

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)



Διπλωματική Εργασία
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Κανελλοπούλου Αθανασία

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωτήριος Βαρελάς

Πειραιάς

2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Διαχείριση επιχειρήσεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον και Σημειώση εφελκυστικότητας στα ελληνικά αρχεία έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας 

Όνοματεπώνυμο Καλλιτοπούλου Αθανασία

Ημερομηνία 9/11/2023

Αφιερώνεται στον πατέρα μου.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Κανελλοπούλου Αθανασία

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση Συγκρούσεων, Τεχνικές Διαχείρισης Συγκρούσεων, Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων στον Οργανισμό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τη σημερινή εποχή οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος ζητημάτων, τα οποία προκύπτουν είτε στο εσωτερικό τους περιβάλλον είτε στο εξωτερικό. Ένα από τα βασικά προβλήματα που είναι σίγουρο ότι κάποια στιγμή θα απασχολήσει είναι και αυτό των συγκρούσεων, καθώς αυτές θα υφίστανται πάντα όταν σε έναν εργασιακό χώρο συνυπάρχουν ομάδες ατόμων οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων σε εργασιακά περιβάλλοντα οργανισμών και επιχειρήσεων, αλλά και ο τρόπος όπου αυτές επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων σε αυτά. Σε αυτή τη σχέση ελέγχονται πέντε διαφορετικές τεχνικές διαχείρισης με σκοπό την εύρεση εκείνων που είναι σε θέση να επηρεάσουν το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων, ανάλογα με την έκβαση της διαδικασίας επίλυσης. Η συγκεκριμένη σχέση εξετάζεται τόσο με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, όσο και με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και έδωσε χρήσιμα συμπεράσματα για αυτή.

THE CONFLICT MANAGEMENT IN THE BUSINESS ENVIRONMENT AND BUILDING TRUST IN MODERN ORGANIZATIONS

Kanellopoulou Athanasia

Keywords: *Conflict Management, Conflict Management Techniques, Employees' Trust in the Organization.*

ABSTRACT

In today's world, organizations and businesses have to deal with a large amount of challenges, which arise both in their internal and external environment. One of the main problems that is sure to be of concern at some point is conflict between people, as conflicts always exist when there are groups of people interacting with each other in a workplace. The purpose of this thesis is to examine the conflict management techniques in working environments of organizations and businesses, but also the way in which they affect the employees' trust in them. In this relationship, five different conflict management techniques are tested, in order to find those that are able to influence the level of employees' trust, depending on the outcome of the resolution process. The specific relationship is examined both on the basis of the available literature and on the basis of the research that was carried out and gave useful conclusions about it.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σωτήριο Βαρελά για την πολύτιμη βοήθειά του, τις συμβουλές και την καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους κοντινούς μου ανθρώπους που ήταν δίπλα μου και με στήριζαν σε όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου πορείας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	13
Πίνακας 2: Προσδιοριστικοί παράγοντες πληθυσμού	33
Πίνακας 3: Αντικείμενα τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων	40
Πίνακας 4: Αντικείμενα της έννοιας εμπιστοσύνη στον οργανισμό	41
Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων	44
Πίνακας 6: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης στον οργανισμό	45
Πίνακας 7: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής υποχώρησης.....	46
Πίνακας 8: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής συμβιβασμού	46
Πίνακας 9: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής εξαναγκασμού.....	47
Πίνακας 10: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής επίλυσης προβλήματος.....	47
Πίνακας 11: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής αποφυγής	48
Πίνακας 12: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της εμπιστοσύνης στον οργανισμό.....	49
Πίνακας 13: Συσχετίσεις των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης στον οργανισμό	52
Πίνακας 14: Σύνοψη μοντέλου υπόθεσης H_1	53
Πίνακας 15: Ανάλυση ANOVA υπόθεσης H_1	54
Πίνακας 16: Ανάλυση συντελεστών υπόθεσης H_1	55

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Μοντέλο ερευνητικής υπόθεσης	30
Διάγραμμα 2: Φύλο συμμετεχόντων	34
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	35
Διάγραμμα 4: Τομέας εργασίας συμμετεχόντων	35
Διάγραμμα 5: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων	36
Διάγραμμα 6: Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων.....	37
Διάγραμμα 7: Αριθμός εργαζομένων επιχείρησης συμμετεχόντων	37

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	3
2.1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	3
2.2 ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	6
2.3 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	7
2.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	10
2.5 ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	15
2.5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	17
2.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	19
2.7 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ Β2Β	21
2.8 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	22
2.8.1 ΧΤΙΣΙΜΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	24
2.8.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ	27
2.9 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	29
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	31
3.1 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ	31
3.2 ΔΕΙΓΜΑ	34
3.3 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	38
3.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	39
4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	42
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	42
4.2 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ.....	45
4.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	50
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ	53
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	56
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	59
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	68

ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	68
ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ.....	69
ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΝΔΡΟΜΗΣΗΣ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	74

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το περιβάλλον μπορεί να αφορά τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό του οργανισμού. Και στα δύο αυτά περιβάλλοντα, είναι σχεδόν βέβαιο πως κάποια στιγμή θα δημιουργηθούν συγκρούσεις. Αυτές μπορεί να αφορούν τόσο εσωτερικές μεμονωμένες ομάδες στο περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και συγκρούσεις που μπορεί να εντοπίζονται στις σχέσεις εργαζομένων της επιχείρησης με αντίστοιχους άλλης επιχείρησης (π.χ. λόγω συνεργασίας μεταξύ δύο οργανισμών). Η σύγκρουση δεν μπορεί να αποφευχθεί, καθώς είναι ένα αναπόσπαστο στοιχείο των εργασιακών ομάδων.

Μπορεί να εμφανιστεί ως μια δυσκολία συνεργασίας ή και ανταγωνισμός μεταξύ ατόμων τα οποία διαθέτουν διαφορετικές ανάγκες, ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες ή και στόχους (Thakore, 2013). Παρά το γεγονός ότι είναι απίθανο να μην προκύψουν συγκρούσεις μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το αποτέλεσμά τους δεν μπορεί να προκαθοριστεί. Και αυτό συμβαίνει, καθώς μια σύγκρουση μπορεί να κλιμακωθεί και να οδηγήσει σε αντιπαραγωγικά αποτελέσματα ή μπορεί να έχει αρκετά οφέλη τα οποία μπορεί να καταλήξουν σε ένα ποιοτικό αποτέλεσμα (Thakore, 2013). Γίνεται λοιπόν, σαφές πως η γνώση διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων είναι πολύ σημαντική για ομάδες οι οποίες επιθυμούν να είναι παραγωγικές (Thakore, 2013).

Ωστόσο, στη διαθέσιμη βιβλιογραφία, δεν υπάρχει μεγάλος όγκος δεδομένων που να αφορά τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, ενώ οι έρευνες πάνω στη συγκεκριμένη έννοια σε σχέση με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό/επιχείρηση είναι ελάχιστες. Αυτό μπορεί να συμβαίνει κυρίως, επειδή η επιτυχημένη επίλυση συγκρούσεων πολλές φορές μπορεί να κεντρίζει το ενδιαφέρον για περιπτώσεις που αφορούν παραγωγικότητα ή συναισθήματα (π.χ. ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια εργαζομένων) και να μην επικεντρώνεται σε ικανοποιητικό βαθμό στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επηρεαστεί το κομμάτι της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον εργοδότη τους.

Για το λόγο αυτό η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ της διαχείρισης των συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό ή την επιχείρηση στην οποία ανήκουν και εργάζονται. Αναλυτικότερα, θα

επιχειρηθεί η εξέταση διαφόρων τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων με την κάθε μια ξεχωριστά να ελέγχεται για το αν συνεισφέρει στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό αλλά και ως προς ποια κατεύθυνση την επηρεάζουν. Πρόκειται δηλαδή, για πέντε τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων οι οποίες συνθέτουν τη μεταβλητή της διαχείρισης συγκρούσεων και αποτελούν την ανεξάρτητη μεταβλητή της έρευνας, με την εμπιστοσύνη να ορίζεται ως η εξαρτημένη μεταβλητή.

Στα παρακάτω κεφάλαια μπορούν να εντοπιστούν αρκετές πληροφορίες που συνθέτουν και τεκμηριώνουν την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται η διαθέσιμη βιβλιογραφία που αφορά τις δύο βασικές έννοιες της εργασίας, αυτή της διαχείρισης συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό ή την επιχείρηση στην οποία ανήκουν. Οι πληροφορίες αυτής της ενότητας έχουν χρησιμοποιηθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία που είναι διαθέσιμη. Παράλληλα, παρουσιάζονται αναλυτικά και οι πηγές που εντοπίζονται να περιέχουν στοιχεία σχετικά με τη σχέση των δύο μεταβλητών, ενώ τέλος γίνεται ορισμός του υποθετικού ερωτήματος, το οποίο αποτελεί και το κεντρικό αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Αμέσως μετά, παρουσιάζονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν την έρευνα, τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιήθηκε, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και πληροφορίες σχετικά με το δείγμα, το οποίο αποτελεί και την πηγή δεδομένων για τον έλεγχο του ερευνητικού ερωτήματος που τέθηκε προηγουμένως. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης, όπου μπορούν να εντοπιστούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που σχετίζονται με αυτή. Το τελευταίο μέρος βασίζεται στα αποτελέσματα της ανάλυσης, όπου εκεί γίνεται μια παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέρχονται από αυτά, ενώ ταυτόχρονα ορίζονται και μερικοί περιορισμοί όσον αφορά το ερευνητικό κομμάτι, αλλά και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση, βασισμένες στον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώθηκε η έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Μια από τις σημαντικότερες πλευρές της κοινωνικής ζωής αποτελεί και η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Πέρα από τη σημασία της δημιουργίας και διατήρησης λειτουργικών ανθρώπινων σχέσεων, η ζωή μέσα σε μια οποιαδήποτε ομάδα (π.χ. κοινωνική, εργασιακή κ.α.) μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις σύγκρουσης. Μάλιστα, οι εργασιακές σχέσεις, κάτι το οποίο είναι και το κεντρικό αντικείμενο γύρω από το οποίο θα μελετηθούν στη συνέχεια οι συγκρούσεις, αποτελεί μια κύρια ομάδα μέσα στην καθημερινότητα ενός μέσου ανθρώπου (Madalina, 2016).

Οι πρώτοι ορισμοί πάνω στις συγκρούσεις είχαν εστιάσει σε μια πληθώρα φαινομένων, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- Τις συνθήκες που επικρατούσαν πριν μια συμπεριφορική σύγκρουση (π.χ. έλλειψη πόρων).
- Τις συναισθηματικές καταστάσεις των μελών του καναλιού που συμμετέχουν (π.χ. ένταση, εχθρότητα).
- Την αντίληψη και την επίγνωση μιας κατάστασης σύγκρουσης.
- Την πραγματική συμπεριφορά της σύγκρουσης, η οποία κυμαίνεται από την παθητική αντίσταση έως την απροκάλυπτη επιθετικότητα (Pondy, 1967).

Οι οργανισμοί αποτελούν ζωντανά συστήματα που αποτελούνται από μονάδες που αλληλεπιδρούν και εκτελούν εργασίες με έναν αμοιβαία εξαρτώμενο τρόπο, μέσα σε μια δομή περιορισμένων πόρων (Boulding, 1957). Φαίνεται συνηθισμένο να αναφέρεται κανείς στην ύπαρξη συγκρούσεων σε ένα τέτοιο σκηνικό. Τα μέρη σε έναν οργανισμό μπορεί να έχουν μια σύγκρουση σχετικά με την κατανομή των πόρων ή μπορεί να έχουν μια πιο θεμελιώδη σύγκρουση σχετικά με την ίδια τη δομή του οργανισμού και τη βασική φύση της αλληλεπίδρασής τους (Aubert, 1963). Όταν τα μέρη βρίσκονται σε κατάσταση ασυμβατότητας στόχων, η σύγκρουση αναπτύσσεται με δυναμικό τρόπο, ξεκινώντας πολύτιμες αλλά και αναγκαίες εποικοδομητικές αλλαγές ή οδηγώντας σε κλιμακούμενες στρατηγικές και καταστροφικές συνέπειες (Deutsch, 1969).

Μια σύγκρουση διαπερνά τον οργανισμό. Τα στελέχη, τα διευθυντικά στελέχη, οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν συγκρούσεις για ζητήματα που αφορούν από την κατεύθυνση της εταιρείας έως και την κατανομή των πόρων και τον τρόπο με τον οποίο αυτά σχετίζονται μεταξύ τους. Θεωρείται δεδομένο ότι η ομαδική εργασία είναι χρήσιμη σε οργανισμούς σε πολύ μεγάλο βαθμό, καθώς αποτελεί ένα όχημα για την ανάδειξη της ανοιχτής συζήτησης διαφορετικών προοπτικών και οπτικών και την ενσωμάτωσή τους σε βιώσιμες λύσεις (Tjosvold et al., 2014). Οι συγκρούσεις στο περιβάλλον ενός οργανισμού θεωρείται κάτι αναπόφευκτο, καθώς αποτελεί μέρος των ομάδων εργασίας. Μπορεί να οριστεί ως “ένας αγώνας ή ανταγωνισμός μεταξύ ενός πλήθους ομάδων με διαφορετικές ανάγκες, ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες ή στόχους” (Thakore, 2013, σελ. 7).

Η σύγκρουση σε ομάδες μπορεί να είναι αναπόφευκτη, παρ’ όλα αυτά τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να είναι προκαθορισμένα. Μπορεί για παράδειγμα να κλιμακωθεί και να οδηγήσει σε μη παραγωγικά αποτελέσματα, ή να έχει λυθεί ευεργετικά και να καταλήξει σε ένα αρκετά ποιοτικό τελικό προϊόν. Επομένως, η γνώση πάνω στη διαχείριση μιας σύγκρουσης είναι κάτι το αναπόσπαστο σε μια ομάδα υψηλής επίδοσης. Περιλαμβάνει διαδικασίες απόκτησης ικανοτήτων πάνω στη διαδικασία της επίλυσης συγκρούσεων, αυτογνωσία σχετικά με τα είδη της σύγκρουσης, επικοινωνιακές ικανότητες, αλλά και δημιουργία μιας δομής διαχείρισης συγκρούσεων μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον (Thakore, 2013).

Όταν οι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες, η σύγκρουση είναι ίσως ένα από τα πιο προβλέψιμα γεγονότα που πρόκειται να συμβούν. Μάλιστα, αρκετοί διευθυντές ξοδεύουν αρκετό από το διαθέσιμο εργασιακό τους χρόνο για να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις που προέρχονται από προβλήματα, τα οποία σχετίζονται με τους ανθρώπους (Madalina, 2016). Μέλη ομάδας τα οποία είναι πολύ αφοσιωμένα στην παραγωγή υψηλής ποιότητας εργασίας, μπορεί να διαφωνούν πάνω στη μορφή της, στο πως θα μοιραστούν τη δουλειά αλλά και πως θα κατανεμηθούν τα οφέλη όταν αυτή ολοκληρωθεί (Tjosvold et al., 2014). Η κακή διαχείριση των συγκρούσεων είναι σε θέση να οδηγήσει σε μια ποικιλόμορφη κατανομή εσφαλμένης ενέργειας προς το ανθρώπινο δυναμικό, επικοινωνιακά λάθη που θα πρέπει να διορθωθούν άμεσα και μάλιστα, μπορεί να καταλήξει σε απώλεια ευκαιριών. Επομένως, είναι αρκετά δύσκολος ο υπολογισμός των απωλειών, οι οποίες σχετίζονται με τα ανθρώπινα λάθη (Madalina, 2016).

Όσο οι οργανισμοί εξακολουθούν να χρησιμοποιούν ομάδες εργασίας στο εσωτερικό τους, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Πρόκειται για ένα αποτέλεσμα συμπεριφορών και είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης ζωής. Όπου υπάρχει αλληλεπίδραση, υπάρχει και σύγκρουση. Η σύγκρουση μπορεί να σημαίνει και μια έκφραση εχθρότητας, αρνητικών συμπεριφορών, ανταγωνισμού, επιθετικότητας, αντιπαλότητας και παρεξηγήσεων. Παράλληλα, έχει συσχετιστεί με καταστάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν αντιφατικά συμφέροντα και ενδιαφέροντα μεταξύ δύο αντιπάλων ομάδων. Ακόμη, μπορεί να οριστεί ως μια διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων ή ομάδων, όπου ο καθένας προσπαθεί να αποκτήσει αποδοχή στα μάτια του άλλου (Thakore, 2013).

2.2 ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μια σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει ένα μεγάλο πρόβλημα στον εργασιακό χώρο. Ίσως να προκύψει μεταξύ ενός διευθυντικού στελέχους και ενός υφιστάμενου (Huan & Yazdanifard, 2012) ή μεταξύ υπαλλήλων και των ομάδων μέσα στις οποίες ανήκουν. Μη έγκυρες, λανθασμένες και κακώς επικοινωνημένες πληροφορίες αποτελούν την πιο κοινή πηγή μεταξύ των μερών που συγκρούονται (Huan & Yazdanifard, 2012). Ακόμη και όταν όλα τα μέρη έχουν την ίδια ευκαιρία για πρόσβαση σε κοινή πληροφόρηση, τα διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν και άλλες αντιλήψεις πάνω στη σημασία της, βασισμένοι στην ατομική κατανόησή της αλλά και στις προσδοκίες του ρόλου (Huan & Yazdanifard, 2012).

Υπάρχουν πάρα πολλοί λόγοι και αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Sasikala et al. (2021), οι βασικότερες αιτίες συνοψίζονται ως εξής:

- Κακή επικοινωνία: τα διαφορετικά είδη επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Διαφορετικές αξίες: Όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα αποτελούνται από άτομα που βλέπουν τον κόσμο διαφορετικά. Η σύγκρουση εμφανίζεται όταν λείπει η αποδοχή και η κατανόηση αυτών των διαφορών.
- Διαφορετικά ενδιαφέροντα: Σε αυτή την περίπτωση η σύγκρουση εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι διαφωνούν σχετικά με τους προσωπικούς τους στόχους, αγνοώντας τους οργανωσιακούς, αλλά και την ευημερία στο χώρο εργασίας.
- Έλλειψη πόρων: Πολύ συχνά οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να ανταγωνιστούν για τη διαθεσιμότητα των πόρων που απαιτούνται, ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Σε ένα περιβάλλον όπου οι πόροι είναι σπάνιοι προκαλείται σύγκρουση, παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχει πληροφόρηση για τον περιορισμένο αριθμό πόρων.
- Συγκρούσεις προσωπικότητας: Το περιβάλλον του χώρου εργασίας είναι φτιαγμένο από διαφορετικές προσωπικότητες, κάτι που είναι σίγουρο ότι κάποια στιγμή θα προκαλέσει συγκρούσεις.
- Κακή απόδοση: Όταν μια ομάδα ή ένας/μία εργαζόμενος/η δεν αποδίδουν ή δεν εργάζονται όσο χρειάζεται και αυτό παραμένει άλυτο, τότε είναι φυσιολογικό να επέλθει η σύγκρουση (Sasikala et al., 2021).

