ePublishing
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία

Τόμ. 3 (2024)

Πρακτικά του 3ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου "Ελλάδα – Ευρώπη 2030: Εκπαίδευση, Έρευνα, Καινοτομία, Νέες Τεχνολογίες, Θεσμοί και Βιώσιμη Ανάπτυξη"

Ο διαπραγματευτικός ρόλος του Ηγέτη στο Δημόσιο

Κυριακή Αραβίδου, Σωτηρία Τριαντάρη

doi: 10.12681/elrie.7106

Copyright © 2024, Κυριακή Αραβίδου, Σωτηρία Τριαντάρη

Άδεια χρήσης Creative Commons Αναφορά 4.0.

Ο διαπραγματευτικός ρόλος του Ηγέτη στο Δημόσιο

Αραβίδου Κυριακή[1], Τριαντάρη Σωτηρία[2],
aravidoukiki@yahoo.com, striantari@yahoo.gr,
[1]Υποψήφια Διδάκτορας στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, [2]Καθηγήτρια του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Περίληψη

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναδείξει το μείζον θέμα των εργασιακών συγκρούσεων και το ρόλο του ηγέτη-προϊστάμενου στη διαχείριση τους έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της κάθε εργασιακής ομάδας στο Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στις Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων στις επτά (7) Περιφερειακές Ενότητες και στους 37 Δήμους που συγκροτούν διοικητικά την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων, που εγκρίθηκαν από την Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας της Έρευνας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 24 με τη βοήθεια του λογισμικού Microsoft Office Excel 2016 για το σχεδιασμό γραφημάτων και για την κωδικοποίηση των δεδομένων. Σύμφωνα με τους εργαζόμενους/ες, συγκρούσεις συμβαίνουν στις Δημόσιες υπηρεσίες πολύ συχνά και το 70% πιστεύει ότι δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν την ανάγκη μιας διαφορετικής προσέγγισης των συγκρούσεων που θα προκύψει από τη συνεχή εκπαίδευση εργαζομένων και προϊσταμένων

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση Συγκρούσεων, Δημόσιος Τομέας

Abstract

The purpose of the current study is to highlight the major issue of labor conflicts and the role of the leader-supervisor in their management in order to ensure the smooth operation of each work group in the Public Sector, specifically in the Public Works Departments of the seven (7) Regional Units and the 37 Municipalities that constitute Region of Central Macedonia. Quantitative research was conducted using questionnaires, approved by the Research Ethics Committee of the University of Western Macedonia. Statistical analysis was performed by IBM SPSS 24 statistical program with the help of Microsoft Office Excel 2016 software. According to the employees, conflicts occur in Public services very often and an average of 70% believe that they are not dealt with effectively. The results of the research highlight the need for a different approach to conflicts that will result from the continuous training of employees and supervisors.

Keywords: Conflict management, Public Sector

1. Εισαγωγή

Το εργασιακό περιβάλλον είναι χώρος συχνών και αναπόφευκτων συγκρούσεων με αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και λειτουργικότητα των ατόμων που αποτελούν την εκάστοτε επαγγελματική ομάδα. Η καθημερινή αλληλεπίδραση και η συνεχής ροή πληροφοριών προκαλούν αλλαγές που πάντα επιφέρουν αντιδράσεις, διαφωνίες και αντιτιθέμενες γνώμες ανάμεσα στα άτομα ενός εργασιακού τομέα σχετικά με την πορεία επίτευξης των συλλογικών στόχων αλλά και τα ατομικά κίνητρα του κάθε εργαζομένου. Εκδηλώνονται συνεπώς συγκρούσεις, οι οποίες πρέπει να διευθετηθούν άμεσα, με κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου να επέλθει η αρμονία και να επικρατήσει ένα κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας απαραίτητο για την δημιουργική, παραγωγική και αποδοτική εργασία των εργαζομένων και ο οργανισμός να γίνει αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός.

Στην παρούσα εργασία ορίζεται α. η έννοια της σύγκρουσης, β. οι τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων που παρατηρούνται στον εργασιακό χώρο κάθε οργανισμού και γ. ο ρόλος του Διευθυντή/Ηγέτη στη διευθέτηση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Το θεωρητικό πλαίσιο που αφορά στις συγκρούσεις αναφέρεται από την οπτική της Δημόσιας Διοίκησης, στην οποία ισχύουν καθολικά όλα εκείνα τα στοιχεία που ισχύουν σε κάθε εργασιακή ομάδα που αποτελείται από μέλη με διαφορετικές πεποιθήσεις και προσλαμβάνουσες, αλλά οφείλουν να συνεργαστούν για έναν κοινό στόχο.

2. Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1. Ορισμός και μορφές Συγκρούσεων στη Δημόσια Διοίκηση

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι ένα απολύτως φυσικό και συχνό φαινόμενο και οφείλεται στη διαφορετικότητα των ατόμων που αποτελούν την κάθε εργασιακή ομάδα ή οργανισμό. Ο κάθε οργανισμός αποτελείται από πλήθος ανθρώπων, οι οποίοι έχουν διαφορετικές ηθικές αξίες, διαφορετικές απόψεις και διαφορετικά ενδιαφέροντα και κουλτούρες. Οι ηθικές αξίες βρίσκονται σε κάθε άτομο και έχουν προσωπική, κοινωνική και πολιτισμική σημασία. Είναι ουσιαστικά αυτές που διαμορφώνουν την ταυτότητα του ανθρώπου και καθορίζουν τη θέση του στην κοινωνία και αποκτώνται μέσω της οικογενείας, του σχολείου και του κοινωνικού περίγυρου. Οι διαφορές αυτές μπορούν πολλές φορές να οδηγήσουν σε συμπεριφορές και στάσεις μη αποδεκτές, οι οποίες όχι μόνο αναστέλλουν την ανάπτυξη σωστής και

αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του οργανισμού, αλλά οδηγούν και στη δημιουργία σοβαρών συγκρούσεων.

