοδομητική και μέσα από το διάλογο και τη διαπραγμάτευση βγαίνει μία κοινή, αποδεκτή και ωφέλιμη για όλους λύση, με γνώμονα το κοινό καλό (Ρωσσίδης et al., 2020).

Νίκη – ήττα (win – lose), κατά την εφαρμογή της οποίας μόνο μία, η πιο δυνατή από τις δύο πλευρές βγαίνει κερδισμένη. Η ζημία της άλλης πλευράς όμως, έχει αντίκτυπο στην μετέπειτα επικοινωνία και συνεργασία των δύο αντικρουόμενων πλευρών.

Ήττα – ήττα (lose – lose), κατά την εφαρμογή της οποίας δεν υπάρχει νικήτρια πλευρά, αφού καμία δεν υποχωρεί από τις θέσεις της, με αποτέλεσμα και οι δύο

πλευρές να βγαίνουν χαμένες. Σύμφωνα με τους Ρωσσίδης, Μπέλιας, και Ασπρίδης, 2020, η λύση έρχεται από την πλευρά του μάνατζερ, με τεχνικές όπως η διαιτησία, ο συμβιβασμός, η αποφυγή, οι κανονισμοί και η δωροδοκία. Η διαιτησία αφορά στην εμπλοκή τρίτου ανεξάρτητου μέρους, που καλείται να δώσει λύση μεταξύ των δύο, τιμωρώντας ή ενισχύοντας τις δύο πλευρές. Ο συμβιβασμός αφορά στην αναγκαστική ενδιάμεση λύση παρά τις διαφωνίες που συνεχίζουν να υπάρχουν. Η αποφυγή αφορά στην απομάκρυνση των δύο πλευρών, ώστε να μειωθεί η ένταση μεταξύ τους. Οι κανονισμοί είναι σαφείς όροι που τίθενται από την πλευρά της διοίκησης για την ομαλή συνύπαρξη στον εργασιακό χώρο. Η δωροδοκία αφορά στην αμοιβή που δίνεται στη μία πλευρά για να κάμψει τις αντιστάσεις της και να συμβιβαστεί με την άλλη πλευρά (Ρωσσίδης et al., 2020). Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2018), αν και δεν χρησιμοποιείται και τόσο συχνά συγκριτικά με τις άλλες δύο λόγω της τάσης προσκόλλησης που έχουν οι άνθρωποι στις εφαρμοσμένες μεθόδους, αποτελεί τη στρατηγική με τα περισσότερα πλεονεκτήματα.

Επιμέρους μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων αποτελούν οι μέθοδοι My way, Your Way, Half Way και Our way. Κατά τη μέθοδο My way, η πιο ισχυρή πλευρά επιβάλλει τη θέση της έναντι της άλλης, προωθείται ο εξαναγκασμός και είναι ιδανική όταν απαιτείται άμεσα η λήψη απόφασης. Κατά τη μέθοδο Your way, υποβαθμίζονται οι διαφορές και οι δύο πλευρές έρχονται σε συμβιβασμό. Κατά τη μέθοδο Half Way επιδιώκεται ο συμβιβασμός μέσω της αντιμετώπισης όλων των ζητημάτων με μία μέση οδό, δεν υπάρχει νικητής και χαμένος. Κατά τη μέθοδο Our Way απαιτείται πολύς χρόνος και πολλή προσπάθεια, γι αυτό και δεν προτιμάται συχνά, όμως οδηγεί σε μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα (Τριαντάρη, 2018).

1.3 Στιλ διαχείρισης συγκρούσεων

Βασιζόμενοι στο εννοιολογικό μοντέλο των Blake και Mouton (1964), οι Rahim και Bonoma (1979) πρότειναν ότι η κατηγοριοποίηση των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να γίνει σε ένα μοντέλο δύο διαστάσεων, οι οποίες είναι το ενδιαφέρον για τον ίδιο (concern for self) και το ενδιαφέρον για τον άλλον (concern for other). Το μοντέλο αυτό περιελάμβανε τα ακόλουθα στιλ διαχείρισης συγκρούσεων:

- Ενσωμάτωση (Integrating)

- Παραχώρηση (Obliging)
- Επιβολή (Dominating)
- Αποφυγή (Avoiding)
- Συμβιβασμός (Compromising) (Saeed, Almas, Anis-Ul-Haq, & Niazi, 2014).

Η **ενσωμάτωση** προϋποθέτει πολυφωνία, και παρατηρείται όταν υπάρχει διάθεση για διάλογο ώστε να ακουστούν ελεύθερα όλες οι πλευρές και οι προβληματισμοί των αντικρουόμενων πλευρών. Κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου στιλ συζητούνται όλες οι εναλλακτικές με στόχο να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση στο πρόβλημα προς όφελος όλων των μελών της ομάδας, γι αυτό και θεωρείται ότι έχει μία προσέγγιση win-win, όπου όλοι βγαίνουν κερδισμένοι, ενώ εμφανίζει και διεκδικητική και συνεργατική συμπεριφορά (Latif Khan, Langove, Ali Shah, & Umair Javid, 2015).

Η **παραχώρηση** παρατηρείται όταν σε μία διαφωνία, στο πλαίσιο της συνεργατικότητας γίνεται μία υποχώρηση από τη μία πλευρά, που βάζει το συμφέρον της κάτω από το συμφέρον της άλλης πλευράς, ώστε να καμφθούν οι αντιρρήσεις της άλλης πλευράς. Στην περίπτωση αυτή, υιοθετούνται πρακτικές όπως το να παραδέχεται κάποιος το λάθος του, να παραιτείται από τις θέσεις του όταν αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι το θέμα της σύγκρουσης για την άλλη πλευρά (Μάρκου, 2018). Παρατηρείται μία διάθεση αυτοθυσίας και το συλλογικό συμφέρον τοποθετείται πάνω από το ατομικό συμφέρον. Χαρακτηρίζεται από μη διεκδικητική, αλλά ταυτόχρονα συνεργατική συμπεριφορά (Latif Khan et al., 2015). Η υιοθέτηση της συγκεκριμένης πρακτικής από την πλευρά ενός μάνατζερ, μπορεί να ερμηνευτεί ως ευκαιρία που δίνει στους υφισταμένους του για την ανάπτυξή τους, για ανάληψη πρωτοβουλιών, ως ευκαιρία να μάθουν μέσα από τα λάθη τους (Μάρκου, 2018).

Η **επιβολή** αποτελεί πιο διεκδικητικό στιλ σε σχέση με τα δύο παραπάνω. Είναι ανταγωνιστικό και αυταρχικό στιλ και δεν ευνοεί τη συνεργατικότητα. Ισοδυναμεί με προσπάθεια συντριβής του αντιπάλου με τη χρήση εξουσίας και παραλληλίζεται με έναν αγώνα νίκης – ήττας (Latif Khan et al., 2015). Κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου στιλ διαχείρισης μίας σύγκρουσης, κυριαρχεί το ατομικό συμφέρον και όχι το συμφέρον της ομάδας και δεν ευνοείται η εξομάλυνση των συγκρούσεων.

Η **αποφυγή** ερμηνεύεται ως η επιλογή της μη-δράσης, της αδράνειας και της απάθειας. Η μη-δράση οδηγεί στην αποφυγή μίας κατάστασης νίκης – ήττας (Latif Khan et al., 2015). Δεν υπάρχει ενδιαφέρον για την ομάδα και έχει μη συνεργατικό προσανατολισμό. Οι άνθρωποι τείνουν να αποφεύγουν να εμπλακούν σε μία

αντιπαράθεση, λόγω του φόβου και της απροθυμίας να εμπλακούν σε τεταμένες καταστάσεις ή λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης όταν οι δεξιότητές τους στην επίλυση συγκρούσεων είναι ανεπαρκείς και όταν βρίσκονται σε μειονεκτική ιεραρχικά θέση (Madalina, 2016).

Ο **συμβιβασμός** προϋποθέτει αμοιβαίες παραχωρήσεις μεταξύ των δύο αντικρουόμενων πλευρών με σκοπό την επίλυση της αντιπαράθεσης. Δεν υπάρχει κανένας νικητής στην αντιπαράθεση, αφού ο καθένας κάτι χάνει για να επιτευχθεί η συμφωνία. Χαρακτηρίζεται από μέτρια επίπεδα διεκδικητικότητας και συνεργατικότητας (Latif Khan et al., 2015). Πρόκειται ουσιαστικά για μία επιφανειακή διευθέτηση, για την αναζήτηση μίας όσο το δυνατόν ανώδυνης προσωρινής λύσης σε περίπλοκα ζητήματα, παρά για τη διευθέτηση αυτού καθεαυτού του ζητήματος (Μάρκου, 2018).

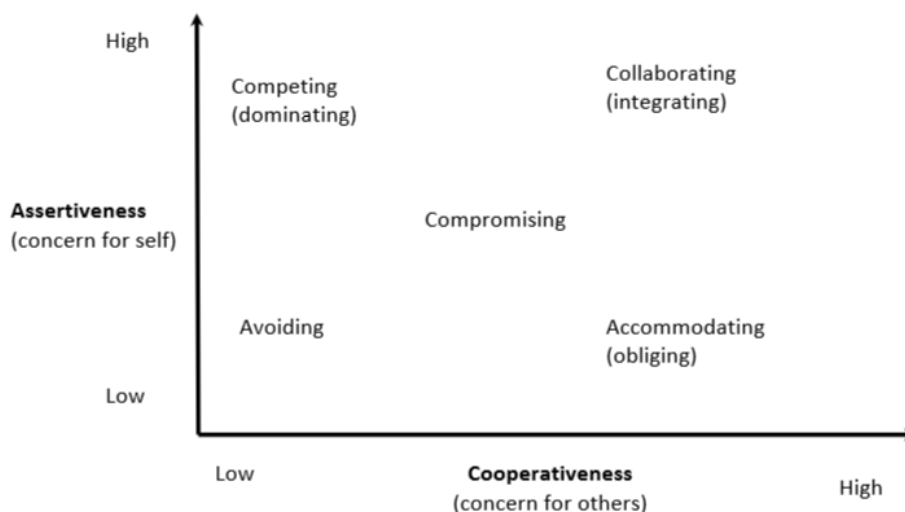
Ένα ακόμη ευρέως διαδεδομένο διδιάστατο μοντέλο για την κατηγοριοποίηση των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων αναπτύχθηκε από τον Thomas το 1976. Ο Thomas πρότεινε την κατηγοριοποίηση των στιλ διαχείρισης συγκρούσεων ως προς τη διεκδικητικότητα (assertiveness) και τη συνεργατικότητα (cooperativeness) των αντικρουόμενων μερών. Το μοντέλο αυτό περιελάμβανε τα ακόλουθα στιλ διαχείρισης συγκρούσεων:

- Συνέργεια (Collaborating)
- Προσαρμογή (Accommodating)
- Ανταγωνισμός (Competing)
- Αποφυγή (Avoiding)
- Συμβιβασμός (Compromising)

Μεταξύ των δύο αυτών μοντέλων υπάρχει αλληλοεπικάλυψη σε μεγάλο βαθμό, με την έννοια ότι η διεκδικητικότητα εκφράζεται ως προσπάθεια ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών κάποιου, ενώ η συνεργατικότητα ερμηνεύεται ως προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών των άλλων (Lawless & Trif, 2016). Η συνέργεια (collaborating) προσομοιάζει την ενσωμάτωση (integrating), καθώς μέσω της συνεργασίας επιδιώκεται η εύρεση της καλύτερης λύσης προς όφελος όλων. Η προσαρμογή (accommodating) συνδέεται εννοιολογικά με την παραχώρηση (obliging), καθώς η μία αντικρουόμενη πλευρά παραμερίζει το δικό της συμφέρον και εστιάζει στη διατήρηση της καλής συνεργατικής σχέσης με την άλλη πλευρά, της οποίας την άποψη αφήνει να επικρατήσει. Ο ανταγωνισμός (competing) συσχετίζεται με την επιβολή

(dominating), καθώς κάποιος υπερασπίζεται τη θέση του έναντι κάποιου άλλου και προσπαθεί να κυριαρχήσει έναντι αυτού.

Μία σύνθεση των δύο παραπάνω διδιάστατων μοντέλων παρουσιάζεται σχηματικά από τους Lawless και Trif (2016), στην Εικόνα 1.



Source: Adapted from Thomas et al. (2008) and Rahim (2002)

Εικόνα 1: Το διδιάστατο μοντέλο των στιλ διαχείρισης συγκρούσεων (Lawless & Trif, 2016)

Ως προς τον προσανατολισμό τους στην εύρεση λύσης και στην κατεύθυνση επίλυσης της αντιπαράθεσης ή στην κλιμάκωση της αντιπαράθεσης, τα παραπάνω στιλ διακρίνονται σε:

- Εποικοδομητικά στιλ διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς ενισχύουν τη συνεργατική συμπεριφορά μεταξύ των αντικρουόμενων μερών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η ενσωμάτωση και η παραχώρηση.
- Καταστρεπτικά στιλ διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς ενισχύουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των αντικρουόμενων μερών.

Ο συμβιβασμός ως προς την κατεύθυνση αυτή, βρίσκεται στο μεταίχμιο, καθώς εμφανίζει χαρακτηριστικά και των δύο παραπάνω κατηγοριών.

Ως προς την αποτελεσματικότητά τους σε διαφορετικά είδη σύγκρουσης, ο Rahim (2002) υποστήριξε ότι τα εποικοδομητικά στιλ που προάγουν τη συνεργασία και το διάλογο ενδείκνυνται για την εύρεση μακροπρόθεσμων λύσεων σε περίπλοκα προβλήματα που απαιτούν χρόνο και αφοσίωση, ενώ τα καταστρεπτικά στιλ είναι πιο

αποδοτικά σε περιπτώσεις που επιδιώκεται η εύρεση μίας γρήγορης και απλής λύσης ή τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και δεν έχουν την ικανότητα να πάρουν μία απόφαση και ο συμβιβασμός, που σύμφωνα με τον Rahim είναι το πιο επιτυχημένο στιλ διαχείρισης συγκρούσεων για την επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων, ενδείκνυται στις περιπτώσεις που οι στόχοι των αντικρουόμενων μερών είναι αλληλοαποκλειόμενοι (Lawless & Trif, 2016).