2.3 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όπως αναφέρει και ο Madalina (2016), εξαιτίας της ποικιλίας και του πλήθους ορισμών που υπάρχουν διαθέσιμα πάνω στις εργασιακές συγκρούσεις, οι απόψεις και η εικόνα που υπάρχει πάνω σε αυτές μπορεί να διαφέρει. Επομένως, ο Madalina (2016) διαχωρίζει τις συγκρούσεις στις ακόλουθες τέσσερις διαφορετικές μορφές:

- Διαπροσωπική σύγκρουση: Αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων. Συνήθως, συμβαίνει λόγω της διαφορετικότητας μεταξύ των δύο (Madalina, 2016).
- Ενδοπροσωπική σύγκρουση: Πρόκειται για ένα είδος που προκύπτει σε ένα άτομο. Η εμπειρία είναι αυτή που κυριαρχεί στο μυαλό του ατόμου. Ως εκ τούτου, αποτελεί ένα είδος σύγκρουσης το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως ψυχολογικό, καθώς σε αυτό περιλαμβάνονται οι σκέψεις, οι αξίες, οι αρχές και τα συναισθήματα του ατόμου (Madalina, 2016).
- Ενδοομαδική σύγκρουση: Αφορά ένα είδος σύγκρουσης που σχετίζεται με τα άτομα εντός μιας ομάδας. Οι ασυμβατότητες που μπορεί να υπάρχουν, αλλά και οι διάφορες παρεξηγήσεις που ενδέχεται να σημειωθούν μεταξύ αυτών των ατόμων είναι σε θέση να οδηγήσουν σε μια ενδοομαδική σύγκρουση (Madalina, 2016).
- Διαομαδική σύγκρουση: Λαμβάνει χώρα όταν μια παρεξήγηση προκύπτει μεταξύ διαφορετικών ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό. Σε όλο αυτό συμβάλλει και η ύπαρξη ή μη του ανταγωνισμού (Madalina, 2016). Παράλληλα, αυτό το είδος σύγκρουσης μπορεί να ενισχύεται από παράγοντες όπως για παράδειγμα η αντιπαλότητα που μπορεί να αφορά πόρους ή όρια που έχει θέσει η μία ομάδα στην άλλη, κάτι το οποίο καθιερώνει την ταυτότητά τους ως ομάδα (Denohue & Kott, 1992).

Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο που έχει μελετηθεί αρκετά μέσα στον 20ο αιώνα. Η έννοια της λέξης μπορεί να οριστεί ως η αντιπαλότητα μιας πλευράς με μια άλλη (Thakore, 2013). Αφορά τη διαφωνία μεταξύ ανθρώπων ή/και μελών ενός οργανισμού. Μια τέτοια διαφωνία είναι έμφυτη στις ανθρώπινες σχέσεις (Thakore, 2013).

Σύμφωνα με τον Verma (1998), με την πάροδο του χρόνου, είχαν διακριθεί τρεις διαφορετικές θεωρίες σχετικά με τη σύγκρουση στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η παραδοσιακή θεωρία, η οποία ορίζει ότι η σύγκρουση είναι κάτι κακό, έχει πάντα αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον του οργανισμού και οδηγεί σε μείωση της απόδοσης όσο η σύγκρουση γίνεται περισσότερο έντονη. Επομένως, είναι κάτι το οποίο θα πρέπει πάντα να αποφεύγεται. Η αντίδραση στην παραδοσιακή μορφή είναι η μείωση, η καταστολή ή ακόμη και η εξάλειψή της. Ο διευθυντής θεωρούταν ο αρμόδιος για την επίλυση της σύγκρουσης, αρκετά συχνά μέσα από μια πιο απολυταρχική προσέγγιση. Παρά το γεγονός ότι τις προηγούμενες δεκαετίες τέτοιες προσεγγίσεις έδειξαν να έχουν επιτυχία, ορισμένες φορές αυτό δεν ήταν καθολικά αποτελεσματικό. Και αυτό διότι, όταν μια σύγκρουση έπρεπε να κατασταλεί, δεν εντοπιζόταν η πηγή που την προκαλούσε, με αποτέλεσμα να μην ήταν δυνατόν να αναδειχθούν οι θετικές πλευρές της σύγκρουσης (Verma, 1998).
2. Η συμπεριφορική ή σύγχρονη θεωρία, η οποία αναφέρεται και ως θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, άρχισε να κάνει την εμφάνισή της από τα τέλη του 1940 έως και το 1970. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι κάτι φυσιολογικό και αναπόφευκτο σε όλους τους οργανισμούς. Επίσης, μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις, ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισής της. Εξαιτίας της σύγκρουσης η απόδοση μπορεί να αυξηθεί, αλλά μέχρι ένα συγκεκριμένο σημείο και στη συνέχεια να μειωθεί εάν η σύγκρουση συνεχίζει να υπάρχει ή παραμένει χωρίς επίλυση. Αυτή η προσέγγιση αναδεικνύει την αποδοχή της σύγκρουσης και την εκλογίκευσή της. Εξαιτίας των θετικών οφελών της σύγκρουσης, αρκετοί διευθυντές εστιάζουν στην αποτελεσματική διαχείρισή της αντί να την καταστείλουν ή να την εξαλείψουν (Verma, 1998).
3. Η αλληλεπιδραστική θεωρία, η οποία αποτελεί και την πιο σύγχρονη από τις τρεις, εξετάζει τη σύγκρουση ως κάτι αναγκαίο για την αύξηση της απόδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ενώ η συμπεριφορική θεωρία αποδέχεται τη σύγκρουση, η αλληλεπιδραστική ενθαρρύνει την ύπαρξη συγκρούσεων βασισμένη στην άποψη ότι ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται από αρμονική συνύπαρξη, συνεργασία και ηρεμία στο εσωτερικό του μπορεί να καταλήξει να είναι στατικός, απαθής, στάσιμος και ανήμπορος να αντιδρά στην αλλαγή και

στην καινοτομία. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τους διευθυντές να διατηρούν ένα κατάλληλο επίπεδο συγκρούσεων, το οποίο θα είναι αρκετό, ώστε να διατηρεί το επίπεδο των διαδικασιών δημιουργικό, καινοτόμο και βιώσιμο (Verma, 1998).

2.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η διαχείριση της σύγκρουσης αναφέρεται στην αντιμετώπιση ή την αφαίρεση της αιτίας που την προκαλεί (Thakore, 2013). Μάλιστα, είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να είναι πολλαπλό, ανάλογα με τη φύση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση (Madalina, 2016). Δεδομένου ότι υπάρχουν πάρα πολλές μορφές και καταστάσεις όπου μπορεί να προκύψει μια σύγκρουση, δεν είναι περιέργο που οι ερευνητές επί του θέματος έχουν αναπτύξει πάρα πολλά θεωρητικά πλαίσια για αυτή (Tjosvold et al., 2014). Αρκετοί από αυτούς που έχουν επικεντρωθεί στο θέμα στα πλαίσια των οργανισμών, έχουν αναπτύξει εκτεταμένη γνώση χρησιμοποιώντας αυτά τα θεωρητικά μοντέλα των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων (Rahim & Magner, 1995), ολοκληρωμένων διαπραγματεύσεων (Brett, 2000), εποικοδομητικών διαμαχών (Tjosvold, 1998) και συγκρούσεων πάνω σε θέματα εργασίας ή σχέσεων (Jehn, 1995). Παρά το γεγονός ότι στη διαθέσιμη βιβλιογραφία αναφέρεται ένα μεγάλο πλήθος τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων, υπάρχει μια γενική συμφωνία των ακαδημαϊκών σε τεχνικές που προέρχονται από δύο διαφορετικές διαστάσεις:

1. Τη μέριμνα για τον εαυτό.
2. Τη μέριμνα για τους άλλους (Kay & Skarlicki, 2020).

Συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις, προκύπτουν πέντε διαφορετικές τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και συγκεκριμένα:

1. Συνεργασία
2. Συμβιβασμός
3. Εξομάλυνση
4. Ανταγωνισμός
5. Αποφυγή (Kay & Skarlicki, 2020).

Με βάση αυτό το μοντέλο των δύο διαστάσεων, η τεχνική συνεργασίας υποδηλώνει ένα υψηλό επίπεδο ανησυχίας για τα συμφέροντα και των δύο μερών της σύγκρουσης. Η συνεργασία οδηγεί σε μια ανοιχτή ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των μερών στην προσπάθειά τους να καταλήξουν σε ένα επωφελές αποτέλεσμα (Rahim, 1983). Το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να μην αποτελεί το βέλτιστο τρόπο διαχείρισης μιας

σύγκρουσης για όλες τις περιστάσεις, αλλά σε γενικές γραμμές θεωρείται ως ένα από τα πιο εποικοδομητικά, καθώς έχει την τάση να οδηγεί στα βέλτιστα αποτελέσματα και να προάγει τις θετικές σχέσεις (Tjosvold, 2014). Αυτό επιβεβαιώνεται και από τους Van de Vliert et al. (1999), οι οποίοι αναφέρουν πως αυτή η τεχνική είναι η πιο εποικοδομητική από τις υπόλοιπες για το μεγαλύτερο εύρος των καταστάσεων που περιέχουν σύγκρουση.

Σε αντίθεση με το στυλ της συνεργασίας, η τεχνική της αποφυγής έχει χαρακτηριστεί ως κάτι που σημαίνει αυτόματα μείωση του επιπέδου μέριμνας για τα ενδιαφέροντα των δύο μερών. Η τεχνική της αποφυγής περιλαμβάνει την απόσυρση ή και την παράκαμψη της σύγκρουσης με κύριο σκοπό την αποφυγή της (Kay & Skarlicki, 2020). Παρά το γεγονός ότι αυτό το στυλ μπορεί να αποτελέσει μια αποτελεσματική τακτική στη διαχείριση συγκρούσεων υπό συγκεκριμένες συνθήκες, μπορεί να αποδειχθεί αρκετά προβληματικό. Και αυτό συμβαίνει, καθώς η μη αντιμετώπιση των υποκείμενων ζητημάτων, θέτει τα συγκρούσιμα μέρη να μην είναι σε θέση να ανταλλάξουν πληροφορίες και να οδηγηθούν σε μια αμοιβαία λύση πάνω στην οποία θα συμφωνούν (Behfar et al., 2008). Ως τεχνική, αυτή της αποφυγής είναι αυτή που έχει τις μικρότερες πιθανότητες να ικανοποιήσει τα ουσιαστικά συμφέροντα και των δύο πλευρών (Kay & Skarlicki, 2020). Ως εκ τούτου, οι συγκρούσεις που δεν έχουν επιλυθεί έχουν την τάση να αναπτύσσονται περισσότερο (Gillin Oore & et al., 2013). Με βάση αυτά μπορεί εύκολα να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η τεχνική της αποφυγής φαντάζει ως η λιγότερο αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης συγκρούσεων (Kay & Skarlicki, 2020).

Η τεχνική του ανταγωνισμού προκύπτει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα επιχειρεί να ικανοποιήσει κυρίως τα δικά του συμφέροντα, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις συνέπειες που μπορεί αυτό να έχει στα υπόλοιπα μέλη της σύγκρουσης, και ως εκ τούτου φέρεται ανταγωνιστικά. Όσον αφορά την τεχνική του συμβιβασμού, γίνεται αντιληπτή όταν σε μια σύγκρουση δεν υπάρχουν ούτε νικητές, ούτε χαμένοι. Αυτό που επικρατεί είναι μια διάθεση καταμερισμού του αντικειμένου της σύγκρουσης, αλλά και η εύρεση και αποδοχή μιας λύσης που απλά ικανοποιεί τις απαιτήσεις και των δύο πλευρών. Αυτό που ξεχωρίζει αυτή την τεχνική είναι η διάθεση που έχει η κάθε πλευρά της σύγκρουσης ως προς το να παραιτηθεί από κάτι που διεκδικεί.

Τέλος, το στυλ της εξομάλυνσης παρατηρείται όταν μια πλευρά επιχειρεί να κατευνάσει τον αντίπαλο και είναι πρόθυμη να βάλει τα συμφέροντα του πάνω από τα δικά της. Με αυτόν τον τρόπο, επιχειρείται κυρίως μια προσπάθεια διατήρησης της σχέσης μέσω της

προσαρμοστικότητας της μιας πλευράς (Robins & Judge, 2011). Πρόκειται για μια τεχνική που είναι πρωτίστως διαπραγματευτική. Αυτό βέβαια σημαίνει αυτόματα πως καμία από τις δύο πλευρές δεν κερδίζει, αλλά και οι δύο λαμβάνουν ένα αίσθημα ικανοποίησης πάνω στην κατάσταση που προκαλεί τη σύγκρουση. Παράλληλα, και οι δύο πλευρές μπορεί προσωρινά να αισθανθούν απώλεια, καθώς εγκαταλείπουν τη διεκδίκηση από κάτι που ήταν αρκετά σημαντικό για αυτές (Verma, 1998). Παρ' όλα αυτά, η εξομάλυνση παρέχει συνήθως λύσεις οι οποίες γίνονται αποδεκτές. Μάλιστα αυτό συμβαίνει και από τις δύο πλευρές. Το μόνο πρόβλημα με αυτή την τεχνική είναι ότι μερικές φορές μπορεί να θυσιαστούν αρκετά στοιχεία με σκοπό την επίτευξή της (Verma, 1998).

Ο Verma (1998) παρουσιάζει τις συχνότερες τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, οι οποίες μπορούν να απεικονιστούν συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα:

Τεχνικές	Περιγραφή	Αποτέλεσμα
Αποφυγή	Υποχώρηση από μια πραγματική ή πιθανή κατάσταση σύγκρουσης	Δε λύνεται το πρόβλημα
Εξομάλυνση	Δίνει έμφαση στις περιοχές όπου υπάρχει συμφωνία αντί για αυτές όπου υπάρχουν οι διαφορές	Παρέχει βραχυπρόθεσμη επίλυση τους προβλήματος
Συμβιβασμός	Αναζητά ευκαιρίες/λύσεις οι οποίες είναι ικανές να ικανοποιήσουν όλες τις πλευρές	Παρέχει οριστική επίλυση της σύγκρουσης
Εξαναγκασμός	Πιέζει τη μια πλευρά έναντι της άλλης	Τα σκληρά συναισθήματα μπορεί να επανέλθουν με άλλες μορφές
Συνεργασία	Περιλαμβάνει όλες τις πλευρές από διαφορετικές οπτικές γωνίες: Οδηγεί σε συναίνεση και δέσμευση	Παρέχει μακροπρόθεσμη λύση
Αντιμετώπιση / Επίλυση	Αντιμετωπίζει τη σύγκρουση ως ένα πρόβλημα που πρέπει να λυθεί με την εξέταση εναλλακτικών: Προϋποθέτει ανοιχτό διάλογο	Παρέχει τη βέλτιστη λύση του προβλήματος της σύγκρουσης

Πίνακας 1: Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η κάθε κατάσταση σύγκρουσης είναι μοναδική και δυναμική, είναι αρκετά δύσκολη η σύσταση μιας συγκεκριμένης τεχνικής, η οποία θα αποτελέσει την κατάλληλη. Η επιλογή τεχνικής διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Τύπος και σχετική σημαντικότητα της σύγκρουσης
- Πίεση χρόνου
- Η θέση των ατόμων που συμμετέχουν στη σύγκρουση
- Έμφαση στους στόχους έναντι των σχέσεων (Verma, 1998).

Οι τεχνικές εξαναγκασμού, εξομάλυνσης και αποφυγής είναι σε γενικές γραμμές μη αποτελεσματικές στην επίλυση των συγκρούσεων, καθώς αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν την πραγματική αιτία που την προκαλεί. Μπορεί να είναι κατάλληλες όταν είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια περίοδος ειρήνης και αρμονίας, ενώ παράλληλα οι πλευρές που συγκρούονται προετοιμάζονται για την επόμενη τους κίνηση (Verma, 1998). Όσον αφορά τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, οι Brahnam et al. (2005), τις διαχωρίζουν σε επικοδομητικές και καταστροφικές. Τα επικοδομητικά συλ διαχείρισης συγκρούσεων χαρακτηρίζονται από συνεργασία, αμοιβαίο σεβασμό, επιθυμία απόκτησης γνώσεων από τη σύγκρουση και τέλος, προστασία των άλλων (Brahnam et al., 2005).

2.5 ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μια σύγκρουση γενικά θεωρείται ένα φαινόμενο που μπορεί να χαρακτηριστεί επιβλαβές (Gurta, 2021). Οι απόψεις που υπάρχουν πάνω σε αυτό το ζήτημα, παρουσιάζουν μια σύγκρουση ως κάτι μη παραγωγικό. Μάλιστα, ο Benuyenah (2013) την ορίζει ως ένα φαινόμενο που αποδυναμώνει την ψυχική κατάσταση ενός εργαζομένου και τον απομακρύνει από την παραγωγική σκέψη (Benuyenah, 2013). Παρ' όλα αυτά, όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, η σύγκρουση εμφανίζεται σε όλους τους οργανισμούς και μερικές από αυτές μπορούν να έχουν οφέλη για αυτούς και να καταλήξουν ως κάτι παραγωγικό. Οι συγκρούσεις είναι σε θέση να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να μάθουν, όσο η σύγκρουση δεν χαρακτηρίζεται ως δυσλειτουργική. Για το λόγο αυτό, οι διευθυντές και οι managers θα πρέπει να εστιάσουν στην επιλογή μιας προσέγγισης, η οποία θα είναι κατάλληλη τόσο για την εκάστοτε κατάσταση, όσο και για τα άτομα και τα μέρη τα οποία συμμετέχουν σε αυτή (Gurta, 2021).

Η επιτυχημένη πορεία των σύγχρονων επιχειρήσεων ολοένα και αυξάνει την εξάρτησή της στην ικανότητά της να διαχειρίζεται και να επιλύει τις συγκρούσεις. Η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας επαρκούς τεχνογνωσίας διαχείρισης συγκρούσεων αποτελεί πλέον προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις (Ivanov, 2019). Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εμπειρικών και θεωρητικών προσπαθειών για μελέτη πάνω στις ενδοομαδικές συγκρούσεις και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση της ομάδας (Behfar et al., 2008).

Στο παρελθόν, ένα μεγάλο πλήθος ερευνητών έχει ισχυριστεί πως η διαχείριση συγκρούσεων και πιο συγκεκριμένα η επίλυσή τους, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της ομαδικής ή/και δυαδικής σχέσης μεταξύ σύγκρουσης και απόδοσης (Jehn & Benderskly, 2003; Marks et al. 2001). Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητα του ρόλου της επίλυσης των συγκρούσεων μέσα σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, παλαιότερες μελέτες έχουν δείξει πως μια διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων είναι ικανή να βοηθήσει στη μείωση της αρνητικής επίδρασης (αυτό αφορά όλα τα είδη συγκρούσεων), επαναφέροντας τη δικαιοσύνη και την ικανοποίηση όλων των πλευρών που συμμετέχουν στη σύγκρουση (Thomas et al., 1992).