Σύμφωνα με τους Wilmot & Hocker (2011) σύγκρουση ονομάζουμε μια διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που οφείλεται σε ασυμβίβαστες διαφορές πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή σε υποβόσκουσες επιθυμίες για εκτίμηση και έλεγχο. Ένας άλλος ορισμός της σύγκρουσης αναφέρεται στην επιδίωξη διαφόρων ομάδων για υλοποίηση των αντικρουόμενων συμφερόντων και στόχων τους (Adejimola, 2009), ενώ ο Γιαννουλέας (2011), υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι μια αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων, μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων ή και μεταξύ ομάδων.

. 2.2. Τεχνικές Επίλυσης των Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις διαταράσσουν σημαντικές παραμέτρους του έργου των οργανισμών, όπως την επικοινωνία, τη συλλογικότητα και τη στοχοθεσία και μειώνουν την αποτελεσματικότητα του φορέα και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι οι διευθυντές-ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να διαχειριστούν και να αμβλύνουν τις συγκρούσεις με επιτυχία, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές, οι οποίες θα οδηγήσουν και στην ομαλή και επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων (Παπαγεωργάκης & Σισμανίδου,2016).

Επίσης, όπως αναφέρει ο Stevenson(1999), η διαχείριση συγκρούσεων είναι η διαδικασία εκείνη που εκτελείται συνήθως από ένα άτομο, το οποίο είναι και στην κορυφή της ιεραρχίας (διευθυντής) και έχει ως σκοπό τον έλεγχο και τον συντονισμό της πολυπλοκότητας ενός οργανισμού την ομαλή λειτουργία του, τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και φυσικά την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία, που είναι και το βασικό μέλημα κάθε οργανισμού. Μία σύγχρονη μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων είναι η διαμεσολάβηση, για την οποία δόθηκαν πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με την Τριαντάρη, η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία στην οποία ένας ουδέτερος τρίτος βοηθάει τα μέρη που έχουν διαφορά να κατανοήσουν καλύτερα την κατάσταση τους και να συναισθανθούν ο ένας τον άλλον, να βελτιώσουν την επικοινωνία τους και να οδηγηθούν σε αποδεκτές λύσεις (Τριαντάρη,2018:17-18).

Με άλλα λόγια, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια διαδικασία, κατά την οποία τα συγκρουόμενα μέλη επικοινωνούν ώστε να κατανοηθούν τα αίτια που τις προκάλεσαν(Henkin et al,2000) και πρέπει να αποτελεί μέλημα

των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών η εξασφάλιση της αρμονίας μεταξύ των ατόμων με διαφορετικές απόψεις και κοινωνικοπολιτισμικές διαφορές(Uline et al.,2003).

Οι τεχνικές που βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι αρκετές, κάποιες από τις οποίες είναι οι εξής: η τεχνική της αποφυγής, η τεχνική του συμβιβασμού, η τεχνική της αντιπαράθεσης, η χρήση εξουσίας, η τεχνική του οργανώνειν και η τεχνική της εξομάλυνσης (Παπαδόπουλος, 2012; Σαΐτης & Σαΐτη, 2011, 2012; Smiley, 2018; Tjosvold & Sun, 1993;Τριαντάρη 2018).

2.2.1. Η τεχνική της αποφυγής

Η τεχνική της αποφυγής θεωρείται μη συνεργατικός τρόπος. Με την εφαρμογή της, δίνεται αναβολή στην αντιπαράθεση, χωρίς όμως να ικανοποιούνται οι ατομικοί στόχοι, ούτε οι στόχοι τρίτων(Rahim et al.,2000). Ουσιαστικά, είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων (Χυτήρης, 2001). Επίσης, σύμφωνα με τους Σαΐτη & Σαΐτη (2011), στην τεχνική της αποφυγής διαχωρίζονται τα εμπλεκόμενα μέρη, γίνεται κατανομή των ρόλων και των υποχρεώσεων τους και αναβάλλεται η αντιμετώπιση του προβλήματος. Με άλλα λόγια, η αποφυγή σημαίνει ότι ένας διευθυντής-ηγέτης επιλέγει να αναβάλλει συνεχώς ή να αγνοεί ή να αποσύρεται ή να μην εμπλέκεται σε μια σύγκρουση(Tjosvold & Sun, 1993).

Η τακτική αυτή αποδεικνύεται χρήσιμη όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο ή όταν η αναστάτωση που θα προκύψει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη των πιθανών αποτελεσμάτων (Βακόλα & Νικολάου,2012), δημιουργεί όμως δυσαρέσκεια και απογοήτευση σε καθένα από τα συγκρουόμενα μέρη.

2.2.2. Η τεχνική του συμβιβασμού

Στην τεχνική του συμβιβασμού τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν συνήθως στυλ διαπραγμάτευσης της μορφής «πάρε-δώσε» και προσπαθούν να «μοιράσουν τη διαφορά», ώστε να φθάσουν αμοιβαίως σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις. Κατά την εφαρμογή της τεχνικής αυτής, τα εμπλεκόμενα μέρη των ομάδων που συγκρούονται, παρόλο που έχουν διαφορές και αντιθέσεις, στο τέλος καταλήγουν σε συμβιβασμό με αμοιβαίες υποχωρήσεις (Σαΐτης & Σαΐτη,2011; Robbins & Judge, 2011. Η τακτική αυτή είναι κατάλληλη, όταν οδηγεί σε προσωρινές μεν, αλλά ικανοποιητικές λύσεις σε πολύ σύνθετα ζητήματα (Βακόλα & Νικολάου,2012) και θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική

τεχνική επιλύσεων των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό, επειδή κανείς δε χάνει και κανείς δεν κερδίζει.

Συνήθως, οι λύσεις που προέρχονται από την τακτική αυτή είναι προσωρινές και δεν βελτιώνουν ουσιαστικά τις σχέσεις των δύο μερών και καμία από τις αντίθετες ομάδες δεν θα ικανοποιηθούν απόλυτα και αυτό είναι ένα από τα αρνητικά στοιχεία αυτής της τεχνικής (Thomas,1976, Βακόλα & Νικολάου,2012; Greenberg&Baron,2013; Sullivan & Decker 2009:134-143).

