



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία

Διπλωματική εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση και η διαχείριση συγκρούσεων στο
περιβάλλον εργασίας- μια ποιοτική διερεύνηση

Κωνσταντίνος Δημητράκης

Επιβλέπων καθηγητής: Θεόδωρος Ντρίνιας

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Η εργασιακή ικανοποίηση και η διαχείριση συγκρούσεων στο
περιβάλλον εργασίας- μια ποιοτική διερεύνηση

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΔΗΜΗΤΡΑΚΗΣ

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:
Θεόδωρος Ντρίνιας,
ΣΕΠ- ΕΑΠ

Συν- επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Παναγιώτα Σεργάκη
ΣΕΠ- ΕΑΠ

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2026

Τίτλος: Η εργασιακή ικανοποίηση και η διαχείριση συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας- μια ποιοτική διερεύνηση

Περίληψη

Στο σύγχρονο περιβάλλον των οργανισμών ιδιαίτερη σημασία έχει η σωστή διαχείριση ζητημάτων που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται σήμερα από μεγάλο αριθμό προκλήσεων οι οποίες ανακύπτουν κυρίως λόγω των εξελίξεων και των αλλαγών που χρειάζεται να εφαρμόζουν σε τακτική βάση οι οργανισμοί και των απαιτήσεων που ως εκ τούτου υπάρχουν από τους εργαζομένους ώστε να ανταπεξέλθουν στις περίπλοκες αυτές συνθήκες. Καθώς όμως η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι ιδιαίτερα υψηλή για την επιτυχία των οργανισμών, σήμερα δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ενδυνάμωση της εργασιακής τους ικανοποίησης και τον περιορισμό των παραγόντων εκείνων που επιδρούν αρνητικά σε αυτήν. Η εμφάνιση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένας τέτοιος παράγοντας ο οποίος εμφανίζεται τόσο στις παραδοσιακές επιχειρήσεις όπως επίσης και σε οργανισμούς κοινωνικού χαρακτήρα όπως για παράδειγμα οι συνεταιρισμοί, όπου η διαχείριση και η διοίκηση τους βασίζεται στη συλλογική λήψη αποφάσεων. Στην εργασία αυτή διερευνήθηκε μέσω πρωτογενούς, ποιοτικής έρευνας με συνεντεύξεις η επίδραση της εμφάνισης καθώς και της διαχείρισης των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων σε σύγχρονους συνεταιρισμούς. Μεταξύ άλλων η έρευνα καταλήγει ότι η ένταση και η συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η σωστή διαχείριση με τρόπο αμερόληπτο και αποτελεσματικό συμβάλλει στην ενδυνάμωσή της και στην διατήρηση ενός δημιουργικού και θετικού εργασιακού κλίματος προς όφελος της εργασιακής απόδοσης.

Λέξεις- κλειδιά: συνεταιρισμοί, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακό κλίμα, διαχείριση συγκρούσεων

Title: Job satisfaction and conflict management in the workplace - a qualitative investigation

Abstract

In the modern environment of organizations, the proper management of issues related to human resource management is of particular importance. The work environment is currently characterized by a large number of challenges that arise mainly due to the developments and changes that organizations need to implement on a regular basis and the demands that therefore exist from employees in order to cope with these complex conditions. However, as the importance of the human factor is particularly high for the success of organizations, nowadays special emphasis is placed on strengthening their job satisfaction and limiting those factors that negatively affect it. The occurrence of conflicts in the workplace is such a factor that appears both in traditional companies and in social organizations such as cooperatives, where their management and administration are based on collective decision-making. This paper investigated through a primary, qualitative research with interviews, the effect of the occurrence and management of conflicts in the work environment on the job satisfaction of employees in modern cooperatives. Among other things, the research concludes that the intensity and frequency of conflicts affect job satisfaction, while proper management in an impartial and effective manner contributes to its strengthening and to the maintenance of a creative and positive work climate for the benefit of work performance.

Keywords: cooperatives, job satisfaction, work climate, conflict management

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Δομή της εργασίας	1
1.2 Βασικές πληροφορίες για το θέμα	1
1.3 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι	3
1.4 Συνοπτική παρουσίαση μεθοδολογίας έρευνας	4
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση	5
2.1 Ο ρόλος των εργαζομένων στους σύγχρονους οργανισμούς	5
2.2 Οι προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς	8
2.3 Η έννοια και η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης	11
2.4 Η ύπαρξη συγκρούσεων και οι επιπτώσεις της στο εργασιακό περιβάλλον	14
2.5 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον	17
2.6 Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης	20
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	23
3.1 Αιτιολόγηση επιλογής κατηγορίας οργανισμών ως αντικείμενο μελέτης	23
3.2 Επιλογή μεθόδου έρευνας	25
3.3 Επιλογή δείγματος	27
3.4 Παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου	29
3.5 Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων	30
3.6 Ηθική της έρευνας	31
3.7 Περιορισμοί της έρευνας	32
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων	34
4.1 Επισκόπηση απαντήσεων εισαγωγικής ερώτησης	34

4.2 Επισκόπηση απαντήσεων 1 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	36
4.3 Επισκόπηση απαντήσεων 2 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	41
4.4 Επισκόπηση απαντήσεων 3 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	49
4.5 Επισκόπηση απαντήσεων 4ου ερευνητικού ερωτήματος	56
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	63
5.1 Απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων	63
5.2 Συμπεράσματα	67
5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	68
Βιβλιογραφία	70
Παράρτημα.....	76

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Παρουσίαση βασικών θεμάτων και ευρημάτων της έρευνας	65
---	----

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει 5 κεφάλαια από τα οποία το πρώτο είναι το παρόν που περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες για το θέμα της εργασίας και τον τρόπο οργάνωσης της έρευνας που έλαβε χώρα για την ορθότερη προσέγγιση του ζητούμενου. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει βιβλιογραφική επισκόπηση βασικών εννοιών που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς, όπως το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης, της εμφάνισης και διαχείρισης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον και της μεταξύ τους σχέσης. Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου να εκπονηθεί έρευνα που να απαντά σε συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων που συλλέχθηκαν. Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά πορίσματα από την έρευνα αυτή, τα συμπεράσματα της εργασίας, όπως επίσης καταγράφει τους περιορισμούς της έρευνας και προβαίνει σε συγκεκριμένες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες επί του ίδιου θέματος. Στο τέλος της εργασίας υπάρχει η λίστα των βιβλιογραφικών πηγών που μελετήθηκαν για την συγγραφή καθώς επίσης και η λίστα των 15 ερωτήσεων των ημι- δομημένων συνεντεύξεων που έλαβαν χώρα.

1.2 Βασικές πληροφορίες για το θέμα

Σήμερα το εργασιακό περιβάλλον σε οργανισμούς και επιχειρήσεις γίνεται με την πάροδο του χρόνου πιο περίπλοκο και πιο απαιτητικό δημιουργώντας ένα μεγάλο αριθμό από προκλήσεις τόσο για τους διοικούντες όσο και για τους εργαζομένους. Η γρήγορη ανάπτυξη και πρόοδος της τεχνολογίας και η εξίσου γρήγορη απαρχαίωση καθημερινών και οικείων δραστηριοτήτων και τεχνικών που εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της δουλειάς τους δημιουργεί την ανάγκη της υιοθέτησης αλλαγών και προσαρμογής σε αυτές προκειμένου οι οργανισμοί να είναι σε θέση να επιβιώσουν και να ανταποκριθούν καλύτερα στις εξελίξεις (Iorga, 2024). Σε κάθε περίπτωση

όμως η βάση της απασχόλησης παραμένει η εργασία μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον όπως επίσης και η δυνατότητα συνεργασίας και συνεννόησης με άλλα μέλη του προσωπικού, ανώτερης, κατώτερης ή ίδιας ιεραρχίας (Kay & Skarlicki, 2020).

Εξαιτίας λοιπόν των μεγάλων απαιτήσεων που υπάρχουν στα πλαίσια του εργασιακού βίου των εργαζομένων σήμερα γίνεται λόγος για το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι είναι ικανοποιημένος από τα όσα του παρέχει η θέση εργασίας του και καλλιεργεί θετικά συναισθήματα για το εργασιακό του περιβάλλον (Herawati et al., 2023). Με τη σειρά της η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με υψηλή παραγωγικότητα και διάθεση για εργασία, όπως επίσης και για την επιθυμία παραμονής στον συγκεκριμένο οργανισμό καθώς το άτομο τρέφει θετικές σκέψεις, συναισθήματα και στάσεις για τη δουλειά του και τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται (Ακρίβου, 2024).

Αναμφίβολα όμως στα πλαίσια της ανθρώπινης φύσης τμήμα της καθημερινής συνεργασίας και συμβίωσης ανθρώπων σε διαφορετικά επίπεδα του καθημερινού βίου, όπως για παράδειγμα η εργασία, είναι οι διαφωνίες. Η διαφορά απόψεων, οι διαφορετικές προσεγγίσεις και γενικότερα η ύπαρξη διαφωνιών μπορεί εύκολα να κλιμακωθεί και να καταλήξει σε σύγκρουση αν τα μέλη του προσωπικού δεν διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο την κατάσταση. Η διαχείριση συγκρούσεων είναι έτσι μια άλλη παράμετρος που εξετάζεται διαχρονικά ως προς την επιρροή που ασκεί τόσο στην αποδοτικότητα του οργανισμού όσο και στην παραγωγικότητα αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού (Madalina, 2016 / Bhakuni et al., 2024).

Παραδοσιακά η προσέγγιση που ακολουθείται όσον αφορά την διαχείριση των συγκρούσεων στα πλαίσια της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η διοικητική ομάδα αναλαμβάνει να υιοθετήσει τεχνικές και πρακτικές που να ενθαρρύνουν την εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων διαχείρισης των συγκρούσεων και να καλλιεργείται έτσι ένα υγιές, δημιουργικό και συνεργατικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον (Anastasiou, 2020). Με άλλα λόγια, το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης της διαχείρισης των συγκρούσεων εμπίπτει στο ρόλο της ηγεσίας. Στη σύγχρονη εποχή όμως, αναγνωρίζονται τύποι οργανισμών που δεν διέπονται από την παραδοσιακή αυτή διοικητική δομή όπου η ανώτατη ιεραρχία είναι υπεύθυνη για ζητήματα που αφορούν τα μέλη του προσωπικού, καθώς υπάρχουν πλέον σε μεγάλο βαθμό οργανισμοί που δομούνται από ομάδες ανθρώπων που επιδιώκουν την ταυτόχρονη άσκηση

επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και την ικανοποίηση κάποιου κοινού σκοπού ο οποίος τους συνδέει ως μέλη της ομάδας αυτής (Ridley-Duff & Bull, 2016). Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου τύπου οργανισμού είναι οι συνεταιρισμοί ο τρόπος διοίκησης των οποίων βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ομαδική και δημοκρατική λήψη αποφάσεων και διαχείριση όλων των ζητημάτων που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία του (Forsyth, 2010 / Castel et al., 2011 / Σεργάκη et al., 2023).

1.3 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι

Καθώς το ζήτημα τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της διαχείρισης συγκρούσεων αφορά οργανισμούς με διάφορα χαρακτηριστικά κοινωνικών σχημάτων, στην παρούσα εργασία διενεργήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα με την εκπόνηση συνεντεύξεων με μέλη προσωπικού τριών συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας. Σκοπός της έρευνας ήταν η καλή κατανόηση της εμφάνισης και της διαχείρισης συγκρούσεων μέσα σε ένα περιβάλλον εργασίας που κατά κύριο λόγο βασίζεται στη συλλογική λήψη αποφάσεων και την δημοκρατική διαδικασία διοίκησης, όπως επίσης και τη διερεύνηση της σχέσης και των επιδράσεων που οι συγκρούσεις και η διαχείρισή τους ασκούν επί της εργασιακής ικανοποίησης του μελών του προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα οι ερευνητικοί στόχοι εκφράζονται μέσα από 4 ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αποσκοπούν:

- στον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που οδηγούν στην εμφάνιση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των συνεταιρισμών,
- στη διερεύνηση των προσεγγίσεων και τακτικών που ακολουθούνται από τα μέλη του προσωπικού των συνεταιρισμών στην προσπάθεια διαχείρισης των συγκρούσεων,
- στη διερεύνηση της επίδρασης που έχει η εμφάνιση των συγκρούσεων στην εργασιακή ικανοποίηση των μελών του προσωπικού των συνεταιρισμών, και
- στη διερεύνηση της επίδρασης που έχει η διαχείριση των συγκρούσεων αυτών στην εργασιακή ικανοποίηση των μελών του προσωπικού των συνεταιρισμών.

1.4 Συνοπτική παρουσίαση μεθοδολογίας έρευνας

Η έρευνα που διενεργήθηκε προκειμένου οι προαναφερθέντες ερευνητικοί στόχοι να εκπληρωθούν ήταν ποιοτική, πρωτογενής, διερευνητική και διατομεακή και έλαβε χώρα με την εκπόνηση ημι- δομημένων συνεντεύξεων (15 ερωτήσεις) με μέλη του προσωπικού 3 συνεταιρισμών. Το συνολικό δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα ήταν 12 εργαζόμενοι η επιλογή των οποίων βασίστηκε στην μη πιθανοτική δειγματοληψία με τη μέθοδο της ευκολίας. Η μέθοδος επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν ήταν η θεματική ανάλυση στα πλαίσια της οποίας μετά την απομαγνητοφώνηση και μελέτη των απαντήσεων που δόθηκαν, ακολούθησε κωδικοποίηση των νοημάτων που προέκυψαν και προσδιορισμός τυχόν μοτίβων που διαπιστώθηκαν. Μέσω αυτών διαπιστώθηκε η ύπαρξη συγκεκριμένων θεμάτων τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Ο ρόλος των εργαζομένων στους σύγχρονους οργανισμούς

Προκειμένου μια επιχείρηση να προβεί στη λεγόμενη παραγωγική διαδικασία, δηλαδή την προσπάθεια συνδυασμού των μέσων παραγωγής με σκοπό να φτιάξει ένα προϊόν χρήσιμο για την ικανοποίηση μιας ανθρώπινης ανάγκης, είναι απαραίτητο αρχικά να προσδιορίσει και να συγκεντρώσει αυτά τα μέσα παραγωγής. Η παραδοσιακή Οικονομική Επιστήμη αναγνωρίζει τέσσερις παραγωγικούς συντελεστές οι οποίοι συμβάλλουν και συνδυάζονται προκειμένου να παραχθεί ένα προϊόν, είτε αυτό είναι υλικό είτε άυλο. Ο πρώτος είναι η γη, ή αλλιώς έδαφος, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα πλαίσια των γεωργικών εκμεταλλεύσεων ή μπορεί απλώς να περιγράφει το σημείο στο οποίο μια επιχείρηση βρίσκεται και διαθέτει τις εγκαταστάσεις της. Ο δεύτερος είναι το κεφάλαιο ο οποίος είθισται να περιγράφει το χρηματικό κεφάλαιο δηλαδή τα χρήματα που διαθέτει η επιχείρηση για να προβεί σε παραγωγή και να οργανώσει όλες της τις λειτουργίες, ενώ στον συντελεστή αυτόν επίσης περιλαμβάνονται και τα μηχανήματα και οι εξοπλισμοί που είναι αναγκαίοι στην παραγωγή. Ο τρίτος είναι η επιχειρηματικότητα που περιγράφει την ικανότητα κάποιων ανθρώπων να συνδυάζουν αποτελεσματικά όλους τους παραγωγικούς συντελεστές για να φτιάξουν προϊόν που θα είναι κερδοφόρο. Ο τέταρτος αναφέρεται στην εργασία, έναν από τους πιο σημαντικούς και σίγουρα πιο πολυσυζητημένους παράγοντες στα πλαίσια των θεωριών της Μικροοικονομικής που περιγράφει τη συμβολή του ανθρώπου στην παραγωγή των προϊόντων (Krugman & Wells, 2025/ Mankiw, 2011).

Ειδικότερα, υπό το πρίσμα των συγκεκριμένων θεωριών, ιστορικά η αναγνώριση της συμβολής του ανθρώπου στην παραγωγική διαδικασία εστιάζει στην ικανότητά του να προσφέρει χειρωνακτική εργασία, ή αλλιώς με άλλα λόγια αναγνωρίζεται ως ένα ζευγάρι χέρια τα οποία μπορούν να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες για να ολοκληρωθεί ένα τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας. Στην πραγματικότητα ο εργάτης όπως αποκαλείται δεν διαθέτει κατάρτιση, δεξιότητες ή γνώσεις αλλά περισσότερο προσφέρει τη φυσική παρουσία του σε έναν συγκεκριμένο χώρο για να ολοκληρώσει τις ενέργειες αυτές (Krugman & Wells, 2025). Έτσι η

επιχείρηση δεν του οφείλει τίποτα περισσότερο από τον μισθό ο οποίος αναγνωρίζεται μάλιστα ως ο μοναδικός λόγος για τον οποίο ο άνθρωπος επιθυμεί να εργαστεί.

Η πεποίθηση ότι ο εργάτης αποτελεί απλώς την παράμετρο των εργατικών χεριών και τίποτα περισσότερο καταγράφεται επίσημα για πρώτη φορά στην θεωρία του Frederick Taylor, ο οποίος θεωρείται πατέρας του Μάνατζμεντ. Στα τέλη λοιπόν του δέκατου ένατου αιώνα ο Taylor υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος έχει μια εκ φύσεως τάση να μην επιθυμεί να εργαστεί και ο μόνος λόγος που το πράττει είναι ο μισθός. Έτσι ο Taylor προτείνει το σύστημα της αμοιβής με το κομμάτι όπου πρακτικά όσο περισσότερο εργάζεται ο εργάτης, τόσο μεγαλύτερο αποτέλεσμα φέρει και τόσο περισσότερο πληρώνεται, ενώ έχει τη δυνατότητα να αποδώσει σε συντομότερο χρόνο και με λιγότερα λάθη εφόσον εξειδικευτεί, δηλαδή μάθει να κάνει συγκεκριμένες κινήσεις όσον αφορά τον τομέα ευθύνης του στη δουλειά και να τις αναπαράγει γρηγορότερα με την πάροδο του χρόνου (Μπουραντάς, 2015). Ακόμη και αν την περίοδο αυτή οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν όπως περιγράφει ο Taylor σχετικά με τον εργάτη, στην πορεία των επόμενων δεκαετιών οι απόψεις αυτές σταδιακά ανατρέπονται καθώς νέα στοιχεία και διαπιστώσεις προκύπτουν. Λίγο πριν τα μέσα του 20^{ου} αιώνα ο Elton Mayo, ιδρυτής του Κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων, ισχυρίζεται για πρώτη φορά ότι ο άνθρωπος στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας είναι κάτι περισσότερο από ένα ζευγάρι χέρια και ότι δεν έχει έμφυτη οκνηρία και αποστροφή για την εργασία. Στην πραγματικότητα ο εργαζόμενος επηρεάζεται από διάφορες παραμέτρους οι οποίες μπορούν να τον βοηθήσουν να γίνει πολύ πιο παραγωγικός, όπως και αντίστοιχα να τον βλάψουν ψυχολογικά και σωματικά σε βαθμό που να μην επιθυμεί να εργαστεί προκειμένου να αποφύγει τις δυσμενείς αυτές επιπτώσεις (Πετρίδου, 2011). Ο Mayo για πρώτη φορά αναγνωρίζει την ανθρώπινη διάσταση στον κόσμο των επιχειρήσεων ορίζοντας ουσιαστικά ότι ο εργαζόμενος έχει τη δύναμη να συμβάλει στο αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας και μάλιστα, αν είναι χαρούμενος στη δουλειά του, να προωθήσει τα συμφέροντα της επιχείρησης σε πολύ μεγάλο βαθμό (Robbins et al., 2017).

Μετά τον Mayo πολλές θεωρίες, μελέτες και έρευνες εμπνέονται και όντως οδηγούνται στο συμπέρασμα αυτό, ότι δηλαδή η ανθρώπινη διάσταση του εργαζόμενου έχει πρωτεύοντα ρόλο στο αποτέλεσμα της εργασίας του. Θεωρίες όπως αυτή του Maslow για την ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών στα πλαίσια της εργασίας ή η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg προσπαθούν να δώσουν κατευθυντήριες γραμμές για το πώς οι επιχειρήσεις θα ωθήσουν την

παραγωγικότητα των εργαζομένων τους, υποδηλώνοντας έτσι ότι όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται καλά στη δουλειά του, γίνεται παραγωγικότερος προς όφελος της επιχείρησης στην οποία δουλεύει (Πετρίδου, 2011 / Robbins et al., 2017).

Σήμερα, με την εξέλιξη της επιστήμης του Μάνατζμεντ και αυτής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αναπτύχθηκαν πολλά εργαλεία και τεχνικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ενδυναμώσουν τον ανθρώπινο παράγοντα και τη συμβολή του στην αποδοτικότητα του οργανισμού συνολικά. Έτσι οι επιχειρήσεις σήμερα ενδιαφέρονται για τον εργαζόμενο και μάλιστα τον τοποθετούν στο επίκεντρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τους αναγνωρίζοντας τον βαρύνοντα ρόλο που αυτός έχει στην επιτυχημένη τους πορεία και την εικόνα τους στην αγορά (Μπουραντάς, 2015). Πρακτικές όπως η απόδοση ενός δίκαιου μισθού, η αναγνώριση του έργου του εργαζόμενου, η επιβράβευση του, η εξασφάλιση πρόσβασης σε εκπαίδευση και ίσες ευκαιρίες είναι κάποια μόνο από τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον σκοπό αυτό. Έτσι η σύγχρονη εποχή των επιχειρήσεων εστιάζει στο πώς ο εργαζόμενος θα εμπνευστεί και θα προωθηθεί για να γίνει ακόμα καλύτερος, επιδιώκοντας να βρεθούν τα κατάλληλα κίνητρα και εφόδια για αυτό (Robbins et al., 2017).

Σήμερα οι εργαζόμενοι και γενικότερα το προσωπικό θεωρούνται πόρος για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα οι άνθρωποι πόροι τείνουν να επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων μέσω του είδους της εργασίας που προσφέρουν, των συμπεριφορών και στάσεων που εκδηλώνουν όπως επίσης και των προσωπικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων που φέρουν. Όπως υποστηρίζει η Πετρίδου (2011), οι εργαζόμενοι αποτελούν το πνευματικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων καθώς είναι αυτοί που φέρουν γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες και πληροφορίες που συνδυαστικά δημιουργούν το μοναδικό προφίλ μιας επιχείρησης στα πλαίσια της δραστηριότητας και λειτουργίας της. Η ύπαρξή τους μέσα στο χώρο μιας επιχείρησης καλλιεργεί συν τοις άλλοις συγκεκριμένες στάσεις, αντιλήψεις και αξίες που συνδυαστικά δημιουργούν τη λεγόμενη οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει την επιχείρηση και την καθιστά μοναδική στην αγορά που ανήκει.

2.2 Οι προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή αλλιώς Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας τομέας της επιστήμης του Μάνατζμεντ που εστιάζει και ασχολείται με τη σωστή διαχείριση ζητημάτων που σχετίζονται με τους εργαζομένους και την απασχόλησή τους στα πλαίσια ενός σύγχρονου οργανισμού. Οι τομείς ενδιαφέροντος της ΔΑΠ είναι πολλοί όπως για παράδειγμα η τοποθέτηση του κατάλληλου ηγέτη σε μια ομάδα εργαζομένων ή η σωστή ανάπτυξη και παρακίνηση του προσωπικού (Μπουραντάς, 2015).

Σε κάθε περίπτωση όμως τα στελέχη της ΔΑΠ σήμερα έχουν να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων οι οποίες υπάρχουν οφειλόμενες είτε στις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μια βασική τέτοια πρόκληση είναι το ζήτημα της υιοθέτησης αλλαγών και της σωστής διαχείρισης των όσων αυτές συνεπάγονται για το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή το περιβάλλον εργασίας. Ένεκα της ταχείας ανάπτυξης της Πληροφορικής, η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον την πιο καθιερωμένη τάση για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο (Iorga, 2024). Η μετάβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες και λειτουργίες είναι σίγουρα μια αρκετά μεγάλη πρόκληση καθώς προϋποθέτει αφενός ότι υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι για να υλοποιηθεί, αφετέρου ότι όλα τα μέρη που σχετίζονται με την υιοθέτηση μιας αλλαγής όπως η διοίκηση και οι υφιστάμενοι είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν για να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Zafar & Naveed, 2014). Στην πραγματικότητα όμως εδώ εμφανίζεται ξανά ο ανθρώπινος παράγοντας στη φύση της εργασίας. Οι άνθρωποι εκ φύσεως είναι όντα ρουτίνας και δραστηριοποιούνται αρκετά καλά όταν οι συγκεκριμένες δραστηριότητες που κάνουν κάθε μέρα τους είναι οικείες με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείται έτσι η αβεβαιότητα που καλλιεργεί από μόνη της φόβο και ανασφάλεια. Όμως το ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει ότι συχνές αλλαγές πραγματοποιούνται στον τρόπο που οι δραστηριότητες εντός μιας επιχείρησης λαμβάνουν χώρα, κάτι που με τη σειρά του απαιτεί τη συνεργασία των εργαζομένων. Αυτοί καλούνται να αφήσουν πίσω τους οικείες ρουτίνες δουλειάς, να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις τις οποίες θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν άμεσα έτσι ώστε οι όλες επιχειρησιακές λειτουργίες και δραστηριότητες να συνεχίζονται χωρίς διακοπή (Darmawan & Azizah, 2020). Η κατάσταση

αυτή δημιουργεί συχνά άγχος και ανασφάλεια στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να δημιουργείται η λεγόμενη αντίσταση στις αλλαγές. Ρόλος της ΔΑΠ είναι να προβλέψει τις αντιδράσεις αυτές και να προσδιορίσει, να οργανώσει και να εφαρμόσει τις κατάλληλες τεχνικές που θα εξασφαλίσουν την συνεργασία του προσωπικού και την επιθυμία του να υιοθετήσει τις αλλαγές αυτές και να συμβάλει στην σωστή εφαρμογή τους (Shaik et al., 2025).