Εστιάζοντας στην επίλυση, η δράση δεν είναι μια επιλογή. Όταν η σύγκρουση προκύπτει, η μη ύπαρξη δράσης (δηλ. το να μη συμβεί τίποτα και να αγνοηθεί το πρόβλημα) είναι

ίσως η πιο κοινή αντίδραση των διευθυντών. Είναι πολύ πιθανό να θεωρείται ότι αγνοώντας το πρόβλημα, θα οδηγήσει στην εξάλειψή του. Δυστυχώς αυτό δεν συμβαίνει συχνά (Gurta, 2021). Στην πραγματικότητα η αποφυγή του προβλήματος δε μπορεί παρά να επιδεινώσει τη δυσαρέσκεια των μερών που συμμετέχουν στη σύγκρουση (Kelman, 1958).

2.5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, της επίλυσης προβλημάτων, της αντιμετώπισης συναισθημάτων και της κατανόησης της θέσης του άλλου (Pondy, 1992). Εάν μια ομάδα επιλέξει την επίλυση μιας σύγκρουσης μέσω ενός μη αποτελεσματικού τρόπου, είναι πολύ πιθανό τα μέλη της να χαρακτηριστούν ως επιρρεπείς σε συνεχείς και κλιμακούμενες συγκρούσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή τα μέλη συχνά σπαταλούν χρόνο αντιδρώντας σε προκλητικές συμπεριφορές σύγκρουσης των μελών μιας άλλης ομάδας, αντί να εστιάζουν στην εργασία. Ωστόσο, οι ομάδες που μπορούν να προσαρμόσουν κατάλληλα τις διαδικασίες τους, είναι πιθανόν να δημιουργήσουν μια ομάδα όπου τα μέλη της θα είναι ικανοποιημένα και η απόδοσή τους θα εξακολουθεί να βελτιώνεται και να ενισχύεται (Behfar et al., 2008). Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι αρκετοί από αυτούς οδηγούνται σε μια κακή στρατηγική λήψης αποφάσεων, και συχνά επιλέγουν κατασταλτικές ή ανεπιτυχείς τεχνικές επίλυσης διαφορών. Έτσι, τέτοιες μέθοδοι λειτουργούν σπάνια και σε ορισμένες περιπτώσεις επιδεινώνουν περισσότερο το πρόβλημα (Gurta, 2021).

Η ίδια η διαχείριση της σύγκρουσης είναι κάτι αρκετά περίπλοκο. Ο Ivanov (2019) τη διαχωρίζει σε τρία βασικά στάδια:

1. Ο κατευνασμός της σύγκρουσης
2. Η επίλυση της σύγκρουσης
3. Η επίτευξη μιας αμοιβαίας επωφελούς συμβιβαστικής λύσης μεταξύ των μερών της σύγκρουσης.

Την ίδια στιγμή θα αναζητηθούν ευκαιρίες για να μετριαστούν οι αιτίες των συγκρούσεων και να ξεπεραστούν ή να ελαχιστοποιηθούν οι συνέπειες των καταστροφικών και δυσλειτουργικών συγκρούσεων. Στη συνέχεια, υπάρχουν και τα άλλα βήματα τα οποία αποτελούν μέρος της διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων και προηγούνται της τελικής επίλυσής τους (Ivanov, 2019). Αυτά θα αναφερθούν στη συνέχεια και πραγματοποιούνται από άτομα που λαμβάνουν διοικητικές αποφάσεις σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα μέσα στα πλαίσια των επιχειρήσεων ή/και των οργανισμών.

Ξεκινώντας από τα στάδια, παρακάτω θα αναφερθούν τα βήματα που καλούνται να ακολουθήσουν οι διευθυντές (Ivanov, 2019). Πιο συγκεκριμένα:

- Το πρώτο βήμα αποτελεί η πρόβλεψη των συγκρούσεων. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που αναλαμβάνει άνθρωπος, ο οποίος μέσω του ρόλου του καλείται να λάβει διοικητικές αποφάσεις και κατευθύνεται από την διευκρίνηση των αιτιών που είναι πιθανό να αναπτύξουν μια συγκεκριμένη σύγκρουση (Ivanov, 2019).
- Το δεύτερο βήμα σχετίζεται με την πρόληψη των συγκρούσεων. Αφορά μια δραστηριότητα που στοχεύει κατευθείαν στην πρόληψη της ύπαρξης σύγκρουσης ή συγκρούσεων.
- Το επόμενο βήμα συχνά είναι αναγκαίο και αναφέρεται στην τόνωση της σύγκρουσης και έχει ως σκοπό την πρόκλησή της.
- Επιπλέον, μερικές φορές είναι απαραίτητη η ρύθμιση μιας σύγκρουσης, μέσω μιας δραστηριότητας που στοχεύει στην άμβλυση και τον περιορισμό της.
- Το τελευταίο βήμα σχετίζεται με την επίλυση των συγκρούσεων και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαραίτητες δραστηριότητες που χρειάζεται να πραγματοποιήσει ένας διευθυντής για να λήξει τη σύγκρουση (Ivanov, 2019).

Το βέλτιστο αποτέλεσμα αποτελεί η επίτευξη μιας πλήρους επίλυσης της σύγκρουσης μέσα από την αποτελεσματική εξάλειψη όλων των αιτιών και της συγκρουσιακής κατάστασης. Το αποτέλεσμα έχει ως στόχο την κατάληξη σε μια αμοιβαία επωφελή τελική συμφωνία που θα σχετίζεται με το πραγματικό αντικείμενο της διαφωνίας μεταξύ των μερών που αποτελούν μέρος της σύγκρουσης. Ωστόσο, πολύ συχνά η επίλυση καταλήγει να είναι ελλιπής. Αρκετές φορές δεν εξαλείφονται όλες οι αιτίες και οι συνοδευτικές καταστάσεις της σύγκρουσης (Ivanov, 2019). Επομένως, θα πρέπει να υπάρχει ένα εύρος από προαπαιτούμενες καταστάσεις για να επιλυθεί μια συγκεκριμένη σύγκρουση. Θα πρέπει λοιπόν, αυτή να είναι αρκετά ώριμη και τα μέρη της σύγκρουσης να χρειάζεται να την επιλύσουν. Παράλληλα, δε θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός της διαθεσιμότητας των απαιτούμενων πόρων και μέσων, ώστε να επιτευχθεί η επίλυση. (Ivanov, 2019).

2.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Τα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης μπορεί να ποικίλουν και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Οι Robins & Judge (2011), τα έχουν κατηγοριοποιήσει σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. **Λειτουργικά Αποτελέσματα:** Η σύγκρουση λειτουργεί σαν δύναμη αύξησης της απόδοσης της ομάδας. Καταλήγει σαν κάτι εποικοδομητικό, καθώς βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων, δίνει ώθηση για δημιουργικότητα και καινοτομία, προάγει το ενδιαφέρον και την περιέργεια της ομάδας και βοηθά τους συμμετέχοντες στο να διατυπώνουν τα προβλήματά τους και να αυτοαξιολογούν τις ενέργειές τους. Έτσι, η σύγκρουση λειτουργεί ως ένα εργαλείο λήψης αποφάσεων, καθώς αξιολογούνται όλες οι απόψεις. Δεν επιτρέπει στην ομάδα να εγκρίνει παθητικά αποφάσεις που στηρίζονται σε λάθος απόψεις. Με αυτόν τον τρόπο, αμφισβητείται η τρέχουσα κατάσταση και γίνεται προσπάθεια δημιουργίας νέων ιδεών και επανεκτιμούνται οι στόχοι.
2. **Δυσλειτουργικά αποτελέσματα:** Μια σύγκρουση μπορεί από την άλλη να έχει και καταστροφικές συνέπειες. Σε γενικές γραμμές μια ανεξέλεγκτη εναντίωση μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, η οποία με τη σειρά της μπορεί να καταλήξει σε καταστροφή της ομάδας. Ωστόσο, οι μη λειτουργικές συγκρούσεις όπως είναι λογικό μειώνουν και την απόδοσή της. Άλλες συνέπειες που μπορεί να υπάρξουν είναι η παρεμπόδιση της επικοινωνίας και η απουσία συνοχής στην ομάδα. Όλες οι συγκρούσεις, ακόμη και οι λειτουργικές δείχνουν αρχικά να μειώνουν την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Ωστόσο, όταν οι συζητήσεις μετατρέπονται σε ανοιχτές συγκρούσεις, μειώνεται η ποιότητα των πληροφοριών που ανταλλάσσονται, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να απειληθεί και η βιωσιμότητα της ομάδας.

Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα της σύγκρουσης μπορούν να χαρακτηριστούν και με βάση τα οφέλη που λαμβάνει η κάθε πλευρά. Σύμφωνα με τον Spangler (2013), υπάρχουν τρία διαφορετικά αποτελέσματα. Πιο αναλυτικά:

- **Win - Win:** Προκύπτει όταν η κάθε πλευρά της σύγκρουσης έχει την αίσθηση ότι κέρδισε. Από τη στιγμή που όλοι επωφελοούνται από μια τέτοια

περίπτωση, οι λύσεις της σύγκρουσης γίνονται αποδεκτές. Κάτι τέτοιο συμβαίνει κυρίως μέσω της συνεργασίας.

- Win - Lose: Ένα τέτοιο αποτέλεσμα εμφανίζεται όταν μόνο μια πλευρά εκλαμβάνει το αποτέλεσμα ως κάτι θετικό. Επομένως, κάτι τέτοιο μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να γίνει αποδεκτό από όλους.
- Lose - Lose: Όταν έρχεται το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, όλα τα μέρη της σύγκρουσης έχουν χάσει όσα διεκδικούν. Σε μερικές καταστάσεις lose - lose, όλα τα μέρη κατανοούν ότι οι απώλειες είναι αναπόφευκτες και τους επηρεάζουν όλους. Ένα παράδειγμα που να εξηγεί τέτοια αποτελέσματα μπορεί να αφορά μια διαπραγμάτευση που γίνεται με βάση τις περικοπές σε διαθέσιμα ποσά προϋπολογισμού. (Sprangler, 2013).

2.7 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ B2B

Μια σύγκρουση είναι διάχυτη και πρόκειται ουσιαστικά για κάτι αναπόφευκτο στις επιχειρηματικές σχέσεις, πόσο μάλλον όταν μεταξύ δύο επιχειρήσεων υπάρχει μια λειτουργική σχέση αλληλεξάρτησης (π.χ. σε ένα κανάλι μάρκετινγκ) (Duarte & Davies, 2003). Έχει υποστηριχθεί πως πρόκειται για μια κυρίαρχη μορφή αλληλεπίδρασης μεταξύ μιας εξαρτημένης δυάδας (Pondy, 1992) και σύμφωνα με τις διαθέσιμες βιβλιογραφικές πηγές είναι κάτι πολυδιάστατο (Jehn, 1995; Pinkley, 1990). Οι Amason et al. (1995) έχουν διαχωρίσει τις συγκρούσεις σε γνωστικές και συναισθηματικές.

Όπως εξηγούν, μια γνωστική σύγκρουση παρουσιάζεται ως μια διαφωνία που είναι προσανατολισμένη πάνω σε μια διεργασία μεταξύ συνεργατών, που επικεντρώνεται στις επικριτικές διαφορές πάνω στο βέλτιστο τρόπο επίτευξης των στόχων. Χαρακτηριστικά, αναφέρουν ως παράδειγμα γνωστικής σύγκρουσης περιπτώσεις που οι διευθυντές εστιάζουν σε καθήκοντα και ζητήματα, διαφωνούν και ανταλλάσσουν απόψεις μεταξύ τους, μέσα από ένα πλήθος διαφορετικών προοπτικών σχετικά με τον τρόπο επίλυσης του προβλήματος που αντιμετωπίζει η εργασιακή τους σχέση. (Amason et al., 1995). Αυτό το είδος διαφωνίας, το οποίο εστιάζει καθαρά στην εργασία, βελτιώνει τη συνολική ποιότητα και κατανόηση των αποφάσεων (Chai et al., 2020).

Η δεύτερη μορφή σύγκρουσης, που όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως έχει ονομαστεί από τους Amason et al. (1995) συναισθηματική, ορίζεται ως προσωπική διαφωνία και γίνεται ορατή μέσα από προσωπικές διαφωνίες που εστιάζουν σε διαπροσωπικές αντιπάθειες και δυσαρέσκειες (Amason et al., 2015). Όταν αυτή προκύπτει, οι άνθρωποι που συμμετέχουν αρχίζουν να κατηγορούν, κυριαρχούν τα αρνητικά συναισθήματα και επιδεινώνονται οι σχέσεις. Τότε, ο στόχος της διαφωνίας γίνεται η προσωπική νίκη της κάθε πλευράς και όχι η εύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης (Chai et al., 2020). Έτσι, όπως συμπεραίνει και ο Jehn (1994) αυτή η μορφή σύγκρουσης είναι και αυτή που προκαλεί τα περισσότερα προβλήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Moorman et al., 1992).

2.8 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ένας σημαντικός παράγοντας κοινωνικού κεφαλαίου και ανταλλαγών στις κοινωνικές σχέσεις είναι και η εμπιστοσύνη (Cook, 2005), η οποία έχει οριστεί ως μια “ψυχολογική κατάσταση που περιλαμβάνει την πρόθεση αποδοχής της ευαλωτότητας που βασίζεται σε θετικές προσδοκίες για τις προθέσεις ή τις συμπεριφορές ενός άλλου (Rousseau et al., 1998; σελ. 395). Στα πλαίσια των σχέσεων B2B, η εμπιστοσύνη μπορεί επίσης να αναφερθεί και ως η προθυμία ενός οργανισμού να βασιστεί σε έναν συνεργάτη με τον οποίο αλληλεπιδρά και έχει εμπιστοσύνη. Μέσα στη διαθέσιμη βιβλιογραφία μπορεί κανείς να εντοπίσει μεγάλο αριθμό ερμηνειών πάνω στον ορισμό της έννοιας της εμπιστοσύνης.

Ειδικά τα τελευταία είκοσι χρόνια, οι ερευνητές έχουν αυξήσει σημαντικά το ενδιαφέρον τους στη μελέτη μιας υψηλής ποιότητας σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και του οργανισμού στον οποίο ανήκουν (Rousseau & Parks, 1993). Η εμπιστοσύνη αποτελεί μια θεμελιώδη αξία στην ανθρώπινη ζωή και θεωρείται ως ένα βασικό στοιχείο για το χτίσιμο σταθερών σχέσεων. Στα πλαίσια των οργανισμών και των επιχειρήσεων, η σημασία της εμπιστοσύνης έχει αναγνωριστεί τόσο σε διαπροσωπικό, όσο και θεσμικό πλαίσιο (Costa, 2017).

Η εμπιστοσύνη στον οργανισμό περιλαμβάνει την πρόθεση των υπαλλήλων να εμφανίζονται ευάλωτοι απέναντι σε αυτόν. Αυτή η πρόθεση μπορεί να αποδοθεί μόνο όταν ένας οργανισμός επικοινωνεί με καθαρό τρόπο τις ενέργειές τους στους υπαλλήλους του μέσα από επίσημα, αλλά και ανεπίσημα δίκτυα (Tan & Lim, 2009). Το χτίσιμο της εμπιστοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό είναι ένα απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και αλληλοεπιδράσεων, κάτι το οποίο πηγάζει από τη διακριτή φύση της διαδικασίας της ανταπόδοσης (Sousa-Lima et al., 2013).

Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανό να ανταποδώσουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να έχουν μια θετικότερη εργασιακή συμπεριφορά, όταν εμπιστεύονται τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν (Chen et al., 2005). Επίσης, σύμφωνα με τους Argyee et al. (2002), η εμπιστοσύνη στους οργανισμούς σχετίζεται με τις διάφορες εργασιακές στάσεις του εργαζόμενου, όπως για παράδειγμα η οργανωσιακή δέσμευση, η ικανοποίηση πάνω στο ρόλο εργασίας και η πρόθεση να παραμείνουν στη θέση που κατέχουν (Argyee et al., 2002), ενώ παράλληλα σχετίζεται και με αρκετές εργασιακές συμπεριφορές όπως η

επίδοση πάνω στα καθήκοντα του ρόλου και οι οργανωσιακές συμπεριφορές (Chen et al., 2005).

Μάλιστα, ο Ganesan (1994) τονίζει πως ο ορισμός της εμπιστοσύνης αποτελείται από δύο διαφορετικά μέρη. Το πρώτο είναι η αξιοπιστία, η οποία φανερώνεται από το πόσο μια επιχείρηση πιστεύει πως ο συνεργάτης της κατέχει την απαραίτητη τεχνογνωσία, ώστε να διεκπεραιώσει τη δουλειά αποτελεσματικά και αξιόπιστα. Το δεύτερο μέρος είναι η καλοσύνη, η οποία αντικατοπτρίζει το κατά πόσο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πιστεύει πως ο συνεργάτης της έχει προθέσεις και κίνητρα τα οποία θα την ωφελήσουν όταν προκύψουν νέες καταστάσεις (Ganesan, 1994).

Η εμπιστοσύνη μεταξύ επιχειρήσεων ή οργανισμών λοιπόν, είναι σε θέση να επηρεαστεί από παράγοντες όπως η αντιστοιχία στόχων, η φήμη της κάθε πλευράς όσον αφορά την αξιοπιστία της, η διάρκεια της σχέσης και η αντίληψη της κάθε επιχείρησης για την επένδυση σε επίπεδο συναλλαγής με την άλλη (Ganesan, 1994). Τέλος, το στοιχείο της εμπιστοσύνης ενισχύει τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό μιας εταιρείας (Ganesan, 1994) και είναι πολύ πιθανόν να ενισχύσει τη συμμόρφωση που έχει ζητηθεί από την άλλη πλευρά, μειώνοντας ταυτόχρονα την ανάγκη προστασίας σχετικά με την αλληλεπίδρασή τους (Davies et al., 2011).