2.2.3. Η τεχνική της αντιπαράθεσης

Στην τεχνική της αντιπαράθεσης όλη η διαχείριση της σύγκρουσης την αναλαμβάνει ένα άτομο με κύρος και πειθώ, όπως είναι π.χ. ο διευθυντής, φέρνοντας σε επικοινωνία τις δύο πλευρές και επιχειρώντας να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αμφότερων, αλλά και να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις που έχουν δημιουργηθεί (Sullivan & Decker, 2009:134-143). Στην περίπτωση αυτή λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως η προσωπικότητα των εμπλεκομένων, αλλά και η φύση του προβλήματος και για το λόγο αυτό η επιτυχία δεν είναι πάντοτε εξασφαλισμένη (Παπαδόπουλος, 2012;Robbins & Judge, 2011).

2.2.4. Η τεχνική της χρήσης εξουσίας ή επιβολής

Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η μέθοδος επιβολής της εξουσίας ή κυριαρχίας, όπου ο ισχυρός, δηλαδή ο διευθυντής, επιβάλλει την άποψή του αναφορικά με τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης (Σαΐτης, 2002). Η χρήση εξουσίας ή αλλιώς η επιβολή, σημαίνει απροθυμία του ενός μέρους που εμπλέκεται στη σύγκρουση να ικανοποιήσει έστω και στο ελάχιστο τις ανάγκες του άλλου μέρους και να ανταποκριθεί στις ανησυχίες του (Βακόλα & Νικολάου,2012). Ουσιαστικά, ο ισχυρότερος επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης προς ικανοποίηση των συμφερόντων του χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία (Σαΐτης,2002).

Χρησιμοποιείται από τους διοικητικά ανώτερους, κυρίως όταν είναι ανάγκη να ληφθεί μια γρήγορη απόφαση (Σαΐτης & Σαΐτη,2012;Ζαβλανός,2002; Everard & Morris,1999;Robbins & Judge, 2007). Η κυρίαρχη πλευρά προσπαθεί να διασφαλίσει τη δική της υπεροχή χρησιμοποιώντας την εξουσία που διαθέτει, η οποία μπορεί να πηγάζει από: α. την εξουσία, β. την αρχαιότητα και την εμπειρία και γ. την ειδικότητα. Όσοι υιοθετούν αυτήν την τακτική συνεχώς, έχουν τον κίνδυνο να γίνονται απρόθυμοι στο να ομολογήσουν ότι έχουν κάνει λάθος ή να περιτριγυρίζονται από ανθρώπους που φοβούνται να πουν την

αλήθεια ή που αναγκάζονται να συμφωνούν μαζί τους, χωρίς αυτό να ισχύει (Βακόλα & Νικολάου,2012).

2.2.5. Η τεχνική του «οργανώνειν»

Όταν εφαρμόζεται η τεχνική του *οργανώνειν,* γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των αιτιών της σύγκρουσης και διερευνώνται οι συνθήκες και οι λόγοι δημιουργίας της, με τελικό στόχο το συντονισμό των εμπλεκόμενων μερών (Robbins & Judge, 20011; Σαΐτης & Σαΐτη,2011).

Στην περίπτωση αυτή, οι αιτίες ή οι συνθήκες της σύγκρουσης εστιάζονται κυρίως στην κακή οργάνωση και ο βασικότερος λόγος των προσπαθειών που καταβάλλονται βάσει αυτού του μοντέλου είναι ο συντονισμός των συγκρουόμενων μερών (Robbins & Judge, 2007; Σαΐτης & Σαΐτη,2011). Η τεχνική του *οργανώνειν,* είναι μια τακτική που μπορεί να πάρει πολύ χρόνο, προσπάθεια και ενέργεια και επίσης η διάθεση συνεργασίας μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από την άλλη μεριά. Επιπλέον η τεχνική αυτή δεν είναι κατάλληλη όταν το ζήτημα είναι απλό, δεν υπάρχει χρόνος, όταν το άλλο μέρος δεν ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα και δεν έχει τις απαραίτητες ικανότητες ή τη διάθεση να συνεργαστεί (Βακόλα & Νικολάου,2012).

2.2.6. Η Τεχνική της εξομάλυνσης

Στην τεχνική αυτή ο στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Πιθανώς το ενδιαφέρον της ολοκλήρωσης των στρατηγικών στόχων να είναι περιορισμένο εφόσον τονίζεται κυρίως η διατήρηση των ομαλών σχέσεων και η ζημιά δεν είναι τόσο σημαντική. Η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας και στην περίπτωση αυτή η δεύτερη ομάδα κερδίζει πολλά. Ο τρόπος αυτός συστήνεται από τον Robbins (που βασίστηκε στον Schermerhorn, 1982) όταν το πρόβλημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα. (Robbins,1993;Τριαντάρη, 2018).

2.3. Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση

Στη δημόσια διοίκηση, η ηγεσία ταυτίζεται με την εξουσία που απορρέει από τον ιεραρχικό ρόλο των υπαλλήλων. Πολλοί είναι εκείνοι που αμφισβητούν την έννοια της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς σύμφωνα με αυτούς, η έννοια του «ηγέτη» έχει συνδεθεί με το ρόλο του μάνατζερ στον ιδιωτικό τομέα. Όμως καθώς οι θέσεις ευθύνης και η ιεραρχική δομή των υπαλλήλων είναι διακριτά στοιχεία στο δημόσιο τομέα και η ιεραρχική δομή