Μια άλλη σχετική πρόκληση είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν προσωπικό το οποίο να είναι άρτια καταρτισμένο, να διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες συνεχώς εκσυγχρονίζονται και ανανεώνονται για να προσαρμοστούν στα ολοένα καινούργια δεδομένα, τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς. Πλέον η απόκτηση κάποιων βασικών γνώσεων ή και εργασιακής εμπειρίας για έναν εργαζόμενο τείνει να μην είναι πλέον αρκετή με αποτέλεσμα οι ίδιες επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους σε τομείς που θεωρούν κρίσιμους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να εξασφαλίζονται πάντα οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι όπως επίσης και οι υποδομές για την εκπαίδευση του προσωπικού, ζητήματα τα οποία αποτελούν σημεία άγχους για τα διοικητικά στελέχη κυρίως λαμβάνοντας υπόψιν ότι η εκπαίδευση με την πάροδο των ετών πρέπει να γίνεται ολοένα και πιο τακτικά (Dessler, 2020).

Η διαχείριση ταλέντων είναι επίσης μια πρόκληση που αντιμετωπίζει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Με την έννοια του ταλέντου νοείται ένας εργαζόμενος ο οποίος συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχία της ομάδας και του οργανισμού που δουλεύει καθώς διαθέτει δεξιότητες και ικανότητες που θεωρούνται ανταγωνιστικές και συνεπώς κρίσιμες για έναν εργαζόμενο στη δουλειά του (Painter-Morland et al., 2019). Ενώ παραδοσιακά οι εργαζόμενοι προσπαθούν να δείξουν τα ανταγωνιστικά σημεία τους για να προσληφθούν από μια εταιρεία, στη σημερινή εποχή παρατηρείται το φαινόμενο όπου οι εταιρείες προσπαθούν να πείσουν εργαζομένους- ταλέντα να εργαστούν για αυτές. Στην προσπάθεια αυτή προσφέρουν διάφορα κίνητρα όπως για παράδειγμα έναν μεγαλύτερο μισθό, περισσότερες ημέρες άδειας, ευέλικτο ωράριο, ευκαιρίες ιεραρχικής ανέλιξης και άλλα. Πέραν όμως της προσέλκυσης, η διατήρηση των ταλέντων είναι μία ακόμη πρόκληση που αντιμετωπίζει η ΔΑΠ καθώς τα άτομα αυτά πρέπει να χαρακτηρίζονται μόνιμα από υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης για να αποδίδουν τα μέγιστα στην επιχείρηση. Διαφορετικά υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ένας ταλαντούχος εργαζόμενος

να επιλέξει να αποχωρήσει από την τρέχουσα θέση εργασίας για να απασχοληθεί σε μια άλλη επιχείρηση με περισσότερα κίνητρα (Dessler, 2020/ Yildiz & Esmer, 2023).

Παράλληλα με όλα τα παραπάνω, η ΔΑΠ σήμερα καλείται ολοένα και πιο συχνά να αντιμετωπίσει φαινόμενα εργασιακής εξουθένωσης, στρες και προβλημάτων ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Στα πλαίσια των οργανισμών και επιχειρήσεων κατά τις τελευταίες δεκαετίες ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι απαιτήσεις για υψηλότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, όπως επίσης σε πολλές οικονομίες (για παράδειγμα στην ελληνική) ο περιορισμένος μισθός και η αυξανόμενη πίεση δημιουργούν διάφορα ψυχοσωματικά προβλήματα στους εργαζομένους κυρίως με την πάροδο των ετών και την απόκτηση μεγαλύτερης εργασιακής εμπειρίας (Gabriel & Aguinis, 2022). Οι οργανισμοί έτσι έχουν να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα με δύο άξονες, από τη μία πλευρά την ανάγκη τους να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να βελτιώνονται για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς και από την άλλη πλευρά να σέβονται τον εργαζόμενο και να προωθούν την ευημερία και ασφάλειά του, ζητήματα τα οποία σε μεγάλο βαθμό θα μπορούσαν να θεωρηθούν αντικρουόμενα (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2021).

Επίσης κατά τα τελευταία χρόνια, κυρίως μετά την έλευση της πανδημίας του κορονοϊού το 2020, εξαπλώθηκε η εξ αποστάσεως εργασία. Αυτός ο τύπος απασχόλησης προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα σε επιχειρήσεις και εργαζομένους που σχετίζονται κυρίως με την ευελιξία, την δυνατότητα απασχόλησης χωρίς αναγκαία να χάνεται χρόνος και φυσική ενέργεια στις μετακινήσεις, στην αξιοποίηση των θετικών στοιχείων που προσφέρει το Διαδίκτυο και η Πληροφορική, η δυνατότητα παραγωγής έργου για τις επιχειρήσεις χωρίς αναγκαία να πρέπει να υπάρχει ο αντίστοιχος φυσικός χώρος για να στεγάσει μεγάλο αριθμό εργαζομένων, κ.α. (Kicheva, 2021). Παρόλα αυτά, η εργασία του προσωπικού απομακρυσμένα γεννά από μόνη της διάφορες προκλήσεις όπως για παράδειγμα ο βαθμός στον οποίο εργαζόμενος μπορεί να είναι εξίσου παραγωγικός όπως μέσα σε ένα σωστά δομημένο εργασιακό περιβάλλον ή αν θα έχει την κατάλληλη επικοινωνία με τους συνεργάτες και προϊσταμένους του βρισκόμενος μακριά από τον φυσικό χώρο της εργασίας (Chowdhury, 2021). Ακόμη κι αν υπάρχουν τεχνικές που αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν, εντούτοις η μετάβαση από τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας σε έναν φυσικό χώρο σε ένα ευέλικτο και υβριδικό μοντέλο όπου ο εργαζόμενος μπορεί να δουλεύει είτε πλήρως εξ αποστάσεως είτε μερικώς γεννούν διάφορους προβληματισμούς στις

επιχειρήσεις και προϋποθέτουν την κατάλληλη επικοινωνία, συνεργασία και οργάνωση εκ μέρους των στελεχών της ΔΑΠ έτσι ώστε να αξιοποιούν τα θετικά και να ελαχιστοποιούν τα αρνητικά σημεία που η εξ αποστάσεως εργασία συνεπάγεται (Al-Dahabi et al., 2024).

Όπως παρατηρείται από τα παραπάνω, κατά κύριο λόγο οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΔΑΠ σήμερα σχετίζονται με τις εξελίξεις που υπάρχουν όσον αφορά την τεχνολογία και την Πληροφορική οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν υψηλές απαιτήσεις στις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο καταλήγει να ασκεί πίεση και να καλλιεργεί ειδικές προδιαγραφές και απαιτήσεις για τους εργαζομένους. Σήμερα οι τελευταίοι καλούνται να εργαστούν σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα εργασίας και να ευθυγραμμίζουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους με αυτούς του τμήματος και του οργανισμού που απασχολούνται. Ρόλος της ΔΑΠ είναι να διαχειρίζεται τα ζητήματα αυτά προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσει τα προβλήματα, τις συγκρούσεις, τις ανασφάλειες και το στρες και να καλλιεργεί στο μέτρο του δυνατού ένα ασφαλές, ευέλικτο περιβάλλον εργασίας όπου κυριαρχεί η επικοινωνία και ο αμοιβαίος σεβασμός.

2.3 Η έννοια και η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, οι σύγχρονες απόψεις εστιάζουν στην τόνωση της αυτοπεποίθησης, της ευημερίας και γενικότερα των θετικών συναισθημάτων, εμπειριών και στάσεων εκ μέρους των εργαζομένων μέσα στο περιβάλλον εργασίας τους. Αυτά με τη σειρά τους σχετίζονται με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης η οποία χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον βαθμό στον οποίο ο εκάστοτε εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος από τα όσα σχετίζονται με την εργασιακή του απασχόληση (Ακριβού, 2024). Η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια θεωρείται αρκετά πολυδιάστατη καθώς αφενός είναι ένα ζήτημα καθαρά υποκειμενικό, αφετέρου δύναται να διαμορφωθεί και να επηρεαστεί από διάφορες τεχνικές ή από την ύπαρξη διαφόρων παραγόντων που τείνουν να επιδρούν θετικά στους περισσότερους χαρακτήρες και προσωπικότητες ανθρώπων (Dessler, 2020).

Από τις πρώτες ιστορικά αναφορές στην έννοια αυτή είναι αυτή του Locke τη δεκαετία του 1970 σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την ύπαρξη θετικών

συναισθημάτων που καλλιεργούνται στον εργαζόμενο αναφορικά με τη δουλειά του, ενώ συμπληρωματικά και με την ύπαρξη συγκεκριμένων γνωστικών χαρακτηριστικών, δηλαδή την δυνατότητα αυτού να αξιολογήσει χρησιμοποιώντας τη λογική του συγκεκριμένες παραμέτρους που σχετίζονται με την εργασία του. Την ίδια περίοδο οι Katz και Kahn υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται τόσο από την συναισθηματική διάσταση όσο και με τη γνωστική, καθώς ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται όμορφα όσο εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα (δηλαδή αυτά να τον χαροποιούν) και να του δίνουν ενδιαφέρον και νόημα στην καθημερινότητά του, όμως μέσω της γνωστικής αξιολόγησης ο ίδιος να αντιλαμβάνεται ότι η ικανοποίηση του μετριάζεται γιατί αντικειμενικά δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα ήθελε, όπως για παράδειγμα ένας δίκαιος μισθός (Τζιάστας, 2021 / Ακριβού, 2024).

Στην πορεία των επόμενων δεκαετιών πολλές άλλες θεωρητικές απόψεις αναπτύχθηκαν χρησιμοποιώντας την συνύπαρξη συναισθηματικών και γνωστικών στοιχείων στα πλαίσια της εργασιακής ικανοποίησης, όπως καταγράφει ο Spector (2022). Έτσι η συναισθηματική διάσταση απευθύνεται περισσότερο στην ψυχολογία και ίσως την προσωπικότητα του εκάστοτε εργαζόμενου επιδιώκοντας να περιγράψει και να αποδώσει τα συναισθήματα που γεννώνται στο άτομο στα πλαίσια της εργασίας του και στο πώς αυτός τα βιώνει. Υπό το πρίσμα της συγκεκριμένης διάστασης, όσο περισσότερο τα συναισθήματα που καλλιεργούνται είναι θετικά, τόσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Από την πλευρά της, η γνωστική διάσταση σχετίζεται περισσότερο με επιχειρήματα βασισμένα στη λογική και την αντικειμενικότητα όσον αφορά την αγορά εργασίας και τις θέσεις απασχόλησης. Παράμετροι όπως η ύπαρξη ενός δίκαιου μισθού, η διατήρηση ενός συγκεκριμένου ωραρίου, η ασφάλεια κατά την εργασία, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης μέσα στον οργανισμό είναι κάποια από τα λογικά αυτά επιχειρήματα τα οποία σε όσο μεγαλύτερο βαθμό λαμβάνουν χώρα, τόσο περισσότερο δρουν θετικά στην τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Σαφώς όμως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος διαμορφώνεται από πολυάριθμα στοιχεία και παράγοντες, είτε αυτά εμπίπτουν στο συναισθηματικό είτε στο γνωστικό κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης. Βασικός τέτοιος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας (Dessler, 2020). Είναι λογικό να θεωρηθεί ότι όταν μια θέση απασχόλησης συνεπάγεται υψηλό βαθμό επανάληψης στα καθήκοντα, μονοτονία, υψηλό βαθμό ελέγχου από τους προϊσταμένους και αναφορές σε αυτούς, όπως επίσης περιορισμό στην

επικοινωνία και στη συνεργασία με άλλους ανθρώπους τότε το αντικείμενο εργασίας γίνεται βαρετό και κουραστικό με αποτέλεσμα να βλάπτεται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, θέσεις απασχόλησης με υψηλό βαθμό αυτονομίας, με ποικιλία καθηκόντων, την δυνατότητα συνεργασίας και επικοινωνίας με διαφορετικές προσωπικότητες συχνά ανανεώνουν την καθημερινότητα του εργαζόμενου και κάνουν το αντικείμενο αρκετά ενδιαφέρον (Siruri & Cheche, 2021).

Στο ίδιο κλίμα, το περιβάλλον εργασίας σχετικά με τις σχέσεις που επικρατούν με συναδέλφους και προϊσταμένους και γενικότερα με άτομα που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό θεωρείται ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας. Ο εργαζόμενος είναι άνθρωπος και εξαιτίας του στοιχείου αυτού η ψυχολογία και η απόδοσή του επηρεάζονται σημαντικά από τις διαπροσωπικές σχέσεις του. Έτσι αν το εργασιακό περιβάλλον διέπεται από κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας τότε το άτομο αισθάνεται τμήμα μιας ευρύτερης ομάδας που επιθυμεί να τον υποστηρίξει και να τον προωθήσει να γίνει καλύτερος στη δουλειά του, ενώ τα όποια λάθη γίνονται να επιδιορθώνονται με σκοπό τη βελτίωση και όχι την τιμωρία (Bai & Zhou, 2025). Αντίθετα αν στον εργασιακό χώρο οι συγκρούσεις, οι διαμάχες, η κακή επικοινωνία και ο αρνητισμός αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά, τότε είναι μόνο θέμα χρόνου η εργασιακή ικανοποίηση να μειωθεί στο ελάχιστο δυνατό καθώς το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει στον βαθμό που θα ήθελε όταν καταπιέζεται συναισθηματικά από αρνητικά συναισθήματα όπως ο θυμός ή ο φόβος (Herawati et al., 2023).

Αντίστοιχα, όπως υποστηρίζει και η θεωρία της ισότητας του Adams, ο εργαζόμενος αισθάνεται μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης όταν θεωρεί ότι η εργασία του του δίνει κάποιο ανταλλάγμα που αναμένει να λάβει. Έτσι, από πλευράς διοίκησης ή άλλων συναδέλφων, όταν το έργο του εργαζόμενου και η συμβολή του στην προσπάθεια του οργανισμού αναγνωρίζεται με δίκαιο τρόπο τότε ο ίδιος αντιλαμβάνεται ότι η δουλειά του φέρει ανταμοιβές, είτε υλικές (πχ. ένας ικανοποιητικός και δίκαιος μισθός) είτε όχι, με αποτέλεσμα το επίπεδο ικανοποίησης να αυξάνεται. Αντίθετα στην περίπτωση που ό,τι δίνει ο εργαζόμενος δεν φέρει το επιθυμητό επίπεδο ανταλλάγματος, τότε η ικανοποίηση είναι μόνο λογικό να μειώνεται (Bekal & Warriar, 2017).

Παράλληλα με τις διαπροσωπικές σχέσεις εξίσου κρίσιμος παράγοντας είναι οι συνθήκες του περιβάλλοντος χώρου υπό την έννοια των φυσικών χαρακτηριστικών που διέπουν το περιβάλλον

εργασίας. Όταν το άτομο καλείται να εργαστεί καθημερινά και για πολλές ώρες μέσα σε περιβάλλον με δυσμενείς συνθήκες θερμοκρασίας, υγρασίας και φωτισμού ή οι βασικοί εξοπλισμοί είναι σε έλλειψη σε διαρκή βάση, τότε είναι δύσκολο για τον εργαζόμενο να είναι παραγωγικός ακόμη και αν το αντικείμενο εργασίας του ταιριάζει και του φαίνεται ενδιαφέρον (Sadick et al., 2020). Αντίθετα, όταν ο εργασιακός χώρος χαρακτηρίζεται από καλές συνθήκες φωτισμού, θερμοκρασίας, υγιεινής και παρέχονται στον εργαζόμενο όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται για να εκτελέσει τα καθήκοντά του απρόσκοπτα, τότε καλλιεργείται ένα συναίσθημα ασφάλειας και ευημερίας με αποτέλεσμα να έχει κάθε λόγο να επιθυμεί να παράγει το έργο για το οποίο καλείται να εργαστεί (Zhaid, 2017).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια. Στα πλαίσια των θεωριών και των πρακτικών που αναπτύσσει η σύγχρονη ΔΑΠ σκοπός είναι τα στελέχη της διοίκησης να αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, να προσελκύουν και να ταιριάζουν τις κατάλληλες προσωπικότητες ανθρώπων για τις θέσεις αυτές και να επηρεάζουν με θετικό τρόπο την παραγωγικότητά τους απομακρύνοντας τα πάσης φύσης εμπόδια και προωθώντας τα απαραίτητα αυτά στοιχεία και παράγοντες που υποστηρίζουν τον εργαζόμενο και το έργο του (Dessler, 2020 / Spector, 2022).

2.4 Η ύπαρξη συγκρούσεων και οι επιπτώσεις της στο εργασιακό περιβάλλον

Η συνύπαρξη ανθρώπων μέσα σε ένα περιβάλλον οποιουδήποτε κοινωνικού θεσμού όπως για παράδειγμα της εργασίας συνεπάγεται την διαδραστική επικοινωνία μεταξύ τους, το οποίο μπορεί να χαρακτηρίζεται από θετικές ή και δυσμενείς περιστάσεις και συνθήκες. Πέραν των πολλών θετικών αποτελεσμάτων και επιπτώσεων που επέρχονται με την συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα, είναι συχνό στα πλαίσια της συνύπαρξης να υπάρχουν συγκρούσεις. Υπό το πρίσμα της Επιστήμης της Ψυχολογίας όπως επίσης και αυτής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη για την ανθρώπινη φύση καθώς είναι μόνο λογικό άνθρωποι διαφορετικών αντιλήψεων, εμπειριών και γενικότερα απόψεων να μη συμφωνούν

μεταξύ τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εμπόδια στη μεταξύ τους συνύπαρξη και κατ' επέκταση συνεργασία (Μπουραντάς, 2015 / Rahim, 2023).

Ακόμα και αν η σύγκρουση θεωρείται κάτι φυσιολογικό για την ανθρώπινη ύπαρξη, ο βαθμός στον οποίο αυτή λαμβάνει χώρα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μπορούν να την διακρίνουν από μια διαχειρίσιμη και πιθανόν εποικοδομητική σύγκρουση, σε μια δυσμενή και υπό συνθήκες καταστροφική κατάσταση (Currie et al., 2017). Στο εργασιακό περιβάλλον η σύγκρουση ανάλογα με τους συμμετέχοντες σε αυτή μπορεί να διακριθεί σε διαπροσωπική, όταν ένας εργαζόμενος έρχεται σε σύγκρουση με έναν ή περισσότερους συναδέλφους, ομαδική όταν μια ομάδα εργαζομένων με κοινό σκοπό συγκρούεται με μία ή περισσότερες άλλες ομάδες εντός του οργανισμού, όπως επίσης και ιεραρχική όταν η σύγκρουση παρατηρείται μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου. Συνήθως, ανεξαρτήτως από το είδος της, οι συμμετέχοντες στη σύγκρουση έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα ακόμη και αν εργάζονται στον ίδιο οργανισμό και επιδιώκουν τους ίδιους εταιρικούς στόχους. Έτσι αν τα ιδιαίτερα συμφέροντα ενός εργαζομένου ή μίας ομάδας διαφοροποιούνται από αυτά άλλων, η σύγκρουση λαμβάνει χώρα προκειμένου το κάθε μέρος να υποστηρίξει τη δική του πλευρά (Rahim, 2023).

Στον εργασιακό χώρο οι αιτίες της σύγκρουσης είναι διάφορες. Μια από τις πιο συχνές τέτοιες αιτίες είναι η κακή επικοινωνία. Οι αναποτελεσματικοί διάλογοι επικοινωνίας που συχνά χαρακτηρίζουν ακόμη και τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις αποτρέπουν τη σωστή ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των μερών που συμβάλλουν στις καθημερινές λειτουργίες και δραστηριότητες εντός του οργανισμού (Isa, 2015). Όταν η πληροφόρηση έτσι είναι ελλιπής, τότε ουσιαστικές οδηγίες και αποφάσεις είτε δεν φτάνουν εγκαίρως, είτε φτάνουν αλλοιωμένες στον αποδέκτη του εκάστοτε μηνύματος με αποτέλεσμα οι δικές του πράξεις να είναι επίσης ελλιπείς και αναποτελεσματικές στα πλαίσια της επίτευξης ενός ευρύτερου στόχου. Αυτό με τη σειρά του επιφέρει αρνητικά συναισθήματα, προστριβές και διαμάχες στα πλαίσια των οποίων συνήθως αναζητείται ο φταίχτης με σκοπό να του αποδοθούν κατηγορίες, γεγονός που συμβάλλει σε αρνητισμό στο περιβάλλον εργασίας και καλλιέργεια δυσμενών διαπροσωπικών σχέσεων (Dessler, 2020 / Rahim, 2023).

Μια άλλη σχετική αιτία είναι η ασάφεια στον καθορισμό των ρόλων και των ευθυνών. Είναι συχνό το φαινόμενο τα καθήκοντα των εργαζομένων να μην είναι σαφώς καθορισμένα με αποτέλεσμα οι τομείς ευθύνης και η δικαιοδοσία του καθενός συχνά να συγχέονται με αυτές

ενός άλλου, κάτι που φύσεως δημιουργεί συγκρούσεις και προστριβές (Madalina, 2016). Εκτός αυτών, ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στην ανάπτυξη συγκρούσεων είναι ίδια η φύση της εργασίας. Έτσι αν αυτή χαρακτηρίζεται ως στρεσογόνα, απαιτητική και πιεστική τότε είναι δύσκολο για τους εργαζομένους να βρίσκονται πάντα σε κατάσταση ηρεμίας και ψυχραιμίας με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να επιτεθούν λεκτικά και να συγκρουστούν με συναδέλφους, ακόμη και με αυτούς που υπάρχει σύμπνοια απόψεων και συμφερόντων (Paramita & Suwandana, 2022). Φυσικά σημαντική αιτία που μπορεί να καλλιεργήσει και να ενδυναμώσει τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι η διαφορετικότητα των αντιλήψεων και των απόψεων μεταξύ διαφορετικών προσωπικοτήτων, κάτι το οποίο είναι χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συνύπαρξης και αναπόφευκτο, ενώ αν εκλείπει ο σεβασμός για την διαφορετικότητα αυτή η σύγκρουση είναι καταδικασμένη να καταλήξει σε αρνητική κλιμάκωση και έκρηξη (Romanova et al., 2020).

Σε κάθε περίπτωση και για οποιοδήποτε λόγο μια σύγκρουση λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον εργασίας, οι επιπτώσεις δύνανται να είναι τόσο αρνητικές όσο και θετικές. Έτσι στα μειονεκτήματα της εμφάνισης συγκρούσεων εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης περιλαμβάνεται η καλλιέργεια ενός κλίματος αρνητισμού, δυσαρέσκειας και στρες το οποίο επιδρά σαφώς αρνητικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μάλιστα αν η κατάσταση αυτή συνεχίζεται για εκτεταμένο χρονικό διάστημα είναι αναμενόμενο ότι τα άτομα από τη μία πλευρά ενδέχεται να αναπτύξουν ψυχοσωματικές φθορές, όπως για παράδειγμα η επαγγελματική εξουθένωση και το εργασιακό άγχος, ενώ από την άλλη πλευρά πολλοί από αυτούς θα επιδιώξουν να αποχωρήσουν από το συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας και να αναζητήσουν μια νέα θέση με πιο θετικές και ήρεμες εργασιακές συνθήκες (Gabriel & Aguinis, 2022 / Bai & Zhou, 2025).