Καθώς η εμπιστοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις ανθρώπινες σχέσεις, είναι φυσιολογικό να εντοπίζονται αρκετοί ορισμοί που επιχειρούν να αποσαφηνίσουν τη συγκεκριμένη έννοια. Μια σημαντική πηγή πληροφόρησης είναι το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον ενός υπαλλήλου, το οποίο αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από συναδέλφους (Tan & Lim, 2009). Παράλληλα, ο ρόλος της εμπιστοσύνης στην οικονομία έχει εμφανίσει μια αυξανόμενη αναγνώριση στην οικονομική βιβλιογραφία τόσο σε μακροοικονομικό επίπεδο (π.χ. στη σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και οικονομικής ανάπτυξης) (Algan & Cahuc, 2010), όσο και σε μικροοικονομικό, όπως για παράδειγμα στα πλαίσια λήψης αποφάσεων για θέματα χρηματοοικονομικών (Brown et al., 2015)

2.8.1 ΧΤΙΣΙΜΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Στους οργανισμούς, οι επιχειρηματικές διαδικασίες (είτε είναι διοικητικές, είτε επιχειρησιακές αλλά και βοηθητικές) διεξάγονται μέσω των σχέσεων. Από τη στιγμή που η εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών αποτελεί θεμέλιο των αποτελεσματικών σχέσεων, είναι λογικό να αποτελεί λόγο για τους οργανισμούς, ώστε να αποκομίσουν οφέλη μέσω της ενδυνάμωσής της. Στην πραγματικότητα τα περιβάλλοντα όπου το επίπεδο εμπιστοσύνης είναι υψηλό, σχετίζονται θετικά με αυξημένα τα επίπεδα της εμπλοκής των εργαζομένων, της δέσμευσής τους αλλά και της οργανωσιακής επιτυχίας (Serrat, 2017). Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να παρέχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό μπορεί σύμφωνα με τον Serrat (2017) να είναι τα εξής:

1. Υψηλές αξίες
2. Επιτάχυνση της ανάπτυξης
3. Εμπιστοσύνη της αγοράς και της κοινωνίας
4. Φήμη και αναγνωρισιμότητα των brands
5. Άμεση και αβίαστη επικοινωνία
6. Ενίσχυση και ενδυνάμωση της καινοτομίας
7. Θετικές σχέσεις και διαφάνεια μεταξύ των εργαζομένων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών
8. Ενίσχυση της συνεργατικότητας και των συνεργασιών
9. Πλήρως ευθυγραμμισμένα συστήματα και δομές
10. Υψηλά επίπεδα πιστότητας
11. Εμπλοκή και αυτοπεποίθηση των εργαζομένων
12. Καλύτερη εκτέλεση καθηκόντων
13. Αυξημένη προσαρμοστικότητα
14. Ισχυρή διατήρηση και αναπλήρωση εργαζομένων των οποίων οι θέσεις προϋποθέτουν αυξημένα επίπεδα γνώσεων.

Συμπεραίνεται λοιπόν, πως τίποτα δεν είναι τόσο σημαντικό, όσο η επίδραση μιας πανταχού παρούσας υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης (Serrat, 2017).

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα βασικό στοιχείο που συμβάλλει στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, ωστόσο μια τέτοια ικανότητα τυπικά δε γίνεται να διδαχθεί στα

διάφορα μέρη ενός οργανισμού (Snow, 1997). Οι θετικές επιπτώσεις της εμπιστοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό αποτελούν μάλιστα και ένα βασικό παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι διευθυντές και τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν άτομα από τα οποία η εμπιστοσύνη θα πρέπει να εκκινεί και να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό του γενικότερου επιπέδου, αλλά και των προσδοκιών μεταξύ των διακριτών εργασιακών μονάδων. Η ικανότητά τους να δημιουργούν, να καλλιεργούν, να επεκτείνουν και να επαναφέρουν την εμπιστοσύνη είναι για αυτούς μια βασική διοικητική ικανότητα (Serrat, 2017). Οι υποχρεώσεις των διευθυντών, για την υποστήριξη των οποίων πρέπει να αξιοποιούν τη ζωντανή επικοινωνία, καλύπτουν σύμφωνα με τον Serrat (2017) τουλάχιστον πέντε τομείς και συγκεκριμένα:

- Το όραμα: Αποτελεί μια δήλωση φιλοδοξίας και στρατηγικής πρόθεσης, η οποία παρέχει τη συναισθηματική και λογική ενέργεια για το ταξίδι και την κατεύθυνση ενός οργανισμού. Εάν το προσωπικό θα πρέπει να εμπιστευτεί τον οργανισμό, τότε το όραμα οφείλει να είναι ξεκάθαρο και να αντιπροσωπεύει μια εφικτή επέκταση που θα δίνει έμφαση στη σημασία των απαραίτητων συνεισφορών για την επίτευξή του. Οι διευθυντές θα πρέπει να βοηθούν τους εργαζομένους, ώστε να μεταφράζουν το όραμα του οργανισμού και να το υιοθετούν κάνοντάς το και δικό τους.
- Αξίες: Οι αξίες βοηθούν στον καθορισμό και την περιγραφή της επιθυμητής κουλτούρας μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα, εκφράζουν και το τι είναι σημαντικό για έναν οργανισμό, αλλά και ποιες πρακτικές και συμπεριφορές θα πρέπει να ανταμείβονται ή και το αντίθετο. Η εμπιστοσύνη επικρατεί μόνο όταν οι διευθυντές ακολουθούν και υποστηρίζουν τις αξίες του οργανισμού μέσα από τη δημοσιοποίησή τους και την παροχή σημείων αναφοράς για όλο το προσωπικό.
- Περιβάλλον εργασίας: Είναι το μέρος όπου τα άτομα και οι ομάδες εργάζονται και συνεισφέρει σημαντικά στις αντιλήψεις τους για τη διοίκηση και το ενδιαφέρον που πιστεύουν ότι έχουν για την ευημερία τους. Καταστάσεις όπου υπάρχει έλλειψη ενδιαφέροντος θα δημιουργήσουν αισθήματα απώλειας εμπιστοσύνης. Σημαντική επίσης είναι και η ατμόσφαιρα που υπάρχει στον οργανισμό ή την επιχείρηση από τη στιγμή που μια αρνητική ατμόσφαιρα μπορεί να σπείρει τη δυσaréσκεια. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι σίγουρο ότι η διοίκηση εργάζεται για να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό για αυτούς περιβάλλον.

- Προσωπικό: Ορισμένες από τις πιο δύσκολες αποφάσεις που καλούνται να λάβουν στελέχη αφορούν την πρόσληψη, την απόλυση, την προαγωγή ή και τη μεταφορά του προσωπικού. Εάν ο οργανισμός επιθυμεί να χτίσει εμπιστοσύνη, τέτοιου είδους αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση πραγματικά και αντικειμενικά δεδομένα. Το προσωπικό θα ελέγχει πάντα τις αποφάσεις προαγωγών με σκοπό να προσδιορίσει αν η διοίκηση ενδιαφέρεται για την απόδοση και τις αξίες του. Οι κακές αποφάσεις είναι πολύ πιθανό να διαβρώσουν την εμπιστοσύνη στη διοίκηση και να κάνουν το προσωπικό να αμφισβητήσει το λόγο που εργάζεται τόσο σκληρά για να ανταποκριθεί σε προσδοκίες, ειδικά όταν φαίνεται πως η απόδοσή του δεν έχει και τόση σημασία.
- Αποζημίωση/Επιβράβευση: Για μια επιχείρηση και έναν οργανισμό, το σύστημα αποζημιώσεων θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως δίκαιο και όχι παραπονητικό. Οι διευθυντές και τα στελέχη θα πρέπει να ακολουθούν μια συνεπή και ειλικρινή προσέγγιση με το να μοιράζεται το εύρος των μισθών, δηλαδή να αποφασίζουν για θέματα αμοιβής με βάση την πραγματική επίδοση, να ποσοτικοποιούν μισθολογικά δώρα και το όλο σύστημα να λειτουργεί με διαφάνεια. Τέλος, σημαντικό γεγονός αποτελεί για την επιχείρηση και το προσωπικό της, η διεξαγωγή συγκρίσεων σχετικά με τις αμοιβές παρόμοιων ρόλων εργασίας τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης ή του οργανισμού όσο και στο εξωτερικό τους (Serrat, 2017).

2.8.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

Η εννοιολόγηση της εμπιστοσύνης στις ομάδες έχει εστιάσει κυρίως σε δύο ξεχωριστά επίπεδα ανάλυσης και συγκεκριμένα:

1. Εμπιστοσύνη ομάδας: Ορίζεται στα πλαίσια ομάδας και αναφέρεται στην εμπιστοσύνη που μοιράζονται συλλογικά τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους.
2. Διαπροσωπική εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας: Ορίζεται σε ατομικό επίπεδο και αφορά την διαπροσωπική δυαδική σχέση μεταξύ ζευγαριών ατόμων (Costa et al., 2018).

Σε ένα μεγάλο βαθμό, οι ακαδημαϊκοί έχουν υπολογίσει πως η εμπιστοσύνη στην ομάδα είναι μια ισομορφική κατασκευή της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης, αποτελούμενη από τα ίδια στοιχεία των θετικών προσδοκιών στην αποδοχή της ευαλωτότητας και των γνωστικών συναισθηματικών βάσεων, με τη βασική διαφορά ότι σε επίπεδο ομάδας, όλα αυτά υποτίθεται ότι τα μοιράζονται τα μέλη μεταξύ τους (Fulmer & Gelfand, 2012). Παρ' όλα αυτά, η εμπιστοσύνη που υφίσταται μεταξύ των μελών της ομάδας αναφέρεται στην εμπιστοσύνη με σημείο αναφοράς ενός άλλου μέλους της ομάδας σε ατομικό επίπεδο. Επομένως, βασίζεται στις διαπροσωπικές δυαδικές σχέσεις μεταξύ των ζευγαριών των μελών της ομάδας (Costa et al., 2018). Σε αντίθεση με τα προηγούμενα, η συλλογική ομαδική εμπιστοσύνη αναφέρεται στο άθροισμα των αντιλήψεων περί εμπιστοσύνης όσον αφορά την ομάδα σαν μια ξεχωριστή μονάδα, ή τα μέλη της σαν σύνολο. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη της ομάδας προκύπτει όταν τα μέλη της μοιράζονται συναινετικά την εμπιστοσύνη τους σε αυτή (Costa et al., 2018).

Ερευνητές πάνω σε θέματα εμπιστοσύνης, την εξετάζουν ως ένα χαρακτηριστικό που κατέχει ένα άτομο, απέναντι σε ένα άλλο. Μεταξύ ατόμων, η εμπιστοσύνη στην ουσία είναι η προσδοκία ή η άποψη ότι το απέναντι μέρος θα έχει θετικά κίνητρα και προθέσεις. Επιπλέον, τα άτομα λαμβάνουν το ρίσκο βασιζόμενοι σε αυτή την προσδοκία, καθώς η απέναντι πλευρά μπορεί να μην ενεργεί με καλοσύνη (Whitener et al., 1998). Η σημαντικότερη στιγμή για το χτίσιμο εμπιστοσύνης είναι η αρχή μιας σχέσης (Spector & Jones, 2004). Τα επίπεδα και η αρχική εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων (McKnight et al., 1998) δείχνει ότι αυτή βασίζεται στην τάση του ατόμου να εμπιστεύεται, αλλά και σε μεταβλητές που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση Spector & Jones, 2004).

Πλέον με την αυξανόμενη επικράτηση των πολυεπίπεδων ερευνών, οι ακαδημαϊκοί και οι ερευνητές έχουν ξεκινήσει να μελετούν την εμπιστοσύνη σαν μια αναδυόμενη κατάσταση που εξελίσσεται με βάση τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και τη δυναμική της ομάδας. Μάλιστα, η πλειοψηφία των δομών σε επίπεδα ομάδας προκύπτει μέσα από ένα συνδυασμό διαδικασιών σύνθεσης και συλλογικών διαδικασιών που χαρακτηρίζονται από κοινά στοιχεία και διαφορές (συχνά με μεγάλη σημασία) πάνω σε χαρακτηριστικά που κατέχουν τα μέλη των ομάδων (Kozlowski & Klein, 2000). Επομένως, η πρόκληση εδώ δεν αφορά μόνο τη διάκριση της εμπιστοσύνης στις ομάδες από την ατομική διάσταση μεταξύ των μελών, αλλά την αντιμετώπιση της δυναμικής διασύνδεσης μεταξύ αυτών των δύο επιπέδων (Costa et al., 2018).

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία πάνω στην εμπιστοσύνη περιέχει αρκετές θεωρητικές περιπτώσεις για το πως η εμπιστοσύνη προκύπτει και αναπτύσσεται με το πέρασμα του χρόνου (Costa et al., 2018). Ενώ η ανάπτυξη αναφέρεται στο χτίσιμο εμπιστοσύνης πάνω στο οποίο αυξάνεται το επίπεδο της χρόνο με το χρόνο, η εμφάνιση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία η ομάδα δημιουργεί εμπιστοσύνη μέσω του διαπροσωπικού επιπέδου (Costa et al., 2018).

2.9 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Η έρευνα που πραγματοποιείται στη συγκεκριμένη εργασία έχει ως σκοπό τη μελέτη της επίδρασης της διαχείρισης των συγκρούσεων στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό ή στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Μέχρι στιγμής ένα μεγάλο πλήθος ορισμών πάνω στις συγκρούσεις είναι γνωστοί. Όλοι αυτοί οι ορισμοί έχουν αναπτυχθεί μέσα από το πέρασμα του χρόνου και έχουν διαμορφωθεί από τους ανθρώπους αλλά και από την κοινωνία (Kohlhoffer-Mizser, 2019). Παρά το γεγονός ότι η σύγκρουση και η εμπιστοσύνη συχνά αναφέρονται ως δύο έννοιες ασύμβατες, πρόσφατες έρευνες έχουν επισημάνει πως η διαχείριση της σύγκρουσης συνεργατικά και η εμπιστοσύνη είναι σε θέση να ενισχύσουν η μια την άλλη.

Η εμπιστοσύνη είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την προώθηση πιο ανοιχτόμυαλων συζητήσεων που με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στην ενίσχυση των θέσεων, αλλά και σε αποφάσεις που έχουν αμοιβαία οφέλη. Αρκετές έρευνες έχουν υποδείξει αρκετές στρατηγικές που έχουν στη διάθεσή τους τα στελέχη και οι υπάλληλοι, αναπτύσσοντας έτσι συνεργατικούς στόχους και εμπιστοσύνη. Συνεπώς, μπορούν να επιλύουν και να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις άμεσα και εποικοδομητικά μεταξύ τους, ενδυναμώνοντας παράλληλα τις εργασιακές τους σχέσεις (Elgoibar et al., 2016). Άλλοι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως η σύγκρουση και η εμπιστοσύνη είναι δύο έννοιες που συνδέονται στενά. Επιπλέον, υποστηρίζουν πως η εμπιστοσύνη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν τις διαφορές τους (Hempel et al., 2009), ενώ έχει συνδεθεί και με την καλλιέργεια ισχυρών και συνεργατικών σχέσεων γενικότερα (Williams, 2001).

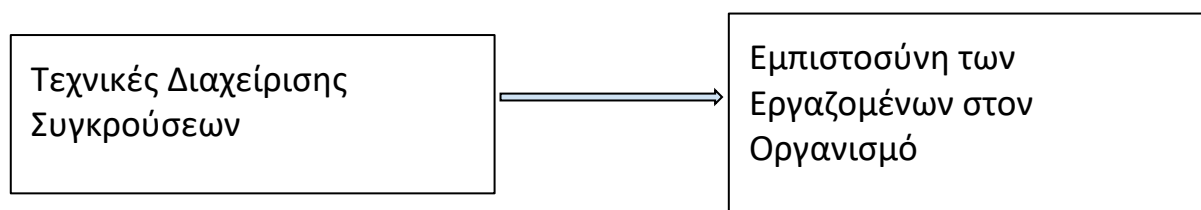
Οι ομάδες πρέπει μεταξύ άλλων να αντιμετωπίζουν γενικότερα και τυχόν συγκρούσεις που μπορεί να προέρχονται από θέματα της εργασίας, όπως για παράδειγμα η δίκαιη κατανομή της εργασίας αλλά και ο βέλτιστος τρόπος επίτευξης των στόχων που έχουν οριστεί (Jehn, 1995), καθώς επίσης και ζητήματα που μπορεί να αφορούν τις σχέσεις των μελών, όπως είναι για παράδειγμα οι παρεξηγήσεις και οι προσωπικές εχθρότητες (Wageman, 1995). Κάτι που μπορεί όντως να συμβεί σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, είναι οι ομάδες να βρίσκονται σε σύγκρουση καθώς βρίσκονται σε στάδιο όπου διαπραγματεύονται τους διαθέσιμους πόρους, θέλοντας με αυτόν τον τρόπο να επηρεάσουν τα επίπεδα ανώτατης διοίκησης (Eisenhardt & Bourgeois, 1988).

Οι συγκρούσεις λοιπόν, φαίνεται να είναι σημαντικές ευκαιρίες, τόσο για την ανάπτυξη όσο και για την υπονόμηση της εμπιστοσύνης (Tjosvold, 2008). Η φύση των συγκρούσεων είναι τέτοια, όπου είναι σε θέση να εκθέσει τις διαπροσωπικές και εργασιακές δυσκολίες και μπορούν να αναπτυχθούν τα κίνητρα με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν (Hempel et al., 2009). Μελέτες παρουσιάζουν ότι η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις ακόμη και αν οι συγκρούσεις προέρχονται από αυτές (Tjosvold, 2002). Μια συζήτηση πάνω στις συγκρούσεις, μπορεί να αποδειχθεί ως το μέσο για δημιουργική εργασία και εργασία με κίνητρο, καθώς ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και τη συνεργασία (Tjosvold, 1998).

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η σχέση των δύο μεταβλητών έχει μελετηθεί σε ορισμένες πτυχές της, η έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις μιας σύγκρουσης στην εμπιστοσύνη εμφανίζονται να είναι πολύ λιγότερες (Hemplet et al., 2009). Για το λόγο αυτό ορίζεται η υπό μελέτη υπόθεση:

H₁: Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό.

H₀: Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων δεν συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό.



Διάγραμμα 1: Μοντέλο ερευνητικής υπόθεσης

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν τη μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Συνοπτικά θα αναφερθεί ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, ο τρόπος δειγματοληψίας και θα περιγραφεί αναλυτικά ολόκληρη η διαδικασία που πραγματοποιήθηκε για να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα τα οποία χρειάστηκαν για να εκπονηθεί η εξέταση της ερευνητικής υπόθεσης που έχει οριστεί σε προηγούμενη ενότητα. Στο τελευταίο μέρος της ενότητας θα παρουσιαστεί εκτενώς το μέσο συλλογής δεδομένων, αυτό του ερωτηματολογίου, καθώς και όλα τα στοιχεία που το συνέθεσαν.

Προκειμένου να τεκμηριωθούν όλα τα ευρήματα της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν οι απαραίτητες βιβλιογραφικές πηγές από τη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς επίσης και ορισμένες διαδικτυακές πηγές. Όλη η βιβλιογραφία σχετίζεται με το υπό μελέτη θέμα και αφορά τη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών αλλά και την εμπιστοσύνη που παρατηρείται στο εσωτερικό τους περιβάλλον.

