



**ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ»**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥΣ
ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Ιωάννης Κοσμάς

**Μεταπτυχιακή Διατριβή
ΠΕΔΙΟ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ & ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΕΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2016

© Copyright
Ιωάννης Κοσμάς του Δημητρίου
Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Εθνικής Αντιστάσεως 41, 172 37, Δάφνη, Αθήνα

Μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΥΘΙΝΟΣ

Καθηγητής ΣΕΦΑΑ ΕΚΠΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΟΣ

Αναπληρωτής Καθηγητής ΣΕΦΑΑ ΔΠΘ

ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ

Καθηγητής ΣΕΦΑΑ ΕΚΠΑ

ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Φυσική Αγωγή & Αθλητισμός»

ΠΡΑΚΤΙΚΟ
ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ
Του Ιωάννη Κοσμά

Η τριμελής εξεταστική επιτροπή, που ορίστηκε από τη Γ.Σ.Ε.Σ. της Σχολής Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Αθηνών στη συνεδρία της 27/3/2015 για την κρίση και αξιολόγηση της μεταπτυχιακής διατριβής του **κ. Ιωάννη Κοσμά** με τίτλο: «Εργασιακές συγκρούσεις σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς: Ο ρόλος της πολιτικής επιρροής στη δημόσια διοίκηση», αποτελούμενη από τους κ.κ. **Ι. Αυθίνο**, Καθηγητή της Σχολής Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Αθηνών (επιβλέπων), **Δ. Παναγιωτόπουλο**, Καθηγητή της Σχολής Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Αθηνών, **Δ. Γαργαλιάνο**, Αναπληρωτή Καθηγητή της Σχολής Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, εκλήθησαν σήμερα 3/7/2015 ημέρα Παρασκευή και ώρα 12:30, ύστερα από επίσημη έγγραφη πρόσκληση στο Αμφιθέατρο Ε. Παυλίνη της Σχολής Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Αθηνών, προκειμένου να κρίνουν και αξιολογήσουν την παραπάνω διατριβή.

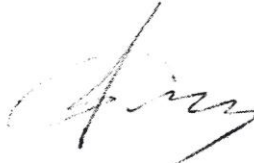
Μετά από διεξοδική συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των μελών της εξεταστικής επιτροπής κατέληξαν ότι η κρίνόμενη διατριβή πληροί όλους τους όρους εκπόνησής της, είναι πρωτότυπη και προάγει την επιστημονική γνώση και ως εκ τούτου κρίνεται αποδεκτή και εγκρίνεται.

Τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής:

Ι. Αυθίνος, Καθηγητής του Πανεπιστημίου Αθηνών



Δ. Παναγιωτόπουλος, Καθηγητής του Πανεπιστημίου Αθηνών



Δ. Γαργαλιάνος, Αναπληρωτής Καθηγητής του Πανεπιστημίου Θράκης

Έκφραση ευχαριστιών

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητή κ. Ιωάννη Αυθίνο, για την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της. Επίσης, είμαι ευγνώμων στα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Δημήτρη Γαργαλιάνο και Καθηγητή κ. Δημήτρη Παναγιωτόπουλο για τις πολύτιμες υποδείξεις τους. Ευχαριστώ την οικογένειά μου, τη γυναίκα μου Ελένη Μαρμαρά και το γιο μου Φίλιππο Κοσμά για την ηθική υποστήριξή τους και την κατανόηση, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου. Πάνω απ' όλα, όμως, είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, Φιλιώ Κοσμά και Δημήτρη Κοσμά, για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξή τους όλα τα χρόνια της ζωής μου. Αφιερώνω την εργασία στην μητέρα μου, την οποία έχασα το διάστημα της συγγραφής της εργασίας αυτής.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Περίληψη

Συγκρούσεις συμβαίνουν στα περιβάλλοντα όλων των ειδών οργανισμών (κερδοσκοπικούς, μη κερδοσκοπικούς, τοπικούς, εθνικούς, διεθνείς, κ.λπ.), περιλαμβανομένων και των αθλητικών οργανισμών (Slack & Parrent, 2006), και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (κάθετα, οριζόντια, μέσα στις ομάδες, μεταξύ των ομάδων) (Spector, 2008). Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση του ρόλου της πολιτικής επιρροής στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα των εργασιακών συγκρούσεων (conflicts) σε Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς (Δ.Α.Ο.).

Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική και ποιοτική μέθοδος. Η ποσοτική είχε σκοπό τον προσδιορισμό του δείγματος που θα συμμετείχε στην ποιοτική έρευνα της μελέτης. Για το σκοπό αυτό, ερωτηματολόγιο, το οποίο ελέγχθηκε για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του, στάλθηκε σε όλους τους Δήμους της Περιφερειακής Ενότητας Αθηνών. Στατιστικά σημαντική διαφορά βρέθηκε στο ερώτημα κατά πόσο «οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων των Δ.Α.Ο. είναι συμβατοί», όπου οι μη-κάτοχοι θέσης ευθύνης συμφώνησαν στο ότι οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί, σε σύγκριση με τους κατόχους θέσεων ευθύνης, οι οποίοι δεν είχαν την ίδια άποψη. Αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο έλεγχος t-test έδειξε μία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στη δήλωση «τα τμήματα συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους», όπου οι γυναίκες, σε αντίθεση με τους άντρες, θεωρούν ότι η συνεργασία των τμημάτων είναι πιο αρμονική.

Η ποιοτική έρευνα περιλάμβανε ημιδομημένες συνεντεύξεις που συγκροτήθηκαν χρησιμοποιώντας την θεωρία των 5 Ps, την οποία διατύπωσε ο Hayes (2009). Επιλέχθηκαν τέσσερις Δ.Α.Ο. για συνεντεύξεις στελεχών όλων των επιπέδων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχουν συγκρούσεις στους Δ.Α.Ο., οι οποίες δημιουργούνται από την ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των στελεχών που εργάζονται εκεί. Στο 20% αυτών των περιπτώσεων η σύγκρουση είναι ισχυρή και δυσλειτουργική. Ένα σημαντικό εύρημα ήταν ότι πολλές φορές η σύγκρουση δημιουργείται από μία πηγή σύγκρουσης που προσδιορίστηκε ως «ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο», ένα πρόσωπο συνήθως εκτός του επίσημου οργανογράμματος του Δ.Α.Ο., το οποίο στηρίζεται από τον πρόεδρο και αναλαμβάνει «αντί αυτού» τη διαχείριση πολιτικών και την υλοποίηση αποφάσεων του οργανισμού. Το συγκεκριμένο γεγονός διαταράσσει την επίσημη οργανωτική δομή, δημιουργεί αίσθημα αδικίας μεταξύ των εργαζόμενων, με αρνητικό αποτέλεσμα όχι μόνο για τους Δ.Α.Ο. και τους υπάλληλούς του, αλλά και τους συμμετέχοντες στα προγράμματα.

Λέξεις κλειδιά: Σύγκρουση, Δημοτικός Αθλητικός Οργανισμός, διοικητική δομή, πολιτική επιρροή.

OCCUPATIONAL CONFLICT IN MUNICIPAL SPORT ORGANIZATIONS: THE ROLE OF POLITICAL INFLUENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

Conflicts occur in environments of all kinds of organizations (for-profit, non-profit, local, national, international, etc.), including sports organizations (Slack & Parrent, 2006) and at all levels of administration (vertical, horizontal, within groups, between groups) (Spector, 2008). The purpose of this study was to investigate the role of political influence in public administration and more specifically labor conflicts at Municipal Sports Organizations (M.S.O.).

For the implementation of this research a quantitative and a qualitative method were used. The quantitative method aimed at the identification of the sample that would participate in the qualitative segment of the study. To that extend questionnaires, tested for validity and reliability, were sent to all Municipalities of the Athens Region. A statistically significant difference was found in the question to what extend "the goals between departments of the M.S.O. are compatible", where the non-holders of position of responsibility agreed that the goals between the departments are not compatible, compared to the holders of positions of responsibility, who did not have the same opinion. Regarding the sex of participants in the study, t-test control showed a statistically significant difference in the statement "the departments work in harmony with each other", indicating that women believe that the cooperation of departments is more in harmony than men.

The qualitative method included semi structured interviews developed through the theory of 5 Ps, developed by Hayes (2009). Four M.S.Os were selected for interviews of staff members of all levels. The results revealed that there are conflicts in M.S.Os stemming from the need for cooperation between people who work there. In 20% of the incidents the conflict is powerful and dysfunctional. A significant finding was that many times the conflict is created by a source identified as "the person close to the president", a person usually outside the M.S.O's official organizational chart, who is supported by the president and is authorized to manage policies and implement decisions "in his stead". This fact

shakes the official administrative structure, creates a sense of injustice between the people who work for the M.S.O. and negatively affects not only the organization and its people, but also the participants in the programs.

Key words: Conflict, Municipal Sport Organization, administrative structure, political influence.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρακτικό της Εξεταστικής Επιτροπής για την κρίση της μεταπτυχιακής διατριβής	iv
Έκφραση ευχαριστιών	v
Περίληψη στην ελληνική γλώσσα	vi
Περίληψη στην αγγλική γλώσσα (abstract)	viii
Πίνακας περιεχομένων	x
Κατάλογος σχημάτων	xiii
Κατάλογος πινάκων	xiii
 I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	 1
1.1 Ορισμός και διατύπωση του προβλήματος.....	2
1.2 Σημασία της έρευνας.....	2
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	2
1.4 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί	3
1.5 Διευκρίνιση όρων	3
 II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	 4
2.1 Θεωρητικό πλαίσιο	4
2.1.1 Συγκρούσεις σε οργανισμούς.....	4
2.1.2 Είδη συγκρούσεων	7
2.1.3 Διαδικασία σύγκρουσης.....	8
2.1.4 Πηγές σύγκρουσης.....	9
2.1.5 Επωφελείς και δυσλειτουργικές συγκρούσεις	9
2.2 Οργανωτικές δομές	11
2.2.1 Διαστάσεις οργανωτικών δομών.....	11
2.3 Θεωρίες συγκρούσεων.....	12
2.3.1 Θεωρία των «5 Ps».....	12
2.3.2 Βιο-οικολογική θεωρία	13
2.3.3 Θεωρία του Ury.....	13

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	15
3.1 Δείγμα.....	15
3.2 Πιλοτική έρευνα	16
3.3 Συλλογή δεδομένων	16
3.4 Ανάλυση – Επεξεργασία δεδομένων.....	17
3.5 Εγκυρότητα	18
3.6 Αξιοπιστία	18
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	19
4.1 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	19
4.1.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	19
4.1.2 Απάντηση στο πρώτο και δεύτερο ερευνητικό υπο-ερώτημα.....	19
4.1.3 Απάντηση στο τρίτο ερευνητικό υπο-ερώτημα.....	20
4.2 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.....	22
4.2.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	22
4.2.2 Διερεύνηση αιτιών, τρόπων εκδήλωσης και επιρροή των εργασιακών συγκρούσεων στους Δ.Α.Ο.	22
4.2.2.1 Απάντηση στο τέταρτο υπο-ερευνητικό ερώτημα	22
4.2.2.2 Απάντηση στο πέμπτο υπο-ερευνητικό ερώτημα	23
4.2.2.3 Απάντηση στο έκτο υπο-ερευνητικό ερώτημα.....	24
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	34
VI. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	39
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	41
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ενημέρωση συμμετεχόντων και δήλωση συγκατάθεσης (ερωτηματολόγιο)	51

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Ενημέρωση συμμετεχόντων και δήλωση συγκατάθεσης (συνέντευξη).....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Ευχαριστήρια επιστολή.....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε: Απομαγνητοφώνηση- Επεξεργασία Συνεντεύξεων.....	54

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1	Σχέση επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης	10
Σχήμα 2.2	Διαδικασία για την πραγματοποίηση στόχων	14

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1.	Μοντέλο της διαδικασίας σύγκρουσης	8
Πίνακας 2.2	Κατάσταση, επίπεδο σύγκρουσης, τύπος σύγκρουσης, χαρακτηριστικά, απόδοση	10
Πίνακας 3.1.	Ανταπόκριση εργαζόμενων σε Δ.Α.Ο., σε ερωτηματολόγιο για ώρες εργασιακών συγκρούσεων που βιώνουν	15
Πίνακας 3.2	Δείγμα εργαζόμενων σε Δ.Α.Ο., για συμμετοχή στις συνεντεύξεις διερεύνησης των εργασιακών συγκρούσεων που βιώνουν	16
Πίνακας 4.1	Ηλικία χρόνια στην Υπηρεσία και ώρες σύγκρουσης ανά εβδομάδα των συμμετεχόντων στην έρευνα	19
Πίνακας 4.2	Απόψεις των συμμετεχόντων (n=49) σχετικά με τις εργασιακές συγκρούσεις που βιώνουν στους Δ.Α.Ο.	20
Πίνακας 4.3	Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα των εργασιακών συγκρούσεων	20
Πίνακας 4.4	Επίδραση του φύλου στη συνεργασία μεταξύ των εργασιακών τμημάτων	21
Πίνακας 4.5	Επίδραση θέσης ευθύνης στη συμβατότητα των εργασιακών στόχων	21
Πίνακας 4.6	Ανάλυση των συνεντεύξεων και διασταύρωση των αποτελεσμάτων	26

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Συγκρούσεις αναπτύσσονται στις σχέσεις των ανθρώπων (Pruitt & Carnevale, 1993), μέσα σε ομάδες και μεταξύ των ομάδων (Jehn, 1995), όχι μόνο στη διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων (Amason, 1996), αλλά και σε πολλές εκφάνσεις της καθημερινής ζωής (Cosier & Schwenck, 1990; Jehn, 1995; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Δύσκολα θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι δεν είχε ποτέ, έστω και μία, τέτοια εμπειρία (Mannix, 2003). Οι Lewicki και Spencer (1992), περιγράφουν τις συγκρούσεις ως μία σειρά διαδικασιών, οι οποίες είναι δυνατόν, υπό προϋποθέσεις, να παράξουν και θετικά αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο της εργασίας, οι μάνατζερ αφιερώνουν το 20% του χρόνου τους για να επιλύουν θέματα συγκρούσεων (Burke & Collins, 2000; Thomas & Schmidt, 1976), οι οποίες αναπτύσσονται σε όλα τα είδη των οργανισμών (κερδοσκοπικούς, μη κερδοσκοπικούς, τοπικούς, εθνικούς, διεθνείς, κ.λπ.) (Slack & Parrent, 2006) και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (κάθετα, οριζόντια, μέσα στις ομάδες, μεταξύ των ομάδων) (Spector, 2008). Οι μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίζουν τις υπάρχουσες καταστάσεις στον οργανισμό που διευθύνουν και να λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για να αντιμετωπίζουν κάθε είδους σύγκρουση. Ο Fisher (1994) και στη συνέχεια άλλοι (Amis, Slack & Berrett, 1995; Slack, 1998) εξήγησαν την αρνητική συσχέτιση που διέπει τις έννοιες «σύγκρουση» και «παραγωγικότητα» σε αθλητικούς οργανισμούς, αλλά ο Slack (1997) υποστήριξε ότι στο πλαίσιο λειτουργίας τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Για να ερμηνευτούν οι συγκρούσεις πρέπει να αναλυθεί με συστηματικό τρόπο η πολιτική στις εργασιακές ομάδες, εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ συμφερόντων, συγκρούσεων και εξουσίας. Οι ομάδες, όπως και οι κυβερνήσεις, εφαρμόζουν κάποιο σύστημα «διακυβέρνησης» για τη διατήρηση της τάξης στο εσωτερικό τους, αφού οι άνθρωποι σκέφτονται και ενεργούν με διαφορετικό τρόπο. Η ποικιλομορφία αυτή δημιουργεί μία ένταση, που πρέπει να κατευναστεί με πολιτικά μέσα (Morgan, 2000). Για παράδειγμα, η γραφειοκρατική διακυβέρνηση ασκείται μέσω της χρήσης του γραπτού λόγου, η οποία παρέχει τη βάση για έναν ορθολογικό – νομικό τύπο εξουσίας, ή «εξουσίας του νόμου» (Weber, 1947). Οι Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος (1998) αναφέρουν ότι οι πολλαπλές μορφές κριτικής που έχει δεχθεί η δημόσια διοίκηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει, απορρέουν από μία δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που χαρακτηρίζεται από τυπικότητα, ευθυνοφοβία και αδιαφορία προς τους συνανθρώπους. Συνεχίζοντας την παραπάνω σκέψη ο Μιχαλόπουλος (1998) υπογραμμίζει ότι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα υπάρχουν ικανότατα στελέχη, τα οποία, όμως, απορροφώνται από το «σύστημα». Οι Rumler και Brache (1995) ενισχύουν τη συγκεκριμένη άποψη λέγοντας ότι, αν τοποθετήσεις έναν άξιο εργαζόμενο μέσα σε ένα κακό σύστημα (π.χ., που προωθεί τους «ημέτερους» υπάλληλους) το σύστημα θα επικρατήσει.

Στη διεθνή βιβλιογραφία (Hempel, Zhang, & Tjosvold, 2009; Medina, Munduate, & Dorado, 2005), έχει καταγραφεί ότι τα θέματα εργασιακών συγκρούσεων είναι πολύ σημαντικά, αφού η παραγωγικότητα και γενικά η απόδοση ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με αυτά (Fisher, 1994). Ταυτόχρονα, όμως, ο Slack (1997) επισημαίνει ότι, παρ' όλο που η έρευνα έχει αποτυπώσει

πολλά θέματα σε σχέση με τους αθλητικούς οργανισμούς, οι συγκρούσεις είναι ένα από τα πεδία που έχουν παραμεληθεί.

1.1 Ορισμός και διατύπωση του προβλήματος

Έχει παρατηρηθεί ότι στη δημόσια διοίκηση της χώρας οι συγκρούσεις είναι συχνές (Αναστασίου-Πιζή, 2004; Κοντογιάννη, 2007), αλλά, παρά τη σπουδαιότητά τους για την εύρυθμη λειτουργία των δημοσίων φορέων και ειδικά των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών (Δ.Α.Ο.), η σχετική βιβλιογραφία δεν επιβεβαιώνει την ύπαρξη, το είδος, αλλά και το αποτέλεσμα τέτοιων διοικητικών καταστάσεων. Κατά συνέπεια, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετηθούν οι εργασιακές συγκρούσεις στους Δ.Α.Ο., και να προσδιορισθούν τρόποι για την πρόληψή τους.

1.2 Σημασία της έρευνας

Στην Ελλάδα οι Δήμοι κατοχυρώνονται θεσμικά από το άρθρο 102 του Συντάγματος (2008) και στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που τους δίνει ο νόμος 3463/2006, αναπτύσσουν πολύπλευρη δραστηριότητα (Παναγιωτόπουλος, 2005). Με βάση το άρθρο 239 του νόμου αυτού, μπορούν να συστήνονται Ν.Π.Δ.Δ., μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα για τον αθλητισμό (Δ.Α.Ο.), που διοικούνται από Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο ψηφίζεται από το εκάστοτε Δημοτικό Συμβούλιο, ενώ η καθημερινή διαχείρισή τους πραγματοποιείται από μόνιμο και έκτακτο προσωπικό.

Ωστόσο, με την εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία, οι πολιτικοί που δραστηριοποιούνται στην τοπική αυτοδιοίκηση εισάγουν σε αυτή τη φιλοσοφία του κόμματος που εκπροσωπούν, με επακόλουθο τη δημιουργία τριβών και συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των νομικών προσώπων που καλούνται να διαχειριστούν (Faber & Shearson, 1970). Εάν γίνει δεκτό ότι η δημόσια διοίκηση (άρα και η τοπική αυτοδιοίκηση) έχει ως αποστολή την υλοποίηση των πολιτικών της εκάστοτε εξουσίας, τότε με βάση τις θεωρίες της πολιτικής επιστήμης δεν μπορεί να γίνει διαχωρισμός των συγκρούσεων από την εφαρμογή των θεωριών αυτών, αφού η πολιτική παράγει συγκρούσεις (Neumark, 2011). Κατά συνέπεια, η μελέτη τέτοιων φαινομένων είναι απαραίτητη αφού: (α) οι δράσεις στην Τοπική Αυτοδιοίκηση δημιουργούν αλλαγές όχι μόνο στη δομή, αλλά και στην ομοιογένεια του προσωπικού, θέματα που ο Corwin (1969) θεωρεί ως βασικές πηγές σύγκρουσης σε έναν οργανισμό και (β) οι συγκρούσεις κοστίζουν στα άτομα (Κοσμάς & Αυθίνος, 2014), στον οργανισμό (Κοσμάς & Αυθίνος, 2013) και στους πολίτες (Κοσμάς & Αυθίνος, 2012).

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη εστιάζεται στη διερεύνηση του ρόλου της πολιτικής επίδρασης στις εργασιακές συγκρούσεις στους Δ.Α.Ο. Τα ερευνητικά υπο-ερωτήματα είναι:

- 1) Υπάρχουν εργασιακές συγκρούσεις στους ελληνικούς Δ.Α.Ο.; Εάν ναι, ποια είναι η χρονική τους έκταση στο εβδομαδιαίο εργασιακό ωράριο των Δ.Α.Ο.;
- 2) Πώς εκδηλώνονται οι εργασιακές συγκρούσεις στους ελληνικούς Δ.Α.Ο. και ποια είναι τα ενδεχόμενα αίτια εκδήλωσής τους;

- 3) Ποια είναι η επίδραση των χαρακτηριστικών του δείγματος στις απαντήσεις περί των εργασιακών συγκρούσεων;
- 4) Πώς διαμορφώνονται οι συγκρούσεις στους Δ.Α.Ο., όπου το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων είναι εντονότερο;
- 5) Ποιες είναι οι εμπειρίες εργασιακών συγκρούσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στους Δ.Α.Ο., με το οξύτερο πρόβλημα;
- 6) Ποιο είναι το στοιχείο που κυριαρχεί στις εργασιακές συγκρούσεις των Δ.Α.Ο., με το οξύτερο πρόβλημα, από πού πηγάζει, πώς εξελίσσεται, πώς αντιμετωπίζεται, με ποιο αποτέλεσμα;

1.4 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί

- Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αθηνών, συνεπώς τα αποτελέσματα αφορούν μόνον σε αυτούς. Ωστόσο, για κάποιους από τους αναγνώστες της έρευνας ενδεχόμενα να ισχύει η έννοια της μεταθεσιμότητας, δηλαδή, να διακρίνουν στοιχεία που θα είναι εφαρμόσιμα για περιπτώσεις και βιώματα κοντά στα δικά τους και σε συναφείς φορείς (Thomas & Nelson, 2003).
- Τα στοιχεία συλλέχθηκαν τις χρονικές περιόδους 2012-2013 & 2013-2014.
- Σε κάθε Δ.Α.Ο., εξετάστηκαν υπάλληλοι από όλα τα οργανωτικά επίπεδα όπως αυτά προσδιορίζονται στους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας τους (Ο.Ε.Υ.) (Διευθυντής - Τμηματάρχης - Υπάλληλος), αλλά και αιρετά στελέχη (μέλη των Δ.Σ.).

1.5 Διευκρίνιση όρων

- *Συγκέντρωση*: Το είδος της εξουσίας που λαμβάνει τις αποφάσεις σε έναν οργανισμό (Pugh, Hickson, & Hinings, 1968).
- *Πολυπλοκότητα*: Η οριζόντια και η κάθετη δομή ενός οργανισμού, καθώς και η έκταση της διαφοροποίησης μέσα σε αυτόν (Γραφεία, Τμήματα, Διευθύνσεις) που αποτυπώνονται στο οργανόγραμμά του (Slack & Parent, 2006).
- *Τυπικότητα*: Η αποτύπωση συγκεκριμένων κανόνων-συμπεριφορών σε έναν οργανισμό (Pugh, Hickson, & Hinings, 1968).
- *Οργανωτική δομή*: Η εικόνα ενός οργανισμού στο πλαίσιο της λειτουργίας του. Περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω (συγκέντρωση, πολυπλοκότητα, τυπικότητα), αλλά και την ιεραρχική διάρθρωση που τον διέπει (Slack & Parent, 2006).
- *Καλλικράτης*: Σχέδιο της Ελληνικής κυβέρνησης για την οργάνωση των Δήμων της χώρας (Ν. 3852/2010).
- *Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (ΝΠΔΔ ΟΤΑ). Φορέας των Δήμων που οργανώνει διάφορες δράσεις (αθλητισμού, πολιτισμού, περιβάλλοντος, παιδείας κ.λπ.) (Ν. 3463/2006; Ν. 3852/2010).
- *Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.)*. Έγγραφο όπου αποτυπώνεται το οργανόγραμμα και αναλύονται οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους (Ν. 3852/2010).

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Η θεωρία που ανέπτυξε ο Karl Marx (1867) περί της πάλης των τάξεων υποστηρίζει ότι μία κοινωνία είναι ένα σύνολο μερών, τα οποία είναι σε διαρκή σύγκρουση μεταξύ τους λόγω: (α) της ανεπάρκειας των πηγών και (β) της δύναμης των ισχυρών που επιθυμούν να επιβάλουν κανόνες για την υπεράσπιση των δικών τους συμφερόντων (Καββαδία, 1994). Τη συγκεκριμένη θεωρία έθεσε σε οικονομικές βάσεις ο Max Weber (1947) με το έργο του για τους κοινωνικούς και οικονομικούς οργανισμούς, στο οποίο υποστηρίζει ότι η ανεπάρκεια πηγών οδηγεί σε συγκρούσεις, αφού αυτός που κατέχει τα παραγωγικά μέσα και την πολιτική επιρροή επιδιώκει να επικρατήσει στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Οι παραπάνω συγγραφείς επικέντρωσαν τις έρευνές τους στο πλαίσιο της κοινωνίας και στο πώς αυτή διαμορφώνεται μέσα από δυσαρμονίες, αναταράξεις και συγκρούσεις.

Ένας άλλος γνωστός μελετητής, ο Sigmund Freud, διερεύνησε την ανθρώπινη προσωπικότητα μέσω της ψυχαναλυτικής θεωρίας και ανέδειξε τις βιολογικές παρορμήσεις που έχει ένα άτομο (Jones, 2004). Πίστευε ότι πολλές από τις εσωτερικές δυνάμεις του ανθρώπου βρίσκονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Η διεργασία αυτή μελετάται και από την κοινωνική ψυχολογία, η οποία αναλύει το φαινόμενο των συγκρούσεων στο πλαίσιο της ανθρώπινης κοινωνικής συμπεριφοράς (Hogg & Abrams, 1988).

Οι συγκρούσεις αναλύονται με θεωρίες που έχουν τη βάση τους σε έρευνες - πειράματα που διεξήχθησαν σε πραγματικές συνθήκες. Η θεωρία της ρεαλιστικής σύγκρουσης (Sherif, 1966) αναφέρεται στη διεκδίκηση των ελάχιστων πόρων από τις ομάδες μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο. Όταν τα αποτελέσματα της διεκδίκησης αυτής δεν συμφωνούν με τους στόχους κάθε ομάδας, τότε εμφανίζεται η σύγκρουση. Η θεωρία της υπακοής στην εξουσία (Milgram, 1963; 1974) καταγράφει τις συγκρούσεις που προκαλούνται όταν μία μορφή εξουσίας ασκεί πίεση για την εφαρμογή εντολών, που μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, το πεδίο επιστήμης της οργανωτικής συμπεριφοράς αναλύει τέτοιου είδους θέματα, με στόχο την κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζόμενων, σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002).

2.1.1 Συγκρούσεις σε οργανισμούς

Το φαινόμενο των συγκρούσεων σε οργανισμούς μελετήθηκε από πολλούς ερευνητές τις περασμένες δεκαετίες. Από τις μελέτες αυτές προέκυψαν αρκετοί ορισμοί, όπως του Thompson (1960), ο οποίος υποστήριξε ότι η σύγκρουση επέρχεται όταν η συμπεριφορά μέλους ενός οργανισμού είναι αντίθετη με αυτή άλλου μέλους. Την επόμενη δεκαετία, ο Deutsch (1973, σ. 8) καθόρισε ως σύγκρουση «...τις ενέργειες ενός προσώπου, ή μίας ομάδας που αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει, ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου, ή ομάδας». Ο Morgan (1986, σ. 12) αποτύπωσε τη σύγκρουση ως «...συγκεκριμένη συμπεριφορά μελών ενός οργανισμού που επεκτείνεται προς άλλα μέλη είτε μέσα στον οργανισμό, είτε σε άλλον». Οι Wall

και Callister (1995) παρουσίασαν τη σύγκρουση ως αντίληψη για το ασυμβίβαστο μεταξύ των αξιών, αναγκών, ενδιαφερόντων, ή ενεργειών που είναι έμφυτα μέρη της καθημερινής ζωής, ενώ ο Jones (2004) θεώρησε τη σύγκρουση ως ένα αναπόφευκτο μέρος της ζωής, όπου στόχοι διαφορετικών προσώπων είναι συχνά ασυμβίβαστοι. Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι περίπου κάθε δεκαετία διαμορφώνεται μία πιο εξελιγμένη προσέγγιση των οργανωσιακών συγκρούσεων, από τον απλό ορισμό της αντίθεσης τη δεκαετία του 1960, έως την παραδοχή της ύπαρξης των συγκρούσεων και την πολύπλευρη αντιμετώπισή τους στις μέρες μας. Από τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών, όμως, διαπιστώνεται ότι οι συγκρούσεις μπορούν να αποβούν και επωφελείς τόσο για τους οργανισμούς, όσο και για τη ζωή των ανθρώπων γενικότερα (Amason, 1996; Aminuddin, et al., 2009; Jehn, 1995; 1997; Pondy, 1992; Robbins, 1990; Spector, 2008; Thomas, 1992).

Οι Katz και Kahn (1978) και ο Hackman (1992) θεωρούν ότι το εργασιακό περιβάλλον και η δομή σε έναν οργανισμό είναι σημαντικότεροι λόγοι δημιουργίας συγκρούσεων από ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η δομή αποτελείται από τα τμήματα, τα οποία δημιουργούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Slack & Parent, 2006). Ως οργανική μονάδα, κάθε τμήμα αποτελείται από υπάλληλους που ασχολούνται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, για παράδειγμα, αθλητικό τμήμα, τμήμα μάρκετινγκ, οικονομικό τμήμα, κ.λπ. (Αυθίνος, 2001). Οι Amis, Slack και Berrett (1995) προσδιόρισαν το εξής παράδοξο ως προς τη δομή ενός οργανισμού: οι μάνατζερ αφενός σχεδιάζουν τη διάρθρωση ενός οργανισμού για να λειτουργεί αποδοτικά, αφετέρου, όμως, από αυτές τις δομές αναδύονται προβλήματα συγκρούσεων που οι ίδιοι καλούνται να επιλύσουν. Οι συγκρούσεις που προέρχονται από τη δομή ενός οργανισμού συνήθως καταγράφονται ως διατμηματικές και δεν είναι απαραίτητα μόνον δυσλειτουργικές. Αντίθετα, πολλές φορές οδηγούν σε νέες ιδέες και σε «υγιείς» ομάδες (Bloch, 1988).

Ένας επιπλέον λόγος ανάπτυξης συγκρούσεων σε έναν οργανισμό είναι οι εργασιακές σχέσεις (Katz & Kahn, 1978; Hackman, 1992), ιδιαίτερα αυτές που διαμορφώνονται όταν η εξουσία που έχει κάποιος ανώτερος χρησιμοποιείται για να επιβληθεί σε υπάλληλους κατώτερου επιπέδου (Hoy & Miskel, 1978). Ο Etzioni (1964) αναφέρει τρεις τύπους άσκησης εξουσίας σε έναν οργανισμό: (α) την καταπιεστική (πίεση με το φόβο τιμωρίας), (β) την ποσοτική (έλεγχος μέσω υλικών αμοιβών) και (γ) την ποιοτική (έλεγχος μέσω συμβολικών αμοιβών, όπως γόητρο, εκτίμηση κ.λπ.). Οι εκπρόσωποι της κλασικής θεωρίας (Marx, Weber κ.ά.) υποστηρίζουν ότι είναι αναπόφευκτο οι υφιστάμενοι να υπακούουν στους προϊστάμενούς τους λόγω του φόβου τους για τις συνέπειες που ενδεχόμενα θα τους επιβληθούν (ποινές, μείωση αμοιβών κ.λπ.). Αντίθετα, ο Bernard (1938) δίνει μία άλλη διάσταση στο επίκεντρο της εξουσίας, το οποίο προσδιορίζει στα μεσαία και κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας σε έναν οργανισμό. Συνεχίζοντας την παραπάνω σκέψη, υποστηρίζει ότι οι υφιστάμενοι αποφασίζουν συλλογικά ή προσωπικά αν θα υπακούσουν σε μία «άνωθεν» εντολή. Αυτή η υπακοή ή απείθεια είναι πράξη εξουσίας. Αν επικρατήσει η απείθεια, τότε ο ιεραρχικά ανώτερος χάνει την εξουσία του. Ο Spector (2008) τονίζει σχετικά ότι στα περιβάλλοντα των αθλητικών οργανισμών οι συγκρούσεις συμβαίνουν σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (κάθετα, οριζόντια, μέσα στις ομάδες, μεταξύ των ομάδων),

ενώ αιτία εργασιακών τριβών αποτελεί και το είδος της δομής του οργανισμού (π.χ., συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη μορφή μελέτης περίπτωσης, στον Καναδά, στα τέλη της δεκαετίας του '80, διαπιστώθηκαν έντονα φαινόμενα συγκρούσεων όταν, με στόχο την καλύτερη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων που πραγματοποιήθηκαν στο Κάλγκαρι, το 1988, η τοπική Κυβέρνηση θέλησε να οργανώσει τον αθλητισμό σε επαγγελματικό επίπεδο (Slack, Berrett, & Mistry, 1994). Συγκεκριμένα, αποφασίστηκε να μεταβιβαστεί η αρμοδιότητα για τη λήψη αποφάσεων από τους εθελοντές που έως τότε αποτελούσαν την κινητήρια δύναμη των αθλητικών οργανισμών των χειμερινών αθλημάτων, σε έμμισθα στελέχη. Το αποτέλεσμα ήταν οι εθελοντές να θεωρήσουν ότι η Κυβέρνηση δεν αναγνώριζε την πολυετή προσφορά τους και δημιούργησαν μία αρνητική στερεοτυπική αντίληψη για τους επαγγελματίες στους οποίους ανατέθηκε να βελτιώσουν την οργάνωση των αθλητικών οργανισμών της χώρας.

Παρόμοια προβλήματα προέκυψαν στην ομοσπονδία των θερινών αθλημάτων του Καναδά, όταν η διοίκηση αποφάσισε να προσλάβει έναν τεχνικό διευθυντή για να αναπτύξει τα αθλήματα, δίνοντάς του ταυτόχρονα ισχύ για να πραγματοποιήσει τους στόχους του εγχειρήματος. Αυτός πραγματοποίησε δομικές αλλαγές τόσο σε επίπεδο οργάνωσης, όσο και σε αγωνιστικό, αλλάζοντας ουσιαστικά το πλαίσιο λειτουργίας όλων των αθλημάτων, γεγονός που προκάλεσε δυσαρέσκεια σε αθλητές, προπονητές, κ.λπ., με συνέπεια τη δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων. Ο τεχνικός διευθυντής απολύθηκε και αποχωρώντας είπε ότι ήξερε πολύ καλά τι έπρεπε να πράξει, αλλά πολλοί άλλοι δεν ήξεραν (Amis, Slack, & Berrett, 1995).