Όμως πέραν αυτών, οι σύγχρονες απόψεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων υποστηρίζουν ότι μέσα από τις συγκρούσεις πολλά θετικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις μπορούν να ανακύψουν αρκεί αυτές να διαχειριστούν τα περιστατικά αυτά με εποικοδομητικό και αποτελεσματικό τρόπο. Πρακτικά η σύγκρουση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, συνεπάγεται μια κατάσταση αναγνώρισης των διαφορετικών συμφερόντων και απόψεων, στάσεων και αντιλήψεων διαφορετικών εργαζομένων. Αυτό αποτελεί τη βάση της ποικιλομορφίας στο σύνολο του οργανισμού το οποίο υποδηλώνει ότι αντί η σύγκρουση να πάρει τρομακτικές διαστάσεις και να

καταλήξει σε λογομαχία ή σε βίαιες εκδηλώσεις οργής, τα στελέχη της ΔΑΠ μπορούν να την μετατρέψουν σε μια ευκαιρία ανταλλαγής απόψεων, τόνωσης δημιουργικότητας ή ακόμη και ανάπτυξης καινοτομίας που μπορεί να πηγάζει από την σωστή συνεργασία των συγκρουόμενων μερών (Badriyah et al., 2024). Έτσι μέσα από τη σωστή διαχείριση τέτοιων περιστατικών οι επιχειρήσεις μπορούν μάλιστα να ενδυναμώσουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων τροφοδοτώντας τη μεταξύ τους ειλικρίνεια και επιδιώκοντας να προωθείται η συνεργασία προκειμένου τα συμφέροντα και οι απόψεις να συμπλέουν προς όφελος του κοινού καλού (Elgoibar et al., 2016 / Trice & Wilson, 2024).

Αυτό όμως για να λάβει χώρα είναι μια αρκετά απαιτητική διαδικασία που πρέπει να σχεδιαστεί κατάλληλα με τις σωστές τεχνικές και μεθόδους έτσι ώστε ενσωματώνοντας τον διάλογο και την καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των μερών ενός οργανισμού να προωθείται η δημιουργικότητα μέσα από τις συγκρούσεις, κι όχι η αποδόμηση των σχέσεων και των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος.

2.5 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Προκειμένου λοιπόν τα στελέχη της ΔΑΠ να διαχειριστούν με κατάλληλο τρόπο τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε να αξιοποιήσουν τα οφέλη που προκύπτουν από αυτές και να ελαχιστοποιήσουν τα προβλήματα, διαχρονικά διάφορες τεχνικές και μεθοδολογίες έχουν προταθεί και εφαρμόσκει για τον σκοπό αυτό.

Σύμφωνα με τους Martins et al. (2023), μια από τις πιο απλές αλλά και ταυτόχρονα πιο απαιτητικές προσεγγίσεις είναι η λύση του συμβιβασμού. Πρόκειται ουσιαστικά για μια προσέγγιση win-win, δηλαδή κανένας από τους δύο διαφωνούντες στην ουσία δεν επικρατεί, αλλά συζητούν από κοινού και διαπραγματεύονται έως ότου βρουν μια κοινώς αποδεκτή λύση. Η προσέγγιση αυτή συνεπάγεται ότι τα δύο αυτά μέρη μαθαίνουν να συμβιβάζονται, να συνεργάζονται και να επικοινωνούν μέσω εποικοδομητικού διαλόγου το οποίο τους κάνει να κατανοούν καλύτερα την άλλη πλευρά και να αναπτύσσουν σε μεγαλύτερο βαθμό ενσυναίσθηση, αποδοχή και επιθυμία συνεργασίας. Όπως και όλες οι υπόλοιπες τακτικές διαχείρισης συγκρούσεων, η συμβιβαστική λύση απαιτεί χρόνο για να αποφέρει αποτελέσματα.

Μάλιστα, όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές αυτοί, ο συμβιβασμός αποτελεί μια προσέγγιση που έχει συνδεθεί με υψηλότερη απόδοση των ομάδων και καλύτερο εργασιακό κλίμα.

Οι Kay & Skarlicki (2020) υποστηρίζουν ότι υπάρχει ακόμη μια προσέγγιση, αυτή της ενσυνειδητότητας (mindfulness), για την οποία οι έρευνες και οι μελέτες είναι έως και πρόσφατα περιορισμένες που όμως θα μπορούσε να αποφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα στα πλαίσια της διαχείρισης συγκρούσεων στους σύγχρονους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους μελετητές η ενσυνειδητότητα περιγράφεται ως μια ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων και των σκέψεων του ατόμου όταν βρίσκεται σε καθεστώς σύγκρουσης και παράλληλα της δυνατότητάς του να ελέγξει τις αντιδράσεις και τη συμπεριφορά του. Ισχυρίζονται ότι όταν ένας άνθρωπος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ενσυνειδητότητας τότε η σύγκρουση δεν κλιμακώνεται καθώς το άτομο είναι σε θέση να διαχειριστεί τον θυμό του και δεν αντιδρά στιγμιαία βάσει αυτού. Έτσι οι λύσεις που ο ίδιος επιλέγει τείνουν να είναι περισσότερο ήπιες και εποικοδομητικές, κάτι που επιφέρει άμεσα τις θετικές επιπτώσεις μιας σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν την προσέγγιση της ενσυνειδητότητας πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν ειδικά προγράμματα ενίσχυσης της ικανότητας αυτής στους εργαζομένους μέσω βιωματικών σεμιναρίων.

Οι Bhakuni et al. (2024) προτείνουν αντίστοιχα την τεχνική της διαμεσολάβησης η οποία περιγράφεται από τους μελετητές ως μια δομημένη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Στα πλαίσια της λύσης αυτής επιλέγεται ένα άτομο κοινώς αποδεκτό από τις δύο αντισυμβαλλόμενες μεριές, για παράδειγμα κάποιο στέλεχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή κάποιος αντικειμενικός και ουδέτερος συνάδελφος που θεωρείται αμερόληπτος, προκειμένου να επέμβει και να διαχειριστεί την κατάσταση. Στα πλαίσια της προσέγγισης αυτής το άτομο που γίνεται ο διαμεσολαβητής δεν επιλέγει τη μια από τις δύο πλευρές, αλλά αναλαμβάνει απλώς να τους βοηθήσει και να προωθήσει τον εποικοδομητικό διάλογο μεταξύ τους για να βρουν οι ίδιοι μια λύση που τους ικανοποιεί αμφότερους. Πρακτικά μέσω της συγκεκριμένης προσέγγισης αποφεύγεται ή ελαχιστοποιείται έστω η επιθετικότητα που θα μπορούσε δυνητικά να υπάρχει στα πλαίσια μιας σύγκρουσης, η ένταση μειώνεται σημαντικά και είναι πολύ πιο εύκολο για τις σχέσεις μεταξύ των δύο μερών να αποκατασταθούν.

Μια ακόμη πρακτική είναι η παραδοσιακή προσέγγιση της διαπραγμάτευσης και του συμβιβασμού όπου, σύμφωνα με τους Olekalns & Rees (2020), πρακτικά η πρώτη απλά

περιγράφει τη διαδικασία στην οποία τα δύο μέρη επιδιώκουν να διεκδικήσουν μια λύση που να ταιριάζει καλύτερα στα συμφέροντα ή στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν μια κατάσταση και ο δεύτερος αποτελεί το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης στα πλαίσια του οποίου η κάθε πλευρά αποδέχεται κάποιους όρους ή συνθήκες που ζητά το άλλο μέρος. Η τεχνική της διαπραγμάτευσης και του συμβιβασμού είναι πολύ αποτελεσματική όταν πρέπει να βρεθεί μια λύση άμεσα και υπάρχει πίεση στην εξεύρεσή της, ενώ επίσης θετικό είναι το γεγονός ότι ενισχύει την επικοινωνία και τον διάλογο και μετριάζει έτσι την ένταση και την διάρκεια των συγκρούσεων.

Πέραν των παραπάνω, οι Bhakuni et al. (2024) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΠ θα μπορούσε να εφαρμόσει με πολύ αποτελεσματικό τρόπο πρακτικές διαχείρισης των συγκρούσεων που έχουν προληπτικό χαρακτήρα και όχι θεραπευτικό. Σκοπός των στελεχών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι να προλαμβάνουν τις συγκρούσεις καθιερώνοντας συγκεκριμένες αρχές και στάσεις μέσα σε έναν οργανισμό που αποτρέπουν τέτοια περιστατικά. Η λεγόμενη προληπτική προσέγγιση της διαχείρισης συγκρούσεων επιδιώκει έτσι να αναπτυχθούν και να προωθηθούν εντός των οργανισμών συγκεκριμένες διαστάσεις και άξονες που συμβάλλουν στην πρόληψη. Σε αυτές περιλαμβάνεται καταρχάς ο σαφής καθορισμός των ρόλων και των τομέων ευθυνών των εργαζομένων έτσι ώστε να μην υπάρχουν μπερδέματα, προστριβές και διαφωνίες. Η καλή επικοινωνία είναι επίσης μια άλλη τέτοια διάσταση καθώς όσο πιο σωστά και αποτελεσματικά αυτή λαμβάνει χώρα, τόσο πιο εύκολη είναι η συνεννόηση και η αδιάκοπη ενημέρωση όλων των εργαζομένων και ομάδων εντός του οργανισμού, κάτι που μετριάζει συστηματικά την εμφάνιση συγκρούσεων.

Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα από την όποια προσέγγιση επιλέγεται κάθε φορά για να διαχειρίζονται οι συγκρούσεις και να αποκαθίσταται το εργασιακό κλίμα, είναι βασικό οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να είναι πάντα ενήμεροι για τις επιπτώσεις που επιφέρει η σύγκρουση στους ίδιους και στους λοιπούς συναδέλφους. Ως τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η πολιτισμένη, αξιοπρεπής, ήπια και αποτελεσματική διαχείριση μιας διαφωνίας, κάνοντας σαφές σε όλα τα μέλη του προσωπικού ότι ενώ η σύγκρουση είναι μια φυσιολογική διαδικασία της συνύπαρξης και της συνεργασίας των ατόμων εντούτοις δεν είναι αποδεκτή η επίδειξη επιθετικότητας ή η έλλειψη σεβασμού στα πλαίσια της αντιμετώπισης τέτοιων περιστατικών (Di Stefano et al., 2019).

2.6 Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης

Κατά τα πρόσφατα έτη έγινε αντιληπτό ότι τόσο η ύπαρξη συγκρούσεων όσο και η διαχείρισή τους με αποτελεσματικό τρόπο επιδρά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται και βιώνουν οι εργαζόμενοι στους σύγχρονους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

Μια έρευνα των Chan et al. (2008) εξετάζει τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και του τρόπου με τον οποίο οι συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας διαχειρίζονται, υποστηρίζοντας ότι ανάλογα με τον τύπο της διαχείρισης διαμορφώνεται διαφορετικά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα οι μελετητές αναγνωρίζουν τέσσερις τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, την συνεργασία, τον συμβιβασμό, την αποφυγή και την επιβολή (εκ μέρους για παράδειγμα της διοίκησης ή του άμεσου προϊσταμένου). Η έρευνά τους καταλήγει ότι όταν μια σύγκρουση επιλέγεται να διαχειριστεί μέσω της προσέγγισης της συνεργασίας ή του συμβιβασμού τότε αυτό διατηρεί θετική σχέση με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο υποδηλώνει ότι όσο περισσότερο συνεργατικά ή συμβιβαστικά διαχειρίζεται η σύγκρουση τόσο μεγαλύτερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης βιώνουν οι εργαζόμενοι. Αντίθετα όταν ακολουθείται η προσέγγιση της αποφυγής ή της επιβολής τότε καλλιεργείται ένταση και δυσμενή συναισθήματα στους εργαζομένους με αποτέλεσμα η εργασιακή ικανοποίηση να περιορίζεται αισθητά. Οι μελετητές επίσης χρησιμοποίησαν την εμπιστοσύνη ως διαμεσολαβητικό παράγοντα στις σχέσεις αυτές και διαπίστωσαν στα ευρήματά τους ότι όντως όταν ακολουθείται η προσέγγιση του συμβιβασμού ή της συνεργασίας τότε ενισχύεται η εμπιστοσύνη η οποία με τη σειρά της τονώνει την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Cogburn et al. (2014) επίσης εξετάζουν τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, χωρίς όμως να διακρίνουν συγκεκριμένα είδη διαχείρισης. Στα ευρήματά τους οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι όσο πιο εποικοδομητική είναι η διαχείριση της σύγκρουσης τόσο πιο υψηλή η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Συγκεκριμένα όταν στα πλαίσια της διαχείρισης της σύγκρουσης υπάρχει σωστή και εποικοδομητική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των διαφωνούντων πλευρών τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο λόγος τους ακούγεται και τα επιχειρήματά τους γίνονται σεβαστά και αντιληπτά, κάτι το οποίο καλλιεργεί σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της ικανοποίησης στη

δουλειά τους. Επίσης ισχυρίζονται ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί δεν πρέπει να καταπνίγουν τις συγκρούσεις ή να κάνουν τους εργαζομένους να αισθάνονται άσχημα όταν προκύπτει μια σύγκρουση αλλά να την αποδέχονται σαν μια φυσιολογική κατάσταση στα πλαίσια της ομαδικότητας και της συνεργασίας που απλώς πρέπει να επιλυθεί με εποικοδομητικό τρόπο. Μάλιστα η αποτελεσματική και δημιουργική επίλυση της σύγκρουσης διατηρεί θετική συσχέτιση με την απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Παρόλα αυτά τονίζουν ότι υπάρχει ένα όριο στην συχνότητα των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Έτσι αν οι συγκρούσεις συμβαίνουν τακτικά, τότε θα πρέπει να αναζητηθούν τα βαθύτερα αίτια της κατάστασης αυτής και να μην αντιμετωπίζονται πλέον οι συγκρούσεις ως μια φυσιολογική κατάσταση.

Οι Van Niekerk et al. (2017) επίσης εξέτασαν τη σχέση αυτή και συγκεκριμένα πώς το είδος διαχείρισης της σύγκρουσης επιδρά στην ευημερία των εργαζομένων και στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής τους. Η έρευνά τους καταλήγει αρχικά στο πόρισμα ότι όσο πιο εποικοδομητικό είναι το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης τόσο πιο πολύ μετριάζεται το στρες στο εργασιακό περιβάλλον και τονώνονται τα θετικά συναισθήματα, τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα το στοιχείο του διαλόγου είναι αυτό που φαίνεται να επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς όσο περισσότερο αξιοποιείται το συγκεκριμένο εργαλείο, τόσο καλύτερο είναι το κλίμα στο περιβάλλον εργασίας, το οποίο με τη σειρά του επιδρά θετικά στην ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος και την σχετίζει με τη δουλειά του. Αντίθετα, όσο λιγότερο δημιουργικό και εποικοδομητικό είναι το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης, όπως για παράδειγμα αν επιλέγεται η προσέγγιση της αποφυγής, τότε καλλιεργείται στρες και ένταση στον εργασιακό χώρο και γενικότερα μετριάζεται η εργασιακή ικανοποίηση, πορίσματα τα οποία συμφωνούν με την προγενέστερη έρευνα των Chan et al.

Οι Ülker & Timuroğlu (2024) διερεύνησαν και εκείνοι τη σχέση μεταξύ του στυλ διαχείρισης σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Βασικό πόρισμα ήταν ότι οι δύο αυτές μεταβλητές διατηρούν υψηλή θετική συσχέτιση το οποίο σημαίνει ότι όσο βελτιώνεται το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων τόσο βελτιώνεται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που δηλώνει ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα η βελτίωση στο στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης πιστοποιείται από την υιοθέτηση εποικοδομητικών προσεγγίσεων, όπως αυτή του συμβιβασμού ή της συνεργασίας. Αντίθετα όταν τα στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης τείνουν να γίνονται λιγότερο

εποικοδομητικά, όπως για παράδειγμα αυτό της αποφυγής ή αυτό της επιβολής, τότε η εργασιακή ικανοποίηση μετριάζεται, κάτι το οποίο συμφωνεί με τα πορίσματα των ερευνών των Chan et al. και των Van Niekerk et al. που παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Ακόμη μία έρευνα που υποστηρίζει ότι υπάρχει όντως σχέση μεταξύ της διαχείρισης της σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτή της Anastasiou (2020), η οποία επίσης δεν διακρίνει το είδος της διαχείρισης της σύγκρουσης. Στην έρευνά της διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών, το οποίο υποδηλώνει ότι όσο καλύτερα διαχειρίζεται μια σύγκρουση στο εργασιακό περιβάλλον τόσο βελτιώνεται η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Στα πλαίσια της έρευνας αυτής διερευνήθηκε και ο παράγοντας της ηγεσίας και κατά πόσο αυτός επιδρά στην παραπάνω σχέση. Βρέθηκε ότι όντως ο ρόλος του ηγέτη είναι κρίσιμος καθώς αν υπάρχει σωστή καθοδήγηση στα πλαίσια διαχείρισης μιας σύγκρουσης τότε αυτό σαφώς βοηθά στο να αποδειχθεί η διαχείριση αποτελεσματική και να ενισχυθεί έτσι η εργασιακή ικανοποίηση.

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η σύγχρονη βιβλιογραφία αποδεικνύει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της διαχείρισης σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Καθώς πρόσφατες έρευνες που να ασχολούνται με τη σχέση αυτή στα πλαίσια των σύγχρονων ελληνικών οργανισμών είναι σημαντικά περιορισμένες, θεωρείται σκόπιμη μια τέτοια διερεύνηση με απώτερο σκοπό την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της ύπαρξης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον και της εργασιακής ικανοποίησης των σύγχρονων Ελλήνων εργαζομένων, όπως επίσης και τη διερεύνηση του πώς το είδος διαχείρισης της σύγκρουσης που ακολουθείται επιδρά στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης για αυτούς.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Αιτιολόγηση επιλογής κατηγορίας οργανισμών ως αντικείμενο μελέτης

Κατά πλειοψηφία, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις σήμερα φέρουν ένα κοινό χαρακτηριστικό το οποίο είναι ότι αποτελούνται από άτομα που εργάζονται εκεί και ανάλογα με την θέση εργασίας τους και τα καθήκοντά τους διέπονται από μια συγκεκριμένη ιεραρχική δομή. Στην παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης των επιχειρήσεων, η λήψη αποφάσεων γίνεται από την κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας προς τα κάτω, υπό την έννοια ότι η ηγεσία λαμβάνει τις αποφάσεις και τις γνωστοποιεί προς εκτέλεση στους υφισταμένους. Στην περίπτωση αυτή τόσο το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της διαχείρισης συγκρούσεων αναφέρονται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία αντιλαμβάνεται την ύπαρξη τυχόν προβλημάτων και συγκρούσεων και πώς επιλέγει να τα διαχειριστεί έτσι ώστε να μην βλάπτεται, ή ακόμη και να τονώνεται, η εργασιακή ικανοποίηση.

Σήμερα όμως υπάρχουν τύποι επιχειρηματικών μονάδων και οργανισμών που δεν διέπονται από αυτόν τον παραδοσιακό τύπο ιεραρχίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός τέτοιου εναλλακτικού επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι οι συνεταιρισμοί. Αυτοί περισσότερο από κάθε άλλο τύπο οργανισμού και επιχείρησης βασίζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ομαδικών σχημάτων. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις και οργανισμούς που αποτελούν ενώσεις κεφαλαίου, οι συνεταιρισμοί αποτελούν ομάδες ανθρώπων οι οποίοι συνενώνονται με στόχο να παρέχουν την εργασία τους για την επίτευξη ενός κοινού προκαθορισμένου σκοπού (Ridley-Duff & Bull, 2016). Η μεγαλύτερη ίσως ιδιαιτερότητα αυτών είναι το γεγονός ότι έχουν έναν διφυή χαρακτήρα καθώς είναι ταυτόχρονα επιχειρήσεις που επιδιώκουν κέρδος μέσα από την δραστηριότητά τους, αλλά και κοινωνικές ομάδες (Σεργάκη et al., 2023). Ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών αυτών οδηγεί σε συγκεκριμένα γνωρίσματα στα πλαίσια διοίκησης των συνεταιρισμών τα οποία βασίζονται στην ύπαρξη αρχών όπως η δημοκρατική διοίκηση και η συλλογική λήψη αποφάσεων χωρίς την ύπαρξη ηγεσίας, κάτι που υποδηλώνει ότι όλα τα μέλη ενός συνεταιρισμού συμμετέχουν στις αποφάσεις και στη στρατηγική πορεία του (Forsyth, 2010).

Λόγω των χαρακτηριστικών αυτών, η δυναμική της ομάδας είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και σημαντική στη δραστηριότητα ενός συνεταιρισμού. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, ο βαθμός εμπιστοσύνης που χτίζεται ανάμεσά τους, η συνεργασία και η σωστή επικοινωνία αποτελούν ίσως τις βάσεις για τη λειτουργία μιας τέτοιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας που είναι εκ φύσεως ένας συνεταιρισμός (Forsyth, 2010 / Dey & Steyaert, 2010). Αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι η επιτυχία του τελευταίου στην προσπάθεια να επιτεύξει τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε εξαρτάται από την συνοχή της ομάδας των εργαζομένων, ενώ λόγω της ανθρώπινης φύσης, σαφώς διέπεται από πολύπλοκες ανθρώπινες διαδραστικές συμπεριφορές και σχέσεις (Davis, 2004 / Σεργάκη et al., 2023).

Είναι επομένως λογικό να αντιληφθεί κανείς την υψηλή πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζει ένα κοινωνικό επιχειρηματικό εγχείρημα όπως ο συνεταιρισμός. Η εξοικείωση των μελών μεταξύ τους μπορεί από τη μία πλευρά να οδηγήσει σε ταχύτερη, ίσως και αποτελεσματικότερη, επικοινωνία και μεγαλύτερη συνοχή της ομάδας, όμως από την άλλη πλευρά η έλλειψη σαφώς καθορισμένης ηγεσίας, η δημοκρατική και συμμετοχική τακτική λήψης αποφάσεων και η διαφορετική αντίληψη των καταστάσεων σύμφωνα με την προσωπικότητα κάθε εργαζομένου μπορεί να οδηγήσει εύκολα σε συγκρούσεις (Blanchet & Trognon, 1997 / Soni & Saluja, 2013). Η ύπαρξη αυτών μέσα σε έναν συνεταιρισμό θα μπορούσε να οδηγήσει σε ρήξη των διαπροσωπικών σχέσεων των μελών, να βλάψει ανεπανόρθωτα την συνεργασία και την συνοχή μέσα στην ομάδα και εντέλει να επιφέρει μέχρι και την διάλυση του συνεταιρισμού, αν οι συγκρούσεις αυτές δεν διαχειριστούν με κατάλληλο τρόπο (Ramu, 2007). Αντίστοιχα όμως, όπως περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ύπαρξη μιας σύγκρουσης δεν επιφέρει πάντα αρνητικές επιπτώσεις αλλά συχνά οδηγεί σε έναν εποικοδομητικό διάλογο και δημιουργική ανταλλαγή σκέψεων και ιδεών που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τα μέγιστα ένα κοινωνικό επιχειρηματικό εγχείρημα όπως ο συνεταιρισμός (Σεργάκη et al., 2023).

Υπό το ίδιο πρίσμα, η εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσε να είναι υψηλή μέσα σε έναν συνεταιρισμό καθώς οι απόψεις και η συμμετοχή κάθε εργαζομένου ξεχωριστά θεωρείται απόλυτα αναγκαία, ουσιαστική και κρίσιμη για την διοίκηση και την αδιάκοπη λειτουργία του. Ο ενεργός λοιπόν ρόλος που έχουν οι εργαζόμενοι μέσα σε ένα συνεταιρισμό είναι από μόνος του αρκετά ισχυρός για να προωθεί την ενδυνάμωση της εργασιακής ικανοποίησής τους. Όμως η

τυχόν ύπαρξη προστριβών, διαφωνιών και συγκρούσεων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον μπορεί να αποδυναμώσει το επίπεδο της ικανοποίησης που βιώνουν (Castel et al., 2011 / Bhavne et al., 2024).

Καθώς σήμερα στην Ελλάδα υπάρχει και δραστηριοποιείται επιτυχώς μεγάλος αριθμός από συνεταιρισμούς, θεωρήθηκε ιδιαίτερα ενδιαφέρον το ζήτημα της διαχείρισης συγκρούσεων και των επιπτώσεων αυτής στην εργασιακή ικανοποίηση να διερευνηθεί στα πλαίσια των εργαζομένων σε συνεταιρισμούς.

Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, σκοπός της εργασίας αυτής είναι να κατανοηθεί η φύση και ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον των σύγχρονων συνεταιρισμών στην Ελλάδα, όπως επίσης να εξεταστεί πώς η διαχείρισή τους επιδρά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, προκύπτουν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιοι παράγοντες οδηγούν στην εμφάνιση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των συνεταιρισμών;

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς οι συγκρούσεις διαχειρίζονται από τα μέλη του προσωπικού των συνεταιρισμών;

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Πώς η ύπαρξη συγκρούσεων επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των μελών του προσωπικού των συνεταιρισμών;

Ερευνητικό Ερώτημα 4: Πώς ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των μελών του προσωπικού των συνεταιρισμών;

3.2 Επιλογή μεθόδου έρευνας

Με κριτήριο την πρωτοτυπία των δεδομένων που περιλαμβάνει μια έρευνα και στα οποία βασίζεται η ανάλυση αυτών για την εκπόνηση πορισμάτων, αυτή διακρίνεται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Στην πρωτογενή έρευνα τα δεδομένα που συλλέγονται είναι πρωτότυπα για τη συλλογή των οποίων ο ερευνητής σχεδιάζει το κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο, προβαίνει σε

δειγματοληψία και συγκεντρώνει τα δεδομένα αυτά για τους σκοπούς της έρευνάς του. Στη δευτερογενή έρευνα τα δεδομένα πηγάζουν από άλλες πρωτότυπες πηγές καθώς είχαν συλλεχθεί στο παρελθόν για τις ανάγκες άλλων ερευνών ή μελετών, ενώ η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά επιτρέπει στον ερευνητή την άντληση και επεξεργασία τους, με νόμιμο πάντα τρόπο (Λιαργκόβας et al., 2022).