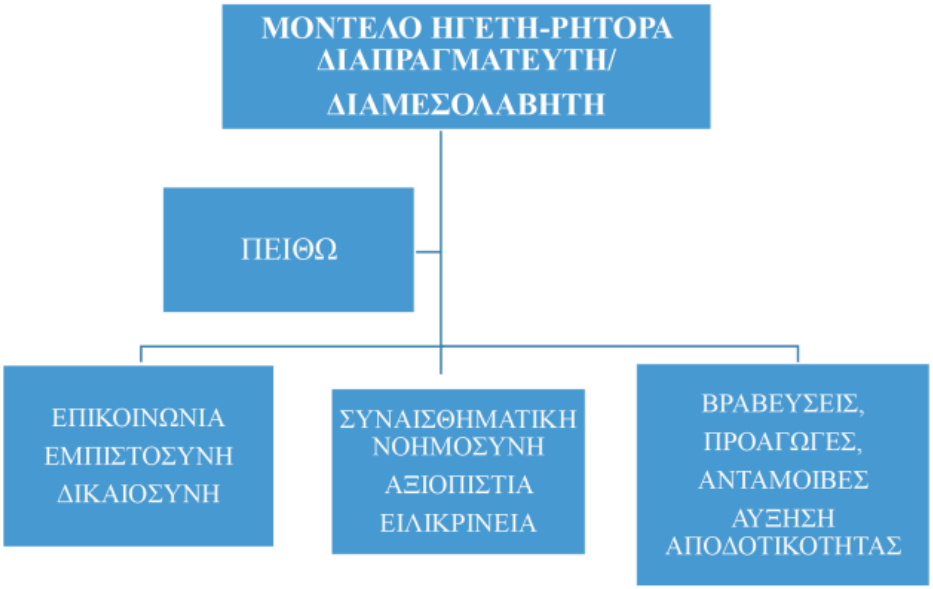
των υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση είναι ως εξής: υπάλληλος, προϊστάμενος τμήματος, προϊστάμενος διεύθυνσης, προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης, καθορίζονται από αυτήν οι ρόλοι ηγεσίας.

Οι βασικές αρχές (Ζιγκιρίδης, 2008) που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη είναι οι εξής:

- Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- Να έχει διοικητικές ικανότητες.
- Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατώτερου ς του.
- Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.
- Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
- Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.
- Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
- Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του.
- Να μην ξεφεύγει από τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

Σε συνέχεια των ανωτέρω χαρακτηριστικών, αναφορικά με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας προτείνεται από την Τριαντάρη το μοντέλο του ηγέτη ρήτορα-διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή, ο οποίος φέρει όλα τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου απαιτητικού ηγέτη, ο οποίος επιδιώκει ταυτόχρονα την υλοποίηση των αποτελεσματικών στόχων και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο ηγέτης-ρήτορας ως διαπραγματευτής/ διαμεσολαβητής ξεχωρίζει (σχήμα 1) για την πειθώ, την εμπιστοσύνη, την ευελιξία, το ήθος, την ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση, την ευφυία, την αμεροληψία, την αντικειμενικότητα, την ειλικρίνεια, την αξιοπιστία, την ψυχραιμία, το χιούμορ το σεβασμό, τη φαντασία την επινοητικότητα, την υπομονή και την επιφυλακτικότητα (Τριαντάρη 2020; 2018).

Σχήμα 1:



Πηγή: Τριαντάρη, 2020, σελ.184

Επιπρόσθετα, ένα σύγχρονο πεδίο συζήτησης στη δημόσια διοίκηση είναι το χαρακτηριστικό του φύλου του ηγέτη, καθώς παλαιότερα κυριαρχούσαν άνδρες σε υψηλό επίπεδο θέσης ευθύνης, κάτι το οποίο φαίνεται να αλλάζει τα τελευταία χρόνια.

2.4. Μεθοδολογία της έρευνας

2.4.1. Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναδείξει το μείζον θέμα των εργασιακών συγκρούσεων, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της κάθε εργασιακής ομάδας στον Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στις Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων στις επτά (7) Περιφερειακές Ενότητες και στους 37 Δήμους που συγκροτούν διοικητικά την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.. Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων για: α. την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης των συγκρούσεων, β. τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων από τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης (Διευθυντές-ντριες, Προϊστάμενοι-ες κ.λπ.) και γ. τις προτάσεις για το ρόλο του Ηγέτη

(Προϊστάμενου-νης/Διευθυντή-ντριας) για την αντιμετώπιση/διαχείριση των συγκρούσεων.

2.4.2. Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη και ολοκληρώθηκε τον Μάιο του 2022 και συμμετείχαν μόνιμοι υπάλληλοι και Προϊστάμενοι/ες στον Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα στις Διευθύνσεις Τεχνικών Υπηρεσιών των 7 Περιφερειακών Ενοτήτων και των Δήμων που συγκροτούν την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας στην Ελλάδα.

Το δείγμα της έρευνας που βασίζεται η παρούσα μελέτη αποτελείται από τις ανώνυμες απαντήσεις που έδωσαν στο ερωτηματολόγιο που στάλθηκε ηλεκτρονικά στις Υπηρεσίες 132 υπάλληλοι (σε σύνολο περίπου 380 υπαλλήλων δηλαδή περίπου το 35% των υπαλλήλων συμμετείχαν στην έρευνα) . Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες (61.4%. N=81), ηλικίας 40-59 ετών (90,9%, N=120), κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος (50%, N=66) με περισσότερα από 11 χρόνια εμπειρίας στο αντικείμενο της Υπηρεσίας τους (84,8%, N=112).

2.4.3. Εργαλείο της Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, ως το πλέον κατάλληλο εργαλείο, για το λόγο ότι δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου δείγματος, παρέχοντας μια γενική εικόνα του προς διερεύνηση προβλήματος που είναι δύσκολο να αποτυπωθεί με άλλες ερευνητικές τεχνικές (Βάμβουκας, 2000, Cohen, Manion & Morrison, 2000). Η έρευνα και το ερωτηματολόγιο εγκρίθηκε από την Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας της Έρευνας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