1.4 Πρόληψη συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι βέβαιο ότι κάποια στιγμή θα προκύψουν. Πρέπει όμως πέρα από τη διαχείριση τέτοιων φαινομένων, να εφαρμόζονται στο μέτρο του δυνατού και μέτρα για την πρόληψη τέτοιων καταστάσεων. Σύμφωνα με τους Ρωσσίδης et al. (2020), οι κυριότερες μέθοδοι πρόληψης συγκρούσεων είναι η ξεκάθαρη οργανωτική δομή με σαφή καταμερισμό καθηκόντων στους εργαζομένους, οι οποίοι θα έχουν διακριτούς στόχους ο καθένας, όμως με έμφαση στο κοινό σκοπό που έχουν όλοι ως ομάδα και η προώθηση ενός συνεργατικού κλίματος μέσα στην ομάδα, όπου θα κυριαρχεί ο διάλογος, η ελεύθερη έκφραση και ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Οι Ρωσσίδης et al. (2020) επισημαίνουν ακόμα ότι η καλλιέργεια από την πλευρά του μάνατζερ ενός πνεύματος ισότητας, αξιοκρατίας και αμεροληψίας με δίκαιες ανταμοιβές μπορεί να καταστείλει φαινόμενα συγκρούσεων που οφείλονται σε αισθήματα αδικίας που μπορεί να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν αντιμετωπίζονται σωστά στο χώρο εργασίας τους.

1.5 Η επίδραση των συγκρούσεων στην απόδοση

Οι συγκρούσεις μέσα σε μία ομάδα θα περίμενε κανείς ότι επιδρούν αρνητικά στην απόδοση των ατόμων. Ωστόσο, ανάλογα με τη φύση της σύγκρουσης, ορισμένες φορές μπορεί να επιδρούν και ευεργετικά στην απόδοση τους.

Συγκεκριμένα, ενώ όταν η σύγκρουση συνδέεται με σχέσεις και συναισθήματα, τα αποτελέσματα είναι αρνητικά, δεν ισχύει το ίδιο και στην περίπτωση που η σύγκρουση συνδέεται με θέματα που σχετίζονται με την εργασία (Olson, Parayitam, & Bao, 2007). Όταν υπάρχει ομοφωνία και καμία σύγκρουση κατά τη διάρκεια εκτέλεσης ενός πρότζεκτ, δεν ακούγονται νέες και πιθανόν και καλύτερες ιδέες από αυτές που ήδη υπάρχουν στο τραπέζι, γεγονός που ισοδυναμεί με χαμένες ευκαιρίες στον τρόπο δράσης. Αν ποτέ δεν αμφισβητούμε ό,τι υφίσταται, υιοθετώντας στάσεις του τύπου «μην αλλάζεις κάτι που λειτουργεί», οδηγούμαστε σε εφησυχασμό και στασιμότητα (Demarr & De Janasz, 2018). Έτσι, οι γνωστικές συγκρούσεις μπορεί να δρουν ευεργετικά στην απόδοση, καθώς ευνοούν τον διάλογο, την πολυφωνία και την εποικοδομητική κριτική και ενισχύουν τη γνωστική επεξεργασία (Martínez-Moreno, González-Navarro, Zornoza, & Ripol, 2009). Προάγουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ποιότητα των αποφάσεων, ενισχύουν το στρατηγικό σχεδιασμό και αυξάνουν την παραγωγικότητα (Jehn, 1994).

Η Jehn (1994) μελέτησε την επίδραση των συγκρούσεων στις δύο βασικές πτυχές της αποτελεσματικότητας της ομάδας, την ομαδική απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της ομάδας, διακρίνοντας τις συγκρούσεις σε γνωστικές και συναισθηματικές και υποστήριξε τη θέση ότι οι συναισθηματικές συγκρούσεις επιδρούν αρνητικά στην απόδοση και στην ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, ενώ οι γνωστικές συγκρούσεις επιδρούν θετικά στην απόδοση της ομάδας και στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων.

Σύμφωνα με την Jehn (1994), όταν δεν υπάρχει μέριμνα για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης και αυτή παραμένει ως χρονίζον πρόβλημα, μπορεί να υπάρξει αλλαγή στη μορφή αυτής. Μία γνωστική σύγκρουση πάνω σε ένα ζήτημα σχετικό με την εργασία, που έχει θετικά αποτελέσματα και ευνοεί την αποδοτικότητα της ομάδας, αν ξεφύγει από τα όρια της σωστής διαχείρισης, μπορεί να μετατραπεί σε συναισθηματική σύγκρουση και να επιδράσει αρνητικά στις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών, να εκληφθεί ως προσωπική επίθεση και τον άτομο να νιώσει απόρριψη, με αποτέλεσμα η γνωστική σύγκρουση να μετατραπεί σε σοβαρή κόντρα ή αποστροφή μεταξύ των δύο πλευρών. Και αντίστροφα, μία συναισθηματική σύγκρουση λόγω μίας προσωπικής διαφοράς μεταξύ δύο ατόμων, μπορεί να εκφραστεί ως απόρριψη μίας καλής ιδέας πάνω στην εργασία αποκλειστικά λόγω προκατάληψης, δυσχεραίνοντας ακόμα περισσότερο τις προσπάθειες για επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Οι Jehn και Mannix (2001) διαχώρισαν περαιτέρω τις γνωστικές συγκρούσεις σε δύο κατηγορίες:

- Συγκρούσεις που συνδέονται με την εργασία, που αφορούν σε διαφωνίες σχετικά με την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (task-related conflicts)
- Συγκρούσεις που συνδέονται με τη διαδικασία, που αφορούν σε αντιπαραθέσεις ως προς τις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη διαχείριση ενός πρότζεκτ από την ομάδα (process conflicts).

Συνδέοντας το είδος της σύγκρουσης με την απόδοση της ομάδας μάλιστα, οι Jehn και Mannix (2001) υποστήριξαν ότι κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης ενός έργου, τα υψηλότερα ποσοστά απόδοσης της ομάδας επιτυγχάνονται για χαμηλά αλλά αυξανόμενα ποσοστά συγκρούσεων που συνδέονται με την διαδικασία, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικών συγκρούσεων, αλλά αυξανόμενα προς την καταληκτική ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου και μέτρια επίπεδα συγκρούσεων που συνδέονται με την εργασία στο μέσον περίπου της εκτέλεσης του έργου.

1.6 Περαιτέρω συνέπειες των συγκρούσεων

Πέρα από την επίδραση στην απόδοση, έρευνες μελετούν τις συνέπειες που μπορεί να έχει ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, στην υγεία και στην καλή ψυχοσωματική κατάσταση των εργαζομένων. Όταν μία σύγκρουση εμφανιστεί στον εργασιακό χώρο, το άτομο νιώθει δυσπιστία, κλείνεται στον εαυτό του, νιώθει ότι απειλείται και αναπτύσσει αμυντική συμπεριφορά απέναντι στον κίνδυνο. Έτσι, το άγχος, η απογοήτευση και η κατάθλιψη είναι συχνά επακόλουθα της εργασίας σε ένα συγκρουσιακό περιβάλλον.

Οι De Dreu, van Dierendonck και Dijkstra, 2004 υποστηρίζουν πως όταν οι συγκρούσεις δεν αντιμετωπίζονται με εποικοδομητικό τρόπο και υπάρχει διάθεση αποφυγής και όχι επίλυσης του προβλήματος, η κατάσταση αυτή επιδρά αρνητικά στην υγεία, στην ψυχοσωματική κατάσταση των ανθρώπων, μειώνει την ικανοποίησή τους από την εργασία και μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με τους De Dreu et al. (2004) μάλιστα, τα παραπάνω φαινόμενα εξαρτώνται

από το είδος της σύγκρουσης, καθώς είναι πιο έντονα όταν πρόκειται για συναισθηματική σύγκρουση, παρά για γνωστική σύγκρουση.

Η αποφυγή αντιμετώπισης διαπροσωπικών συγκρούσεων στα πρώτα στάδια εκδήλωσης του φαινομένου, μπορεί να οδηγήσει στην κλιμάκωσή τους και σε ορισμένες περιπτώσεις να εκδηλωθεί ως εργασιακός εκφοβισμός. Στην περίπτωση αυτή, κάποιο άτομο αντιλαμβάνεται εαυτόν ως αντικείμενο ακραίων συμπεριφορών, θυματοποιείται και νιώθει αδύναμο να αντιδράσει. Αποτέλεσμα των προαναφερθέντων αποτελεί η μειωμένη αφοσίωση του προσωπικού στην εργασία, η μειωμένη παραγωγικότητά του, η επαγγελματική εξουθένωση (Einarsen, Skogstad, Rørvik, Lande, & Nielsen, 2018). Για το λόγο αυτό, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η υιοθέτηση ενός ισχυρού κλίματος διαχείρισης συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό, με σαφώς ορισμένες και δίκαιες διαδικασίες αντιμετώπισης, που εξουδετερώνει την κλιμάκωση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (Hamre et al., 2022). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ο εργαζόμενος ξέροντας ότι τα διαπροσωπικά προβλήματα αντιμετωπίζονται κατάλληλα και ότι η διοίκηση θα επέμβει όταν χρειάζεται, αισθάνεται ασφαλής και προστατευμένος και μειώνεται το εργασιακό στρες (Törnroos, Salin, & Magnusson Hanson, 2020), ενώ παρατηρείται αυξημένη εργασιακή αφοσίωση (Einarsen et al., 2018).

2. Ηγεσία

Η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ύπαρξη της ομάδας και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της, την αναγκαιότητα ύπαρξης ηγεσίας και ενός δημοκρατικού κλίματος που εξασφαλίζει την εκτέλεση του έργου, αλλά και την κριτική σκέψη των εργαζομένων (Γεωργόπουλος, 1997).

Η ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο – ηγέτης – επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές μίας ομάδας ανθρώπων, που εθελοντικά και πρόθυμα συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2005).

Η ηγεσία είναι μια επίσημη ή ανεπίσημη διαδικασία που επηρεάζει τους στόχους και συμβαίνει μεταξύ ενός ηγέτη και ενός ακολούθου, μεταξύ ομάδων ακολούθων ή οργανισμών. Η επιστήμη της ηγεσίας μελετά τη διαδικασία αυτή και τα

αποτελέσματά της, πώς αυτή εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη και τα αποτελέσματά της στην ομάδα (Antonakis & Day, 2017).

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας επικεντρώνονται στην ανάγκη ύπαρξης μετασχηματιστικών χαρακτηριστικών του ηγέτη.

2.1 Στιλ ηγεσίας

Ο Bass το 1985 πρότεινε τη θεωρία πλήρους φάσματος της ηγεσίας (full – range leadership theory), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν τρία στιλ ηγεσίας: Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) και η φιλελεύθερη ηγεσία (laissez – faire leadership).

2.1.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας περιλαμβάνει τις πέντε ακόλουθες διαστάσεις:

- Εξιδανικευμένη αποδιδόμενη επιρροή (Idealized influence [attributed]), που αναφέρεται στο χάρισμα του ηγέτη να εκλαμβάνεται ως ισχυρός και αφοσιωμένος σε υψηλές αξίες και ιδανικά.
- Εξιδανικευμένη συμπεριφορική επιρροή (Idealized influence [behavior]), που αναφέρεται σε χαρισματική δράση του ηγέτη, επικεντρωμένη στις αξίες και το όραμά του.
- Εμπνευστική παρακίνηση (Inspirational motivation), που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης κινητοποιεί τους ακολούθους του, περιγράφοντας το μέλλον με αισιοδοξία και παροτρύνοντάς τους ότι το όραμά του μπορεί να εκπληρωθεί.
- Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulation), που αναφέρεται στις πράξεις του ηγέτη που δραστηριοποιούν την αναλυτική και κριτική σκέψη των ακολούθων του και τους παροτρύνει να είναι δημιουργικοί και να βρίσκουν λύσεις.
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individualized consideration), που αναφέρεται σε εξατομικευμένες συμβουλές του ηγέτη σε κάθε ακόλουθό του, που οδηγεί σε

βελτίωση των ακολούθων του, διευκολύνει την εξέλιξή τους και αυξάνει την ικανοποίησή τους από την εργασία. (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους υφιστάμενούς του. Μετασχηματίζει τους υφιστάμενούς του από απλούς διεκπεραιωτές, τους κάνει να νιώθουν ότι ανήκουν σε μία ομάδα με κοινούς στόχους, εξηγεί σε αυτούς το όραμα του για το μέλλον και τους εμπλέκει σε αυτό. Ο άνθρωπος υιοθετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης και θέτει εαυτόν στην υπηρεσία αυτών των συμφερόντων μόνο όταν αισθάνεται ότι τον αναγνωρίζουν, ότι τον υπολογίζουν και ότι μπορεί να ενεργεί ελεύθερα (Γεωργόπουλος, 1997). Οι υφιστάμενοι νιώθουν πλέον μέρος του οράματος και αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, καθώς λειτουργούν πλέον σύμφωνα με τις δικές τους αξίες, πράττοντας κατά συνείδηση προς το κοινό όφελος της ομάδας και όχι αποσκοπώντας μόνο στο προσωπικό τους συμφέρον και περιμένοντας απλά κάποια επιβράβευση.

Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, έχουν την ευκαιρία να εξελιχθούν, να λαμβάνουν ενεργά μέρος στη λήψη αποφάσεων και να είναι πιο αυτόνομοι. Όλα τα παραπάνω αυξάνουν την αφοσίωσή τους στην ομάδα και την εργασιακή τους ικανοποίηση, δίνοντας και τα αναμενόμενα υψηλότερα ποσοστά απόδοσης και ευνοούν τη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού εργασιακού κλίματος και καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

2.1.2 Συναλλακτική ηγεσία

Το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας περιλαμβάνει τις τρεις ακόλουθες διαστάσεις:

- Ηγεσία της ενδεχόμενης ανταμοιβής (Contingent reward leadership), κατά την οποία γίνονται εποικοδομητικές συναλλαγές μεταξύ ηγέτη και ακολούθων. Ο ηγέτης παρέχει καθοδήγηση και υλικές ή ψυχολογικές ανταμοιβές στους ακολούθους του, στην περίπτωση επίτευξης των στόχων που θέτει.
- Ενεργητική κατ' εξαίρεση διοίκηση (Management-by-exception active), κατά την οποία ο ηγέτης είναι σε εγρήγορση και παρεμβαίνει με διορθωτικές κινήσεις όταν χρειάζεται, ώστε να είναι βέβαιη η εκπλήρωση των στόχων.

- Παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση (Management-by-exception passive), κατά την οποία ο ηγέτης παρεμβαίνει με διορθωτικές κινήσεις μόνο αφού έχει συμβεί το λάθος (Antonakis et al., 2003).