Με κριτήριο τη φύση των δεδομένων, οι έρευνες διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Ποσοτική είναι μια έρευνα η οποία περιλαμβάνει αριθμητικής μορφής δεδομένα η επεξεργασία των οποίων γίνεται μέσω στατιστικής ανάλυσης με απώτερο σκοπό να διερευνηθεί η ύπαρξη και το είδος της σχέσης μεταξύ μεταβλητών. Ποιοτική είναι αυτή της οποίας τα δεδομένα δεν παίρνουν αριθμητική μορφή και συνεπώς η επεξεργασία τους δεν μπορεί να βασιστεί σε μοντέλα και πλαίσια στατιστικής ανάλυσης, ενώ σκοπός της είναι να γίνει καλύτερη κατανόηση και διερεύνηση στάσεων, απόψεων και συμπεριφορών των συμμετεχόντων στην έρευνα (Λιαργκόβας et al., 2022).

Με κριτήριο το χρονικό διάστημα το οποίο καλύπτει τις απόψεις των συμμετεχόντων, οι έρευνες χωρίζονται σε διατομεακές και διαχρονικές. Διατομεακή είναι η έρευνα η οποία περιλαμβάνει απόψεις που εκφράζονται κι αναφέρονται στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή που ο συμμετέχοντας λαμβάνει μέρος σε αυτήν, ενώ διαχρονική είναι αυτή στην οποία οι απόψεις αυτές συλλέγονται περισσότερες από μία φορές μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με σκοπό να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές διαφοροποιούνται με την πάροδο του χρόνου (Λιαργκόβας et al., 2022).

Με κριτήριο τον σκοπό της έρευνας αυτή επίσης διακρίνεται σε περιγραφική, επεξηγηματική και διερευνητική. Περιγραφική είναι αυτή η οποία επιδιώκει να περιγράψει τα ιδιαίτερα στοιχεία, ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά ενός γεγονότος ή μιας κατάστασης. Επεξηγηματική είναι αυτή η οποία επιδιώκει να εξηγήσει τις στάσεις και συμπεριφορές που παρατηρούνται σχετικά με ένα γεγονός ή συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν αναφορικά με μια κατάσταση. Διερευνητική είναι η έρευνα η οποία επιδιώκει να μελετήσει σε μεγαλύτερο βαθμό ένα γεγονός ή μια κατάσταση καθώς θεωρείται ότι δεν υπάρχουν ακόμη αρκετές πληροφορίες που να επεξηγούν και να ερμηνεύουν ικανοποιητικά τις τρέχουσες συνθήκες (Λιαργκόβας et al., 2022).

Προκειμένου να αποφασιστεί το καταλληλότερο πλαίσιο εκπόνησης της έρευνας αυτής πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί ο τύπος των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί παραπάνω.

Διαπιστώνεται έτσι ότι και τα τέσσερα ερωτήματα ξεκινούν με το «πώς», το οποίο υποδηλώνει ότι στα πλαίσια της έρευνας αυτής σκοπός είναι η εις βάθος μελέτη και κατανόηση συγκεκριμένων απόψεων των συμμετεχόντων σε αυτή οι οποίες βασίζονται στην έως τώρα εμπειρία τους και απασχόλησή τους στους συνεταιρισμούς του δείγματος. Έτσι η έρευνα αυτή είναι αρχικά διερευνητική όπως επίσης και ποιοτική, κάτι που σημαίνει ότι τα δεδομένα που θα συλλεχθούν δεν θα έχουν αριθμητική μορφή, ενώ η επεξεργασία τους και κατόπιν η εκπόνηση των πορισμάτων θα πρέπει να γίνει χρησιμοποιώντας ένα κατάλληλο πλαίσιο μεθοδολογίας για τον σκοπό αυτό.

Επιπλέον η έρευνα θα είναι πρωτογενής καθώς θα συλλεχθούν τα δεδομένα με πρωτότυπο τρόπο έτσι ώστε να ταιριάζουν και να εξυπηρετούν καλύτερα τα ερευνητικά ερωτήματα. Για τον λόγο αυτό επιλέγεται ως ερευνητικό εργαλείο η συνέντευξη στα πλαίσια της οποίας οι συμμετέχοντες θα κληθούν να απαντήσουν σε μια σειρά από όμοιες μεταξύ τους ερωτήσεις και συνεπώς θα ακολουθηθεί η μεθοδολογία της ημι- δομημένης συνέντευξης, όπως αυτή θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα παρακάτω. Καθώς οι συνεντευξιζόμενοι πρόκειται να δώσουν τις απαντήσεις τους μόνο μία φορά και οι οποίες εκφράζουν την άποψή τους την συγκεκριμένη χρονική στιγμή που αυτοί ερωτώνται, η έρευνα είναι πρόσθετα διατομεακή.

3.3 Επιλογή δείγματος

Η δειγματοληψία είναι μια κρίσιμη διαδικασία στα πλαίσια μιας έρευνας. Η σωστή επιλογή δείγματος υποστηρίζει την αξιοπιστία των συμπερασμάτων αυτής, ενώ αντίθετα αν το δείγμα δεν εκπροσωπεί κατάλληλα τον πληθυσμό τότε η αξιοπιστία της έρευνας και η φερεγγυότητα των αποτελεσμάτων της φέρει υψηλό κίνδυνο.

Οι μέθοδοι δειγματοληψίας περιλαμβάνουν δύο βασικές διακρίσεις, τις πιθανοτικές και τις μη πιθανοτικές μεθόδους. Στα πλαίσια της πιθανοτικής δειγματοληψίας κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίση πιθανότητα (η οποία είναι μη μηδενική) με όλα τα άλλα να επιλεγεί ως μέλος του δείγματος. Σε αυτή τη μέθοδο η δειγματοληψία γίνεται τυχαία για να εξασφαλιστεί ότι όντως όλα τα μέλη του πληθυσμού έχουν ίση πιθανότητα να συμμετέχουν στην έρευνα. Αντίθετα, στη μη πιθανοτική δειγματοληψία το δείγμα επιλέγεται με βάση κάποια κριτήρια, όπως για

παράδειγμα η δυνατότητα πρόσβασης του ερευνητή σε συγκεκριμένα μόνο μέλη του πληθυσμού ή το γεγονός ότι κάποια μέλη φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, γνώσεις, εμπειρίες που άλλα μέλη δεν διαθέτουν. Έτσι η συγκεκριμένη μέθοδος χαρακτηρίζεται από άνισες πιθανότητες των μελών του πληθυσμού να συμμετέχουν εντέλει στο δείγμα (Δαμιανού, 2006).

Για την έρευνα που πρόκειται να διεξαχθεί με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων και της διαχείρισής τους και τις επιπτώσεις αυτών στην εργασιακή ικανοποίηση μελών του προσωπικού ελληνικών συνεταιρισμών, τα μέλη του δείγματος πρέπει να είναι εργαζόμενοι σε συνεταιρισμούς στους οποίους ο ερευνητής αφενός να έχει πρόσβαση και αφετέρου οι εργαζόμενοι αυτοί να συμφωνούν να δώσουν πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Έτσι η ποιοτική έρευνα που θα διεξαχθεί θα βασιστεί σε μη πιθανοτική δειγματοληψία, η οποία επιπρόσθετα χαρακτηρίζεται από το κριτήριο της ευκολίας.

Ειδικότερα παρακάτω παρουσιάζονται οι συνεταιρισμοί αυτοί οι οποίοι συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, ενώ παρέχονται επίσης βασικές πληροφορίες για δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων αυτών από τους συγκεκριμένους συνεταιρισμούς που συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, εφόσον πρώτα είχαν ενημερωθεί για τον σκοπό της, το πλαίσιο εκπόνησής της και για την ανωνυμία της συμμετοχής τους:

Συνεταιρισμός	<u>Αγροτικός συνεταιρισμός Αγίου Αντωνίου Θεσσαλονίκης</u>			
Κωδικός εργαζομένου	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Χρόνια εργασιακής εμπειρίας
A	Γυναίκα	48	Απόφοιτος ΑΕΙ	21
B	Γυναίκα	43	Απόφοιτος ΤΕΙ	16
Γ	Γυναίκα	49	Απόφοιτος ΤΕΙ	19
Δ	Άνδρας	44	Απόφοιτος ΤΕΙ	17
Συνεταιρισμός	<u>ΚΟΙΝΣΕΠ ΑΓΚΙΣΤΡΟ ΔΡΑΣΗ Γραφείο Δραστηριοτήτων Εναλλακτικού Τουρισμού</u>			
Κωδικός εργαζομένου	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Χρόνια εργασιακής

				εμπειρίας
E	Γυναίκα	39	Απόφοιτος ΑΕΙ	11
Z	Άνδρας	51	Απόφοιτος ΙΕΚ	21
H	Άνδρας	47	Απόφοιτος ΑΕΙ	18
Θ	Γυναίκα	45	Απόφοιτος ΤΕΙ	17
Συνεταιρισμός	<u>BIOME ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ Θεσσαλονίκη</u>			
Κωδικός εργαζομένου	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Χρόνια εργασιακής εμπειρίας
I	Άνδρας	38	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	12
K	Άνδρας	42	Απόφοιτος ΑΕΙ	13
A	Γυναίκα	42	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	17
M	Γυναίκα	44	Απόφοιτος ΑΕΙ	18

3.4 Παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου

Στα πλαίσια εκπόνησης μιας ποιοτικής έρευνας, υπάρχει δυνατότητα επιλογής μεταξύ διαφόρων εργαλείων εκ των οποίων το πιο διαδεδομένο είναι η συνέντευξη. Για να λάβει χώρα η τελευταία πρέπει ο ερευνητής και ο συνεντευξιαζόμενος να βρίσκονται στον ίδιο χώρο και να είναι σε θέση να προβούν σε συζήτηση. Ο τρόπος με τον οποίο ο συνεντευξιαζόμενος απαντά στις ερωτήσεις της συνέντευξης καθορίζει και τον τύπο της ίδιας της συνέντευξης (Λιαργκόβας et al., 2022).

Αναγνωρίζεται έτσι η αδόμητη, η ημι- δομημένη και η δομημένη συνέντευξη. Στην αδόμητη συνέντευξη τα δύο μέρη προβαίνουν σε έναν διάλογο όπου ο συνεντευκτής - ερευνητής σκέφτεται και κάνει τις ερωτήσεις χωρίς να έχει προκαθορισμένη λίστα με αυτές, βασιζόμενος

κυρίως στη συζήτηση που λαμβάνει χώρα και στα ερεθίσματα που δίνονται για περαιτέρω διάλογο. Στην ημι- δομημένη συνέντευξη ο συνεντευκτής έχει προετοιμάσει μια λίστα ερωτήσεων στις οποίες ο συνεντευξιαζόμενος καλείται να απαντήσει χωρίς να υπάρχει περιορισμός ή καθοδήγηση στην απάντησή του. Στη δομημένη συνέντευξη ο συνεντευκτής κάνει στον συνεντευξιαζόμενο συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες αυτός δεν μπορεί να απαντήσει ελεύθερα, αλλά δύναται να επιλέξει την πιο κατάλληλη για εκείνον απάντηση από τις προκαθορισμένες επιλογές που του δίνει ο ερευνητής (Mueller & Segal, 2015).

Στην έρευνα που θα λάβει χώρα θεωρήθηκε ότι πιο χρήσιμο εργαλείο είναι η ημι- δομημένη συνέντευξη στα πλαίσια της οποίας υπάρχει συγκεκριμένη λίστα ερωτήσεων, κοινή για όλους τους συνεντευξιαζόμενους, ενώ θα επιτραπεί σε αυτούς να απαντήσουν ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς προκειμένου να καταγραφεί η άποψή τους και να περιγράψει η εμπειρία τους, κάτι που θεωρείται αναγκαίο για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας αυτής. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα, αναπτύχθηκε η λίστα των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο των συνεντεύξεων με τα μέλη του δείγματος ορίζοντας σε κάθε μια ερώτηση σε ποιο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχεί το περιεχόμενό της. Η λίστα αυτή παρουσιάζεται στο Παράρτημα της εργασίας.

3.5 Μέθοδος επεξεργασίας δεδομένων

Προκειμένου ο ερευνητής άμεσα να επεξεργαστεί μεγάλο όγκο πληροφοριών που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτήσεων στα πλαίσια των συνεντεύξεων, χρειάζεται να εφαρμόσει την κατάλληλη μεθοδολογία για τη σωστή αυτή επεξεργασία και κατανόηση τους. Μια από τις πιο διαδεδομένες σχετικές μεθοδολογίες είναι η θεματική ανάλυση η οποία θεωρείται αρκετά ευέλικτη ως πλαίσιο ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων και βοηθά στην σωστή οργάνωση και διαχείριση μεγάλου όγκου αυτών (Joffe, 2011).

Σύμφωνα με τις Braun και Clark (2017), η εφαρμογή της θεματικής ανάλυσης περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα:

- Βήμα πρώτο: ο ερευνητής εξοικειώνεται με τα δεδομένα που συλλέγει, διαβάζοντας και κατανοώντας το περιεχόμενό τους, ενώ αν χρειάζεται επαναλαμβάνει τη διαδικασία αυτή αρκετές φορές.
- Βήμα δεύτερο: ο ερευνητής δίνει αρχική κωδικοποίηση στα νοήματα και τις έννοιες που περιγράφονται στα ποιοτικά δεδομένα, ανάλογα με το περιεχόμενό τους.
- Βήμα τρίτο: ο ερευνητής αναζητεί μοτίβα προβαίνοντας σε ομαδοποίηση κωδικών που έχουν παρεμφερές νόημα.
- Βήμα τέταρτο: βάσει των μοτίβων που έχει προσδιορίσει ο ερευνητής, αναγνωρίζει και καταγράφει την ύπαρξη τυχόν θεμάτων στα δεδομένα του.
- Βήμα πέμπτο: ο ερευνητής παρουσιάζει τα θέματα αυτά δίνοντάς τους μια πιο περιγραφική προσέγγιση και επιδιώκοντας να τα επεξηγήσει περισσότερο.
- Βήμα έκτο: ο ερευνητής παρουσιάζει τα θέματα που προσδιόρισε με κριτική σκοπιά επιδιώκοντας να τα συνδέσει και να τα αντιπαραθέσει με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Στην εργασία αυτή προκειμένου να επεξεργαστούν και να κατανοηθούν καλύτερα οι πληροφορίες που θα παρέχουν με τις απαντήσεις τους οι συνεντευξιζόμενοι θα εφαρμοστεί θεματική ανάλυση η οποία θα βασιστεί στις απομαγνητοφωνημένες απαντήσεις των μελών του δείγματος.

3.6 Ηθική της έρευνας

Για να λάβει χώρα μια έρευνα θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι αυτή πληροί συγκεκριμένες παραμέτρους και προϋποθέσεις που σχετίζονται με τη λεγόμενη ηθική εκπόνησης των ερευνών.

Στην παρούσα έρευνα και προκειμένου αυτή να πληροί τις προϋποθέσεις αυτές, αρχικά ο ερευνητής επικοινωνήσε με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τους συνεταιρισμούς της ευρύτερης περιοχής του Νομού Θεσσαλονίκης ενημερώνοντας για το θέμα και τον σκοπό της έρευνας, προβαίνοντας σε πρόσκληση συμμετοχής σε αυτή. Στο ίδιο μήνυμα ο ερευνητής κατέγραψε ρητά ότι η συμμετοχή στην έρευνα είναι αμιγώς εθελοντική και πρόκειται να τηρηθεί τόσο η ανωνυμία των συμμετεχόντων όσο και η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Μετά την λήψη θετικών απαντήσεων εκ μέρους 3 συνεταιρισμών, ο ερευνητής επικοινωνήσε εκ

νέου τηλεφωνικά για να οριστεί ένα δια ζώσης ραντεβού στο χώρο του συνεταιρισμού για τη λήψη των συνεντεύξεων με μέλη του προσωπικού που επιθυμούσαν να λάβουν μέρος.

Κατά την άφιξη του ερευνητή στον συνεταιρισμό και πριν την έναρξη των μεμονωμένων συνεντεύξεων με τα μέλη του δείγματος, έκανε σαφές ότι η συμμετοχή είναι εθελοντική και ο συνεντευξιαζόμενος μπορεί να διακόψει την συνέντευξη για τον οποιοδήποτε λόγο οπότε επιθυμεί. Επίσης τονίστηκε ότι οι απαντήσεις καταγράφονται ανώνυμα και το ονοματεπώνυμό τους ή οποιαδήποτε άλλη προσωπική πληροφορία δεν πρόκειται να δημοσιευτεί στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Επιπλέον οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις που θα δώσουν θα ληφθούν υπόψη μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και για κανέναν άλλον σκοπό, όπως επίσης ότι οι απαντήσεις τους και η εκπόνηση του βασικού νοήματος αυτών δεν πρόκειται να παραποιηθεί ή να μεταβληθεί για τον οποιοδήποτε λόγο.

Εφόσον ο κάθε συμμετέχοντας έδινε την τελική του έγκριση και έχοντας ακούσει όλα τα παραπάνω τότε ο ερευνητής προχωρούσε στην έναρξη της συνέντευξης και την μαγνητοφώνησή της.

3.7 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα αυτή υπόκειται σε συγκεκριμένους περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία ερμηνείας των πορισμάτων της. Ο πρώτος και βασικότερος περιορισμός είναι το μέγεθος του δείγματος. Αρχικά ο ερευνητής είχε πρόσβαση σε συνεταιρισμούς μόνο του Νομού Θεσσαλονίκης ενώ η αρχική προσπάθεια επικοινωνίας με περισσότερους από 15 συνεταιρισμούς είχε σαν αποτέλεσμα μόνο οι 3 να εκδηλώσουν ενδιαφέρον συμμετοχής. Από τους συνεταιρισμούς αυτούς, συνολικά 9 άτομα εξέφρασαν επιθυμία συμμετοχής στην έρευνα, κάτι το οποίο υποδηλώνει ότι το δείγμα της τελευταίας είναι σχετικά μικρό συγκριτικά με το σύνολο του πληθυσμού της χώρας (εργαζόμενοι σε συνεταιρισμούς).

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ότι καθώς η συνέντευξη λαμβάνει χώρα με τη μορφή συζήτησης και διαλόγου μεταξύ ερευνητή και συνεντευξιαζόμενου, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι απαντήσεις που δίνονται να φέρουν το στοιχείο όχι μόνο της υποκειμενικότητας αλλά και του εξωραϊσμού της απάντησης στα πλαίσια των κοινωνικά πιο αποδεκτών ίσως απαντήσεων.

Ένας τρίτος περιορισμός είναι ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας η οποία έλαβε χώρα στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του ερευνητή. Καθώς ο χρόνος ολοκλήρωσης αυτής είναι περιορισμένος, η δυνατότητα προσέγγισης συνεταιρισμών εκτός του Νομού Θεσσαλονίκης ήταν σημαντικά περιορισμένη, ενώ αν τυχόν ο διαθέσιμος χρόνος ήταν μεγαλύτερος τότε πιθανότατα και το δείγμα της έρευνας να ήταν μεγαλύτερο από το παρόν.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων

4.1 Επισκόπηση απαντήσεων εισαγωγικής ερώτησης

Ερώτηση 1: Πώς θα περιγράφατε το εργασιακό κλίμα στον συνεταιρισμό που απασχολείστε;

Στην πρώτη ερώτηση, οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζονται με περιληπτικό τρόπο παρακάτω:

A: γενικότερα θα έλεγα καλό..... προσπαθούμε να συνεργαζόμαστε μεταξύ μας και να έχουμε καλή επικοινωνία. βέβαια αυτό δεν είναι πάντα εύκολο ή εφικτό.... σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν διάφορες προστριβές... προσπαθούμε σε κάθε περίπτωση να ξεπερνάμε τις δυσκολίες και να τα βρίσκουμε μεταξύ μας...

B: Θα το χαρακτήριζα γενικότερα ήρεμο... καλό κλίμα έχουμε, αλλά όπως συμβαίνει και σε όλους τους οργανισμούς, όπου υπάρχουν άνθρωποι υπάρχουν και διαφορές... πάντα υπάρχει καλή θέληση από όλους να τα βρούμε και να το ξεπεράσουμε..

Γ: Το κλίμα σε γενικές γραμμές είναι ήρεμο..... κυριαρχεί η συνεργασία και η επικοινωνία που προσπαθούμε μεταξύ μας να υπάρχει σε όλα τα ζητήματα. Κάπου κάπου υπάρχουν διαφορές, αλλά όχι κάτι σπουδαίο... τα βρίσκουμε μεταξύ μας...

Δ:θα έλεγα ότι το κλίμα στον συνεταιρισμό είναι ιδιαίτερα καλό... μπορεί να υπάρχουν διαφωνίες που καμιά φορά μπορεί να τραβήξουν λίγο παραπάνω..... αλλά αυτά συμβαίνουν παντού, είτε είναι συνεταιρισμός ή επιχείρηση ή δημόσια υπηρεσία... σκοπός είναι οι άνθρωποι μεταξύ τους να μπορούν να συνεννοηθούν.....

E: Τις περισσότερες φορές το κλίμα είναι καλό, αν και υπάρχουν φορές η κατάσταση ξεφεύγει και μεταξύ μας μπορεί ακόμα και να μαλώσουμε... κυρίως στις περιόδους που έχουμε πολλή δουλειά, οι εντάσεις είναι μεγαλύτερες...

Z: Γενικά θα έλεγα ότι είναι καλό. Έχουμε μεταξύ μας καλές σχέσεις και προσπαθούμε να συνεργαστούμε όσο γίνεται καλύτερα.... Φυσικά υπάρχουν διάφορες και καμιά φορά και ένταση, αλλά αυτά είναι κομμάτι της δουλειάς.

Η: Θεωρώ ότι το κλίμα είναι αρκετά καλό, μεταξύ μας υπάρχει καλή επικοινωνία, συνεργασία και συνεννόηση. Όπου υπάρχουν άνθρωποι βέβαια υπάρχουν και διαφορές... δεν μπορούμε πάντα να συνεργαζόμαστε με τον πιο ήπιο και ήρεμο τρόπο...

Θ:οι συνθήκες που επικρατούν είναι πολύ καλές γενικά, το κλίμα είναι ευχάριστο.... προσωπικά χαίρομαι να πηγαίνω στο συνεταιρισμό κάθε μέρα γιατί ξέρω ότι μπορώ να συνεννοηθώ και να επικοινωνήσω με τους συναδέλφους.

Ι: ... δεν θα μπορούσα να πω ότι το κλίμα μας στη δουλειά δεν είναι καλό... μια χαρά είναι... σκοπός είναι οι άνθρωποι μεταξύ τους να συνεννοούνται και να επικοινωνούν, καλή θέληση να υπάρχει...

Κ: Το κλίμα σε έναν συνεταιρισμό διαμορφώνεται από τις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι... εμείς θα έλεγα ότι έχουμε ένα άριστο κλίμα.... εφόσον όλοι έχουμε κοινούς στόχους και αρχές σαν άνθρωποι, επιδιώκουμε το καλύτερο για τον συνεταιρισμό...

Λ: Εξαιρετικό κλίμα.... χαίρεται να δουλεύει κανείς υπό τέτοιες συνθήκες και τέτοιους συναδέλφους... για μένα η συνεργασία είναι άριστη και πάνω από όλα επικρατεί σωστή επικοινωνία.

Μ: Το κλίμα είναι πολύ καλό.... από πάντα έτσι ήταν, από την αρχή που ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός γιατί υπάρχει ζήλος εκ μέρους των εργαζομένων να συνεργαστούν μεταξύ τους για το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι στον πρώτο συνεταιρισμό ο χαρακτηρισμός που εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό για το εργασιακό κλίμα είναι ότι αυτό είναι γενικά καλό και ότι υπάρχει πάντα καλή διάθεση για συνεργασία και επικοινωνία, ενώ μπορεί ενίοτε να παρατηρηθούν διαφωνίες.

Στον δεύτερο συνεταιρισμό επίσης ο χαρακτηρισμός για το εργασιακό κλίμα είναι ότι είναι γενικά καλός και επίσης οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη ενίοτε διαφωνιών, την οποία όμως την δικαιολογούν και τη θεωρούν φυσιολογική.

Ομοίως στον τρίτο συνεταιρισμό και πάλι το εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται γενικά καλό, οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να αναφέρουν την ύπαρξη διαφωνιών αλλά παρόλα αυτά επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό στην καλή επικοινωνία και την συνεννόηση που φαίνεται να

υπάρχει. Οι ίδιες λέξεις κλειδιά (επικοινωνία, συνεννόηση, καλό κλίμα) παρατηρούνται και στους άλλους δύο συνεταιρισμούς. Επίσης παρατηρείται ότι αναφέρεται από τους εργαζομένους των δύο (εκ των τριών) συνεταιρισμών η ύπαρξη διαφωνιών αλλά διαφαίνεται ότι η επικοινωνία και η καλή διάθεση είναι η προσέγγιση αντιμετώπισής τους.