2.4.4. Συλλογή και Επεξεργασία Δεδομένων

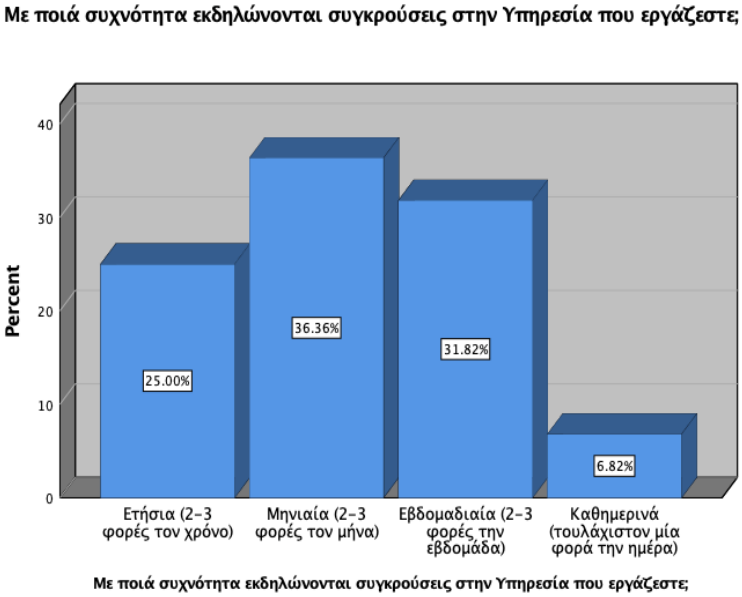
Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 24 με την βοήθεια του λογισμικού Microsoft Office Excel 2016 το οποίο χρησιμοποιήθηκε για σχεδιασμό γραφημάτων και για την κωδικοποίηση των δεδομένων. Οι κατηγορικές-ονομαστικές μεταβλητές παρουσιάστηκαν με χρήση ποσοστών και συχνοτήτων ενώ οι μεταβλητές κλίμακας Likert με χρήση μέσου όρου και τυπικής απόκλισης. Η αξιοπιστία των παραγόντων ελέγχθηκε με χρήση του συντελεστή Cronbach Alpha όπου ικανοποιητικές θεωρούνται οι τιμές άνω του 0,7 και οριακά αποδεκτές οι τιμές άνω του 0,6 (Γαλάνης, 2013). Οι παράγοντες σχηματίστηκαν με χρήση

του μέσου όρου στις περιπτώσεις αποδεκτής αξιοπιστίας. Η Επαγωγική στατιστική πραγματοποιήθηκε σε σημαντικότητα 5% στους παράγοντες της έρευνας με χρήση παραμετρικών και μη παραμετρικών ελέγχων. Οι παραμετρικοί έλεγχοι εφαρμόστηκαν σε μεγάλα δείγματα (n≥30) και σε δείγματα κανονικών κατανομών, διαφορετικά χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι. Ο έλεγχος κανονικότητας έγινε με χρήση του Shapiro Wilk test. Για σύγκριση μέσων τιμών 2 ανεξάρτητων δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος independent samples t-test ενώ για 3 και περισσότερα ανεξάρτητα δείγματα ο έλεγχος one-way ANOVA με Post hoc analysis LSD (ισότητα διακυμάνσεων) ή Games Howell (για ανισότητα). Για σύγκριση διαμέσων τιμών 2 ανεξάρτητων δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann Whitney ενώ για 3 και περισσότερα ανεξάρτητα δείγματα Kruskal Wallis με Post hoc analysis Bonferonni. Για έλεγχο συσχέτισης ποσοτικών μη κανονικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman (Field, 2017).

2.4.5. Αποτελέσματα της Έρευνας

Στο ερώτημα για τη συχνότητα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο οι απαντήσεις κυμαίνονται, σύμφωνα με το σχήμα 2 ως εξής:

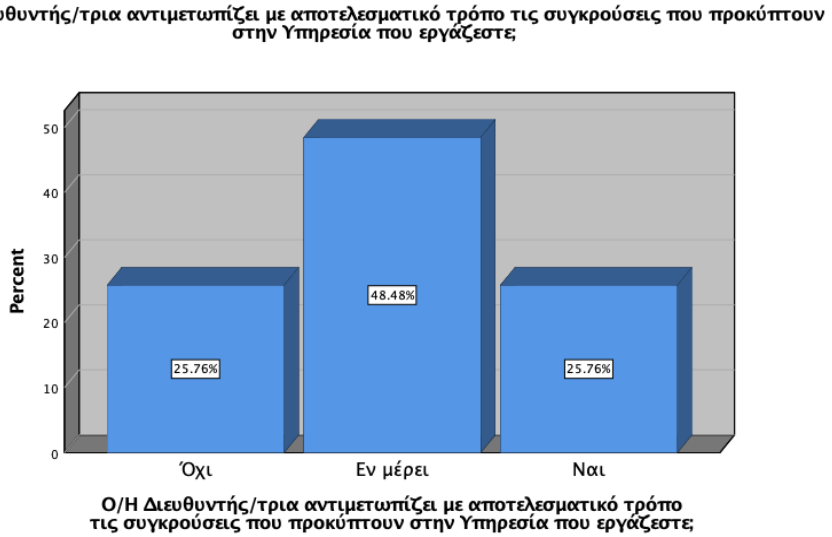
Σχήμα 2 : Συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο



Από το σχήμα 2, προκύπτει ότι το 36,4% (N=48) υποστηρίζουν ότι προκύπτουν σε μηνιαία βάση (2-3 φορές τον μήνα) συγκρούσεις στην υπηρεσία όπου εργάζονται, το 31,8% (N=42) σε εβδομαδιαία βάση (2-3 φορές την εβδομάδα), το 25% (N=33) σε ετήσια βάση (2-3 φορές τον χρόνο), και το 6,8% (N=9) σε καθημερινή βάση (τουλάχιστον μία φορά την ημέρα).