Το στιλ αυτό βασίζεται στη διεκπεραίωση ενός στόχου που τίθεται από τον ηγέτη, από τους υφιστάμενούς του, στους οποίους δίνει τα κατάλληλα σαφώς ορισμένα κίνητρα για το σκοπό αυτό. Ο ηγέτης καθοδηγεί, δίνοντας σαφείς οδηγίες και την κατάλληλη ανατροφοδότηση όταν χρειάζεται. Ο εργαζόμενος δεσμεύεται ουσιαστικά απλά να ακολουθεί πιστά τις οδηγίες που του δίνονται από τον ηγέτη, αποσκοπώντας αποκλειστικά στις ανταμοιβές, χωρίς να ενθαρρύνεται να πάρει πρωτοβουλίες, ο ρόλος του είναι καθαρά διεκπεραιωτικός.

Σύμφωνα με το Bass (1990), υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο παραπάνω στυλ ηγεσίας, με την έννοια ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν υποκαθιστά τη συναλλακτική, αλλά αυξάνει ακόμα περισσότερο τα αποτελέσματα της δεύτερης (Saeed et al., 2014).

Ο Bass το 1990 υποστήριξε επίσης ότι ο ηγέτης παρουσιάζει χαρακτηριστικά και των δύο παραπάνω στυλ, αλλά κυριαρχεί ένα στυλ από τα δύο στον τρόπο που διοικεί (Saeed et al., 2014).

Οι δύο αυτές αντιλήψεις ηγεσίας, η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης οργανωτικής ταύτισης των εργαζομένων, αφοσίωσης και ενσωμάτωσής τους (Epitropaki & Martin, 2005).

2.1.3 Φιλελεύθερη ηγεσία

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας υιοθετείται από ανθρώπους που αποφεύγουν να αναλάβουν τις υποχρεώσεις τους ως ηγέτες, δεν έχουν διάθεση να επέμβουν στον τρόπο που λειτουργεί η ομάδα και ουσιαστικά οι εργαζόμενοι δρουν αυτόνομα, πράττοντας κατά βούληση.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας, κυριαρχεί η έλλειψη επικοινωνίας και δεν υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών, αφού δεν υπάρχει καθοδήγηση από την πλευρά του

ηγέτη και είναι μειωμένη η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα στη συνολική επίδοση της ομάδας δεν είναι θετικά. Γενικώς θεωρείται η πιο παθητική και αναποτελεσματική από τις μορφές ηγεσίας (Antonakis et al., 2003).

3. Ηγεσία και συγκρούσεις

Ο ηγέτης μπορεί να εμπλακεί στις συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση με τρεις διαφορετικούς τρόπους. Μπορεί να είναι ένας εκ των άμεσα εμπλεκόμενων στη σύγκρουση, οπότε το στιλ διαχείρισης που υιοθετεί θα επηρεάσει άμεσα την έκβαση της σύγκρουσης ή να χρειαστεί η παρέμβασή του ως διαμεσολάβηση σε μία σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων, όταν αυτοί έχουν οδηγηθεί σε αδιέξοδο ή μπορεί να επηρεάσει την έκβαση των συγκρούσεων μέσω του στιλ ηγεσίας του (Doucet, Poitras, & Chênevert, 2009).

Το πώς θα επιλέξει να συμπεριφερθεί ο μάνατζερ όταν αντιληφθεί ότι εμπλέκεται σε μία κατάσταση σύγκρουσης, σύμφωνα με τους Lawless και Trif (2016) αποτελεί συνάρτηση πολλών παραγόντων, αφού πέρα από την κατάσταση της σύγκρουσης που πρέπει να αντιμετωπίσει – που διαφορετικές περιπτώσεις σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσουν σε υιοθέτηση διαφορετικής στάσης από το ίδιο άτομο κάθε φορά – παράγοντες προσωπικοί και οργανωσιακοί επηρεάζουν επίσης την επιλογή του.

Αναφορικά με τους προσωπικούς παράγοντες, οι οποίοι εξ ορισμού υποδηλώνουν μία σταθερότητα στην επιλογή ενός στιλ διαχείρισης της σύγκρουσης, καθώς αναφερόμαστε στη γενικότερη στάση που έχει ένα άτομο σύμφωνα με την προσωπικότητα και τις αξίες του, οι Lawless και Trif (2016), υποστηρίζουν ότι οι μάνατζερ με προσανατολισμό στην εργασία επιδιώκουν την παραγωγικότητα, ενώ οι μάνατζερ με προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις επιδιώκουν την κοινωνική αρμονία. Επίσης, οι Lawless και Trif (2016) εισάγουν ως πιθανό παράγοντα το φύλο, αν και το τοπίο είναι ακόμα θολό, καθώς υπάρχουν αντικρουόμενες έρευνες γύρω από το αν οι γυναίκες επιλέγουν πιο συνεργατικά στιλ διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με τους άντρες που κινούνται σε πιο ανταγωνιστικά επίπεδα ή αν κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα συγκρουσιακής συμπεριφοράς. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες όπως του Antonioni (1998), οι ψυχολογικοί παράγοντες με το ακρωνύμιο OCEAN, οι πέντε μεγάλοι παράγοντες της προσωπικότητας, δεκτικότητα (openness), ευσυνειδησία

(consciousness), εξωστρέφεια (extraversion), συγκαταβατικότητα (agreeableness) και νευρωτισμός (neuroticism) επηρεάζουν την επιλογή εποικοδομητικών ή καταστρεπτικών στιλ διαχείρισης συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, ο Antonioni (1998) υποστηρίζει ότι η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία συνδέονται θετικά με την ενσωμάτωση, η ευσυνειδησία συνδέεται αρνητικά με την αποφυγή, η συγκαταβατικότητα συνδέεται θετικά με την αποφυγή και αρνητικά με την επιβολή, και ο νευρωτισμός συνδέεται αρνητικά με την επιβολή.

Από οργανωσιακής άποψης, η επιλογή ενός στιλ συνδέεται με την βαρύτητα που δίνει ο οργανισμός στη διαχείριση συγκρούσεων, αν υπάρχει εκπαίδευση πάνω στο θέμα και οργανωμένες διαδικασίες αντιμετώπισης ή αν οι μάνατζερ αψηφούν τα καθήκοντά τους στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση των αντιπαραθέσεων, υποβιβάζοντάς τα σε θέματα «κοινής λογικής» (Lawless & Trif, 2016).

Η εφαρμογή κανενός από τα πέντε στιλ διαχείρισης συγκρούσεων δεν αποτελεί λανθασμένη κίνηση, το θέμα είναι κατά πόσο είναι κατάλληλες ή όχι οι συνθήκες για την επιλογή ενός στιλ ή αν πρέπει να προτιμηθεί κάποιο άλλο, βάσει της δεδομένης κατάστασης, των συνθηκών, των αξιών και των εμπλεκόμενων μερών (Madalina, 2016). Γι' αυτό το λόγο, είναι απαραίτητες οι γνώσεις των μάνατζερ πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαχείριση μίας σύγκρουσης ή μίας αντιπαραθέσης από την πλευρά του ηγέτη αποτελεί η συνεχής και οργανωμένη εκπαίδευσή του γύρω από το θέμα αυτό. Ο ηγέτης πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων και να μπορεί να τις εφαρμόζει στην καθημερινότητά του. Να μη φοβάται το διάλογο, να επιδιώκει να δίνει και να παίρνει ανατροφοδότηση. Η βαρύτητα που δίνει η ηγεσία στο θέμα της εκπαίδευσης των ανθρώπων πάνω στη διαχείριση συγκρούσεων και ο βαθμός στον οποίο έχει τη διάθεση να ασχοληθεί και να επενδύσει σε αυτόν τον τομέα, μπορεί να επηρεάσει το μέλλον του οργανισμού.

Τρόποι αποτελεσματικής διαχείρισης της σύγκρουσης από την πλευρά της ηγεσίας, αποτελούν η κατανόηση των συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μίας διαφωνίας και η επιλογή της επικοινωνίας έναντι του διαπληκτισμού με αυτούς, η ακρόαση όλων των διαφορετικών απόψεων μέσα στην ομάδα και η προσπάθεια εύρεσης την ρίζας του προβλήματος (Boutet, 2015).

Επίσης, καλές πρακτικές θεωρούνται οι συχνές συναντήσεις όπου διευκολύνεται η ανταλλαγή ιδεών και μπορούν να αντιμετωπιστούν καταστάσεις προτού κλιμακωθούν, η δημιουργία από την ομάδα ενός πρωτοκόλλου επίλυσης συγκρούσεων και η υιοθέτησή του από αυτήν, σε συνδυασμό με την υιοθέτηση συγκεκριμένων κανόνων επικοινωνίας μέσα στην ομάδα, καθώς οι άνθρωποι τείνουν να αποδέχονται κάτι που βοήθησαν να δημιουργηθεί και ο ορισμός των αποδεκτών και μη αποδεκτών ή αντιπαραγωγικών συμπεριφορών γύρω από την επικοινωνία, που θα δώσει την κατεύθυνση που πρέπει όλοι να ακολουθούν (Boutet, 2015).

3.1 Συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με τα στιλ διαχείρισης συγκρούσεων

Η υπόθεση ότι η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων έχει αποτελέσει αντικείμενο αρκετών ερευνών.

Σύμφωνα με τους Saeed, Almas, Anis-UI-Haq, και Niazi Saeed et al., 2014, τα στιλ ηγεσίας και τα στιλ διαχείρισης συγκρούσεων σχετίζονται κατά τον τρόπο που απεικονίζονται στην Εικόνα 2, στην οποία τα στιλ διαχείρισης σύγκρουσης εμφανίζονται στην πάνω γραμμή, ενώ τα στιλ ηγεσίας στην κάτω γραμμή, μέσα σε παρένθεση.

		CONCERN FOR SELF (Working Model Of Self)	
		High (Positive)	Low (Negative)
CONCERN FOR OTHERS (Working Model Of Others)	High (Positive)	Integrating (Transformational)	Obliging (Transformational)
	Low (Negative)	Dominating (Laissez-faire)	Avoiding (Laissez-faire)

Εικόνα 2: Συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με τα στιλ διαχείρισης συγκρούσεων (Saeed et al., 2014)

Στο μοντέλο που προτείνουν οι Saeed et al. (2014), η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με τα εποικοδομητικά στιλ διαχείρισης συγκρούσεων, δηλαδή την

ενσωμάτωση και την παραχώρηση, η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται με τον συμβιβασμό και η φιλελεύθερη ηγεσία συσχετίζεται με τα καταστρεπτικά στιλ διαχείρισης συγκρούσεων, δηλαδή την επιβολή και την αποφυγή.

3.2 Συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με το είδος των συγκρούσεων

Οι Doucet, Poitras, και Chênevert, 2009 μελέτησαν τον τρόπο που επηρεάζουν τα τρία στιλ ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία, το επίπεδο και τη φύση των συγκρούσεων, γνωστική ή συναισθηματική. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την εμπνευστική παρακίνηση (inspirational motivation), την εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), τη διανοητική διέγερση (intellectual stimulation) και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration) και τις τρεις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward), ενεργητική κατ' εξαίρεση διοίκηση (management-by-exception active) και παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση (management-by-exception passive) και τη διάσταση της φιλελεύθερης ηγεσίας, και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν επηρεάζουν όλες οι διαστάσεις της ηγεσίας τις δύο διαστάσεις των συγκρούσεων με τον ίδιο τρόπο.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Doucet et al. (2009) οι γνωστικές και οι συναισθηματικές συγκρούσεις δεν προέρχονται εξ ολοκλήρου από τους ίδιους μηχανισμούς, καθώς μόνο δύο από τις οκτώ παραπάνω διαστάσεις επηρεάζουν ταυτόχρονα και τις δύο διαστάσεις των συγκρούσεων.

Όσον αφορά στις γνωστικές συγκρούσεις, η εμπνευστική παρακίνηση τις επηρεάζει αρνητικά, ενώ η διανοητική διέγερση και η παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση επιδρούν θετικά σε αυτές. Όσον αφορά στις συναισθηματικές συγκρούσεις όμως, η εμπνευστική παρακίνηση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον επιδρούν αρνητικά σε αυτές, ενώ η ενεργητική κατ' εξαίρεση διοίκηση και η παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση τις επηρεάζουν θετικά (Doucet, Poitras, & Chênevert, 2009). Υποστήριξαν ακόμη πως η φιλελεύθερη ηγεσία δεν επηρεάζει σημαντικά τα δύο είδη των συγκρούσεων.

3.3 Συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με τη στάση του εργαζομένου απέναντι στη σύγκρουση

Σύμφωνα με τους Zhang, Cao, και Tjosvold, 2011, το στιλ της ηγεσίας επηρεάζει τη στάση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στη σύγκρουση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν τη συνεργατικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας και οι εργαζόμενοι σε μία ενδεχόμενη σύγκρουση έχουν πιο συνεργατική, παρά ανταγωνιστική προσέγγιση απέναντι στη σύγκρουση, προσπαθώντας να λύσουν τη διαμάχη προς όφελος της ομάδας. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών με μία win – win στρατηγική, όπου όλοι βγαίνουν κερδισμένοι, ευνοεί τη συνοχή της ομάδας. Επακόλουθο των παραπάνω, είναι να αυξάνεται και η απόδοση της ομάδας.

ΜΕΡΟΣ Β

4. Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης τις συγκρούσεις και τις αντιπαραθέσεις που προκύπτουν στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας τους.

Μέσω της έρευνας αυτής, επιδιώκεται να απαντηθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς συνδέονται τα τρία στιλ ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία, με τη φύση των συγκρούσεων (γνωστική και συναισθηματική), στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης;
2. Πώς συνδέονται τα τρία στιλ ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία με την προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση (συνεργατική και ανταγωνιστική), στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης;

Όσον αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας, προτιμήθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου ως η πλέον κατάλληλη μέθοδος, λόγω της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης μεθόδου, λαμβάνοντας υπ' όψιν το δείγμα που

επιλέχθηκε για την έρευνα. Το επιλεγθέν γι' αυτό το σκοπό δείγμα ήταν υπάλληλοι επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης.