4.2 Επισκόπηση απαντήσεων 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Ερώτηση 2: Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο σας;

Οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων στη δεύτερη ερώτηση παρουσιάζονται ακολούθως:

A: Συνήθως οφείλονται στην κούραση.... είμαστε όλοι αρκετά κουρασμένοι και πιεσμένοι αλλά παρόλα αυτά προσπαθούμε πάντα να κάνουμε το καλύτερο για τον συνεταιρισμό....τις περιόδους που υπάρχει πολλή δουλειά είναι πιο εύκολο να μαλώσουμε...

B: Το πιο συχνό είναι η διαφορά στις απόψεις... ο καθένας μας τα σκέφτεται τα πράγματα διαφορετικά και το εκφράζει αλλιώς... άλλες φορές είναι για χαζομάρες λόγους, κυρίως λόγω κούρασης..

Γ: Νομίζω ότι τις περισσότερες φορές η κούραση είναι που μιλάει και όχι κάποια ουσιαστική διαφωνία.... όταν είμαστε ιδιαίτερα πιεσμένοι για να βγει η δουλειά μπορεί να είναι πιο εύκολο να μαλώσουμε.

Δ: Όταν υπάρχουν συγκρούσεις είναι κυρίως γιατί διαφωνούμε στον τρόπο που θα πρέπει να χειριστούμε μια κατάσταση.... Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και δεν είναι απαραίτητο ότι πάντα αυτό που λέει γίνεται κατανοητό από τον άλλο.

E: Η ένταση είναι αυτή που προκαλεί συνήθως τους καβγάδες και τα μαλώματα... η ένταση έρχεται λόγω πίεσης στη δουλειά, πρέπει μέσα σε λίγο χρόνο να βγει μεγάλος φόρτος εργασίας.

Z:υπάρχει κούραση, υπάρχει πίεση και σίγουρα θα ήταν καλύτερη η κατάσταση αν υπήρχε ένας από κοινού ορισμένος προϊστάμενος για να μας δίνει κατευθυντήριες γραμμές...

Η: Όταν υπάρχουν συγκρούσεις είναι γιατί υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις... αυτό είναι λογικό γιατί ο καθένας μας έχει διαφορετικό εργασιακό background και θέλουμε να επιλύσουμε κάποια ζητήματα διαφορετικά.... η κούραση είναι σίγουρα μεγάλος παράγοντας..

Θ: Κούραση θα έλεγα... και πίεση... όποτε μαλώνουμε είναι συνήθως για ανόητους λόγους και αφορμές... κάποιες φορές είναι γιατί δεν συμφωνούμε στο πώς να διαχειριστούμε μια κατάσταση...

Ι: Δεν νομίζω ότι υπάρχουν βαθύτερα αίτια... πιο πολύ παίζει η κούραση ρόλο και το γεγονός ότι έχουμε να κάνουμε πολλά πράγματα μέσα σε λίγο χρόνο...

Κ: Κάποιες φορές που μαλώνουμε είναι γιατί είμαστε όλοι πιεσμένοι και κουρασμένοι... σίγουρα όλοι θέλουμε το καλύτερο για τον συνεταιρισμό, απλώς σαν άνθρωποι πολλές φορές διαφωνούμε γιατί βλέπουμε το πράγμα διαφορετικά...

Λ: Προσπαθούμε να επικοινωνούμε σωστά για να μην υπάρχει ζήτημα συγκρούσεων... αλλά από κάποιες φορές εμφανίζονται συγκρούσεις που νομίζω ότι οφείλονται στην κούραση που έχουμε κι όχι σε τίποτα βαθύτερο...

Μ: Νομίζω η κούραση και τίποτα άλλο... είναι πολύ δύσκολο να δουλεύουν διαφορετικά άτομα ταυτόχρονα στο ίδιο πρότζεκτ... είναι λογικό ότι κάποια στιγμή θα διαφωνήσουν γιατί είναι άνθρωποι με διαφορετικές απόψεις...

Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι οι λέξεις κλειδιά που εμφανίζονται συχνότερα είναι αρχικά η κούραση, η πίεση στη δουλειά και η διαφορετικότητα στις απόψεις. Οι συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν ότι κάποια στιγμή αναπόφευκτα λόγω της ανθρώπινης φύσης θα έρθουν σε σύγκρουση λόγω διαφορετικών αντιλήψεων, πεποιθήσεων και προσεγγίσεων αναφορικά με τη διαχείριση των καταστάσεων που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός.

Έτσι στην πλειοψηφία των απαντήσεων περιγράφεται ότι η εμφάνιση των συγκρούσεων δεν οφείλεται σε κάποιον ουσιαστικότερο λόγο παρά στο γεγονός ότι ο καθημερινός εργασιακός τους βίος χαρακτηρίζεται από πίεση και κούραση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας κάτι το οποίο συχνά οδηγεί σε παρεξηγήσεις και προστριβές, ενώ είναι λογικό ότι άτομα διαφορετικών αντιλήψεων θα διαφωνούν μεταξύ τους σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Ερώτηση 3: Θεωρείτε ότι υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στον συνεταιρισμό;

Οι απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση αυτή παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

A: Είναι διάφορες οι συνθήκες που μπορεί να προκαλέσουν μια διαφωνία και μια σύγκρουση.... Θα έλεγα περισσότερο όταν είμαστε αγχωμένοι και πιεσμένοι να ολοκληρώσουμε μια συγκεκριμένη δουλειά μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα....

B: Νομίζω εμφανίζονται περισσότερες διαμάχες όταν υπάρχει πίεση χρόνου.... Επειδή πιεζόμαστε πιο πολύ είναι πολύ πιο εύκολο να αρπαχτούμε, να μαλώσουμε και να διαφωνήσουμε.... προσπαθώντας ο ένας να επιβάλλει την γνώμη του στον άλλο...

Γ: Συνήθως είναι όταν πρέπει να διαχειριστούμε μια κατάσταση που πρέπει να ολοκληρωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα... όταν ο χρόνος πιέζει και εμείς αισθανόμαστε ότι πιεζόμαστε οπότε είναι πιο εύκολο να διαφωνήσουμε.

Δ: Όσες φορές θυμάμαι διαφωνία ή ακόμη και σύγκρουση ήταν επειδή ήμασταν πιεσμένοι χρονικά.... Μόνο τότε υπάρχουν ξεσπάσματα που μπορεί να οδηγήσουν σε μαλώματα.

E: Κάποιες φορές υπήρξαν συγκρούσεις επειδή είχαμε μεγάλο φόρτο εργασίας σε πολύ συγκεκριμένο χρονικό διάστημα... Πιο συχνά όμως έχουμε σύγκρουση όταν πρέπει να λάβουμε απόφαση όλοι μαζί για την πορεία του συνεταιρισμού... Εκεί υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις.

Z:πολλές φορές οι συγκρούσεις πηγάζουν για οικονομικά ζητήματα του συνεταιρισμού γιατί οι πόροι είναι πολύ περιορισμένοι και πρέπει να κάνουμε σωστή διαχείριση.. Οπότε πολλές φορές διαφωνούμε σε αυτό.

H: Μερικές φορές οι συγκρούσεις γίνονται γιατί είμαστε πιεσμένοι σε χρόνο και πρέπει να βγει δουλειά γρήγορα....άλλες φορές γιατί πρέπει να αποφασίσουμε όλοι από κοινού για το πώς θα διαθέσουμε τα λιγοστά κεφάλαια μας...

Θ: Σίγουρα όταν υπάρχει πίεση χρόνου... είναι πολύ σημαντικός παράγοντας αυτός... γιατί θα πρέπει να ληφθούν γρήγορα αποφάσεις και να ενεργήσουμε γρήγοραοπότε πολλές φορές μπορεί να διαφωνήσουμε και να μαλώσουμε ακόμη.... Επίσης διαφωνίες υπάρχουν σίγουρα όταν πρέπει να λάβουμε αποφάσεις που σχετίζονται με τα οικονομικά του συνεταιρισμού.

I:από όσο μπορώ να θυμηθώ τώρα νομίζω ότι η πίεση χρόνου είναι η βασικότερη συνθήκη που δημιουργεί καβγάδες και συγκρούσεις.... Είχαμε επίσης διαφωνήσει πολλές φορές όσον αφορά τις ευθύνες που έχουμε μέσα στον συνεταιρισμό.

K: Όσες φορές έχουμε συγκρουστεί είναι γιατί υπήρξε παρεξήγηση για το ποιος κάνει τι.... Κάποιες φορές είχαμε μαλώματα λόγω πίεσης χρόνου.... Η κατάσταση αυτή απαιτεί πολύ γρήγορη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων για να ολοκληρωθεί το έργο και αυτό δημιουργεί αντιδράσεις.

Λ: οι παρεξηγήσεις γίνονται συνήθως όταν είμαστε σε στενά χρονικά περιθώρια για να ολοκληρώσουμε κάτι που έχουμε αναλάβει οπότε εκεί προσπαθεί ο ένας να πείσει τους άλλους για τη δική του προσέγγιση... σίγουρα έχουμε συγκρουστεί και για ζητήματα που σχετίζονται με το ποιος έπρεπε να κάνει τι....

M: Κυρίως είναι γιατί υπάρχει πίεση χρόνου και πρέπει να κινηθούμε γρήγορα.... οπότε πρέπει να συμφωνούμε όλοι ταυτόχρονα στην προσέγγιση που θα ακολουθήσουμε.... αλλά φυσικά αυτό δεν είναι πάντα εύκολο.

Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι η βασικότερη λέξη κλειδί που αναφέρεται συχνότερα ως κύρια αιτία εμφάνισης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των συνεταιρισμών είναι η στενότητα χρόνου η οποία προκαλεί πίεση για ολοκλήρωση των εργασιών. Μια ακόμη λέξη κλειδί που επαναλήφθηκε από τους συνεντευξιαζόμενους του δεύτερου συνεταιρισμού ήταν για οικονομικά ζητήματα, όπως επίσης φαίνεται- κυρίως στην περίπτωση του τρίτου οργανισμού- το ζήτημα της σωστής κατανομής των αρμοδιοτήτων.

Ερώτηση 4: Με ποιους τρόπους εμφανίζονται συχνότερα συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο;

Στην τέταρτη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τους τρόπους, τις μορφές έκφρασης της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο του συνεταιρισμού. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται παρακάτω:

A: Θα έλεγα ότι έχουμε φτάσει ποτέ σε ακρότητες.... Προσπαθούμε να το διαχειριστούμε με ευγενικό τρόπο. Όσες φορές έχει συμβεί είναι συνήθως με υψωμένη φωνή, πιο αυστηρό ύφος, ειρωνεία....

B: Κάποιες φορές υπήρξαν έντονες συζητήσεις, λογομαχία, ίσως και ψυχραμένες σχέσεις και πιο περιορισμένη επικοινωνία για κάποιες μέρες... αλλά γενικότερα προσπαθούμε να τα λύνουμε αυτά για να μην μαζεύονται.

Γ: Αυτά είναι περισσότερο της στιγμής.... κάποιες φορές να μιλήσουμε πιο έντονα και πιο αυστηρά ο ένας στον άλλο, ίσως με πιο ειρωνικό τρόπο.... λίγες φορές είχαμε και λίγο πιο τεταμένες σχέσεις για κανά- δύο μέρες αλλά αυτά δεν συμβαίνουν συχνά.

Δ: ...επειδή δεν είναι συχνά αυτά τα περιστατικά στον συνεταιρισμό παρόλα αυτά κάποιες φορές που έχει συμβεί ίσως να μιλήσαμε πιο άγρια ο ένας στον άλλο, καμιά φορά με αγένεια και ειρωνεία...

E: όταν έχει συμβεί να διαφωνήσουμε και να συγκρουστούμε υπάρχει μια προσπάθεια να τα βρούμε επιτόπου... δεν γίνεται κάτι το τρομερό, ίσως να υψωθούν λίγο φωνές και να μιλήσουμε λίγο πιο άγρια ο ένας στον άλλο.

Z: Θα έλεγα ότι το πιο συχνό είναι να αντιμιλήσουν οι δύο πλευρές και ίσως να αποστασιοποιηθούν από το ζήτημα, να αποφύγουν να συνεργαστούν για κάποιες ώρες για να μην ξανακυλήσουν στη σύγκρουση... αλλά γενικά αυτά είναι πολύ περιορισμένα στον συνεταιρισμό μας.

H: Συνήθως εκφράζεται με φωνές, δηλαδή πιο υψωμένη φωνή από αυτήν που παραδοσιακά χρησιμοποιεί ένας άνθρωπος... όλοι μας το έχουμε κάνει αυτό, είναι ένας τρόπος αντίδρασης.... E και εννοείται ότι κάποιες φορές μπορεί, αν η σύγκρουση ήτανε πιο σοβαρή και το παίρνει κάποιος προσωπικά, να αποφύγει να συνεργαστεί παρά μόνο επιφανειακά με τον άλλο για λίγες ώρες...

Θ: Έχουμε αντιμιλήσει και έχουμε φωνάζει ο ένας στον άλλο όπως συχνά συμβαίνει στους καυγάδες μεταξύ ανθρώπων που έχουν οικειότητα και καθημερινή συνεργασία..... Τώρα πολύ λίγες φορές που ήταν πιο σοβαρή η παρεξήγηση γιατί θίχθηκαν πιο προσωπικά ζητήματα υπήρξε παρεξήγηση που κράτησε περισσότερες μέρες.

Ι: Όταν συμβαίνει, κάποιος το καταλαβαίνει γιατί είναι πιο τεταμένη η συζήτηση, δηλαδή είναι πιο υψηλά οι φωνές, ο ένας αντιδρά στα λεγόμενα του άλλου μάλλον γιατί απλώς διαφωνεί... Και κάποιες φορές έχουμε απλώς αποχώρηση από την συζήτηση για να μην συνεχιστεί η διαμάχη...

Κ: Είναι διαπληκτισμός κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης που μπορεί να έχει κρατήσει πολλές ώρες ή απλώς κάποιος να παρεξηγηθεί από κάτι που ειπώθηκε... Κάποιες φορές μπορεί κάποιοι από εμάς να έχουμε πικραθεί για κάποιες μέρες και να αποφύγουμε να έχουμε ιδιαίτερη επικοινωνία με τον άλλο συνάδελφο.

Λ: Είναι πολύ περισσότερες φωνές από το συνηθισμένο.... το βρίσκω λογικό αυτό όταν υπάρχει όμως τόσο μεγάλη επαφή και συνεργασία καθημερινή.... Δεν μπορώ να πω ότι υπάρχουν άλλες μορφές έκφρασης... κυρίως αυτό..

Μ: μια πιο έντονη συζήτηση του συνηθισμένου μας, δηλαδή κάποιες φορές μπορεί να υψωθούν και φωνές και να ειπωθούν και κάποια λόγια πιο βαριά... αν κάποιος παρεξηγηθεί και στεναχωρηθεί μπορεί να αποφύγει να συζητήσει με τον άλλο για λίγη ώρα.

Από όλες τις απαντήσεις που δόθηκαν παρατηρείται ότι η λέξη κλειδί που επαναλαμβάνεται περισσότερες φορές είναι ότι υπάρχουν υπερυψωμένες φωνές, δηλαδή η συζήτηση που λαμβάνει χώρα γίνεται πιο έντονη, με άλλα λόγια υπάρχουν διαπληκτισμοί. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό που φαίνεται να αναφέρεται συχνά είναι η τάση αποστασιοποίησης από τη σύγκρουση κάποιων εργαζόμενων αν αναπτύξουν δυσμενή συναισθήματα με αποτέλεσμα να μην επιδιώκουν επικοινωνία ή συνεργασία με το έτερο μέρος, κάτι που φαίνεται να έχει μικρή χρονική διάρκεια.

4.3 Επισκόπηση απαντήσεων 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Ερώτηση 5: Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο;

Στην πέμπτη ερώτηση οι συνεντευξιζόμενοι κλήθηκαν να προσδιορίσουν τους τρόπους με τους οποίους οι συγκρούσεις συνήθως επιλύονται εντός του συνεταιρισμού. Οι απαντήσεις που έδωσαν παρουσιάζονται συνοπτικά ακολούθως:

A: Συνήθως προσπαθούμε να δώσουμε χρόνο στις δύο πλευρές γιατί αν το σκεφτούν καλύτερα θα το λύσουν από μόνοι τους.... άλλες φορές πάλι παρεμβαίνουμε, πιο πολύ για να πούμε την άποψη μας.... αλλά έτσι πολλές φορές λύνεται και η παρεξήγηση ή η σύγκρουση.

B: ...επειδή είμαστε λίγοι γενικά στο προσωπικό αν τυχόν είναι δύο αυτοί που μαλώνουν, τους αφήνουμε τα βρουν μόνοι τους. Αν η σύγκρουση είναι κάτι γενικότερο μεταξύ πολλών, συνήθως ο πιο ήρεμος προσπαθεί να καθησυχάσει τις πλευρές με λογικά επιχειρήματα.

Γ: Όταν δύο συνάδελφοι μαλώσουν προσπαθούμε να μην επέμβουμε, είναι κάτι που αφορά αυτούς και πρέπει να τα βρουν μόνοι τους..... Αν πάρουν το χρόνο τους και το σκεφτούν καλύτερα σίγουρα θα τα βρουν.... Υπάρχουν και φορές βέβαια που όλο και κάποιος θα παρέμβει προσπαθώντας να τους καθησυχάσει τονίζοντας ότι δεν υπάρχει λόγος για τη σύγκρουση.

Δ: συχνά κάποιος που το βλέπει το πράγμα πιο αντικειμενικά θα επέμβει για να καθησυχάσει τα πνεύματα, ή θα τους αφήσουμε να τα πουν, να εκφραστούν και εντέλει να πάρουν τον χρόνο τους και να τα βρουν.

E: θα προσπαθήσουμε οι υπόλοιποι που δεν συμμετέχουμε στον καβγά να λύσουμε την παρεξήγηση μιλώντας λογικά. Καμιά φορά βέβαια αυτό δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα.... αυτοί που μαλώνουν μπορεί να νομίζουν ότι παίρνουμε πλευρές... αλλά όπως και να 'χει αυτά είναι ανθρώπινα.

Z: Το πιο συνηθισμένο είναι να επεμβαίνουμε όλοι οι υπόλοιποι για να σταματήσουμε τον καβγά και να τους πείσουμε ότι δεν έχει κάποιο νόημα να μαλώνουν.... Συνήθως με αυτό τον τρόπο σταματάνε οι συγκρούσεις... καμιά φορά βοηθά να αποστασιοποιείσαι και να τους αφήνεις μόνους τους...

H: Δυστυχώς το πιο συχνό είναι κάποιος να παρεμβαίνει και προσπαθεί να καθησυχάσει τις άλλες πλευρές που μαλώνουν, αν και αυτό προσωπικά δεν με βρίσκει σύμφωνο.... Εγώ δεν προσπαθώ να χωρίσω κανέναν.... οφείλω να δώσω χρόνο σε αυτούς που έχουν κάτι να μοιράσουν.... και τελικά φαίνεται ότι αυτό οδηγεί στο να τα βρουν μόνοι τους και να μην υπάρχουν πλέον άλλες παρεξηγήσεις σε προσωπικό επίπεδο.

Θ: Για λίγη ώρα αφήνουμε αυτούς που μαλώνουν να συγκρουστούν και να εκφραστούν ελπίζοντας ότι τελικά θα τα βρουν. Βέβαια τις περισσότερες φορές όλο και κάποιος πετιέται για να πει την άποψή του και να επιλύσει τη διαμάχη.... είναι αποτελεσματική η τακτική αυτή.

Ι: Τις περισσότερες φορές κάποιος θα παρέμβει, όχι όλοι μαζί αλλά όλο και κάποιος θα αναλάβει τον ρόλο αυτό.... Συνήθως όταν μιλήσεις με τη λογική και είναι διατεθειμένοι αυτοί που μαλώνουν να ακούσουν, το πρόβλημα επιλύεται γιατί επικρατεί η λογική...

Κ: καμιά φορά τους αφήνουμε και μόνους τους χωρίς να παρεμβαίνει κανένας για να τα βρουν μεταξύ τους έχοντας εκφράσει τις διαφορετικές τους απόψεις.... Όλο και κάποιος θα μπει για να κάνει τον διαιτητή γιατί συνήθως τα πνεύματα καταλαγιάζουν πολύ πιο γρήγορα...

Λ: ή πρέπει να τα βρουν μόνοι τους (γιατί καμιά φορά αυτά τα πράγματα λύνονται γρήγορα αν οι άνθρωποι συζητήσουν) ή αν η κατάσταση πάει να ξεφύγει ή παίρνει χρόνο κάποιος θα επέμβει για να τους καθησυχάσει.

Μ: ...συνήθως επεμβαίνουμε... εγώ το κάνω αρκετά αυτό, θεωρώ ότι είναι ένας γρήγορος τρόπος να λύσεις τη σύγκρουση στην αρχή της απλώς μιλώντας λογικά... βέβαια κάποιες φορές χρειάζεται και οι άνθρωποι να πάρουν τον χρόνο τους, δεν είναι πάντα εύκολο να ηρεμήσεις γιατί κάποιος σου μιλάει λογικά...

Όλες οι παραπάνω απαντήσεις χωρίς καμία εξαίρεση κάνουν λόγο για δύο βασικές προσεγγίσεις διαχείρισης της σύγκρουσης. Η μία αναφέρεται στην προσπάθεια παρέμβασης εκ μέρους είτε ενός ή περισσότερων μελών του προσωπικού προκειμένου να καθησυχάσουν αυτούς που εμπλέκονται στη σύγκρουση, κάτι που σε πολλές περιπτώσεις αναγνωρίζεται ως μια γρήγορη και αποτελεσματική προσέγγιση. Η άλλη αναφέρεται στο γεγονός ότι δίνεται χρόνος και χώρος στους εργαζόμενους αυτούς καθώς η σύγκρουση θεωρείται κάτι ανθρώπινο και κάτι ίσως πιο προσωπικό και πρέπει οι άνθρωποι να μαθαίνουν να το διαχειρίζονται και να το επιλύουν μόνοι τους όταν ηρεμήσουν ή όταν το συζητήσουν καλύτερα.

Ερώτηση 6: Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι τεχνικές αυτές που οδηγούν σε αποτελεσματικότερη διαχείριση μιας σύγκρουσης στον συνεταιρισμό;

Στην έκτη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να προσδιορίσουν ποιες τεχνικές θεωρούν οι ίδιοι ως αποτελεσματικότερες για την ορθή διαχείριση μια σύγκρουσης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι απαντήσεις εμφανίζονται συνοπτικά παρακάτω:

A: οπωσδήποτε να υπάρχει η δυνατότητα ανοιχτής ανταλλαγής απόψεων.... Θα πρέπει να είμαστε όλοι σύμφωνοι στο να ακούμε τη γνώμη του άλλου και να δημιουργείται ένας εποικοδομητικός διάλογος....

B: Τεχνική θα μπορούσε να είναι πολλά πράγματα.... Θεωρώ ότι ο διάλογος είναι σίγουρα η καλύτερη τεχνική... αλλά σίγουρα βοηθάει το να συγκρατούμε τα συναισθήματά μας και να μιλάμε αφού έχουμε σκεφτεί για να μην υπάρχουν εντάσεις.

Γ: ...θέλει σίγουρα ψυχραιμία. Χωρίς ψυχραιμία και υπομονή δεν γίνεται τίποτα. Το καλύτερο που μπορείς να κάνεις είναι να το συζητάς... να υπάρχει διάλογος ανοιχτός και ειλικρινής αλλά χωρίς εντάσεις... για αυτό χρειάζεται ψυχραιμία.

Δ: Πρέπει όλοι από την ομάδα να συμφωνούν ότι όταν θα γίνεται ανταλλαγή απόψεων γίνεται με τρόπο απόλυτα σεβαστό από όλους τους άλλους και η διαφορά στις απόψεις είναι κάτι αναμενόμενο αλλά όχι αιτία καυγά.... Πρέπει να είμαστε ψύχραιμοι και έτοιμοι να το συζητήσουμε...

E: θα έλεγα η παρέμβαση ότι είναι η καλύτερη τεχνική, αυτή και σίγουρα ο διάλογος.... Έτσι κι αλλιώς η παρέμβαση λειτουργεί μόνο όταν είναι εφικτός ο διάλογος.

Z: αρχικά πρέπει όλοι να είναι πρόθυμοι να συζητάνε, να κάνουν έναν δημιουργικό, εποικοδομητικό, αποτελεσματικό διάλογο χωρίς να έχουμε έντονα συναισθήματα... αν είμαστε ψύχραιμοι αλλά ειλικρινής ταυτόχρονα τότε έχουμε πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα.

H: ... οι συγκρούσεις αποφεύγονται όταν υπάρχει διάλογος που συμμετέχουν όλοι μιλώντας αντικειμενικά χωρίς να εκφράζουν τα πάθη και τα συναισθήματά τους την ώρα αυτή.... Και πάλι όταν συμβαίνει σύγκρουση χρειάζεται απλώς ηρεμία και ψυχραιμία...