Στο ερώτημα που αφορά στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων από τη πλευρά του Διευθυντή, οι απαντήσεις των εργαζομένων κυμάνθηκαν, σύμφωνα με το σχήμα 3 ως εξής:

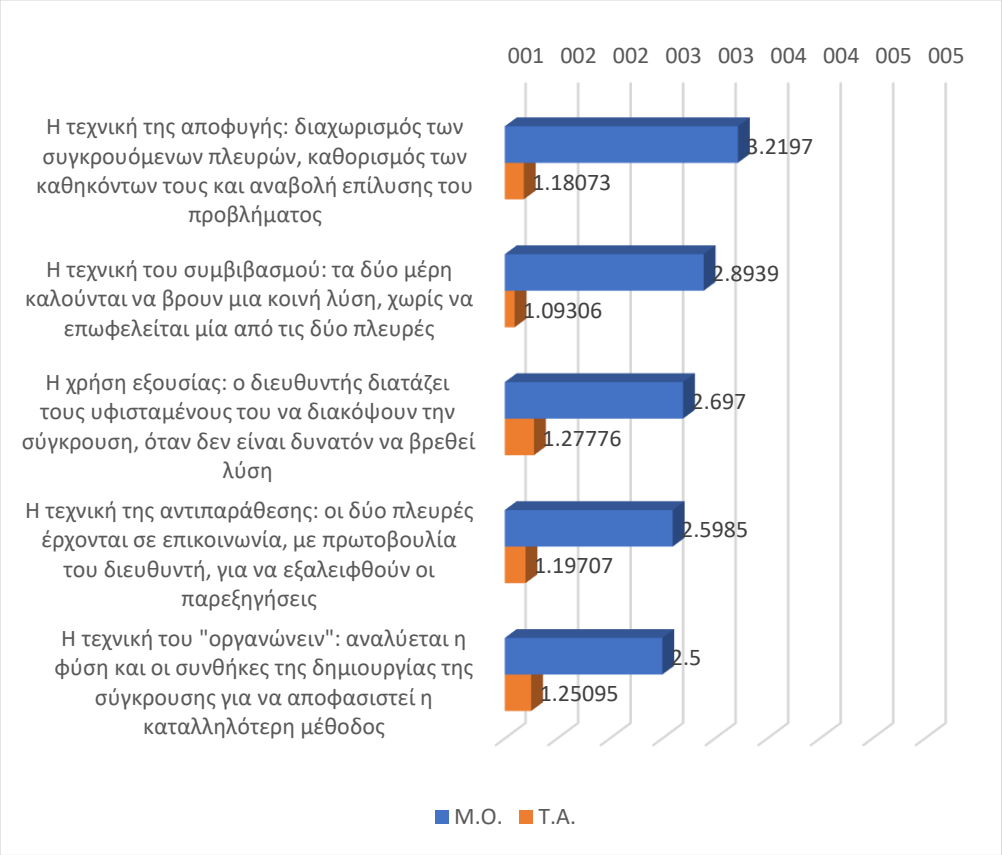
Σχήμα 3: Η αποτελεσματικότητα του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων



Από το Σχήμα 3 προκύπτει ότι, το 48,5% (N=64) πιστεύει ότι εν μέρει ο διευθυντής/τρια έχει αντιμετωπίσει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στην υπηρεσία που εργάζονται, το 25,8% (N=34) ότι δεν τις αντιμετωπίζει και το 25,8% (N=34) ότι τις αντιμετωπίζει.

Στο ερώτημα που αφορά στη χρήση των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων από τη μεριά του διευθυντή, οι απαντήσεις των εργαζομένων κυμάνθηκαν σύμφωνα με το σχήμα 4 ως εξής:

Σχήμα 4: Η χρήση των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων από τη μεριά του διευθυντή

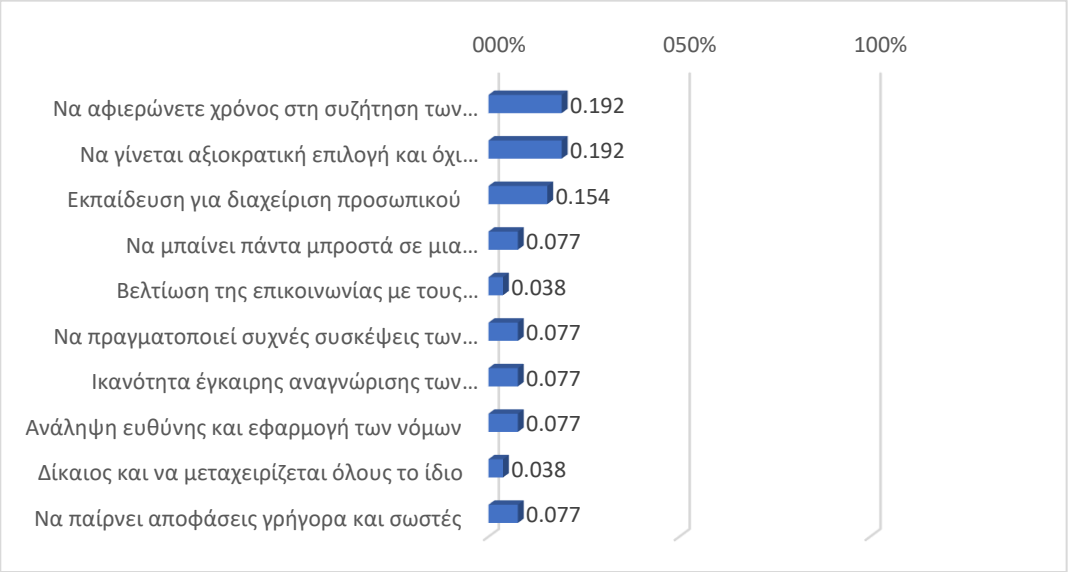


Όπως καταγράφεται στο σχήμα 4, προκύπτει ότι, τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται η τεχνική της αποφυγής (διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, καθορισμός των καθηκόντων τους και αναβολή επίλυσης του προβλήματος) (Μ.Ο.= 3,22±1,18) και του συμβιβασμού (τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μία από τις δύο πλευρές) (Μ.Ο.=2,89±1,09), όπως και η χρήση εξουσίας (ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν την σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί λύση) (Μ.Ο.=2,70±1,28).

Επίσης, σπάνια έως και μερικές φορές χρησιμοποιείται από την ηγεσία της υπηρεσίας η τεχνική της αντιπαράθεσης (οι δύο πλευρές έρχονται σε

επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, για να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις) (Μ.Ο.=2,60±1,20) και του "οργανώνειν" (αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης για να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος) (Μ.Ο.=2,50±1,25).