3.1 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Για την πραγματοποίηση της έρευνας κρίθηκε αναγκαία η συλλογή ποσοτικών δεδομένων. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε ένα διαδικτυακό εργαλείο, αυτό του Google Forms, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας ερωτηματολογίου στην απαιτούμενη μορφή. Παράλληλα, η ψηφιακή του μορφή έκανε πιο εύκολο το μοίρασμά του, καθώς κατέστη δυνατή η προώθησή του μέσω διαδικτύου και συγκεκριμένα χρησιμοποιώντας πλατφόρμες όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αλλά και εφαρμογές άμεσων μηνυμάτων. Έτσι, οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων κατέληγαν απευθείας σε υπολογιστικό φύλλο της Google, αμέσως μόλις ο/η συμμετέχων/συμμετέχουσα στην έρευνα υπέβαλε τις απαντήσεις του.

Μετά τη συγκέντρωση του απαραίτητου όγκου δεδομένων, αυτά μεταφέρθηκαν σε υπολογιστικό φύλλο Excel και έπειτα εισήχθησαν στο λογισμικό IBM SPSS Statistics, από όπου και έγινε η επεξεργασία και ανάλυσή τους και τα αποτελέσματα θα αναφερθούν σε

επόμενη ενότητα. Σκοπός της χρήσης αυτού του εργαλείου είναι η εξέταση των δεδομένων με στόχο την επαλήθευση ή απόρριψη της ερευνητικής υπόθεσης που έχει οριστεί προηγουμένως.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι η επιλογή των ερωτηθέντων έγινε με ορισμένες προϋποθέσεις. Η πρώτη και περισσότερο αναγκαία ήταν οι ερωτηθέντες να εργάζονται. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν άτομα τα οποία έχουν συμμετάσχει σε κάποια εργασιακή σύγκρουση με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη της επιχείρησης, καθώς η έρευνα στόχευε στην εξέταση της διαχείρισης συγκρούσεων, όταν αυτές συνέβησαν με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου εργάζεται το κάθε άτομο που συμμετείχε στην έρευνα.

Η σύνθεση του ερωτηματολογίου αποτελείται από συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων. Όλα τα αντικείμενα ήταν διατυπωμένα στα ελληνικά. Οι ερωτήσεις αντλήθηκαν από τη διαθέσιμη διεθνή βιβλιογραφία και η μετάφρασή τους από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα πραγματοποιήθηκε από δύο άτομα τα οποία διαθέτουν άριστη γνώση της αγγλικής, αλλά και της απαραίτητης εξειδικευμένης ορολογίας. Η δειγματοληψία ήταν ευκολίας, καθώς χρησιμοποιήθηκε κομμάτι του διαθέσιμου πληθυσμού στο οποίο υπήρχε εύκολη πρόσβαση. Το μέγεθος του δείγματος ανέρχεται στα 210 άτομα τα οποία έδωσαν από μια απάντηση στο κάθε ερωτηματολόγιο.

Όσον αφορά τους συμμετέχοντες, όλοι τους κατοικούν και εργάζονται στην ελληνική επικράτεια, χωρίς να επιχειρηθεί κάποια επιπλέον γεωγραφική εστίαση. Επιπλέον, απαραίτητη προϋπόθεση για τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν να διαθέτουν ένα μέσο πρόσβασης στο διαδίκτυο, να εργάζονται και να έχουν υπάρξει μέλη οργανωσιακής σύγκρουσης. Κατώτερο όριο ηλικίας ορίστηκαν τα 18 έτη. Όλοι οι συμμετέχοντες δέχτηκαν να καταχωρήσουν τα δεδομένα τους αποκλειστικά για το σκοπό της έρευνας, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως δεν υπήρξαν άκυρες απαντήσεις. Το χρονικό εύρος διανομής των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στις 05/07/2023 και ολοκληρώθηκε στις 19/07/2023, όταν και συμπληρώθηκε ο απαιτούμενος όγκος απαντήσεων για τη διεξαγωγή της στατιστικής ανάλυσης. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες του πληθυσμού από τον οποίο αντλήθηκαν τα δεδομένα:

Προϋποθέσεις Συμμετοχής	<ul style="list-style-type: none"> • Ηλικία άνω των 18 ετών • Άτομα που κατοικούν στην Ελλάδα • Άτομα που εργάζονται στην Ελλάδα
Χρονική Περίοδος	05/07/2023 - 19/07/2023

Πίνακας 2: Προσδιοριστικοί παράγοντες πληθυσμού

Παράλληλα, ορισμένες από τις πληροφορίες που χρειάστηκε να καταχωρήσουν οι συμμετέχοντες αφορούσαν τα δημογραφικά τους στοιχεία. Για το λόγο αυτό, στην αρχή του ερωτηματολογίου ήταν τοποθετημένες επτά ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά τους στοιχεία. Αναλυτικότερα ζητήθηκαν τα εξής:

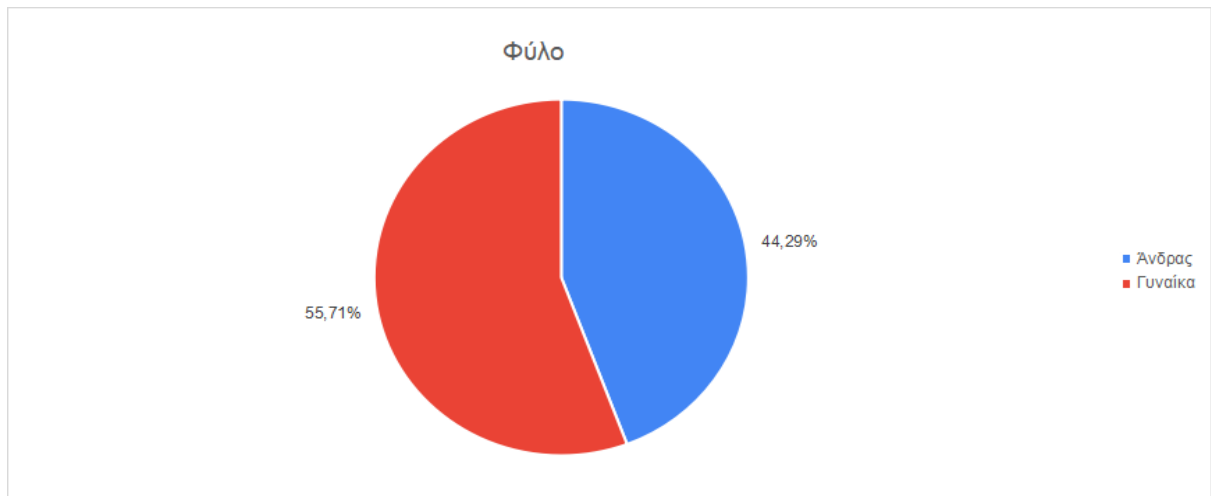
1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Επίπεδο εκπαίδευσης
4. Τομέας εργασίας
5. Οικογενειακή κατάσταση
6. Εργασιακή εμπειρία
7. Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση όπου εργάζονται

Για τη συλλογή των δημογραφικών στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις σύντομης συμπλήρωσης κειμένου (ηλικία) και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, τομέας εργασίας, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή εμπειρία, αριθμός υπαλλήλων).

3.2 ΔΕΙΓΜΑ

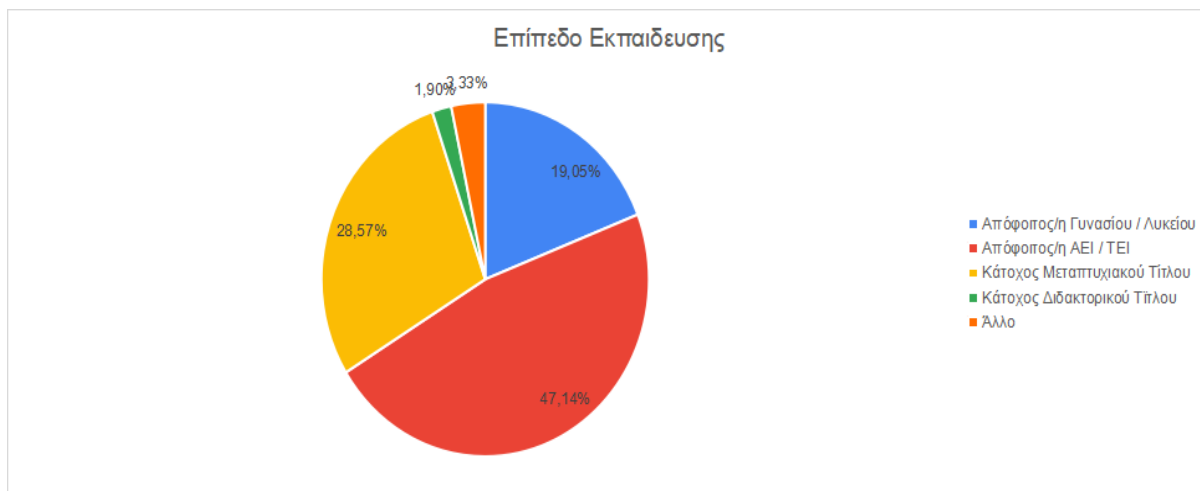
Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος από το οποίο αντλήθηκαν τα δεδομένα της έρευνας. Τα άτομα που συμμετείχαν ανέρχονται στα 210, ενώ καμία απάντηση δεν απορρίφθηκε.

Ξεκινώντας από την ηλικία των συμμετεχόντων, υπολογίστηκε ο μέσος όρος τους ο οποίος είναι τα 35,4 έτη. Από αυτούς το 55,71% ήταν γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 44,29% άνδρες, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.



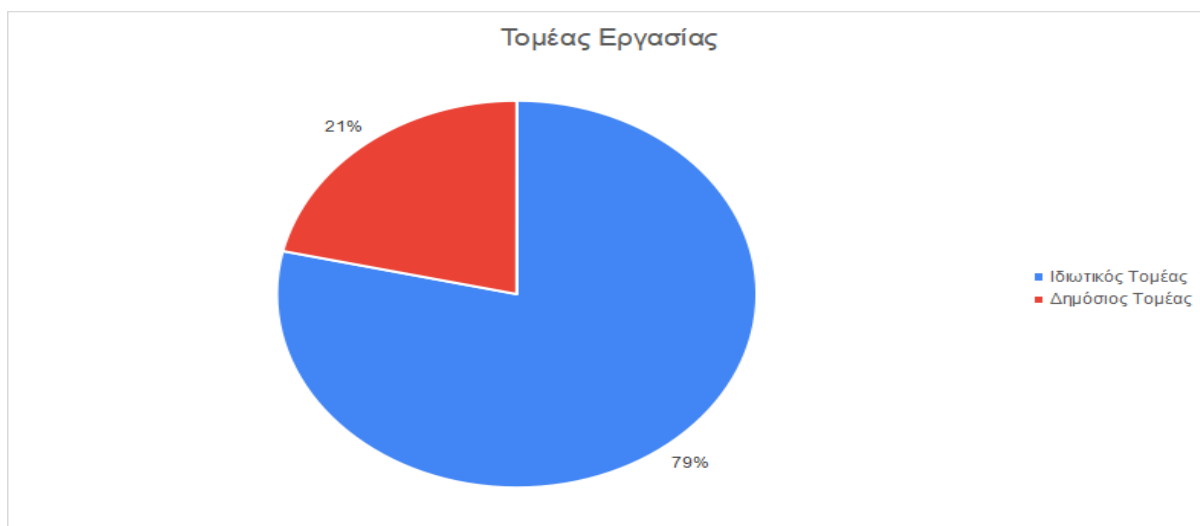
Διάγραμμα 2: Φύλο συμμετεχόντων

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Από το σύνολο των 210 ατόμων το 47,14% δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ακολουθεί το 28,57% που αποτελείται από άτομα που έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 19,05% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, ενώ το 3,33% επέλεξαν την επιλογή "Άλλο". Τέλος, το 1,90% δήλωσε πως έχει ολοκληρώσει την απόκτηση διδακτορικού τίτλου. Τα παραπάνω ποσοστά παρουσιάζονται και σε μορφή γραφήματος πίτας παρακάτω.



Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Συνεχίζοντας, θα γίνει αναφορά και στον τομέα εργασίας που ανήκουν οι θέσεις των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται και στο επόμενο γράφημα το 79% του δείγματος εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα. Ακολουθεί το 21%, το οποίο δηλώνει πως ο εργοδότης τους είναι το δημόσιο. Αναλυτικότερα:



Διάγραμμα 4: Τομέας εργασίας συμμετεχόντων

Σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως είναι άγαμοι/ες με ποσοστό 48,96%. Ακολουθούν τα άτομα τα οποία δήλωσαν πως είναι έγγαμοι με 42,36%, ενώ το 7,29% ανέφερε πως είναι διαζευγμένοι. Τέλος, το 1,39% των συμμετεχόντων επέλεξε την επιλογή “Άλλο”.



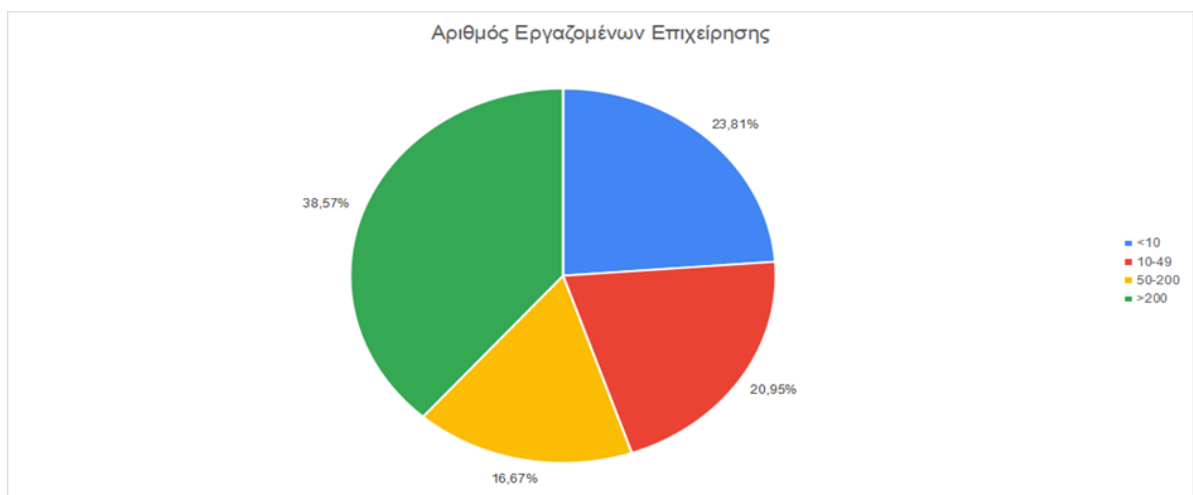
Διάγραμμα 5: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά και στην εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις δόθηκαν με πολλαπλή επιλογή και τα δεδομένα είναι ομαδοποιημένα. Αναλυτικότερα, από τους 210 συμμετέχοντες, το 43,81% έχει εργασιακή εμπειρία από 1 έως 5 έτη, ενώ ακολουθούν με ποσοστό 23,33% όσοι εργάζονται πάνω από 20 χρόνια. Το 20% του δείγματος ανέφερε πως η εργασιακή του εμπειρία είναι μεταξύ 5 και 10 ετών, ενώ τέλος το 12,86% απάντησε πως εργάζεται από 10 έως 20 έτη. Οι παραπάνω μετρήσεις απεικονίζονται αναλυτικά και στο παρακάτω γράφημα:



Διάγραμμα 6: Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων

Κλείνοντας με τα δημογραφικά στοιχεία, η τελευταία ερώτηση αφορούσε των αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες. Το 38,57% δήλωσε πως η επιχείρηση που εργάζεται έχει πάνω από 200 εργαζομένους, ενώ το 23,81% ανέφερε πως εργάζεται σε μικρή επιχείρηση με κάτω από 10 εργαζομένους. Ακολουθούν άτομα που απασχολούνται σε επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων από 10 έως 49 (20,95%), ενώ τέλος το μικρότερο ποσοστό (16,67%) δήλωσαν πως εργάζονται σε επιχείρηση όπου απασχολούνται από 50 έως 200 εργαζόμενοι.



Διάγραμμα 7: Αριθμός εργαζομένων επιχείρησης συμμετεχόντων

3.3 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά στο μέσο συλλογής των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε, αυτό του ερωτηματολογίου. Οι λόγοι που επιλέχθηκε ήταν αρχικά η ευκολία διανομής του, η απλότητά του αλλά και το γεγονός ότι μέσω αυτού μπορούσαν να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα.

Το ερωτηματολόγιο βρισκόταν σε ηλεκτρονική μορφή και χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Google Forms. Μοιράστηκε κυρίως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κοινωνικών δικτύων αλλά και σε πλατφόρμες άμεσων μηνυμάτων. Ανοίγοντας το ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες έβλεπαν αρχικά μια εισαγωγική παράγραφο, η οποία τους ενημέρωνε για το είδος της έρευνας, τη σημασία της συμμετοχής στους σε αυτή αλλά και τον σκοπό για τον οποίο πραγματοποιείται. Επιπλέον, περιείχε στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο του φοιτητή, το πανεπιστήμιο, το τμήμα στο οποίο ανήκει αλλά και ο τίτλος του μεταπτυχιακού προγράμματος. Τέλος, έγινε αναφορά και στο γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέγονται με εχεμύθεια και χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο για την έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Στη συνέχεια ακολούθησαν οι ερωτήσεις συλλογής δημογραφικών στοιχείων (7 ερωτήσεις), οι οποίες παρουσιάστηκαν αναλυτικά στην προηγούμενη ενότητα. Η επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε τη διαχείριση των συγκρούσεων. Αρχικά, περιείχε μια παράγραφο επεξήγησης της διαδικασίας και της κλίμακας με βάση την οποία οι συμμετέχοντες χρειάστηκε να δώσουν τις απαντήσεις τους. Παράλληλα, τοποθετήθηκε και μια παράγραφος η οποία περιέγραφε το σκεπτικό με βάση το οποίο ήταν επιθυμητό να απαντήσουν τα άτομα που αποτέλεσαν το δείγμα. Έπειτα, τοποθετήθηκαν οι ερωτήσεις μέσω των οποίων έγινε η μέτρηση των μεταβλητών της διαχείρισης συγκρούσεων, αλλά και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις συνολικά ήταν 27. Στη μεταβλητή της διαχείρισης των συγκρούσεων χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert, ενώ σε αυτή της εμπιστοσύνης στον οργανισμό η επταβάθμια κλίμακα Likert. Όλες οι απαντήσεις των ερωτήσεων δόθηκαν μέσω γραμμικής κλίμακας.

3.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε το ερωτηματολόγιο που δόθηκε περιείχε αρχικά ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου (κάτι για το οποίο έγινε αναφορά προηγουμένως), αλλά και ερωτήσεις που μετρούσαν τη μεταβλητή της διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών και τη μεταβλητή της εμπιστοσύνης στον οργανισμό.

Όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο που αντλήθηκε από τους De Dreu et al. (2001), το οποίο αποτελείται από 20 αντικείμενα. Παράλληλα, έγινε προσαρμογή των ερωτήσεων στις απαιτήσεις της παρούσας έρευνας. Για τη μέτρησή του χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με τις απαντήσεις να δίνονται ως εξής:

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Ούτε λίγο, ούτε πολύ
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Τα αντικείμενα που απαρτίζουν την έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων ως προ τη στάση του αντισυμβαλλόμενου παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:

<u>Τεχνικές</u>	<u>Αντικείμενα</u>
Υποχώρηση	Υποχώρησε στις δικές μου επιθυμίες έναντι των δικών του/της.
	Η στάση του/της συνέπιπτε με τη δική μου.
	Προσπάθησε να με διευκολύνει.
	Προσαρμόστηκε στους στόχους και τα ενδιαφέροντά μου.
Συμβιβασμός	Προσπάθησε να καταλάβει ποια είναι η μέση λύση.
	Τόνισε ότι πρέπει να βρεθεί μια συμβιβαστική λύση.

	Επέμεινε ότι πρέπει και οι δύο πλευρές να υποχωρήσουν.
	Επεδίωξε ένα δίκαιο συμβιβασμό.
Εξαναγκασμός	Προώθησε την οπτική της δικής του/της πλευράς.
	Αναζήτησε οφέλη για τη δική του/της πλευρά.
	Προσπάθησε για ένα καλό αποτέλεσμα που ωφελούσε τον εαυτό του/της.
	Έκανε τα πάντα για να επωφεληθεί ο εαυτός του/της.
Επίλυση Προβλήματος	Εξέτασε ζητήματα μέχρι να βρεθεί μια λύση που πραγματικά ικανοποίησε και τις δυο πλευρές.
	Εκπροσώπησε τους στόχους και τα ενδιαφέροντα και των δύο πλευρών.
	Εξέτασε τις ιδέες και από τις δύο πλευρές, για να βρει την αμοιβαία βέλτιστη λύση.
	Βρήκε μια λύση που εξυπηρέτησε τα συμφέροντα και των δύο πλευρών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
Αποφυγή	Απέφυγε να λάβει ενεργά μέρος στη σύγκρουση.
	Απέφυγε όσο μπορούσε τις διαφορετικές απόψεις μεταξύ των δύο πλευρών.
	Προσπάθησε να κάνει τις διαφορές μεταξύ των δύο πλευρών να φαίνονται λιγότερο σοβαρές.
	Προσπάθησε να αποφύγει να έρθει αντιμέτωπος/η μαζί μου.

Πίνακας 3: Αντικείμενα τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων

Η δεύτερη μεταβλητή αφορά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό ή την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Η συγκεκριμένη κλίμακα αντλήθηκε από τους Hopkins & Weathington (2006) και προσαρμόστηκε στα δεδομένα της τρέχουσας έρευνας. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων μετρήθηκαν με βάση την επταβάθμια κλίμακα Likert και συγκεκριμένα:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Διαφωνώ λίγο
4. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
5. Συμφωνώ λίγο
6. Συμφωνώ
7. Συμφωνώ απόλυτα

Επίσης, στη συγκεκριμένη μεταβλητή κρίθηκε απαραίτητη η αντιστροφή απαντήσεων ορισμένων αντικειμένων λόγω της αρνητικής τους έννοιας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αντικείμενα τα οποία συνθέτουν την εμπιστοσύνη στον οργανισμό:

<u>Εμπιστοσύνη στον Οργανισμό</u>	<u>Αντικείμενα</u>
Ο εργοδότης μου:	Πιστεύω ότι είναι ακέραιος σε μεγάλο βαθμό.
	Μπορώ να περιμένω να μου συμπεριφέρεται με ένα συνεπή και προβλέψιμο τρόπο.
	Δεν είναι πάντα ειλικρινής και αληθής.
	Γενικά, τα κίνητρα και οι προθέσεις του είναι καλά.
	Δεν πιστεύω ότι μου συμπεριφέρεται δίκαια.
	Είναι διαθέσιμος και πρόθυμος να ακούσει την πλευρά μου.
	Δεν είμαι σίγουρος/η ότι εμπιστεύομαι πλήρως τον εργοδότη μου.

Πίνακας 4: Αντικείμενα της έννοιας εμπιστοσύνη στον οργανισμό

4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η συγκεκριμένη ενότητα περιέχει όλες τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό την πραγματοποίηση της έρευνας και την εξαγωγή αποτελεσμάτων για το υπό μελέτη θέμα. Αρχικά, θα γίνει αναφορά στον έλεγχο της αξιοπιστίας των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν. Εκεί μετρήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας των μεταβλητών και των επιμέρους υποενοιών που τις απαρτίζουν. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις περιγραφικής στατιστικής, όπου υπολογίστηκε ο μέσος όρος και οι τυπικές αποκλίσεις των αντικειμένων που απαρτίζουν την κάθε μια έννοια. Έπειτα, έγινε η ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών ενώ τέλος, πραγματοποιήθηκε απλή πολλαπλή παλινδρόμηση, η οποία εξέτασε την ύπαρξη ή όχι στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της διαχείρισης συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό.

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Το πρώτο στάδιο της στατιστικής ανάλυσης περιλαμβάνει τον έλεγχο της αξιοπιστίας των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα. Πρόκειται για το αρχικό βήμα το οποίο είναι αρκετά σημαντικό, ώστε να συνεχιστεί παρακάτω η διαδικασία της έρευνας. Ως εργαλείο εξέτασης και ελέγχου των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Ο δείκτης αυτός είναι σε θέση να παρέχει μια μέτρηση της εσωτερικής συνοχής μιας κλίμακας ή μιας μεταβλητής (Tavakol & Dennick, 2011). Οι τιμές του συγκεκριμένου δείκτη κυμαίνονται μεταξύ 0 και 1. Από την ανάλυση, γίνονται αποδεκτές μόνο όσες μεταβλητές εμφανίζουν τιμή για το δείκτη Cronbach's Alpha μεγαλύτερη από 0,7. Αυτές οι τιμές θεωρούνται αξιόπιστες και μπορούν να συμπεριληφθούν στην έρευνα. Οποιαδήποτε τιμή μικρότερη από 0,7 θεωρείται μη αξιόπιστη και ως εκ τούτου απορρίπτεται. Παρακάτω, αναφέρονται αναλυτικά όλες οι τιμές για κάθε μεταβλητή, αλλά και των υποενοιών που τις αποτελούν. Πιο συγκεκριμένα:

Διαχείριση Συγκρούσεων

Τεχνική Υποχώρησης

Η συγκεκριμένη τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων εμφάνισε τιμή α ίση με 0,796. Η τιμή για το δείκτη Cronbach's Alpha είναι πάνω από 0,7 και έτσι μπορεί να θεωρηθεί ως αξιόπιστη και να συμπεριληφθεί στην έρευνα.

Τεχνική Συμβιβασμού

Σε παρόμοια επίπεδα βρίσκεται η τιμή του Cronbach's Alpha και για την τεχνική του συμβιβασμού. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης α είναι ίσος με 0,838. Αυτή η τιμή κρίνεται ως ικανοποιητική και επομένως η συγκεκριμένη υποέννοια μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη και να χρησιμοποιηθεί στα παρακάτω στάδια.

Τεχνική Εξαναγκασμού

Η τρίτη τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων αφορά αυτή του εξαναγκασμού. Και σε αυτή την περίπτωση η τιμή για το δείκτη Cronbach's Alpha είναι μεγαλύτερη από 0,7 και συγκεκριμένα 0,871. Επομένως, η συγκεκριμένη μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως αξιόπιστη και μπορεί να συμπεριληφθεί στα μεταγενέστερα στάδια της έρευνας.

Τεχνική Επίλυσης Προβλήματος

Η προτελευταία τεχνική που εξετάστηκε είναι αυτή της επίλυσης προβλήματος. Και εδώ η τιμή του δείκτη α είναι μεγαλύτερη από 0,7. Συγκεκριμένα, μετά την ανάλυση έδωσε τιμή α ίση με 0,926, κάτι που καθιστά τη συγκεκριμένη υποέννοια αρκετά αξιόπιστη. Συμπεραίνεται λοιπόν πως και αυτή γίνεται αποδεκτή.

Τεχνική Αποφυγής

Η τελευταία τεχνική που συμπληρώνει τη μεταβλητή της διαχείρισης συγκρούσεων είναι αυτή της αποφυγής. Για το δείκτη Cronbach's Alpha η τιμή είναι ίση με 0,719. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η τιμή αυτή είναι πάνω του ορίου που έχει τεθεί και επομένως γίνεται αποδεκτή και η συγκεκριμένη υποέννοια θεωρείται αξιόπιστη.

Εμπιστοσύνη στον Οργανισμό

Η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν αποτελείται από επιμέρους υποέννοιες και μετά την ανάλυση αξιοπιστίας, βρέθηκε να έχει τιμή για τον Cronbach's Alpha ίση με 0,887. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι και αυτή η μεταβλητή μπορεί να θεωρηθεί ως αξιόπιστη.

Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, όλες οι μεταβλητές οι οποίες συμπεριλαμβάνονται και χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας μπορούν να χαρακτηριστούν ως αξιόπιστες, καθώς εμφάνισαν τιμή για τον δείκτη Cronbach's Alpha μεγαλύτερη από 0,7. Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με την αξιοπιστία, η μικρότερη τιμή αφορούσε την τεχνική της αποφυγής και η μεγαλύτερη τιμή εμφανίζεται στην τεχνική της επίλυσης προβλήματος.

Τεχνικές	Πλήθος	Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha
Τεχνική Υποχώρησης	210	0,796
Τεχνική Συμβιβασμού	210	0,838
Τεχνική Εξαναγκασμού	210	0,871
Τεχνική Επίλυσης Προβλήματος	210	0,926
Τεχνική Αποφυγής	210	0,719
Εμπιστοσύνη στον Οργανισμό	210	0,887

Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων

4.2 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά οι τιμές των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Ο μέσος όρος ουσιαστικά αποτελεί το σύνολο των τιμών των δεδομένων, διαιρεμένο με τον αριθμό των απαντήσεων. Όσον αφορά την τυπική απόκλιση αναφέρεται στη διασπορά των μεμονωμένων παρατηρήσεων σε σχέση με το μέσο όρο. Με άλλα λόγια, η τυπική απόκλιση χαρακτηρίζει την τυπική απόσταση μιας παρατήρησης από το κέντρο της διανομής ή τη μεσαία τιμή (Barde & Barde. 2012). Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών που ερευνώνται:

Μεταβλητές	Πλήθος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Τεχνική Υποχώρησης	210	1	5	2,75	0,830
Τεχνική Συμβιβασμού	210	1	5	2,84	0,924
Τεχνική Εξαναγκασμού	210	1	5	3,69	0,878
Τεχνική Επίλυσης Προβλήματος	210	1	5	2,77	0,926
Τεχνική Αποφυγής	210	1	5	2,95	0,819
Εμπιστοσύνη στον Οργανισμό	210	1	5	4,60	1,302

Πίνακας 6: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης στον οργανισμό

Στη συνέχεια, εξετάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις και των επιμέρους αντικειμένων που απαρτίζουν την κάθε μεταβλητή. Ξεκινώντας από την τεχνική υποχώρησης, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, τη μεγαλύτερη τιμή για το μέσο όρο εμφανίζει το αντικείμενο 3 με τιμή 2,85 και τη μικρότερη το αντικείμενο 2 με τιμή 2,64. Αντίστοιχα, τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση εμφανίζει το αντικείμενο 3 με τιμή 1,118 και τη μικρότερη το αντικείμενο 1 με τιμή 0,983.

Αντικείμενο	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1	210	1	5	2,70	0,983
2	210	1	5	2,64	1,050
3	210	1	5	2,85	1,118
4	210	1	5	2,81	1,063

Πίνακας 7: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής υποχώρησης

Συνεχίζοντας με την τεχνική συμβιβασμού, σχετικά με το μέσο όρο, ο μεγαλύτερος ανήκει στο αντικείμενο 2 με τιμή 2,94 και ο μικρότερος στο αντικείμενο 3 με τιμή 2,67. Εξετάζοντας τις τιμές των τυπικών αποκλίσεων, η υψηλότερη τιμή ανήκει στην ερώτηση 2 (1,202) και η χαμηλότερη στην ερώτηση 1 (1,080). Οι τιμές παρουσιάζονται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα.

Αντικείμενο	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1	210	1	5	2,92	1,080
2	210	1	5	2,94	1,202
3	210	1	5	2,67	1,130
4	210	1	5	2,84	1,089

Πίνακας 8: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής συμβιβασμού

Εξετάζοντας την τεχνική του εξαναγκασμού και ξεκινώντας από το μέσο όρο, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, τη μεγαλύτερη τιμή εμφανίζει η ερώτηση 3 με 3,79, ενώ τη χαμηλότερη η ερώτηση 4 με 3,53. Παράλληλα, η μεγαλύτερη τυπική απόκλιση εντοπίζεται στην ερώτηση 4 με 1,116 και η μικρότερη στην ερώτηση 2 με 0,992.

Αντικείμενο	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1	210	1	5	3,71	1,010
2	210	1	5	3,75	0,992
3	210	1	5	3,79	1,015
4	210	1	5	3,53	1,116

Πίνακας 9: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής εξαναγκασμού

Αναφορικά με την τεχνική επίλυσης προβλήματος και τα αντικείμενα που την αποτελούν, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά όλους τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις. Συγκεκριμένα, η ερώτηση 1 εμφανίζει το μεγαλύτερο μέσο όρο με 2,89 και η ερώτηση 2 το μικρότερο με 2,69. Ταυτόχρονα, η τυπική απόκλιση της ερώτησης 4 με τιμή 1,116 είναι η μεγαλύτερη ενώ αυτή της ερώτησης 2 (1,000) η μικρότερη.

Αντικείμενο	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1	210	1	5	2,89	1,022
2	210	1	5	2,69	1,000
3	210	1	5	2,73	1,015
4	210	1	5	2,78	1,116

Πίνακας 10: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής επίλυσης προβλήματος

Η τελευταία υποέννοια της διαχείρισης συγκρούσεων αφορά την τεχνική αποφυγής. Αναλύοντας τα αντικείμενα, η μεγαλύτερη τιμή για το μέσο όρο εμφανίζεται στην ερώτηση 2 και 3 με μέσο όρο 3,00, ενώ η μικρότερη στην ερώτηση 1 με 2,88. Τέλος, όσον αφορά την τυπική απόκλιση, η ερώτηση 3 είχε τη μεγαλύτερη τιμή με 1,137 και η ερώτηση 2 τη μικρότερη με 1,042. Αναλυτικότερα οι τιμές δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Αντικείμενο	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1	210	1	5	2,88	1,132
2	210	1	5	3,00	1,042
3	210	1	5	3,00	1,137
4	210	1	5	2,94	1,133

Πίνακας 11: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις τεχνικής αποφυγής

Η τελευταία μεταβλητή αφορά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό όπου εργάζονται. Αποτελείται από επτά επιμέρους αντικείμενα. Εξετάζοντας το μέσο όρο, η μεγαλύτερη τιμή ανήκει στην ερώτηση 4 με 4,97 και η μικρότερη στην ερώτηση 3 με 4,19. Επίσης, παρατηρείται ότι η υψηλότερη τιμή για την τυπική απόκλιση αφορά την ερώτηση 7 με 1,885 και η χαμηλότερη την ερώτηση 4 με 1,474. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με λεπτομέρεια στον παρακάτω πίνακα.

Αντικείμενο	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1	210	1	7	4,61	1,610
2	210	1	7	4,83	1,553

3	210	1	7	4,19	1,786
4	210	1	7	4,97	1,474
5	210	1	7	4,62	1,821
6	210	1	7	4,79	1,644
7	210	1	7	4,24	1,885

Πίνακας 12: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της εμπιστοσύνης στον οργανισμό

4.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Προχωρώντας στην επόμενη ενότητα, πραγματοποιήθηκε αρχικά η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που ερευνώνται. Η συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών αναφέρεται στη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων ποσοτικών μεταβλητών. Αυτή η ανάλυση βασίζεται κυρίως στην υπόθεση μιας ευθείας γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών (Gotgay & Thatte, 2017). Για την ανάλυση των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson's Correlation Coefficient. Οι τιμές του συγκεκριμένου συντελεστή βρίσκονται εντός του εύρους $-1,1$. Η τιμή -1 μεταφράζεται σε ισχυρή αρνητική συσχέτιση, ενώ η τιμή 1 σε ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσες τιμές για τον Pearson's Correlation Coefficient είναι μηδενικές, σημαίνει πως η συσχέτιση δεν υφίσταται (Gotgay & Thatte, 2017).

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, όλες οι μεταβλητές εμφανίζουν συσχέτιση μεταξύ τους, εκτός από τις τεχνικές της αποφυγής και του εξαναγκασμού, οι οποίες παρουσιάζουν τιμή $0,003$. Παράλληλα, αρκετές από τις μεταβλητές παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις τεχνικές εξαναγκασμού και συμβιβασμού με τιμή $r=-0,316$ και με τις τεχνικές εξαναγκασμού και επίλυσης προβλήματος με τιμή $r=-0,405$. Επιπλέον, τα επίπεδα των συσχετίσεων που υφίστανται στατιστικά παρουσιάζουν επίπεδα συσχέτισης είτε μέτρια είτε υψηλά, με απόλυτες τιμές που κυμαίνονται από $0,176$ έως και $0,766$. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των τεχνικών υποχώρησης και συμβιβασμού ($r=0,704$), υποχώρησης και επίλυσης προβλήματος ($r=0,705$) και συμβιβασμού και επίλυσης προβλήματος ($r=0,766$).

Συσχετίσεις Μεταβλητών							
		Τεχνική Υποχώρησης	Τεχνική Συμβιβασμού	Τεχνική Εξαναγκασμού	Τεχνική Επίλυση Προβλήματος	Τεχνική Αποφυγής	Εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό
Τεχνική Υποχώρησης	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)						
Τεχνική Συμβιβασμού	Pearson Correlation	0,704**					
	Sig. (2-tailed)	<0,001					
Τεχνική Εξαναγκασμού	Pearson Correlation	-0,381**	-0,316**				
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001				
Τεχνική Επίλυση Προβλήματος	Pearson Correlation	0,705**	0,766**	-0,405**			
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	<0,001			
Τεχνική Αποφυγής	Pearson Correlation	0,431**	0,417**	0,003	0,400**		
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	0,966	<0,001		
Εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό	Pearson Correlation	0,263**	0,224**	-0,176*	0,395**	-0,37	
	Sig. (2-tailed)	<0,001	0,001	0,011	<0,001	0,594	

Πίνακας 13: Συσχετίσεις των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης στον οργανισμό

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Το τελευταίο στάδιο του κεφαλαίου που έχει αφιερωθεί στη στατιστική ανάλυση, αφορά την πραγματοποίηση απλής πολλαπλής παλινδρόμησης. Σκοπός αυτής της ενέργειας είναι η επιβεβαίωση ή μη, της υπόθεσης που έχει οριστεί σε προηγούμενη ενότητα. Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης είναι στην ουσία ένα στατιστικό εργαλείο με το οποίο μπορεί να γίνει κατανοητή η σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών (Rubinfeld, 2000). Περιλαμβάνει μια μεταβλητή, την εξαρτημένη αλλά και αρκετές επεξηγηματικές μεταβλητές, οι οποίες σχετίζονται με αλλαγές που μπορεί να προκαλούνται στην εξαρτημένη. Για αυτό το λόγο εξετάζεται μέσω της παλινδρόμησης ο τρόπος μέσω του οποίου οι τιμές της ανεξάρτητης μεταβλητής συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εξαρτημένης.