Θ: ... χρειάζεται να παραμένουν όλοι ψύχραιμοι, να μην αρπάζονται όταν προσπαθούμε να πάρουμε αποφάσεις.... Θα πρέπει να μπορούμε να συζητάμε χωρίς εντάσεις και να μην παίρνουμε τα πράγματα προσωπικά.

I: ... η σύγκρουση διαχειρίζεται όταν μπορούμε να συνεννοηθούμε, να επικοινωνήσουμε χωρίς να υπάρχουν φωνές και ένταση... όταν είμαστε ήρεμοι τότε σίγουρα μπορεί να γίνει ένας όμορφος διάλογος και να μην υπάρξει καν σύγκρουση.

K: Συγκρούσεις υπάρχουν όταν υπάρχουν εντάσεις. Άρα θα πρέπει να γίνονται οι διάλογοι και οι συζητήσεις χωρίς εντάσεις... άρα η τεχνική για μένα που φέρει αποτέλεσμα είναι να διαχειριζόμαστε καλύτερα τις σκέψεις και τα συναισθήματά μας... να μην μιλάμε με πάθος για πράγματα που αφορούν τον συνεταιρισμό ή τις απόψεις των άλλων.

Λ: Αν χρειαστεί πρέπει να παρέμβουμε, ώστε η σύγκρουση να λυθεί άμεσα με το βέλτιστο αποτέλεσμα... αλλά γενικότερα η καλύτερη τεχνική είναι πάντα να μπορούμε να συζητήσουμε χωρίς να φωνάζουμε ένας στον άλλο επειδή έχουμε διαφορετική άποψη... συνιστώ ηρεμία.

M: ... αρχικά να μπορεί να γίνει ένας όμορφος διάλογος χωρίς φωνές και ένταση... να υπάρχει μια αποτελεσματική παρέμβαση από κάποιον που είναι αντικειμενικός, δίκαιος και ψύχραιμος....

Από όλα τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι λέξεις κλειδιά όσον αφορά τις τεχνικές που φαίνεται να είναι περισσότερο αποτελεσματικές για να διαχειριστεί σωστά μια σύγκρουση στον συνεταιρισμό είναι ο διάλογος, η συζήτηση χωρίς εντάσεις, η ψυχραιμία και σε αρκετές περιπτώσεις αναφέρθηκε και η παρέμβαση. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος με τον οποίο επέρχεται λύση της σύγκρουσης ή η αποτελεσματική εκτόνωσή της χωρίς να υπάρχουν δυσμενείς επιπτώσεις είναι με διάφορες τεχνικές που πάνω από όλα επικροτούν την συζήτηση με ειλικρινή τρόπο, ψυχραιμία και με σωστό έλεγχο των συναισθημάτων των εργαζομένων.

Ερώτηση 7: Πιστεύετε ότι η διοίκηση μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση των συγκρούσεων εντός του συνεταιρισμού;

Στην έβδομη ερώτηση οι συνεντευξιζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για τον ρόλο της διοίκησης στη διαχείριση συγκρούσεων στους συνεταιρισμούς. Παρακάτω παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο οι απαντήσεις τους:

A: δεν λειτουργούμε με την παραδοσιακή μορφή μιας επιχείρησης... αλλά αν με ρωτάς κατά πόσο ο πρόεδρος παρεμβαίνει, πρακτικά ναι γιατί είναι ένας από μας και κάνουμε το διάλογο όλοι μαζί για να λάβουμε απόφαση...

B: Ο πρόεδρος και το διοικητικό συμβούλιο θέλει να κρατάμε ένα ήρεμο και δημιουργικό κλίμα γιατί σε τελική ανάλυση αυτός είναι και ο σκοπός του συνεταιρισμού, να μπορούμε να συνεργαστούμε για ένα κοινό σκοπό.... Σίγουρα η γνώμη του και η προσπάθειά του να κατευνάσει τα πνεύματα θα έχει άμεσο αποτέλεσμα.

Γ: Πολλές φορές ναι... δηλαδή απλώς να παρέμβει και να σταματήσει η σύγκρουση... αν ο πρόεδρος επιβάλλει την διακοπή της σύγκρουσης αυτή θα σταματήσει, αλλά δεν σημαίνει ότι οι δύο εργαζόμενοι θα σταματήσουν αυτόματα να έχουν μεταξύ τους κάποια κόντρα.

Δ: το διοικητικό συμβούλιο και συγκεκριμένα ο πρόεδρος πάντα μας θέλουν να είμαστε μονιασμένοι και να μπορούμε να συνεργαστούμε άριστα, οπότε σίγουρα μας ζητά να συζητάμε μεταξύ μας για να μην υπάρχουν συγκρούσεις.

E: ... Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τα εκτιμάμε όλοι σε μεγάλο βαθμό για το έργο που παράγουν, οπότε όταν παρεμβαίνει κάποιος από αυτούς σταματάνε συνήθως οι συγκρούσεις.

Z: Φυσικά και μπορεί αν σκεφτείς ότι εκείνοι χαράσσουν την πορεία πρακτικά του συνεταιρισμού και οι υπόλοιποι βοηθάμε, είναι λογικό ότι όταν παρεμβαίνουν οι άνθρωποι αυτοί να πρέπει να διακοπεί η σύγκρουση.

H: Ναι ναι βέβαια.... το διοικητικό συμβούλιο θέλει να είμαστε όλοι μια ομάδα και έτσι προσπαθεί να λύσει τις συγκρούσεις συνήθως επεμβαίνοντας με ένα διακριτικό και ήρεμο τρόπο.

Θ: ... όταν λέμε ηγεσία εννοούμε κατά κύριο λόγο το διοικητικό συμβούλιο μας. Ναι, ο πρόεδρος γενικά παρεμβαίνει όταν καταλαβαίνει ότι μπορεί η κατάσταση να εκτροχιαστεί ...συνήθως τότε η σύγκρουση διαλύεται γρήγορα.

I: ... δεν έχουμε ακριβώς κάποιας μορφής ηγεσία.. είναι περισσότερο συλλογική απόφαση... με αυτή τη λογική όχι δεν μπορεί η ηγεσία κάτι να κάνει, είναι ζήτημα προσωπικό περισσότερο, καθένας να διαχειριστεί τη δική του πλευρά.

K: Όχι στο δικό μας συνεταιρισμό, δεν έχουμε ακριβώς ηγεσία, είμαστε όλοι μαζί μια διοίκηση, όλοι μαζί παίρνουν αποφάσεις... οπότε ο καθένας από μας μπορεί να επέμβει σε μια σύγκρουση...

Λ: Επειδή είμαστε όλοι μαζί ομάδα χωρίς ακριβώς την τυπική διοίκηση σαν ιεραρχία είναι περιορισμένος αυτό που θα λέγαμε ο ρόλος της ηγεσίας... μόνοι μας πρέπει να βρούμε τρόπο να τα διαχειριστούμε τα προβλήματά μας.

Μ: ... σε άλλο συνεταιρισμό που ήμουν παλιά που υπήρχε πρόεδρος ναι, επενέβαινε για να διαχειριστεί τις συγκρούσεις και ήταν γενικά αποτελεσματική η παρέμβαση... όχι στον συγκεκριμένο όμως, γιατί όλοι μαζί κάνουμε λήψη αποφάσεων.

Από τις απαντήσεις διαφαίνεται ότι η λέξη κλειδί είναι ότι όντως η διοίκηση έχει αποτελεσματικό ρόλο στο να διαχειριστεί τις συγκρούσεις με βασικότερη τεχνική την παρέμβαση, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναφέρθηκε ότι απλώς ακολουθείται η σύσταση του διοικητικού συμβουλίου να υπάρχει συνεργασία και καλή διάθεση. Παρατηρείται μάλιστα ότι επειδή στον έναν από τους τρεις συνεταιρισμούς δεν υπάρχει επίσημη τυπική διοικητική ομάδα (είναι περισσότερο συνεργατική η λήψη αποφάσεων και η λειτουργία του συνεταιρισμού), εδώ η διαχείριση συγκρούσεων είναι ζήτημα που αφορά όλους τους εργαζομένους μεμονωμένα και σαν σύνολο επίσης, ενώ στους άλλους δύο συνεταιρισμούς ο πρόεδρος και το διοικητικό συμβούλιο έχουν ενεργό ρόλο στην διακοπή των συγκρούσεων, όταν αυτές υπάρξουν.

Ερώτηση 8: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού του συνεταιρισμού συμβάλλει στη διαχείριση συγκρούσεων;

Στην όγδοη ερώτηση ζητήθηκε από τους συνεντευξιζόμενους να αξιολογήσουν τη συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη διαχείριση συγκρούσεων εντός του συνεταιρισμού. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο παρακάτω:

Α: Θα έλεγα στο μέγιστο... αν δεν υπάρχει επικοινωνία πώς θα μιλήσουμε, πώς θα συνεννοηθούμε, πώς θα καταλήξουμε σε μια απόφαση;... αν δεν ξέρουμε να επικοινωνούμε σωστά ,η άλλη επιλογή είναι να μαλώνουμε καθημερινά και αυτό το πράγμα δεν είναι βιώσιμο...

Β: Η επικοινωνία είναι το άλφα και το ωμέγα σε κάθε μορφή συμβίωσης και συνεργασίας, έτσι το βλέπω... όταν η επικοινωνία δεν γίνεται με τρόπο σωστό παντού υπάρχουν συγκρούσεις... Αλλά και στη σύγκρουση το κλειδί είναι η σωστή επικοινωνία...

Γ:.... Όταν δυο άνθρωποι συγκρούονται δεν είναι εύκολο να πετύχεις την σωστή επικοινωνία τη στιγμή αυτή.... Πιστεύω ότι θα πρέπει να υπάρχει μια εκπαίδευση πάνω στο ζήτημα αυτό, δηλαδή ακόμη και στην ώρα της σύγκρουσης να ακολουθούνται συγκεκριμένα μονοπάτια επικοινωνίας μέχρις ότου να ηρεμήσουν τα πνεύματα.

Δ: Σε τεράστιο βαθμό... χωρίς σωστή επικοινωνία σίγουρα δεν μπορούμε να λύσουμε τις διαφορές μας, εκτός και να επιλέξουμε τον τρόπο της βίας, των συνεχών καβγάδων.... Αλλά η αλήθεια είναι ότι αν μάθουμε να επικοινωνούμε σωστά και η σύγκρουση δεν θα γίνεται...

Ε: ..νομίζω σε πολύ μεγάλο.... όταν εμείς μεταξύ μας έχουμε καλή συνεννόηση και επικοινωνία τότε δεν χρειάζεται καν να καταλήξουμε ποτέ σε καβγά και σε παρεξήγηση... αλλά και να καταλήξουμε, πάλι με σωστή επικοινωνία μπορούμε να το λήξουμε χωρίς να πάρει διαστάσεις....

Ζ: Σίγουρα σε πολύ μεγάλο βαθμό συμβάλλει στο να διαχειριστούμε τη σύγκρουση.... Η ένταση μπορεί να σταματήσει αν και τα δυο μέρη βέβαια είναι πρόθυμα να συνεργαστούν και να επικοινωνήσουν γιατί πολλές φορές απλώς υπάρχει μια εκτόνωση, δεν επιδιώκει κανένας να συνεννοηθεί εκείνη τη στιγμή...

Η: Αν είχαμε σωστή επικοινωνία πάντα και παντού στον συνεταιρισμό δεν θα είχαμε συγκρούσεις αυτό είναι αυτονόητο.... Οπότε δεν θα κάναμε αυτή τη συζήτηση τώρα!

Θ: Η επικοινωνία χρειάζεται πάντα και όσο πιο καλή είναι η επικοινωνία τόσο πολύ λίγες είναι οι εντάσεις και συγκρούσεις.... η σύγκρουση μπορεί να τερματιστεί γρήγορα αν μπορούν τα δυο άτομα να επικοινωνήσουν σωστά... σκοπός είναι να συνεννοηθούν για να βγει αποτέλεσμα.

Ι: Πάνω από όλα χρειάζεται επικοινωνία... Και με αυτούς που εκείνη τη στιγμή συγκρούονται και με τους υπόλοιπους που είναι εκεί και παρακολουθούν... Είναι μηχανισμός για να επιλυθούν διαφορές...

Κ: ... συμβάλλει νομίζω όσο τίποτα άλλο. Χωρίς επικοινωνία απλώς όλη μέρα θα μαλώναμε, θα συγκρουόμασταν και θα επέβαλε ο ένας τη γνώμη του στον άλλο... στην ουσία και όταν κάποιοι μαλώνουν επεμβαίνουμε για να τους βοηθήσουμε να επικοινωνήσουν για να τερματιστεί η σύγκρουση...

Λ: σίγουρα χρειάζεται, είναι απαραίτητη.... για να λυθεί μια παρεξήγηση και να σταματήσει η σύγκρουση θα πρέπει να ακουστούν οι δυο πλευρές και να μπορέσουν να συνεννοηθούν, δηλαδή να έχουν επικοινωνία...

Μ: αν το καλοσκεφτείς ο λόγος για τον οποίο παρεμβαίνουμε όταν δύο άνθρωποι μαλώνουν είναι για να μπορέσουμε να τους γεφυρώσουμε στην επικοινωνία....είναι αναγκαία για να μην υπάρχουν συγκρούσεις ή τουλάχιστον για να μπορούμε να τις διαχειριστούμε.

Από την παρουσίαση όλων των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι η λέξη κλειδί που αναφέρεται συχνότερα είναι ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη και αναγκαία. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι συμφωνούν ότι ο ρόλος της είναι ουσιαστικός και βασικός για τη διαχείριση συγκρούσεων. Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζουν την άποψη αυτή είναι διττός. Από τη μια πλευρά θεωρούν ότι η ύπαρξη σωστής και αποτελεσματικής επικοινωνίας συμβάλλει στο να μη δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις, ενώ από την άλλη πλευρά θεωρούνε ότι ακόμη και όταν υπάρχει μια σύγκρουση αυτή μπορεί να τερματιστεί αν τα δυο μέλη είναι πρόθυμα να επικοινωνήσουν χωρίς ένταση.

4.4 Επισκόπηση απαντήσεων 3^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Ερώτηση 9: Πώς σας επηρεάζει η ύπαρξη συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;

Η ένατη ερώτηση αναφέρεται στον βαθμό και στον τρόπο με τον οποίο οι συγκρούσεις επηρεάζουν τους εργαζομένους σε έναν συνεταιρισμό. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται συνοπτικά:

Α: Επειδή δεν είμαι συγκρουσιακή σαν χαρακτήρας μου είναι αρκετά δύσκολο να διαχειριστώ την ύπαρξη σύγκρουσης... θέλω να φύγω μακριά από την ένταση αυτή... μου δημιουργεί μια ψυχική κούραση ας πούμε...

Β: Νομίζω ότι με κουράζει αρκετά... είναι ψυχοφθόρο να είσαι σε ένα περιβάλλον που εκείνη τη στιγμή λαμβάνει χώρα ένας καβγάς ή μια σύγκρουση... και σίγουρα είναι και χρονοβόρο κάποιες φορές μέχρι να λυθεί.

Γ: Πάντα οι συγκρούσεις μου δημιουργούν πίεση και στρες... είναι ψυχοφθόρα γενικά η διαδικασία που να πρέπει να είσαι μπροστά σε μια σύγκρουση και να περιμένεις να σταματήσει... δεν ξέρεις ούτε πώς να φερθείς ούτε τι μπορείς να κάνεις κάποιες φορές.. Απλώς πρέπει να το υπομένεις, το οποίο πολύ δύσκολο ψυχικά...

Δ: Σίγουρα μου προκαλεί στεναχώρια... ξέρω ότι μετά ίσως να υπάρχουν τεταμένες σχέσεις και ότι ό,τι προσπάθεια επικοινωνίας κάναμε μέχρι εκείνη τη στιγμή πρακτικά έχει χαθεί... θα χρειαστεί κι άλλος χρόνος για να πάρουμε μια απόφαση και όλο αυτό αισθάνομαι ότι με κουράζει και με πιέζει.

Ε: Σαφώς με επηρεάζει, νομίζω όλους μας μας επηρεάζει η ύπαρξη συγκρούσεων όταν αυτές υπάρχουν... πιο πολύ είναι ότι είναι ψυχοφθόρο, δεν ξέρεις τι να πεις και πώς να αντιδράσεις... Αν μάλιστα η σύγκρουση αφορά μια διχογνωμία για κάποια απόφαση, δημιουργεί και παραπάνω πίεση σε όλους μας.

Ζ: Επειδή είμαι άτομο το οποίο δεν είναι συγκρουσιακό και γενικά αποφεύγω τους καβγάδες και τις συγκρούσεις, νομίζω ότι υποσυνείδητα περιμένω από τους άλλους την ίδια αντιμετώπιση.... Στεναχωριέμαι με τέτοιες καταστάσεις και ίσως και λίγο να απογοητεύομαι από τις αντιδράσεις αυτές.

Η: ...σίγουρα επιδρούν στην ψυχική μου κατάσταση και στα συναισθήματα που έχω.... με κουράζει η διαδικασία του να πρέπει να περιμένω κάποιος να εκτονωθεί ή να πρέπει μετά να τα βρουνε..

Θ: Επηρεάζει περισσότερο την ψυχική μου διάθεση... σίγουρα με στεναχωρεί και πολλές φορές με αγχώνει κιόλας αν καταλαβαίνω ότι ο καβγάς είναι λίγο σοβαρότερος από κάτι απλό...

Ι: οι πιο πολλοί από μας επηρεαζόμαστε όταν δεν συμμετέχουμε στο καβγά... πρακτικά είναι σαν να ζεις μέσα σε μια ένταση την οποία δεν έχεις επιλέξει.... Άρα σίγουρα είναι μια ψυχοφθόρα κατάσταση, αρκετά πιεστική και κουραστική για όλους, όχι μόνο αυτούς που μαλώνουν.

Κ: Βέβαια επηρεάζει την ψυχολογία μου και σίγουρα τη διάθεσή μου.... Στεναχωριέμαι όταν βλέπω συναδέλφους που γενικότερα είναι αγαπημένοι να τσακώνονται καμιά φορά χωρίς ιδιαίτερο λόγο...

Λ: Δεν είναι δυνατόν να πούμε ότι γίνεται μια σύγκρουση και δεν επηρεάζεται κανένας εκτός από αυτούς που μαλώνουν.... Προφανώς οι υπόλοιποι στεναχωριούνται και μπορεί και να απογοητεύονται κιόλας με τις αντιδράσεις που υπάρχουν...

Μ: Εννοείται πως ναι.... Στεναχωριέμαι και καμιά φορά θυμώνω κιόλας γιατί στην ουσία στεναχωριέμαι τις αντιδράσεις κάποιων.... χωρίς να καταλαβαίνουν ότι αυτό δημιουργεί παραπάνω άγχος για να ολοκληρώσουμε μια διαδικασία όλοι μαζί σαν ομάδα.

Από τις απαντήσεις καθίσταται σαφές ότι όλοι ανεξαιρέτως οι συνεντευξιαζόμενοι δηλώνουν πως υπάρχει όντως επίδραση στην ψυχολογία τους από την ύπαρξη συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι λέξεις κλειδιά που αναφέρθηκαν σχετικά με τα συναισθήματα αυτά και τις επιρροές γενικότερα είναι στεναχώρια, πίεση, κούραση, ψυχοφθόρα κατάσταση. Μάλιστα οι περισσότεροι κάνουν λόγο ότι δεν έχει σημασία αν είναι κάποιος ένα από τα δύο μέρη που μαλώνουν καθώς και οι απλοί θεατές βιώνουν την ψυχοφθόρα αυτή διαδικασία χωρίς να παίρνουν μέρος στον καβγά.

Ερώτηση 10: Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού;

Στη δέκατη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων του συνεταιρισμού επηρεάζεται εξαιτίας της ύπαρξης συγκρούσεων. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

Α:.... το κλίμα χαλάει... οι σχέσεις γίνονται περισσότερο τεταμένες και είναι αρκετά δύσκολη η επικοινωνία και η συνεργασία... από 'κει και μετά αυτό μπορεί να πάρει ώρες ή κάποτε είχε πάρει και μέρες...

Β: ... κάθε καβγάς μικρός ή μεγάλος γενικότερα χαλάει τη διάθεση και το κλίμα... η επικοινωνία χάνεται εκείνη τη μέρα και οτιδήποτε είναι να κάνουμε θα το κάνουμε από την επόμενη, άρα χάνουμε χρόνο.

Γ: ... η συνεργασία είναι προβληματική και ουσιαστικά η επικοινωνία γίνεται και αυτή προβληματική μετά από μια σύγκρουση... και αυτό σημαίνει ότι για κάποιες ώρες το κλίμα είναι αρκετά τεταμένο και δεν μπορούμε να συνεννοηθούμε σωστά...

Δ: ... Εννοείται ότι είναι το κλίμα αρκετά αρνητικό και υπάρχει ένταση στην ατμόσφαιρα ακόμη και όταν έχει λήξει η σύγκρουση... συνήθως ακούμαστε στη βασική επικοινωνία, δεν είναι μέρα που θα είμαστε και πολύ παραγωγικοί δυστυχώς...

Ε: Έχει βλαφτεί η συνεργασία ήδη όταν έχει προηγηθεί ένας τσακωμός... και μετά είναι δύσκολο να επικοινωνήσεις για ζητήματα που αφορούν τις δουλειές και τις προτεραιότητες που έχουμε... πέφτει σημαντικά το επίπεδο της απόδοσής μας...

Ζ: ... όπως βλαπτόμαστε εμείς προσωπικά εννοείται πως θα βλαφτεί και η ομάδα σαν σύνολο... δεν μπορεί η συνεργασία πια να είναι η ίδια τουλάχιστον για κάποιες ώρες μέχρι αυτοί που μάλωσαν να τα ξαναβρούν ουσιαστικά και όχι τυπικά...

Η: ... Λογικό είναι να μην έχουμε όρεξη να επικοινωνήσουμε με παραγωγική διάθεση, είναι περισσότερο μια πιο τυπική διαδικασία επικοινωνίας και συνεννόησης με αμηχανία για τα απολύτως βασικά... οπότε χάνεται χρόνος εξαιτίας της σύγκρουσης που έγινε...

Θ: ... το κλίμα γίνεται ιδιαίτερα αρνητικό, υπάρχει ακόμη ένταση και η συνεννόηση θα γίνει μόνο για τα βασικά... γενικά μας βλάπτει σαν ομάδα να μπαίνουμε σε αυτή τη διαδικασία.

Ι: Επειδή μετά κρατάμε αποστάσεις κυρίως από αυτούς που ήρθαν σε σύγκρουση δεν είναι εύκολο μετά να συνεργαστούμε και να επικοινωνήσουμε... θέλει χρόνο μετά μέχρι να επανέλθει το επίπεδο συνεργασίας εκεί που ήταν...

Κ: ... επικρατεί ένα κλίμα περισσότερο απαισιοδοξίας και αμηχανίας... χρειάζεται να αποστασιοποιηθούμε και εμείς από αυτούς που συγκρούστηκαν αλλά και εκείνοι μεταξύ τους μέχρις ότου η κατάσταση να επανέλθει.. Σίγουρα η παραγωγή και η απόδοσή μας τη μέρα αυτή είναι μειωμένη...

Λ: ... θα έλεγα ότι οι σχέσεις περισσότερο είναι τεταμένες μεταξύ όλων... ο καθένας προσπαθεί να κοιτάξει τη δουλειά του, ό, τι μπορεί να κάνει, γιατί η γενικότερη συνεργασία δεν μπορεί να συνεχιστεί όπως πριν τη σύγκρουση.

Μ:..... η ομάδα βλάπτεται εξαιτίας της σύγκρουσης, δεν είναι μόνο τα άτομα τα οποία συγκρούστηκαν... κυριαρχεί μετά αμηχανία, το κλίμα γίνεται ιδιαίτερα αρνητικό, δεν μπορούμε να ασχοληθούμε με τα ουσιαστικά μας προβλήματα... περισσότερο περιμένουμε να περάσει η ώρα για να αποκατασταθούν οι σχέσεις.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν εστιάζουν κυρίως στο γεγονός ότι η συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού βλάπτεται λόγω της μειωμένης επικοινωνίας, του αρνητικού κλίματος και της αμηχανίας που υπάρχει. Όλα τα μέλη της ομάδας του συνεταιρισμού πρακτικά προσπαθούν να δώσουν χρόνο και να κρατούν αποστάσεις μέχρις ότου οι σχέσεις και η κατάσταση να ανακάμψει, κάτι το οποίο όπως πολλοί αναφέρουν στερεί χρόνο ζωτικής σημασίας από το να συνεχίσει ο συνεταιρισμός την παραγωγική του δραστηριότητα.

Ερώτηση 11: Πώς η ύπαρξη συγκρούσεων στον συνεταιρισμό επηρεάζει και διαμορφώνει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνετε;

Στην ενδέκατη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν αν και κατά πόσο η ύπαρξη συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

A: ... αν αισθάνομαι ικανοποιημένη από τη δουλειά μου εξαρτάται σίγουρα από το αν υπάρχουν εντάσεις και καβγάδες στην εργασία μου.... Γενικά ναι, με επηρεάζει αλλά δεν συμβαίνουν συχνά στον συγκεκριμένο συνεταιρισμό.