Στην Αυστραλία υιοθετήθηκε η ίδια πολιτική. Οι εθελοντές παράγοντες (που ήταν η βάση για τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών), αντικαταστάθηκαν από επαγγελματίες μάνατζερ (Sherry, Shilbury, & Wood, 2007). Σε πολλούς από αυτούς τους οργανισμούς οι μάνατζερ αντιμετώπισαν μεγάλη πίεση τόσο σε πολιτικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο επίτευξης στόχων.

Ένα ακόμα παράδειγμα ανάλογης αντιμετώπισης της δομής και της λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών, ήταν οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Αθήνας το 2004, όπου η κριτική προς όλη την αθλητική κοινότητα της χώρας ήταν έντονη για τα αποτελέσματα. Έχοντας λάβει συγκεκριμένες εντολές από τους ανώτερους τους, οι αθλητικοί διευθυντές των ομοσπονδιών προσανατόλισαν τις πρακτικές τους στις εντολές αυτές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων (προπονητών, αθλητών, κ.λπ.) σε όλα τα επίπεδα. Όταν ρωτήθηκαν οι μάνατζερ για τις πρακτικές που ακολούθησαν απάντησαν ότι εφάρμοσαν εντολές που τους δόθηκαν από τους ανώτερους τους (Schlink & Moscaritolo, 2004).

Το 2002, σε έρευνα στη Νορβηγία (Guldbrandsen, 2002) στελέχη από διάφορους αθλητικούς οργανισμούς απάντησαν σε ποσοστό 71% ότι τους είχε ασκηθεί έντονη επιρροή από ηγεσίες υπουργείων για να προωθηθούν συγκεκριμένες απόψεις και ενέργειες για αθλητικά θέματα, σε αντίθεση με τις προσωπικές τους πεποιθήσεις.

Στην Ελλάδα, έρευνα των Αυθίνου και Νάσση (1999) υποστήριξε ότι ο αθλητισμός επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική. Σε συνεντεύξεις που

πραγματοποιήθηκαν καταγράφηκε εξάρτηση των στελεχών του αθλητισμού από τις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες και υποχρέωσή τους να ακολουθούν συγκεκριμένο τρόπο εφαρμογής των αθλητικών προγραμμάτων. Η εναλλαγή της εξουσίας κάθε τέσσερα χρόνια δημιουργεί νέα αθλητικά δεδομένα, με αποτέλεσμα όλο το σύστημα να αλλάζει και να δημιουργεί προβλήματα και συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών. Αυτή η μορφή πολιτικής επιρροής χρησιμοποιείται πολλές φορές από ιδιώτες και ομάδες πίεσης προς τους κυβερνώντες για επίτευξη προσωπικών στόχων και σκοπών (Alnon, 2013). Τέτοιου είδους πρακτικές είναι σε ευθεία αντίθεση με τις θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης, όπως η χρηστή διοίκηση, αμεροληψία, κ.λπ.

Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.) στην έκθεση του έτους 2014, υπογραμμίζει το φαινόμενο της κακοδιοίκησης στους Ο.Τ.Α. και συγκεκριμένα την καταχρηστική άσκηση εξουσίας των αιρετών - πολιτικών, που οδηγεί νομοτελειακά στη διαφθορά. Η έκθεση υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι δεν προσλαμβάνονται με την ενδεδειγμένη διαδικασία, αλλά συγκροτείται μία ομάδα «έμπιστων» ατόμων για την άσκηση της πολιτικής που θέλει να ακολουθήσει ο εκλεγμένος δημοτικός συνδυασμός. Σε άλλες περιπτώσεις οι αιρετοί επιλέγουν από το «στενό» τους κύκλο κάποιον που εργάζεται ήδη στον Ο.Τ.Α., για την υλοποίηση της πολιτικής τους.

2.1.2 Είδη συγκρούσεων

Η σύγκρουση είναι δυνατό να έχει επίσημο, αλλά και ανεπίσημο χαρακτήρα. Η επίσημη χαρακτήρα αναφέρεται σε παραβιάσεις επίσημων διαδικασιών στο πλαίσιο του οργανισμού (τυπικότητα), ή/και σε εκδήλωση μη ορθολογικής συμπεριφοράς με βάση τα πρότυπα της επιχείρησης (κουλτούρα) (Jameson, 1999). Η ανεπίσημη χαρακτήρα δημιουργείται ανάμεσα σε άτομα του οργανισμού που έχουν διαφορετικά «πιστεύω» και αξίες όσον αφορά στην επίλυση μίας συγκεκριμένης διαφοράς, ή την κατανομή των πόρων.

Τα βασικά είδη συγκρούσεων είναι:

- Μεταξύ ατόμων (interpersonal conflict). Υφίσταται όταν διαφωνούν μεταξύ τους δύο ή και περισσότερα μέλη ενός οργανισμού, τα οποία ανήκουν στο ίδιο ή σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα (π.χ., σύγκρουση μεταξύ προϊστάμενου – προϊστάμενου, ή προϊστάμενου – υφιστάμενου, ή υφιστάμενου – υφιστάμενου).
- Στο πλαίσιο ενός τμήματος, ή ομάδας (intragroup / intradepartmental conflict). Συμβαίνει όταν υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των μελών μίας ομάδας (πολιτικής, συνδικαλιστικής κ.λπ.) / τμήματος, ή μεταξύ υποομάδων, οι οποίες ανήκουν στην ίδια ομάδα, ή στο ίδιο τμήμα ενός οργανισμού. Η σύγκρουση μεταξύ του προϊστάμενου και των μελών της ομάδας εντάσσεται σε αυτό το είδος.
- Μεταξύ των τμημάτων, ή ομάδων (intergroup / interdepartmental conflict). Αναφέρεται σε διαφωνίες μεταξύ τμημάτων, ή ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό.
- Μεταξύ οργανισμών (interorganizational conflict). Σε περιβάλλοντα άκρως ανταγωνιστικά αναπτύσσονται συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών / επιχειρήσεων.

Άλλες διακρίσεις εργασιακών συγκρούσεων είναι: (α) η σύγκρουση καθήκοντος (task conflict), όπου τα μέλη μίας ομάδας διαφωνούν ως προς το περιεχόμενο και την υλοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων λόγω διαφορετικών αντιλήψεων, ιδεών και τρόπους προσέγγισης, (β) η σύγκρουση σχέσεων (relationship conflict), όπου η διαφωνία των μελών της ομάδας έγκειται στα χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών τους επαφών και (γ) η σύγκρουση διαδικασίας (process conflict), η οποία αναφέρεται στις διαφωνίες σχετικά με το πώς οι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν από την ομάδα, συμπεριλαμβανομένης της κατανομής των αρμοδιοτήτων, αλλά και της μεταβίβασης των στόχων μεταξύ των μελών (Jehn, 1995; 1997). Αποτελέσματα ερευνών που αφορούν αυτά τα είδη της σύγκρουσης αναφέρουν ότι η σύγκρουση καθήκοντος (task conflict) έχει θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα σε οργανισμούς (Amason, 1996; De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Van de Vliert, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Passos & Caetano, 2005; Simons & Peterson, 2000), ενώ η συσχέτιση της σύγκρουσης σχέσεων (relationship conflict) και παραγωγικότητας είναι αρνητική (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; Simons & Peterson, 2000). Αντίθετα, οι συγκρούσεις διαδικασίας (process conflict) δεν έχουν διερευνηθεί σε ανάλογη έκταση στη διεθνή βιβλιογραφία. Κάποιες έχουν καταλήξει ότι έχουν αρνητική σχέση με τα αποτελέσματα αποφάσεων στους οργανισμούς και άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζόμενων (Jehn & Chatman, 2000; Passos & Caetano, 2005).

2.1.3 Διαδικασία σύγκρουσης

Στο τέλος της δεκαετίας του 1960 αναπτύχθηκε ένα μοντέλο πέντε σταδίων (Pondy, 1967; Thomas, 1992) για να αποτυπώσει τη διαδικασία που ακολουθεί κάθε μορφή σύγκρουσης (Πίνακας 2.1).

Πίνακας 2.1. Μοντέλο της διαδικασίας σύγκρουσης.

1 ^ο στάδιο	2 ^ο στάδιο	3 ^ο στάδιο	4 ^ο στάδιο	5 ^ο στάδιο
Λανθάνουσα κατάσταση	Συνειδητοποίηση	Ανάπτυξη συναισθημάτων	Εχθρικές συμπεριφορές	Σύγκρουση

Στο πρώτο στάδιο υπάρχει μία λανθάνουσα κατάσταση σύγκρουσης. Αν και δεν είναι από την αρχή εμφανής, σιγά-σιγά προσδιορίζονται διάφορες αδυναμίες (π.χ., διαφορές ως προς την αξιοποίηση των πηγών, τους στόχους, τα κριτήρια απόδοσης κ.λπ.) και η σύγκρουση αρχίζει να διαφαίνεται στο ένα εμπλεκόμενο μέλος. Στο δεύτερο στάδιο τη σύγκρουση συνειδητοποιεί και το άλλο μέλος, οπότε συντελείται μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη κανονικής σύγκρουσης (Slack & Parent, 2006). Η αντίληψη αυτή οδηγεί σε σκέψεις και διαμορφώνει συναισθήματα. Για κάθε μία από τις εν δυνάμει διευθετήσεις σχηματοποιείται μία γενική άποψη όσον αφορά στην ικανοποίηση των συμφερόντων του ενός ή του άλλου, που πολλές φορές πιθανόν να οδηγηθούν σε συμβιβαστικές, ή ανέφικτες λύσεις. Στο τρίτο στάδιο τα αισθήματα (απογοήτευση, θυμός, κ.λπ.) είναι το κυρίαρχο στοιχείο και συνθέτουν τη συναισθηματική διάσταση του προβλήματος. Στο επόμενο στάδιο η σύγκρουση είναι δεδομένη. Εχθρικές συμπεριφορές, όπως επιθετικότητα, ή τέλεια απάθεια

μέσω λογικής και ελέγχου, μέχρι και διακοπή της σχέσης είναι οι πιθανότητες που επικρατούν στο στάδιο αυτό (Glasl, 1982). Στο τελευταίο στάδιο αναδύονται οι συνέπειες της σύγκρουσης με ό, τι αυτό σημαίνει για κάθε ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη και περιλαμβάνει από λήξη της σύγκρουσης μέχρι και δημιουργία βάσης για νέα σύγκρουση.

2.1.4 Πηγές σύγκρουσης

Η βιβλιογραφία (Kotter, 1987; Μπουραντάς, 1992) δείχνει ότι για την εξήγηση των συγκρούσεων είναι επιτακτική ανάγκη η κατανόηση των πηγών και των γενεσιουργών τους δυνάμεων. Αν δεν κατανοηθούν επαρκώς, το αποτέλεσμα δεν θα είναι αξιόπιστο και η σύγκρουση δεν θα αντιμετωπιστεί επιτυχώς (Kotter, 1987). Σύμφωνα με τον Bercovitch (1983) πηγές σύγκρουσης στους οργανισμούς μπορούν να αποτελούν: (α) η διάρθρωση (δομή), (β) οι ανταμοιβές των μελών, (γ) οι ρόλοι των μελών, (δ) η επικοινωνία μεταξύ των μελών, (ε) οι προσωπικές διαφορές και (στ) η θεσμική ισχύς (δημόσια διοίκηση) (Fisher, 1997; Katz, 1964; 1965; Robbins, 1974;). Επιπλέον, υπάρχουν πηγές συγκρούσεων που μπορούν να ταξινομηθούν και ως: (α) διαπροσωπικές μεταξύ των εργαζόμενων και (β) δομικές-θεσμικές.

2.1.5 Επωφελείς και δυσλειτουργικές συγκρούσεις

Στις περασμένες δεκαετίες η βασική άποψη ήταν ότι οι συγκρούσεις έχουν μόνον αρνητικά αποτελέσματα (Katz & Kahn, 1978; Likert & Likert, 1976; Pondy, 1966; 1969; Rico, 1964; Thomas, 1990; Zillman, 1988). Υπήρξαν, όμως, μελέτες που ανέδειξαν και τις θετικές επιπτώσεις τους (Aminuddin et. al., 2009; Baron, 1991; Pondy, 1992; Robins, 1983; Schwenk, 1989; Spector, 2008; Tjosvold, 1985). Σήμερα είναι πλέον κοινά αποδεκτό από τη διεθνή βιβλιογραφία (De Dreu & Van de Vliert, 1997; Pondy, 1967) ότι οι συγκρούσεις έχουν τόσο αρνητικές, όσο και θετικές συνέπειες - επιπτώσεις.

Οι θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι ότι:

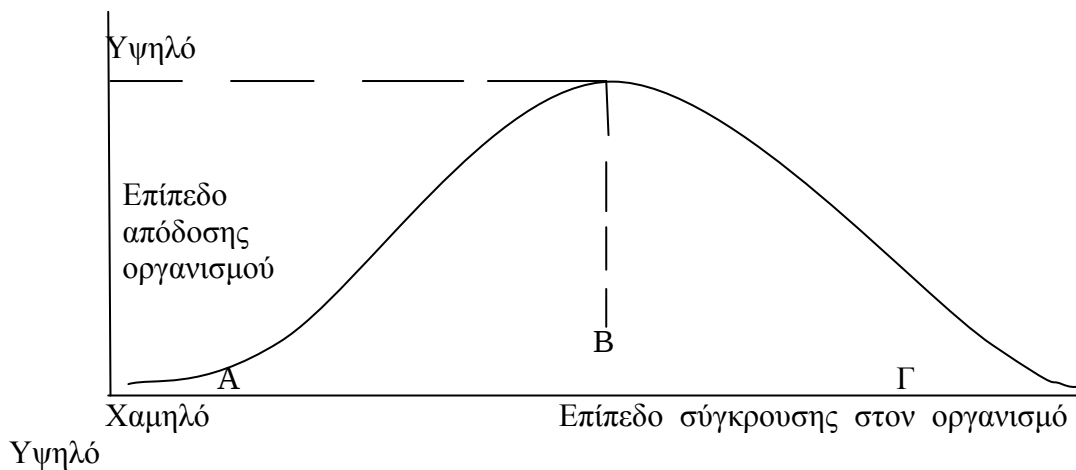
- Συμβάλλουν στη δημιουργία νέων ιδεών.
- Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές.
- Συμβάλλουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων.
- Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών.
- Γίνονται σαφείς / κατανοητές οι αιτίες ενός προβλήματος / θέματος.
- Αυξάνουν τη συμμετοχή.
- Δημιουργούν αυθόρμητες αντιδράσεις (επικοινωνία).
- Δυναμώνουν τις σχέσεις, όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις αυξάνουν την παραγωγικότητα.
- Συμβάλλουν στην ανάδειξη προβλημάτων (Jehn, 1995; 1997; Tjosvold, 1998).

Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι ότι:

- Καταναλώνουν άσκοπα ενέργεια.
- Μειώνουν το ηθικό των στελεχών (μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση).
- Δημιουργούν πόλωση μεταξύ ατόμων-ομάδων.
- Εντείνουν τις διαφορές μεταξύ ατόμων-ομάδων.
- Δημιουργούν εμπόδια στη συνεργασία.
- Προκαλούν ανεύθυνη συμπεριφορά.

- Δημιουργούν υποψίες και δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων.
- Μειώνουν την παραγωγικότητα.
- Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις (Argyris, 1962; Blake & Mouton, 1984; Pondy, 1966; 1969; Zillman, 1988).

Οι ερευνητές στον κλάδο της επιστήμης που μελετάει το φαινόμενο των συγκρούσεων (οργανωσιακή συμπεριφορά) θεωρούν ότι οι συγκρούσεις σε ένα μέσο επίπεδο μπορεί να είναι και επωφελείς για τον οργανισμό. Αντίθετα, άλλοι κλάδοι, όπως αυτός των ανθρώπινων σχέσεων, θεωρούν τις συγκρούσεις βλαπτικές για κάθε εργασιακό χώρο (Likert & Likert, 1976), οι δε ειδικοί της κοινωνικής ψυχολογίας εστιάζουν περισσότερο στις συγκρούσεις των ομάδων ως φαινόμενο και όχι τόσο πολύ στις επιπτώσεις τους (Bendersky, 2003; Brett & Hammer, 1982; Brown, 1992). Ο Χυτήρης, (2001) απεικόνισε σχηματικά το πόσο λειτουργική ή μη μπορεί να είναι μία σύγκρουση σε έναν οργανισμό (Σχήμα 2.2).



Σχήμα 2.1. Σχέση επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης ενός οργανισμού (Χυτήρης, 2001, σελ. 145).

Παρόμοιες προσεγγίσεις έχουν καταγραφεί και στη διεθνή βιβλιογραφία (Pondy, 1992; Robbins, 1990). Εάν το επίπεδο των αντιθέσεων είναι πολύ χαμηλό, οι μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για να αυξηθεί, ενώ αν είναι πολύ υψηλό πρέπει να το μειώσουν. Τελικά, το πόσο υψηλό ή χαμηλό είναι το επίπεδο των αντιθέσεων επιδρά στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Amazon & Schweiger, 1997; Jehn, 1995; Van de Vliert & De Dreu, 1994) (Πίνακας 2.2).

Πίνακας 2.2. Κατάσταση, επίπεδο σύγκρουσης, τύπος σύγκρουσης, χαρακτηριστικά, απόδοση.

Κατά- σταση	Επίπεδο σύγκρουσης	Τύπος σύγκρουσης	Εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής μονάδας - Τμήματος	Απόδοση
A	Χαμηλό ή καθόλου	Δυσλειτουργική	Απάθεια, στασιμότητα, αδιαφορία στην αλλαγή, έλλειψη νέων ιδεών	Μικρή
B	Άριστο	Λειτουργική (ή παραγωγική)	Ζωντάνια, αυτοκριτική, καινοτομία	Υψηλή
Γ	Υψηλό	Δυσλειτουργική	Έλλειψη συνεργατικότητας, αποδιοργάνωση	Χαμηλή

2.2 Οργανωτικές δομές

Η οργανωτική δομή είναι θέμα με το οποίο έχουν ασχοληθεί πολλοί συγγραφείς της οργανωτικής θεωρίας και έχουν καταλήξει σε αρκετούς ορισμούς (Pennings, 1976). Ο Thompson (1967) αναφέρει ότι η δομή ενός οργανισμού αφορά στα τμήματα, τη σύνδεσή τους, τα όρια και τους διαχωρισμούς των αρμοδιοτήτων, καθώς και τις ευθύνες τους με στόχο την επίτευξη της υψηλότερης δυνατής παραγωγικότητας με το λιγότερο δυνατό κόστος. Οι Bowditch και Buono (2000) θεωρούν ως δομή, τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός διαχωρίζει τα καθήκοντά του και ταυτόχρονα τα συντονίζει. Ο Lorsch (1987) καθορίζει ως οργανωτικές δομές τη διαβάθμιση της εξουσίας, το διαχωρισμό της εργασίας, αλλά και τις σχέσεις επικοινωνίας που αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα και τις περιγραφές των θέσεων εργασίας. Συνοψίζοντας, μπορεί να ειπωθεί ότι η δομή σε έναν οργανισμό δείχνει τα επίπεδα εξουσίας, καθορίζει το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων για τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν και προσδιορίζει τις μορφές επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.

2.2.1 Διαστάσεις οργανωτικών δομών

Τα στοιχεία της οργανωτικής δομής σε έναν οργανισμό είναι: (α) η πολυπλοκότητα (complexity), (β) η τυπικότητα (formalization), και (γ) η συγκέντρωση (centralization) (Bowditch & Buono, 2000; Dalton et al., 1980).

Πολυπλοκότητα: Η διάσταση αυτή έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Διαφοροποιεί τις εργασίες σε έναν οργανισμό, τον διαιρεί σε τμήματα κάθετα οριζόντια και αποδίδει την εξουσία και την ευθύνη στα ιεραρχικά ανώτερα τμήματα (Slack & Parent, 2006). Η οριζόντια διαφοροποίηση αναφέρεται στη διαίρεση των εργασιών σε διοικητικές, τεχνικές, οικονομικές, (ως τμήματα) σε ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, ενώ κάθετη διαφοροποίηση είναι η κατανομή της εξουσίας σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα (Slack & Parent, 2006; Bratish, 2003). Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά με το οργανόγραμμα.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι οργανωτικών δομών, όπως σε σχέση με:

α) το προσωπικό:

- Γραμμική οργάνωση
- Γραμμική οργάνωση με συνεργάτες
- Επιτελική οργάνωση

β) τα επίπεδα διοίκησης:

- Πυραμιδική οργάνωση
- Επίπεδη οργάνωση (Αυθίνος, 2001; Montana & Charnov, 2002)

Επίσης, η πολυπλοκότητα αναφέρεται στον βαθμό τυποποίησης (ρουτίνα επαναλαμβανόμενων εργασιών), αλλά και στο βαθμό που οι στόχοι του οργανισμού συνάδουν με τις προαναφερθείσες αναθέσεις ρόλων και λειτουργιών (Amis & Slack, 1996; Kikulis et al., 1989; Slack, 1997; Walton, 1981). Ερευνητές (Corwin, 1969; Imazai & Ohbuchi, 2002; Langhorn & Hinings, 1987; Robbins, 1983) έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι είτε σε κάθετο, είτε σε οριζόντιο επίπεδο όσο πιο μεγάλη είναι η οργανωτική διαφοροποίηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να υπάρχει ενδεχόμενο εργασιακής σύγκρουσης.

Τυπικότητα: Αναφέρεται ως η έκταση που ακολουθούνται οργανωτικοί μηχανισμοί (όπως κανόνες, νόμοι, διαδικασίες και πολιτικές) για την εσωτερική λειτουργία ενός οργανισμού (Hall, 2002; Slack & Parent, 2006). Έρευνα σε συγκρούσεις τμημάτων στο πεδίο του μάρκετινγκ (Menon et. al., 1996) έδειξε ότι οι λειτουργικές συγκρούσεις στο πλαίσιο της τυπικότητας δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Ο Pondy (1967) έγραψε σχετικά ότι σε συγκρούσεις μεταξύ δύο τμημάτων όσο αυξάνει η τυπικότητα, τόσο μειώνεται ο τύπος της μη-λειτουργικής σύγκρουσης.

Συγκέντρωση: Σε όλους τους οργανισμούς λαμβάνονται αποφάσεις. Το σημαντικό είναι σε πιο επίπεδο πραγματοποιείται η συγκεκριμένη διαδικασία και ποιο πρόσωπο αναλαμβάνει την υποχρέωση αυτή (Slack, 1997). Αν οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα άτομο, υπάρχει το συγκεντρωτικό μοντέλο εξουσίας (centralization), ενώ αν λαμβάνονται από περισσότερα άτομα τότε η εξουσία είναι αποκεντρωμένη (decentralization) (Bowditch & Buono, 2000; Kikulis, et al., 1989; Mintzberg, 1979; Pugh, Hickson, & Hinings, 1968). Μελέτες στη διεθνή βιβλιογραφία που σχετίζονται με τις συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων σε έναν οργανισμό έδειξαν ότι, όσο περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από ένα άτομο, τόσο αυξάνονται τα επίπεδα σύγκρουσης (Barclay, 1991; Menon et al., 1996). Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Dubrin (2000), οι σημαντικότεροι σκοποί ύπαρξης της δομής ενός οργανισμού είναι να:

- Λαμβάνονται οι πλέον ενδεδειγμένες αποφάσεις, από τα κατάλληλα άτομα, στον κατάλληλο χρόνο.
- Καθορίζονται οι αρμοδιότητες, ώστε να μην δημιουργούνται κενά ή επικαλύψεις.
- Διευκολύνεται η ροή των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό.
- Δημιουργείται το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον που θα συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων.
- Συνδυάζονται και να συντονίζονται οι αρμοδιότητες.

2.3 Θεωρίες συγκρούσεων

2.3.1 Θεωρία των «5 Ps»

Η θεωρία των «5 Ps» (Galtung, 2000) αφορά στην σε πέντε βήματα ανάλυση συγκρουσιακών καταστάσεων με σκοπό τη διάγνωση, την ερμηνεία, την παρέμβαση και τη δημιουργία προτάσεων για τη διαχείρισή τους. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία που θεωρούνται βασικά στις εργασιακές συγκρούσεις είναι:

- 1) *Οι αντιλήψεις (perceptions).* Ατομικά πιστεύω, αξίες, προσδοκίες για τον οργανισμό, αλλά και ατομικές αντιλήψεις για το τι συμβαίνει μέσα και έξω από το εργασιακό περιβάλλον.
- 2) *Οι άνθρωποι (people).* Ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία στην εργασιακή θέση στον ίδιο οργανισμό ή σε άλλον στο παρελθόν, σχέσεις μεταξύ τους στον οργανισμό.
- 3) *Οι πολιτικές (policies).* Γραπτά κείμενα και άγραφοι κανόνες άτυπων, ή τυπικών δομών και τρόποι επηρεασμού ατόμων, ή ομάδων για την επίτευξη στόχων.
- 4) *Οι πρακτικές (practices).* Αλληλοεπιδράσεις πολιτικών σε σχέση με τους χαρακτήρες των εργαζόμενων, επιρροή πολιτικών μέσω μορφωτικού επιπέδου,

ή προγενέστερων εμπειριών από ανάλογα περιστατικά. Τις περισσότερες φορές οι συγκρούσεις εμφανίζονται σε αυτό το επίπεδο.

5) *Η επιμονή (persistence) των ατόμων.*

Θεμελιωτής της θεωρίας αυτής ήταν ο Galtung (2000), αλλά στην τελική της μορφή αναπτύχθηκε από τον Hayes (2009), ο οποίος υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις ακολουθούν έναν κύκλο ζωής, σχεδόν σαν να είναι κάτι οργανικό. Αναπτύσσονται στο τρίπτυχο Διάγνωση (διερευνάται ποιος συγκρούεται με ποιον και με ποιο διακύβευμα), Πρόγνωση (αναλύεται κάθε επίπτωση της σύγκρουσης στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον), Θεραπεία (αναπτύσσονται τεχνικές και ενέργειες που μειώνουν, ή εξαλείφουν τις επιπτώσεις), όπως συμβαίνει και στην ιατρική. Η θεωρία αυτή κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας.

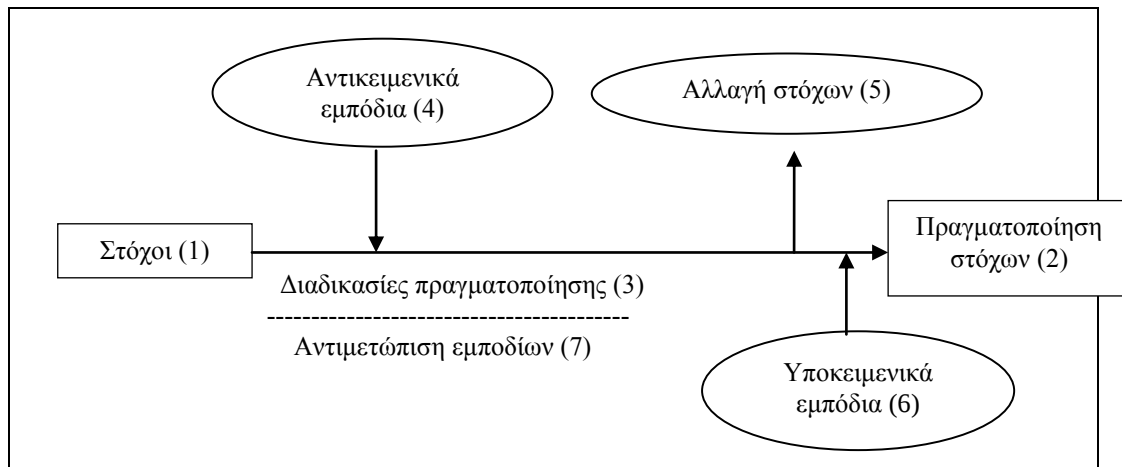
2.3.2 Βιο-οικολογική θεωρία

Η βιο-οικολογική θεωρία (Bronfenbrenner, 1992) αναφέρει πέντε συστήματα (περιβάλλοντα) που επηρεάζουν τις σχέσεις και τη δυναμική συγκρούσεων των ανθρώπων:

- *Μικροσύστημα:* Σχέσεις με ανθρώπους που είναι σε πολύ στενή σχέση μεταξύ τους (π.χ., οικογένεια, σχολείο).
- *Μεσοσύστημα:* Σχέσεις με ανθρώπους πιο μακρινούς από το προηγούμενο σύστημα (π.χ., γειτονιά).
- *Εξωσύστημα:* Έμμεση επιρροή από το περιβάλλον (π.χ., εργασιακό περιβάλλον ενός μέλους της οικογένειας).
- *Μακροσύστημα:* Επιρροή ενός ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα πρέπει να ενεργήσουν όλοι (π.χ., πολιτικά, πολιτισμικά, θρησκευτικά πιστεύω μιας οικογένειας).
- *Χρονosύστημα:* Το χρονικό σημείο της ζωής που βρίσκεται κάθε άνθρωπος (π.χ., εφηβεία, μέση ηλικία).

2.3.3 Θεωρία του Ury

Η θεωρία του Ury (2000) αναφέρεται στην «τρίτη πλευρά», που είναι ο άνθρωπος που θα δώσει εποικοδομητική λύση για όλους και θα μετατρέψει μία ισχυρή διαφωνία σε μία δυνατή σχέση. Ο άνθρωπος αυτός θα διαπραγματευθεί με όλους για να εξαχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, χωρίς να υπάρχουν «απώλειες» από τα αντιμαχόμενα μέρη. Σε συνέχεια αυτής της σκέψης, ο Νικολόπουλος (2012) θεωρεί ότι η σύγκρουση προκαλείται όταν δεν είναι αποδεκτό το έλλειμμα στόχων μέσω παρεμβολής άλλων εμποδίων (αντικειμενικών ή υποκειμενικών), που επιδιώκουν την υπεράσπιση δικών τους συμφερόντων. Όταν τα εμπόδια είναι αντικειμενικά αντιμετωπίζονται με αλλαγή στόχων, ενώ αν είναι υποκειμενικά αντιμετωπίζονται με ορθή διαχείριση. Στο Σχήμα 2.3 παρουσιάζεται η συγκεκριμένη διαδικασία.



Σχήμα 2.2 Διαδικασία για την πραγματοποίηση στόχων (Νικολόπουλος, 2012, σελ. 22).

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν στελέχη όλων των διοικητικών επιπέδων των Δ.Α.Ο. (Διευθυντής, Προϊστάμενος, Υπάλληλος), αλλά και αιρετά μέλη του Δ.Σ. (Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος). Τα δείγματα ήταν δύο και προέκυψαν: (α) από όσους ανταποκρίθηκαν (n=19, 56%) στα σχετικά διερευνητικά ερωτηματολόγια που εστάλησαν σε όλους τους Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αθηνών (n=34) (3852/2010) (Πίνακας 3.1) και (β) οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις (n=9), οι οποίοι προέκυψαν μετά από επιλογή των οργανισμών στους οποίους εργάζονται (Πίνακας 3.2) όπου οι ώρες εργασιακής σύγκρουσης που δηλώθηκαν την εβδομάδα ήταν περισσότερες από το μέσο όρο (>8/εβδομάδα,) σε ανάλογες έρευνες (Burke & Collins, 2000; CIPD, 2008; Thomas & Schmidt, 1976).

Πίνακας 3.1. Ανταπόκριση εργαζόμενων σε Δ.Α.Ο., σε ερωτηματολόγιο για ώρες εργασιακών συγκρούσεων που βιώνουν.

	Δήμος	Αριθμός εργαζό- μενων	Μ.Ο. συγκρ. / εβδ	Οργανωτικά επίπεδα	Πληθυσμός
1	Γαλατσίου	2	22,5		41,674
2	Ζωγράφου	3	16		49,524
3	Βριλησίων	2	12	3	21,419
4	Παπάγου-Χολαργού	5	12	3	38,464
5	Μεταμόρφωσης	1	8	3	21,231
6	Αγ. Δημητρίου	1	7	2	49,149
7	Βύρωνα	1	6	3	43,680
8	Κηφισιάς	1	6		54,937
9	Παλλήνης	2	5		33,475
10	Σπάτων -Αρτέμιδας	1	5		23,503
11	Ν. Ηράκλειου	1	4		36,904
12	Χαλανδρίου	3	4		52,603
13	Ιλίου	2	3	3	58,915
14	Πεντέλης -Μελισσίων	1	3		26,024
15	Αχαρνών	2	2,5	3	74,884
16	Ηλιούπολης	2	2,5	3	64,205
17	Αθηναίων	4	2	3	467,108
18	Φιλαδέλφειας -Χαλκηδόνας	1	2	3	34,852
19	Νέα Ιωνίας	1	0	3	49,344

Πίνακας 3.2. Δείγμα εργαζομένων σε Δ.Α.Ο., για συμμετοχή στις συνεντεύξεις των εργασιακών συγκρούσεων που βιώνουν

ΚΩΔ.	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔΟΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	ΝΠΔΔ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΘΕΣΗΣ ΣΤΟ ΝΠΔΔ	ΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΝΠΔΔ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
1	Αντρας	61	ΠΑΠΕΙ MANAGEMENT Προπονητής ποδοσφαίρου	ΒΡΙΑΗΣΣΙΑ		ΠΡΟΕΔΡΟΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΝΠΔΔ	Ελεύθερο ωράριο
5	Γυναίκα	41	Β'βάθμια ΙΔΑΧ	ΒΡΙΑΗΣΣΙΑ	ΑΝΩΤΕΡΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ – ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	8/ημέρα
7	Αντρας	42	ΠΕ Διοικητικού	ΠΑΠΑΓΟΥ		ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΤΑΣ Η ΙΔΙΑ ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ	8/ημέρα
4	Γυναίκα	45	ΚΦΑ ΙΔΑΧ	ΖΩΓΡΑΦΟΥ		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΤΑΣ Η ΙΔΙΑ ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ	8/ημέρα
9	Γυναίκα	45	ΚΦΑ ΙΔΑΧ	ΖΩΓΡΑΦΟΥ	ΜΕΣΟ	ΥΠΕΥΘΥΝΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΤΑΣ Η ΙΔΙΑ ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ	8/ημέρα
6	Γυναίκα	40	ΚΦΑ ΙΔΑΧ	ΒΡΙΑΗΣΣΙΑ		ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΤΑΣ Η ΙΔΙΑ ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ	5-6/ημέρα
2	Αντρας	35	Μαθηματικός Μόνιμος	ΠΑΠΑΓΟΣ - ΧΟΛΑΡΙΟΣ		ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΥΠΟΥ – ΓΡΑΦΕΙΟΥ Δ.Σ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΓΙΑ ΠΑΙΔΙΑ	8/ημέρα
8	Αντρας	36	ΚΦΑ ΙΔΟΧ	ΓΑΛΑΤΣΙ	ΚΑΤΩΤΕΡΟ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΦΑ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΓΙΑ ΠΑΙΔΙΑ	4-6/ημέρα
3	Αντρας	36	ΚΦΑ ΙΔΟΧ	ΓΑΛΑΤΣΙ		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΦΑ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΓΙΑ ΠΑΙΔΙΑ	4-6/ημέρα

3.2 Πιλοτική έρευνα

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της ποιοτικής συλλογής των δεδομένων της μελέτης, δηλαδή να μειωθούν πιθανά σφάλματα, ή λάθη (Thomas & Nelson, 2003), να διορθωθούν τυχόν μεθοδολογικά σφάλματα που θα μπορούσαν να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα της έρευνας (Merriam, 1998), να γίνει κατανοητός ο τρόπος διεξαγωγής μιας συνέντευξης και να διαπιστωθεί ο βαθμός που οι ερωτώμενοι ανταποκρίνονταν κατάλληλα, διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με βάση το θεωρητικό πλαίσιο των «5 Ps» (Galtung, 2000). Συγκεκριμένα, περιλάμβανε την αποστολή - παραλαβή - επεξεργασία ερωτηματολογίων αναζήτησης συγκρούσεων σε Δ.Α.Ο., (Bloch, 1988; Jehn, 1995; 1997).