Σχήμα 5: Προτάσεις των εργαζομένων για το ρόλο του διευθυντή για τη διαχείριση των προβλημάτων μέσα στον εργασιακό χώρο



Στο ερώτημα που αφορά στις προτάσεις των εργαζομένων για το ρόλο του διευθυντή (ηγέτη) στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναφύονται στον εργασιακό χώρο και είχαν την ευχέρεια να αποτυπώσουν ελεύθερα τη γνώμη τους (ερώτημα ανοιχτού τύπου), οι απαντήσεις κυμάνθηκαν, σύμφωνα με το γράφημα 5, ως εξής: το 19,2% (N=5) κρίνει ότι η ηγεσία θα πρέπει να αφιερώνει χρόνο στη συζήτηση των προβλημάτων (και των δύο πλευρών) προς επίλυση ή την όσο δυνατό εξομάλυνσή τους και το 19,2% (N=5) ότι θα πρέπει να γίνεται αξιοκρατική επιλογή και όχι αυθαίρετη τοποθέτηση προϊσταμένων για να γνωρίζουν και να είναι κατάλληλοι. Ακόμη, το 15,4% (N=4) δήλωσε ότι θα πρέπει να γίνεται εκπαίδευση για διαχείριση προσωπικού σε εκείνους που αναλαμβάνουν την ηγεσία της

υπηρεσίας, το 7,7% (N=2) ότι η ηγεσία θα πρέπει να μπαίνει πάντα μπροστά σε μια αντιπαράθεση (μη αποφυγή εμπλοκής), το 7,7% (N=2) να πραγματοποιεί συχνές συσκέψεις των τμημάτων για αποφυγή συγκρούσεων και το 7,7% (N=2) ότι η ηγεσία θα πρέπει να έχει την ικανότητα έγκαιρης αναγνώρισης των αναπτυσσόμενων συγκρούσεων. Επίσης, το 7,7% (N=2) κρίνει ότι θα πρέπει η ηγεσία να αναλαμβάνει την ευθύνη και να εφαρμόζει τους νόμους, το 7,7% (N=2) να παίρνει αποφάσεις γρήγορα και σωστές, το 3,8% (N=1) να βελτιώσει την επικοινωνία με τους υφισταμένους και το 3,8% (N=1) να είναι δίκαιη και να μεταχειρίζεται όλους το ίδιο.

3. Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη των απόψεων των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, σχετικά με τις συγκρούσεις που υπάρχουν στην υπηρεσία (συχνότητα, τεχνικές επίλυσης, προτάσεις) και την ικανότητα του διευθυντή να τις διαχειρίζεται. Πραγματοποιήθηκε μία ποσοτική έρευνα, πρωτογενής, περιγραφική, σύγκρισης και συσχέτισης με χρήση ερωτηματολογίων, αποδεκτής αξιοπιστίας. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε στάθμη σημαντικότητας 5%, χρησιμοποιώντας τους ελέγχους independent samples t-test, Mann-Whitney, ANOVA, Kruskal-Wallis και Spearman.

Συνοψίζοντας, οι 132 ερωτηθέντες εργαζόμενοι σε φορείς του Δημόσιου Τομέα, ανέφεραν ότι η συχνότητα των συγκρούσεων στην Δημόσια Υπηρεσία παρατηρείται μηνιαία ή εβδομαδιαία.

Ο ρόλος του προϊσταμένου στην διευθέτηση των συγκρούσεων χαρακτηρίστηκε σημαντικός από τους υπαλλήλους. Ως προς τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων οι υπάλληλοι έδειξαν μεγαλύτερη συμφωνία στην άποψη πως οι προϊστάμενοί χρησιμοποιούν την τεχνική της αποφυγής και της χρήσης εξουσίας.

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο αποτελούν μείζον και σοβαρό θέμα και αφορούν τόσο τους εργαζόμενους, όσο και την πλευρά της ηγεσίας. Η αντιμετώπιση της κακής επικοινωνίας και των συγκρούσεων σε κάθε οργανισμό και υπηρεσία, επαφίεται στα άτυπα καθήκοντα του ηγέτη και επειδή δεν υπάρχει ειδική μέριμνα με κανόνες και αρχές διαμεσολάβησης και διαχείρισης των όποιων συγκρούσεων, ο κάθε ηγέτης αντιμετωπίζει το κάθε πρόβλημα σύμφωνα με τις δικές του προσωπικές απόψεις, τη δική του ιδεολογία, τις δικές του συμπάθειες ή αντιπάθειες και εν τέλει η διαιωνίζει το κακό κλίμα, τις πελατειακές σχέσεις και την ανασφάλεια των εργαζομένων.

Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις όπου ένας ηγέτης, μπορεί να κατέχει κάποια από τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά και να ηγείται με σύνεση και αντικειμενικότητα, αλλά το μείζον θέμα των συγκρούσεων δεν θα πρέπει να επαφίεται μόνο στον καλό χαρακτήρα ενός ηγέτη και στη καλή του διάθεση, αλλά να ισχυροποιηθεί με αυστηρό νομικό πλαίσιο που θα αποδώσει δικαιοσύνη και ασφάλεια στους εργαζόμενους.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν την ανάγκη συνεχούς διαλόγου και συνεργασίας ανάμεσα στα μέρη που απαρτίζουν τις εργασιακές ομάδες, καθώς και τη συνεχή επιμόρφωση και γνώση σε θέματα επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης για όλο τον πληθυσμό των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα. Η γνώση ηγετικών χαρακτηριστικών όπως η καλή επικοινωνία, η συνεργασία με τους συναδέλφους, η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, η αντιμετώπιση προβλημάτων υφισταμένων, η αντιμετώπιση παραπόνων μελών της Υπηρεσίας, η καινοτομία και η ανάληψη πρωτοβουλιών θεωρήθηκαν σημαντικές από τους εργαζόμενους, ένα εύρημα σε συμφωνία με τη θεωρία αφού σύμφωνα με τον Volpe (1989) καθώς οι οργανωτικές δομές προσπαθούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες ατόμων και ομάδων που εξυπηρετούν, με περιορισμένους πόρους στη διάθεσή τους ή με νεφελώδεις οδηγίες πολιτικής, οι ηγέτες/διαχειριστές των συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα δεν μπορούν πλέον να βασίζονται απλώς σε σαφώς καθορισμένους ρόλους ή στην εξουσία τους για να χειριστούν ευαίσθητες καταστάσεις. Πολλά εξαρτώνται συχνά από τη διακριτική τους ευχέρεια, τις προσωπικές τους δεξιότητες και την επιρροή τους.