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε για την συλλογή των δεδομένων ήταν εκείνη των online ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο Google forms και για τη δημιουργία του έγινε μία σύνθεση των ερωτηματολογίων των Doucet et al. (2009) και Zhang et al. (2011). Αρχικά, στο 2ο μέρος, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Doucet et al. (2009) για να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν τα τρία στιλ ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία, τα δύο είδη των συγκρούσεων, τις γνωστικές και συναισθηματικές συγκρούσεις. Στο 3ο μέρος, χρησιμοποιήθηκαν εννέα ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο των Zhang et al. (2011) σχετικές με την προσέγγιση των εργαζομένων στη σύγκρουση, για να μελετηθεί με ποιο τρόπο συνδέεται το στιλ ηγεσίας με την προσέγγιση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στη σύγκρουση (συνεργατική ή ανταγωνιστική). Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Προσάρτημα.

Ως προς την δομή του αποτελείται από τρία τμήματα και περιέχει συνολικά τριάντα εννέα (39) ερωτήσεις. Το πρώτο τμήμα αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, ήτοι: το φύλο, την ηλικία, τα έτη εργασίας στην επιχείρηση, το επίπεδο σπουδών και την οικογενειακή κατάσταση. Το δεύτερο μέρος πραγματεύεται τη συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με τη φύση των συγκρούσεων. Το τρίτο μέρος αφορά στη συσχέτιση των στιλ ηγεσίας με την συνεργατική ή ανταγωνιστική προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση. Για την συλλογή των δεδομένων εστάλη πρόσκληση μέσω e-mail και αξιοποιήθηκαν οι πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, συγκεκριμένα του Facebook.

Συνολικά συλλέχθηκαν εκατόν ογδόντα έξι (186) ερωτηματολόγια. Η καταχώριση των δεδομένων του ερωτηματολογίου και όλες οι αναλύσεις της έρευνας που παρατίθενται, διεξήχθησαν με το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics.

5. Ανάλυση Δεδομένων

5.1 Εισαγωγή

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεδομένων που πραγματοποιήθηκε βάσει του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics και εκτελέστηκε με τις μεθόδους περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται όλες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1^ο Μέρος: «Δημογραφικά Δεδομένα»
- 2^ο Μέρος: «Στιλ ηγεσίας και τύποι συγκρούσεων»
- 3^ο Μέρος: «Στιλ ηγεσίας και στάση του εργαζομένου απέναντι στη σύγκρουση»

Αρχικά στην ενότητα 5.2 παρουσιάζεται ο έλεγχος αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha για τις ερωτήσεις του δεύτερου και του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου. Έπειτα στην ενότητα 5.3 παρουσιάζονται τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και στην ενότητα 5.4 παρουσιάζονται περιγραφικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων του δεύτερου και του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου. Τέλος, στην ενότητα 5.5 παρουσιάζονται ο έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων που δημιουργήθηκαν. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν επτά παράγοντες και επτά υποπαράγοντες, βασισμένοι στις ερωτήσεις του δεύτερου και του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου. Τα ανωτέρω αναλύονται εκτενέστερα στην ενότητα 5.5.

5.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας αναφέρεται στο βαθμό σταθερότητας και συνέπειας των αποτελεσμάτων που παράγονται από αυτό (Streiner, 2003). Πρακτικά το παραπάνω σημαίνει ότι μια αξιόπιστη κλίμακα “παράγει” συνήθως συνεπή αποτελέσματα κάθε φορά που χρησιμοποιείται για να μετρήσει την ίδια ή μία παρόμοια έννοια.

Για την μέτρηση της αξιοπιστίας συνήθως χρησιμοποιείται ο συντελεστής Cronbach's alpha, του οποίου οι τιμές κυμαίνονται από 0 έως 1. Η απόλυτη αξιοπιστία

θα είχε συντελεστή αξιοπιστίας 1.0, υποδεικνύοντας ότι παράγει πάντα τα ίδια αποτελέσματα. Ένα αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας για το εργαλείο είναι συνήθως 0.70 και άνω (Tavakol & Dennick, 2011).

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha μεταξύ όλων των ερωτήσεων του δευτέρου και του τρίτου μέρους καθώς και ξεχωριστά για κάθε μέρος και τα αποτελέσματα αυτών παρουσιάζονται αναλυτικότερα στους Πίνακες 1, 2 και 3.

Οι ερωτήσεις που αποτελούν το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου «Στιλ ηγεσίας και τύποι συγκρούσεων» είναι είκοσι πέντε (25). Από τον Πίνακα 1 παρατηρείται ότι ο δείκτης του Cronbach βρίσκεται στο 0,756, κάτι το οποίο δείχνει υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 1: Αξιοπιστία για το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου «Στιλ ηγεσίας και τύποι συγκρούσεων»

Συντελεστής Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
0,756	25

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου «Στιλ ηγεσίας και στάση του εργαζομένου απέναντι στη σύγκρουση» αποτελείται από εννέα (9) ερωτήσεις. Η αξιοπιστία αυτού του μέρους αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας τον δείκτη Cronbach, ο οποίος βρίσκεται στο 0,449. Η τιμή αυτή υποδηλώνει μέτρια αξιοπιστία των ερωτήσεων αυτού του μέρους. Τα παραπάνω παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 που ακολουθεί.

Πίνακας 2: Αξιοπιστία για το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου «Στιλ ηγεσίας και στάση του εργαζομένου απέναντι στη σύγκρουση»

Συντελεστής Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
0,449	9

Συνολικά, για τις τριάντα τέσσερις (34) ερωτήσεις του δευτέρου και του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου διαπιστώνεται πως ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι 0,791. Αυτή η τιμή αντιπροσωπεύει το επίπεδο αξιοπιστίας των ερωτήσεων και στα δύο μέρη του ερωτηματολογίου και υποδηλώνει έναν αρκετά ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο συνδυασμό των ερωτήσεων.

Πίνακας 3: Αξιοπιστία για το δεύτερο και τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου

Συντελεστής Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
0,791	34

5.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 4, το δείγμα αποτελείται από εκατόν ογδόντα έξι (186) συμμετέχοντες/ουσες, εκ των οποίων οι εκατόν είκοσι ένα (121) σε ποσοστό 65,1% είναι γυναίκες και οι υπόλοιποι εξήντα πέντε (65) σε ποσοστό 34,9% είναι άνδρες. Όσον αφορά στην ηλικία, η πλειοψηφία σε ποσοστό 39,8% είναι ηλικίας «31-40» ετών. Ακολουθούν το ποσοστό της τάξεως του 24,2% το οποίο δήλωσε ηλικίας «41-50», καθώς και το ποσοστό του 14,5% που συναντάται για τις ηλικίες «21-30», αλλά και «51-60». Οι συμμετέχοντες/ουσες ηλικίας «<=20» και «>60» συγκροτούν τα ποσοστά του 2,2% και του 4,8% αντίστοιχα.

Αναφορικά με τα έτη εργασίας, το 41,9% έχει εργαστεί από ένα (1) έως πέντε (5) έτη, ενώ το 17,2% για από έξι (6) έως δέκα (10) έτη. Επιπλέον, το 14,0% έχει εργαστεί για περισσότερα από είκοσι πέντε (25) έτη. Για τα υπόλοιπα ποσοστά παρατηρείται ότι μειώνονται όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας. Ειδικότερα, το 8,1% έχει «11-15» έτη εργασίας, το 11,3% έχει «16-20» έτη εργασίας και το 7,5% έχει εργαστεί από είκοσι ένα (21) έως είκοσι πέντε (25) έτη.

Όσον αφορά στην ανάλυση του επιπέδου σπουδών των μελών, το 29,0% αποτελείται από απόφοιτους ΤΕΙ, ενώ το 21,0% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Το 20,4% είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ το 14,5% αποτελούν απόφοιτοι ΙΕΚ. Επίσης, 14,5% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος. Τέλος, μόνο το 0,5% του δείγματος κατέχει Διδακτορικό Δίπλωμα.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το 60,8% είναι έγγαμοι/ες, ενώ το 31,7% είναι άγαμοι/ες. Επιπλέον, το 5,9% είναι διαζευγμένοι/ες, και το 1,6% είναι χήροι/ες.

Πίνακας 4: Δημογραφικά Δεδομένα

Δημογραφικά Δεδομένα			
		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο			
	Ανδρας	65	34,9%
	Γυναίκα	121	65,1%
	Σύνολο	186	100,0%
Ηλικία			
	<=20	4	2,2%
	21-30	27	14,5%
	31-40	74	39,8%
	41-50	45	24,2%
	51-60	27	14,5%
	>60	9	4,8%
	Σύνολο	186	100,0%
Έτη εργασίας στην επιχείρηση			
	1-5	78	41,9%

	6-10	32	17,2%
	11-15	15	8,1%
	16-20	21	11,3%
	21-25	14	7,5%
	>25	26	14,0%
	Σύνολο	186	100,0%

Επίπεδο σπουδών

	Απόφοιτος Λυκείου	38	20,4%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	39	21,0%
	Απόφοιτος ΙΕΚ	27	14,5%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	54	29,0%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος	27	14,5%
	Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος	1	,5%
	Σύνολο	186	100,0%

Οικογενειακή κατάσταση

	Άγαμος/η	59	31,7%
--	----------	----	-------

	Διαζευγμένος/η	11	5,9%
	Έγγαμος/η	113	60,8%
	Χήρος/α	3	1,6%
	Σύνολο	186	100,0%

5.4 Περιγραφικά Δεδομένα 2^{ου} και 3^{ου} Μέρους του Ερωτηματολογίου

Το δεύτερο μέρος πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τα τρία στιλ ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία, τα δύο είδη των συγκρούσεων, τις γνωστικές και συναισθηματικές συγκρούσεις.

Τα περιγραφικά δεδομένα των είκοσι πέντε (25) ερωτήσεων του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 5. Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω μίας κλίμακας με τιμές 1 (Καθόλου), 2 (Λίγο), 3 (Μέτρια), 4 (Πολύ) και 5 (Πάρα πολύ).

Η ανάλυση της αντίληψης των μελών σχετικά με το εάν ο προϊστάμενός τους παρέχει ένα καλό μοντέλο για να ακολουθήσουν παρουσιάζει μια ευρεία κατανομή στις απαντήσεις. Το 36,0% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους παρέχει ένα πολύ καλό μοντέλο για να ακολουθήσουν και το 31,7% θεωρεί ότι τους παρέχει ένα πάρα πολύ καλό μοντέλο προς ακολούθηση. Επιπλέον, το 19,4% θεωρεί σε μέτριο βαθμό καλό το μοντέλο του προϊστάμενου, ενώ το 8,1% απάντησε πως το θεωρεί λίγο. Τέλος, το 4,8% δεν θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους παρέχει καλό μοντέλο για ακολούθηση.

Παράλληλα, υπάρχει ποικιλία απόψεων σχετικά με τον τρόπο που ο προϊστάμενός αντιμετωπίζει τις προσωπικές ανάγκες των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, το 29,6% θεωρεί σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους συμπεριφέρεται σκεπτόμενος τις προσωπικές τους ανάγκες, ενώ το 23,7% το αντιλαμβάνεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, το 23,7% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές τους ανάγκες, αλλά με λιγότερη ένταση, καθώς επέλεξε την απάντηση «Μέτρια». Τέλος το 14,0% εκτιμά ότι συμβαίνει σε μικρό βαθμό,

επιλέγοντας την απάντηση «Λίγο», ενώ το 9,1% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν συμπεριφέρεται σκεπτόμενος τις προσωπικές τους ανάγκες. Αναφορικά με την ανάλυση που αφορά στην αντίληψη των μελών σχετικά με τον ρόλο του προϊστάμενου ως παραδείγματος προς ακολούθηση, το 39,8% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δίνει το παράδειγμα σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 29,6% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, Επιπλέον, το 18,3% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δίνει το παράδειγμα σε μέτριο βαθμό, ενώ το 7,0% αντιλαμβάνεται πως συμβαίνει σε μικρό βαθμό. Τέλος, το 5,4% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν δίνει το παράδειγμα.

Από την ανάλυση που αποκαλύπτει τις διαφορετικές αντιλήψεις των ερωτώμενων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους ανταποκρίνεται στην απόδοσή τους όταν είναι καλή, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία σε ποσοστό 36,6% συμφωνεί πολύ ότι ο προϊστάμενός τους τους δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση όταν αποδίδουν καλά, ενώ το 33,9% απάντησε ότι συμφωνεί πάρα πολύ. Επιπλέον, το 17,7% θεωρεί σε μέτριο βαθμό πως ο προϊστάμενός τους τους δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση. Το 7,5% διαφωνεί με την παραπάνω δήλωση, καθώς επέλεξε την απάντηση «Λίγο» και το 4,3% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση όταν αποδίδουν καλά και επέλεξε την απάντηση «Καθόλου». Για την ανάλυση που αποκαλύπτει τη διάφορη αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους αντιμετωπίζει τα λάθη τους, σε ποσοστό 31,7% επιλέχθηκαν οι απαντήσεις «Πολύ» και «Μέτρια», υποδηλώνοντας ότι η πλειοψηφία σε μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους παρακολουθεί περισσότερες φορές τα λάθη τους για να βεβαιωθεί ότι δεν υπάρχουν σφάλματα. Επιπλέον, το 22,6% συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση ότι ο προϊστάμενός τους πάντα παρακολουθεί τα λάθη τους. Τέλος, το 8,1% εκτιμά πως συμβαίνει σε μικρό βαθμό και επέλεξε την απάντηση «Λίγο» και το 5,9% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν παρακολουθεί πάντα τα λάθη τους για να βεβαιωθεί ότι δεν υπάρχουν σφάλματα.