3.3 Συλλογή δεδομένων

Οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο και η ημι-δομημένη συνέντευξη (Mason, 2002). Μέσω των συγκεκριμένων μεθόδων: (α) αναζητήθηκαν οι οργανισμοί με το οξύτερο πρόβλημα εργασιακών συγκρούσεων και (β) καταγράφηκε μέσω συνεντεύξεων κάθε λόγος των συμμετεχόντων από οργανισμούς με τις περισσότερες συγκρουσιακές καταστάσεις, χωρίς να επηρεάζονται ή να καθοδηγούνται και έγιναν κατανοητές οι μοναδικές και υποκειμενικές εμπειρίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις τους (Holloway & Wheeler, 1996; May, 1994; Polit & Hungler, 1999).

Διαδικασία ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο των Delmote, Kennedy και Aronson (2004) στάλθηκε ταχυδρομικά ή παραδόθηκε προσωπικά σε 19 Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αθήνας και παραλήφθηκε με τον ίδιο τρόπο.

Διαδικασία συνεντεύξεων. Στάλθηκε ενημερωτική επιστολή στους υποψήφιους συμμετέχοντες όπου αναφέρονταν ο σκοπός της έρευνας, η διάρκεια της συνέντευξης, το θέμα, ο τρόπος συλλογής των πληροφοριών (μαγνητοφώνηση), η ώρα και ο τόπος τέλεσης της διαδικασίας. Τέλος, όλοι οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις ενημερώθηκαν για τη διασφάλιση του απόρρητου της συζήτησης, αλλά και το δικαίωμά τους να επιλέξουν να μη συμμετέχουν ή να την διακόψουν αν το έκριναν απαραίτητο (Bell, 1997; Briggs, 1986; Johnson, 1984). Πριν τις συναντήσεις πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές επαφές με όλους τους συμμετέχοντες και επιβεβαιώθηκαν οι ενέργειες που θα λάμβαναν χώρα και αφορούσαν στη διαδικασία (Thomas & Nelson, 2003).

Αρχίζοντας τις συνεντεύξεις, οι απαντήσεις για την εμπειρία του ερωτώμενου στο υπό εξέταση φαινόμενο ήταν η βάση για την επόμενη ερώτηση. Ακολουθώντας, ο στόχος ήταν να εκφραστούν τα βιώματα και οι πεποιθήσεις του, έτσι ώστε η συνέντευξη να πάρει τη μορφή διαλόγου, όπου κάθε απάντηση του ερωτώμενου διαμόρφωνε την επόμενη ερώτηση (Fontana & Frey, 1998). Περίπου πέντε ημέρες μετά την ολοκλήρωση κάθε διαδικασίας στέλνονταν στον συμμετέχοντα η απομαγνητοφώνηση της συνέντευξης, με σκοπό να εγκρίνει το περιεχόμενό της.

3.4 Ανάλυση – Επεξεργασία δεδομένων

Ερωτηματολόγιο. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια εξετάστηκαν για μη συμπληρωμένες απαντήσεις ή κάποιο άλλο σφάλμα. Από τη διαδικασία αυτή δεν διαπιστώθηκε κάποιο πρόβλημα οπότε τα δεδομένα εισήχθησαν στο SPSS 17 for windows (2009) για περιγραφική ανάλυση.

Συνεντεύξεις. Μόλις οριστικοποιήθηκε το περιεχόμενο των συνεντεύξεων όλα τα δεδομένα καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα για ποιοτική έρευνα NVivo Version 7 (QSR international, 1997-2007) αφενός για να γίνει εφικτή η επανάκτηση της εμπειρίας και αφετέρου για να κατανοηθούν τα νοήματα, δηλαδή να αποκτηθεί μία ολοκληρωμένη αντίληψη ως προς το τι καταθέτουν οι συμμετέχοντες (Brink & Wood, 1998; Morse & Field, 1996; Thomas & Nelson, 2003).

Το επόμενο βήμα ήταν η κωδικοποίηση των δεδομένων. Σε κάθε μεγάλη ενότητα κειμένου αποδόθηκε ένας αντιπροσωπευτικός θεματικός τίτλος (κωδικός), ο οποίος εξέφραζε την ερμηνεία που ο ερευνητής έδωσε στο συγκεκριμένο σημείο της συνέντευξης (π.χ., αίσθημα αγωνίας, κ.λπ.). Αφού όλο το κείμενο των απομαγνητοφωνήσεων συμπυκνώθηκε σε μία σειρά από θεματικές ενότητες, ακολούθησε αντιπαραβολή και σύγκριση μεταξύ τους για να εντοπιστούν τα θέματα με όμοια χαρακτηριστικά (Huberman & Miles, 1998; Polit & Hungler, 1999; Tesch, 1990; Thomas & Nelson, 2003). Όσα εντοπίστηκαν τοποθετήθηκαν μαζί, ώστε να σχηματιστούν νέες ομοιογενείς ενότητες, οι οποίες, ως συμπυκνωμένες περιγραφές και ερμηνείες, αποτέλεσαν την τελική μορφή του πώς αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και βιώνουν οι συμμετέχοντες το υπό έρευνα φαινόμενο (Huberman & Miles, 1998; Strauss & Corbin, 1998; Thomas & Nelson, 2003).

Το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης περιλάμβανε τη σύνδεση των θεματικών εννοιών με την ευρύτερη βιβλιογραφία και την υφιστάμενη θεωρία. Δηλαδή, καθορίστηκαν ποιες ήταν οι ομοιότητες και ποιες οι διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας και της ήδη υπάρχουσας γνώσης. Επίσης,

αναδείχθηκε ο τρόπος με τον οποίο τα αποτελέσματα προσέφεραν και προσφέρουν αρτιότερη αντίληψη, βαθύτερη κατανόηση και πιο επεξεργασμένη γνώση για το υπό έρευνα φαινόμενο (Holloway & Wheeler, 1996; Munhall & Boyd, 1993; Thomas & Nelson, 2003).

3.5 Εγκυρότητα

Η εγκυρότητα της ποσοτικής έρευνας της μελέτης εξασφαλίστηκε με την χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου δημοσιευμένου σε επιστημονικό περιοδικό (Delmote, Kennedy & Aronson, 2004), ενώ η εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας της μελέτης εξασφαλίστηκε με όλους τους ακόλουθους τρόπους (Merriam, 1998): (α) στο πλαίσιο της διασταύρωσης των δεδομένων έγινε σύγκριση των απόψεων αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα από όλα τα οργανωτικά επίπεδα (Πρόεδρος, Διευθυντής, Προϊστάμενος, Υπάλληλος), οι οποίοι ανήκαν σε διαφορετικούς Δ.Α.Ο., (β) ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να διευκρινίσουν τυχόν εκφράσεις, λέξεις, ή καταστάσεις που δεν ήταν κατανοητές στην ανάλυση των συνεντεύξεων και όσες φορές χρειάστηκε κλήθηκαν να επιβεβαιώσουν, δεδομένα που προέκυψαν από μεταγενέστερες συνεντεύξεις και (γ) δύο από τις συνεντεύξεις επαναλήφθηκαν από τρεις έως έξι μήνες αργότερα, για να τεκμηριωθούν - τριγωνοποιηθούν οι απόψεις.

3.6 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία της μετάφρασης στα ελληνικά του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας, διασφαλίστηκε με την πραγματοποίηση της διαδικασίας Διγλωσσικής Αμφίπλευρης Μετάφρασης (back to back) (Scientific Advisory Committee SAC, 1997). Επίσης πραγματοποιήθηκε και πιλοτική έρευνα προκειμένου να εξεταστεί η φαινομενική εγκυρότητα (face validity) του ερωτηματολογίου (Thomas & Nelson, 2003), από την οποία δεν προέκυψαν θέματα ή αλλαγές.

Σε ό,τι αφορά τις συνεντεύξεις, οι Guba και Lincoln (1981) αναφέρουν ότι αν έχει εξασφαλιστεί η εγκυρότητα μίας ποιοτικής έρευνας, τότε υφίσταται και η αξιοπιστία της. Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα είναι αξιόπιστη, αφού η εγκυρότητά της εδραιώθηκε μέσω των παραπάνω μεθόδων (τριγωνοποίηση, επανάληψη κ.λπ.).

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

Προκειμένου να γίνει η επιλογή του δείγματος της ποιοτικής μελέτης για την σε βάθος εξέταση του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων στους Δ.Α.Ο., πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα στο σύνολο των Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αθηνών. Η διαδικασία αυτή αξιοποιήθηκε περαιτέρω για τη συλλογή επικουρικών δεδομένων, από τα οποία προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

4.1.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 49 εργαζόμενους (n=49) σε 19 Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αθήνας, η πλειοψηφία των οποίων (59%) ήταν γυναίκες. Οι περισσότεροι (69%) δήλωσαν ότι είχαν «Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση» (Π.Ε.), το 22% είχε «Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» (Δ.Ε.), το 6% είχε «Τεχνολογική Εκπαίδευση» (Τ.Ε.), ενώ το 2% δήλωσε ότι είχε «Υποχρεωτική Εκπαίδευση» (Υ.Ε.). Στην ερώτηση εάν κατείχαν θέση ευθύνης, το 29% απάντησε θετικά, ενώ το 71% απάντησε αρνητικά. Ως προς την εργασιακή τους σχέση, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (86%) ήταν «τακτικοί υπάλληλοι», ενώ το 14% ήταν «Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου» (Ι.Δ.Ο.Χ.). Η μέση ηλικία τους ήταν 44,1 χρόνια, με τυπική απόκλιση 6,71 και εύρος από 28 έως 58 χρόνια. Η διάρκεια της εργασίας τους στην παρούσα υπηρεσία ήταν 12,2, με τυπική απόκλιση 8,35 χρόνια.

4.1.2 Απάντηση στο πρώτο (Υπάρχουν εργασιακές συγκρούσεις στους ελληνικούς Δ.Α.Ο.; Αν ναι, ποια είναι η χρονική τους έκταση στο εβδομαδιαίο εργασιακό ωράριο των Δ.Α.Ο.;) και δεύτερο (Πώς εκδηλώνονται οι εργασιακές συγκρούσεις στους ελληνικούς Δ.Α.Ο. και ποια είναι τα ενδεχόμενα αίτια εκδήλωσής τους;) ερευνητικό υπο-ερώτημα.

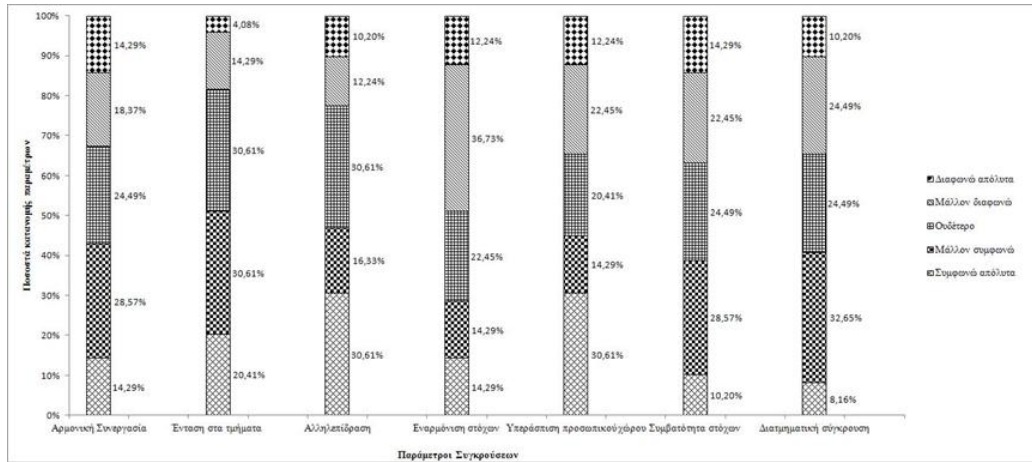
Προκειμένου να διερευνηθεί η ύπαρξη εργασιακών συγκρούσεων στους Δ.Α.Ο., οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν σχετικά δηλώνοντας ότι βίωναν κατά μέσο όρο 10.35 ώρες σύγκρουσης εβδομαδιαία (Πίνακας 4.1).

Πίνακας 4.1. Ηλικία, χρόνια στην Υπηρεσία και ώρες σύγκρουσης ανά εβδομάδα των συμμετεχόντων στην έρευνα (n=49) .

	Min	Max	M	S.d.
Ηλικία	28	58	44.12	6.713
Χρόνια εργασίας στην υπηρεσία	1	32	12.22	8.347
Ωρες σύγκρουσης την εβδομάδα	1	35	10.35	9.406

Στον Πίνακα 4.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων ως προς την ύπαρξη εργασιακών συγκρούσεων στους Δ.Α.Ο., όπου η ελάχιστη τιμή απάντησης ήταν «1» («συμφωνώ απόλυτα») και η μέγιστη «5» («διαφωνώ απόλυτα»).

Πίνακας 4.2 Απόψεις των συμμετεχόντων (n=49) σχετικά με τις εργασιακές συγκρούσεις που βιώνουν στους Δ.Α.Ο. (n=19) όπου εργάζονται.



Στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα των εργασιακών συγκρούσεων.

Πίνακας 4.3 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα των εργασιακών συγκρούσεων.

Ερωτήματα εργασιακών συγκρούσεων	M	St.d
Υπάρχει μικρή ή καθόλου διατμηματική σύγκρουση	2.96	1.154
Οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί	3.02	1.233
Η υπεράσπιση του «προσωπικού χώρου» αποτελεί τρόπο ζωής για τους εργαζόμενους	2.71	1.429
Οι υπάλληλοι νοιώθουν ότι οι στόχοι τους συνάδουν μεταξύ τους	3.18	1.253
Στους εργαζόμενους δεν αρέσει να αλληλεπιδρούν με άλλα τμήματα	2.55	1.324
Οι εντάσεις είναι υψηλές όταν τα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους	2.51	1.102
Τα τμήματα συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους	2.90	1.279

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, οι μέσες τιμές των απαντήσεων για όλα τα ερωτήματα συγκλίνουν στην τιμή «3» («ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ»). Ωστόσο, η μέση συμφωνία ήταν υψηλότερη στις δηλώσεις «οι εντάσεις είναι υψηλές όταν τα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους» και «στους εργαζόμενους δεν αρέσει να αλληλεπιδρούν με άλλα τμήματα», από ό,τι στις δηλώσεις «οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί» και «οι υπάλληλοι νοιώθουν ότι οι στόχοι τους δεν συνάδουν μεταξύ τους».

4.1.3 Απάντηση στο τρίτο ερευνητικό υπο-ερώτημα (Ποια είναι η επίδραση των χαρακτηριστικών του δείγματος στις απαντήσεις περί εργασιακών συγκρούσεων;)

Προκειμένου να διερευνηθεί μία πιθανή επίδραση των χαρακτηριστικών του δείγματος στις απαντήσεις της κλίμακας συγκρούσεων σε Δ.Α.Ο., πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων t-test για τα διχοτομικά ερωτήματα του φύλου (άνδρας / γυναίκα), της θέσης ευθύνης (ναι / όχι) και της σχέσης εργασίας (τακτικός υπάλληλος / ΙΔΟΧ), καθώς και ανάλυση διακύμανσης

ANOVA για την κατηγορία (ΠΕ / ΔΕ / ΤΕ / ΥΕ). Επίσης, πραγματοποιήθηκε τεστ συνάφειας ανάμεσα στους αριθμητικούς παράγοντες της ηλικίας, των χρόνων εργασίας στην Υπηρεσία και στις ώρες σύγκρουσης την εβδομάδα, που δήλωναν ότι βίωναν οι υπάλληλοι των Δ.Α.Ο. με τα κυρίως ερωτήματα, τα οποία ήταν τύπου Likert και θεωρούνται συνεχή δεδομένα.

Αναφορικά με το φύλο, ο έλεγχος t-test έδειξε μία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στη δήλωση «τα τμήματα συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους» ($t=2,82, df=34,15, p=0,008$). Συγκεκριμένα, οι γυναίκες (Μ.Ο.=2,5) είχαν σημαντική στατιστική διαφορά σε σχέση με τους άνδρες (Μ.Ο.=3,5), δηλαδή θεωρούσαν ότι η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι πιο αρμονική (Πίνακας 4.4).

Πίνακας 4.4. Επίδραση του φύλου στη συνεργασία μεταξύ των εργασιακών τμημάτων.

	t	df	Άνδρες	Γυναίκες
Τα τμήματα συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους	2.82	34.15	3.50	2.48

Στατιστική σημαντικότητα: 0.008

Σχετικά με την κατοχή θέσης ευθύνης, βρέθηκε μία στατιστικά σημαντική διαφορά στη δήλωση «οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί» μεταξύ προϊστάμενων - υφιστάμενων ($t=2,16, df=20,62, p=0,043$). Ειδικότερα, οι μη-κάτοχοι θέσης ευθύνης (Μ.Ο.=2,8) πίστευαν εντονότερα ότι οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί σε σχέση με τους προϊστάμενούς τους (Μ.Ο.=3,6). Ο Πίνακας 4.5 συνοψίζει τα ανωτέρω.

Πίνακας 4.5. Επίδραση θέσης ευθύνης στη συμβατότητα των εργασιακών στόχων.

	T	df	Θέση ευθύνης M	Θέση μη- ευθύνης M
Οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί	2.16	20.62	3.64	2.77

Στατιστική σημαντικότητα: 0.43

Βρέθηκε ότι οι μεταβλητές των κατηγοριών «εργασία», «ηλικία» και «χρόνια εργασίας στην Υπηρεσία» και «ώρες σύγκρουσης την εβδομάδα» των υπάλληλων των Δ.Α.Ο., δεν επηρέαζαν τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της κλίμακας αναζήτησης συγκρούσεων στους Δ.Α.Ο.

Συνοπτικά, από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι σε όλους, εκτός από έναν Δ.Α.Ο., υπάρχουν εργασιακές συγκρούσεις που διαρκούν από δύο έως και 22.5 ώρες την εβδομάδα. Από τις απαντήσεις στα σχετικά ερωτήματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε αυτούς που δηλώνουν προβληματικές εργασιακές σχέσεις, σε αυτούς που δεν αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους εργασιακά θέματα και σε αυτούς που κρατούν ουδέτερη στάση, με τον συνολικό μέσο όρο να στρογγυλοποιείται στην τιμή του «3», δηλαδή του «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ».

Επίσης, φαίνεται ότι, οι γυναίκες θεωρούν τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων αρμονικότερη σε σχέση με τους άνδρες, οι δε υπάλληλοι, σε αντίθεση

με τους προϊστάμενούς τους, πιστεύουν ότι οι εργασιακοί στόχοι των τμημάτων δεν είναι συμβατοί μεταξύ τους.

4.2 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

Τα ποσοτικά δεδομένα της μελέτης εμπλουτίστηκαν με ποιοτικά (συνεντεύξεις), προκειμένου να διερευνηθούν σε βάθος οι πτυχές των εργασιακών συγκρούσεων στους οργανισμούς εκείνους με το μεγαλύτερο μέσο όρο ωρών εβδομαδιαίων συγκρούσεων.

4.2.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν εννέα άτομα, από τα οποία τέσσερις ήταν γυναίκες και πέντε άνδρες, ηλικίας από 35 έως 61 χρόνων. Το επάγγελμά τους ήταν κυρίως καθηγητές φυσικής αγωγής, η σχέση εργασίας τους ήταν δημοτικοί υπάλληλοι μόνιμοι, με συμβάσεις ή εκλεγμένοι, το εργασιακό τους επίπεδο ήταν αυτό των υπάλληλων, των προϊστάμενων και των ανώτερων στελεχών διοίκησης, ενώ ο τίτλος της εργασιακής τους θέσης ήταν: ένας Πρόεδρος Δ.Α.Ο., μία Διευθύντρια Δ.Α.Ο., ένας Τμηματάρχης Οικονομικών Υπηρεσιών, μία Προϊστάμενη Αθλητικών Υπηρεσιών, δύο υπάλληλοι υπεύθυνες για τα αθλητικά, ένας υπεύθυνος τύπου και επικοινωνίας και δύο υπάλληλοι Καθηγητές Φυσικής Αγωγής,

4.2.2 Διερεύνηση αιτιών, τρόπων εκδήλωσης και επιρροή των εργασιακών συγκρούσεων στους Δ.Α.Ο.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της ποιοτικής διερεύνησης του θέματος των εργασιακών συγκρούσεων. Είναι δομημένα ως ερευνητικά ερωτήματα:

4.2.2.1 Απάντηση στο τέταρτο υπο-ερευνητικό ερώτημα (Πώς διαμορφώνονται οι συγκρούσεις στους Δ.Α.Ο., όπου το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων είναι εντονότερο;)

Στο τέταρτο υπο-ερευνητικό ερώτημα εξετάζεται η διαμόρφωση των συγκρούσεων στους υπό μελέτη Δ.Α.Ο., όπου το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων είναι εντονότερο. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι επιθυμία των εργαζόμενων είναι να υπάρχει στον οργανισμό ενότητα, ευγενής άμιλλα και παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Δήλωσαν, όμως, ότι στην πραγματικότητα οι σχέσεις μεταξύ τους είναι από μέτριες έως κακές, γεγονός που δημιουργεί συγκρούσεις σε όλα τα εργασιακά επίπεδα. Ως σχετική αιτία αναφέρουν την έλλειψη συγκεκριμένων γραπτών διαδικασιών για κάθε εργασιακό θέμα. Επίσης, αναφέρουν ότι τις περισσότερες φορές τα μέλη των Δ.Σ., των Δ.Α.Ο., για να ασκήσουν εξουσία επιλέγουν για συνεργάτες άτομα της εμπιστοσύνης τους, δημιουργώντας έτσι μία άτυπη δομή, που είναι ένα νέο σημείο αναφοράς συγκρούσεων με ένταση σε υψηλά επίπεδα.

Συγκεκριμένα, με βάση τη θεωρία των 5 Ps (Galtung, 2000), πραγματοποιήθηκαν οι αναλύσεις των συνεντεύξεων στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα:

- *Αντιλήψεις:* Προέκυψε ταύτιση απόψεων ως προς το πώς θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ότι θα έπρεπε να είναι οι σχέσεις των εργαζόμενων στους Ο.Τ.Α.. Οι ταυτόσημες αυτές αντιλήψεις περιγράφονται

από τις έννοιες της ενότητας (id 1. 3/64-65), της άμιλλας (id 2. 3/45-47), αλλά και του κοινού σκοπού (id 5. 3/2-3), (id 4. 3. 2/274-275).

- *Άνθρωποι*: Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι οι σχέσεις μεταξύ των υπάλληλων δεν είναι καλές (id 7. 2/6-7), (id 4. 3/33-34). Επιπρόσθετα, τα αιρετά μέλη των Δ.Σ., των Δ.Α.Ο., δεν διατηρούν καλές σχέσεις με τους υφιστάμενούς τους (id 5. 3/5), αλλά και οι μεταξύ τους σχέσεις είναι μέτριες (id 6. 2/6).
- *Πρακτικές*: Η καθημερινότητα στους Δ.Α.Ο. χαρακτηρίζεται ως «αρένα» (id 7. 2/57-59), όπου όλοι συγκρούονται με όλους (id 4. 3/90-91) από το επίπεδο των απλών αντιδράσεων και λογομαχιών (id 3. 1/222-224), μέχρι το ανώτερο επίπεδο της δικαστικής οδού (id 9. 2/92-94). Οι εμπλεκόμενοι υποστηρίζουν ότι τα θέματα των συγκρούσεων είναι διάφορα, από το ωράριο εργασίας (id 6. 2/24-25), (id 5. 3/33-36), (id 2. 3/22-24), (id 6. 3/21) μέχρι τον τρόπο εργασίας κάθε υπάλληλου (id 5. 3/11-16), (id 9. 2/104-107), (id 4. 3/46-53).
- *Πολιτικές*: Κοινοί παρονομαστές σε όλους τους οργανισμούς είναι αφενός η έλλειψη σαφών εργασιακών κανόνων και στόχων και αφετέρου η μη υλοποίηση όσων υπάρχουν (id 5. 3/151-153), (id 5. 3/76-78), (id 5. 3/24-26), (id 6. 3/125-128), (id 4. 3/139-141), (id 6. 3/101-102).
- *Επιμονή*: Οι συγκρούσεις σε όλους τους Δ.Α.Ο. παρουσιάζουν μία διαχρονικότητα (id 2. 3/64), (id 4. 3/20-21), (id 5. 3/10), (id 7. 2/7-8). Ειδικά σε οργανισμούς που προήλθαν από συνένωση, λόγω Καλλικράτη, είναι αισθητές και ακόμα διαρκούν (id 4. 3/16-24). Οι διαφορετικές ατομικές νοοτροπίες, οι διαφορετικές πολιτικές που ακολουθήθηκαν και εκφράστηκαν, αλλά και η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών των οργανισμών αυτών είναι από τα πιο διαδεδομένα αίτια σύγκρουσης (id 4. 3/26-30), (id 6. 2/113-114), (id 9. 2/8-13).

Ταυτόχρονα, στις περισσότερες από τις συνεντεύξεις αναδεικνύεται ένα νέο αίτιο πρόκλησης σύγκρουσης, το οποίο μπορεί να ονομαστεί «ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο» (id 5. 3/133-137), (id 7. 2/88-96), (id 8. 2/14-19), (id 7. 2/109-112), (id 9. 2/5-8), (id 6. 2/130-134), ο οποίος μπορεί να είναι είτε εργαζόμενος στον οργανισμό ως συνεργάτης, είτε με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου (id 5. 3/135-137), είτε με σύμβαση δημοσίου δικαίου (id 7. 2/87-91). Τα αιρετά όργανα των ΝΠΔΔ αθλητισμού των Δήμων στηρίζονται σε αυτούς για να ασκήσουν τις πολιτικές τους παρακάμπτοντας την ιεραρχία και με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μία άτυπη οργανωτική δομή. Τέτοιοι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από «έλλειψη εμπιστοσύνης στις δυνάμεις τους» και «αγάπη για την εξουσία» (id 8. 2/81-91), (id 9. 2/68-71), (id 7. 2/91-96), (id 4. 3/245-251). «Ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο» είναι ένα μόνιμο φαινόμενο και κάθε φορά που αλλάζει ο πρόεδρος του Δ.Α.Ο., αλλάζει και αυτός που είναι δίπλα του (id 9. 2/54-56), (id 7. 2/109-112), (id 8. 2/14-19), (id 6. 3/82-85), (id 5. 3/131), (id 4. 3/55-63).

4.2.2.2 Απάντηση στο πέμπτο υπο-ερευνητικό ερώτημα (Ποιες είναι οι εμπειρίες εργασιακών συγκρούσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στους Δ.Α.Ο., με το οξύτερο πρόβλημα;)

Στο πέμπτο υπο-ερευνητικό ερώτημα εξετάζονται το συγκρουσιακό εργασιακό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα και οι εμπειρίες τους (βιώματα,

ενέργειες). Οι συγκρούσεις υπάρχουν σε όλα τα εργασιακά επίπεδα, τα σχετικά βιώματα των υπάλληλων είναι άσχημα και δηλώνουν ότι αποφεύγουν όσο μπορούν τέτοιου είδους καταστάσεις. Οι κοινές εμπειρίες τους εντοπίζονται στις συγκρούσεις με ιεραρχικά ανώτερους τους, αλλά κυρίως με τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο». Συγκεκριμένα:

- *Εργασιακό επίπεδο σύγκρουσης:* Οι συγκρούσεις είναι υπαρκτές σε όλα τα εργασιακά επίπεδα. Μεταξύ υπάλληλων ίδιου επιπέδου, μεταξύ υπάλληλων διαφορετικού επιπέδου, μεταξύ αιρετών μελών Δ.Σ. - υπάλληλων, μεταξύ μελών Δ.Σ. (id 1. 3 /32-35), (id 2. 3/17-18), (id 4. 3/88-90& 97-101), (id 5. 3/19) (id 7. 2/51-56), (id 8. 2/23-30). «Ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο» δημιουργεί εντάσεις από την αλαζονεία του στην άσκηση εξουσίας και κλίμα φόβου στους υπάλληλους (id 8. 2/41), (id 7. 2/93-112), (id 9. 2/13-16). Ομαδοποιώντας τους εμπλεκόμενους στις συγκρούσεις με τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο» προέκυψαν δύο «στρατόπεδα»: στο ένα ανήκαν αυτοί που ήταν ενάντια στον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο» και στο άλλο αυτοί που ήταν υπέρ του (id 9. 2/20-23), (id 8. 2/138-139), (id 6. 3/177-181), (id 7. 2/6-13), (id 9. 2/109-110).
- *Βιώματα:* Είτε άμεσα, είτε έμμεσα στις εργασιακές συγκρούσεις στους Δ.Α.Ο., οι εμπλεκόμενοι βιώνουν τις καταστάσεις αυτές με δυσάρεστα συναισθήματα (id 2. 3/29), (id 1. 3/36-37), (id 8. 2/186-188), (id 5. 3/79-83). Σε περιπτώσεις που τείνουν να δημιουργηθούν καταστάσεις έντασης προσπαθούν, όσο τους είναι δυνατόν, να απέχουν, ή περιμένουν την εκτόνωση για να παρέμβουν (id 9. 2/29-30), (id 8. 2/116-119), (id 7. 2/174-177), (id 6. 3/53-54), (id 7. 2/146-147). Παρ' όλο που η εμπλοκή δεν είναι επιλογή τους, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε συγκρούσεις με αμυντική διάθεση και με σκοπό την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος (id 7. 2/28-31), (id 9. 2/30-32), (id 6. 3/94-96), (id 5. 3/96-97), (id 4. 3/296-300).

4.2.2.3 Απάντηση στο έκτο υπο-ερευνητικό ερώτημα (Ποιο είναι το στοιχείο που κυριαρχεί στις εργασιακές συγκρούσεις των Δ.Α.Ο., με το οξύτερο πρόβλημα, από πού πηγάζει, πώς εξελίσσεται, πώς αντιμετωπίζεται, με ποιο αποτέλεσμα;)

Στο έκτο υπο-ερευνητικό ερώτημα εξετάζονται τα στοιχεία των εργασιακών συγκρούσεων που κυριαρχούν, την πηγή προέλευσής τους, την εξέλιξή τους, την αντιμετώπισή τους και το αποτέλεσμα που προκύπτει. Το κύριο στοιχείο συγκρούσεων που προέκυψε από την συγκεκριμένη έρευνα ήταν η εξουσία και ο τρόπος άσκησής της μέσα από τις πολιτικές αποφάσεις των εκάστοτε προέδρων των Δ.Σ., των Δ.Α.Ο. Τις περισσότερες φορές, η πηγή σύγκρουσης που αναδείχθηκε από την παρούσα έρευνα ήταν «ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο». Οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει δείχνουν έναν άνθρωπο κυρίαρχο στον οργανισμό, που δημιουργεί μία άτυπη μορφή οργάνωσης, αφού ουσιαστικά παρακάμπτει όλη τη νόμιμη τυπική ιεραρχία. Η συσπείρωση των υπάλληλων που αντιτίθενται σε όλα τα παραπάνω, θεωρείται ως φυσική «απάντηση» στον πρόεδρο και τις παράτυπες αποφάσεις του. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ένταση της σύγκρουσης, με αποτέλεσμα η εικόνα του οργανισμού στο κοινό να αμαυρώνεται και η αποδοτικότητά του να μειώνεται.

Συγκεκριμένα, στο παρόν ερευνητικό ερώτημα, οι συγκρούσεις αναλύονται με βάση τη θεωρία του Hayes (2009), η οποία βασίζεται στο τρίπτυχο: διάγνωση – πρόγνωση – θεραπεία :

- *Στοιχείο σύγκρουσης*: Οι πρόεδροι των Δ.Α.Ο., χρησιμοποιούν την εξουσία που κατέχουν νόμιμα, για να επιβάλουν οργανωτικές λύσεις (id 5. 3/100-101), (id 7. 2/16-22), (id 5. 3/37-42). Στις αποφάσεις που παίρνουν εντάσσονται και αυτές που υποδεικνύονται από τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο», οι οποίες παρακάμπτουν ουσιαστικά τη νόμιμη ιεραρχία (id 9. 2/72-81), (id 8. 2/26-30), (id 7. 2/91-93).
- *Πηγή*: Οι συγκρούσεις προκύπτουν από την παράκαμψη της τυπικής οργανωτικής δομής και ο «άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο», θεωρείται ως άμεση πηγή πρόκλησης εντάσεων (id 9. 2/99-100), (id 8. 2/42-49), (id 7. 2/96-98).
- *Εξέλιξη*: Η οργάνωση στους Δ.Α.Ο., δεν ακολουθεί τις αρχές του νέου τρόπου δημόσιου μανάτζμεντ (id 6. 3/139-141), αλλά στηρίζεται σε σχέσεις πελατειακού τύπου (id 5. 3/134-135), (id 6. 3/84-85), (id 7. 2/109-110), (id 8. 2/44-49), (id 7. 2/66-68), (id 9. 2/73-75). Μέσα στα ανωτέρω διαμορφωμένα δομικά πλαίσια, εντάσσεται και η κυριαρχία του «ανθρώπου δίπλα στον πρόεδρο» (id 9. 2/13-16), (id 8. 2/70-73), (id 7. 2/88-91).
- *Αντιμετώπιση*: Όσοι εργαζόμενοι στους Δ.Α.Ο., συμφωνούν με τις αποφάσεις του προέδρου, που υποδεικνύονται από τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο», συσπειρώνονται και δημιουργούν μία άτυπη υποστηρικτική ομάδα (στρατόπεδο υπέρ). Ως αντίδραση σε αυτή την ενέργεια και για να αντιμετωπίσουν την «απειλή», όσοι διαφωνούν με τις αποφάσεις αυτές δημιουργούν αντίστοιχη ομάδα (στρατόπεδο κατά) (id 9. 2/20-21), (id 8. 2/138-139), (id 7. 2/63-76), (id 9. 2/85-86), (id 4. 3/203-204).
- *Αποτέλεσμα*: Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι να αμαυρώνεται η εικόνα του οργανισμού στο κοινό, αφού οι αντιθέσεις μεταξύ των εργαζόμενων είναι οφθαλμοφανείς (id 4. 3/226-238), (id 5. 3/86-87), (id 6. 3/198-201), μειώνεται η αποδοτικότητά τους (id 1. 3/51), (id 2. 3/38-39), (id 4. 3/223), (id 5. 3/105) και δεν διεκπεραιώνονται ορθά οι εργασίες σε όλους τους τομείς, με το ανάλογο οικονομικό κόστος να έχει άμεσο αντίκτυπο σε κάθε Δ.Α.Ο. (id 8. 2/171-175), (id 9. 2/102-107), (id 4. 3/220-221).
- *Στυλ*: Οι συμμετέχοντες στις συγκρούσεις αυτές, ιδιαίτερα οι υπάλληλοι, δεν επιλέγουν να έρθουν σε αντιπαράθεση άμεσα. Αντίθετα, προσπαθούν να βρουν λύσεις με διάφορους τρόπους. Σε περίπτωση, όμως, που η «άλλη πλευρά» συνεχίζει την αντιπαράθεση, τότε η εμπλοκή τους είναι δεδομένη (καταγγελία σε σωματείο υπαλλήλων) και ισχυρή μέχρι τη δικαστική διαμάχη (id 9. 2/109-116), (id 8. 2/184-186), (id 7. 2/166-177), (id 6. 3/92-98), (id 4. 3/ 296-300). Οι παρατηρητές των συγκρούσεων επιλέγουν πάντα να μειωθεί η ένταση της συγκρουσιακής κατάστασης για να παρέμβουν, προσπαθώντας να συμβάλουν στην καλύτερη δυνατή επίλυσή τους (id 1. 3/44-47), (id 4. 3/172-182), (id 6. 3/167-174), (id 7. 2/179-188), (id 8. 2/116-124), (id 9. 2/ 29-33).