Αναδεικνύεται λοιπόν η αξία και η αναγκαιότητα της Διαμεσολάβησης τόσο ως βασικό χαρακτηριστικό των ηγετών, όσο και ως ξέχωρα από αυτούς, στο πρόσωπο ενός τρίτου, εκπαιδευμένου και αντικειμενικού ατόμου, του Διαμεσολαβητή.

Τέλος η εργασία αυτή είναι το εισαγωγικό μέρος της ευρύτερης έρευνας που έγινε από τη συγγραφέα αναφορικά με τις αιτίες των συγκρούσεων και τη διαχείριση τους στο δημόσιο τομέα, που συμπεριλαμβάνει επίσης και τις απόψεις των 54 κατόχων θέσεων ευθύνης (Προϊστάμενοι/ες, Διευθυντές/ντριες) από τους συνολικά 136 ,δηλαδή το 38% των κατόχων θέσεων ευθύνης στις Υπηρεσίες των Τεχνικών Έργων της ΠΚΜ που διεξήχθη η έρευνα συμμετείχαν με τις απαντήσεις τους στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο. Η συγγραφέας έχει σκοπό να παρέχει ένα πιο αναλυτικό επιστημονικό άρθρο στο μέλλον σχετικά με τις απαντήσεις και των δύο εργασιακών ομάδων στο δημόσιο τομέα και τις διαφορετικές προσεγγίσεις

που αυτές εμφανίζουν στα θέματα των συγκρούσεων που ανακύπτουν στην εργασία τους. Οι περιορισμοί της έρευνας προέρχονται από το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της προέρχονται από ένα μόνο τομέα των δημοσίων υπηρεσιών (Δημόσια Έργα) και θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον αν παρόμοιες έρευνες μπορούσαν να διεξαχθούν και σε άλλους δημόσιους τομείς (πχ Σώματα Ασφαλείας, Εκπαίδευση, Εφορία, Υπηρεσίες Υγείας), για να καταδειχθεί εάν η γενίκευση είναι δυνατή ανάλογα με τα αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

Adejimola, A.S. (2009). *Language and communication in conflict resolution*. Journal of Law and Conflict Resolution,1(1),1-9.

Βάμβουκας, Μ.Ι. (2007). *Εισαγωγή στην παιδοψυχαγωγική έρευνα και μεθοδολογία.* Αθήνα: Γρηγόρης

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά.* Αθήνα:Rosili.

Γαλάνης (2013). *Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. Εφαρμοσμένη Ιατρική Έρευνα, 30(1),* 97-110.

Γιαννουλέας, Μ. (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: πεδίο.

Cohen, L., Manion, L.& Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. London: Rout ledge.

Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση,*

Μετάφραση Δ. Κικίζας. Πάτρα: ΕΑΠ.

Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS (5th edition)*. Sage Publications Ltd.

Greenberg,J. & Baron,R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Μτφρ. Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Ζιγκιρίδης, Ε (2008).*«Οικονομία – επιχειρήσεις - Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»,* Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Henkin, A.B., Cistone ,P.J.& Dee,J.R. (2000).*''Conflict management strategies ofprinciples in site-based managed schools''*. Journal of Educational Administration,38(3):142-158.

Παπαγεωργάκης, Π. & Σισμανίδου, Ε. (2016). *Ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων.* ¨Τα πρακτικά του 3ου Συνεδρίου: ΝΕΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ¨.

Παπαδόπουλος, Ι. (2012). *Χρήση των Τ.Π.Ε. από τα διευθυντικά στελέχη σχολικών μονάδων και εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών*. *i-Teacher*, 5ο Τεύχος (Νοέμβριος, 2012).

Rahim, A., Magner, R. & Shapiro. L. (2000). *Do you justice perceptions influence stylesof handling conflict with supervisors? What justice perceptions of precisely?* International Journal of Conflict Management,11, p.p. 9-31.

Robbins,S.P. (1993). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs,6th edition, Prentice Hall.

Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες προσεγγίσεις*. Μτφρ. Άννα Πλατάκη. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης.* 2η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων.* τόμος Α΄ Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη, Α. (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων. Αθήνα.

Schermerhorn, J. R. (1982). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Smiley, F. (2018). Leadership guide to conflict and conflict management. *Leadership in Healthcare and Public Health*. Available διαθέσιμο στο:: https://ohiostate.pressbooks.pub/pubhhmp6615/chapter/leadership-guide-to-conflict-and-conflict-management/

(Τελευταία ανάκτηση 14-9-223)

Stevenson,W.J., (1999*). Production/operations management*.Bankok: Irwin McGraw-Hill.

Sullivan, E.& Decker, P. (2009).*Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας.* Επιστημονική επιμέλεια: Μπελλάλη, Αθήνα: Γκιούρδας.

Τριαντάρη, Σ., (2018) *Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Κ.&Μ. Αντ. Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ. (2020*) Ηγεσία Θεωρίες Ηγεσίας Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Κ & Μ Σταμούλη.

Tjosvold, D. & Sun, H.F. (1993).*Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions and consequences*. International Journal of Conflict Management,13(2), p.p. 142-164.

Thomas,K.W. (1976). *''Conflict and conflict management''*. In M.D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, p.p. 889-935.

Volpe, M. (1989). Managing conflict in Public Sector, *Public Productivity & Management Review,* Vol. 13, No. 1 (Autumn, 1989), pp. 99- 106

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Wilmot, W. W. & Hocker, J. L. (2011). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.

Uline, C.L., Tschannen-Moran, M. & Perez, L. (2003). *Constructive conflict: How controversy can contribute to school improvement*. Teachers College Record, 105(5),p.p. 782-816.