Ως προς την πρόταση που αφορά τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό μυστικότητας στις συναλλαγές, το 39,8% θεωρεί ότι οι συναλλαγές δεν γίνονται μυστικά, ενώ το 22,0% εκτιμά πως γίνονται κάποιες φορές και επέλεξε την απάντηση «Μέτρια». Επιπλέον, το 17,2% θεωρεί ότι οι συναλλαγές γίνονται μυστικά σε μεγάλο βαθμό και το 15,1% σε ελάχιστο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 5,9% θεωρεί ότι οι συναλλαγές γίνονται πάρα πολύ συχνά μυστικά. Σχετικά με την αντίληψη των ερωτηθέντων για τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει την απόδοσή τους, η πλειοψηφία σε ποσοστό 37,1% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει πολύ συχνά την καλή τους απόδοση, ενώ το 29,6% το εκτιμά πάρα πολύ

συχνά. Παράλληλα, το ποσοστό του 22,0% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει την καλή τους απόδοση, αλλά με λιγότερη ένταση, καθώς σε αυτό το ποσοστό επιλέχθηκε η απάντηση «Μέτρια». Τέλος, το 5,9% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν αναγνωρίζει συχνά την καλή τους απόδοση και το 5,4% εκτίμα πως η αναγνώριση της απόδοσής τους συμβαίνει αλλά σε μικρό βαθμό.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η ανάλυση που αφορά τη γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με την ταχύτητα ανταπόκρισης του προϊστάμενου στα αιτήματά τους. Το ποσοστό του 41,4% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν καθυστερεί καθόλου και του 23,1% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους καθυστερεί σε μέτριο βαθμό να απαντήσει στα αιτήματά τους. Επιπλέον, το 21,5% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους καθυστερεί λίγες φορές να απαντήσει στα αιτήματά τους. Το 9,1% θεωρεί ότι συμβαίνει περισσότερο συχνά, επιλέγοντας την απάντηση «Πολύ» και το 4,8% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους καθυστερεί πάρα πολύ συχνά να απαντήσει στα αιτήματά τους. Σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους καθοδηγεί και επηρεάζει την ομάδα τους, το 32,8% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους καθοδηγεί σε μέτριο βαθμό "κάνοντας" και όχι "λέγοντας", ενώ το 29,6% το αντιλαμβάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό, επιλέγοντας την απάντηση «Πολύ». Επιπλέον, το 24,2% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους καθοδηγεί "κάνοντας" και όχι "λέγοντας" σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 8,1% το αντιλαμβάνεται σε μικρό βαθμό και το 5,4% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν καθοδηγεί "κάνοντας", αλλά απλά "λέγοντας".

Αναφορικά με το πως αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες/ουσες το επίπεδο αποστροφής που επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων στην οργάνωση, διαπιστώθηκε ότι το 44,1% θεωρεί ότι δεν υπάρχει αποστροφή μεταξύ των εργαζομένων, καθώς επέλεξε την απάντηση «Καθόλου». Το 21,5% εκτιμά πως υπάρχει μέτρια αποστροφή και το 21,0% θεωρεί ότι υπάρχει μικρή αποστροφή. Το 8,1% εκτιμά ότι υπάρχει σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 5,4% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Το 37,6% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που πάνε, ενώ το 36,0% το αντιλαμβάνεται με παρόμοιο τρόπο σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό. Επιπλέον, το 17,7% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους έχει ξεκάθαρη αντίληψη σε μέτριο βαθμό. Το 5,4% το αντιλαμβάνεται σε μικρό βαθμό και το 3,2% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που "πηγαίνουν".

Για την ανάλυση που πραγματεύεται τη διάφορη αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους τους επηρεάζει και τους παρακινεί να σκεφτούν τον τρόπο που ενεργούν, παρατηρήθηκαν ποικίλες απαντήσεις. Συγκεκριμένα, το 30,6% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους τους έχει παρακινήσει να

ξανασκεφτούν τον τρόπο που ενεργούν σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 29,0% το εκτιμά σε μέτριο βαθμό. Το 16,1% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους, τους έχει παρακινήσει να ξανασκεφτούν τον τρόπο που ενεργούν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 12,9% εκτιμά ότι ο προϊστάμενός τους τους έχει παρακινήσει να ξανασκεφτούν τον τρόπο που ενεργούν σε μικρό βαθμό. Τέλος, το 11,3% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους έχει παρακινήσει να ξανασκεφτούν τον τρόπο που ενεργούν. Από την ανάλυση που αποκαλύπτει τη διάφορη αντίληψη των ατόμων σχετικά με την τάση των ανθρώπων να τίθενται ως εμπόδια στους άλλους, το 36,6% θεωρεί ότι οι άνθρωποι σε μέτρια συχνότητα δημιουργούν εμπόδια για τους άλλους, ενώ το 19,4% εκτιμά πως συμβαίνει πολύ συχνά. Επιπλέον, το 16,1% θεωρεί ότι οι άνθρωποι δημιουργούν εμπόδια σε μικρό βαθμό. Σε ποσοστό 14,0% οι ερωτώμενοι θεωρούν πως ότι οι άνθρωποι δεν δημιουργούν συχνά εμπόδια για τους άλλους, ενώ στο ίδιο ποσοστό οι ερωτηθέντες εκτιμούν πως συμβαίνει πάρα πολύ συχνά.

Από την ανάλυση που αφορά τη διάφορη αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους αντιλαμβάνεται και προβάλλει το μέλλον της ομάδας, η πλειοψηφία σε ποσοστό 38,7% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δίνει μία ενδιαφέρουσα εικόνα για το μέλλον της ομάδας τους σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 24,7% το εκτιμά σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό. Παράλληλα, το 19,9% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δίνει ενδιαφέρουσα εικόνα σε μέτριο βαθμό και το 8,6% σε μικρό βαθμό. Τέλος, το 8,1% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν δίνει ενδιαφέρουσα εικόνα για το μέλλον της ομάδας τους. Αναφορικά με την αντίληψη των ερωτώμενων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους αντιδρά στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα, διαπιστώνεται ότι το 29,6% θεωρεί ότι κάποιες φορές ότι ο προϊστάμενός τους αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι χρόνια, καθώς επέλεξε την απάντηση «Μέτρια». Ακολουθούν οι ερωτώμενοι με το ποσοστό του 24,7% που απάντησαν «Καθόλου», υποδηλώνοντας ότι ο προϊστάμενός τους αντιδρά στα προβλήματα ανεξαρτήτως της διάρκειάς τους. Επιπλέον, το 21,5% θεωρεί πως ελάχιστες φορές ο προϊστάμενός τους αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι χρόνια, ενώ το 18,8% εκτιμά πως συμβαίνει πολύ συχνά. Τέλος, το 5,4% θεωρεί ότι πάρα πολύ συχνά ότι ο προϊστάμενός τους αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι χρόνια. Ταυτόχρονα, το 31,7% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους τους προκαλεί να σκέφτονται παλιά προβλήματα με νέους τρόπους σε μέτριο βαθμό, ενώ το 26,3% το πιστεύει σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το 19,4% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους προκαλεί καθόλου, ενώ το 15,6% εκτιμά πως τους προκαλεί λίγο και το 7,0% πως του προκαλεί πάρα πολύ να σκέφτονται παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.

Όσον αφορά την διάφορη αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους αντιμετωπίζει τα προσωπικά τους συναισθήματα, το 31,2% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει σεβασμό για τα προσωπικά τους συναισθήματα σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ το 31,2% το αντιλαμβάνεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Επίσης, το 18,3% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει σεβασμό σε μέτριο βαθμό και το 11,8% σε μικρό βαθμό. Τέλος, το 7,5% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν δείχνει σεβασμό για τα προσωπικά τους συναισθήματα. Παράλληλα, το 37,1% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους αντιμετωπίζει καθόλου χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά τους συναισθήματα, ενώ το 24,2% θεωρεί πως συμβαίνει ελάχιστες φορές. Επιπλέον, το 21,5% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους τους αντιμετωπίζει με αυτό τον τρόπο σε μέτριο βαθμό, ενώ το 11,3% το θεωρεί σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 5,9% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους τους αντιμετωπίζει πάρα πολύ συχνά χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τα προσωπικά τους συναισθήματα.

Για την αντίληψη των ερωτώμενων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος τους τους επαινεί προσωπικά όταν κάνουν εξαιρετική δουλειά, το 33,3% θεωρεί ότι συμβαίνει πάρα πολύ συχνά όταν κάνουν εξαιρετική δουλειά, ενώ το 31,2% εκτιμά ότι συμβαίνει πολύ συχνά. Το 18,8% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους τους επαινεί κάποιες φορές και επέλεξαν την απάντηση «Μέτρια» και το 9,1% θεωρεί ότι συμβαίνει λίγες φορές. Τέλος, το 7,5% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν τους επαινεί προσωπικά όταν κάνουν εξαιρετική δουλειά. Για την πρόταση «Ο προϊστάμενός μου συχνά εστιάζει στα λάθη μου» παρατηρείται πως το ποσοστό του 36,6% επέλεξε την απάντηση «Μέτρια» και ακολουθεί το ποσοστό του 26,3% που επέλεξε την απάντηση «Λίγο». Παράλληλα, το 16,7% των συμμετεχόντων εκτιμούν πως καθόλου συχνά ο προϊστάμενός δεν εστιάζει στα λάθη τους, ενώ το 15,6% εκτιμούν πως συμβαίνει πολύ συχνά. Τέλος, μόλις το 4,8% απάντησε πως συμβαίνει πάρα πολύ συχνά. Ταυτόχρονα, το 45,7% συμφωνεί σε μέτριο βαθμό πως υπάρχουν διαφορές απόψεων στο εργασιακό περιβάλλον σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, ενώ το 16,7% συμφωνεί πολύ. Επιπλέον, το ποσοστό του 14,0% θεωρεί ότι δεν υπάρχουν διαφορές απόψεων, ενώ το ίδιο ποσοστό συγκεντρώνουν οι ερωτώμενοι που εκτιμούν πως υπάρχουν σε μικρό βαθμό. Τέλος, το 9,7% θεωρεί ότι πάρα πολύ συχνά υπάρχουν διαφορές απόψεων σχετικά με το τι πρέπει να γίνει.

Στη συνέχεια, αναλύεται η αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους αντιμετωπίζει τις αποτυχίες και τις επιτυχίες τους. Το 45,7% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν επικεντρώνεται καθόλου στις αποτυχίες

τους, ενώ το 27,4% απάντησε πως επικεντρώνεται ελάχιστες φορές. Επιπλέον, το 14,5% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους επικεντρώνεται κάποιες φορές, επιλέγοντας την απάντηση «Μέτρια». Το 7,5% εκτιμά πως συμβαίνει πολύ συχνά και το 4,8% θεωρεί πως επικεντρώνεται πάρα πολύ συχνά στις αποτυχίες τους έναντι των επιτυχιών τους. Ταυτόχρονα, για την τοποθέτηση «Ο προϊστάμενός μου αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι σοβαρά», η πλειοψηφία σε ποσοστό 33,3% απάντησε «Μέτρια». Ακολουθούν τα ποσοστά 24,2% και 21,5% που απάντησαν «Πολύ» και «Καθόλου». Οι ερωτώμενοι που επέλεξαν την απάντηση «Λίγο» αποτελούν το 15,6% του δείγματος, ενώ οι συμμετέχοντες/ουσες που απάντησαν πως η παραπάνω αντίδραση συμβαίνει πάρα πολύ συχνά αποτελούν μόνο το 5,4% του δείγματος.

Αναφορικά με την αντίληψη των ερωτηθέντων ως προς το επίπεδο συγκρούσεων που αντιμετωπίζουν σχετικά με τις ιδέες που αφορούν την εργασία, η πλειοψηφία σε ποσοστό 34,4% θεωρεί δεν ότι υπάρχουν συγκρούσεις σχετικά με τις ιδέες για την εργασία, ενώ το 23,7% θεωρεί ότι υπάρχουν ελάχιστες. Επιπλέον, το 22,6% συμφωνεί σε μέτριο βαθμό ότι υπάρχουν συγκρούσεις και το 12,9% εκτιμά πως συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, το 6,5% θεωρεί ότι πάρα πολύ συχνά υπάρχουν συγκρούσεις σχετικά με τις ιδέες για την εργασία. Η τελευταία πρόταση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου πραγματεύεται την αντίληψη των ερωτώμενων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενός τους επηρεάζει τις υποθέσεις τους για την εργασία και συγκεκριμένα με τις ιδέες που έχει, ώστε να τους προκαλέσει να επανεξετάσουν μερικές από τις βασικές τους υποθέσεις για την εργασία τους. Το 32,3% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους έχει ιδέες που τους προκαλούν να επανεξετάσουν μερικές από τις βασικές τους υποθέσεις για την εργασία σε μέτριο βαθμό, ενώ το 24,7% το αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό, επιλέγοντας την απάντηση «Πολύ». Παράλληλα, το 16,7% εκτιμά πως λίγες φορές ο προϊστάμενός τους έχει ιδέες που τους προκάλεσαν να αναθεωρήσουν μερικές από τις υποθέσεις τους για την εργασία, ενώ το 15,1% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους δεν έχει τέτοιες ιδέες. Τέλος, το ποσοστό του 11,3% απάντησε πως συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με την παραπάνω τοποθέτηση, καθώς πάρα πολλές φορές ο προϊστάμενός τους έχει ιδέες που τους προκάλεσαν να επανεξετάσουν μερικές από τις βασικές τους υποθέσεις για την εργασία τους.