Τα παρακάτω αποτελέσματα αφορούν την υπόθεση που έχει οριστεί και θα εξεταστεί μέσω της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα:

H₁: Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό.

H₀: Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων δε συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Έχει επιλεγεί η πολλαπλή παλινδρόμηση καθώς η ανεξάρτητη μεταβλητή, αυτή της διαχείρισης των συγκρούσεων περιλαμβάνει πέντε διαφορετικές τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και σκοπός είναι να εξεταστεί ο τρόπος που επηρεάζει η καθεμία την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα της σύνοψης του μοντέλου, η ανεξάρτητη τιμή για το δείκτη Adjusted R Square έχει τιμή 0,194. Η συγκεκριμένη τιμή λοιπόν, ενημερώνει πως η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι υπεύθυνη για το 19,4% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

Σύνοψη Μοντέλου				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,462	0,213	0,194	1,16958

Πίνακας 14: Σύνοψη μοντέλου υπόθεσης H₁

Ακολουθεί η ανάλυση ANOVA, όπου και εξετάστηκαν οι εκτιμητές των ελαχίστων τετραγώνων. Βασικό στοιχείο του συγκεκριμένου πίνακα είναι η τιμή του Sig. Όπως γίνεται ορατό και από τον πίνακα ANOVA που παρατίθεται παρακάτω, η τιμή για το Sig. είναι μικρότερη από 0,001. Αποτέλεσμα αυτού είναι η πρόβλεψη να θεωρηθεί σημαντική ($p < 0,001$) και το μοντέλο να χαρακτηριστεί ως ισχυρό. Ως εκ τούτου, δίνεται πλέον η δυνατότητα εξέτασης και των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών που συνθέτουν αυτή της διαχείρισης συγκρούσεων.

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,565	5	15,113	11,048	<0.001
	Residual	279,056	204	1,368		
	Total	354,622	209			

Πίνακας 15: Ανάλυση ANOVA υπόθεσης H_1

Από τη στιγμή που η ανάλυση ANOVA επιτρέπει τους ελέγχους των επιμέρους μεταβλητών της ανεξάρτητης μεταβλητής σε σχέση με την εξαρτημένη, ούσα στατιστικά σημαντική η σχέση τους, θα ακολουθήσει η ανάλυση των συντελεστών, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα. Με βάση αυτόν λοιπόν, γίνεται αντιληπτό πως οι τεχνικές υποχώρησης, συμβιβασμού και εξαναγκασμού δεν συμβάλλουν στην πρόβλεψη της διακύμανσης της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό. Αντίθετα, οι τεχνικές που συμβάλλουν είναι αυτές της επίλυσης προβλήματος και της αποφυγής με τιμές $p < 0,001$ και $p = 0,001$ αντίστοιχα, φανερώνοντας πως οι σχέσεις τους με την εξαρτημένη είναι στατιστικά σημαντική.

Για αυτές τις δύο μεταβλητές θα χρειαστεί και η αξιολόγηση της τιμής του δείκτη b. Ο συγκεκριμένος δείκτης ενημερώνει τόσο για την κατεύθυνση όσο και τη σπουδαιότητα της κάθε μεταβλητής. Η τιμή της μεταβλητής της τεχνικής επίλυσης προβλήματος ($b = 0,790$, $p < 0,001$) έχει θετικό πρόσημο με αποτέλεσμα να οριστεί η σχέση τους ως θετική. Αντίθετα,

η τιμή της τεχνικής αποφυγής ($b=-0,374$, $p=0,001$), φανερώνει πως η σχέση της με την εξαρτημένη μεταβλητή είναι αρνητική.

Πίνακας Συντελεστών						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		b	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,558	0,586		6,068	<0,001
	Τεχνική Υποχώρησης	0,156	0,153	0,99	1,022	0,308
	Τεχνική Συμβιβασμού	-0,235	0,147	-0,167	-1,601	0,111
	Τεχνική Εξαναγκασμού	0,055	0,105	0,037	0,528	0,598
	Τεχνική Επίλυσης Προβλήματος	0,790	0,150	0,562	5,273	<0,001
	Τεχνική Αποφυγής	-0,374	0,115	-0,562	-3,261	0,001

Πίνακας 16: Ανάλυση συντελεστών υπόθεσης H_1

Όλες οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν παραπάνω, οδηγούν στο συμπέρασμα πως η υπόθεση H_1 που έχει οριστεί μπορεί να επιβεβαιωθεί εν μέρει, καθώς μόνο οι δύο από τις πέντε επιμέρους μεταβλητές που συνθέτουν την διαχείριση των συγκρούσεων εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή, αυτή της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό. Τέλος, εν μέρει επιβεβαιώνεται και η υπόθεση H_0 , καθώς υπάρχουν τεχνικές για τις οποίες δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική σχέση με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, είναι να ερευνησει την ύπαρξη σημαντικών σχέσεων μεταξύ των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό. Επιχειρήθηκε δηλαδή η εξέταση της διαχείρισης συγκρούσεων (και συγκεκριμένα των πέντε τεχνικών της) και του τρόπου με τον οποίο αυτή επηρεάζει την ύπαρξη εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό, από την πλευρά των εργαζομένων που συμμετέχουν στη σύγκρουση. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ εργαζομένων ενός οργανισμού με αντίστοιχους άλλων οργανισμών, στα πλαίσια σχέσεων που μπορεί να έχουν συνάψει (π.χ. στρατηγικές συμμαχίες, εξωτερικές αναθέσεις, προμήθειες κ.α.). Αφού περιγράφηκε ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιείται η συγκεκριμένη έρευνα, έγινε παρουσίαση όλων των σημαντικότερων διαθέσιμων στοιχείων που υπήρχαν στη διεθνή βιβλιογραφία στην προσπάθεια συγκέντρωσης όλων των πληροφοριών που αφορούν τη διαχείριση συγκρούσεων και τις τεχνικές της, την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό, αλλά και κοινών πληροφοριών που αφορούν τη σχέση μεταξύ των δύο.

Στη συνέχεια ορίστηκε το ερευνητικό ερώτημα το οποίο εξετάστηκε μέσω πραγματοποίησης στατιστικής ανάλυσης, βασισμένη στα δεδομένα που είχαν προηγουμένως συλλεχθεί. Από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, φάνηκε πως η συγκεκριμένη υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει. Πιο συγκεκριμένα, δυο τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων φάνηκε να έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό. Αναλυτικότερα, οι δύο αυτές τεχνικές είναι αυτή της επίλυσης προβλήματος και η τεχνική της αποφυγής. Η πρώτη εμφανίστηκε να επηρεάζει θετικά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, ενώ το ίδιο συμβαίνει με τη δεύτερη, με τη μόνη διαφορά πως η κατεύθυνσή της είναι διαφορετική. Αυτό σημαίνει πως η τεχνική της αποφυγής επηρεάζει αρνητικά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό.

Η εξέταση των δεδομένων, είχε ως βασική προϋπόθεση την επεξεργασία τους, ώστε να έρθουν σε μορφή συμβατή με το λογισμικό IBM SPSS Statistics, το οποίο και

χρησιμοποιήθηκε για το συγκεκριμένο σκοπό. Αρχικά, ελέγχθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας των μεταβλητών, μελετώντας την τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha. Όλες οι τιμές των μεταβλητών είχαν τιμή μεγαλύτερη από 0,7 και ως εκ τούτου θεωρήθηκαν αξιόπιστες, δίνοντας τη δυνατότητα μετάβασης στο αμέσως επόμενο επίπεδο της ανάλυσης, δηλαδή την εξαγωγή των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών αλλά και των επιμέρους υποενοιών που τις απαρτίζουν. Αμέσως επόμενο βήμα ορίστηκε η εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, ενώ τελευταίο στάδιο αποτελεί η πραγματοποίηση πολλαπλής παλινδρόμησης, η οποία είχε ως σκοπό την επιβεβαίωση ή την απόρριψη της ερευνητικής υπόθεσης που έχει οριστεί εξ αρχής.

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, έγινε δυνατή η εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων πάνω σε μια σχέση για την οποία οι διαθέσιμες πηγές είναι ελάχιστες. Η υπόθεση που είχε οριστεί λοιπόν ήταν η εξής:

H₁: Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό.

H₀: Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων δεν συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Σε αυτή τη σχέση εξετάστηκε η διαχείριση των συγκρούσεων και συγκεκριμένα στο πως οι τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι τεχνικές που μελετήθηκαν ήταν πέντε και πιο συγκεκριμένα οι εξής:

1. Τεχνική Υποχώρησης
2. Τεχνική Συμβιβασμού
3. Τεχνική Εξαναγκασμού
4. Τεχνική Επίλυσης Προβλήματος
5. Τεχνική Αποφυγής

Από τις πέντε αυτές τεχνικές, οι δύο εμφανίστηκαν να συνεισφέρουν στη μεταβλητότητα της εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Αναλυτικότερα, η τεχνική επίλυσης προβλήματος φάνηκε να επηρεάζει θετικά την εξαρτημένη μεταβλητή της εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Αντίθετα, η τεχνική αποφυγής επηρεάζει προς την αντίθετη κατεύθυνση την εμπιστοσύνη, με τη σχέση ωστόσο να είναι στατιστικά σημαντική. Οι τρεις υπόλοιπες τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων (υποχώρησης, συμβιβασμού και εξαναγκασμού) δεν εμφάνισαν

στατιστικά σημαντική σχέση με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό. Αυτό επιβεβαιώνει και τα λεγόμενα των Masood & Javed (2016) οι οποίοι μετά την έρευνά τους κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα άτομα που χρησιμοποιούν συνεργατικές τεχνικές διαχείρισης εργασιακών συγκρούσεων έχουν την τάση να είναι περισσότερο συνεργατικοί και κατανοητοί.

Η χρήση τεχνικών συνεργασίας, όπως για παράδειγμα της επίλυσης προβλήματος, βοηθούν τα άτομα να κατανοούν τα επιπόλαια στοιχεία μιας σύγκρουσης και ενισχύει την ικανότητά τους στην εύρεση λύσεων που συμφέρουν όλες τις πλευρές. Μέσω της συζήτησης και της ανταλλαγής απόψεων οι συμμετέχοντες σε μια σύγκρουση μπορούν να δουν και να καταλάβουν την οπτική και των δύο πλευρών και να αντιμετωπίσουν τις προσωπικές εχθρότητες και διαμάχες μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, με όλο αυτό να έχει ως αποτέλεσμα το χτίσιμο και την ενίσχυση μιας αποτελεσματικής εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό ή την επιχείρηση (Masood & Javed, 2016). Από την άλλη πλευρά οι μη συνεργατικές τεχνικές, όπως για παράδειγμα αυτή της αποφυγής, φαίνεται να έχουν αρνητική σχέση με την εμπιστοσύνη (Masood & Javed, 2016).

5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ολοκληρώνοντας όλα τα επίπεδα της παρούσας διπλωματικής εργασίας και έχοντας παραθέσει προηγουμένως όλα τα συμπεράσματα, είναι πολύ σημαντικό να οριστούν κάποιοι περιορισμοί. Ο πρώτος περιορισμός σχετίζεται με τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν. Η συλλογή των δεδομένων περιορίστηκε μόνο από πηγές που βρίσκονται εντός της ελληνικής επικράτειας. Πιο συγκεκριμένα, αναζητήθηκαν άτομα που εργάζονται και απασχολούνται σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα περιορίζεται γεωγραφικά μόνο σε μια συγκεκριμένη περιοχή και τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν εξαχθεί με βάση αυτό το γεγονός. Επιπλέον, μια τέτοιας μορφής έρευνα θα ήταν εγκυρότερη εάν ο αριθμός του δείγματος ήταν μεγαλύτερος, ούτως ώστε να προκύψει ένα πιο ακριβές αποτέλεσμα, με βάση το αποτέλεσμα της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε για αυτή.

Ταυτόχρονα, δεν υπήρχε μεγάλος περιορισμός στο μέγεθος των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν. Και αυτό συνέβη καθώς έγινε προσπάθεια κατηγοριοποίησης των οργανισμών ή επιχειρήσεων με βάση το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η καθεμία. Οι απαντήσεις ήταν αρκετά μοιρασμένες όσον αφορά το μέγεθος, κάτι που δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για ένα και μόνο μέγεθος (π.χ. μικρομεσαίες επιχειρήσεις/οργανισμοί ή πολύ μικρές επιχειρήσεις/οργανισμοί). Τέλος, από τα άτομα που εκπροσώπησαν την κάθε επιχείρηση, εφαρμόστηκε ως βασική προϋπόθεση το να έχουν λάβει μέρος σε μια σύγκρουση, κυρίως με μια άλλη επιχείρηση ή οργανισμό που συνεργάζεται με τη δική τους.

Στα πλαίσια αυτής της συλλογιστικής, γίνεται εύκολα κατανοητό πως για την εξαγωγή καθολικότερων συμπερασμάτων, θα ήταν καλύτερη η αναζήτηση δείγματος χωρίς γεωγραφικό περιορισμό. Για λόγους ευκολίας, στην τρέχουσα διπλωματική εργασία, η επιλογή έγινε μόνο από τον ελληνικό χώρο, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως. Μπορεί δηλαδή η έρευνα να πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας δείγματα από επιχειρήσεις και οργανισμούς άλλων χωρών, όπου διαφέρουν τόσο σε θέματα κουλτούρας και εργασιακής κουλτούρας, όσο και σε θέματα διαδικασιών, αντικειμένου δραστηριότητας κ.α. Αυτό θα ενίσχυε την ακρίβεια των αποτελεσμάτων, καθώς αυτή τη φορά η έρευνα θα είχε μεγαλύτερη κάλυψη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς ανά τον κόσμο.

Επίσης, η ακρίβεια θα μπορούσε να ενισχυθεί αν γινόταν επιπλέον στόχευση σε συγκεκριμένα μεγέθη επιχειρήσεων και οργανισμών. Για παράδειγμα θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να εξεταστούν ξεχωριστά ανάλογα με το μέγεθός τους (π.χ. πολύ μικρές επιχειρήσεις/οργανισμοί, μικρές επιχειρήσεις/οργανισμοί, μικρομεσαίες επιχειρήσεις/οργανισμοί, μεγάλες επιχειρήσεις/οργανισμοί). Αυτό θα επέτρεπε την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα αφορούσαν κάθε φορά και διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις, κάτι που θα μπορούσε να βοηθήσει αρκετά στη δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών, οι οποίες θα αφορούν τόσο τη διαχείριση συγκρούσεων γενικότερα, όσο και τις σωστές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπισή τους, ανάλογα με την κλίμακα μεγέθους στην οποία ανήκει η εκάστοτε επιχείρηση/οργανισμός. Τέλος, στις έρευνες θα μπορούσαν να διαφοροποιηθούν τα δείγματα που προέρχονται από άτομα που συμμετέχουν στις συγκρούσεις αλλά και από άτομα τα οποία καλούνται να τις διαχειριστούνε, με σκοπό την ανάλυση όλων των οπτικών πλευρών των ατόμων τα οποία είτε με τον έναν, είτε με τον άλλο τρόπο επηρεάζονται από μια σύγκρουση.

5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι σχεδόν απίθανο να μην προκύψει με το πέρασμα του χρόνου κάποιου είδους σύγκρουση. Οι συγκρούσεις μπορεί να αφορούν εσωτερικές ομάδες ή μεμονωμένα μέλη μεταξύ τους, αλλά και συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων ενός οργανισμού με αντίστοιχους εργαζόμενους ενός δεύτερου οργανισμού ή επιχείρησης. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να είναι είτε διαπροσωπικές είτε να σχετίζονται με εργασιακά θέματα (π.χ. ζητήματα διαχείρισης πόρων), ενώ παράλληλα μπορεί να προκύπτουν και από προβλήματα πάνω στη συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων (π.χ. καθυστέρηση προμηθειών, μη τήρηση συμφωνιών κ.α.).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι τεχνικές επίλυσης προβλήματος και αποφυγής επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό. Ξεκινώντας με την τεχνική της επίλυσης προβλημάτων, το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι αν η συγκεκριμένη τεχνική εφαρμοστεί με επιτυχία, τότε ενισχύεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό. Τα συγκεκριμένα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από όσα έχουν αναφερθεί προηγουμένως από τους Masood & Javed (2016), οι οποίοι κατόπιν δικής τους έρευνας, υποστηρίζουν πως θετικές τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων (π.χ. τεχνική επίλυσης προβλήματος), έχουν αρκετά θετικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη που νιώθουν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό/επιχείρηση που ανήκουν.

Για το λόγο αυτό, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που καλούνται να λάβουν αποφάσεις πάνω σε θέματα τα οποία είναι περικυκλωμένα από συγκρούσεις, θα είναι καλό να επιχειρήσουν να εντοπίσουν την πηγή του προβλήματος. Με αυτόν τον τρόπο θα οδηγηθούν στις αιτίες οι οποίες το προκαλούν και έχοντας ως στόχο την εξάλειψη των αιτιών, τότε είναι πολύ πιθανό να καταλήξουν και στην επίλυση του προβλήματος το οποίο έχει προκαλέσει τη σύγκρουση. Με αυτόν τον τρόπο, πέραν της επίλυσης, θα ενισχυθεί και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς θα κατανοήσουν πως η κουλτούρα και ο στόχος της επιχείρησης/οργανισμού είναι η ριζική εξάλειψη προβλημάτων, πράγμα που ενισχύει τις πιθανότητες για αυξημένη ικανοποίησή τους.