B: αν ήταν κάτι το οποίο συνέβαινε συχνά σε τακτική βάση τότε σίγουρα θα είχα αλλάξει δουλειά. Δεν είναι απλώς ότι θα ήμουν λιγότερο ικανοποιημένη... δεν θα ήθελα καθόλου να δουλέψω σε ένα τέτοιο περιβάλλον όταν υπάρχουν συχνά καβγάδες.

Γ: Αυτό είναι το μόνο σίγουρο....είναι μια πολύ λεπτή ισορροπία η εργασιακή ικανοποίηση.... Αν είναι να νιώθω ψυχική κόπωση και πίεση από τη δουλειά από τη φύση της, τότε οι συγκρούσεις απλώς επιβαρύνουν τη διάθεσή μου και εννοείται ότι η ικανοποίηση πέφτει.

Δ: Εννοείται πως επηρεάζεται αρνητικά... η ικανοποίηση εξαρτάται από το κλίμα που υπάρχει στη δουλειά, τις σχέσεις που έχουμε μεταξύ μας, τα κίνητρα να δουλέψουμε παραγωγικά...Οι συγκρούσεις όλα αυτά τα εξαλείφουν, επομένως η ικανοποίηση πέφτει σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

E: Είναι λογικό πώς επηρεάζεται αρνητικά η εργασιακή ικανοποίηση όταν υπάρχουν καβγάδες και εντάσεις... αισθανόμαστε μεταξύ μας αμήχανα, απομονωνόμαστε, δεν έχουμε διάθεση να δουλέψουμε.. αν γίνεται συχνά, εννοείται πως η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται.

Z: Η εργασιακή ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται και από έναν δίκιο μισθό αλλά και από το από το δίκαιο και ήρεμο εργασιακό περιβάλλον... οι συγκρούσεις πάνε κόντρα σε αυτό, άρα σίγουρα η εργασιακή ικανοποίηση βλάπτεται....

H: όπου υπάρχουν συγκρούσεις δημιουργείται ψυχική κούραση, πίεση και απογοήτευση, επομένως η ικανοποίηση του εργαζόμενου εννοείται πως πέφτει σημαντικά...

Θ: Εννοείται πως ναι και είναι και λογικό.... Καλλιεργείται ένα δυσάρεστο κλίμα, υπάρχει ένταση και οι σχέσεις είναι τεταμένες... εξαρτάται από το πόσο συχνά γίνεται αυτό, αν είναι σπάνιο, τότε όχι, δεν θεωρώ ότι βλάπτει.

I: Σίγουρα οι συγκρούσεις βλάπτουν την ικανοποίηση που αισθανόμαστε από τη δουλειά μας... αν οι συγκρούσεις γίνονται συχνά τότε δεν μπορούμε να μιλάμε για εργασιακή ικανοποίηση, απλώς για άτομα τα οποία έρχονται χωρίς κίνητρο να δουλέψουνε και να τελειώσει η μέρα.

K: Όταν υπάρχουν εντάσεις και αυτές είναι τακτικές, τότε σίγουρα οι εργαζόμενοι είτε σε συνεταιρισμό ήταν οπουδήποτε αλλού δεν μπορούν να είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους...το κλίμα είναι άσχημο και οι συνθήκες συνεργασίας είναι οι χειρότερες...

Λ: Όχι δεν μπορεί να υπάρξει εργασιακή ικανοποίηση, τουλάχιστον υψηλή, όταν κάποιος δουλεύει μέσα σε ένα κλίμα με συγκρούσεις... δεν υπάρχει ούτε καλή επικοινωνία, ούτε συνεργασία, ούτε συνεννόηση.

M: Σίγουρα επηρεάζει αρνητικά.... Είναι και άλλοι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως για παράδειγμα ο μισθός... αλλά σίγουρα το να δουλεύει κανείς μέσα σε ένα περιβάλλον που υπάρχουν τακτικά συγκρούσεις δεν βοηθάει στην ικανοποίηση που νιώθει.

Από όλες τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι όλοι ανεξαιρέτως οι συνεντευξιαζόμενοι συμφωνούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση βλάπτεται από την ύπαρξη συγκρούσεων, φράση που αποτελεί και τη λέξη κλειδί των απαντήσεών τους. Οι περισσότεροι αποδίδουν την αρνητική αυτή σχέση στο γεγονός ότι το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό και δυσάρεστο, με εντάσεις, ενώ οι σχέσεις με τους συναδέλφους χαρακτηρίζονται ως τεταμένες με έλλειψη επικοινωνίας και διάθεση συνεργασίας και παραγωγικότητας. Επιπλέον, σημαντική παράμετρος φαίνεται να είναι η συχνότητα στην οποία οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα καθώς

οι περισσότεροι κάνουν λόγο για την ύπαρξη της αρνητικής αυτής σχέσης δεδομένου ότι οι συγκρούσεις συμβαίνουν συχνά. Μεμονωμένα κάποιοι τόνισαν ότι αν η εμφάνισή τους είναι σπάνια, τότε η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να μη βλάπτεται.

Ερώτηση 12: Έχετε βιώσει περιστατικά συγκρούσεων που επηρέασαν την επιθυμία σας να εργαστείτε στον συνεταιρισμό;

Στη δωδέκατη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να παρουσιάσουν τυχόν περιστατικά τα οποία έλαβαν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον των συνεταιρισμών και σχετίζονται με την εμφάνιση συγκρούσεων και τα οποία να έβλαψαν την επιθυμία τους να συνεχίσουν να εργάζονται εκεί. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

A: ... υπήρξαν 1- 2 περιστατικά κυρίως στις αρχές επειδή δεν συνεχίστηκαν δεν θα έλεγα ότι αισθάνομαι τόσο απογοητευμένη ώστε να πω ότι θέλω να φύγω από τον συνεταιρισμό.

B: Στις αρχές υπήρξαν κάποια περιστατικά αλλά τώρα πια είναι σπάνια.... εκείνη την εποχή είχα σκεφτεί μήπως η δουλειά στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον δεν μου ταιριάζει αλλά επειδή οι διαφορές λύνονταν σχετικά γρήγορα, δεν μπορώ να πω ότι με επηρέασε για πολύ.

Γ: ...βαριές συγκρούσεις γενικότερα δεν είχαμε... κάποιες φορές που υπήρξαν κάποιοι καβγάδες μπορώ να πω με είχαν στεναχωρήσει αρκετά αλλά όχι σε σημείο να σκεφτώ να αποχωρήσω από τη δουλειά μου.

Δ: Ναι, υπήρξαν κάποια περιστατικά τα οποία με προβλημάτισαν αρκετά περισσότερο ως προς την αιτία καβγά και τι σήμαινε αυτό για τη δουλειά μας στο επόμενο διάστημα... Πιο πολύ φοβήθηκα μήπως χρειαστεί να διώξουν άτομα, παρά να αποφασίσω ότι δεν μου κάνει καλό η δουλειά αυτή λόγω της σύγκρουσης...

E: Έχω ακούσει για ένα περιστατικό που δεν ήμουν μπροστά και σε ένα άλλο που ήμουν εκεί... πιο πολύ στεναχωρήθηκα για τον λόγο που η σύγκρουση έγινε... εκείνο το απόγευμα είχα σκεφτεί ότι ίσως θα ήταν καλύτερα για μένα που δεν συμπαθώ τις συγκρούσεις να φύγω...

Z: Κάποια περιστατικά με συγκρούσεις έχω βιώσει, ναι... επειδή γενικότερα προσπαθώ να εκλογικεύω την κατάσταση και κατάλαβα ότι λογικά αυτό ήταν μεμονωμένα περιστατικά τα οποία όντως δεν ξανάγιναν, όχι δεν είχα σκεφτεί ότι ίσως θα έπρεπε να παραιτηθώ.

H: Επειδή δεν μου ταιριάζουν οι συγκρούσεις και πριν από κάποιο καιρό ήμουν μπροστά σε 1-2 καβγάδες, είχα σκεφτεί μήπως θα έπρεπε να βρω κάτι άλλο...αυτά τα περιστατικά είναι πολύ σπάνια ,εννοείται ότι σταμάτησα να το σκέφτομαι.

Θ: ...έχω βιώσει τέτοια περιστατικά αλλά είναι λίγα και όχι συγκρούσεις με δυναμικό χαρακτήρα... πιο πολύ διαφωνίες θα έλεγα, άντε και κανέναν καβγάς.. Όχι δεν έχω σκεφτεί να φύγω λόγω των καβγάδων.

I: Παντού υπάρχουν διαφωνίες και καβγάδες... αλλά επειδή όλα τα περιστατικά που έχω ζήσει έληξαν γενικά σύντομα, όχι δεν μπορώ να πω ότι σκέφτηκα ποτέ να παραιτηθώ.

K: Να σκεφτώ να φύγω επειδή έχουμε ζήσει κάποια περιστατικά μάλλον όχι... Για άλλους λόγους ναι αλλά όχι για τις συγκρούσεις.

Λ: ... σκέφτηκα να αποχωρήσω στιγμιαία από το περιβάλλον στο οποίο γίνεται η σύγκρουση αλλά σίγουρα όχι από τη δουλειά μου εξαιτίας του συγκρούσεων... πρέπει να είμαστε ανθεκτικοί στη δουλειά μας.

M: έχω βιώσει περιστατικά στον συνεταιρισμό και ξέρω πώς να τα διαχειρίζονται κατάλληλα... δεν με επηρεάζουν τόσο για να πω ότι θα φύγω από τη δουλειά μου λόγω των συγκρούσεων.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι σε γενικές γραμμές η απάντηση που υπάρχει είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν παραιτηθεί ή δεν έχουν αποφασίσει ότι θα έπρεπε να παραιτηθούν εξαιτίας των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον του συνεταιρισμού. Όπως φαίνεται, σε μεγάλο βαθμό στην απόφαση αυτή παίζει ρόλο η τακτικότητα των συγκρούσεων αλλά και ο χαρακτήρας/προσωπικότητα του κάθε συνεντευξιζόμενου, καθώς οι περισσότεροι δηλώνουν ότι μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα αυτά ή ότι ακόμη και αν το έχουν σκεφτεί, τελικά αποφάσισαν ότι δεν ήταν τόσο σημαντικά ή επαναλαμβανόμενα τα περιστατικά συγκρούσεων για να λάβουν οι ίδιοι την απόφαση αποχώρησης.

4.5 Επισκόπηση απαντήσεων 4ου ερευνητικού ερωτήματος

Ερώτηση 13: Πώς πιστεύετε ότι ο τρόπος που διαχειρίζεται μια σύγκρουση εντός του συνεταιρισμού επιδρά στην εργασιακή σας ικανοποίηση;

Στη δέκατη τρίτη ερώτηση οι συνεντευξιζόμενοι ερωτήθηκαν για την επίδραση που έχει στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν ο τρόπος με τον οποία μια σύγκρουση διαχειρίζεται μέσα στον συνεταιρισμό. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται συνοπτικά ακολούθως:

A: νομίζω σχετίζεται πιο πολύ αυτό με την προσωπικότητα... για μένα η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το αν υπάρχει δικαιοσύνη μέσα στο περιβάλλον που δουλεύω... όταν ο καυγάς λύεται με έναν δίκαιο τρόπο, δηλαδή καταλήγουμε σε μια δίκαιη λύση, τότε με επηρεάζει θετικά.....

B: ...καταλαβαίνω ότι όταν μια σύγκρουση διαρκεί λίγο και συγκεκριμένα όταν επιλύεται με έναν σωστό και εποικοδομητικό τρόπο, τότε σίγουρα με βοηθάει να νιώσω μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση... από ότι αν απλώς αφήσουμε τον καβγά να ξεθυμάνει.

Γ: ... αν για να σταματήσει η σύγκρουση και να την λύσουμε όμορφα κάνουμε μια συζήτηση και ένα διάλογο σωστό, τότε αποκαθίσταται γρήγορα το κλίμα που επικρατεί ανάμεσά μας...αυτό βοηθά σίγουρα την ικανοποίηση που αισθάνονται από τη δουλειά.

Δ: ... με όποιο τρόπο και αν διαχειριζόμαστε τη σύγκρουση για μένα πάνω απ' όλα σημαντικό είναι ότι ο ένας θα δείχνει σεβασμό στον άλλο... αν διαχειριζόμαστε τις καταστάσεις με σεβασμό τότε ενισχύεται το αίσθημα της ομαδικότητας και της ικανοποίησης...

E: Όταν η λύση γίνεται με ένα σωστό και αντικειμενικό τρόπο τότε αντιλαμβάνομαι ότι επικρατεί δικαιοσύνη στον τρόπο που διαχειριζόμαστε τις καταστάσεις.... επιδρά θετικά στην ικανοποίηση που νιώθω από τη δουλειά μου.

Z: ... άσχετα από το πως θα έρθει λύση της σύγκρουσης, αν έρθει γρήγορα τότε γενικά δεν προλαβαίνω να αναπτύξω τόσο αρνητικά συναισθήματα οπότε δεν μπορώ να πω ότι βλάπτεται η εργασιακή μου ικανοποίηση...

H: Πρέπει η μέθοδος που θα ακολουθηθεί να αποφεύγει να κλιμακώνει την κατάσταση... όταν οι εντάσεις είναι περιορισμένες διαπιστώνω ότι δεν νιώθω άβολα ή δυσάρεστα οπότε σίγουρα δεν περιορίζεται το επίπεδο της ικανοποίησης που νιώθω.

Θ: Για μένα οποιαδήποτε τεχνική να διαχειριστούμε τις συγκρούσεις πρέπει να καλλιεργεί το αίσθημα της ασφάλειας... ίσως περισσότερο όταν επιλέγεται μια δίκαιη λύση.. οπότε αυτό σίγουρα βοηθάει στο να τονωθεί η εκτίμησή μου προς τη δουλειά και η ικανοποίησή μου.

Ι:μεθοδολογία που θεωρώ κατάλληλη είναι ένας ήρεμος διάλογος, να μην προκαλούμε παραπάνω εντάσεις, οπότε και όσοι είμαστε μάρτυρες του περιστατικού να μην αισθανθούμε πίεση και στεναχώρια... σε ηρεμία και δίκαιες λύσεις η ικανοποίηση ενισχύεται.

Κ: ... αν η φιλοσοφία διαχείρισης των συγκρούσεων κινείται γύρω από να βρούμε μια αποδεκτή λύση για όλους, τότε σίγουρα αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη μας και την ασφάλειά μας στον συνεταιρισμό.... αισθανόμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι εργασιακά.

Λ: Για να τονωθεί η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει ο εργαζόμενος να βιώνει αντικειμενικές προσεγγίσεις διαχείρισης των συγκρούσεων... να αισθανόμαστε ότι ακόμη και σε ένταση ο ένας εκτιμά τον άλλο και τον σέβεται...

Μ: Όταν υπάρχει σωστή επικοινωνία και διάλογος ούτως ώστε να μπορούν όλοι να εκφραστούν τότε είναι πολύ πιο εύκολο η ομάδα να δεθεί και να μην εκτροχιαστεί η κατάσταση..... αυτό βοηθά να αυξηθεί η εργασιακή μας ικανοποίηση....

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν παραπάνω διαπιστώνεται ότι η λέξη κλειδί που τείνει να επαναλαμβάνεται είναι η δικαιοσύνη και ο διάλογος. Οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι ο διάλογος και η συζήτηση σε ένα ήρεμο κλίμα περιορίζει τις εντάσεις και ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης με αποτέλεσμα να ενδυναμώνεται η ομαδικότητα και η εμπιστοσύνη, όπως κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν. Οι παράμετροι αυτές, όπως υποστηρίζουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ενισχύουν και ενδυναμώνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Ερώτηση 14: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η σωστή διαχείριση συγκρούσεων στον συνεταιρισμό μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη συνεργασία και απόδοση των εργαζομένων;

Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο βελτιώνεται η συνεργασία και η απόδοσή τους όταν η διαχείριση συγκρούσεων στο συνεταιρισμό γίνεται με τρόπο σωστό και αποτελεσματικό. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

A: ... σίγουρα όταν οι συγκρούσεις επιλύονται ήρεμα και ήσυχα οι σχέσεις μεταξύ μας δυναμώνουν και μπορούμε να συνεννοηθούμε καλύτερα....

B: Σε μεγάλο βαθμό.... Σε ένα περιβάλλον που οι συγκρούσεις λύνονται αποτελεσματικά είναι μόνο λογικό ότι οι άνθρωποι μεταξύ τους συνεννοούνται και επικοινωνούν καλύτερα και άρα αποδίδουν περισσότερο.

Γ: Νομίζω ότι συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό... η συνεργασία και η απόδοση εξαρτώνται από το κλίμα που υπάρχει.... ακόμη και όταν υπάρχουν καβγάδες σκοπός είναι η ένταση να καταλαγιάζει γρήγορα για να συνεχίζουμε τη δουλειά μας χωρίς εμπόδια....

Δ: Πάρα πολύ συμβάλλει, είναι λογικό.... Όταν οι συγκρούσεις ολοκληρώνονται με δίκαιο τρόπο, τότε τα βρίσκουμε γρήγορα μεταξύ μας και μπορούμε να συνεχίσουμε τη δουλειά μας και τη συνεργασία μας.

E: ...η απόδοση μεταξύ του προσωπικού εξαρτάται από το αν μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους..... Εννοείται όταν λύνουμε τις διαφορές μας με τρόπο δίκαιο, είναι πολύ πιο εύκολο να επικοινωνήσουμε και να συνεργαστούμε αποτελεσματικά.

Z: Σαφώς συμβάλλει. Όταν οι άνθρωποι μεταξύ τους λύνουν τις διαφορές τους ειρηνικά τότε οι σχέσεις τους διατηρούνται αρμονικές.... να συνεργαστούν άψογα και να αποδώσουν πολύ.

H: Θα έλεγα ότι συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό και ίσως να είναι το πιο σημαντικό για την απόδοσή μας... η συνεργασία μπορεί να εμποδίζεται όταν υπάρχουν καβγάδες και εντάσεις ενώ όταν λύνουμε τις διαφορές ήρεμα και ωραία η συνεργασία συνεχίζεται και η απόδοση αυξάνεται.

Θ: Σίγουρα παίζει ρόλο... όταν υπάρχουν διαρκείς καβγάδες και εντάσεις τότε σίγουρα ούτε έχουμε όρεξη να συνεργαστούμε ούτε να δουλέψουμε... η απόδοσή μας εξαρτάται από το εργασιακό κλίμα.

I: Όταν μέσα στο περιβάλλον που δουλεύουμε οι καβγάδες λύνονται γρήγορα και αποτελεσματικά τότε δεν παρεμποδίζουν την σωστή συνεργασία μας και άρα ούτε την απόδοσή μας.

K: ...είναι πολύ σημαντικό... όταν βρίσκουμε τον τρόπο να διαχειριστούμε σωστά τα μαλώματα, τότε θεωρώ ότι οι μεταξύ μας σχέσεις γίνονται πιο δυνατές καθώς καλλιεργείται το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της εκτίμησης στον άλλο... βοηθάει στην σωστή συνεργασία.

Λ: ...για μένα είναι λογικό να αυξάνεται η απόδοσή μας όταν έχουμε λιγότερες εντάσεις στη δουλειά ... μαθαίνουμε ο ένας τον άλλο, το πώς πρέπει να αντιδράσουμε και πώς πρέπει να λύνουμε τις διαφορές και αυτό βοηθάει επίσης σε καλύτερη συνεργασία....

Μ: Εννοείται πως όταν η σύγκρουση διαχειρίζεται σωστά είμαστε σε θέση να γινόμαστε πιο παραγωγικοί και πιο αποδοτικοί..... Η επικοινωνία βελτιώνεται και επειδή βελτιώνεται η επικοινωνία βελτιώνεται και η απόδοσή μας σαν ομάδα.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι συμφωνούν ότι η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον συμβάλλει στην υψηλή συνεργασία και στην υψηλή απόδοση του προσωπικού στον συνεταιρισμό. Στις απαντήσεις διαφαίνεται ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο το οποίο σχετίζεται με την λογική ότι όταν η σύγκρουση τερματίζεται με τρόπο δίκαιο και ήρεμο τότε οι σχέσεις μεταξύ τους δεν αλλοιώνονται, η εμπιστοσύνη και η αλληλοεκτίμηση δυναμώνουν και είναι σε θέση, χωρίς να χάνουν χρόνο και να κατασπαταλούν την ενέργειά τους στη σύγκρουση, να συνεργαστούν κατάλληλα και να αποδώσουν περισσότερο.

Ερώτηση 15: Τί θα προτείνατε προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή σας ικανοποίηση αναφορικά με τη διαχείριση συγκρούσεων στον συνεταιρισμό;

Στη δέκατη πέμπτη ερώτηση οι εργαζόμενοι στους συνεταιρισμούς κλήθηκαν να προτείνουν οι ίδιοι σύμφωνα με την εργασιακή τους εμπειρία τρόπους με τους οποίους η διαχείριση των συγκρούσεων θα μπορούσε να γίνει αποτελεσματικότερη έτσι ώστε να ενδυναμώνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

Α: ... ίσως αν επιλύαμε τις όποιες διαφωνίες είχαμε επί τόπου, χωρίς να συσσωρεύονται..... πάντα με αμοιβαίο σεβασμό και χωρίς να μπλέκουμε προσωπικά ζητήματα με αυτά που αφορούν τη δουλειά...

Β: ... νομίζω αν επιλύουμε τις διαφορές χωρίς εντάσεις και χωρίς καθυστερήσεις... όσο περισσότερο αυτά τα πράγματα χρονίζουν τόσο πιο δύσκολο γίνεται γενικότερα να εκλείψουν συγκρούσεις και αυτό μας βλάπτει.

Γ: ... αν ήμασταν δίκαιοι και όσο γίνεται πιο αντικειμενικοί στο να διαχειριστούμε συγκρούσεις... εννοείται ότι πρέπει να υπάρχει παρέμβαση σχετικά άμεσα, όχι κατόπιν εορτής.

Δ: ... λείπει ο διάλογος σε πιο τακτική βάση. Αν η επικοινωνία γίνει πιο άμεση, τότε μέσα σε συγκεντρώνονται πολλά ζητήματα που μπορούν να καταλήξουν σε διαφωνία... θα τα λύναμε πιο γρήγορα.

Ε: Για μένα οποιοδήποτε πρόβλημα υπάρχει πρέπει να επιλύεται τη στιγμή που προκύπτει γιατί στο τέλος αν το αφήνουμε να χρονίσει θα γίνει σύγκρουση...πάντα αυτό περιορίζει τα θετικά συναισθήματα που πηγάζουν από την δουλειά.

Ζ: ...αν υπάρχει μια οργανωμένη βάση επικοινωνίας.... κάθε μία εβδομάδα για παράδειγμα να κάνουμε μια συνάντηση και να τα συζητάμε όλα ενδελεχώς ώστε να μην φτάνουμε μετά από καιρό σε σύγκρουση απόψεων.... να είναι όλα ξεκάθαρα...

Η: ... με προθυμία διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων με δημιουργικό πνεύμα, όχι με τάσεις επιβολής ο ένας στον άλλο... αν δεν υπάρχει σεβασμός θα καταλήξουμε σε σύγκρουση και αυτό θα γίνεται πάντα.

Θ: ... η εργασιακή ικανοποίηση τονώνεται όταν οι συγκρούσεις μειώνονται... θα πρέπει πρακτικά να μην υπάρχουν συγκρούσεις, άρα θα πρέπει να τα συζητάμε όλα και να τα λύνουμε τη στιγμή που δημιουργούνται χωρίς να τα αφήνουμε στην άκρη.

Ι: Για να πούμε ότι διαχειριζόμαστε τις συγκρούσεις τόσο καλά ώστε να τονώνεται η η ικανοποίηση που αισθανόμαστε στη δουλειά θα πρέπει να έχουμε ένα ήρεμο κλίμα που να κυριαρχεί η δικαιοσύνη και επικοινωνία...

Κ:.... Θα πρέπει απλώς να μειωθούν οι συγκρούσεις και να γίνουν μόνο διαφωνίες κάτι που είναι φυσικό... αυτό για να το πετύχεις θα πρέπει να έχεις πολύ καλή επικοινωνία και οτιδήποτε προκύπτει να το λύνεις στη στιγμή.

Λ: ... μόνο αν είμαστε σε θέση να τα διαχειριζόμαστε όλα τη στιγμή που προκύπτουν έτσι ώστε να μην κλιμακώνεται η κατάσταση... έτσι δεν δημιουργείται σύγκρουση παρά μόνο μια διαφωνία της στιγμής.