Πίνακας 5: Περιγραφικά Δεδομένα 2ου Μέρους του ερωτηματολογίου

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ο προϊστάμενός μου παρέχει ένα καλό μοντέλο σε εμένα για να ακολουθήσω	9	4,8%	15	8,1%	36	19,4%	67	36,0%	59	31,7%
Ο προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται σκεπτόμενος τις προσωπικές μου ανάγκες	17	9,1%	26	14,0%	44	23,7%	55	29,6%	44	23,7%
Ο προϊστάμενός μου δίνει το παράδειγμα	10	5,4%	13	7,0%	34	18,3%	74	39,8%	55	29,6%
Ο προϊστάμενός μου μου δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση όταν αποδίδω καλά	8	4,3%	14	7,5%	33	17,7%	68	36,6%	63	33,9%
Ο προϊστάμενός μου παρακολουθεί πάντα τα λάθη μου για να βεβαιωθεί ότι δεν υπάρχουν σφάλματα	11	5,9%	15	8,1%	59	31,7%	59	31,7%	42	22,6%
Οι συναλλαγές γίνονται συχνά μυστικά	74	39,8%	28	15,1%	41	22,0%	32	17,2%	11	5,9%
Ο προϊστάμενός μου αναγνωρίζει συχνά την καλή μου απόδοση	11	5,9%	10	5,4%	41	22,0%	69	37,1%	55	29,6%
Ο προϊστάμενός μου καθυστερεί συχνά να απαντήσει στα αιτήματά	77	41,4%	40	21,5%	43	23,1%	17	9,1%	9	4,8%

μου										
Ο προϊστάμενός μου καθοδηγεί «κάνοντας», όχι απλά «λέγοντας»	10	5,4%	15	8,1%	61	32,8%	55	29,6%	45	24,2%
Υπάρχει μεγάλη αποστροφή μεταξύ των εργαζομένων	82	44,1%	39	21,0%	40	21,5%	15	8,1%	10	5,4%
Ο προϊστάμενός μου έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που πάμε	6	3,2%	10	5,4%	33	17,7%	70	37,6%	67	36,0%
Ο προϊστάμενός μου με έχει παρακινήσει να ξανασκεφτώ τον τρόπο που ενεργώ	21	11,3%	24	12,9%	54	29,0%	57	30,6%	30	16,1%
Οι άνθρωποι συχνά δημιουργούν εμπόδια για τους άλλους	26	14,0%	30	16,1%	68	36,6%	36	19,4%	26	14,0%
Ο προϊστάμενός μου δίνει μία ενδιαφέρουσα εικόνα για το μέλλον της ομάδας μας	15	8,1%	16	8,6%	37	19,9%	72	38,7%	46	24,7%
Ο προϊστάμενός μου αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι χρόνια	46	24,7%	40	21,5%	55	29,6%	35	18,8%	10	5,4%
Ο προϊστάμενός μου με προκαλεί να σκέφτομαι παλιά προβλήματα με νέους τρόπους	36	19,4%	29	15,6%	59	31,7%	49	26,3%	13	7,0%
Ο προϊστάμενός μου δείχνει σεβασμό για τα προσωπικά μου συναισθήματα	14	7,5%	22	11,8%	34	18,3%	58	31,2%	58	31,2%
Ο προϊστάμενός μου με	69	37,1%	45	24,2%	40	21,5%	21	11,3%	11	5,9%

αντιμετωπίζει χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα										
Ο προϊστάμενός μου με επαινεί προσωπικά όταν κάνω εξαιρετική δουλειά	14	7,5%	17	9,1%	35	18,8%	58	31,2%	62	33,3%
Ο προϊστάμενός μου συχνά εστιάζει στα λάθη μου	31	16,7%	49	26,3%	68	36,6%	29	15,6%	9	4,8%
Συχνά υπάρχουν διαφορές απόψεων σχετικά με το τι πρέπει να γίνει	26	14,0%	26	14,0%	85	45,7%	31	16,7%	18	9,7%
Ο προϊστάμενός μου επικεντρώνεται στις αποτυχίες μου αντί στις επιτυχίες μου	85	45,7%	51	27,4%	27	14,5%	14	7,5%	9	4,8%
Ο προϊστάμενός μου αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι σοβαρά	40	21,5%	29	15,6%	62	33,3%	45	24,2%	10	5,4%
Υπάρχουν πολλές συγκρούσεις που σχετίζονται με τις ιδέες για την εργασία	64	34,4%	44	23,7%	42	22,6%	24	12,9%	12	6,5%
Ο προϊστάμενός μου έχει ιδέες που με προκάλεσαν να επανεξετάσω μερικές από τις βασικές μου υποθέσεις για την εργασία μου	28	15,1%	31	16,7%	60	32,3%	46	24,7%	21	11,3%

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται το στιλ ηγεσίας με την προσέγγιση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στη σύγκρουση (συνεργατική ή ανταγωνιστική).

Τα περιγραφικά δεδομένα των εννέα (9) ερωτήσεων του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 6. Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω μίας κλίμακας με τιμές 1 (Καθόλου), 2 (Λίγο), 3 (Μέτρια), 4 (Πολύ) και 5 (Πάρα πολύ).

Για την πρόταση «Τα μέλη της ομάδας αναζητούν μια λύση που θα είναι καλή για όλους μας» παρατηρείται στο ποσοστό του 66,1%(33,9+32,2%) των συμμετεχόντων έντονη συμφωνία, καθώς επιλέχθηκαν η απάντηση «Πολύ» και «Πάρα πολύ» αντίστοιχα. Το 19,9% επέλεξε την απάντηση «Μέτρια», ενώ το 11,3% περιγράφει την ικανοποίησή τους για το συγκεκριμένο θέμα ως «Λίγη». Το ελάχιστο ποσοστό του 2,7%, δηλώνει πως δεν είναι ικανοποιημένο καθόλου με την τρέχουσα κατάσταση. Αναφορικά με την πρόταση «Τα μέλη της ομάδας θέλουν οι άλλοι να κάνουν παραχωρήσεις, αλλά δεν θέλουν να κάνουν παραχωρήσεις οι ίδιοι», το 28,5% των μελών απάντησε πως συμφωνεί σε μέτριο βαθμό, ενώ το 26,9% απάντησε πως δεν συμφωνεί καθόλου. Στη συνέχεια, το 18,8% συμφωνεί πολύ με την παραπάνω πρόταση, ενώ το 16,1% συμφωνεί λίγο. Τέλος, το 9,7% δήλωσε πως συμφωνεί πάρα πολύ με την συγκεκριμένη τοποθέτηση.

Για την τοποθέτηση «Τα μέλη της ομάδας απαιτούν από τους άλλους να συμφωνήσουν με τη θέση τους», το 31,2% των μελών απάντησε πως συμφωνεί σε μέτριο βαθμό, ενώ το 28,0% δεν συμφωνεί καθόλου. Επίσης, το 17,7% απάντησε πως συμφωνεί πολύ, ενώ το 16,7% απάντησε πως συμφωνεί λίγο. Τέλος, το 6,5% συμφωνεί πάρα πολύ με την παραπάνω πρόταση. Αναφορικά με την ανάλυση που αποκαλύπτει τις διάφορες προσεγγίσεις που έχουν τα μέλη της ομάδας στη διαχείριση των συγκρούσεων και την αντίληψή τους για τον τρόπο αντιμετώπισής τους, το 34,9% των ερωτώμενων θεωρεί σε μέτριο βαθμό τη σύγκρουση ως ένα αμοιβαίο πρόβλημα προς επίλυση, ενώ το 23,1% εκτιμά την παραπάνω πρόταση σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το 19,9% το πιστεύει σε μικρό βαθμό και το 13,4% δεν το πιστεύει καθόλου. Τέλος, το 8,6% των ερωτώμενων πιστεύει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό πως τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως ένα αμοιβαίο πρόβλημα προς επίλυση.

Με την τοποθέτηση «Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως διαγωνισμό νίκης-ήττας», η πλειοψηφία των ερωτώμενων διαφωνεί καθώς το 36,6% των μελών επέλεξε την απάντηση «Καθόλου» και το 21,0% την απάντηση «Λίγο». Επίσης, το 20,4% επέλεξε την απάντηση «Μέτρια». Το 15,1% εκτιμά σε μεγάλο βαθμό πως τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως διαγωνισμό νίκης-ήττας,

καθώς επέλεξε την απάντηση «Πολύ», ενώ το 7,0% το εκτιμά σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό, καθώς επέλεξε την απάντηση «Πάρα πολύ». Αναφορικά με την πρόταση «Δουλεύουμε έτσι ώστε στο μέτρο του δυνατού να παίρνουμε όλοι αυτό που πραγματικά θέλουμε» παρατηρείται ότι οι περισσότεροι/ες συμμετέχοντες/ουσες σε ποσοστό 39,2% συμφωνούν πολύ και ακολουθεί το ποσοστό του 24,7% που συμφωνεί μέτρια. Το 19,9% συμφωνεί πάρα πολύ, ενώ οι υπόλοιποι ερωτώμενοι στα ποσοστά 10,8% και 5,4% διαφωνούν λίγο και αντίστοιχα δεν συμφωνούν καθόλου.

Με την πρόταση «Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν μια στάση είμαστε μαζί σε αυτό» παρατηρείται πως η πλειοψηφία συμφωνεί, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του 31,2% επέλεξε την απάντηση «Πολύ» και το αμέσως επόμενο ποσοστό του 29,6% την απάντηση «Πάρα πολύ». Η απάντηση «Μέτρια» έλαβε το ποσοστό του 21,5%. Οι συμμετέχοντες/ουσες που διαφωνούν αποτελούν το ποσοστό του 17,8%(10,8+7,0%) καθώς επέλεξαν τις απαντήσεις «Λίγο» και «Καθόλου» αντίστοιχα. Όσον αφορά την αντίληψη των ερωτώμενων ως προς το ότι τα μέλη της ομάδας συνδυάζουν τις καλύτερες θέσεις για να λάβουν μία αποτελεσματική απόφαση, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων τείνει να συμφωνεί. Συγκεκριμένα, το 33,3% απάντησε «Πολύ» και το 24,7% «Πάρα πολύ». Το ποσοστό του 23,1% απάντησε «Μέτρια», ενώ το 13,4% απάντησε «Λίγο» και μόλις το 5,4% έδωσε την απάντηση «Καθόλου». Τέλος, αναφορικά με την πρόταση «Τα μέλη της ομάδας υπερτονίζουν τη θέση τους για να υπερισχύσει η άποψή τους», το 29,0% απάντησε πως συμφωνεί σε μέτριο βαθμό. Οι ερωτώμενοι που δεν συμφωνούν καθόλου πως τα μέλη της ομάδας υπερτονίζουν τη θέση τους για να υπερισχύσει η άποψή τους αποτελούν το 23,7%, ενώ οι ερωτηθέντες που συμφωνούν ελάχιστα αποτελούν το 21,5%. Τέλος, οι συμμετέχοντες/ουσες που συμφωνούν πολύ και πάρα πολύ αποτελούν 25,8%(16,7+9,1%).

Πίνακας 6: Περιγραφικά Δεδομένα 3ου Μέρους του ερωτηματολογίου

3ο Μέρος «Στιλ ηγεσίας και στάση του εργαζομένου απέναντι στη σύγκρουση»										
	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Τα μέλη της ομάδας αναζητούν μια λύση που θα είναι καλή για όλους μας	5	2,7%	21	11,3%	37	19,9%	63	33,9%	60	32,3%

Τα μέλη της ομάδας θέλουν οι άλλοι να κάνουν παραχωρήσεις, αλλά δεν θέλουν να κάνουν παραχωρήσεις οι ίδιοι	50	26,9%	30	16,1%	53	28,5%	35	18,8%	18	9,7%
Τα μέλη της ομάδας απαιτούν από τους άλλους να συμφωνήσουν με τη θέση τους	52	28,0%	31	16,7%	58	31,2%	33	17,7%	12	6,5%
Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως ένα αμοιβαίο πρόβλημα προς επίλυση	25	13,4%	37	19,9%	65	34,9%	43	23,1%	16	8,6%
Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως διαγωνισμό νίκης-ήττας	68	36,6%	39	21,0%	38	20,4%	28	15,1%	13	7,0%
Δουλεύουμε έτσι ώστε στο μέτρο του δυνατού να παίρνουμε όλοι αυτό που πραγματικά θέλουμε	10	5,4%	20	10,8%	46	24,7%	73	39,2%	37	19,9%
Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν μια στάση «είμαστε μαζί σε αυτό»	13	7,0%	10	10,8%	40	21,5%	58	31,2%	55	29,6%
Τα μέλη της ομάδας συνδυάζουν τις καλύτερες θέσεις για να	10	5,4%	25	13,4%	43	23,1%	62	33,3%	46	24,7%

λάβουν μια αποτελεσματική απόφαση										
Τα μέλη της ομάδας υπερτονίζουν τη θέση τους για να υπερισχύσει η άποψή τους	44	23,7%	40	21,5%	54	29,0%	31	16,7%	17	9,1%

5.5 Έλεγχος συσχέτισης

Προκειμένου να μελετηθεί η συσχέτιση, ακολουθώντας τη δομή των ερωτηματολογίων των Doucet et al. (2009) και Zhang et al. (2011), δημιουργήθηκαν αρχικά 7 παράγοντες και συγκεκριμένα οι:

Transformational leadership (Μετασχηματιστική Ηγεσία), στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 6, 7, 8, 14, 16, 17, 19, 21, 22, 23 και 30 του ερωτηματολογίου

Transactional leadership (Συναλλακτική Ηγεσία), στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 9, 10, 12, 20, 24, 25, 27 και 28 του ερωτηματολογίου

Laissez faire leadership (Φιλελεύθερη Ηγεσία), στον οποίο αντιστοιχήθηκε η ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου

Cognitive Conflict (Γνωστική Σύγκρουση), στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 26 και 29 του ερωτηματολογίου

Relational Conflict (Συναισθηματική Σύγκρουση), στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 11, 15 και 18 του ερωτηματολογίου

Cooperative approach to conflict (Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση), στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 31, 34, 36, 37 και 38 του ερωτηματολογίου και

Competitive approach to conflict (Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση), στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 32, 33, 35 και 39 του ερωτηματολογίου.

Δημιουργήθηκαν επίσης, 7 υποπαράγοντες. Οι 4 πρώτοι αφορούν στις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και οι 3 τελευταίοι στις 3 διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα:

Idealized influence, στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 6, 8 και 14 του ερωτηματολογίου

Inspirational motivation, στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 16 και 19 του ερωτηματολογίου

Intellectual stimulation, στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 17, 21 και 30 του ερωτηματολογίου

Individualized consideration, στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 7, 22 και 23 του ερωτηματολογίου

Contingent reward, στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 9, 12 και 24 του ερωτηματολογίου

Management by exception active, στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 10, 25 και 27 του ερωτηματολογίου

Management by exception passive, στον οποίο αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 20 και 28 του ερωτηματολογίου

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι πίνακες συσχέτισης, οι οποίοι απεικονίζουν τις συσχετίσεις μεταξύ διάφορων μεταβλητών. Οι τιμές Pearson Correlation μεταξύ των διάφορων μεταβλητών δείχνουν τον βαθμό συσχέτισής τους. Η τιμή αυτή κυμαίνεται από -1 έως 1, όπου το -1 υποδηλώνει τη μεγαλύτερη αρνητική γραμμική συσχέτιση, το 0 απουσία συσχέτισης, και το 1 τη μεγαλύτερη θετική γραμμική συσχέτιση (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003).

Ο παρακάτω Πίνακας 7 παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Cognitive Conflict (Γνωστική Σύγκρουση), Relational Conflict (Συναισθηματική Σύγκρουση) και Transformational Leadership (Μετασχηματιστική Ηγεσία). Η μεταβλητή Cognitive Conflict παρουσιάζει μέτρια θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή Relational Conflict με Pearson Correlation $r = 0.412$. Αυτό σημαίνει ότι όταν η Cognitive Conflict αυξάνεται, το ίδιο συμβαίνει και με τη Relational Conflict. Επίσης, η μεταβλητή Cognitive Conflict παρουσιάζει μέτρια προς μικρή αρνητική συσχέτιση με τη μεταβλητή Transformational Leadership με Pearson Correlation $r = -0.355$. Αυτό υποδεικνύει ότι όταν η Cognitive Conflict αυξάνεται, η Transformational Leadership τείνει να μειώνεται. Η μεταβλητή Relational Conflict συσχετίζεται αρνητικά σε μικρό βαθμό με τη μεταβλητή Transformational Leadership με Pearson Correlation $r = -0.193$. Αυτό υποδεικνύει ότι όταν η Relational Conflict αυξάνεται, η Transformational Leadership επίσης τείνει να μειώνεται, αλλά στην συγκεκριμένη περίπτωση η συσχέτιση δεν είναι ισχυρή.