Τα πιο πάνω ερευνητικά αποτελέσματα προκύπτουν από ταξινομήσεις, αλληλο-συσχετίσεις και διασταυρώσεις όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 4.6 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.6 Ανάλυση των συνεντεύξεων και διασταύρωση των αποτελεσμάτων

Ερευνητικά ερωτήματα	Θεωρητικό πλαίσιο	Ανάλυση-αποτελέσματα	Διασταύρωση αποτελεσμάτων
Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα: Πώς διαμορφώνονται οι συγκρούσεις στα ΝΠΔΔ των Δήμων από την εφαρμογή των πολιτικών των εκάστοτε Προέδρων Δ. Σ.;	ΙΔΙΑΓΝΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: Ενότητα υπάλληλων –αρωγή - προσανατολισμός στην εργασία.	-να υπάρχει ενότητα και να υπάρχει και φυσικά καλύτερη δουλειά (id 1. 3/64-65) -να υπάρχει άμιλλα μεταξύ των υπάλληλων (id 2. 3/45-47) -όλοι εργαζόμαστε για έναν κοινό σκοπό (id 5. 3/2-3) -...διότι θα πρέπει όλοι να είχαν κοινό στόχο και όλοι να ήταν συντονισμένοι σε αυτόν το στόχο. (id 4. 3. 2/274-275)
Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι εμπειρίες και το επίπεδο των εμπλεκομένων, στους ΔΑΟ (βιώματα-ενέργειες);	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ & ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ - ΑΙΡΕΤΩΝ: Από τυπικές έως άσχημες-κακές	-Καθαρά τυπικές (id 5. 3/5) -Μέτριες, μέτριες (id 6. 2/6) -Γενικότερα δεν θα έλεγα ότι είναι από τις καλύτερες δυνατές (id 7. 2/6-7) -είναι κακές.... Παραμένουν κακές (id 4. 3/33-34)
Έκτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιο είναι το στοιχείο των συγκρούσεων όπου κυριαρχεί, από πού πηγάζει, πώς εξελίσσεται, πώς αντιμετωπίζεται, με ποιο αποτέλεσμα;	ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	ΤΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ: Συγκρούσεις παντού, σε όλα τα επίπεδα, για διάφορα θέματα.	-Συγκρούσεις υπάρχουν παντού, είναι μια αρένα που βρίσκονται όλοι μέσα και συγκρούονται (id 7. 2/57-59) -δεν θα έλεγα ότι υπάρχει κανόνας ότι είναι ή δεν είναι στο ίδιο τμήμα ή σε άλλα υπάρχουν από όλες τις περιπτώσεις, ...υπάρχει ένα άτομο που ήρθα σε σύγκρουση που είναι από το δικό μου τμήμα και υπάρχει ένα άλλο άτομο που είναι σε άλλο τμήμα (id 4. 3/78-82) -εκ των πραγμάτων δημιουργούνται κάποιες μικροαντιδράσεις είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά (id 3. 1/222-224)

Ερευνητικά ερωτήματα αποτελεσμάτων	Θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης ταξινόμησης των δεδομένων	Ανάλυση-αποτελέσματα	Διασταύρωση
(συνέχεια) Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα: Πώς διαμορφώνονται οι συγκρούσεις στα ΝΠΔΔ των Δήμων από την εφαρμογή των πολιτικών των εκάστοτε Προέδρων Δ. Σ.; Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι εμπειρίες και το επίπεδο των εμπλεκομένων, στους ΔΑΟ (βιώματα-ενέργειες); Έκτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιο είναι το στοιχείο των συγκρούσεων όπου κυριαρχεί, από πού πηγάζει, πώς εξελίσσεται, πώς αντιμετωπίζεται, με ποιο αποτέλεσμα;	(συνέχεια) Ι)ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΡΑΠΤΕΣ ΕΝΤΟΛΕΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ - ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ- ΣΤΟΧΟΙ: Δεν υπάρχουν σαφείς γραπτοί κανόνες. Το μεγαλύτερο μέρος των συγκρούσεων προέρχεται από τους ανθρώπους «κοντά» στον Πρόεδρο.	- Συνήθως όχι Δεν γίνεται κάποια αρχική θεώρηση των στόχων για να μπορούμε να φτάσουμε κάποιο πράγμα. Ξεκινάμε και είναι γενικοί και αόριστοι Συνήθως (id 5. 3/151-153) - Όχι δεν είναι ευδιάκριτες και αυτό είναι σημαντικό. -Συνήθως δίνονται εκείνη τη στιγμή ή δίνονται από την αρχή του μήνα για τον επόμενο μήνα (id 5. 3/76-78) -Ναι υπάρχουν, υπάρχουν υπάρχουν υπάρχουν υπάρχουν άτομα που είναι κοντά του (Πρόεδρο) είτε λόγω φιλίας που έχει αναπτυχθεί είτε λόγω προηγούμενης φιλίας όπου μπήκαν και στη συγκεκριμένη εργασία (λόγω αυτής της φιλίας). Ε αυτοί είναι οι προνομιούχοι (id 5. 3/133-137) - Είχε κοντά της έναν από τους υπαλλήλους όπου την είχε χρήσει άτυπα εεεεε δεξί της χέρι και με αυτό τον τρόπο έλυνε και έδενε στον οργανισμό. Κατάφερε δηλαδή να απαξιώσει Διευθυντές Προϊσταμένους τα πάντα. Άκουγε ΜΟΝΟ το συγκεκριμένο άτομο, ΜΟΝΟ ό, τι της έλεγε το συγκεκριμένο άτομο, είχε απαξιώσει κάθε μορφής προτάσεων που γινόντουσαν (id 7. 2/88-96) - Ουσιαστικά ο κάθε Πρόεδρος θέλει να έχει το δεξί του χέρι ή τον άνθρωπό του όπου αυτά τα άτομα παίρνουν υπερβολικές αρμοδιότητες

	ΕΠΙΜΟΝΗ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ: Οι συγκρούσεις πάντα υπήρχαν και θα υπάρχουν	«κάτω από το τραπέζι» και αυτοί μπορούν ελέγχουν και κινούν τα νήματα (id 8. 2/14-19) - εεεεεε .. όλοι οι Πρόεδροι φέρνουν τους δικούς τους ή βρίσκουν δικούς τους για όσο διάστημα είναι Πρόεδροι, για να έχουν υποστήριξη (id 7. 2/109- 112) - Τα άτομα που ήταν ή και είναι κοντά στον Πρόεδρο δημιουργούν πολλά προβλήματα. Προβλήματα επικοινωνίας, σχέσεων, και άλλα πολλά (id 9. 2/5-8) - Εδώ ούτε του Δ. Σ. δεν ακολουθούνται οι αποφάσεις βγαίνουν αποφάσεις οι οποίες μένουν στα χαρτιά (id 4. 3/139-141) - Εντάσεις οι οποίες προέκυπταν από τις διαφωνίες μας ως προς τη νομιμότητα πράξεων, πρακτικών, και υλοποιήσιμων ενεργειών (7. 2/28-31) - Ο Πρόεδρος είναι ένας αιρετός ο οποίος οι στόχοι του αλλάζουν κάθε δύο χρόνια γιατί αλλάζει ο Πρόεδρος, στόχοι οι οποίοι μπορεί και να μην είναι και καθορισμένοι ποιοι είναι και αυτός προσπαθεί να μάθει στην πορεία να βάζει στόχους (id 6. 2/130-134) Καλά συγκρούσεις πάντα υπήρχαν...αλλά προσπαθούμε (id 2. 3/64) Υπήρχαν και πριν προβλήματα και υπάρχουν και τώρα προβλήματα (id 4. 3/20-21) Σαφώς, σαφώς σαφώς και υπάρχουν προβλήματα πάντα (id 5. 3/10) Πάντα υπάρχουν εντάσεις πάντα υπάρχουν διαφωνίες (id 7. 2/7-8)
--	---	--

Ερευνητικά ερωτήματα	Θεωρητικό πλαίσιο	ανάλυσης-ταξινόμησης των δεδομένων	Ανάλυση-αποτελέσματα	Διασταύρωση αποτελεσμάτων
(συνέχεια) Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα: Πώς διαμορφώνονται οι συγκρούσεις στα ΝΠΔΔ των Δήμων από την εφαρμογή των πολιτικών των εκάστοτε Προέδρων Δ. Σ.; Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι εμπειρίες και το επίπεδο των εμπλεκόμενων, στους ΔΑΟ (βιώματα-ενέργειες); Έκτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιο είναι το στοιχείο των συγκρούσεων όπου κυριαρχεί, από πού πηγάζει, πώς εξελίσσεται, πώς αντιμετωπίζεται, με ποιο αποτέλεσμα;	II)ΕΡΜΗΝΕΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ: Οι συγκρούσεις υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα	Συγκρούσεις υπάρχουν μεταξύ των εργαζόμενων, διευθυντών, των δημοτών (id 2. 3/17-18) μεταξύ εργαζόμενων, εμ μεταξύ Προϊσταμένων υφισταμένων είναι πιο ήπιες προς το παρόν οι συγκρούσεις, αλλά υπάρχουν. Τώρα στο επίπεδο του Δ. Σ. φυσικά οι συγκρούσεις είναι έχουν σχέση να κάνουν με τις απόψεις.. πολιτικές απόψεις που εκπροσωπεί ο εκάστοτε σύμβουλος (id 1. 3/32-35) ο κανόνας γενικά είναι ότι έχουν έρθει υπάρχει ένα μίγμα δηλαδή υπάρχουν οι προϊστάμενοι μεταξύ τους, με υφιστάμενους, υφιστάμενοι μεταξύ τους υπάρχει ένα γενικότερο.. (id 4. 3/97-101) Συγκρούσεις συμβαίνουν σε όλα τα επίπεδα. Είτε μεταξύ υπάλληλων είτε μεταξύ προϊσταμένων, είτε μεταξύ υπάλληλων-προϊσταμένων είτε υπάλληλων αιρετών είτε μεταξύ προϊσταμένων αιρετών είτε μεταξύ αιρετών μεταξύ τους (id 7. 2/51-56)
			ΒΙΩΜΑΤΑ: τα βιώματα των υπάλληλων είναι άσχημα και αποφεύγουν όσο μπορούν τέτοιου είδους καταστάσεις.	Δυσaréσκεια, δυσaréσκεια πιο πολύ (id 2. 3/29) Πριν τελειώσει η ερώτηση λέει φωναχτά: ΧΑΛΙΑ (αναστεναγμός) (id 1. 3/36-37) Εγώ απλώς το παρακολουθώ και προσπαθώ όσο γίνεται να μένω απ' έξω (id 9. 2/29-30) απλώς το προσπερνάω ούτε καν ασχολούμαι (id 7. 2/146-147)

Ερευνητικά ερωτήματα	Θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης-ταξινόμησης των δεδομένων	Ανάλυση-αποτελέσματα	Διασταύρωση αποτελεσμάτων
(συνέχεια) Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα: Πώς διαμορφώνονται οι συγκρούσεις στα ΝΠΔΔ των Δήμων από την εφαρμογή των πολιτικών των εκάστοτε Προέδρων Δ. Σ.; Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι εμπειρίες και το επίπεδο των εμπλεκομένων, στους ΔΑΟ (βιώματα-ενέργειες); Έκτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιο είναι το στοιχείο των συγκρούσεων όπου κυριαρχεί, από πού πηγάζει, πώς εξελίσσεται, πώς αντιμετωπίζεται, με ποιο αποτέλεσμα;	ΙΙΙ)ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	Κυρίως με τη δύναμη της εξουσίας ότι να λήξει αυτό το θέμα σε κάποιο χρονικό διάστημα (id 5. 3/100-101). Οπότε υπάρχει και αυτό, ακόμα και οι αιρετοί η μεταχείρισή τους είναι άλλη, δεν ήρθαν μάνατζερ εδώ, δεν υπάρχει σε εμάς κάποιος μάνατζερ ή στο δήμο ο οποίος να ξέρει από διοίκηση (id 6. 2/85-88) συνήθως πρέπει να επέμβει κάποιος αιρετός η διοίκηση όπου ακούει τις απόψεις και λύνεται δηλαδή.. (γέλιο) μαύρα και άραχνα, όπως αυτοί νομίζουν, ποιόν πρέπει να εκείνη τη στιγμή ποιος πιστεύουν ότι έχει δίκιο η περισσότερο τους εξυπηρετεί για κάποιους λόγους (id 6. 2/75-80) ...πιστεύω δεν μπορεί να εμπνεύσει η κορυφή της πυραμίδας τους από κάτω δεν οργανώνει σωστά τη δουλειά που υπάρχει στο...που θα πρέπει να υπάρξει στο Ν. Π. και αυτό οδηγεί σε δυσλειτουργίες, παρανοήσεις, αδικίες, και κάποιοι.... αντιδρούν σε αυτό κάποιοι δεν αντιδρούν και γενικά υπάρχει μια ένταση (id 4. 3/104-110) Πάντα κάποιος υπάρχει πολύ κοντά στον Πρόεδρο. Όταν αλλάζει ο Πρόεδρος συνήθως αλλάζει και αυτός. (id 9. 2 /54-56 με το «έτσι θέλω» άλλοι το λένε άλλοι δεν το λένε, ενώ δεν ισχύει τίποτα τέτοιο, απλά «φυτεύονται» σε κάποια πόστα παίρνοντας κάποιες αρμοδιότητες χωρίς κάποιος νομίμως να τους τις έχει παραχωρήσει και με το έτσι θέλω οργανώνουν και διοικούν το πόστο που τους αναλογεί (id 8. 2/24-30)

	Είχε κοντά (Πρόεδρος) της έναν από τους υπαλλήλους όπου την είχε χρήσει άτυπα εεεεεε δεξί της χέρι και με αυτό τον τρόπο έλυνε και έδενε στον οργανισμό. (ι d7. 2/88-91) Πολλές φορές ξεφεύγει, η κατάσταση ξεφεύγει και ο ευνοούμενος να λαμβάνει πρωτοβουλίες που ξεφεύγουν και δεν αναλογούν στην θέση που πραγματικά έχει. Εκεί φυσικά, μπορεί να μειώσει άλλους συναδέλφους, η να δώσει αρμοδιότητες σε υπαλλήλους που δεν τους αντιστοιχούν (id 8. 2/70-76) Άκουγε ΜΟΝΟ το συγκεκριμένο άτομο, ΜΟΝΟ ό, τι της έλεγε το συγκεκριμένο άτομο, είχε απαξιώσει κάθε μορφής προτάσεων που γινόντουσαν (id 7. 2/ 93-96) Ακριβώς..... ΑΚΡΙΒΩΣ.. ΑΚΡΙΒΩΣ στρατόπεδα, στρατόπεδα (id 8. 2/ 138-139) Δημιουργούνται στρατόπεδα, ομάδες, πώς να το πω..... Χωρίζονται οι υπάλληλοι. Αυτοί που είναι με τον Πρόεδρο και αυτόν που είναι κοντά του, και τούς άλλους. (id 9. 2/20-23) Έκανε αλλαγές μέσα στον οργανισμό επειδή το συγκεκριμένο πρόσωπο της έλεγε να τα κάνει, άκουγε το συγκεκριμένο πρόσωπο ό, τι της έλεγε και αυτό δημιουργούσε πολλές εντάσεις μεταξύ μας, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν πολλά προβλήματα στον οργανισμό (id 7. 2/101-107) Αυτό είναι το σύνηθες όταν θα υπάρχει κάποια απόφαση θα είναι γιατί όποιος είναι ανώτερος από αυτούς που διαφωνούν θα επιλέξει είτε την μία πλευρά είτε την άλλη πάντως (id 4. 3/194-197)
ΣΤΥΛ:Τρόπος αντιμετώπισης	

Δημιουργούν ομαδοποιήσεις (id 4. 3/203)
το αποτέλεσμα των συγκρούσεων μπορεί να είναι:

Να μη φέρει καλή έκβαση στις διάφορες εργασίες που γίνονται ή να μην γίνονται ολοκληρωτικά ή να μην γίνονται με τον καλύτερο τρόπο (id 2. 3/37-39)

Φυσικά είναι μείωση της (κόμπιασμα 2'') ποιότητας της δουλειάς εεεεε (παύση 4'') άσχημο κλίμα μεταξύ των εργαζόμενων που είναι πολύ σημαντικό εεεεε (παύση 5'') αυτό (id 1. 3/ 51-53)

Πέφτει καθαρά η απόδοση η διαδικασία και το πώς βγαίνει προς τον κόσμο το κλίμα και..... κατ' επ' έκταση η αύξηση των πελατών αυτών που έρχονται των πελατών στον οργανισμό που είμαι εγώ. Δηλαδή μείωση των πελατών (id 5. 3/105-109)

αλλά αυτό που βγαίνει είναι ότι δεν λειτουργεί σωστά ο οργανισμός, μπορεί οι αθλούμενοι να μην έχουν πάρει είδηση ότι είναι τσακωμένοι οι υπάλληλοι μεταξύ τους αλλά σίγουρα βλέπουν έναν αντιπαραγωγικό οργανισμό (id 4. 3/ 219-223)

Όταν όπως είπα είναι πολύ υψηλός ο βαθμός σύγκρουσης το αφήνω να ξεθυμάνει και μετά προσπαθώ να βοηθήσω προς τη σωστή κατεύθυνση (id 7. 2/174-177)

Μου ζητήθηκαν οι λόγοι που ήθελα να φύγει, τα είπα τα εξέθεσα όλα και ύστερα από μακρά διαδικασία και μια σύγκρουση που είχαμε αναγκαστήκαμε να τον διώξουμε ... (id 8.

2/242-246)

Εεεεεε..... προσπαθώ να κρατάω χαμηλούς
τόνους και να βρίσκω λύσεις.... (id 2. 3/34)
περιμένω να τελειώσει και μετά προσπαθώ να
μιλήσω είτε με τον έναν είτε με τον άλλον
για να (κόμπιασμα 4'') ηρεμήσουν λίγο τα
πνεύματα (id 1. 3/45-46)
Προσπαθούμε με τη συζήτηση.... (id 6. 2/92)

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στις εργασιακές συγκρούσεις των υπάλληλων, των στελεχών και των μελών των διοικητικών συμβουλίων στους Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αθηνών. Το δείγμα αποτελούνταν από 49 εργαζόμενους σε 19 Δ.Α.Ο., η πλειοψηφία των οποίων (59%) ήταν γυναίκες με «Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση» (69%), «τακτικοί υπάλληλοι» (86%) χωρίς εργασιακή θέση ευθύνης (71%). Η μέση ηλικία τους ήταν 44 χρόνων, η δε μέση διάρκεια της εργασίας τους στην παρούσα υπηρεσία ήταν 12 χρόνια. Στο συγκεκριμένο, έμπειρο με βάση το προφίλ του, δείγμα βασίστηκε η διερεύνηση ενός από τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, δηλαδή κατά πόσο υφίστανται εργασιακές συγκρούσεις σε ελληνικούς Δ.Α.Ο. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τη σχετική βιβλιογραφία (Spector, 2008) περί ύπαρξης εργασιακών συγκρούσεων διαφορετικής έκτασης σε κάθε οργανισμό.

Ωστόσο, η μελέτη εστιάσθηκε περαιτέρω σε όσους Δ.Α.Ο., το συγκεκριμένο πρόβλημα ήταν σε έξαρση προκειμένου να διερευνηθούν οι αιτίες, ο τρόπος εκδήλωσης, αλλά και τα αποτελέσματά του στους οργανισμούς αυτούς. Κατά συνέπεια, δημιουργήθηκε άλλο ένα δείγμα εννέα ατόμων (τρεις από κάθε εργασιακό επίπεδο - υπαλλήλοι, προϊστάμενοι, ανώτερα στελέχη διοίκησης) που βίωναν εντονότερα συγκρουσιακά φαινόμενα. Το αποτέλεσμα ήταν η ανάδειξη μίας σειράς αιτιών εργασιακών συγκρούσεων, βασικότερη από τις οποίες ήταν η παράκαμψη της επίσημης δομής - ιεραρχίας των Δ.Α.Ο., για την υλοποίηση των στόχων της διοίκησης με βάση τη φιλοσοφία της δημοτικής αρχής. Αυτό συνέβαινε με τη δημιουργία μίας άτυπης ομάδας εργαζομένων «δικής μας φιλοσοφίας» καθοδηγούμενης από «τον άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο». Οι υπόλοιποι υπάλληλοι παρακάμπτονταν διότι δεν συνέπρατταν εκούσια με τη νέα δημοτική αρχή. Το συγκεκριμένο εύρημα αναδεικνύεται για πρώτη φορά τόσο στην εγχώρια, όσο και τη διεθνή βιβλιογραφία.

Με τη θεωρία του περί της πάλης των τάξεων, ο Marx (1867) θεμελίωσε την άποψη ότι μία κοινωνία είναι ένα σύνολο μερών που βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση μεταξύ τους. Αρκετές περιπτώσεις στην παρούσα μελέτη επιβεβαίωσαν την παραπάνω θέση, αφού ο εργασιακός χώρος των Δ.Α.Ο., (ένας μικρόκοσμος της κοινωνίας) χαρακτηρίστηκε ως «αρένα», καθώς κάποιες φορές οι καταστάσεις ξεφεύγουν από τον έλεγχο και οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε συνεχή ρήξη μεταξύ τους. Τα δεδομένα αυτά θεμελιώνονται ευκρινώς στις συνεντεύξεις, όπου αναφέρονται συγκρούσεις σε όλα τα εργασιακά επίπεδα. Οι Slack, Berrett και Mistry (1994) κατέγραψαν ανάλογα φαινόμενα όταν, με στόχο την καλύτερη οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στο Κάλγκαρι του Καναδά, το 1988, η τοπική Κυβέρνηση θέλησε να οργανώσει τον αθλητισμό σε επαγγελματικά επίπεδα και διόρισε στη διοίκηση των αθλητικών φορέων επαγγελματίες μάνατζερ, πράγμα το οποίο τελικά δεν κατέστη εφικτό λόγω αντιδράσεων των υπάλληλων των αθλητικών οργανισμών, αλλά και των διοικήσεών τους.

Την ύπαρξη συγκρούσεων σε κάθε περίοδο αλλαγής σε έναν οργανισμό, επιβεβαιώνουν επίσης οι Amis, Slack και Berrett, (1995). Ανάλογες καταστάσεις εμφανίζονται στη Ελλάδα, ειδικά μετά από την εφαρμογή του νόμου περί των

συνενώσεων των δήμων με τις κοινότητες «Καλλικράτης» (3852/2010), όπου Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με διαφορετικές δομές, κουλτούρα, πολιτικές κ.λπ., υποχρεώνονται να συνεργαστούν για να προσφέρουν βέλτιστες υπηρεσίες στους πολίτες των τοπικών κοινωνιών.

Συνοπτικά, από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι σε όλους εκτός από έναν Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αθηνών υφίστανται εργασιακές συγκρούσεις διάρκειας από δύο έως και 22.5 ώρες την εβδομάδα. Σε τέσσερις από αυτούς οι ώρες που δηλώθηκαν ήταν πάνω από δώδεκα, δηλαδή περισσότερες από το σχετικό διεθνές μέσο όρο. Με βάση τη βιβλιογραφία, οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να αποβούν όχι μόνο ζημιογόνες, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις επωφελείς τόσο για τους οργανισμούς, όσο και τους ανθρώπους (Amason, 1996; Aminuddin, et al., 2009; Jehn, 1995; 1997; Pondy, 1992; Robbins, 1990; Spector, 2008; Thomas, 1992). Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη οι εργασιακές συγκρούσεις παρουσιάζουν τέτοια ένταση και μορφή, που οι εμπλεκόμενοι δηλώνουν ότι είναι ζημιογόνες για τους Δ.Α.Ο., τους υπάλληλους, αλλά και για το κοινό στο οποίο προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Σχετικά με την κατοχή θέσης ευθύνης, βρέθηκε μία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ προϊστάμενων - υφιστάμενων στη δήλωση «οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί». Ειδικότερα, οι μη-κάτοχοι θέσης ευθύνης πίστευαν ότι οι στόχοι των τμημάτων δεν είναι συμβατοί με αυτούς των προϊστάμενων τους, γεγονός το οποίο δηλώνει έλλειμμα αποτελεσματικής εταιρικής επικοινωνίας, αλλά και επιβεβαιώνει την ύπαρξη ομάδων υπαλλήλων με διαφορετικές εργασιακές επιδιώξεις, βασιζόμενες στις προσωπικές πολιτικές τους πεποιθήσεις. Η ύπαρξη των συγκεκριμένων εργασιακών προστριβών επιβεβαιώνονται από τον Bercovitch (1983), ο οποίος τις αποκαλεί δομικές – θεσμικές.

Ο Bloch (1988) επισήμανε ότι οι συγκρούσεις που προέρχονται από τη δομή του φορέα εργασίας ορίζονται ως διατμηματικές, είναι επίσημου χαρακτήρα (Jameson, 1999), και είναι υπαρκτές σε κάθε οργανισμό. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα επιβεβαίωσαν τη συγκεκριμένη θέση, αφού απάντησαν ότι, έστω και σε μικρό βαθμό, υπάρχει διατμηματική σύγκρουση, αλλά και ότι η δομή των Δ.Α.Ο., που εργάζονται στηρίζεται περισσότερο σε «πελατειακού» τύπου σχέσεις παρά στις αρχές του σύγχρονου δημόσιου μανάτζμεντ. Επίσης, από τα στοιχεία της παρούσας μελέτης συνάγεται ότι στους εργαζόμενους δεν αρέσει να αλληλεπιδρούν με συνάδελφους τους άλλων τμημάτων και όταν υπάρχει κάποια είδους συνεργασία, δηλώνουν ότι προκύπτουν συγκρούσεις.

Την σημαντική συμμετοχή του ανθρώπου ως «τρίτη πλευρά» που θα δώσει εποικοδομητική λύση σε τέτοιου είδους προβλήματα υποστηρίζει ο Ury (2000), ο οποίος αναφέρει ότι μπορεί ένας άνθρωπος να μετατρέψει μία ισχυρή διαφωνία σε μία δυνατή σχέση και να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για όλους, χωρίς απώλειες. Σε αυτή τη βάση σκέψης κινούνται και οι υπάλληλοι που δεν εμπλέκονται σε συγκρούσεις, τις περισσότερες φορές περιμένουν να ηρεμήσει η κατάσταση για να επέμβουν «πυροσβεστικά» και να «επουλώσουν» τυχόν «πληγές» που έχουν δημιουργηθεί από τις εργασιακές προστριβές.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η αμαύρωση της εικόνας του οργανισμού στο κοινό από τις αντιθέσεις, η μείωση της αποδοτικότητας και του κόστους

(οικονομικού - φήμης). Ειδικά το οικονομικό κόστος φαίνεται ότι είναι υψηλό (Κοσμάς & Αυθίνος, 2014). Το συγκεκριμένο εύρημα επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι το επίπεδο των αντιθέσεων επιδρά στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Amazon & Schweiger, 1997; Jehn, 1995; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Έτσι ερμηνεύεται και το γεγονός ότι όταν οι υπάλληλοι των Δ.Α.Ο., αναγκάζονται να εμπλακούν σε τέτοιου είδους συγκρούσεις το κάνουν μέχρι τέλους (για να υπερασπιστούν τη θέση τους), ακόμα και με καταγγελία σε σωματείο εργαζόμενων ή και δικαστική διαμάχη, έστω και αν αυτό μειώσει την αποδοτικότητα στην εργασία τους, καλούμενοι να υπερασπιστούν τη νομιμότητα (3584/2007). Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με αποτελέσματα ερευνών που αναφέρουν ότι η σύγκρουση καθήκοντος (task conflict) έχει θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα σε οργανισμούς (Amason, 1996; De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Van de Vliert, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Passos & Caetano, 2005; Simons & Peterson, 2000).

Οι Katz και Kahn (1978), αλλά και ο Hackman (1992) υποστηρίζουν ότι ο βασικότερος λόγος σύγκρουσης σε έναν οργανισμό είναι οι εργασιακές σχέσεις κάθε μορφής. Ωστόσο, οι εργασιακές συγκρούσεις που αναφέρθηκαν στην παρούσα μελέτη δεν ήταν επιλογή των υπάλληλων, οι οποίοι τις περισσότερες φορές προσπαθούσαν να βρουν λύσεις. Η επιθυμία τους ήταν η ύπαρξη ενότητας και ευγενούς άμιλλας, με απώτερο κοινό σκοπό να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες. Όπως αναφέρουν οι συμμετέχοντες στη έρευνα, υπάρχουν προστριβές όχι μόνο μεταξύ των υπάλληλων, αλλά και μεταξύ υπάλληλων και αιρετών. Συγκεκριμένα, από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι οι αιρετοί που συμμετέχουν στα διοικητικά συμβούλια των Δ.Α.Ο., έχοντας τη δύναμη της εξουσίας (Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας των Ν.Π.Δ.Δ., Δημοτικών Χώρων Άθλησης, 2001), προσπαθούν να επιβάλουν τις απόψεις τους και να εδραιώσουν τις πολιτικές της δημοτικής πλειοψηφίας. Στην Ελλάδα, έρευνα των Αυθίνου και Νάσση (1999) υποστήριξε ότι ο αθλητισμός επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική. Σε συνεντεύξεις που παρουσιάστηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα καταγράφηκε εξάρτηση των στελεχών του αθλητισμού από τις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες και υποχρέωσή τους να ακολουθούν συγκεκριμένο τρόπο εφαρμογής των αθλητικών προγραμμάτων. Η εναλλαγή της εξουσίας κάθε τέσσερα χρόνια δημιουργεί νέα αθλητικά δεδομένα, με αποτέλεσμα όλο το σύστημα να αλλάζει και να δημιουργεί προβλήματα και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της εκάστοτε διοίκησης. Τέτοιου είδους πρακτικές είναι σε ευθεία αντίθεση με τις θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης, όπως η χρηστή διοίκηση, η αμεροληψία, κ.λπ.

Ευρύτερα, ο Etzioni (1964) αναφέρει τρεις τύπους άσκησης εξουσίας σε έναν οργανισμό: (α) την καταπιεστική (πίεση με το φόβο τιμωρίας), (β) την ποσοτική (έλεγχος μέσω υλικών αμοιβών) και (γ) την ποιοτική (έλεγχος μέσω συμβολικών αμοιβών, όπως γόητρο, εκτίμηση κ.λπ.). Στην παρούσα μελέτη, οι συμμετέχοντες ανέφεραν, ότι ποσοτικά και ποιοτικά προνόμια δίνονται συνήθως σε άτομα που βρίσκονται σε θέσεις «κοντά» στον πρόεδρο του αθλητικού οργανισμού, οι οποίοι αναλαμβάνουν «αντί αυτού» τον συντονισμό της υλοποίησης οργανωτικών αποφάσεων (Κοσμάς & Αυθίνος, 2012). Απόρροια των ανωτέρω είναι «ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο», ο οποίος είναι ο εκφραστής των πολιτικών και

των απόψεων του προέδρου. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ποιοτική διερεύνηση των συγκρούσεων σε έξαρση της παρούσας μελέτης, «ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο» είναι εκείνος που, σε συνεργασία με τον πρόεδρο του αθλητικού οργανισμού, χαράσσει τις πολιτικές και λαμβάνει τις αποφάσεις για την εκτέλεση της εκάστοτε εργασίας, χωρίς πολλές φορές να λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των άλλων εργαζόμενων. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε αιρετός θέλει να συνεργάζεται με άτομα που θα ασκούν πολιτικές σύμφωνες με το δημοτικό συνδυασμό στον οποίο ανήκει, και όχι με άτομα που θα «δυσκολεύουν» τις πολιτικές αυτές. Για τον πρόεδρο, αυτοί είναι το «δεξί του χέρι», οι οποίοι τελικά δίνουν τις εντολές στα τμήματα του οργανισμού. Σε πολλές περιπτώσεις, οι αποφάσεις τους δεν συμφωνούν με εκείνες του Διοικητικού Συμβουλίου του Δ.Α.Ο., με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα. Στην έκθεσή του για το 2014, ο έλληνας Γενικός Επιθεωρητής της Δημόσιας Διοίκησης επισημαίνει ανάλογες καταστάσεις που οδηγούν σε φαινόμενα διαφθοράς (Νεποτισμός). Καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται τελικά από ένα άτομο, τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο», το μοντέλο εξουσίας γίνεται συγκεντρωτικό (Bowditch & Buono, 2000; Dalton et al., 1980), γεγονός που αυξάνει τον αριθμό και την ένταση των εργασιακών συγκρούσεων (Aminuddin et al., 2009).