Μ:... αν υπάρχει μια παρέμβαση η οποία γίνεται με τρόπο αντικειμενικό και αμερόληπτο πιστεύω οι συγκρούσεις θα μετριαστούν στο ελάχιστο... εννοείται πως τονώνεται έτσι η ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με όλες τις απόψεις που αναφέρθηκαν, η λέξη κλειδί που τείνει να επαναλαμβάνεται είναι η επικοινωνία όπως επίσης και η αμεσότητα. Οι εργαζόμενοι τείνουν να πιστεύουν ότι αν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μερών που δουλεύουν στον συνεταιρισμό και αν η επικοινωνία αυτή λαμβάνει χώρα τακτικά, τότε θα είναι σε θέση να λύσουν τις οποιεσδήποτε διαφορές και διαφωνίες την στιγμή που αυτές ανακύπτουν χωρίς να χρειάζεται να κλιμακώνονται και να οδηγούν εντέλει σε σύγκρουση. Διαφαίνεται επίσης στις απαντήσεις ότι όταν υπάρχει σεβασμός, δικαιοσύνη και διάθεση συνεργασίας η διαχείριση των συγκρούσεων γίνεται πολύ πιο αποτελεσματική με αποτέλεσμα να συμβάλλει στην υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στην αναγνώριση των παραγόντων εκείνων που συμβάλλουν στην εμφάνιση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των συνεταιρισμών. Από την κωδικοποίηση των απαντήσεων προσδιορίζονται τέσσερα βασικά θέματα. Πρώτον η εργασιακή πίεση και η κόπωση που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους στους σύγχρονους συνεταιρισμούς διαφαίνονται ως οι βασικότεροι παράγοντες εμφάνισης συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ένα δεύτερο θέμα είναι ότι οι συγκρούσεις αυτές συχνά ανακύπτουν λόγω της διαφοράς των αντιλήψεων και του τρόπου προσέγγισης μιας διαφωνίας, χαρακτηριστικά τα οποία οφείλονται στην διαφορετικότητα των προσωπικοτήτων και της ανθρώπινης φύσης γενικότερα. Ένα τρίτο θέμα είναι ότι υπάρχουν συγκεκριμένες οργανωσιακές συνθήκες που φαίνεται να ενισχύουν τις συγκρούσεις, οι οποίες είναι η πίεση χρόνου όπως επίσης ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των περιορισμένων οικονομικών πόρων των συνεταιρισμών. Το τέταρτο θέμα που προσδιορίστηκε είναι ότι οι συγκρούσεις αυτές εκδηλώνονται με συγκεκριμένες και ήπιες μορφές, όπως για παράδειγμα η λεκτική αντιπαράθεση, η ειρωνεία και η αποστασιοποίηση στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι συγκρούσεις διαχειρίζονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον των συνεταιρισμών. Από την κωδικοποίηση των απαντήσεων προσδιορίστηκαν 3 βασικά θέματα. Το πρώτο ήταν ότι κυριαρχούν δύο προσεγγίσεις στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διαχειριστούν μια σύγκρουση, την παρέμβαση από άλλα μέλη του προσωπικού με πιο ήρεμη και αντικειμενική διάθεση ή την αυτορρύθμιση, δίνοντας δηλαδή χρόνο και χώρο στα μέρη της σύγκρουσης να ηρεμήσουν και να επιλύσουν τη διαφορά με το δικό τους τρόπο. Στο πλαίσιο κυρίως της παρέμβασης το δεύτερο θέμα που επίσης διαπιστώθηκε ήταν ότι ο διάλογος κυριαρχεί ως αποτελεσματική τεχνική επικοινωνίας μεταξύ των μερών για να επιλυθεί η σύγκρουση όπως επίσης και η στάση της ψυχραιμίας και της ηρεμίας στο πλαίσιο διαχείρισης της γενικότερα (είτε σε παρέμβαση είτε σε αυτορρύθμιση). Στο τρίτο θέμα που προσδιορίστηκε είναι ότι όταν ο

συνεταιρισμός διοικείται από κάποια συγκεκριμένα στελέχη (παράδειγμα, διοικητικό συμβούλιο ή πρόεδρος), τότε αυτοί έχουν έναν πιο ενεργό διαμεσολαβητικό ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων, ενώ όταν εκλείπει η διοικητική ομάδα αυτό θεωρείται συλλογικής προσπάθειας έργο.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στην επίδραση που έχει η εμφάνιση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι των συνεταιρισμών. Από την κωδικοποίηση των απαντήσεων προσδιορίστηκαν τέσσερα βασικά θέματα. Το πρώτο θέμα ήταν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν δυσμενώς την ψυχολογία των εργαζομένων καθώς συναισθήματα όπως το αίσθημα της πίεσης, το γεγονός ότι η κατάσταση είναι ψυχοφθόρα, η εμφάνιση στρες είναι τα πιο συχνά ψυχολογικά συμπτώματα που υποστηρίζουν οι συνεντευξιαζόμενοι. Το δεύτερο θέμα που προσδιορίστηκε ήταν ότι η εμφάνιση συγκρούσεων επηρεάζει δυσμενώς την συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα στο προσωπικό. Αυτό διαφαίνεται κυρίως από το γεγονός ότι το εργασιακό κλίμα γίνεται ιδιαίτερα αρνητικό και υπάρχει αποστασιοποίηση μεταξύ των μελών και προβληματική/ελλειμματική επικοινωνία. Το τρίτο θέμα ήταν ότι μεταξύ της εμφάνισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει μια αρνητική σχέση, υπό το πρίσμα ότι όσο πιο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις (ή όσο πιο μεγάλης έντασης είναι), τόσο περισσότερο βλάπτεται η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς τα άτομα δηλώνουν χαμηλή διάθεση να εργαστούν και μειωμένο κίνητρο παραγωγικότητας. Το τέταρτο θέμα ήταν ότι η εμφάνιση των συγκρούσεων αποτελεί σαφώς μια αρνητική παράμετρο της εργασιακής ικανοποίησης όμως αυτή φαίνεται να είναι απλώς προσωρινή και όχι προτρεπτική για να λάβουν την απόφαση να αποχωρήσουν από τη θέση εργασίας τους.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στην επίδραση του τρόπου με τον οποίο μια σύγκρουση διαχειρίζεται στο εργασιακό περιβάλλον των συνεταιρισμών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Από τις δοθείσες απαντήσεις διαφαίνονται τέσσερα βασικά θέματα. Το πρώτο θέμα ήταν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία και ο διάλογος αποτελούν βασική προϋπόθεση προκειμένου οι διαφωνίες να μην κλιμακώνονται και να μην καταλήγουν σε συγκρούσεις, όπως αντίστροφα η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να επιλύσει και να διαχειριστεί με επιτυχία μια σύγκρουση την ώρα που αυτή λαμβάνει χώρα. Το δεύτερο θέμα ήταν ότι ο αποτελεσματικότερος τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων είναι όταν αυτές να αντιμετωπίζονται και επιλύονται άμεσα με έναν δίκαιο και

αμερόληπτο τρόπο. Το τρίτο θέμα ήταν ότι όταν η σύγκρουση διαχειρίζεται αποτελεσματικά αυτό συμβάλλει στην ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων και τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος. Το τέταρτο θέμα ήταν ότι όταν η διαχείριση συγκρούσεων γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ενδυνάμωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Συνοψίζοντας, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα βασικά ευρήματα ανά ερευνητικό ερώτημα:

Πίνακας 1: Παρουσίαση βασικών θεμάτων και ευρημάτων της έρευνας

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ
1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	Εργασιακή πίεση, κόπωση Διαφορετικές αντιλήψεις Οργανωσιακές συνθήκες Μορφές εκδήλωσης συγκρούσεων	Η πίεση χρόνου και η κούραση οδηγούν συχνά σε συγκρούσεις Διαφορετικές προσωπικότητες εργαζομένων έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και αυτό συχνά οδηγεί σε διαφωνίες Η ύπαρξη περιορισμένων πόρων και η πίεση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις Η λεκτική αντιπαράθεση, η ειρωνεία και η επικοινωνιακή αποστασιοποίηση είναι οι συχνότεροι τρόποι εκδήλωσης συγκρούσεων
2. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	Παρέμβαση άλλων εργαζομένων Αυτορρύθμιση Διάλογος, ψυχραιμία, επικοινωνία Ρόλος ηγεσίας	Άλλοι εργαζόμενοι- μάρτυρες μιας διαφωνίας διαμεσολαβούν για την αποκλιμάκωσή της Δίνεται χρόνος και χώρος στις δύο συγκρουόμενες πλευρές

		Ο διάλογος θεωρείται βασικό κανάλι επικοινωνίας και επίλυσης διαφορών και συγκρούσεων Όταν υπάρχει ηγέτης λειτουργεί διαμεσολαβητικά, όταν δεν υπάρχει η διαχείριση συγκρούσεων αφορά όλο το προσωπικό
3. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Ψυχολογική επιβάρυνση Παραμπόδιση αποτελεσματικής συνεργασίας Σχέση με εργασιακή ικανοποίηση Προσωρινή επίδραση στην διάθεση των εργαζομένων	Οι συγκρούσεις προκαλούν αρνητικά συναισθήματα (στρες, πίεση) Το εργασιακό κλίμα επιδεινώνεται και παρεμποδίζει την αδιάκοπη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων Η υψηλότερη συχνότητα και η ένταση σε μια σύγκρουση βλάπτει την εργασιακή ικανοποίηση Οι αρνητικές επιπτώσεις από την ύπαρξη συγκρούσεων είναι περιορισμένες, προσωρινές και δεν οδηγούν σε πρόθεση αποχώρησης
4. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Αποτελεσματική επικοινωνία Άμεση και αμερόληπτη επίλυση των προβλημάτων Βελτίωση εργασιακών σχέσεων	Μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας διατηρείται θετικό εργασιακό κλίμα Η άμεση και αμερόληπτη επίλυση των προβλημάτων

Ενδυνάμωση ικανοποίησης	εργασιακής	συμβάλλει διατήρηση εργασιακού κλίματος	επίσης θετικού	στη
		Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων συμβάλλει στην αποκατάσταση των εργασιακών σχέσεων		
		Επίσης συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης		

5.2 Συμπεράσματα

Από τις συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν προσδιορίστηκαν διάφορα ενδιαφέροντα πορίσματα. Αρχικά διαπιστώθηκε ότι ο διάλογος, η συνεννόηση και η επικοινωνία (και σε καμία περίπτωση η ένταση και η επιβολή απόψεων) οδηγούν σε αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μέσα στους συνεταιρισμούς, άποψη η οποία συνάδει με αυτή των Chan et al. (2008). Διαπιστώθηκε επίσης ότι το προσωπικό των συνεταιρισμών υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι ένα φυσικό φαινόμενο και μια αναμενόμενη διαδικασία όταν άνθρωποι διαφορετικών προσωπικοτήτων, βιωμάτων και εμπειριών καλούνται να συνεργαστούν σε καθημερινή βάση για το κοινό καλό ενός σκοπού, και αυτό δεν πρέπει να καταπνίγεται αλλά αντίθετα να αντιμετωπίζεται μέσω διαλόγου και σωστής επικοινωνίας, κάτι στο οποίο επίσης καταλήγουν οι Coggburn et al. (2014). Σύμφωνα επίσης με τους τελευταίους η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων κυρίως μέσω συνεννόησης και καλής επικοινωνίας συμβάλλει στην τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης, πόρισμα στο οποίο καταλήγει και η παρούσα έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα στην έρευνα προσδιορίστηκε ότι μέσω ηρεμίας και καλής επικοινωνίας το προσωπικό είναι σε θέση να μειώσει τις εντάσεις, να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα και μέσω αυτών να τονώσει την εργασιακή ικανοποίηση των μελών, πόρισμα στο οποίο επίσης

καταλήγουν οι Van Niekerk et al. (2017). Όπως επίσης υποστηρίζουν στην έρευνά τους οι Ülker & Timuroğlu (2024), έτσι και στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι ο τρόπος διαχείρισης σύγκρουσης είναι αυτός ο οποίος εντέλει φαίνεται να επιδρά περισσότερο στην εργασιακή ικανοποίηση και όχι η ίδια η σύγκρουση. Ακόμη ένα πόρισμα είναι αυτό περί του ρόλου της ηγεσίας καθώς διαφάνηκε ότι όταν οι συνεταιρισμοί διοικούνται από ένα συγκεκριμένο ηγετικό σχήμα (όπως ο πρόεδρος ή το διοικητικό συμβούλιο) τότε η ενεργή τους παρέμβαση κατά τη διάρκεια των συγκρούσεων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική διαχείρισή τους, κάτι που συνάδει με τα πορίσματα της Anastasiou (2020). Παράλληλα διαφάνηκε ότι μία από τις τεχνικές που φαίνεται να ακολουθούνται στους συνεταιρισμούς για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι αυτή της παρέμβασης από έναν αντικειμενικό και αμερόληπτο συνάδελφο, κάτι που συνάδει με τα ευρήματα των Bhakuni et al. (2024).

Βάσει όλων των παραπάνω διαπιστώνεται ότι στην περίπτωση των συνεταιρισμών οι συγκρούσεις αποτελούν μια βασική παράμετρο για την εργασιακή ικανοποίηση των μελών του προσωπικού. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να επιλύουν τις διαφορές τους άμεσα προκειμένου η κατάσταση να μην κλιμακώνεται και μια απλή διαφωνία να μην καταλήγει σε σύγκρουση, καθώς η διαχείριση της οποίας είναι πιο περίπλοκη, πιο χρονοβόρα και δύναται να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην συνεργασία και επικοινωνία της ομάδας. Σε κάθε περίπτωση η εργασιακή ικανοποίηση ενδυναμώνεται όταν το εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται ως ήρεμο και συνεργατικό, συνθήκες οι οποίες καλλιεργούν την σωστή επικοινωνία και συνεννόηση με αποτέλεσμα κοινωνικά σχήματα όπως οι συνεταιρισμοί να είναι σε θέση να επιτύχουν έναν υψηλό βαθμό γρήγορης και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων, προϋπόθεση άκρως σημαντική για την επιτυχή διοίκηση ενός σύγχρονου οργανισμού.

5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε ένα μικρό δείγμα (12 εργαζομένων σε 3 συνεταιρισμούς), με συνέπεια τα πορίσματα που προέκυψαν να μην μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στη χώρα. Επιπρόσθετα η έρευνα επικεντρώθηκε στους συνεταιρισμούς ως τύπου οργανισμού ο οποίος ως κοινωνικό σχήμα έχει ιδιαιτερότητες σε

σύγκριση με την παραδοσιακή μορφή μιας επιχείρησης, συνεπώς η γενίκευση των πορισμάτων δεν εκφράζει όλους τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στη χώρα καθώς αυτοί φέρουν διαφορετική δομή και διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα σε σύγκριση με τους συνεταιρισμούς. Εκτός αυτών πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπόνηση της έρευνας με συνεντεύξεις έχει την αδυναμία ότι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν φέρουν έντονα υποκειμενικό χαρακτήρα. Έτσι αν η έρευνα είχε εκπονηθεί με τη μορφή της ποσοτικής έρευνας τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν ενδεχομένως να ήταν διαφορετικά.

Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, θεωρείται σκόπιμη η πρόταση συγκεκριμένων ιδεών για μελλοντικές έρευνες συναφείς με τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της διαχείρισης συγκρούσεων σε σύγχρονους οργανισμούς. Αρχικά προτείνεται η εκπόνηση μιας έρευνας με παρεμφερή σκοπό κι ερευνητικά ερωτήματα η οποία θα μπορούσε να εκπονηθεί εκ νέου μέσω συνεντεύξεων λαμβάνοντας όμως ένα μεγαλύτερο δείγμα το οποίο να αφορά ιδιωτικές επιχειρήσεις, οργανισμούς Δημοσίου και συνεταιρισμούς προκειμένου τα πορίσματα να συγκριθούν ανά τύπο οργανισμού. Μια άλλη ιδέα είναι η επανάληψη της έρευνας αυτής και των ζητούμενων της ως ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων, κάτι που θα επέτρεπε τη συλλογή πολύ μεγαλύτερου όγκου δεδομένων για την ανάλυση τους χρησιμοποιώντας στατιστικά μοντέλα για να διερευνηθεί η ύπαρξη και ο τύπος της σχέσης μεταξύ μεταβλητών που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Βιβλιογραφία

Al-Dahabi, Z. M., Algazo, F. A., Hajjaj, R. Y., & Abukhait, R. O. (2024). Remote work and human resource management: Challenges and solutions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 1204-1208.

Anastasiou, S. (2020). The significant effect of leadership and conflict management on job satisfaction. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6).

Badriyah, N., Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., & Anggapratama, R. (2024). The role of constructive conflict management in fostering team collaboration and innovation: A perspective of transformational leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 402-408.

Bai, Y., & Zhou, J. (2025). Coworker support, work–family conflict, job satisfaction, and turnover intention: female employees in post-organizational socialization. *Frontiers in Psychology*, 16, 1472977.

Bekal, S., & Warriar, U. (2017). A study on the influence of perception of equity by contractual employees on their job satisfaction in the workplace. *International Journal of Applied Research*, 3(9), 604-611.

Bhakuni, S., Rana, A., & Bhanot, B. (2024). Techniques for managing employee relations and conflict resolution within the Workplace. *Journal of Business and Management Studies*, 6(3), 94-102.

Bhave, A. V., Mengal, S. G., Wavare, A. K., Pawar, G. G., Sonawane, N. C., Ghadashi, S., ... & Panchal, M. (2024). Job Satisfaction Among Female Workers In Cooperative Spinning Mills In Kolhapur District. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 19(1), 53-63.

Blanchet, A., & Trognon, A. (1997). *Ψυχολογία ομάδων. Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές των ομαδικών μοντέλων*. Εκδόσεις Σαββάλας.

Braun, V., & Clarke, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology* 12(3), 297-298.

Castel, D., Lemoine, C., & Durand-Delvigne, A. (2011). Working in cooperatives and social economy: effects on job satisfaction and the meaning of work. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13-2).

Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 277-295.

Chowdhury, M. (2021). Work from home-A new dimension and the challenging role of HRM. *Chowdhury, M.(2021). Work from Home-a New Dimension and the Challenging Role of HRM. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), ISSN, 2320-2882.*

Cogburn, J. D., Battaglio Jr, R. P., & Bradbury, M. D. (2014). Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 17(4), 498-530.

Currie, D., Gormley, T., Roche, B., & Teague, P. (2017). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *International journal of management reviews*, 19(4), 492-509.

Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020, January). Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge. In *5th ASEAN conference on psychology, counselling, and humanities (ACPCH 2019)* (pp. 49-53). Atlantis Press.

Davis, P. (2004). *Human resource management in cooperatives. Theory, process and execution.* ILO.

Dessler, G. (2020). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Εκδόσεις Κριτική

Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 4(1), 85-108.

- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.
- Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. (2016). Building trust and constructive conflict management in organizations. In *Building trust and constructive conflict management in organizations* (pp. 1-13). Cham: Springer International Publishing.
- Forsyth, D. (2010). *Group Dynamics- 5th Edition*. Wadsworth Cengage Learning
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business horizons*, 65(2), 183-192.
- Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The effect of workload, supervisor, and coworker supports on job performance through job satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 13-33.
- Iorga, C. (2024, April). Employee resistance to organizational change through managerial reengineering. In *Proceedings of the international management conference*.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in organizations: Causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59.
- Joffe, H. (2011). Thematic analysis. *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy: A guide for students and practitioners*, 209-223.
- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20.
- Kicheva, T. (2021). Opportunities and challenges of remote work. *Izvestiya. Journal of Varna University of Economics*, 65(2), 145-160.
- Krugman, P., & Wells, R. (2025). *Οικονομική σε διδακτικές ενότητες*. Εκδόσεις Gutenberg
- Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Mankiw, G. (2011). *Αρχές Οικονομικής Θεωρίας*. Εκδόσεις Gutenberg

- Martins, I., Taiwo, O. J., Francis, N. E., & Kelvin, O. (2023). Perspective in Workplace Conflict Management Strategies and Organizational Performance: A Review of the Extant Literature.
- Mueller, A. E., & Segal, D. L. (2015). Structured versus semistructured versus unstructured interviews. *The encyclopedia of clinical psychology*, 1-7.
- Olekalns, M., & Rees, L. (2020). 19 Workplace Affect, Conflict, and Negotiation. *The Cambridge handbook of workplace affect*, 257.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent management: The good, the bad, and the possible. *European Management Review*, 16(1), 135-146.
- Paramita, N. K. S., & Suwandana, I. G. M. (2022). Effect of job stress, work conflict, and workload on employees' performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 125-128.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Ramu, N. (2007). Human resource management in cooperative organization – The reality. *Indian Economic Panorama*, 17(3), 42-44.
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2016). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Sage.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*. Εκδόσεις Κριτική
- Romanova, I. A., Gurova, E. V., Laas, N. I., Anatolyevna Romanova, I., Viktorovna Gurova, E., & Ivanovna Laas, N. (2020). Sources of conflicts and stressful factors in modern organizations. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 99.
- Sadick, A. M., Kpamma, Z. E., & Agyefi-Mensah, S. (2020). Impact of indoor environmental quality on job satisfaction and self-reported productivity of university employees in a tropical African climate. *Building and Environment*, 181, 107102.
- Shaik, S. A., Batta, A., & Parayitam, S. (2025). Unfolding the relationship between change management, employee engagement and productivity: resistance to change and emotional intelligence as moderators. *Journal of Advances in Management Research*, 22(2), 153-182.

- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.
- Soni, A. K., & Saluja, H. P. S. (2013). A study on human resource development in cooperatives. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 3(1), 63-72.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2021). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout?. In *International Perspectives on Employee Engagement* (pp. 88-107). Routledge.
- Trice, A. N., & Wilson, K. (2024). The Benefits of Constructive Conflict Engagement.
- Ülker, D., & Timuroğlu, K. (2024). The effect of conflict management strategies on job satisfaction: a study in the accounting sector. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 871-896.
- Van Niekerk, W. M., De Klerk, M., & Pires-Putter, J. K. (2017). Conflict management styles and work-related well-being among higher education employees. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 221-226.
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and commercial training*, 55(1), 93-111.
- Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational change and dealing with employees' resistance. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, 2(3), 237-246.
- Zaid, S. (2017). Investigating the indoor environment quality parameters and their relationship with occupants' satisfaction in office buildings: A review. *Journal of Design and Built Environment*.
- Ακρίβου, Ν. (2024). *Εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και απόδοση* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

- Δαμιανού, Χ. Χ. (2006). *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας: Τεχνικές και Εφαρμογές*. Εκδόσεις Σοφία.
- Λιαργκόβας, Π., Δερματής, Ζ., & Κομνηνός, Δ. (2022). *Μεθοδολογία της Έρευνας και Συγγραφή Επιστημονικών Εργασιών, 2η έκδοση*. Εκδόσεις Τζιόλα
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση - Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Σοφία
- Σεργάκη, Π., Κοντογεώργος, Α., Λαϊνάς, Σ., & Ντρίνιας, Θ. (2023). *Διακυβέρνηση και Επιχειρηματικότητα Συνεταιριστικών Εγχειρημάτων* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-231>
- Τζιάστας, Π. (2021). *Εργασιακή ικανοποίηση και σύγκρουση ρόλων σε εταιρείες τεχνολογίας* (Doctoral dissertation, Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου).

Παράρτημα

Αριθμός ερώτησης	Ερώτηση	Ερευνητικό ερώτημα στο οποίο αντιστοιχεί
1	Πώς θα περιγράφατε το εργασιακό κλίμα στον συνεταιρισμό που απασχολείστε;	(Εισαγωγική ερώτηση)
2	Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο σας;	Ερευνητικό ερώτημα 1
3	Θεωρείτε ότι υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στον συνεταιρισμό;	Ερευνητικό ερώτημα 1
4	Με ποιους τρόπους εμφανίζονται συχνότερα συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο;	Ερευνητικό ερώτημα 1
5	Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο;	Ερευνητικό ερώτημα 2
6	Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι τεχνικές αυτές που οδηγούν σε αποτελεσματικότερη διαχείριση μιας σύγκρουσης	Ερευνητικό ερώτημα 2

	στον συνεταιρισμό;	
7	Πιστεύετε ότι η διοίκηση μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση των συγκρούσεων εντός του συνεταιρισμού;	Ερευνητικό ερώτημα 2
8	Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού του συνεταιρισμού συμβάλλει στη διαχείριση συγκρούσεων;	Ερευνητικό ερώτημα 2
9	Πώς σας επηρεάζει η ύπαρξη συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;	Ερευνητικό ερώτημα 3
10	Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού;	Ερευνητικό ερώτημα 3
11	Πώς η ύπαρξη συγκρούσεων στον συνεταιρισμό επηρεάζει και διαμορφώνει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνετε;	Ερευνητικό ερώτημα 3
12	Έχετε βιώσει περιστατικά συγκρούσεων που επηρέασαν την επιθυμία σας να εργαστείτε στον συνεταιρισμό;	Ερευνητικό ερώτημα 3
13	Πώς πιστεύετε ότι ο τρόπος που διαχειρίζεται μια σύγκρουση εντός του συνεταιρισμού επιδρά στην	Ερευνητικό ερώτημα 4

	εργασιακή σας ικανοποίηση;	
14	Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η σωστή διαχείριση συγκρούσεων στον συνεταιρισμό μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη συνεργασία και απόδοση των εργαζομένων;	Ερευνητικό ερώτημα 4
15	Τί θα προτείνατε προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή σας ικανοποίηση αναφορικά με τη διαχείριση συγκρούσεων στον συνεταιρισμό;	Ερευνητικό ερώτημα 4