Πίνακας 7: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών *Cognitive Conflict*, *Relational Conflict* και *Transformational Leadership*

		Cognitive conflict	Relational conflict	Transformational leadership
Cognitive conflict	Pearson Correlation	1	,412**	-,355**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	186	186	186
Relational conflict	Pearson Correlation	,412**	1	-,193**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008
	N	186	186	186
Transformational leadership	Pearson Correlation	-,355**	-,193**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	
	N	186	186	186

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

Στον Πίνακα 8 πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών *Cognitive conflict* (Γνωστική Σύγκρουση), *Relational Conflict* (Συναισθηματική Σύγκρουση) με τους υποπαράγοντες της μεταβλητής *Transformational Leadership* (Μετασχηματιστική Ηγεσία), δηλαδή τις μεταβλητές *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* και *Individualized consideration*. Παρατηρήθηκε πως η μεταβλητή *Cognitive Conflict* συσχετίζεται αρνητικά και μέτρια με τις μεταβλητές *Idealized influence* ($r = -0,413$, $p < 0,01$), *Inspirational motivation* ($r = -0,361$, $p < 0,01$), *Intellectual stimulation* ($r = -0,108$, $p < 0,01$) και *Individualized consideration* ($r = -0,203$, $p < 0,01$). Αυτό σημαίνει ότι όταν

αυξάνεται η μεταβλητή Cognitive Conflict οι άλλες μεταβλητές τείνουν να μειώνονται, και αντίστροφα. Οι συσχετίσεις αυτές δείχνουν ότι η ύπαρξη συγκρούσεων σχετίζεται αρνητικά με τις άλλες διαστάσεις της ηγεσίας.

Παράλληλα, η μεταβλητή Relational Conflict συσχετίζεται σε μικρό αρνητικό βαθμό με τις μεταβλητές Idealized influence ($r = -0,236$), Inspirational motivation ($r = -0,225$), Intellectual stimulation ($r = -0,029$) και Individualized consideration ($r = -0,093$).

Πίνακας 8: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Cognitive conflict, Relational conflict, Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation και Individualized consideration

		Cogniti ve conflict	Relation al conflict	Idealize d influen ce	inspiration al motivation	intellectu al stimulati on	Individualiz ed consideratio n
Cognitive conflict	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	1 186	,412** 186	-,413** 186	-,361** 186	-,108 186	-,203** 186
Relational conflict	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,412** 186	1 186	-,236** 186	-,225** 186	-,029 186	-,093 186
Idealized influence	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	-,413** 186	-,236** 186	1 186	,658** 186	,395** 186	,623** 186

Inspirational motivation	Pearson Correlation	-,361**	-,225**	,658**	1	,424**	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,000	,000
	N	186	186	186	186	186	186
Intellectual stimulation	Pearson Correlation	-,108	-,029	,395**	,424**	1	,372**
	Sig. (2-tailed)	,143	,691	,000	,000		,000
	N	186	186	186	186	186	186
Individualized consideration	Pearson Correlation	-,203**	-,093	,623**	,560**	,372**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,207	,000	,000	,000	
	N	186	186	186	186	186	186

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

Στον Πίνακα 9 πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών Cognitive conflict (Γνωστική Σύγκρουση), Relational Conflict (Συναισθηματική Σύγκρουση) και Laissez faire leadership (Φιλελεύθερη Ηγεσία). Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν την ύπαρξη σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η μεταβλητή Cognitive conflict συσχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή Laissez faire leadership ($r = 0,447$, $p < 0,01$). Επιπλέον, και η μεταβλητή Relational conflict συσχετίζεται θετικά με τη μεταβλητή Laissez faire leadership ($r = 0,459$, $p < 0,01$). Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι υπάρχει μια αξιόλογη μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ όλων των μεταβλητών.

Πίνακας 9: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών *Cognitive conflict*, *Relational conflict* και *Laissez faire leadership*

		Cognitive conflict	Relational conflict	Laissez faire leadership
Cognitive conflict	Pearson Correlation	1	,412**	,447**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	186	186	186
Relational conflict	Pearson Correlation	,412**	1	,459**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	186	186	186
Laissez faire leadership	Pearson Correlation	,447**	,459**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	186	186	186

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

Στον Πίνακα 10 πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών *Cognitive conflict* (Γνωστική Σύγκρουση), *Relational Conflict* (Συναισθηματική Σύγκρουση) και *Transactional leadership* (Συναλλακτική Ηγεσία). Παρατηρείται ότι η μεταβλητή *Transactional leadership* δεν έχει σημαντική συσχέτιση με τη μεταβλητή *Cognitive conflict* ($r = 0,067$, $p > 0,05$) αλλά συσχετίζεται θετικά αν και σε μικρό βαθμό με τη μεταβλητή *Relational conflict* ($r = 0,183$, $p < 0,05$).

Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών *Cognitive conflict*, *Relational conflict*, και *Transactional leadership*

		Cognitive conflict	Relational conflict	Transactional leadership
Cognitive conflict	Pearson Correlation	1	,412**	,067
	Sig. (2-tailed)		,000	,362
	N	186	186	186
Relational conflict	Pearson Correlation	,412**	1	,183*
	Sig. (2-tailed)	,000		,013
	N	186	186	186
Transactional leadership	Pearson Correlation	,067	,183*	1
	Sig. (2-tailed)	,362	,013	
	N	186	186	186

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

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

Στον Πίνακα 11 παρατηρούνται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών *Cognitive conflict* (Γνωστική Σύγκρουση), *Relational Conflict* (Συναισθηματική Σύγκρουση) με τους υποπαράγοντες της μεταβλητής *Transactional leadership* (Συναλλακτική Ηγεσία), δηλαδή τις μεταβλητές *Contingent reward*, *Management by exception active* και *Management by exception passive*. Η μεταβλητή *Cognitive conflict* συσχετίζεται αρνητικά και σε μικρό προς μεσαίο βαθμό με την μεταβλητή *Contingent reward* ($r = -0,400$, $p < 0,01$) και σε μικρό θετικό βαθμό με τις μεταβλητές *Management by exception passive* ($r = 0,331$, $p < 0,01$) και *Management by exception active* ($r = 0,259$, $p < 0,01$). Η μεταβλητή *Relational conflict* συσχετίζεται θετικά σε μικρό προς μεσαίο βαθμό με τις μεταβλητές *Management by exception active* ($r = 0,366$, $p < 0,01$) και *Management by exception passive* ($r = 0,284$, $p < 0,01$) και αρνητικά με τη μεταβλητή *Contingent reward* ($r = -0,249$, $p < 0,01$).

Πίνακας 11: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών *Cognitive conflict*, *Relational conflict*, *Contingent reward*, *Management by exception active* και *Management by exception passive*

		Cognitive conflict	Relational conflict	Contigent reward	Management by exception active	Management by exception passive
Cognitive conflict	Pearson Correlation	1	,412**	-,400**	,259**	,331**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	186	186	186	186	186
Relational conflict	Pearson Correlation	,412**	1	-,249**	,366**	,284**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000
	N	186	186	186	186	186
Contigent reward	Pearson Correlation	-,400**	-,249**	1	-,188*	-,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,010	,787
	N	186	186	186	186	186
Management by exception active	Pearson Correlation	,259**	,366**	-,188*	1	,266**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010		,000
	N	186	186	186	186	186
Management by exception passive	Pearson Correlation	,331**	,284**	-,020	,266**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,787	,000	
	N	186	186	186	186	186

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

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

Στον Πίνακα 12, παρατηρούνται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Transactional leadership (Συναλλακτική Ηγεσία), Laissez faire leadership (Φιλελεύθερη Ηγεσία), Transformational leadership (Μετασχηματιστική Ηγεσία), Cooperative

approach to conflict (Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση) και Competitive approach to conflict (Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση). Η μεταβλητή Transactional leadership συσχετίζεται θετικά σε μεσαίο βαθμό με τη μεταβλητή Cooperative approach to conflict ($r = 0,317, p < 0,01$) και θετικά σε μικρό βαθμό με τη μεταβλητή Competitive approach to conflict ($r = 0,147, p < 0,01$) ενώ συσχετίζεται θετικά και με τη μεταβλητή Laissez faire leadership ($r = 0,078, p < 0,01$) αλλά η σχέση αυτή είναι πολύ ασθενής. Επιπλέον, μεγαλύτερη θετική συσχέτιση μεσαίου βαθμού παρατηρείται μεταξύ των μεταβλητών Transactional leadership και Transformational leadership ($r = 0,487, p < 0,01$).

Η μεταβλητή Cooperative approach to conflict συσχετίζεται αρνητικά σε μέτριο βαθμό με τη μεταβλητή Competitive approach to conflict ($r = -0,426, p < 0,01$) και σε μικρό βαθμό με τη μεταβλητή Laissez faire leadership ($r = -0,200, p < 0,01$), ενώ παρατηρείται σε μέτριο προς υψηλό βαθμό συσχέτιση με τη μεταβλητή Transformational leadership ($r = 0,571, p < 0,01$). Η μεταβλητή Competitive approach to conflict συσχετίζεται αρνητικά με τη μεταβλητή Transformational leadership ($r = -0,198, p < 0,01$) και η σχέση αυτή είναι ασθενής, ενώ συσχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό με τη μεταβλητή Laissez faire leadership ($r = 0,424, p < 0,01$). Η μεταβλητή Transformational leadership συσχετίζεται αρνητικά με τη μεταβλητή Laissez faire leadership ($r = -0,284, p < 0,01$).

Πίνακας 12: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών Transactional leadership, Laissez faire leadership, Cooperative approach to conflict, Competitive approach to conflict, και Transformational leadership

		Transactional leadership	Laissez faire leadership	Cooperative approach to conflict	Competitive approach to conflict	Transformational leadership
Transactional leadership	Pearson Correlation	1	,078	,317**	,147*	,487**
	Sig. (2-tailed)		,288	,000	,045	,000
	N	186	186	186	186	186
Laissez faire leadership	Pearson Correlation	,078	1	-,200**	,424**	-,284**

	Sig. (2-tailed)	,288		,006	,000	,000
	N	186	186	186	186	186
Cooperative approach to conflict	Pearson Correlation	,317**	-,200**	1	-,426**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006		,000	,000
	N	186	186	186	186	186
Competitive approach to conflict	Pearson Correlation	,147*	,424**	-,426**	1	-,198**
	Sig. (2-tailed)	,045	,000	,000		,007
	N	186	186	186	186	186
Transformational leadership	Pearson Correlation	,487**	-,284**	,571**	-,198**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007	
	N	186	186	186	186	186

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

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

6. Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης τις συγκρούσεις και τις αντιπαραθέσεις που προκύπτουν στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας τους.

Συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια ώστε να δοθεί απάντηση στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς συνδέονται τα τρία στιλ ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία, με τη φύση των συγκρούσεων (γνωστική και συναισθηματική), στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης;

2. Πώς συνδέονται τα τρία στιλ ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική και φιλελεύθερη ηγεσία με την προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση

(συνεργατική και ανταγωνιστική), στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης;

Όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, από τα αποτελέσματα τις έρευνας, παρατηρούμε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με μέτρια προς μικρή αρνητική συσχέτιση με την γνωστική σύγκρουση ($r = -0.355$) και σε μεγαλύτερο βαθμό επίσης αρνητικά με τη συναισθηματική σύγκρουση ($r = -0.193$). Επίσης, το ίδιο ισχύει και για τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την εμψυχωτική παρακίνηση, την εξιδανικευμένη επιρροή, τη διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, οι οποίες σημειώνουν μέτρια αρνητική σχέση με τις γνωστικές και σε μικρότερο βαθμό επίσης αρνητική σχέση με τις συναισθηματικές συγκρούσεις.

Μελετώντας τα δεδομένα της έρευνας, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της γνωστικής σύγκρουσης, ούτε μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της συναισθηματικής σύγκρουσης. Όσον αφορά στις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, παρατηρήθηκε μια μικρή θετική σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές ενεργητική κατ' εξαίρεση διοίκηση και παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση και στη γνωστική σύγκρουση, που σημαίνει ότι οι γνωστικές συγκρούσεις τείνουν να αυξάνονται, όταν αυξάνονται οι δύο αυτές μεταβλητές, με το φαινόμενο να είναι πιο έντονο στην περίπτωση της παθητικής κατ' εξαίρεσης διοίκησης. Παρόμοια ασθενής θετική σχέση παρατηρείται μεταξύ των δύο παραπάνω μεταβλητών και της συναισθηματικής σύγκρουσης, με το φαινόμενο να είναι πιο έντονο στην περίπτωση της ενεργητικής κατ' εξαίρεσης διοίκησης. Σχετικά με την ενδεχόμενη ανταμοιβή, υπάρχει μια αρνητική σχέση με τη συναισθηματική σύγκρουση, πράγμα που σημαίνει ότι όσο ισχυρότερη είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή, τόσο μειώνονται οι συναισθηματικές συγκρούσεις, ενώ το ίδιο σε μικρότερο βαθμό ισχύει και για τη σχέση της ενδεχόμενης ανταμοιβής με τις γνωστικές συγκρούσεις.

Σχετικά με τη φιλελεύθερη ηγεσία, αυτή σχετίζεται θετικά σε μεσαίο βαθμό, τόσο με τη γνωστική, $r = 0,447$, όσο και με τη συναισθηματική σύγκρουση, $r = 0,459$.

Όσον αφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη συνεργατική προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση, δηλαδή όταν υιοθετείται το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας, η προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι σε ενδεχόμενες συγκρούσεις είναι πιο συνεργατική. Επίσης, παρατηρείται μικρής έντασης αρνητική

συσχέτιση του συγκεκριμένου στιλ ηγεσίας με την ανταγωνιστική προσέγγιση των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση.