Οι συγκρούσεις που προκύπτουν έχουν επαρκώς καταγραφεί από τους Hoy και Miskel (1978). Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς αναφέρουν ότι η επιθυμία κάποιου ανώτερου ιεραρχικά για επιβολή της εξουσίας που κατέχει εκφράζεται μέσα από συγκρούσεις. Επίσης, η θεωρία της υπακοής στην εξουσία (Milgram, 1963; 1974) καταγράφει τις συγκρούσεις που αναδύονται όταν μία μορφή εξουσίας ασκεί πίεση για την εφαρμογή εντολών, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες. Οι εκπρόσωποι της κλασικής θεωρίας (Marx, Weber κ.ά.) υποστηρίζουν ότι είναι αναπόφευκτο οι υφιστάμενοι να υπακούουν στους προϊστάμενούς τους, λόγω του φόβου τους για τις συνέπειες που ενδεχόμενα θα τους επιβληθούν (ποινές, μείωση αμοιβών, κ.λπ.). Αντίθετα, ο Bernard (1938) δίνει μία άλλη διάσταση στο επίκεντρο της εξουσίας, το οποίο προσδιορίζει στα μεσαία και κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας σε έναν οργανισμό. Συνεχίζοντας την παραπάνω σκέψη, υποστηρίζει ότι οι υφιστάμενοι αποφασίζουν συλλογικά, ή προσωπικά αν θα υπακούσουν σε μία «άνωθεν» εντολή. Αυτή η πράξη υπακοής, ή απείθειας είναι πράξη εξουσίας. Αν επικρατήσει η απείθεια, τότε ο ιεραρχικά ανώτερος χάνει την εξουσία του. Από την παρούσα εργασία δεν προκύπτουν πράξεις ανυπακοής των υπάλληλων. Αντίθετα, «ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο» ως πηγή συγκρούσεων με μεγάλη αλαζονεία, όπως αναφέρουν οι υπάλληλοι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, δημιουργεί φόβο που προέρχεται από τις ασκούμενες πολιτικές του κάθε προέδρου και εκφράζεται μέσα από τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο». Ανάλογες πολιτικές πιέσεις ασκήθηκαν και σε μάνατζερ οργανισμών στην Αυστραλία, όταν εξέφρασαν πρακτικά την επιθυμία να εφαρμόσουν ένα διαφορετικό μοντέλο για τον αθλητισμό, όπως υπογραμμίζουν οι Sherry, Shilbury και Wood (2007).

Σε συνέχεια της παραπάνω αναφοράς, αξίζει να αναφερθεί ότι απόσταγμα της πολιτικής πίεσης προς τους υπάλληλους των Δ.Α.Ο., είναι βιωματικές καταστάσεις που προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα. Για την αντιμετώπιση

τέτοιου είδους συνθηκών τις περισσότερες φορές επιλέγουν την αποχή, αλλά αν πρέπει να συμμετέχουν στις συγκρουσιακές καταστάσεις το κάνουν με αμυντική διάθεση διευθέτησης.

Ο Etzioni (1964) χαρακτήρισε τον καταπιεστικό τύπο εξουσίας ως βασική μέθοδο επιβολής της γνώμης των ισχυρών και τον κατέταξε στην πρώτη θέση. Η ισχύς που κατέχουν οι αιρετοί τους δίνει τη δυνατότητα να δημιουργήσουν εργασιακές δομές που υπηρετούν τις πολιτικές τους και ταυτόχρονα υλοποιούν τους στόχους του πολιτικού συνδυασμού που εκφράζουν. Παρόλο που η επιστημονική κοινότητα έχει υποστηρίξει ότι κάθε τμήμα οργανισμών πρέπει να καθορίζεται από τις ειδικότητες των υπάλληλων μέσα στις συγκεκριμένες δομές (Slack & Parent, 2006), στην παρούσα έρευνα καταγράφεται μία αναντιστοιχία μεταξύ στόχων - υπάλληλων, αφού περισσότεροι από τους μισούς υπάλληλους (51%) δεν συμμερίζονται την άποψη ότι υπάρχουν κοινοί στόχοι. Οι ερωτώμενοι δήλωσαν επίσης ότι οι στόχοι δεν είναι σαφείς και δεν υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο εργασίας, σε αντίθεση με τη διαπίστωση του Αυθίνου (2001), ότι κάθε τμήμα θα πρέπει να έχει σαφείς στόχους και συγκεκριμένο πλάνο δραστηριοτήτων.

VI. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκαν οι εργασιακές συγκρούσεις σε Δ.Α.Ο., της Περιφερειακής Ενότητας Αττικής. Με ποσοτική έρευνα καταγράφηκαν σχετικές εμπειρίες υπάλληλων, ενώ με ποιοτική έρευνα διερευνήθηκαν οι αιτίες των συγκρούσεων και προσδιορίστηκε ο ρόλος των αιρετών σε αυτές.

Οι συγκρούσεις στους Δ.Α.Ο., με «έντονες» εργασιακές σχέσεις δεν αφορά μόνον κάποιους εργαζόμενους ή αιρετούς, αλλά όλους. Στη δημιουργία του φαινομένου συμβάλουν οι εργασιακές πολιτικές που εφαρμόζονται, οι οποίες όχι μόνο δεν μειώνουν τις εντάσεις, αλλά αντίθετα τις οξύνουν. Οι υπάλληλοι περιγράφουν καταστάσεις που προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα και όταν αναφέρονται σε εργασιακές συγκρούσεις εύχονται να μην υπήρχαν. Θα προτιμούσαν να επικρατούσε η ευγενής άμιλλα και ο διάλογος για την επίλυσή τους, θα τις απόφευγαν όσο μπορούσαν, ή θα συμμετείχαν, αφού είχε ομαλοποιηθεί η κατάσταση, ως τρίτο πρόσωπο για να βοηθήσουν στην επίλυση του προβλήματος. Αν, όμως, παρόλα αυτά, συνέβαινε στους ίδιους, θα υπερασπίζονταν το δίκαιο. Φαίνεται ότι η θέση στον οργανισμό, αλλά και η προσωπικότητα του κάθε υπάλληλου, διαμορφώνει τις τελικές του επιλογές για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων. Επίσης, διαπιστώνεται ότι όσο αυξάνονται οι εμπειρίες από εργασιακές συγκρουσιακές καταστάσεις, τόσο τυποποιείται και η αντιμετώπισή τους.

Το κυρίαρχο και νέο βιβλιογραφικά στοιχείο των συγκρούσεων που αποτυπώθηκε στις συνεντεύξεις της παρούσας μελέτης ήταν «ο άνθρωπος δίπλα στον πρόεδρο». Είτε εργαζόμενος, είτε εξωτερικός συνεργάτης, ουσιαστικά συναποφασίζει για όλα τα εργασιακά θέματα που αφορούν στον αθλητικό οργανισμό, με την ενθάρρυνση του προέδρου του διοικητικού του συμβουλίου. Παράλληλα, υπό τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο» δημιουργείται και μία άτυπη ομάδα στήριξης από το σύνολο των υπάλληλων του Δ.Α.Ο., που πρόσκεινται ιδεολογικά στη δημοτική αρχή. Ο εκάστοτε πρόεδρος επιθυμεί να έχει τέτοιου είδους ανθρώπους δίπλα του, για να εφαρμόζουν απαρέγκλιτα τις πολιτικές της εκλεγμένης δημοτικής παράταξης στην οποία είναι μέλος και η οποία τον διόρισε στη συγκεκριμένη θέση. Ο στόχος του είναι να ικανοποιεί αιτήματα πολιτών που εμφανίζονται ως ψηφοφόροι της δημοτικής αρχής, αλλά και να έχει έναν ισχυρό σύμμαχο στον οργανισμό, συσπειρώνοντας δίπλα του υπάλληλους που θα τον υποστηρίξουν. Αντίθετα, όσοι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν με τα ανωτέρω, δημιουργούν μία δεύτερη άτυπη ομάδα που εναντιώνεται σε κάθε παράτυπη πράξη της πρώτης, είτε μέσω προφορικής ή γραπτής διαμαρτυρίας, είτε μέσω του σωματείου των εργαζόμενων, έως και μέχρι την υποβολή των καταγγελιών αυτών σε ανώτερου επιπέδου στελέχη του αθλητικού οργανισμού / δήμου. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι μία δυσλειτουργική εργασιακή σύγκρουση, ο οποία επιφέρει όχι καλή εικόνα του εργασιακού τους οργανισμού προς τα έξω, μείωση της αποδοτικότητας των υπάλληλων, αύξηση του κόστους των εργασιακών ενεργειών και γενικότερα μία απαξίωση, πολλές φορές, των υπηρεσιών των Δ.Α.Ο. Όλη αυτή η κατάσταση απορρέει από το γεγονός ότι στο ελληνικό δημόσιο οι υπάλληλοι είναι μόνιμοι

και έχουν τη νομική δυνατότητα να αντιστέκονται σε πράξεις που θεωρούν ότι αντίκεινται στο δημόσιο συμφέρον.

Με γνώμονα τις παραπάνω διαπιστώσεις και με στόχο την εξάλειψη του προβλήματος, προτείνεται πριν από την ανάληψη των καθηκόντων τους, οι αιρετοί να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με την οργάνωση των αθλητικών οργανισμών που θα κληθούν να διευθύνουν, όπως επίσης τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και των συγκρούσεων που πιθανόν να προκύπτουν. Χρήσιμο θα ήταν τέτοιου είδους σεμινάρια, ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων και προσωπικού, να τα παρακολουθούσαν και όσα στελέχη – υπάλληλοι θα αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης στους οργανισμούς αυτούς.

Επιπλέον, η εισαγωγή της εργασιακής «συμβουλευτικής» τόσο ως μέσο αντιμετώπισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στους οργανισμούς, όσο και ως μηχανισμός πρόληψής τους, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό βήμα βελτίωσης της λειτουργίας των ελληνικών Δ.Α.Ο. Στη διαδικασία της συμβουλευτικής λαμβάνονται υπόψη οι συμπεριφορικές τάσεις των εμπλεκόμενων, η δυνατότητα των μελών του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων, καθώς και η γνώση, αλλά και η πρόβλεψη των πιθανών πηγών εργασιακών προστριβών για την έγκαιρη αντιμετώπισή τους.

Επιπρόσθετα, η γνώση του νομοθετικού πλαισίου που αφορά στην εργασία των υπάλληλων όλων των οργανωτικών επιπέδων του δημόσιου τομέα, ισχυροποιεί τη θέση κάθε δημόσιου λειτουργού σε προσπάθειες παρεμβολής από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Η συγκεκριμένη πρόταση γίνεται διότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν γνώση των δικαιωμάτων τους που κατοχυρώνονται νομικά από το Ελληνικό Σύνταγμα, αλλά και δεν ενημερώνονται πλήρως για τα νομοθετικά μέσα που προστατεύουν τις επίσημες ενέργειές τους και διασφαλίζουν την εργασία τους. Από την άλλη πλευρά, οι πρόεδροι των Δ.Α.Ο., θέλοντας να εδραιώσουν τη θέση τους και να δείξουν την έκταση της εξουσίας τους, προσπαθούν να παρακάμψουν ή να αλλοιώσουν τις υπάρχουσες επίσημες οργανωτικές δομές των δημόσιων οργανισμών με τον «άνθρωπο δίπλα στον πρόεδρο», ή/και με προσλήψεις συμβασιούχων υπάλληλων, επιλέγοντάς τους με κριτήριο την εμπιστοσύνη που θα δείχνουν στο πρόσωπό τους για την εφαρμογή της πολιτικής τους. Τα κριτήρια επιλογής των στελεχών των οργανισμών σε θέσεις ευθύνης θα μπορούσαν να είναι περισσότερα και ουσιαστικότερα (π.χ., ικανότητες λήψης αποφάσεων, διαχείρισης κρίσεων, κ.λπ.). Η επιστήμη της αθλητικής διοίκησης θα μπορούσε να συνεπικουρήσει προς αυτή την κατεύθυνση για την κατάρτιση των ανθρώπων που θα βρίσκονται στις συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης σε Δ.Α.Ο.

Ενθαρρυντικό, πάντως, είναι το γεγονός ότι μόνο στους τέσσερις από τους 19 Δ.Α.Ο., παρουσιάζονταν εργασιακές συγκρούσεις με έκταση που ξεπερνά τον μέσο όρο των ωρών ανά εβδομάδα.

Η διενέργεια ανάλογων μελετών σε Δ.Α.Ο., άλλων διοικητικών περιφερειών της χώρας, θα συμβάλει στην περαιτέρω κατανόηση του φαινομένου των συγκρούσεων.

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alnon, L. W. (2013). *The American system of government: politics and government in the USA*. Vienna: University of North America.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. (1997). The effect of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101–115). London: Sage.
- Aminuddin, Y., Mohd, S. O., Muhamad, N. H. A., & Parilah, M. S. (2009). Managing conflict in Malaysian sports organizations. *International Bulletin of Business Administration*, 4, 1451-1455.
- Amis, J., & Slack, T. (1996). The size-structure relationship in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 10, 76-86.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in national sport organizations. *Leisure Studies*, 14, 1-16.
- Αναστασίου-Πίζη, Μ. (2004). *Διαχείριση των συγκρούσεων στην εργασία*. Διπλωματική εργασία στη Νοσηλευτική Διοίκηση. Πανεπιστήμιο Κύπρου, Νοσηλευτική Σχολή.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Dordey Press.
- Αυθίνος, Ι. (2001). *Διάρθρωση και λειτουργία Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Αυθίνος, Ι., & Νάσσης Π. (1999). Θέσεις, αντιθέσεις και επιρροές των πολιτικών αθλητισμού. *Νέα Κοινωνιολογία*, 28, 113-125.
- Βαγενάς, Γ. (1995). *Στατιστικές εφαρμογές στον αθλητισμό*. Αθήνα: Ο συγγραφέας.
- Barclay, D. W. (1991). Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of organizational context. *Journal of Marketing Research*, 22, 145-159.
- Baron, R. (1991). Positive effects of conflict: a cognitive perspective. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 4, 25-36.
- Bell, J. (1997). *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg. Ελληνική απόδοση: Ρήγα, Α. Β.
- Bendersky, C. (2003). Organizational dispute resolution systems: A complementarities model. *Academy of Management Review*, 28, 643-656.
- Bercovitch, J. (1983). Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis. *The Asian Journal of Public Administration*, 5, 104-122.
- Bernard, R. H. (1938). *Youth employment in American industry*. New Brunswick, USA: Transaction Books.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bloch, B. (1988). Conflict between departments: Manager's opinions. *IMDS, Emeraldinsight*, 11-13.

- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2000). *A primer on organizational behavior*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bradish, C. (2003). *An examination of the relationship between regional sport commissions and organizational structure*. Dissertation submitted to the Department of Sport Management, Recreation Management & Physical Education in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Brett, J. M., & Hammer, T. H. (1982). *Organizational behaviour and industrial relations*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Briggs, C. L. (1986). *Learning how to ask*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brink, J. P., & Wood, J. M. (1998). *Advanced design in nursing research*. (2nd ed), London: Sage.
- Bronfenbrenner, U. (1992). *Six theories of child development: Ecological systems theory*. Vasta, Ross (Ed), Revised formulations and current issues. London, England: Jessica Kingsley Publishers.
- Brown, D. (1992). Normative conflict management theories: Past, present, and future. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 303-309.
- Burke, V., & Collins, D. (2000). Dealing with work conflict: Issues, approaches and implications for sport managers. *European Journal for Sport Management*, 7, 44-64.
- Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, (2015). *Έκθεση δημόσιας διοίκησης έτους 2014*. Αθήνα.
- Corwin, R. (1969). Patterns of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 507-520.
- Cosier, R. A., & Schwenck, C. R. (1990). Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions. *Academy of Management Executive*, 4, 69-74.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organizational structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5, 49-64.
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Responses to relationship conflict and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). *A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams*. In M. A. West. Tjosvold, & K. Smith (eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 151-166), Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Delmote, A. J., Kennedy, S. C., & Aronson, J. E. (2004). The relationship between social interaction and knowledge management system success. *Journal of Knowledge Management Practice*, 5, 70-75.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Dubrin, A. (2000). *The complete idiot's guide to leadership*. New York: Alpha.

- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall, Inc.
- Faber, C. F., & Shearron, G. F. (1970). *Elementary school administration: Theory and practice*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Fisher, R. J. (1994). Generic principles for resolving inter-group conflict. *Journal of Social Issues*, 50, 47-66.
- Fisher, R. J. (1997). *Interactive conflict resolution*. Syracuse University Press: Syracuse, NY.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1998). Interviewing: The art of science. In *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds), Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 47-78.
- Galtung, J. (2000). *Conflict transformation by peaceful means (the transcend method)*. Switzerland Geneva: United Nations.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third-parties. In G. B. Bomers and R. B. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations*, Boston, The Hague, London: Kluwer Nijhoff.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gulbrandsen, L. M. (2002). *Storbyggjenter*. In K. Thorsen & R. Toverud (eds). *Kulturpsykologi. Bevegelser i livsløp*. (pp. 103-127). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hackman, J. R. (1992). *Group performance and intergroup relations in organizations*. M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds). *Handbook of industrial and organizational behaviour*, (2nd ed.), Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hall, R. H. (2002). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. (8th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hayes, S. W. (2009). *The 5 Ps of conflict resolution: Designing systems to manage workplace disputes*. Workshop. North Carolina Employee Assistance Program Association Annual Spring Training. Winston-Salem, North Carolina.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Sciences.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1978). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: Random House.
- Huberman, M. A., & Miles, B. M. (1998). Data management and analysis method. In: K. N. Denzin & S. Y. Lincoln (eds), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks, Sage.
- Imazai, K., & Ohbuchi, K. (2002). Conflict resolution and procedural fairness in Japanese work organizations. *Japanese Psychological Research*, 44, 107-112.
- Jameson, J. K. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 10, 268-294.

- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K., & Chatman, A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *Journal of Conflict Management*, 11, 56-73.
- Johnson, D. (1984). Planning small-scale research. In J. Bell, T. Bush, A. Fox, J. Goodey & S. Goulding (Eds.), *Conducting Small-Scale Investigations in Educational Management* (pp. 177-197), London: Harper & Row.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. (4th ed), New Jersey: Pearson Education Inc.
- Καββαδία, Γ. Β. (1994). *Γενική κοινωνιολογία II*. Αθήνα.
- Katz, D. (1964). *Approaches to managing conflict*. New York: Basic Books.
- Katz, D. (1965). *Nationalism and strategies of international conflict resolution*. New York: Basic Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Kikulis, L. M., Slack, T., Hinings, B., & Zimmerman, A. (1989). A structural taxonomy of amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 3, 129-150.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 1362/2001). *Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου Δημοτικών & Κοινοτικών Χώρων Άθλησης*. Αθήνα.
- Κοντογιάννη, Α. (2007). *Η διαχείριση των συγκρούσεων στο νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό στα Δημόσια Παιδιατρικά Νοσοκομεία*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Κοσμάς, Ι., & Αυθίνος, Ι. (2012). *Ισχύς και εξουσία ως παράγοντες συγκρούσεων σε αθλητικούς οργανισμούς*. Πρακτικά 13^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής, Σπάρτη, 7-9 Δεκεμβρίου.
- Κοσμάς, Ι., & Αυθίνος, Ι. (2013). *Οικονομικό κόστος εργασιακών συγκρούσεων: Μελέτη περίπτωσης - Εφαρμογή σε Δημοτικό Αθλητικό Οργανισμό*. Πρακτικά 14^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής, ΟΑΚΑ, 13-15 Δεκεμβρίου.
- Κοσμάς, Ι., & Αυθίνος, Ι. (2014). *Οικονομικό κόστος εργασιακών συγκρούσεων σε προσωπικό επίπεδο: Μελέτη περίπτωσης - Εφαρμογή σε δημοτικό αθλητικό οργανισμό*. Πρακτικά 15^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής, Θεσσαλονίκη, 5-7 Δεκεμβρίου.
- Kotter, J. P. (1987). *The leadership factor*. New York, NY: Free Press.
- Langhorn, K., & Hinings, C., R. (1987). Integrated planning and organizational conflict. *Canadian Public Administration*, 30, 550-565.
- Lewicki, R. J., & Spencer, G. (1992). Conflict and negotiation in organizations: introduction and overview. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 205-207.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.

- Lorsch, J. W. (1987). *Note on organization design*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Manix, E. (2003). Editor's comments: conflict and conflict resolution: A return to theorizing. *Academy of Management Review*, 28, 543-546.
- May, A. K. (1994). Interview techniques in qualitative research: Concerns and challenges. In: M. J. Morse (ed), *Critical issues in qualitative research methods*. Newbury Park: Sage.
- Marx, K. (1867). *Capital critique of political economy*. London: Amazon.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Medina, F., Munduate, L., & Dorado, M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 299-313.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67, 371-378
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of related research*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). Γραφειοκρατική κουλτούρα και διοικητική εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 12, 7-20.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. (2000). *Οι όψεις της οργάνωσης: Εισαγωγή στη θεωρία οργάνωσης*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Morse, M. J., & Field, A. P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approach*. London: Chapman & Hall.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Munhall, L. P., & Boyd, O. C. (1993). *Nursing research: A qualitative perspective*. New York: National League for Nursing Press.
- Neumark, G. M. (2011). Public administration and politics, a cultural clash: The case of Tenth and Monroe. *Public Management & Policy Faculty Publications*. Paper 1.
- Νικολόπουλος, Α. (2012). *Μόνος εναντίον όλων: Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Πατάκης.
- Παναγιωτόπουλος, Δ. (2005). *Αθλητικό Δίκαιο, Τόμος Ι*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

- Passos, M. A., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 231-244.
- Pennings, J. (1976). Measures of organizational structure: A methodological note. *American Journal of Sociology*, 79, 686-704.
- Polit, F. D., & Hungler, P. B. (1999). *Nursing research: Principles and methods*. Philadelphia: Lippincott.
- Pondy, L. R. (1966). A systems theory of organizational conflict. *Academy of Management Journal*, 9, 246-253.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 17, 296-320.
- Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 499-505.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257-261.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press, Milton Keynes.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1968). The context of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114.
- QSR international, 1997-2007. NVivo Programm for Quality Research. Version 7.
- Rico, L. (1964). Organizational conflict: A framework for reappraisal. *Industrial Management Review*, Fall, 67-80.
- Robins, S. P. (1983). *Organizational behavior*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P. (1987). *Organizational theory: Structure, design, and applications*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure design and applications*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organizational chart*. (2nd ed), San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.
- Scientific Advisory Committee (SAC) (1997). Trust Introduces New Translation Criteria. *Medical outcomes trust*, 5, 1-3.
- Schlink, L., & Moscaritolo, M. (2004). Olympic success: How good are we?, *Corporate Governance*, 7, 267-277.
- Schwenk, C. (1989). A meta-analysis on the comparative effectiveness of devil's advocacy: An advocacy and dialectical inquiry. *Strategic Management Journal*, 10, 303-306.
- Sherif, M. (1966). *Group conflict and co-operation: their social psychology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with conflict of interest in sport management: Corporate governance. *The International Journal of Business in Society*, 7, 267-277.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.

- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations campaign*. USA: Human Kinetics.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. USA: Human Kinetics.
- Slack, T., Berrett, T., & Mistry, K. (1994). Rational planning systems as a source of organizational conflict. *International Revenue for Social of Sport*, 29, 317-327.
- Spector, P. (2008). Introduction: Conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 3-4.
- Statistical Package for Social Sciences (SPSS) (2009). PASW Statistics 17.0, Release 17.0.2. for windows.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (2nd ed.), Thousand Oaks: Sage.
- Σύνταγμα της Ελλάδας (2008). Διεύθυνση εκδόσεων και εκτυπώσεων της Βουλής. Αθήνα (επανέκδοση 2010).
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis, types and software tools*. New York: Falmer.
- Thomas, J., & Nelson, J. (2003). *Μέθοδοι έρευνας στη φυσική αγωγή*. (Τόμος I, II) Αθήνα: Ιατρικές εκδόσεις Πασχαλίδη (Μετάφραση: Κώστας Καρτερολιώτης).
- Thomas, K. (1990). Conflict and negotiation processes in organizations. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press, 651-717.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of management interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thompson, J. D. (1960). Organizational management of conflict. *Administrative Science Quarterly*, 4, 389-409.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research in management. *Journal of Management*, 11, 21-37.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.
- Ury, W. (2000). *The third side: Why we fight and how we can stop*. New York: Penguin.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Wall, J., & Calister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Walton, E. J. (1981). The comparison of measures of organizational structure. *Academy of Management Review*, 6, 155-160.
- Weber, M., (1947). *The theory of social and economic organization*. London: Oxford University Press.
- Χυτήρης, Α. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks.

- Zillman, D. (1988). Cognition-excitation interdependencies and aggressive behaviour. *Aggressive Behaviour*, 14, 51-64.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
- 3463/2006, ΦΕΚ Α', 114/08.06.2006. Κύρωση του Κώδικα Δήμων & Κοινοτήτων.
- 3584/2007, ΦΕΚ Α', 143/28.06.2007. Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών & Κοινοτικών Υπάλληλων.
- 3852/2010, ΦΕΚ Α', 87/07.06.2010. Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης.

VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Προφίλ οργάνωσης δημοτικών οργανισμών αθλητισμού, πολιτισμού,
περιβάλλοντος

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος στην οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού του ΤΕΦΑΑ ΕΚΠΑ. Αντικείμενό της είναι η διερεύνηση των συγκρούσεων των δημοτικών οργανισμών (αθλητισμού, πολιτισμού, περιβάλλοντος). Τα αποτελέσματα θα δώσουν σημαντικές πληροφορίες για τους νεοσύστατους οργανισμούς στη βάση του νόμου 3852/2010 (Καλλικράτης).

Δημογραφικές ερωτήσεις

Όνομα οργανισμού:

Νομική υπόσταση οργανισμού:

Ανδρας ☐ Γυναίκα ☐

Έτος γέννησης:

Κατηγορία: ΠΕ ☐ ΔΕ ☐ ΤΕ ☐ ΥΕ ☐

Κλάδος (π.χ. ΚΦΑ, διοικητικός):

Θέση εργασίας – Ευθύνης (π.χ. τμηματάρχης):

Σχέση εργασίας (π.χ. μόνιμος, αορίστου, έργου, ορισμένου χρόνου).....

Αριθμός υφιστάμενων (αν υπάρχουν):

Χρονικό διάστημα εργασίας στην Υπηρεσία:

Χρονικό διάστημα εργασίας στη θέση:

Πόσες ώρες την εβδομάδα έχετε εμπλοκή σε θέματα συγκρούσεων (είτε συμμετέχοντας σε μία σύγκρουση, είτε βοηθώντας στην επίλυσή της) ?

.....

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Όπου: 1 = Συμφωνώ απόλυτα 2 = Μάλλον συμφωνώ 3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4 = Μάλλον διαφωνώ 5 = Διαφωνώ απόλυτα										
α) Ποιότητα της σχέσης						β) Βαθμός σύγκρουσης				
1	2	3	4	5	Τα τμήματα συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Οι εντάσεις είναι υψηλές όταν τα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Στους εργαζόμενους δεν αρέσει να αλληλεπιδρούν με άλλα τμήματα	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Οι υπάλληλοι νοιώθουν ότι οι στόχοι τους συνάδουν με των υπολοίπων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Η υπεράσπιση του «προσωπικού χώρου» αποτελεί τρόπο ζωής για τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Οι στόχοι μεταξύ των τμημάτων δεν είναι συμβατοί	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Υπάρχει μικρή ή καθόλου διατμηματική σύγκρουση	1	2	3	4	5

(Delmonte, Kennedy, & Aronson, 2004)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ενημέρωση συμμετεχόντων και δήλωση συγκατάθεσης
(ερωτηματολόγιο)**



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ»

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥΣ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ (Ερωτηματολόγιο)

Στο πλαίσιο των ακαδημαϊκών υποχρεώσεων που απορρέουν από την φοίτησή μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τ.Ε.Φ.Α.Α του Πανεπιστημίου Αθηνών, εκπονώ ερευνητική εργασία με σκοπό την διερεύνηση των οργανωτικών – διαπροσωπικών συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α που αφορούν στον αθλητισμό. Την εργασία επιβλέπει ο Αναπλ. Καθηγητής Διοίκησης Αθλητισμού κ. Ι. Αυθίνος.

Λόγω της επαγγελματικής εμπειρίας που έχετε στους προαναφερθέντες οργανισμούς παρακαλείσθε για την συμμετοχή σας στην έρευνα συμπληρώνοντας το—επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα παρατεθούν ανώνυμα και ως προς αυτόν που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο και ως προς τον οργανισμό. Άλλωστε, με την ολοκλήρωση της έρευνας, θα σας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα αν το επιθυμείτε.

Μετά τιμής

Κοσμάς Δ. Ιωάννης
Τηλ.: 6936 – 944 350
mail: johnkosmas@phed.uoa.gr

Όνομα και τηλ. συμμετέχοντα:	
Θέση εργασίας:	Υπογραφή:

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Ενημέρωση συμμετεχόντων και δήλωση συγκατάθεσης
(συνέντευξη)**



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ»

**ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥΣ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ (Συνέντευξη)**

Στο πλαίσιο των ακαδημαϊκών υποχρεώσεων που απορρέουν από την φοίτησή μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τ.Ε.Φ.Α.Α του Πανεπιστημίου Αθηνών, εκπονώ ερευνητική εργασία με σκοπό την διερεύνηση των οργανωτικών – διαπροσωπικών συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον των Ν.Π.Δ.Δ Ο.Τ.Α που αφορούν τον αθλητισμό. Την εργασία επιβλέπει ο Αναπλ. Καθηγητής Διοίκησης Αθλητισμού κ. Ι. Αυθίνος.

Λόγω της επαγγελματικής εμπειρίας που έχετε στους προαναφερθέντες οργανισμούς παρακαλείσθε για την συμμετοχή σας στην έρευνα μέσω προσωπικής συνέντευξης. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα παρατεθούν ανώνυμα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Άλλωστε, με την ολοκλήρωση της έρευνας, θα σας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα αν το επιθυμείτε.

Μετά τιμής

Κοσμάς Δ. Ιωάννης
Τηλ.: 6936 – 944 350
mail: johnkosmas@phed.uoa.gr

Όνομα και τηλ. συμμετέχοντα:	
Θέση εργασίας:	Υπογραφή:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Ευχαριστήρια επιστολή



ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ»

Ευχαριστήρια επιστολή

Ημερομηνία

Αγαπητέ κύριε / κυρία,

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για την μαγνητοφωνημένη συνέντευξη που μου παραχωρήσατε, βοηθώντας έτσι σημαντικά την ολοκλήρωση της έρευνάς μου, σχετικά με τις συγκρούσεις στον οργανισμό σας. Εκτιμώντας ιδιαίτερα την προσφορά σας, εάν οποιαδήποτε στιγμή μπορούσα να φανώ χρήσιμος, παρακαλώ μη διστάσετε να ζητήσετε την συνδρομή μου.

Συνημμένα υποβάλλεται η προς δημοσίευση ερευνητική εργασία, με σκοπό την αποδοχή της σε ότι αφορά την δική σας αναφορά.