Μερικές από τις ενέργειες που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι οργανισμοί μπορεί να αφορούν την ενίσχυση του διαλόγου και των ανοιχτών συζητήσεων μεταξύ των ομάδων

και των μελών τους με σκοπό να αυξηθούν τα επίπεδα κατανόησης των ανησυχιών και της οπτικής της κάθε πλευράς κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης. Παράλληλα, μπορούν να οργανώνουν άτυπες συναντήσεις, ώστε οι εργαζόμενοι να ενισχύσουν τις σχέσεις τους. Τέτοιες συναντήσεις πολλές φορές εμφανίζονται να είναι πολύ βοηθητικές στο χτίσιμο μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Ταυτόχρονα, τα διοικητικά στελέχη σε τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εστιάσουν σε δράσεις, όπως οι συμβουλευτικές συνεδρίες που θα επικεντρώνονται στο εργασιακό άγχος και στη μείωση του στρες. Μέσα σε τέτοιες δράσεις μπορούν να ενταχθούν και τυχόν σεμινάρια πάνω στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και σε ηγετικές πρακτικές. Τέλος, καλό είναι να αναγνωριστεί και η πολυμορφία του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την αποφυγή εργασιακών και σχεσιακών συγκρούσεων. Άτομα τα οποία προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα και διαφορετικές κουλτούρες, μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για νέες ιδέες, κάτι το οποίο θα βελτιώσει την παραγωγικότητα του οργανισμού (Masood & Javed, 2016).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Algan Y., Cahuc, P. (2010), "Inherited trust and growth", *The American Economic Review*, Vol. 100 (5), pp. 2060-2092.

Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995), "Conflict: A important dimension in successful management teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 24 (2), pp. 20-35.

Aryee, S., Budhwar, P., Chen ZX. (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (3), pp. 267-285.

Aubert, V. (1963), "Competition and dissensus: two types of conflict and of conflict resolution", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 7 (1), pp. 26-42.

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., Trochim, W. M. K. (2008), "The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (1), pp. 170–188.

Benuyenah, V. (1998), "Conflict perspectives in international business organizations: The changing trends and its management", *Management, Leadership and Governance*, pp. 417-418.

Boulding, K. (1957), "Organization and conflict", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 1 (2), pp. 122-134.

Brett, J,M, (2000), "Culture and negotiation", *International Journal of Psychology*, Vol. 35 (2), pp. 97-104.

Brown, S., Gray, D., McHardy, J., Taylor, K. (2015), "Employee trust and workplace performance", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 116, pp. 361-378.

Chai. L., Li, L., Tangpong, C., Clauss, T. (2020), "The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 85, pp. 269-280.

Chen, Z.X., Aryee, S., Lee, C. (2005), "Test of a mediation model of perceived organizational support", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66 (3), pp. 457-470.

Cook, K. (2005), "Networks, norms, and trust: The social psychology of social capital", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 68 (1), pp. 4–14.

Costa, A.C. (2017), "Trust in organizations", *Reference Module in Neuroscience and Behavioral Psychology*, pp. 1-9.\

Costa, A.C. (2018), "Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 (2), pp. 169-184.

- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., Winsor, R. D. (2011), "A model of trust and compliance in franchise relationships", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 (3), pp. 321–340.
- De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E., Nauta, A. (2001), "A theory based measure of conflict management strategies in the workplace", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 (6), pp. 645-668.
- Denohue, W.A., Kolt, R. (1992), "Managing interpersonal conflict", Newbury Park, CA, Sage Publications.
- Deutsch, M. (1969), "Conflicts: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues*, Vol. 25 (1), pp. 7-42.
- Duarte, M., Davies, D. (2003), "Testing the conflict - performance assumption in business-to-business relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 91-99.
- Eisenhardt, K., Bourgeois, L.J. III. (1988), "Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a midrange theory", *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (4), pp. 737-770.
- Elgoibar, P., Munduate, L., Euwema, M. (2016), "Building trust and constructive conflict management in organizations", Springer: Cham, Switzerland.
- Fulmer, C. A., Gelfand, M. J. (2012), "At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels", *Journal of Management*, Vol. 38 (4), 1167–1230.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (2), pp. 1–19.
- Gilin Oore, D., Gagnon, A., Bourgeois, D. (2013), "When white feels right: The effects of in-group affect and race of partner on negotiation performance", *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 6 (2), pp. 94–113.
- Gupta, A. (2021), "Conflict resolution in organizations", [S.I]: SSRN.
- Hempel, P., Zhand, Z.X., Tjosvold, D. (2009), "Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China", *Journal of Organizational Behavior*
- Hopkins, S., Weathington B. (2006), "The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization", *The Journal of Psychology*, Vol. 140 (5), pp. 477-498.
- Huan, L.J. (2012), "The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace", *Business & Entrepreneurship Journal*, Vol. 1 (1), pp. 141-155.
- Ivanov I. (2019), "Adapted conflict resolution model in business organizations", *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 17 (1), pp. 548-554.

- Jehn, K. A. (1994), "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages 39 of value-based intragroup conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5 (3), pp. 223–238.
- Jehn, K., Bendersky, C. (2003), "Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict– outcome relationship", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 187–242.
- Jehn, K. A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 (2), pp. 256-282.
- Kay, A., Skarlicki, D. (2020), "Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 159, pp. 8-20.
- Kelman, H. (1958), "Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2 (1), pp. 51-60.
- Kohlhoffer-Mizser, C. (2019), "Conflict management-resolution based on trust?", *Ekonomick-manazerske spektrum*, Vol. 13 (1), pp. 72-82.
- Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J. (2000), "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes", In K. J. Klein S. W. J. Kozlowski (Eds.), "Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions" (pp. 3–90), Jossey-Bass/Wiley.
- Madalina, O. (2016), "Conflict management, a new challenge", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 39, pp. 807-814.
- Marks, M., Mathieu, J., Zaccaro, S. (2001), "A temporally based framework and taxonomy of team process", *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 356 –376.
- Masood, M.T., Javed, S. (2016), "Impact of conflict management styles on affective and cognitive trust: moderating role of transformational leadership", *Pakistan Business Review*, Vol. 17 (4), PP. 826-844.
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992), "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (3), pp. 314-328.
- Pinkley, R. L. (1990), "Dimensions of conflict frame: disputant interpretations of conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (2),pp.117–126.
- Pondy, L. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (2), pp. 296-320.
- Pondy, L. (1992), "Reflections on Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 3 (3), pp. 257-261.
- Rahim, M.A. (1983), "A measure of styles of handling interpersonal conflict", *Academy of Management Journal*, Vol. 26 (2), pp. 368-376.

Rahim, M.A., Magner, N.R. (1995), "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 (1), pp. 122-132.

Sasikala, P., Santhiya, C., Swetha, K. (2021), "Conflict management in workplace", *PalArch's Journal of Archeology of Egypt/Egyptology*, Vol. 18 (8), pp. 4749-4758.

Sousa-Lima, M., Michel, J., Caetano, A. (2013), "Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34 (2), pp. 418-427.

Robins, S., Judge, T. (2011), "Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις", Εκδόσεις Κριτική: Αθήνα

Rousseau D., Parks, J.M. (1993), "The contracts of individuals and organizations" *Research on Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 1-43.

Serrat, O. (2017), "Building trust in the workplace", *Knowledge Solutions*, pp. 627-632.

Snow, C. (1997), "Building trust in the workplace", *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, Vol. 14 (2), pp. 465-525.

Spector, M., Jones, G. (2004), "Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 144 (3), pp. 311-321.

Tan, H.H. & Lim, A.K.H. (2009), "Trust in coworkers and trust in organizations", *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol 143 (1), pp. 45-66.

Thakore, D. (2013), "Conflict and Conflict Management", *Journal of Business and Management*, Vol. 8 (6), pp. 7-16.

Thomas, K. (1992), "Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.)", *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, pp. 651–717, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Tjosvold, D. (1998), "Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges", *Applied Psychology*, Vol. 47 (3), pp. 285-313.

Tjosvold, D. (2002), "Managing anger for teamwork in Hong Kong: Goal interdependence and open-mindedness", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 5 (2): 107-123.

Tjosvold, D. (2008), "The conflict - positive organization: It depends upon us", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 19-28.

Tjosvold, D., Wong, A., Yi Feng Chen, N. (2014), "Constructively managing conflicts in organizations", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 545-568.

Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., Janssen, O. (1999), "Constructive conflict at work". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 (4), pp. 475–491.

Verma, V. (1998), "Conflict management", The Project Management Institute: Project Management Handbook, pp. 353-364.

Wageman, R. (1995), "Interdependence and group effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. 40, pp. 145-180.

Wani, H.A. (2011), "Understanding conflict resolution", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1 (2), pp. 104 - 111.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998), "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 513–530.

Williams, M. (2001), "In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development", Academy of Management Review, Vol. 26 (3), pp. 377-396.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Spangler, B. (2013), "Win-Win / Win-Lose / Lose - Lose Situations", Διαθέσιμο από <https://www.beyondintractability.org/essay/win-lose>, (Τελευταία πρόσβαση 10/10/2023).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,796	4

Πίνακας 1: Δείκτης αξιοπιστίας τεχνικής υποχώρησης

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,838	4

Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας τεχνικής συμβιβασμού

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,871	4

Πίνακας 3: Δείκτης αξιοπιστίας τεχνικής εξαναγκασμού

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,926	4

Πίνακας 4: Δείκτης αξιοπιστίας τεχνικής επίλυσης προβλήματος

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,719	4

Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας τεχνικής αποφυγής

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	7

Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας εμπιστοσύνης στον οργανισμό

ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Υποχ1	210	1	5	2,70	,983
Υποχ2	210	1	5	2,64	1,050
Υποχ3	210	1	5	2,85	1,118
Υποχ4	210	1	5	2,81	1,063
Valid N (listwise)	210				

Πίνακας 7: Περιγραφική στατιστική τεχνικής υποχώρησης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Συμβ1	210	1	5	2,92	1,080
Συμβ2	210	1	5	2,94	1,202
Συμβ3	210	1	5	2,67	1,130
Συμβ4	210	1	5	2,84	1,089
Valid N (listwise)	210				

Πίνακας 8: Περιγραφική στατιστική τεχνικής συμβιβασμού

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εξαν1	210	1	5	3,71	1,010
Εξαν2	210	1	5	3,75	,992
Εξαν3	210	1	5	3,79	1,015
Εξαν4	210	1	5	3,53	1,116
Valid N (listwise)	210				

Πίνακας 9: Περιγραφική στατιστική τεχνικής εξαναγκασμού

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Επιλ1	210	1	5	2,89	1,022
Επιλ2	210	1	5	2,69	1,000
Επιλ3	210	1	5	2,73	1,020
Επιλ4	210	1	5	2,78	1,055
Valid N (listwise)	210				

Πίνακας 10: Περιγραφική στατιστική τεχνικής επίλυσης προβλήματος

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αποφ1	210	1	5	2,88	1,132
Αποφ2	210	1	5	3,00	1,042
Αποφ3	210	1	5	3,00	1,137
Αποφ4	210	1	5	2,94	1,133
Valid N (listwise)	210				

Πίνακας 11: Περιγραφική στατιστική τεχνικής αποφυγής

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εμπιστ1	210	1	7	4,61	1,610
Εμπιστ2	210	1	7	4,83	1,553
Εμπιστ3	210	1	7	4,19	1,786
Εμπιστ4	210	1	7	4,97	1,474
Εμπιστ5	210	1	7	4,62	1,821
Εμπιστ6	210	1	7	4,79	1,644
Εμπιστ7	210	1	7	4,24	1,885
Valid N (listwise)	210				

Πίνακας 12: Περιγραφική στατιστική εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό

Correlations							
		Τεχνική υποχώρησης	Τεχνική Συμβιβασμού	Τεχνική Εξαναγκασμού	Τεχνική επίλυσης προβλήματος	Τεχνική αποφυγής	Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων στον Οργανισμό
Τεχνική Υποχώρησης	Pearson Correlation	1	,704**	-,381**	,705**	,431**	,263**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	210	210	210	210	210	210
Τεχνική Συμβιβασμού	Pearson Correlation	,704**	1	-,316**	,766**	,417**	,224**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	,001
	N	210	210	210	210	210	210
Τεχνική Εξαναγκασμού	Pearson Correlation	-,381**	-,316**	1	-,405**	,003	-,176*
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	,966	,011
	N	210	210	210	210	210	210
Τεχνική Επίλυσης Προβλήματος	Pearson Correlation	,705**	,766**	-,405**	1	,400**	,395**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	210	210	210	210	210	210
Τεχνική Αποφυγής	Pearson Correlation	,431**	,417**	,003	,400**	1	-,037
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,966	<,001		,594
	N	210	210	210	210	210	210
Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων στον Οργανισμό	Pearson Correlation	,263**	,224**	-,176*	,395**	-,037	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	,001	,011	<,001	,594	
	N	210	210	210	210	210	210
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Πίνακας 13: Συσχετίσεις μεταβλητών

ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,462 ^a	,213	,194	1,16958

Πίνακας 14: Πίνακας (Α) πολλαπλής παλινδρόμησης

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,565	5	15,113	11,048	<,001 ^b
	Residual	279,056	204	1,368		
	Total	354,622	209			

Πίνακας 15: Πίνακας (Β) πολλαπλής παλινδρόμησης

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,558	,586		6,068	<,001
	Υποχ	,156	,153	,099	1,022	,308
	Συμβ	-,235	,147	-,167	-1,601	,111
	Εξαν	,055	,105	,037	,528	,598
	Επιλ	,790	,150	,562	5,273	<,001
	Αποφ	-,374	,115	-,235	-3,261	,001

a. Dependent Variable: Εμπιστ

Πίνακας 16: Πίνακας (Γ) πολλαπλής παλινδρόμησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι ανώνυμη, οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Κανελλοπούλου Αθανασία

ΠΜΣ "Διοίκηση Επιχειρήσεων"

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

e-mail: athanasia.kan@hotmail.com

Ενότητα 1

Συναινώ να συμμετάσχω στην παρούσα έρευνα.	Ναι
	Όχι

Ενότητα 2

Δημογραφικά Στοιχεία	
Ηλικία
Φύλο	<ul style="list-style-type: none">▪ Γυναίκα▪ Άνδρας▪ Άλλο
Επίπεδο Εκπαίδευσης	<ul style="list-style-type: none">▪ Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου▪ Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ▪ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου▪ Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου▪ Άλλο
Τομέας εργασίας	<ul style="list-style-type: none">▪ Δημόσιος Τομέας▪ Ιδιωτικός Τομέας
Οικογενειακή Κατάσταση	<ul style="list-style-type: none">▪ Άγαμος/η▪ Έγγαμος/η▪ Διαζευγμένος/η▪ Άλλο
Εργασιακή εμπειρία	<ul style="list-style-type: none">▪ 1-5 έτη▪ 5-10 έτη▪ 10-20 έτη▪ >20 έτη
Αριθμός υπαλλήλων που εργάζονται στην επιχείρηση	<ul style="list-style-type: none">▪ <10▪ 10-49▪ 50-200▪ >200

Ενότητα 3

Παρακαλώ βαθμολογήστε τις παρακάτω δηλώσεις, με αφορμή μια σύγκρουση στην οποία εμπλεκθήκατε και αφορούσε την επιχείρηση/οργανισμό όπου εργάζεστε και μια άλλη επιχείρηση/οργανισμό με τον οποίο συνεργάζεστε (για παράδειγμα: Προμηθευτής, Αγοραστής, Υπηρεσία Εξωτερικής Ανάθεσης: π.χ. λογιστικά κ.α.), αξιολογώντας τον τρόπο με τον οποίο το πρόσωπο που ήρθατε σε διένεξη διαχειρίστηκε τη σύγκρουση.

Ο/Η αντισυμβαλλόμενός/ή μου:	1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Ούτε λίγο ούτε πολύ	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
1 Υποχώρησε στις δικές μου επιθυμίες έναντι των δικών του/της.	1	2	3	4	5
2 Η στάση του/της συνέπιπτε με τη δική μου.	1	2	3	4	5
3 Προσπάθησε να με διευκολύνει.	1	2	3	4	5
4 Προσαρμόστηκε στους στόχους και τα ενδιαφέροντά μου.	1	2	3	4	5
5 Προσπάθησε να καταλάβει ποια είναι η μέση λύση.	1	2	3	4	5
6 Τόνισε ότι πρέπει να βρεθεί μια συμβιβαστική λύση.	1	2	3	4	5
7 Επέμεινε ότι πρέπει και οι δύο πλευρές να υποχωρήσουν.	1	2	3	4	5
8 Επεδίωξε ένα δίκαιο συμβιβασμό.	1	2	3	4	5
9 Προώθησε την οπτική της δικής του/της πλευράς.	1	2	3	4	5
10 Αναζήτησε οφέλη για τη δική του/της πλευρά.	1	2	3	4	5
11 Προσπάθησε για ένα καλό αποτέλεσμα που ωφελούσε τον εαυτό του/της.	1	2	3	4	5
12 Έκανε τα πάντα για να επωφεληθεί ο εαυτός του/της.	1	2	3	4	5
13 Εξέτασε ζητήματα μέχρι να βρεθεί μια λύση που πραγματικά ικανοποίησε και τις δυο πλευρές.	1	2	3	4	5
14 Εκπροσώπησε τους στόχους και τα ενδιαφέροντα και των δύο πλευρών.	1	2	3	4	5
15 Εξέτασε τις ιδέες και από τις δύο πλευρές, για να βρει την αμοιβαία βέλτιστη λύση.	1	2	3	4	5
16 Βρήκε μια λύση που					

	εξυπηρέτησε τα συμφέροντα και των δύο πλευρών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.	1	2	3	4	5
17	Απέφυγε να λάβει ενεργά μέρος στη σύγκρουση.	1	2	3	4	5
18	Απέφυγε όσο μπορούσε τις διαφορετικές απόψεις μεταξύ των δύο πλευρών.	1	2	3	4	5
19	Προσπάθησε να κάνει τις διαφορές μεταξύ των δύο πλευρών να φαίνονται λιγότερο σοβαρές.	1	2	3	4	5
20	Προσπάθησε να αποφύγει να έρθει αντιμέτωπος/η μαζί μου.	1	2	3	4	5

Ενότητα 4

Παρακαλώ βαθμολογήστε τις παρακάτω δηλώσεις, βασισμένοι στο βαθμό εμπιστοσύνης σας προς την επιχείρηση/οργανισμό στον οποίο εργάζεστε.

Ο εργοδότης μου:	1 Διαφωνώ Απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Διαφωνώ Λίγο	4 Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	5 Συμφωνώ Λίγο	6 Συμφωνώ	7 Συμφωνώ Απόλυτα
21 Πιστεύω ότι είναι ακέραιος σε μεγάλο βαθμό.	1	2	3	4	5	6	7
22 Μπορώ να περιμένω να μου συμπεριφέρεται με ένα συνεπή και προβλέψιμο τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
23 Δεν είναι πάντα ειλικρινής και αληθής.	1	2	3	4	5	6	7
24 Γενικά, τα κίνητρα και οι προθέσεις του είναι καλά.	1	2	3	4	5	6	7
25 Δεν πιστεύω ότι μου συμπεριφέρεται δίκαια.	1	2	3	4	5	6	7
26 Είναι διαθέσιμος και πρόθυμος να ακούσει την πλευρά μου.	1	2	3	4	5	6	7
27 Δεν είμαι σίγουρος/η ότι εμπιστεύομαι πλήρως	1	2	3	4	5	6	7

τον εργοδότη μου.								
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--