Μελετώντας τη σχέση της συναλλακτικής ηγεσίας με την συνεργατική προσέγγιση που υιοθετούν οι εργαζόμενοι απέναντι στη σύγκρουση παρατηρούμε μικρή θετική συσχέτιση, που συνεπάγεται ότι όταν οι ηγετικές πρακτικές επικεντρώνονται στη συναλλακτική ηγεσία, οι άνθρωποι σε μικρό βαθμό τείνουν να υιοθετούν συνεργατικές προσεγγίσεις στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Αναφορικά με τη σχέση της φιλελεύθερης ηγεσίας και τις δύο προσεγγίσεις των εργαζομένων απέναντι στη σύγκρουση, παρατηρήθηκε μικρής έντασης αρνητική σχέση με την συνεργατική προσέγγιση και θετική μέτριας έντασης σχέση με την ανταγωνιστική προσέγγιση.

Τα παραπάνω αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, καθώς με βάση το ενδιαφέρον που επιδεικνύει ο μετασχηματιστικός ηγέτης προς το κοινό καλό μέσα στην ομάδα, έναντι του προσωπικού συμφέροντος, στο όραμα που θέλει να διαδώσει μέσα στην ομάδα, στην προώθηση της συνεργατικότητας, την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας και το ενδιαφέρον που δείχνει για τις προσωπικές ανάγκες των μελών της ομάδας του, περιμένουμε οι γνωστικές, αλλά και οι συναισθηματικές συγκρούσεις να μην είναι τόσο έντονες και να αυξάνεται η συνοχή της ομάδας, η οποία αποκτά πιο θετική, συνεργατική παρά ανταγωνιστική στάση απέναντι στις συγκρούσεις. Επίσης, με βάση το σύστημα ανταμοιβών πάνω στο οποίο στηρίζονται οι συναλλακτικοί ηγέτες, θέτοντας σαφείς κανόνες και οδηγίες γύρω από το πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα που δεν αφήνει περιθώρια για γνωστικές παρανοήσεις ή συναισθηματικές διαφωνίες, αλλά προωθεί το συμβιβασμό με γνώμονα την επίτευξη των τεθέντων στόχων, περιμένουμε η γνωστική ανταμοιβή να μειώνει τα φαινόμενα των γνωστικών, αλλά και των συναισθηματικών συγκρούσεων. Η μικρή θετική σχέση της ενεργητικής κατ' εξαίρεσης διοίκησης με τις συναισθηματικές συγκρούσεις μπορεί να αποδοθεί στις τεταμένες διαπροσωπικές σχέσεις που μπορεί να είναι αποτέλεσμα των παρεμβατικών διορθωτικών κινήσεων από την πλευρά της ηγεσίας και η μικρή θετική σχέση μεταξύ της παθητικής κατ' εξαίρεσης διοίκησης με τις γνωστικές συγκρούσεις μπορεί να αποδοθεί στην καθυστέρηση απόκρισης στην εμφάνιση μίας σύγκρουσης από την πλευρά της ηγεσίας που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα πάνω στον τρόπο εργασίας. Επίσης, ο προσανατολισμός στις ανταμοιβές και στην επίτευξη των στόχων,

προδιαθέτει τους εργαζόμενους να έχουν θετική και συνεργατική αντιμετώπιση απέναντι στις συγκρούσεις, παρά ανταγωνιστική προσέγγιση. Τέλος, με βάση την αποστασιοποίηση της φιλελεύθερης ηγεσίας από την υποχρέωση άσκησης των ηγετικών της καθηκόντων και καθοδήγησης της ομάδας ή παρέμβασης σε καταστάσεις που χρήζουν αντιμετώπισης, περιμένουμε να επικρατεί σύγχυση σε θέματα τόσο γνωστικής όσο και συναισθηματικής φύσης και είναι αναμενόμενη η επικράτηση της ανταγωνιστικής και όχι της συνεργατικής προσέγγισης της ομάδας απέναντι στα φαινόμενα συγκρούσεων που εκδηλώνονται.

Όπως είναι φυσικό, η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών με μία win – win στρατηγική, όπου όλοι βγαίνουν κερδισμένοι, ευνοεί τη συνοχή της ομάδας, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η απόδοση της ομάδας. Επομένως, όσο περισσότερο καλλιεργεί η ηγεσία, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο ασκείται, τη συνεργατικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας, τόσο αυξάνεται η αποδοτικότητα της ομάδας.

Οι συγκρούσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εργασιακής πραγματικότητας, καθώς εφόσον υπάρχει αλληλεπίδραση διαφορετικών ατόμων πάντα μπορεί να προκύπτουν προβλήματα στην επικοινωνία και τη μεταξύ τους συνεργασία. Υπήρχαν ανέκαθεν και θα συνεχίσουν να υπάρχουν. Αφού δεν γίνεται να εξαιρεθούν και θα εμφανίζονται πάντα, οι μάνατζερ πρέπει τουλάχιστον να είναι προετοιμασμένοι και ικανοί να μπορούν να τις εξομαλύνουν και να τις αξιοποιούν δημιουργικά προς όφελος της ομάδας και γενικότερα του οργανισμού.

Όσον αφορά στη διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι μάνατζερ να ξέρουν να διαχωρίζουν τα δύο είδη συγκρούσεων, τις συναισθηματικές από τις γνωστικές, ώστε ιδανικά να μπορούν να περιορίζουν τις συναισθηματικές συγκρούσεις και να προάγουν τις γνωστικές συγκρούσεις που ευνοούν την παραγωγικότητα της ομάδας, την ικανοποίηση των μελών της και τη γενικότερη αποτελεσματικότητά της (Jehn, 1994). Τα παραπάνω βέβαια προϋποθέτουν την ύπαρξη και διατήρηση ενός συνεργατικού κλίματος, όπου ενθαρρύνεται η ελεύθερη έκφραση απόψεων, ο γόνιμος διάλογος και αντίλογος και η ανάληψη πρωτοβουλιών από τη μεριά των εργαζομένων. Η πολυφωνία διευκολύνει την έκφραση νέων ιδεών, που μπορεί να μην είχαν αναπτυχθεί από τα άτομα ξεχωριστά σε ατομικό επίπεδο, αλλά προκύπτουν μέσω της δημιουργικής αντιπαράθεσης μεταξύ των μελών της ομάδας, και μπορεί να οδηγήσει σε λήψη αποφάσεων καλύτερης ποιότητας.

Ως περιορισμοί στην έρευνα που διεξήχθη, θα μπορούσαν να αναφερθούν ο γεωγραφικός περιορισμός που τέθηκε, επιλέγοντας ως δείγμα για την έρευνα εργαζόμενους επιχειρήσεων αποκλειστικά μίας γεωγραφικής περιοχής, και συγκεκριμένα της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης, καθώς και το γεγονός ότι οι συγκρούσεις περιορίστηκαν στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων.

Περαιτέρω έρευνα στο πεδίο των συγκρούσεων θα μπορούσε να γίνει και σε άλλες περιοχές, ώστε να υπάρχει πανελλήνια αντιπροσωπευτικότητα. Τέλος, προτεινόμενο πεδίο για έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει η μελέτη συγκρούσεων άλλης μορφής, όπως παραδείγματος χάριν στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κατάλογος Αναφορών

- Εργασία μετ' εμποδίων: Οι νέες τάσεις στη διαχείριση των συγκρούσεων στην επιχείρηση.* (2017). <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=204154>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Leadership Quarterly* (Vol. 14, Issue 3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The nature of leadership*. Sage publications.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336–355. <https://doi.org/10.1108/eb022814>
- Boutet, N. (2015). *Top 10 ways to manage conflict in a business*. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-managing/top-10-ways-to-manage-conflict-in-a-business/article25014821/>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- De Dreu, Carsten K W, van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb022905>
- Demarr, B. J., & De Janasz, S. C. (2018). *Διαπραγματεύσεις και επίλυση διαφορών*. (Φ. Κοκκινάκη, Α. Αρβανίτης, μετ.). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340–354. <https://doi.org/10.1108/10444060910991057>
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549–570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569–589.
- Hamre, K. V., Fauske, M. R., Reknes, I., Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). Preventing and Neutralizing the Escalation of Workplace Bullying: the Role of Conflict Management Climate. *International Journal of Bullying Prevention*, 4(4), 255–265. <https://doi.org/10.1007/s42380-021-00100-y>

- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness : An investigation of advantages and disadvantages of value-based Intragroup Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223–238.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238– 251.
- Latif Khan, M., Langove, N., Ali Shah, F., & Umair Javid, M. (2015). The Modes of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers. *An International Journal*, 7(2), 44–53.
- Lawless, J., & Trif, A. (2016). Managing interpersonal conflicts at work by line managers. *The Irish Journal of Management*, 35(1), 74–87.
<https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0005>
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 807–814. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30255-6)
- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A., & Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 20(3), 251–268.
<https://doi.org/10.1108/10444060910974876>
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196–222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- Saeed, T., Almas, S., Anis-Ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work and Stress*, 34(4), 386–405.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1801887>
- Zhang, X. an, Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586–1611. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x>
- Γεωργόπουλος, Γ. (1997). *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (εργασιακές σχέσεις)*. Αθήνα: Σμπίλιας.

- Μάρκου, Μ. (2018). *Καταστάσεις σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο*.
<https://hrpro.gr/katastasis-syngkrousis-ston-ergasiako-choro/>
- Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι., Μπέλιας, Δ., & Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*.
Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Τριαντάρη, Σ. (2018). *Από της σύγκρουση στη διαμεσολάβηση - Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική επικοινωνίας* Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Α. Σταμούλη.

Προσαρτήματα

Το Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Αγαπητοί/ες,

Ονομάζομαι Σόνια Πουγαρίδου και είμαι φοιτήτρια του ΔΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων (MBA Executive) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Διαχείριση συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων στο πλαίσιο της εσωτερικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης», παρακαλώ για την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εργαζόμενους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Π.Ε. Κοζάνης, η συμπλήρωσή του δεν απαιτεί περισσότερα από 5 λεπτά από το χρόνο σας και θα βοηθήσει στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους συγκεκριμένους ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

Με εκτίμηση,

Σόνια Πουγαρίδου

mbx21051@uom.edu.gr

1ο Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

≤20 21-30 31-40 41-50 51-60 >60

3. Έτη εργασίας στην επιχείρηση

1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 >25

4. Επίπεδο σπουδών

Απόφοιτος Λυκείου

- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

5. Οικογενειακή κατάσταση

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

2ο Μέρος: Στις παρακάτω προτάσεις βαθμολογήστε από 1-5, όπου

1: Καθόλου 2: Λίγο 3: Μέτρια 4:Πολύ 5: Πάρα πολύ

6. Ο προϊστάμενός μου παρέχει ένα καλό μοντέλο σε εμένα για να ακολουθήσω
7. Ο προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται σκεπτόμενος τις προσωπικές μου ανάγκες
8. Ο προϊστάμενός μου δίνει το παράδειγμα
9. Ο προϊστάμενός μου μου δίνει πάντα θετική ανατροφοδότηση όταν αποδίδω καλά
10. Ο προϊστάμενός μου παρακολουθεί πάντα τα λάθη μου για να βεβαιωθεί ότι δεν υπάρχουν σφάλματα
11. Οι συναλλαγές γίνονται συχνά μυστικά
12. Ο προϊστάμενός μου αναγνωρίζει συχνά την καλή μου απόδοση
13. Ο προϊστάμενός μου καθυστερεί συχνά να απαντήσει στα αιτήματά μου
14. Ο προϊστάμενός μου καθοδηγεί «κάνοντας», όχι απλά «λέγοντας»
15. Υπάρχει μεγάλη αποστροφή μεταξύ των εργαζομένων
16. Ο προϊστάμενός μου έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που πάμε
17. Ο προϊστάμενός μου με έχει παρακινήσει να ξανασκεφτώ τον τρόπο που ενεργώ
18. Οι άνθρωποι συχνά δημιουργούν εμπόδια για τους άλλους
19. Ο προϊστάμενός μου δίνει μία ενδιαφέρουσα εικόνα για το μέλλον της ομάδας μας
20. Ο προϊστάμενός μου αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι χρόνια
21. Ο προϊστάμενός μου με προκαλεί να σκέφτομαι παλιά προβλήματα με νέους τρόπους
22. Ο προϊστάμενός μου δείχνει σεβασμό για τα προσωπικά μου συναισθήματα

23. Ο προϊστάμενός μου με αντιμετωπίζει χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα
24. Ο προϊστάμενός μου με επαινεί προσωπικά όταν κάνω εξαιρετική δουλειά
25. Ο προϊστάμενός μου συχνά εστιάζει στα λάθη μου
26. Συχνά υπάρχουν διαφορές απόψεων σχετικά με το τι πρέπει να γίνει
27. Ο προϊστάμενός μου επικεντρώνεται στις αποτυχίες μου αντί στις επιτυχίες μου
28. Ο προϊστάμενός μου αντιδρά στα προβλήματα μόνο όταν είναι σοβαρά
29. Υπάρχουν πολλές συγκρούσεις που σχετίζονται με τις ιδέες για την εργασία
30. Ο προϊστάμενός μου έχει ιδέες που με προκάλεσαν να επανεξετάσω μερικές από τις βασικές μου υποθέσεις για την εργασία μου

3ο Μέρος: Στις παρακάτω προτάσεις βαθμολογήστε από 1-5, όπου

1: Καθόλου 2: Λίγο 3: Μέτρια 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ

31. Τα μέλη της ομάδας αναζητούν μια λύση που θα είναι καλή για όλους μας
32. Τα μέλη της ομάδας θέλουν οι άλλοι να κάνουν παραχωρήσεις, αλλά δεν θέλουν να κάνουν παραχωρήσεις οι ίδιοι
33. Τα μέλη της ομάδας απαιτούν από τους άλλους να συμφωνήσουν με τη θέση τους
34. Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως ένα αμοιβαίο πρόβλημα προς επίλυση
35. Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως διαγωνισμό νίκης-ήττας
36. Δουλεύουμε έτσι ώστε στο μέτρο του δυνατού να παίρνουμε όλοι αυτό που πραγματικά θέλουμε
37. Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν μια στάση «είμαστε μαζί σε αυτό»
38. Τα μέλη της ομάδας συνδυάζουν τις καλύτερες θέσεις για να λάβουν μια αποτελεσματική απόφαση
39. Τα μέλη της ομάδας υπερτονίζουν τη θέση τους για να υπερισχύσει η άποψή τους

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση

Σόνια Πουγαρίδου

mbx21051@uom.edu.gr