Μετά τιμής

Κοσμάς Δ. Ιωάννης
Τηλ.: 6936 – 944 350
mail: johnkosmas@phed.uoa.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ - ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Id 1.2/16-18 α = αριθμός συνέντευξης β = οργανωτική δομή (βλέπε πίνακα 14)
↓ ↓ ↓
α β γ γ = αριθμός/οι γραμμών συνέντευξης

ID 1.3

1	██████████, υπεύθυνη διοικητικών.	} Προφίλ
2	Ηλικία:41	
3	Χρόνια που εργάζεται στο ΔΑΟ:5	
4	Σχέση εργασίας: ΙΔΑΧ	
5	Οικογενειακή κατάσταση: ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΗ ΜΕ ΔΥΟ ΠΑΙΔΙΑ	
6	Κατηγορία εκπαίδευσης, ειδικότητα: Δ.Ε, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ	
7	Κατάρτιση:	
8	Ωρες εργασίας:8	
9	Περιγραφή καθηκόντων: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΟΛΑ	
10	Τί σημαίνει για σένα σύγκρουση στον Οργανισμό?	} ΟΡΙΣΜΟΙ
11	Για μένα σύγκρουση στον Οργανισμό κανονικά δεν θα πρέπει να υπάρχει όταν όμως	
12	υπάρχει σύγκρουση είναι σύγκρουση μεταξύ ατόμων.4'' παύση. Είτε του ιδίου..εεεε2''	
13	επαγγελματικού επιπέδου, είτε υφιστάμενος προϊστάμενος..3'' παύση ..αυτό.	
14	Τί θα απαντούσες αν σου ζητούσε κάποιος να δώσεις έναν ορισμό στη σύγκρουση ?	
15	7'' παύση Νομίζω ότι είναι, λίγο, αυτό που είπα πριν είναι σύγκρουση εεεεε	
16	επαγγελματικών	
17	συμφερόντων, οικονομικών << γιατί εσύ παίρνεις περισσότερα και γω λιγότερα>> εεε	
18	σύγκρουση γιατί εσύ έχεις καλύτερη εύνοια και γω λιγότερη εύνοια του	
19	Προισταμένου...3'' παύση. Αυτό θα όριζα	
20	Ανέφερε μερικά χαρακτηριστικά συγκρούσεων του Οργανισμού	} ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣ
21	Παύση 4'' Εεεε ο οργανισμός μας σαν αθλητικός οργανισμός και πολιτιστικός	
22	συγκρούσεις έχουν να κάνουν περισσοτ...(δεν τελείωσε τη λέξη) κάποιες οικονομικού	
23	χαρακτήρα παράδειγμα γιατί αυτή έχει περισσότερα χρήματα στη σύμβασή της ενώ	

24	εγώ έχω λιγότερα και εγώ κάνω καλύτερη δουλειά .Εεεεμ 4'' παύση. Στον αθλητικό	ΣΥΓΚΡΟΥΣ
25	τομέα Η σύγκρουση είναι όταν είναι παρεμφερή ας πούμε κάποια αθλήματα ...γιατί εσύ	
26	κάνεις τις ίδιες ασκήσεις με εμένα έκλεψες τις ασκήσεις μου αυ... αυτό το στυλ των	
27	συγκρούσεων που υπάρχουν εδώ.	ΕΠΙΠΕΔΟ
28	Σε ποιές περιστάσεις-καταστάσεις λαμβάνουν χώρα οι συγκρούσεις πιο πολύ εδώ?	
29	Και μέσα και έξω στον οργανισμό	
30	Σε τί επίπεδο συμβαίνουν οι συγκρούσεις στον οργανισμό?	ΣΥΓΚΡΟΥΣΕ
31	Όχι Διοικητικού Συμβουλίου.. ναι ναι ναι ναι ναι	
32	Αναστεναγμός. και μεταξύ εργαζομένων εμ μεταξύ Προισταμένων υφισταμένων είναι πιο	
33	ήπιες προς το παρόν οι συγκρούσεις, αλλά υπάρχουν. Τώρα στο επίπεδο του Δ.Σ. φυσικά	αισθήματα & συμμετοχή
34	οι συγκρούσεις είναι έχουν σχέση να κάνουν με τις απόψεις .. πολιτικές απόψεις που	
35	εκπροσωπεί ο εκάστοτε σύμβουλος.	
36	Τί νιώθεις όταν γίνονται οι συγκρούσεις στον οργανισμό-συναισθήματα?	διαχείριση σύγκρουση
37	Πριν τελιώσει η ερώτηση λέει φωναχτά : ΧΑΛΙΑ	
38	(αναστεναγμός).Δεν πρέπει να υπάρχουν .Θα πρέπει ο καθένας να βρίσκει τρόπο να τις	
39	προσπερνάει εεε θα πρέπει ο καθένας να (κόμπιασμα) να αφήνει λίγο πίσω του το κάθε τί	
40	που μπορεί να του πει κάποιος συνάδελφος , να φανεί ανώτερος και να μην συνεχίσει τη	
41	σύγκρουση	
42	Πώς συμπεριφέρεσαι στον οργανισμό όταν λαμβάνουν χώρα οι συγκρούσεις, δηλαδή	
43	πώς διαχειρίζεσαι εσύ τις συγκρούσεις?	
44	Δεν μπαίνω ποτέ στη μέση (παύση 3'') ΠΟΤΕ.εεεε δεν παίρνω κανενός τη θέση εεεε	
45	περιμένω να τελειώσει και μετά προσπαθώ να μιλήσω είτε με τον έναν είτε με τον άλλον	
46	για να (κόμπιασμα 4'') ηρεμήσουν λίγο τα πνεύματα αλλά την ώρα της σύγκρουσης δεν	

47	αναμειγνύομαι ποτέ	
48	Όταν συμμετέχεις εσύ σε σύγκρουση?	
49	ΔΕΝ ΕΧΩ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ ΠΟΤΕ	αισθήματα & συμμετοχή
50	Ποιές είναι οι επιπτώσεις στον οργανισμό?	
51	Φυσικά είναι μείωση της(κόμπιασμα 2'') ποιότητας της δουλειάς εεεεεε(παύση 4'')	επιπτώσεις στον οργανισμό
52	άσχημο κλίμα μεταξύ των εργαζομένων που είναι πολύ σημαντικό εεεεεε(παύση 5'')	
53	αυτό.	
54	Ποιές είναι οι επιπτώσεις σε εσένα προσωπικά?	
55	Οοοοοοοο(5'' παύση).Προσπαθώ να μην έχω καμία επίπτωση γιατί οο προσπαθώ να	επιπτώσεις σε υπάλληλο
56	αποφεύγω <u>πάντα</u> τις συγκρούσεις οπότε ΔΕΝ έχουν επίπτωση σε εμένα τις ξεχνάω ...ό,	
57	τι έγινε	
58	Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του οργανισμού σου ? Ποια στοιχεία πιστεύεις ότι	
59	προάγει περισσότερο? Ως φιλοσοφία ποια θεωρείς ότι υιοθετεί ή έχει υιοθετήσει?	
60	Η φιλοσοφία η οποία έχει (μιλάει αργά) ο οργανισμός μας είναι εεεεεε καλό	
61	επαγγελματικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, ενότητα .Πάντα προσπαθούμε να	
62	κρατήσουμε αυτή την ενότητα και από αυτό φαίνεται το πολλές φορές το γεγονός ότι	χαρακτηριστικά του οργανισμού φιλοσοφία
63	πολλές φορές βγαίνουμε εκτός του οργανισμού .. πάμε για φαγητό διασκεδάζουμε μαζί .	
64	εεεεεμ το οποίο θεωρούμε πάρα πολύ σημαντικό για να μπορέσει να (κόμπιασμα2'') να	
65	υπάρχει ενότητα και να υπάρχει και φυσικά καλύτερη δουλειά.	
66	Σε ποια σημεία πιστεύεις ότι ο οργανισμός σου σε κάνει υπερήφανη ? Υπερήφανη που	
67	είσαι στον οργανισμό αυτό?	
68	Όταν αναγνωρίζεται η δουλειά μου φυσικά και κάτι που έχω κάνει ααα(κόμπιασμα 3'')	ΥΠΕΡΗΦΑΝΗ Η ΜΗ
69	παράδειγμα μια και αναφερόμαστε στις συγκρούσεις , όταν έχω προσπαθήσει να αποφύγει	

70	μία σύγκρουση ή να ηρεμήσω μία σύγκρουση	} ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
71	Σε ποια σημεία ΔΕΝ σε κάνει να είσαι υπηρέφανη?	
72	Ακριβώς το αντίθετο (αναστεναγμός).Όταν δηλαδή κάνω μια δουλειά και δεν	
73	αναγνωρίζεται	} οργανισμός παρελθόν-μέλι σε σχέση με συγκρούσεις
74	Πώς θα ήθελες τον οργανισμό σου στο μέλλον σε σχέση με τις συγκρούσεις?	
75	ΝΑ ΜΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ (τονισμένο)	
76	Πώς ήταν ο οργανισμός στο παρελθόν σε σχέση με τις συγκρούσεις ? Υπήρχαν δυστυχώς κάποιες ...5'' παύση...αλλά νομίζω τελικά ήταν πολύ λίγες και πολύ μικρές	

ID 2.3

1	██████████, υπεύθυνη αθλητικών.	} ΠΡΟΦΙΛ
2	Ηλικία:40	
3	Χρόνια που εργάζεται στο ΔΑΟ:12	
4	Σχέση εργασίας: ΙΔΟΧ	
5	Οικογενειακή κατάσταση: ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΗ	
6	Κατηγορία εκπαίδευσης, ειδικότητα: ΠΕ ΚΦΑ	
7	Κατάρτιση:ΣΕΜ.	
8	Ώρες εργασίας:5-6	
9	Περιγραφή καθηκόντων: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ	} ΟΡΙΣΜΟΙ
10	Τί σημαίνει για σένα σύγκρουση στον Οργανισμό?	
11	Όταν υπάρχει διχογνωμία για διάφορα θέματα που αφορούν την έκβαση των	
12	διαφόρων προγραμμάτων	
13	Τί θα απαντούσες αν σου ζητούσε κάποιος να δώσεις έναν ορισμό στη	
14	σύγκρουση ?	} ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
15	Εεεεεε...Διαφωνία σε διάφορα θέματα. Γενικότερα.	
16	Ανέφερε μερικά χαρακτηριστικά συγκρούσεων του Οργανισμού	
17	Εεεεεε.....14'' παύση. Συγκρούσεις υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων,	
18	διευθυντών, των δημοτών που έρχονται για να εγγραφούν σε διάφορα	} ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
19	προγράμματα	
20	Σε ποιές περιστάσεις-καταστάσεις λαμβάνουν χώρα οι συγκρούσεις πιο πολύ	
21	εδώ?	} ΛΟΓΟΙ
22	Εεεε...9'' παύση. Υπάρχουν όσον αφορά τα ωράρια, και για διάφορες εργασίες	
23	που πρέπει να γίνουν όταν δεν είναι ξεκαθαρισμένο από την αρχή με αποτέλεσμα	

24	να συγκρουόμαστε μεταξύ μας οι εργαζόμενοι	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
25	Σε τί επίπεδο συμβαίνουν οι συγκρούσεις στον οργανισμό?	
26	Εεεε...Σε πολλά επίπεδα και στα οικονομικά στα ωράρια .στα.παύση ...ναι σε	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
27	αυτά.	
28	Τί νιώθεις όταν γίνονται οι συγκρούσεις στον οργανισμό-συναισθήματα?	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ
29	Δυσaréσκεια , δυσaréσκεια πιο πολύ.	
30	Πώς συμπεριφέρεσαι στον οργανισμό όταν λαμβάνουν χώρα οι συγκρούσεις,	
31	δηλαδή πώς διαχειρίζεσαι εσύ τις συγκρούσεις?	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
32	Αυτό εξαρτάται από τη θέση που έχεις στον οργανισμό,	
33	Εσύ , εσύ προσωπικά.....	
34	Εεεεεεε..... προσπαθώ να κρατάω χαμηλούς τόνους και να βρίσκω λύσεις....	
35	Ποιές είναι οι επιπτώσεις στον οργανισμό?	
36	Εεεεεεε.....παύση 5''	
37	Δηλαδή το αποτέλεσμα των συγκρούσεων πιο μπορεί να είναι?	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
38	Να μη φέρει καλή έκβαση στις διάφορες εργασίες που γίνονται ή να μην γίνονται	
39	ολοκληρωτικά ή να μην γίνονται με τον καλύτερο τρόπο.	
40	Ποιές είναι οι επιπτώσεις σε εσένα προσωπικά? Πώς τις βιώνεις?	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟ
41	Δυσaréσκεια, δεν έχεις όρεξη για δουλειά (ύφος)	
42	Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του οργανισμού σου ? Ποια στοιχεία πιστεύεις	
43	ότι προάγει περισσότερο? Ως φιλοσοφία ποια θεωρείς ότι υιοθετεί ή έχει	ΧΑΡΑΚΤ. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
44	υιοθετήσει?	
45	Την άμιλλα	
46	Μεταξύ των υπαλλήλων?	ΧΑΡΑΚΤ. ΦΙΛΟΣΟΦ.

47	Και μεταξύ των υπαλλήλων, γενικότερα.	ΟΡΓΑΝ.
48	Σε ποια σημεία πιστεύεις ότι ο οργανισμός σου σε κάνει υπερήφανη ?	} ΠΕΡΗΦΑΝΗ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
49	Υπερήφανη που είσαι στον οργανισμό αυτό?	
50	Το ότι δημιουργείς ..εεεε.. δημιουργείς...εεεε...πρώτα από όλα ότι έχεις επαφή με	
51	τον κόσμο με παιδιά, εε και ότι μπορείς να δώσεις στα παιδιά γιατι	
52	ασχολούμαστε με αθλητικά οπότε δίνεις και βλέπεις από τα παιδιά ότι	
53	δημιουργούνται, έτσι, καλοί	
54	χαρακτήρες	
55	Σε ποια σημεία ΔΕΝ σε κάνει να είσαι υπερήφανη?	} ΜΗ ΠΕΡΗΦΑΝΗ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
56	7'' παύση, Όταν δεν μπορείς για διάφορους λόγους να Ενώ θέλεις να	
57	δώσεις, να δώσεις πράγματα και να δημιουργήσεις	
58	Όταν σε εμποδίζει κάποιος δηλαδή	
59	Ναι, ναι ναι..... Αυτό αυτό.	
60	Πώς θα ήθελες τον οργανισμό σου στο μέλλον σε σχέση με τις συγκρούσεις?	} ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕΛΛΟΝ
61	Θα ήθελα να υπάρχει μία γραμμή η οποία να τηρείται, ΑΠΟ ΟΛΟΥΣ, ώστε να	
62	υπάρχει ανάπτυξη σε αυτό που κάνουμε	
63	Πώς ήταν ο οργανισμός στο παρελθόν σε σχέση με τις συγκρούσεις ?	} ΠΩΣ ΗΤΑΝ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
64	Καλά συγκρούσεις πάντα υπήρχαν...αλλά προσπαθούμε ... και όταν υπάρχει	
65	καλή σχέση των συναδέλφων αυτές μπορεί να εκμηδενίζονται	
66		

ID 3.1

Αντιμετωπίζουμε πρόβλημα με νέους πόρους για να μπορέσουμε να αναπτύξουμε τις δράσεις μας σε μεγαλύτερη κλίμακα. Άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε είναι ότι οι δημότες μας θέλουν εκδηλώσεις και δραστηριότητες αλλά η χαμηλή οικονομική μας ευρωστία δεν μας επιτρέπει να δημιουργήσουμε μεγάλες εκδηλώσεις και όσες εκδηλώσεις κάνουμε τις κάνουμε πάντα σε συνεργασία με κάποιους χορηγούς. Που και εδώ είναι ένα θέμα γιατί οι χορηγοί μας πριν κάποια χρόνια μπορούσαν πιο εύκολα να συμμετέχουν, σήμερα λόγω της οικονομικής κρίσης και αυτοί, δυστυχώς, δεν μπορούν εύκολα να συμμετέχουν στις εκδηλώσεις μας και να καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος τους. Αυτά είναι κατά βάση τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε αλλά εμείς προσπαθούμε και αξιοποιούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που έχουμε, και τους αθλητικούς χώρους και η επικοινωνία με τους συλλόγους είναι σε καλό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά δεν μπορούμε να παρέχουμε περισσότερες παροχές από αυτές που δίνουμε σήμερα	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΕ Δ.Α.Ο.
Μιλήσατε για το προσωπικό, ότι έχετε έλλειψη προσωπικού, το υπάρχον προσωπικό, μπορεί και φέρνει εις πέρας αυτό το δύσκολο έργο?	23 24 25	
Το υπάρχον προσωπικό καταβάλει υπεράνθρωπες προσπάθειες, πάντα υποστηριζόμενο με εργαζόμενους με συμβάσεις μικρής διάρκειας, όπως είναι οι οκτάμηνες, πεντάμηνες συμβάσεις, αλλά το κακό είναι ότι δεν μπορούμε να δημιουργήσουμε αναπτυξιακές δραστηριότητες και στο management αλλά και στη λειτουργία και εκτέλεση των προγραμμάτων, γιατί μέχρι να μάθουν το αντικείμενο αυτοί κάποια στιγμή φεύγουν με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υπάρχει συνέχεια σε αυτό που κάνουν. Δημιουργούνται τεράστια κενά δηλαδή φαντάσου ένας εργαζόμενος να δουλεύει 8 ή 5 μήνες κάποια στιγμή σταματάει φεύγει υπάρχει ένα κενό τρεις μήνες –τέσσερις και ξανά πάλι από την αρχή. Με αποτέλεσμα να μηντώρα βέβαια έχουμε ένα θετικό σε όλα αυτά τα αρνητικά, μας έχει εγκριθεί ο ΟΕΥ μέσα από τις διαδικασίες που περιγράφονται σε αυτόν ίσως θα μπορέσουμε να πάρουμε κάποιο μόνιμο προσωπικό σε κάποιες θέσεις και να μας βοηθήσουν να έχουμε μια συνεχή αναπτυξιακή δράση σε όλους τους τομείς και στα	26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46	ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

προγράμματα του αθλητισμού και του πολιτισμού	47	
και στις εκδηλώσεις και στη βελτίωση της	48	
λειτουργίας του οργανισμού σε διοικητικές	49	ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
θέσεις .Αυτό θα μας βοηθήσει μέσα από τον ΟΕΥ να	50	
οργανώσουμε καλύτερα τις λειτουργίες και	51	Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ
υποστήριξης του οργανισμού που σήμερα ας πούμε	52	
γίνεται. Αλλά γίνεται με πολύ μεγάλη δυσκολία και	53	
με ανθρώπους που έρχονται και φεύγουν. Υπάρχουν	54	
2-3 άτομα που είναι είτε μόνιμοι είτε αορίστου ,	55	ΕΛΛΕΙΨΗ
έχουμε έναν διοικητικό, έναν φύλακα, έναν	56	
μουσικό, έναν επίσης άλλο φύλακα, και έχουμε και	57	
δύο εργαζόμενους από το Δήμο με απόσπαση , έναν	58	
στον αθλητισμό και έναν στον πολιτισμό και με	59	
αυτούς και μόνο λειτουργούμε. Από κει και πέρα	60	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
χρησιμοποιούμε κάποιο προσωπικό μόνιμο για να	61	
μπορέσουμε να χτίσουμε πιο στέρεα και τις	62	
λειτουργίες τις διοικητικές αλλά και τις αθλητικές-	63	
πολιτιστικές .Αυτό για μένα είναι το βασικό	64	
πρόβλημα επίσης πρόβλημα είναι οι χώροι , η	65	
οικονομική υποστήριξη, ένα άλλο θέμα που βλέπω	66	
είναι ότι ενώ στο παρελθόν βλέπαμε και	67	
μπορούσαμε να υποστηρίζουμε οικονομικά τους	68	
αθλητικούς συλλόγους τώρα δεν μπορούμε. Με	69	
αποτέλεσμα οι σύλλογοι να υπολειτουργούν και	70	ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΣΥΛΛΟΓΟΙ
αυτοί , επίσης οι σύλλογοι ζητάν και αυτοί χώρους,	71	
που δεν μπορούμε να τους προσφέρουμε και	72	
σίγουρα αυτό δεν είναι ό, τι καλύτερο σε μια εποχή	73	ΣΕ ΔΗΜΟ
που ο αθλητισμός είναι μία διέξοδος για όλα τα	74	
παιδιά και για όλους θέλουν να αθληθούν αλλά και	75	
για τα πολιτιστικά θα έλεγα θέματα και εκεί υπάρχει	76	
πρόβλημα. Γενικά όμως παρά τα προβλήματα	77	
λειτουργούμε αποτελεσματικά. Έχουμε αρκετές	78	
δραστηριότητες και στον αθλητισμό και στο	79	
πολιτισμό διοργανώνουμε περιοδικού χαρακτήρα	80	
όπως είναι το παιδικό καλοκαιρινό καμπ , όπως είναι	81	ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ
επίσης το φεστιβάλ μουσικών και θεατρικών	82	
παραστάσεων το καλοκαίρι, κάνουμε διάφορα event,	83	
και προσπαθούμε να προσφέρουμε ό, τι περισσότερο	84	ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ
από αυτά που έχουμε στους δημότες μας. Εντάξει,	85	
κάνουμε πάνω από 20 εκδηλώσεις το χρόνο και	86	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ
αυτό είναι πολύ σημαντικό. Έχουμε απ' ότι ξέρω	87	
παραπάνω από 20 αθλητικά προγράμματα και άλλα	88	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
τόσα πολιτιστικά. Υπάρχει μία συμμετοχή, μία	89	
εισφορά από τους δημότες, η οποία είναι πιεσμένη	90	ΣΕ Δ.Α.Ο.
και βέβαια δεν βοηθάει και φυσικά δεν καλύπτει το	91	
εύρος των εξόδων. Από κει και πέρα κάποιες	92	

επιχορηγήσεις που έχουμε από την ΓΓΑ οι οποίες είναι και αυτές μικρές , κάποιες που παίρνουμε από το Δήμο και κάποιες συμμετοχές των χορηγών οι οποίες και αυτές είναι σε πολύ χαμηλό επίπεδο για να μπορέσει να καλύψει κάποιες οικονομικές υποχρεώσεις για να δημιουργήσουμε όλες αυτές τις εκδηλώσεις.	93 94 95 96 97 98 99	
Οι υπάλληλοι αλλά και εσείς γενικότερα με όλο αυτό το βάρος με την πολύ δουλειά και όλα αυτά , δυναμώνουν οι σχέσεις περισσότερο, γίνονται πιο στοχευμένες ως προς το γενικότερο στόχο που είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη ? Υπάρχουν και εκεί κάποια προβλήματα που σιγά σιγά αντιμετωπίζονται?	100 101 102 103 104 105 106	
Σίγουρα, το θέμα της ενημέρωσης της επικοινωνίας και των σχέσεων είτε εσωτερικά μέσα στον οργανισμό είτε εξωτερικά με όλους τους οργανισμούς και άλλες υπηρεσίες θα έλεγα ότι είναι σε καλό επίπεδο , αλλά πιστεύω ότι η έλλειψη προσωπικού δεν βοηθά να οργανώσεις καλύτερα το management που έχει να κάνει με την επικοινωνία , με τη διαχείριση πόρων, με τη λειτουργία των προγραμμάτων , με τα λειτουργικά σου έξοδα, τις δημόσιες σχέσεις με τους συλλόγους, σωματεία, ομοσπονδίες, πολιτιστικούς συλλόγους. Αυτό σίγουρα δεν είναι το ιδανικό , γίνονται κάποιες προσπάθειες με το ήδη υπάρχον προσωπικό, σίγουρα οι οποίες δεν φτάνουν. Δεν είναι κακές και οι συνεργασίες αλλά και η επικοινωνία είναι σε καλό επίπεδο. Αλλά πιστεύω ότι θα μπορούσε να ήταν καλύτερο αν είχαμε π.χ. ένα οργανωμένο τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, που δεν έχουμε. Θα ήταν καλύτερα αν είχαμε ένα οργανωμένο τμήμα marketing που δεν έχουμε. Θα ήταν καλύτερα αν είχαμε ένα οργανωμένο τμήμα που να ασχολείται με την υλοποίηση των προγραμμάτων, είτε αθλητικών είτε πολιτιστικών. Θα ήταν καλύτερα αν είχαμε έναν άνθρωπο να ασχολείται με τη διεκδίκηση πόρων μέσα από το ΕΣΠΑ μέσα από την Ε.Ε. κάτι τέτοιο δεν υπάρχει. Γεγονός είναι ότι όλοι κάνουμε όλα, οι 3-4 εργαζόμενοι θα έλεγα προσπαθούν να τα καλύψουν όλα και δεν είναι κάτι που μπορεί να είναι δομημένο καλύτερα. Ελπίζω με τον ΟΕΥ να μπορέσουμε στην πορεία να οργανωθούμε πιο σωστά και να υπάρχει μία ροή εργασίας τέτοια η οποία να δημιουργεί	107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ Δ.Α.Ο. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΔΗΜ. ΣΧΕΣΕΩΝ Δ.Α.Ο. ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑ Δ.Α.Ο

προϋποθέσεις πιο ομαλής εργασίας και καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη, του δημότη, και βέβαια των συλλόγων των αθλητικών αλλά και των πολιτιστικών συλλόγων. Όπου εμείς έχουμε περίπου 12 συλλόγους αθλητικούς και άλλους 15 πολιτιστικούς. Τώρα, θα θέλαμε έναν άνθρωπο να έχει τις επαφές με τις ομοσπονδίες με τη ΓΓΑ ένας άνθρωπος αυτός, ένας άλλος θα ασχολείτο με μόνο τη διεκδίκηση πόρων. Άλλος θα ασχολείτο με το μάρκετινγκ, άλλος με την υλοποίηση των προγραμμάτων. Νομίζω σύμφωνα με το οργανόγραμμα ενός σύγχρονου οργανισμού, που εκεί πρέπει να έχεις, μάρκετινγκ, δημόσιες σχέσεις, επικοινωνία, το τμήμα προγραμμάτων άθλησης και το τμήμα προγραμμάτων πολιτιστικών δράσεων, να έχεις ένα τμήμα να ασχολείτο με τις εκδηλώσεις. Ένα τμήμα να ασχολείτο με τα οικονομικά, ένα άλλο με τα λογιστικά, διοικητικά. Εμείς έχουμε φτιάξει κάποιο οργανόγραμμα το οποίο βέβαια δεν έχει υλοποιηθεί. Αν υλοποιηθεί και στελεχωθεί, σίγουρα θα λειτουργήσουμε πιο αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα. Αυτή τη στιγμή έχουμε 3-4 ανθρώπους που προσπαθούν να τα κάνουν όλα. Γίνονται σε ένα καλό επίπεδο σε ένα μεγάλο βαθμό αλλά δεν είναι το ιδανικό. Αν λοιπόν είχαμε καλύτερη οργάνωση και περισσότερους πόρους θα μπορούσαμε να είχαμε και περισσότερους δημότες να είχαμε στα προγράμματά μας. Βέβαια ένα άλλο θέμα είναι ένας άνθρωπος να ασχολείτο μόνο με χώρους αθλητικούς-πολιτιστικούς.	139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168	ΤΡΟΠΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ Δ.Α.Ο.
Εγκαταστάσεις?	169	ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
Εγκαταστάσεις ναι, έχει να κάνει με τα γήπεδα τα ανοιχτά ποδόσφαιρο, μπάσκετ, βόλλευ, τένις, αυτά όλα να ασχολείται μόνο με αυτούς τους χώρους. Τώρα έχουμε την..... η οποία ασχολείται με συντηρήσεις χώρων, συντονισμό και λειτουργία, με καθαριότητα, τα κάνει όλα. Από κει και πέρα δεν κάνει μόνο αυτά. Κάνει και διοικητικές εργασίες ασχολείται με την επικοινωνία, τη δημιουργία εκδηλώσεων, δηλαδή ένας κάνει πολλά. Ηασχολείται με το διοικητικό – οικονομικό χίλια δυο πράγματα. Κατάλαβες? Οπότε αυτό μπαίνω και γω στο παιχνίδι αυτό.....Αλλά νομίζω ότι εάν είχαμε περισσότερο προσωπικό δεν θα έπεφτε το βάρος σε έναν ή σε δύο ή σε τρεις, με αποτέλεσμα και αυτοί οι τρεις να μην	170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184	ΘΕΜΑΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ WORKLOADED

ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες που έχει κάθε δημότης ή και το Ν.Π. για να έχει ανάπτυξη , για να έχουμε ανάπτυξη τι θέλουμε? Θέλουμε να έχουμε καλύτερη κατανομή εργασίας με εξειδικευμένα αααααα...οργανογράμματα , να τα πώ εντός εισαγωγικών, σε κάθε δραστηριότητα που ήδη έχουμε φτιάξει και η περιγραφή θέσης στο οργανόγραμμα που έχουμε φτιάξει , περιγραφή θέσης και οδηγία εργασίας. Δηλαδή περιγραφή θέσης και οδηγία εργασίας , περιγραφή θέσης σημαίνει ότι αυτός που είναι υπεύθυνος μάρκετινγκ έχει να κάνει αυτά επικοινωνία κλπ αυτός που είναι υπεύθυνος εγκαταστάσεων πρέπει να κάνει αυτά , αυτός που είναι υπεύθυνος λειτουργίας προγραμμάτων πρέπει να κάνει αυτά. Αυτό προβλέπει η θέση του αυτό πρέπει να κάνει. Τα έχουμε αυτά αλλά δεν έχουμε προσωπικό, περιμένουμε να δούμε,	185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202	ΛΥΣΗ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ JOB ANALYSIS JOB DESCRIPTION
Κι όλο αυτό πιέζει εν τω μεταξύ	203	
Πιέζει ώστε να μην λειτουργεί αποτελεσματικά, να μην φτάνει στο ιδανικό επίπεδο.	204 205	ΜΗ ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Και να μην μπορείς να πετυχαίνεις άψογα τους στόχους που θα ήθελε κάθε οργανισμός, έτσι δεν είναι?	206 207 208	
Για να έχεις αναπτυξιακή πορεία , γιατί ο στόχος είναι να έχεις και ανάπτυξη σε συνδυασμό με την οικονομική συγκυρία το ότι δεν μπορούν οιχορηγοί να βοηθήσουν όπως βοηθάναν στο παρελθόν. Το ότι δεν μπορείς να βρεις πόρους από άλλες πηγές, όλα αυτά δεν σε βοηθάνε να μπορείς να λειτουργείς πιο αποτελεσματικά να έχεις καλύτερη λειτουργία, να έχεις αναπτυξιακούς στόχους σε διάφορα επίπεδα για να λειτουργήσεις με μια προοπτική.	209 210 211 212 213 214 215 216 217 218	ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Η σχέση σας με τους υπαλλήλους κλπ πώς είναι?	219	
Οι σχέσεις μου είναι άριστες. Να σου πω όμως κάτι.. όσο υπάρχουν πολλές αρμοδιότητες σε ένα στέλεχος τόσο λιγότερα πράγματα μπορεί να κάνει και εκ των πραγμάτων δημιουργούνται κάποιες μικροαντιδράσεις είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά .Γιατί και ο δημότης-πολίτης δεν μπορεί να κατανοήσει ότι εσύ έχεις έναν άνθρωπο που τα κάνει όλα ...κατάλαβες και εκεί είναι το πρόβλημα. Έρχεται λοιπόν ο πολίτης διαμαρτύρεται πηγαίνει πιο πάνω κάνει παράπονα γιατί δεν τον εξυπηρετεί η..... ο..... ή οποιοσδήποτε	220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230	ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΙΡΕΤΟΥ ΜΕ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ CONFLICT ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ

άλλος .Ο κάθε ένας από αυτούς προσπαθεί να κάνει το καλύτερο βλέπει όμως ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί , μοιραία παραπονιέται ο δημότης ο οποίος μπορεί να έχει δίκιο αλλά δίκιο έχει και ο εργαζόμενος. Όταν κάνει δέκα διαφορετικά πράγματα μόνος του. Έτσι δεν είναι?	231 232 233 234 235 236	CONFLICT ME ΠΟΛΙΤΕΣ WORKLOADED ΛΟΓΟΣ CONFLICT
Πώς αισθάνεσθαι εσείς εκείνη την ώρα δεν είναι δύσκολη η θέση σας?	237 238	
Πολύ δύσκολη η θέση και αυτή η εικόνα αντανακλά στο....στηστο πρόσωπο του επικεφαλής .Εντάξει, εμείς σου είπα με	239 240 241	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΙΡΕΤΟΥ
Πώς να διαχειριστείται αυτή την κατάσταση πώς να λυθεί κλπ	242 243	
Εμείς ένα άλλο πράγμα που έχουμε κάνει..... έχουμε αναπτύξει ένα κίνημα εθελοντισμού , αυτή τη στιγμή έχουμε 15 εθελοντές .Τώρα παράδειγμα θα σου πω στο καλοκαιρινό καμπ είχαμε δύο παιδαγωγούς οι οποίοι δούλεψαν εθελοντικά, και στο φεστιβάλ τώρα το πολιτιστικό έχουμε 5-6 άτομα που βοηθούν εθελοντικάσε διάφορες εκδηλώσεις που κάνουμε έρχονται αυτοί οι εθελοντές και βοηθάνε και είμαστε στη φάση να αναπτύξουμε τον εθελοντισμό ακόμα περισσότερο για να μπορούμε στη νέα χρονιά που θα αρχίσουν προγράμματα και εκδηλώσεις να έρθουν περισσότεροι. Υπάρχει ανταπόκριση, δεν είναι μεγάλη , αλλά θέλω να πιστεύω ότι σιγά σιγά θα γίνει μεγαλύτερη .Η εποχή έτσι όπως εξελίσσεται , νομίζω ότι όλες αυτές οι δράσεις θα καλυφθούν κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος από τον εθελοντισμό.	244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260	ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ
Οι εθελοντές που συμμετείχαν στα προγράμματα , ενστερνιστήκαν τους στόχους τους σκοπούς του οργανισμού, ενσωματώθηκαν γρήγορα μέσα....?	261 262 263	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΣΕ ΔΑΟ
Απόλυτα, απόλυτα, απόλυτα	264	
Με τους υπαλλήλους με εσάς.....	265	
Απόλυτα, απόλυτα, απόλυτα ειδικά στο καλοκαιρινό καμπ που είχαμε τους παιδαγωγούς που ήταν ευαισθητοποιημένοι , μπήκαν πολύ καλά και νομίζω ότι βοήθησαν καταλυτικά την προσπάθειά μας , λόγω και της έλλειψης ειδικά στον τομέα αυτό της δημιουργικής απασχόλησης, βοήθησαν πολύ αποτελεσματικά , αφού τους εξηγήσαμε και τους κάναμε μία ενημέρωση , τη φιλοσοφία του ΝΠ τη φιλοσοφία του προγράμματος και θα έλεγα ανταποκρίθηκαν με τον καλύτερο τρόπο. Εμείς κάνουμε και κάτι άλλο , δημιουργήσαμε ένα	266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276	ΣΥΝΥΠΑΡΕΧΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΜΕ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΑΙΡΕΤΟΥΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ

ερωτηματολόγιο το οποίο το δώσαμε στα παιδιά για να πάρουμε όλα αυτά τα ευρήματα από τους γονείς και να δούμε πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί το πρόγραμμα και μέσα από την επεξεργασία των απαντήσεων αυτών να δούμε πώς την επόμενη χρονιά να γίνουμε καλύτεροι. Αυτό βγαίνει ότι σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό οι γονείς ήταν πολύ ευχαριστημένοι από το πρόγραμμα, τη λειτουργία κλπ Αυτό σημαίνει ότι οι εθελοντές δουλέψαν και δουλέψαν πολύ πειθαρχημένα και σοβαρά .Το ίδιο γίνεται και στο φεστιβάλ. Όπου έχουμε και εκεί 5-6-εθελοντές που βοηθάν καθημερινά και θα στηριχθούμε σε αυτούς .	277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289	ΤΡΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Μου είπατε πόσοι εργαζόμενοι είναι .. ανταμοιβές έχετε στο τμήμα?	290 291	
Δηλαδή?	292	
Δηλαδή..αν κάποιος υπάλληλος κάνει κάτι παραπάνω από αυτό που έχετε εσείς πει υπάρχει , έχετε σκεφθεί?	293 294 295	ΑΜΟΙΒΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
Εκτός από την υπερωριακή απασχόληση η οποία, η οποία δυστυχώς και αυτή δεν υπάρχει , προσπαθούμε να δώσουμε κάποια μπόνους είτε με κάποια free ημέρα	296 297 298 299	ΑΜΟΙΒΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
Ρεπό?	300	
Ρεπό ή ένα γεύμα ή ένα δώρο ή τέτοια πράγματα .Ειδικά το «χτύπημα στην πλάτη» όπως λέμε είναι πολύ σημαντικό	301 302 303	ΑΜΟΙΒΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
Ηθική αμοιβή ?	304	
Ναι προσπαθούμε να δώσουμε και κάποιες ηθικές αμοιβές στους εργαζόμενους ή στο να φέρει τα παιδιά του στο καλοκαιρινό καμπ δωρεάν ή στις εεεεεε εκδηλώσεις που κάνουμε που υπάρχει κόστος συμμετοχής είτε σε πολιτιστικά είτε σε αθλητικά έρχονται δωρεάν δεν πληρώνουν. Τα παιδιά αυτά των εργαζομένων που δουλεύουν και προσφέρουν έργο , προσπαθούμε να δώσουμε και κάποιες έμμεσες παροχές , όπου μπορούμε περισσότερο δωρεάν προσκλήσεις σε θέατρο .Είναι θα έλεγα οι έμμεσες ανταμοιβές αν δεν μπορείς να δώσεις υλικές	305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316	ΕΙΔΟΣ ΑΜΟΙΒΗΣ

2 ID 4.3

1	Ποια η θέση σου στον οργανισμό?	ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
2	Υπεύθυνος επικοινωνίας, τύπου, ενημέρωσης,	
3	γραμματέας Δ.Σ., διαχειριστής ιστοσελίδας, ΟΔΕ	
4	Διαύγειας, ΟΔΕ Ν. 3979 για ηλεκτρονική	
5	διακυβέρνηση.	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ
6	Κατάρτιση ?	
7	Πτυχίο μαθηματικού ΕΚΠΑ, Μεταπτυχιακός	
8	φοιτητής , φοιτητής ΑΣΟΕΕ	
9	Με το νόμο Καλλικράτη υπήρχαν σημαντικές	ΠΗΓΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ
10	αλλαγές, σε εσένα?	
11	Άλλαξα αντικείμενο και είχαμε σαφώς περισσότερα	
12	αντικείμενα(εργασίες) μετά τον Καλλικράτη ωστόσο	
13	δεν αλλάξαμε χωροταξικά και εκεί που ήμασταν	ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
14	έγινε η έδρα του νέου Ν.Π. και ούτε γραφείο	
15	αλλάξαμε ούτε τίποτα απλά άλλαξα αντικείμενο	
16	Τα πράγματα μετά τον Καλλικράτη πώς ήταν στον	
17	οργανισμό ?	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
18	Στην αρχή υπήρχε μια δύσκολη φάση διότι έπρεπε να	
19	παντρέψουμε νοοτροπίες 5 διαφορετικών ΝΠ υπήρχε	
20	γύρω στον ένα (1) χρόνο μία αναμνηστούλα μετά	
21	βέβαια σιγά σιγά κάποια πράγματα πήραν τη σειρά	ΕΙΔΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
22	τους οπότε σήμερα πιστεύω ότι είναι τα πράγματα	
23	κάπως καλύτερα από πριν. Με προβλήματα πάλι	
24	αλλά ..καλύτερα.	
25	Τα προβλήματα εντοπίζεις? Στους εργαζόμενους?	ΕΙΔΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
26	Διαφορά νοοτροπίας εεεεεε, όχι τόσο όχι μόνο σε	
27	αυτούς που προέρχονται από διαφορετικά ΝΠ αλλά	
28	και από εκείνους που προέρχονται από το ίδιο ΝΠ.	
29	Διαφορά στην κουλτούρα, διαφορά στη μόρφωση	ΕΙΔΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
30	του καθενός, τέτοιου είδους προβλήματα.	
31	Τώρα οι σχέσεις των υπαλλήλων είναι καλύτερες	
32	απ' ότι στις αρχές?	
33	Εμμμμμμμμ, νομίζω ότι είναι κακές.... Παραμένουν	ΕΙΔΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
34	κακές υπήρχαν και πριν προβλήματα και υπάρχουν	
35	και τώρα προβλήματα δεν βελτιώθηκαν οι σχέσεις	
36	των υπαλλήλων συνεχίζουν να είναι προς κακές	
37	θα έλεγα. Υπάρχουν βέβαια και εξαιρέσεις.	ΕΙΔΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
38	Η δική σου σχέση με τους υπαλλήλους εσύ δηλαδή	
39	έχεις κάποιο πρόβλημα?	
40	Εντάξει Εγώ προσωπικά.... γενικά δεν έχω κάποια	
41	προβλήματα, με κάποιους βέβαια είχα κάποιες	ΕΙΔΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
42	συγκρούσεις εμμμμμμμ αλλά ήταν περιορισμένου	
43	αριθμού και δεν κατά.. δεν θα έλεγα ότι επηρεάζουν	
44	ιδιαίτερα	
45	Τι είδους συγκρούσεις ?	ΕΙΔΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
46	Συγκρούσεις σε θέματα δουλειάς, κάποιοι πίστευαν	

47	ότι αυτά που έκανα δεν ήταν σωστά, ήθελαν να	
48	κάνουν κάποια άλλα δικά τους, και υπήρξε μια	
49	επίθεση στο πρόσωπό μου σε σχέση με τη δική μου	
50	δουλειά, που δεν τους έπεφτε και λόγος κι όλας να	
51	παρέμβουν, διότι δεν ήταν το αντικείμενό τους, και	
52	φυσικά έμεινε παγωμε... εκεί χωρίς να υπάρξει	
53	κάποια αλλαγή	
54	Με τους αιρετούς η σχέση σου στον οργανισμό?	
55	Με τους αιρετούς γενικά έχω πολύ καλές σχέσεις και	
56	με την πρώην Πρόεδρο κ.(.....) πολύ καλές σχέσεις	
57	με τους δημοτικούς συμβούλους πολύ καλές σχέσεις	
58	με τον επόμενο Πρόεδρο βέβαια οποίος έχει μία	
59	πολύ διαφορετική νοοτροπία από αυτή που έχω εγώ,	
60	θα έλεγα, ότι είναι μέτριες προς κακές χωρίς να έχει	
61	 Να με επηρεάζει και αυτό ιδιαίτερα γιατί	
62	προσπαθώ να είμαι σωστός στη δουλειά μου και δεν	
63	δίνω καθόλου σημασία	
64	ΟΕΥ έχετε στην υπηρεσία?	
65	έχουμε Ναι βγήκε σε φεκ υπάρχουν τμήματα	
66	υπάρχουν ... υπάρχει μία Διεύθυνση υπάρχουν 3	
67	τμήματα και γραφεία	
68	Η σχέση που έχεις με εργαζόμενους από άλλα	
69	τμήματα είναι οι ίδιες που έχεις με συναδέλφους	
70	στο ίδιο τμήμα?	
71	Ναι έχω καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους,	
72	όχι όλους με τους περισσότερους συναδέλφους,	
73	ανεξάρτητα από τα τμήματα.	
74	Οι συγκρούσεις που ανέφερες πιο πριν εστιάζονται	
75	σε άτομα που είναι σε διαφορετικό τμήμα ή άλλο ?	
76	Είναι ένας που είναι στο ένα τμήμα, και στο δικό μας	
77	τμήμα, είναι ένας άλλος που είναι σε ένα άλλο	
78	τμήμα, δεν θα έλεγα ότι υπάρχει κανόνας ότι είναι ή	
79	δεν είναι στο ίδιο τμήμα ή σε άλλα υπάρχουν από	
80	όλες τις περιπτώσεις, ...υπάρχει ένα άτομο που ήρθα	
81	σε σύγκρουση που είναι από το δικό μου τμήμα και	
82	υπάρχει ένα άλλο άτομο που είναι σε άλλο τμήμα.	
83	Οι συγκρούσεις που υπάρχουν στον οργανισμό	
84	τους εντοπίζεις περισσότερο στους τμηματάρχες	
85	μεταξύ τους στους υπαλλήλους μεταξύ τους, στους	
86	εργαζόμενους με τον αιρετό γενικότερα που	
87	θεωρείς ότι υπάρχει περισσότερο?	
88	Ζώντας μέσα σε αυτό τον οργανισμό κάποια στιγμή	
89	σκέφτηκα ότι ίσως είμαστε παγκόσμια πρωτοτυπία	
90	γιατί έχουν καταφέρει να τσακωθούν όλοι σε όλους	
91	τους συνδυασμούς. Σε κάποιες περιπτώσεις	
92	καθόμουν και σκεφτόμουν ότι ίσως υπάρχει μια	

93	γενικότερη σύγκρουση..δεν.. δεν δυσκολεύτηκα να	
94	βρω συνδυασμούς ανθρώπων που δεν έχουν έρθει	
95	ποτέ σε σύγκρουση αν και εγώ με κάποιους ας πούμε	
96	με τον Προϊστάμενό μου δεν είχα έρθει ποτέ σε	
97	σύγκρουση, αλλά και άλλοι, ο κανόνας γενικά είναι	
98	ότι έχουν έρθειυπάρχει ένα μίγμα δηλαδή	
99	υπάρχουν οι προϊστάμενοι μεταξύ τους , με	
100	υφιστάμενους, υφιστάμενοι μεταξύ τους υπάρχει ένα	
101	γενικότερο..	
102	Και ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν σε αυτές τις	
103	συγκρούσεις ?	
104	Πιστεύω υπάρχει έλλειμμα ηγεσίας πιστεύω δεν	
105	μπορεί να εμπνεύσει η κορυφή της πυραμίδας τους	
106	από κάτω δεν οργανώνει σωστά τη δουλειά που	
107	υπάρχει στο...που θα πρέπει να υπάρξει στο Ν.Π. και	
108	αυτό οδηγεί σε δυσλειτουργίες, παρανοήσεις, αδικίες,	
109	και κάποιοι...αντιδρούν σε αυτό κάποιοι δεν	
110	αντιδρούν και γενικά υπάρχει μια ένταση.	
111	Για φέρε μου ένα παράδειγμα μια σύγκρουση που	
112	έχει γίνει κάποια στιγμή πώς δημιουργήθηκε πώς	
113	εξελίχθηκε και πώς τελείωσε?	
114	Παράδειγμα σύγκρουσης ..μμμ μάλιστα. Δεν ξέρω	
115	ποια να διαλέξω. Θα αναφέρω μία γιατί είναι στο	
116	Δήμο, είναι η σύγκρουση της Προέδρου με τον	
117	Διευθυντή. Ως προς την πρόσβαση του Διευθυντή	
118	στο πρωτόκολλο. Εκεί υπήρξε μια ..εμ..εμ.. μια	
119	διαφωνία της διοίκησης με τον Διευθυντή η οποία	
120	φυσικά ήταν αφορμή και όχι αιτία της κίνησης. Η	
121	αιτία κατά τη γνώμη μου ήταν η γενικότερη κόντρα	
122	που υπήρχε μεταξύ τους και η αφορμή δόθηκε σε ένα	
123	απλό θέμα όπως ήταν αν θα βλέπει ο Διευθυντής ή	
124	όχι το πρωτόκολλο και εκεί ξέσπασε ένα μέγα	
125	σκάνδαλο στην ...στην επικαιρότητα ας πούμε	
126	βγήκε και στα κανάλια ,για το αν θα πρέπει, ήρθε και	
127	στο διοικητικό συμβούλιο και ψηφίστηκε από τα	
128	μέλη του Δ.Σ. ένα τόσο απλό και καθημερινό θέμα	
129	που δεν θα έπρεπε να αποτελεί θέμα συζήτησης .Το	
130	θέμα όμως δεν ήταν αυτό το θέμα ήταν ότι δεν	
131	μπορούσε να συνεργαστεί(η Πρόεδρος) με το	
132	Διευθυντή σε όλα τα άλλα θέματα, αυτό ήταν η	
133	αφορμή.	
134	Εκεί εντοπίζεις δηλαδή την κόντρα που έγινε?	
135	Ναι υπήρξε Διαφορά κουλτούρας	
136	Γενικότερα οι εντολές της Προέδρου	
137	ακολουθόντουσαν από τους υπαλλήλους?	
138	Εντάξει όχι δεν θα έλεγα ότι ακολουθούσαν τις	

139	εντολές της .Θα έλεγα ότι πολλές φορές σε εμάς	
140	βγαίνουν αποφάσεις, <u>ποιάς Προέδρου</u> , εδώ ούτε του	
141	Δ.Σ. δεν ακολουθούνται οι αποφάσεις βγαίνουν	
142	αποφάσεις οι οποίες μένουν στα χαρτιά .. είχε	
143	περάσει μία πολύ πολύ ωραία εισήγηση μέσα από το	
144	Δ.Σ. και μάλιστα με πολλά επαινετικά σχόλια από Τα	
145	μέλη του Δ.Σ. για ένα τουρνουά beach volley το	
146	οποίο δεν έγινε ποτέ διότι η εισήγηση είχε γίνει από	
147	το Διοικητικό τμήμα και το αθλητικό τμήμα το οποίο	
148	είναι σε κόντρα ο Προϊστάμενος του αθλητικού με	
149	τον Προϊστάμενο του διοικητικού/οικονομικού δεν το	
150	εφάρμοσε καθότι ήταν ..παρόλο που ήταν μία πάρα	
151	καλή πρόταση γιατί απλά δεν έπρεπε κατά τη γνώμη	
152	του(Προισταμένου αθλητικού) να γίνει η απόφαση..η	
153	πρόταση του άλλου προισταμένου και έπρεπε να γίνει	
154	η δική του πρόταση που ήταν να μην κάνει τίποτα.	
155	Οπότε πολλές αποφάσεις έχουν παρθεί στο Ν.Π. και	
156	από την Πρόεδρο και από τα μέλη του Δ.Σ. που δεν	
157	έχουν υλοποιηθεί ποτέ γιατί , και εδώ έχει μια ευθύνη	
158	και το Δ.Σ. γιατί δεν ελέγχει ποτέ αν εφαρμόζονται οι	
159	αποφάσεις του Δ.Σ., κάποτε είχε γίνει από την	
160	Αντιδήμαρχο η οποία εποπτεύει τα Ν.Π. ένα έγγραφο	
161	να της στείλουμε μία λίστα με τις αποφάσεις του Δ.Σ.	
162	ποιες έχουν υλοποιηθεί και ποιες όχι .Το στείλαμε το	
163	χαρτί , βέβαια ..δεν έγινε και πάλι τίποτα .Απλά είδε	
164	ένα χαρτί όπου κάποιες αποφάσεις είχαν υλοποιηθεί	
165	και κάποιες δεν είχαν υλοποιηθεί ...και έμεινε εκεί.	
166	Μεταξύ αιρετών υπάρχει σύγκρουση?	
167	Βέβαια, στα μαχαίρια οι αιρετοί για πολιτικούς	
168	λόγους ..	
169	Μέσα στο Δ.Σ.?	
170	Και μέσα στο Δ.Σ. και μέσα στο δημοτικό συμβούλιο	
171	και εκτός και μέσα και έξω γενικά υπάρχει φυσικά	
172	μία εχθρική συμπεριφορά	
173	Εσύ προσωπικά όταν βλέπεις ότι υπάρχει ή	
174	συμμετέχεις σε μία σύγκρουση πώς αισθάνεσαι	
175	πώς τη βιώνεις?	
176	Κατ αρχήν Εγώ είμαι ένας άνθρωπος που πάντα	
177	παίρνει θέση λέω τη γνώμη μου , θα πω ότι ο τάδε	
178	έχει δίκιο ή ότι ο τάδε έχει άδικο δεν είμαι ένας	
179	άνθρωπος που θα κάτσει στη γωνιά του και θα μείνει	
180	αμέτοχος . Βέβαια το ότι θα πω τη γνώμη μου δε	
181	σημαίνει ότι θα πρέπει να τη λάβει κάποιος υπόψιν	
182	του , εγώ θεωρητικά θα πω τη γνώμη μου αν	
183	οποιοσδήποτε ενδιαφέρετε ας την ακούσει. Έτσι τη	
184	βιώνω εγώ ούτε με επηρεάζει ψυχολογικά ούτε με	

185	ενδιαφέρει αν θα γίνει αυτό που θέλω εγώ	
186	Όταν γίνονται και λαμβάνουν χώρα αυτές οι	
187	συγκρούσεις πώς βλέπεις να υποχωρούν να	
188	επιλύονται οι ιεραρχικά ανώτεροι, οι υπάλληλοι,	
189	ποιοι είναι οι τρόποι που επιλύονται αυτές οι	
190	συγκρούσεις? Αν επιλύονται.	
191	Δεν επιλύονται απλά φωνάζουν και τελικά ... εντάξει	
192	δεν είναι και απόλυτο στις περισσότερες όμως φορές	
193	τα προβλήματα παραμένουν άλυτα. Υπάρχει η μία	
194	άποψη, υπάρχει η άλλη άποψη και τελικά δεν	
195	υπάρχει απόφαση. Αυτό είναι το σύνηθες όταν θα	
196	υπάρχει κάποια απόφαση θα είναι γιατί όποιος είναι	
197	ανώτερος από αυτούς που διαφωνούν θα επιλέξει είτε	
198	την μία πλευρά είτε την άλλη πάντως το να	
199	συμφωνήσουν σε μια κοινή απόφαση αυτοί που	
200	διαφωνούν είναι σπάνιο φαινόμενο. Τουλάχιστον στο	
201	δικό μας οργανισμό	
202	Τελικά τι επιπτώσεις δημιουργούν στον	
203	οργανισμό?	
204	Δημιουργούν ομαδοποιήσεις αν δύο προϊστάμενοι	
205	είναι σε ρήξη ή δύο υπάλληλοι είναι σε ρήξη θα	
206	υπάρχουν κάποιοι που θα πάρουν τη μία θέση	
207	κάποιοι που θα πάρουν την άλλη θέση	
208	δημιουργούνται κάποιες ομαδούλες λοιπόν στον	
209	οργανισμό όπου η μία ομάδα συζητάει για την άλλη	
210	και αντί να παράγουν το έργο που θα έπρεπε τελικά	
211	το μόνο που κάνουν είναι να συζητάει ο ένας με τον	
212	άλλο για τη διαφωνία που είχε και να υπάρχει μία	
213	συζήτηση , η οποία βέβαια θα μπορούσε να είναι	
214	παραγωγική ...όταν συζητάς τα προβλήματά σου να	
215	δημιουργεί ένα θετικό αποτέλεσμα. αλλά όταν μόνο	
216	προβλήματα έχεις να συζητάς και τίποτα άλλο τελικά	
217	το μόνο που κάνεις είναι να γκρινιάζεις ας πούμε.	
218	Τελικά όλα αυτά έχουν επιπτώσεις σε	
219	αθλούμενους προμηθευτές υπάρχουν ?	
220	Σίγουρα δεν βγαίνουν τόσο έντονα αλλά αυτό που	
221	βγαίνει είναι ότι δεν λειτουργεί σωστά ο οργανισμός ,	
222	μπορεί οι αθλούμενοι να μην έχουν πάρει είδηση ότι	
223	είναι τσακωμένοι οι υπάλληλοι μεταξύ τους αλλά	
224	σίγουρα βλέπουν έναν αντιπαραγωγικό οργανισμό.	
225	Σε κάποιους τομείς, σε κάποιους άλλους δεν είναι	
226	αντιπαραγωγικοί , σε κάποιους τομείς όμως υπάρχει	
227	πρόβλημα ..για παράδειγμα θα αναφέρω κάτι που	
228	έχω, μου έχει κάνει εντύπωση είναι ότι χαλάει ένα	
229	όργανο γυμναστικής το λέει ένας δημότης στο	
230	γυμναστή ο γυμναστής το λέει στον Προϊστάμενο ο	

231	Προιστάμεος το λέει ..δεν το λέει μάλλον εκεί που θα	
232	έπρεπε να το πει στον άλλο τον Προιστάμενο του	
233	οικονομικού διότι είναι τσακωμένοι και τελικά δεν	
234	φτιάχνεται ποτέ το όργανο διότι δεν μπόρεσαν ποτέ	
235	οι Προιστάμενοι να συνεννοηθούν μεταξύ τους και	
236	παραμένει ένα όργανο χαλασμένο μόνο και μόνο	
237	επειδή υπάρχει η σύγκρουση των δύο	
238	προισταμένων.Αυτό είναι ένα παράδειγμα τώρα που	
239	μου ήρθε.	
240	Παλιό Όχι τωρινό, και θα υπάρχουν και άλλα.	
241	Τελικά οι συγκρούσεις έστω και προσωρινά δεν	
242	λύνονται δεν υπάρχει κάποιος τρόπος που κάποιος	
243	ανώτερος να λύνει κάποια τέτοια θέματα ή..	
244	Υπάρχουν , υπάρχουν περιπτώσεις που ταλύνει..	
245	Και πώς λύνονται?	
246	Θάβεται μία πολύ καλή ιδέα διότι υπάρχουν πολλοί	
247	που έχουν και άλλες ιδέες και ο αιρετός συζητάει και	
248	τις δύο ιδέες και τελικά ο ανώτερος παίρνει τη μία	
249	θέση συνήθως παίρνει τη θέση αυτού που συμπαθεί	
250	περισσότερο όχι ότι είναι καλύτερη, μπορεί να	
251	αδικηθεί επειδή έγινε από έναν άνθρωπο που δεν	
252	συμπαθεί η διοίκηση	
253	Ανταμοιβές υπάρχουν στην υπηρεσία όταν δηλαδή	
254	κάποιος κάνει κάτι ανταμείβεται?	
255	Όχι, ανταμοιβές μόνο το ευχαριστώ πολύ και αυτό το	
256	ακούς με δυσκολία	
257	Στόχοι υπάρχουν στον οργανισμό οι υπάλληλοι	
258	συντάσσονται με αυτούς συμφωνούν τους ξέρουν	
259	έχουν γνώση της όλης στρατηγικής?	
260	Δεν είμαι σίγουρος ότι υπάρχει στρατηγική για να	
261	την ξέρουν οι υφιστάμενοι , υπάρχουν βέβαια	
262	στρατηγικές σε όλα τα τμήματα δεν υπάρχει όμως	
263	κεντρική στρατηγική του οργανισμού εδώ νομίζω ότι	
264	ο οργανισμός παρόλο υπάρχει ψηφισμένη	
265	στρατηγική δεν την εφαρμόζει και αν ρωτήσεις τους	
266	προϊσταμένους δεν την ξέρουν ενώ είναι ψηφισμένη	
267	Εκτός βέβαια από τον προϊστάμενο που την έχει	
268	προτείνει κι όλας.Βέβαιακάποιος μπορεί να την πει	
269	κακή στρατηγική για μένα είναι καλή αλλά οι άλλοι	
270	προιστάμενοι δεν την έχουν διαβάσει καν όχι μόνο	
271	δεν την ξέρουν τυχαί αν καμιά φορά συμπήπτουν	
272	αυτά που κάνουν .Το σημαντικότερο όπλο που	
273	μπορεί να έχει μία επιχείρηση , και ο ΔΟΠΑΠ μπορεί	
274	να χαρακτηριστεί ως τέτοιος, δεν το χρησιμοποιεί	
275	διότι θα έπρεπε όλοι να είχαν κοινό στόχο και όλοι να	
276	ήταν συντονισμένοι σε αυτόν το στόχο	

277	Οι προιστάμενοι μεταξύ τους έχουν	
278	συγκρουσιακές καταστάσεις , αυτό βοηθάει	
279	καθόλου ?	
280	Οι συγκρούσεις σε ένα ανεκτό επίπεδο είναι	
281	εποικοδομητικές δηλαδή θα μπορούσαν να κάτσουν	
282	οι τεσσερις (μαζί με το Διευθυντή) να συγκρουστούν	
283	να πούν να ξαναπούν να μαλώσουν και τελικά να	
284	βγει κάτι σωστό αλλά από ένα σημείο και μετά οι	
285	συγκρούσεις γίνονται εμμονές γίνονται υπερβολή	
286	και δε νομίζω να οδηγούν και πουθενά όταν γίνονται	
287	σε λογικά επίπεδα σίγουρα οδηγούν σε καλύτερα	
288	αποτελέσματα .Νομίζω ότι εμείς υπερβάλουμε λίγο	
289	έχω δει και σε άλλους οργανισμούς πως γίνονται	
290	συγκρούσεις μαλώνουν συγκρούονται και τελικά	
291	αποφασίζουν κάτι,εμείς εδώ όλη την ώρα	
292	τσακωνόμαστε δεν υπάρχει ποτέ πάντρεμα απόψεων.	
293	Θα επικρατήσει η άποψη του τάδε	
294	Εσύ η συμμετοχή σου σε κάποια σύγκρουση πώς	
295	ήταν η αντιμετώπισή της	
296	πώς ήταν η κατάληξη πώς τελείωσε αυτή η	
297	σύγκρουση?	
298	Αδιαφορώ αφήνω τον άλλο να μιλά ούτε θα	
299	τσακωθώ, θα πώ βέβαια την άποψή μου ότι δεν	
300	δέχομαι να μου μιλάει έτσι ίσως και γω του απαντήσω ανάλογα αλλά τον αφήνω δεν ασχολούμαι καθόλου να λέει ό, τι θέλει	

ID 5.3

1	Ποιες οι σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους?	}	ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
2	Καθαρά... τυπικές ε ε ε...και όλοι εργαζόμαστε για		
3	έναν κοινό σκοπό.		
4	Με τους αιρετούς?	}	ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΑΙΡΕΤΟΥΣ
5	Καθαρά τυπικές και αυτές...απλώς διεκπεραιώνουμε		
6	εργασίες, όχι κάτι παραπάνω.		
7	Προκύπτουν τυχόν διαφωνίες προβλήματα και τέτοια	}	ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΣΕ Δ.Α.Ο.
8	είτε μεταξύ των αιρετών είτε μεταξύ των υπαλλήλων		
9	είτε μεταξύ αιρετών υπαλλήλων?		
10	Σαφώς, σαφώς σαφώς και υπάρχουν προβλήματα		
11	Τι είδους ?	}	ΕΙΔΟΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ
12	Κυρίως με την...με τον ...τρόπο δουλειάς με το πόσο ο		
13	καθένας θέλει να βγάλει την εργασία του σε πόσο χρόνο		
14	θα τη βγάλει την εργασία του εε σχετικά με το στόχο που		
15	θα επιτευχθεί εεεε στην εργασία του προκύπτουν μεταξύ		
16	τους διαφωνίες.		
17	Οι περισσότερες είναι μεταξύ αιρετών –υπαλλήλων	}	ΠΛΗΘΟΣ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ
18	υπαλλήλων μεταξύ τους αιρετών μεταξύ τους?		
19	Κυρίως μεταξύ αιρετών και υπαλλήλων		
20	Οι υπάλληλοι έχουν καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους απ	}	ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
21	ότι με τους αιρετούς?		
22	Σαφώς, σαφώς, υπάρχει μια κατανόηση και μια		
23	συναδελφικότητα		
24	ΟΕΥ οργανόγραμμα υπάρχει ή δεν έχει γίνει ακόμα?	}	ΟΡΓΑΝΩΣΗ Δ.Α.Ο.
25	Όχι δεν υπάρχει δεν έχει γίνει , ή τουλάχιστον δεν είναι		
26	γνωστό σε εμάς.		
27	Μεταξύ των υπαλλήλων ποιοι είναι οι λόγοι που	}	ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
28	οδηγούν πολλές φορές σε συγκρούσεις, δώσε ένα		
29	παράδειγμα		
30	Ένα παράδειγμα είναι σχετικά με τα ωράρια και με τις		
31	ημέρες υπηρεσίας κάποιος θέλει άλλη ώρα πρωινό		
32	κάποιος θέλει απόγευμα κάποιος θέλει να δουλέψει		
33	Σάββατο ή Κυριακή ή κάποιος θέλει. Σχετικά με το		
34	ωράριο κατά πόσο θα τηρήσεις το ωράριο το οποίο στο		
35	βάζουν οι αιρετοί και εκεί πέρα δημιουργούνται οι		
36	διαφωνίες και οι συγκρούσεις.		
37	Ένα παράδειγμα με αιρετούς, δηλαδή ο αιρετός σας	}	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
38	δίνει μία εντολή		
39	Δίνει Μία εντολή ...		
40	Μπορεί από αυτό να δημιουργήσει πρόβλημα μεταξύ	}	ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΝΤΟΛΗ ΑΙΡΕΤΟΥ
41	των αιρετών και των υπαλλήλων?		
42	Ναι μπορεί να δώσει μία εντολή αλλά Κατά πόσο		
43	μπορείς να ανταπεξέλθεις σε αυτή την εντολή αν δεν τα		
44	βρεις πρώτα ο υπάλληλος με τον υπάλληλο το		
45	μεταφέρουν πάνω και υπάρχει κάποια διαφωνία ωστόσο		

[illegible]

92	Πες μου μία περίπτωση	
93	Κυρίως μεταξύ των υπαλλήλων και αποφασίζουν από	
94	κοινού και ανακοινώνουν την απόφαση στον αιρετό.	
95	Δηλαδή.....	
96	Κάποιος από τους δύο θα κάνει πίσω μία ο ένας μία ο	
97	άλλος ώστε να τη δεχτεί ο αιρετός.	
98	Πώς οι αιρετοί διαχειρίζονται αυτές τις συγκρούσεις?	
99	Πώς τελειώνουν..	
100	Κυρίως κυρίως κυρίως με τη δύναμη της εξουσίας ότι να	
101	λήξει αυτό το θέμα σε κάποιο χρονικό διάστημα .Μέχρι	
102	εκεί νομίζω φτάνει η απόφαση.	
103	Ποια είναι η επίπτωση από όλα αυτά στον οργανισμό	
104	καθημερινής εργασίας ή γενικότερα.....	
105	Πέφτει καθαρά η απόδοση η διαδικασία και το πώς	
106	βγαίνει προς τον κόσμο το κλίμα και.....κατ' επ'	
107	έκταση η αύξηση των πελατών αυτών που έρχονται των	
108	πελατών στον οργανισμό που είμαι εγώ.Δ ηλαδή μείωση	
109	των πελατών.	
110	Έχεις κάποιο παράδειγμα συγκεκριμένο να μου	
111	δώσεις από μια σύγκρουση από την αρχή που ξεκίνησε	
112	μέχρι το τέλος που σταμάτησε	
113	Σύγκρουση...	
114	Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα .. πότε ξεκίνησε έτσι	
115	και πότε κλπ ...	
116	Μια σύγκρουση είναι στο χώρο ένας υπάλληλος Χ δε	
117	δεχόταν να δουλέψει κάποιες συγκεκριμένες ημέρες με	
118	αποτέλεσμα να γίνει ένα μπέρδεμα και τη συγκεκριμένη	
119	ώρα να μη παραβρεθεί κάποιος συγκεκριμένος	
120	υπάλληλος να μην παρουσιαστεί σε ώρα αθλητική με	
121	αποτέλεσμα να έρθουν οι πελάτες και να μην γίνει	
122	καθόλου η δραστηριότητα. Αυτό έχει αντίκτυπο	
123	Υπήρχε σύγκρουση αυτού που δεν ήρθε με τον	
124	Προιστάμενο	
125	Με τον προιστάμενο με τον Πρόεδρο και κατ' επέκταση	
126	στη φήμη τουτης δραστηριότητας και του Δήμου	
127	Του οργανισμού?	
128	Του οργανισμού ναι	
129	Υπάρχουν άτομα που θεωρείς ότι είναι πιο κοντά στον	
130	Πρόεδρο , ιδιαιτέρως κοντά του κλπ ?	
131	Αυτό πάντα ίσχυε και θα ισχύει πιστεύω είναι μια	
132	Σε εσάς υπάρχουν δηλαδή ?	
133	Ναι υπάρχουν , υπάρχουν υπάρχουν υπάρχουν υπάρχουν	
134	άτομα που είναι κοντά του (Πρόεδρο) είτε λόγω φιλίας	
135	που έχει αναπτυχθεί είτε λόγω προηγούμενης φιλίας	
136	όπου μπήκαν και στη συγκεκριμένη εργασία(λόγω αυτής	
137	της φιλίας).Ε αυτοί είναι οι προνομιούχοι.	
		ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ
		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΑΠΟ ΑΙΡΕΤΟΥΣ
		ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
		ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΑΠΟ ΑΡΧΗ ΕΩΣ ΤΕΛΟΣ
		ΑΤΟΜΑ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ
		ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΝΤΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

138	Αυτοί τι σχέση έχουν με εσάς? Η σχέση με αυτούς		ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟ΄
139	είναι τυπικές είναι καλές		
140	Προσπαθείς τουλάχιστον στην ώρα της εργασίας σου να		
141	μην βγάζεις κάποια πράγματα τα οποία βλέπεις αλλά		
142	όταν ξεπερνούνται κάποια όρια ή αισθάνεσαι ριγμένος		
143	εκεί έχει να κάνει με θέματα αξιοπρέπειας και θέματα		ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
144	αξιοκρατίας νομίζω υπάρχει κάποια αντίδραση		
145	τουλάχιστον όχι μπροστά στις δραστηριότητες, στους		
146	πελάτες αλλά σε άλλη φάση. Συνήθως..υπάρχουν		
147	περιπτώσεις που απομονώνονται και αυτά από τους		
148	υπόλοιπους		
149	Οι στόχοι του οργανισμού, η στρατηγική του είναι		ΠΡΟΕΔΡΟ
150	γνωστοί σε εσάς τα ξέρετε ?		
151	Συνήθως όχι Δεν γίνεται κάποια αρχική θεώρηση των		
152	στόχων για να μπορούμε να φτάσουμε κάποιο πράγμα.		
153	Ξεκινάμε και είναι γενικοί και αόριστοι Συνήθως.		
154	Ανταμοιβές υπάρχουν δηλαδή αν κάνει κάποιος κάτι		ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΤΙ
155	καλά ή κάποια συγκεκριμένα πράγματα υπάρχει		
156	ανταμοιβή?		
157	Κυρίως μιλάμε μόνο για Εσωτερική μόνο ανταμοιβή και		
158	ούτε κάποιο κίνητρο για να είσαι καλύτερος. Η μόνη		
159	ανταμοιβή είναι από τους πελάτες οι οποίοι θα πούνε τον		ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ
160	καλό λόγο θα τον μεταφέρουν με τον Α ή Β τρόπο στον		
161	οργανισμό...μόνο αυτό.		
162	Υπάρχουν κάποιοι άλλοι συνάδελφοι που να αντιδρούν		
163	σε συγκρούσεις με λίγο διαφορετικό τρόπο που θα		
164	περιμένεις ?		
165	Ναι, νομίζω έχει να κάνει με χαρακτήρες.εεεεεεεεμμμ		ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
166	και υπάρχουν παραδείγματα οι οποίοι δεν ανέχονται μια		
167	τέτοια κατάσταση και υπάρχει συγκεκριμένο		
168	παράδειγμα ο οποίος ..έφυγε από τον οργανισμό επειδή		
169	δεν άντεχε να βλέπει τέτοιες καταστάσεις. Τις		
170	συγκρούσεις		ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ
171	ΝΑΙ?		
172	Ναι		
173	Και γιατί έφυγε αυτός?		
174	Γιατί θεώρησε ότι δεν αξίζει τον κόπο να μπαίνει σε		
175	τέτοιες διαδικασίες και επέλεξε να κάνει κάτι άλλο το		ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
176	οποίο θα του προσφέρει μια ηρεμία στον επαγγελματικό		
177	του χώρο.		
178	Σε τι επίπεδο ήταν η σύγκρουση για ποιο θέμα ?		
179	Σε θέμα αξιοκρατίας και ισονομίας		
180	Ο αιρετός , θεωρούσε αυτός (ο υπάλληλος που έφυγε),		ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΑΤΟΜΑ
181	ότι έδινε σημασία σε κάποιους άλλους		
182	Δεν είναι μόνο σημασία Ο καταμερισμός της εργασίας		
			ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

183	Ότι είχε σχέση με άλλους περισσότερο σχέση σε		
184	άλλους λιγότερο...		
185	Ακριβώς , ακριβώς ακριβώς ...		
186	Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των συγκρούσεων στον		
187	οργανισμό σας?		
188	Τα χαρακτηριστικά έχει να κάνει κυρίως με τις ώρες		ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
189	εργασίας με τη διάρκεια και το πώς καταμερίζεται στη		
190	μέρα στην εβδομάδα ή στο χρόνο όπου υπάρχουν κάποιες		
191	διαφορετικές βαθμίδες για άλλους και για κάποιους		
192	άλλους. Αυτό είναι το συγκεκριμένο θέμα όπως επίσης		
193	το πρόβλημα που υπάρχει κατά πόσο αυτό που κάνεις		
194	κρίνεται, κρίνεται σωστά και το πόσο ανταμείβεσαι για		
195	αυτό		
196	Με διοικητικούς υπαλλήλους έχετε επαφές είναι καλές		
197	οι σχέσεις σας		
198	Σπάνιες έως καθόλου , δεν ερχόμαστε σε επαφή δεν		ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ
199	συναναστρεφόμαστε δηλαδή		
200	Άρα δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ		
201	σας γιατί δεν υπάρχει επαφή		
202	Ακριβώς ..για τον περισσότερο κόσμο δεν υπάρχει		
203	Επικοινωνία είτε με τον οργανισμό είτε μεταξύ σας?		
204	Μόνο όταν δημιουργηθεί κάποιο ιδιαίτερο		ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
205	πρόβλημα .υπάρχει επικοινωνία .σε νορμάλ συνθήκες		
206	δύσκολα		
207	Οι αιρετοί Πρόεδρος Αντιπρόεδρος Δ.Σ. έχουν		
208	συμμετοχή σε όλο αυτό?		
209	Σε δεξιώσεις, σε Χριστούγεννα, πριν τις εκλογές...		
210	Πόσοι εργαζόμενοι εργάζονται στον οργανισμό		
211	περίπου 10 ?		
212	Καμιά εικοσαριά , υποθέτω γιατί δεν έχω ακριβή γνώση		ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
213	ενημέρωση του θέματος		
214	Όταν θέλεις να λύσεις μια σύγκρουση όπως είπες πώς		
215	δεν αισθάνεσαι καλά, πώς προσπαθείς να τη λύσεις ?		
216	Εξαρτάται το βαθμό της σύγκρουσης προσπαθώ να τη		
217	λύσω με το συνάδελφό μου αλλά είναι μεγαλύτερο το		
218	θέμα νομίζω απευθύνεσαι κατ ευθείαν στον Πρόεδρο		
219	του οργανισμού ώστε να μπορέσει να επιληφθεί του		
220	ζητήματος		
221	Συνήθως μόνοι σας λύνεται τυχόν διαφορές?		
222	Εξαρτάται πάντα το βαθμό, συνήθως μόνοι μας		

ID 6.3

1	Ισχύει ότι ο Πρόεδρος εμπλέκεται στις αποφάσεις?	}	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΕ Δ.Α.Ο.
2	Ναι οι Πρόεδροι παίρνουν σε εμάς τις αποφάσεις γιατί σε		
3	εσάς ποιος τις παίρνει?	}	ΟΡΓΑΝΩΣΗ Δ.Α.Ο.
4	Προιστάμενο, Διευθυντή ΟΕΥ έχετε?		
5	Ναι έχουμε Διευθυντή ο Σωκράτης είναι ΟΕΥ δεν	}	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ Δ.Α.Ο.
6	έχουμε.		
7	Στον οργανισμό με τους άλλους συναδέλφους τι σχέση	}	ΜΕ ΑΙΡΕΤΟΥΣ
8	έχετε?		
9	Μέτριες , μέτριες	}	ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
10	Υπάρχουν σχέσεις ανταγωνισμού ας πούμε?		
11	Εεεε(5'') υπάρχουν σχέσεις ανταγωνισμού	}	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
12	Με τους αιρετούς?		
13	Με τους αιρετούς είναι ποιο καλά τα πράγματα	}	ΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ Δ.Α.Ο.
14	Με υπαλλήλους από άλλα τμήματα διοικητικούς		
15	οικονομικούς κλπ ?	}	
16	Ναι δεν υπάρχει πρόβλημα με διοικητικούς υπαλλήλους		
17	κυρίως είναι μεταξύ των συναδέλφων των	}	
18	άμεσων(γυμναστών) που συνεργαζόμαστε. Διαφορών ως		
19	προς το τι βολεύει τον καθένα.	}	
20	Προγράμματα?		
21	Προγράμματα, ωράρια ,	}	
22	Για πες μου μία περίπτωση ?		
23	Το γυμναστήριο το οποίο είναι ανοικτό έως το βράδυ	}	
24	(πρόσφατα άνοιξε) υπάρχουν διαφωνίες για το τι ώρες		
25	θέλει να δουλεύει ο καθένας.Έτσι?	}	
26	Διαφωνίες δηλαδή μεταξύ γυμναστών?		
27	Ναι , οι συνάδελφοι τώρα οι γυμναστές μοιραζόμαστε το	}	
28	γυμναστήριο, κολυμβητήριο διάφορα πόστα και αυτά δεν		
29	τα μοιράζει κάποιος με κάποια κριτήρια .Τα μοιράζει	}	
30	ανάλογα με το παρελθόν ας πούμε το προηγούμενο ότι		
31	ήταν στο κολυμβητήριο και δεν πρέπει να φύγει γιατί	}	
32	(γέλιο)υπάρχουν πολλά τέτοια θέματα , εντάξει δεν		
33	είναι ωραίο να υπάρχουν αυτή τη στιγμή.	}	
34	Αυτό δημιουργεί πρόβλημα στη δουλειά? Στη δουλειά		
35	που κάνεις?	}	
36	Δημιουργεί πρόβλημα γιατί κάποια πράγματα εεεεε		
37	φαίνονται ανοργάνωτα προς τα έξω και αυτό ενοχλεί	}	
38	εμένα ας πούμε με ενοχλεί ότι στο γυμναστήριο κάποια		
39	πράγματα φαίνονται ανοργάνωτα .Επειδή κάποιοι δεν	}	
40	θέλουν να ξεκουνηθούν δεν θέλουν να αλλάξουν αυτά		
41	που ξέρανε τόσα χρόνια όσο μπορούν όσο δεν υπάρχει	}	
42	πίεση από ψηλάείναι μεγάλο θέμα, αυτό που λέμε το		
43	ψάρι βρωμάει από το κεφάλι όταν οι από πάνω δεν είναι	}	
44	οργανωμένοι και τα αφήνουν ...οι αιρετοί , η διοίκηση,		
45	δεν είναι καθόλου οργανωμένοι δεν υπάρχει καμία	}	
46	στοιχειώδη οργάνωση <u>ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΗ</u>		

47 (τονισμένο) .Οπότε όλα τα υπόλοιπα πιστεύουν ότι
48 λειτουργούν στον αυτόματο πιλότο, αυτός ο αυτόματος
49 πιλότος ας πούμε δεν είναι ωραίο πράγμα για κάποιον
50 που θέλει να κάνει συγκεκριμένη δουλειά ,
51 συγκεκριμένες ώρες , να έχει ένα πρόγραμμα στη ζωή
52 του.Ε... εντάξει αυτό δημιουργεί πολλά προβλήματα ,
53 επιβιώνουμε και εμείς με τον αυτόματο πιλότο.Εμένα δεν
54 μου αρέσει σαν ψυχολογία.

ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

55 **Πώς νιώθεις που μπαίνεις σε μια τέτοια ψυχοφθόρα**
56 **διαδικασία?**

57 Τώρα εγώ προσωπικά μου αρέσει τόσο πολύ η δουλειά
58 μου που δεν με ενοχλεί , μερικές φορές το παίρνω και για
59 πλάκα, ούτε με ενοχλεί αν ο άλλος κάθεται και εγώ
60 δουλεύω, καθόλου πλέον, αυτό το έχω λύσει, το έχω
61 ξεπεράσει μάλλον (γέλιο) Γιατί κάποτε με ενοχλούσε ,
62 αλλά τα έβαλα κάτω και είπα έτσι είναι λειτουργεί λίγο
63 σαν στρατός εγώ ποιο καινούργια δουλεύω λίγο
64 περισσότερο αν είσαι παλιός κάθεται , έτσι δεν είναι
65 στρατός εντελώς το δημόσιο. Οπότε δεν με ενοχλεί οπότε
66 με ενοχλεί πλέον αυτό που βγαίνει προς τα έξω. Ναι γιατί
67 ο κόσμος με όλα αυτά που πλέον ακούγονται , ότι δεν
68 δουλεύουν οι δ.υ. , βλέπουν μια ανοργανωσιά και το
69 ρίχνουν ότι ο άλλος δεν δουλεύει αλλά ο άλλος
70 πασχίζει...(γελάει)

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

71 **Πώς επιλύεται τελικά τι γίνεται?**

72 Όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα πώς επιλύεται δηλαδή?
73 **Ναι μεταξύ δύο ατόμων που έχουν μία σύγκρουση πώς**
74 **επιλύεται τελικά?**

75 Μεταξύ δύο ατόμων, τριών συνήθως πρέπει να επέμβει
76 κάποιος αιρετός η διοίκηση όπου ακούει τις απόψεις και
77 λύνεται δηλαδή ..(γέλιο) μαύρα και άραχνα, όπως αυτοί
78 νομίζουν, ποιόν πρέπει ναεκείνη τη στιγμή ποιος
79 πιστεύουν ότι έχει δίκιο η περισσότερο τους εξυπηρετεί
80 για κάποιους λόγους

81 **Εξυπηρετεί για κάποιους λόγους?**

82 Ναι μπορεί ρε παιδί μου, μπορεί εγώ έχω ακούσει , από
83 άλλους όχι από τους ίδιους τους αιρετούς, να λένε ξέρεις
84 αυτός δεν το κάνει αυτό σε αυτόν τον εργαζόμενο γιατί
85 σκέφτεται τους ψήφους. Οπότε υπάρχει και αυτό, ακόμα
86 και οι αιρετοί η μεταχείρισή τους είναι άλλη, δεν ήρθαν
87 μάνατζερ εδώ, δεν υπάρχει σε εμάς κάποιος μάνατζερ ή
88 στο δήμο ο οποίος να ξέρει από διοίκηση. Ήρθαν κάποιοι
896:29

ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
ΠΡΟΕΔΡΟ

90 **Πώς συμπεριφέρεσαι όταν γίνονται συγκρούσεις , εσύ**
91 **πώς αντιδράς, τι κάνεις, πώς το αντιμετωπίζεις?**

92	Προσπαθούμε με τη συζήτηση η οποία όταν φτάνει στο		
93	σημείο της σύγκρουσης είναι.....ναι έχεις		
94	πάντως...λες αυτά που θες , μου έχει τύχει να τα πούμε		
95	και μετά αφού τα επεξεργαστεί ο άλλος να καλμάρει		
96	λιγάκι , έχει τύχει και αυτό η αλλιώς θεωρείς δεδομένη		
97	την κατάσταση ότι αυτός δεν θα βοηθήσει σε αυτό τον		
98	τομέα και τον βγάζεις εκτός.		
99	Μου είπες με τους αιρετούς δεν έχετε πρόβλημα?		
100	Όχι πρόβλημα δεν έχουμε ναι, ναι, ναι		ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΙΡΕΤΟ
101	Οι προιστάμενοί σας στον τομέα του αθλητισμού?		
102	Δεν έχουμε στον τομέα του αθλητισμού προιστάμενο		
103	Γενικότερα προιστάμενο στον οργανισμό?		
104	Ναι υπάρχεικαι είναι τα πάντα		
105	Σας δίνει οδηγίες, σα λέει τι να κάνετε σε ορισμένα		
106	πράγματα κλπ, έχετε επαφές με αυτόν?		
107	Όσον αφορά το γυμναστήριο το έφτασε μόνος του σε ένα		
108	σημείο ...και εντάξει είχε επαφή με τους αιρετούς οι		
109	οποίοι μας ενημερώνουν από άποψη διοικητική-		
110	γραφειοκρατική σε ποιο στάδιο βρίσκεται το		
111	γυμναστήριο.		
112	Οι συγκρούσεις μεταξύ σας....		
113	Αυτό όμως είναι ένα πρόβλημα (συνγνώμη που σε		
114	διακόπτω)ότι δεν υπάρχει ενημέρωση ενημέρωσης		
115	δηλαδή ο προϊστάμενος μας μπορεί να κάνει κάποιες		ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ
116	κινήσεις για τον κλάδο τον οποίο δουλεύουμε τις οποίες		ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
117	εμείς μπορεί να μην τις ξέρουμε .Ούτε γίνεται ποτέ		
118	κάποιο meeting να μαζετούμε όλοι μαζί να πούμε		
119	είμαστε σε αυτό το στάδιο, αυτό πώς θα το		
120	προχωρήσουμε, δεν υπάρχει αυτό που λέμε μάνατζερ σε		
121	έναν φορέα , δεν υπάρχει αυτό , στο δημόσιο δεν το έχω		
122	συναντήσει πουθενά τουλάχιστον στα 10 χρόνια .Για		
123	μένα αν δεν υπάρξει αυτό στο δημόσιοπάει για		
124	φούντο.		
125	Ούτε υπάρχουν κάποιοι στόχοι που τίθενται από πάνω		
126	από τους ιεραρχικά ανώτερους?		
127	Όχι δεν υπάρχει, δεν υπάρχει, οι στόχοι κατ' αρχήν από		ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑ
128	ποιους να τεθούν.....		
129	Από το Δ.Σ. από τον Πρόεδρο.....		
130	Ο Πρόεδρος, ο Πρόεδρος είναι ένας αιρετός ο οποίος οι		
131	στόχοι του αλλάζουν κάθε δύο χρόνια γιατί αλλάζει ο		
132	Πρόεδρος, στόχοι οι οποίοι μπορεί και να μην είναι και		ΔΕΝ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ
133	καθορισμένοι ποιοι είναι και αυτός προσπαθεί να μάθει		ΣΤΟΧΟΙ
134	στην πορεία να βάζει στόχους, ΑΝ είναι οργανωτικός,		
135	γιατί μπορεί και να μη βάλει και κανένα στόχο. Μέχρι να		
136	το καταλάβουμε, μέχρι να το δούμε, αν θα μας το πει και		
137	καθαρά, διότι δεν γίνεται και κάποια συνάντηση να πει		

138 παιδιά εμένα ο στόχος μου είναι αυτός θέλω να το
139 καταφέρουμε αυτό σε διάστημα 6 μηνών .Σου λέω δεν
140 υπάρχει καθόλου οργάνωση καθόλου management.Όταν
141 δεν υπάρχει management πώς να λειτουργήσει ?Δηλαδή
142 εμείς κάθε ημέρα να ρωτάμε το Δήμαρχο?Που δεν
143 μπορείς να τον ρωτήσεις γιατί δεν μπορεί να
144 παρακάμψεις και την ιεραρχία.

145 **Βγαίνει στον κόσμο αυτό πιστεύεις?**

146 Προσπαθούμε να μην το βγάλουμε, εντάξει ..αυτά είναι
147 εσωτερικά για μένα είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα αυτό
148 που αντιμετωπίζω. Δεν υπάρχει μία συνάντηση ας πούμε
149 να ξέρουμε όλοι .Π.χ. πράγματα τα οποία ξέρω εγώ η
150 συναδέλφισα δεν τα ξέρει .Κατάλαβες , και πράγματα τα
151 οποία ξέρει αυτή δεν τα ξέρω εγώ. Δεν έχουμε κάνει μία
152 συνάντηση ένα meeting να πούμε ρε παιδί μου ...εγώ ας
153 πούμε δεν είμαι ενημερωμένη για τα πολιτιστικά, αφού
154 είναι ένα ΝΠΔΔ πολιτισμού και αθλητισμού .Αυτή τη
155 στιγμή τρέχουν θεατρικοί αγώνες .Εγώ δεν είμαι
156 ενημερωμένη. Θα ήθελα να είμαι ενημερωμένη, θα
157 έπρεπε να είμαι ενημερωμένη από την άποψη εδώ πέρα
158 μπαίνει τόσος κόσμος και θα μπορούσα να ενημερώσω
159 κάποιους. Βλέπεις κάποια αφίσα εδώ? Δεν έπρεπε να
160 υπάρχει? Ένα φυλλάδιο κάτι?

161 **Με το άλλο τμήμα με τα παιδιά που είναι στο**
162 **διοικητικό/οικονομικό δεν έχετε άμεση επαφή ή**
163 **άσχημες επαφές.**

164 Όχι δεν έχουμε άμεσες επαφές , μόνο με τον προϊστάμενο
165 που θα του πούμε τι χρειάζεται το γυμναστήριο και θα το
166 δρομολογήσει, θα μας απαντήσει....

167 **Βλέπεις εσύ να υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά στις**
168 **συγκρούσεις, στο τμήμα το αθλητικό ας πούμε, που**
169 **μπορούν να λυθούν, να υπάρχει κάποιος τρόπος**
170 **θεωρείς να διαχειριστεί και να λυθεί ή να λυθούν?**

171 Ναι για μένα υπάρχει τρόπος να λυθούν. Όσον αφορά
172 τους εργαζόμενους και μόνο, εφόσον κινηθεί κάποιος με
173 φιλότιμο, έχει λείψει πάρα πολύ το φιλότιμο, από κάποια
174 άτομα λείπει εντελώς. Εντελώς, δηλαδή είναι μια
175 νοοτροπία, οι άνθρωποι έχουν μια νοοτροπία μόνο να
176 παίρνουν. Δεν δίνουν τίποτα όμως.

177 **Αυτό το συλλογικό δεν υπάρχει στο τμήμα το**
178 **αθλητικό όλοι οι γυμναστές έχετε κοινό σκοπό ,**
179 **δηλαδή είμαστε μία ομάδα, είμαστε όλοι μαζί,**
180 **αισθάνεσαι κάτι τέτοιο?**

181 Όχι, όχι δεν το αισθάνομαι

ΜΗ ΚΑΛΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

182 Στο άλλο τμήμα το διοικητικό/οικονομικό υπάρχει
183 αυτό, είναι πιο μαζεμένοι, καταλαβαίνουν πιο πού ο
184 ένα τον άλλο?

185 Είναι πάρα πολύ λίγα άτομα σε εμάς είναι και αυτοί
186 μαζεμένοι έχουν πάρα πολύ δουλειά πάρα πολύ δουλειά ,
187 δεν ξέρω δηλαδή αν έχει και νόημα τόση πολύ δουλειά
188 δηλαδή αν δεν μπορείς να βγάλεις άκρη σε κάτι επειδή
189 έτυχε να περάσω και από το διοικητικό/οικονομικό και
190 καλά να βοηθήσω. Δεν βγαίνει άκρη, γιατί όταν χρωστάς
191 πολλά προηγούμενα τα οποία είναι ημιτελή τα χαρτιά
192 τους το ένα το άλλο, τι θα κάνεις? και όταν υπάρχουν
193 εκκρεμότητες τέτοιου είδους? Χαρτά που λείπουν στα
194 εντάλματα, μη σαφείς αγορές,

195 Στο παρελθόν μια σύγκρουση υπήρχε που
196 δημιουργήθηκε στους πελάτες τους προμηθευτές κλπ
197 και να βγήκε προς τα έξω?

198 Ναι υπάρχουν, κοίτα να δεις , στο κολυμβητήριο ας
199 πούμε βγαίνουν προς τα έξω διάφορα όπως παράπονα για
200 τα αποδυτήρια για το νερό ...είναι κάποια πράγματα που
201 δεν μπορείς να τα κρατήσεις. Τώρα στα γυμναστήρια δεν
202 έχει τύχει επειδή είναι παροχή είναι με συνδρομή, ενώ
203 στο κολυμβητήριο επειδή είναι παλιές οι εγκαταστάσεις
204 για τα αποδυτήρια κλπ υπήρχαν από τον κόσμο. Σε άλλα
205 επίπεδα, στα πολιτιστικά, εντάξει γίνονται κάποια
206 δρώμενα, απ' όσο ξέρω, ικανοποιητικά για το Δήμο.
207 Ανάλογα βέβαια με τους υπαλλήλους που έχουμε, έναν
208 δηλαδή, τα κανονίζει.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ Δ..

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
ΣΕ ΠΟΛΙΤΕΣ

ID 7.2

1
2
3 **Κάνοντας μία έρευνα για τις συγκρούσεις**
4 **θα θέλαμε τη γνώμη σας.**
5 Μάλιστα
6 **Ποια είναι η σχέση σας στον οργανισμό με**
7 **τους άλλους συναδέλφους?**
8 Γενικότερα δεν θα έλεγα ότι είναι από τις
9 καλύτερες δυνατές , πάντα υπάρχουν εντάσεις
10 πάντα υπάρχουν διαφωνίες και σίγουρα ο
11 καθένας κοιτά τα δικά του συμφέροντα τα
12 προσωπικά για να μπορέσει να επιβιώσει σε
13 έναν δημόσιο οργανισμό. Είτε αυτό έχει να
14 κάνει με προσωπικές φιλοδοξίες, είτε με
15 προσωπικά και ατομικά συμφέροντα
16 **Με τους αιρετούς στον οργανισμό ποια**
17 **είναι η σχέση σας?**
18 Δεν θα έλεγα ότι είναι η καλύτερη .Οι αιρετοί
19 πάντα είναι άνθρωποι οι οποίοι ψηφίζονται,
20 έρχονται να κάνουν την πολιτική τους και
21 θέλοντας να κάνουν την πολιτική τους δεν
22 έχουν πάντα στο μυαλό τους να κινούνται σε
23 επίπεδα νομιμότητας ή σωστών
24 πρακτικών .Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν
25 εγώ πάντα αντιστεκόμουν και έθετα την
26 νομιμότητα ως κύριο και βασικό άξονα για να
27 μπορέσουν να υλοποιηθούν όλες οι δράσεις
28 του οργανισμού. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο
29 λοιπόν οι εντάσεις ήταν πάντα στην ημερήσια
30 διάταξη .Εντάσεις οι οποίες προέκυπταν από
31 τις διαφωνίες μας ως προς τη νομιμότητα
32 πράξεων , πρακτικών, και υλοποιήσιμων
33 ενεργειών
34 **Τι είδους διαφωνίες.....**
35 Διαφωνίες που προέκυπταν ήταν συνήθως-
36 όπως προείπα- για θέματα νομιμότητας όπου
37 μπορεί να ήθελαν να προωθήσουν ένα αίτημα
38 επειδή κάποιος δημότης τους είχε να το
39 προωθήσουν παρ' όλο που αυτό δεν ήταν
40 μέσα στα πλαίσια της νομιμότητας ή επειδή
41 ήθελαν να κάνουν μια συγκεκριμένη
42 προμήθεια ή εργασία και να τη δώσουν σε
43 κάποιο γνωστό τους , παρά να κάνουν μια
44 ανοικτή διαδικασία όπου εκεί θα μπορούσαν
45 να λάβουν μέρος πάρα πολλοί συμπολίτες
46 μας οι οποίοι θα είχαν και τα προσόντα αλλά

ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ Δ.Α.Ο.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΙΡΕΤΩΝ ΣΕ
Δ.Α.Ο.

ΠΗΓΗ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ

47 και την ευκαιρία να δείξουν αν πραγματικά
48 αξίζουν να πάρουν αυτοί αυτή την προμήθεια
49 ή την εργασία ή όχι.
50 **Σε τι επίπεδο συμβαίνουν οι συγκρούσεις?**
51 **Μεταξύ εργαζομένων, μεταξύ αιρετών**
52 **εργαζομένων?**
53 Συγκρούσεις συμβαίνουν σε όλα τα
54 επίπεδα .Είτε μεταξύ υπαλλήλων είτε μεταξύ
55 προϊσταμένων, είτε μεταξύ υπαλλήλων-
56 προϊστάμενων είτε υπαλλήλων αιρετών είτε
57 μεταξύ προϊστάμενων αιρετών είτε μεταξύ
58 αιρετών μεταξύ τους.
59 Συγκρούσεις υπάρχουν παντού, είναι μια
60 αρένα που βρίσκονται όλοι μέσα και
61 συγκρούονται
62 **Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτές τις**
63 **συγκρούσεις ?**
64 Οι λόγοι όπως είπα είναι είτε ατομικοί , ο
65 καθένας δηλαδή προσπαθεί να προασπίσει τα
66 δικά του συμφέροντα , που αυτά είτε έχουν να
67 κάνουν με το να ...έχω καλή...εεεεε...καλό
68 προφίλ προς τον ΠΡΟΕΔΡΟ γιατί αυτός θα με
69 βοηθήσει να μου κάνει ένα ρουσφέτι για
70 αργότερα , είτε του χρωστάω επειδή μου έχει
71 κάνει ένα ρουσφέτι και δεν πρέπει να του πάω
72 κόντρα είτε γιατί τα προσωπικά συμφέροντα
73 έχουν να κάνουν με το ότι εγώ έχω σκοπό να
74 πάρω ιεραρχικά ανώτερη θέση και να
75 κατατροπώσω όλους τους άλλους με κάθε
76 τρόπο , άρα πρέπει να κάνω τους άλλους να
77 φαίνονται όχι καλοί αλλά εγώ να φαίνομαι
78 καλύτερος .Είτε εγώ πρέπει να φανώ και έτσι
79 να εγώ περισσότερους πόρους για να κάνω τη
80 δουλειά μου η οποία θα είναι διαβατήριο για
81 την επίτευξη των στόχων μου προς την
82 ιεραρχικά ανώτερη θέση.
83 **Ένα παράδειγμα μπορείτε να μας δώσετε?**
84 Ένα παράδειγμα σύγκρουσης πολύ βασικό, το
85 έχω και πρόσφατα , είναι όταν έναςμία....
86 Πρόεδρος είχε ...ερχόμενη ξαφνικά
87 ...κατέλυσε όλη τη νομιμότητα στον
88 οργανισμό
89 **Με ποιο τρόπο?**
90 Είχε κοντά(Πρόεδρος) της έναν από τους
91 υπαλλήλους όπου την είχε χρήσει άτυπα
92 εεεεε δεξί της χέρι και με αυτό τον τρόπο

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

93 έλυνε και έδενε στον οργανισμό. Κατάφερε
 94 δηλαδή να απαξιώσει Διευθυντές
 95 Προϊσταμένους τα πάντα. Άκουγε ΜΟΝΟ το
 96 συγκεκριμένο άτομο , ΜΟΝΟ ό, τι της έλεγε
 97 το συγκεκριμένο άτομο , είχε απαξιώσει κάθε
 98 μορφής προτάσεων που γινόντουσαν .Είχε
 99 εναντίον άλλων συναδέλφων κακή
 100 συμπεριφορά , επειδή αυτό το άτομο που είχε
 101 δίπλα της την έκανε να έχει αυτή την
 102 συμπεριφορά και αυτές τις αντιλήψεις
 103 εναντίων τους .Έκανε αλλαγές μέσα στον
 104 οργανισμό επειδή το συγκεκριμένο πρόσωπο
 105 της έλεγε να τα κάνει , άκουγε το
 106 συγκεκριμένο πρόσωπο ό, τι της έλεγε και
 107 αυτό δημιουργούσε πολλές εντάσεις μεταξύ
 108 μας, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν πολλά
 109 προβλήματα στον οργανισμό και αυτό
 110 δυστυχώς έβγαине προς τα έξω στον
 111 κόσμο.ΕΕΕΕΕ όλοι οι Πρόεδροι φέρνουν
 112 τους δικούς τους ή βρίσκουν δικούς τους για
 113 όσο διάστημα είναι Πρόεδροι, για να έχουν
 114 υποστήριξη .
 115 **Η δική σας εμπειρία στον οργανισμό από**
 116 **συγκρούσεις ποια είναι?**
 117 Μέσα από το πρόβλημα που ανέφερα πριν
 118 από λίγο με συγκεκριμένη περίπτωση εεεε
 119 έχει τύχει να είμαι εγώ ένας από αυτούς που
 120 βίωσε τέτοιου είδους σύγκρουση. Όπου με
 121 πήραν από μία θέση που είχα υπεύθυνη και
 122 ήταν παραγωγική θέση και φαίνονταν στον
 123 κόσμο ότι υπήρχε παραγωγή έργου και
 124 έφερνε έσοδα στον οργανισμό .Με πήγαν σε
 125 μία θέσηπου δεν είχε παραγωγή έργου δεν
 126 είχε επαφή με κόσμο δεν είχε τίποτα .Απλώς
 127 φαίνονταν ότι είμαι κάπου κάτι κάνω αλλά
 128 ουσιαστικά δεν έκανα τίποτα.Ήταν σαν να
 129 ήμουν στο ψυγείο για μεγάλο χρονικό
 130 διάστημα και δεν φαινόμεουν πουθενά και δεν
 131 έκανα τίποτα. Όχι μόνο αυτό αλλά με είχαν
 132 επιφορτίσει με πράγματα άσχετα με αυτά που
 133 είχα σπουδάσει. Όλα αυτά έγιναν επειδή το
 134 συγκεκριμένο άτομο προώθησε μια τέτοια
 135 λύση για εμένα.Έλεγε ότι έτσι θα
 136 λειτουργούσε καλύτερα ο
 137 οργανισμός.Ουσιαστικά ο βασικός λόγος ήταν
 138 ότι εκεί που με τοποθέτησαν δεν θα

Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΜΙΑ ΣΥΝΗΘΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ Ο
ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

139 φαινόμενουν , όπως και το έργο μου και έτσι
140 αυτή θα μπορούσε να προωθήσει τον εαυτό
141 της για τα επιτεύγματά της έτσι ώστε να έχει
142 πρόσθετα προσόντα για το μέλλον και την
143 κατάληψη ιεραρχικά ανώτερης θέσης.

144 **Πώς νιώθεις όταν γίνονται οι συγκρούσεις?**

145 Τώρα πλεον η ψυχολογία μου είναι
146 διαφορετική τότε ήταν άλλη. Τότε είχα την
147 ψυχολογία όπου προσπαθούσα να κάνω και
148 γω κάτι ανάλογο για να αμυνθώ. Τώρα απλώς
149 το προσπερνάω ούτε καν ασχολούμαι

150 **Όταν είστε θεατής σε μία σύγκρουση πώς
151 νιώθετε?**

152 Παρόμοια περίπτωση πάλι από το ίδιο
153 ζήτημα , έχει τύχει να είμαι θεατής όπου το
154 συγκεκριμένο άτομο που ήταν δίπλα στην
155 Πρόεδρο , μπροστά μου είπε για κάποιο άλλο
156 άτομο να κάνει κάποια πράγματα ενώ δεν
157 ήταν στην αρμοδιότητά του .Τον υποβίβαζε
158 δηλαδή με αυτόν τον τρόπο και
159 δημιουργήθηκε ένα μεγάλο πρόβλημα στον
160 οργανισμό διότι χωρίς να έχει αρμοδιότητες
161 είπε στην Πρόεδρο να κάνει κάτι , η
162 Πρόεδρος το υιοθέτησε,το έκανε και η
163 σύγκρουση ήταν σε επίπεδο και λεκτικό σε
164 άσχημο επίπεδο αλλά και λίγο πριν το
165 δικαστήριο

166 **Πώς συμπεριφέρεσαι όταν γίνονται
167 συγκρούσεις στον οργανισμό ?**

168 Όταν είμαι θεατής προσπαθώ αν είναι σε
169 υψηλό βαθμό η σύγκρουση να μην λαμβάνω
170 θέση.Αν είναι σε μικρότερο βαθμό και κρίνω
171 ότι μπορώ άμεσα να βοηθήσω,το κάνω
172 αμέσως.Λαμβάνοντας θέση με αυτόν που
173 κατά την κρίση μου έχει δίκιο. Στόχος μου
174 είναι να μετριάσω ή και να εξαλείψω τη
175 σύγκρουση για να μην έχει επιπτώσεις στον
176 οργανισμό γενικότερα.Όταν όπως είπα είναι
177 πολύ υψηλός ο βαθμός σύγκρουσης το αφήνω
178 να ξεθυμάνει και μετά προσπαθώ να βοηθήσω
179 προς τη σωστή κατεύθυνση.

180 **Πώς επιλύετε τις συγκρούσεις?**

181 Τις περισσότερες φορές, τις περισσότερες
182 φορές εξαρτάται από αυτόν που έχεις
183 απέναντί σου .Αν αυτός που έχεις απέναντί
184 σου μπορείς να συζητήσεις να βρεις λύσεις

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΤΡΟΠΟΙ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ
ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΗ

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΕ Δ.Α.Ο. ΚΑΤΑ ΤΗ
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

185 και να τελειώσει εκεί. Αν όμως είναι
186 άνθρωπος που δεν είναι συζητήσιμος
187 δυστυχώς αν πας και εκεί εσύ κόντρα το
188 μόνο που έχεις να κάνεις είναι να τσακωθείς ,
189 να χαλάσεις ενέργεια και να μην να μπορείς να
190 παράγεις στον οργανισμό. Ουσιαστικά
191 δηλαδή θα χάσει και οργανισμός από αυτό τον
192 τσακωμό. Αντίθετα αν μπορείς να βρεις
193 κώδικα επικοινωνίας με αυτόν που έχεις
194 κάποια αντίθετη άποψη, αυτό βοηθάει. Γιατί
195 με αυτό τον τρόπο θα μπορείτε να βρείτε
196 ποιος έχει δίκιο ποιος άδικο και με αυτόν τον
197 τρόπο να γίνει εποικοδομητική η σύγκρουση
198 για τον οργανισμό αλλά και προς το κάθε
199 άτομο ξεχωριστά. Με αυτό τον τρόπο μπορεί
200 να προάγει η σύγκρουση τις καλές σχέσεις
201 και να δημιουργήσει συνθήκες καλής
202 συνεργασίας για το μέλλον

ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ID 8.2

1 **Στην περασμένη συνέντευξη που είχαμε**
2 **κάνει είχατε αναφερθεί σε μία περίπτωση**
3 **κάποιου συναδέλφου ο οποίος ήταν κοντά**
4 **στον Πρόεδρο και είχαν δημιουργηθεί**
5 **διάφορα θέματα που ήταν η αφορμή για να**
6 **αποχωρήσει κάποιος άλλος συνάδελφος.**
7 **Βάσει αυτής της περίπτωσης θα ήθελα να**
8 **μου πείτε για καταστάσεις όπου υπάρχουν**
9 **ευνοούμενοι υπάλληλοι από κάποιους**
10 **αιρετούς, είναι συχνό φαινόμενο?**
11 Νομίζω ότι όποιος έχει ασχοληθεί με τα των
12 Δήμων μια τέτοια περίπτωση είναι αρκετά
13 συχνή και συμβαίνει σε πάρα πολλές
14 περιπτώσεις. Ουσιαστικά ο κάθε Πρόεδρος
15 θέλει να έχει το δεξί του χέρι ή τον άνθρωπό
16 του όπου αυτά τα άτομα παίρνουν
17 υπερβολικές αρμοδιότητες «κάτω από το
18 τραπέζι» και αυτοί μπορούν ελέγχουν και
19 κινούν τα νήματα. Νομίζω είναι λογικό.
20 **Οι εργαζόμενοι αυτοί σε σχέση με τους**
21 **άλλους εργαζόμενους ποια είναι η σχέση**
22 **τους πώς αναπτύσσεται?**
23 Οι περισσότεροι αυτοαποκαλούνται
24 προιστάμενοι με το «έτσι θέλω» άλλοι το λένε
25 άλλοι δεν το λένε , ενώ δεν ισχύει τίποτα
26 τέτοιο, απλά «φυτεύονται» σε κάποια πόστα
27 παίρνοντας κάποιες αρμοδιότητες χωρίς
28 κάποιος νομίμως να τους τις έχει
29 παραχωρήσει και με το έτσι θέλω οργανώνουν
30 και διοικούν το πόστο που τους αναλογεί
31 **Προκύπτουν διαφωνίες με συναδέλφους για**
32 **τέτοια θέματα?**
33 Σαφώς, σαφώς , σαφώς,... Προκύπτουν αλλά
34 περισσότερες συγκρούσεις νομίζω
35 εκτονώνονται ή μάλλον κρύπτονται υπό το
36 πρίσμα του φόβου ότι θα δημιουργηθεί κάτι
37 και θα θα... φτάσει στους
38 πάνω .ΕΕΕΕΕ....δύσκολα δηλαδή
39 εκτονώνονται μεταξύ των δύο εμπλεκομένων .
40 **Υπάρχει φόβος???**
41 Ναι υπάρχει φόβος , υπάρχει φόβος.
42 **Υπάρχουν εντάσεις και μεταξύ υπαλλήλων**
43 **και αιρετών για τέτοια θέματα?**
44 Ενίοτε υπάρχουν , συνήθως ο καθένας
45 χρησιμοποιεί τα μέσα, ο καθένας βάζει το
46 γνωστό του ή το γνωστό του γνωστού για να

ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
ΠΡΟΕΔΡΟ

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΔΙΠΛΑ
ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΛΟΓΩ
ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
ΠΡΟΕΔΡΟ

ΦΟΒΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΕΝΤΑΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ-
ΑΙΡΕΤΩΝ

47 υποστηρίζει τις θέσεις του ή όποιος έχει τη
48 μεγαλύτερη «άκρη» στο Δήμο την
49 χρησιμοποιεί. Υπάρχουν εντάσεις.
50 Αυτοί που είναι ευνοούμενοι των αιρετών,
51 είναι ευνοούμενοι πριν οι αιρετοί πάρουν
52 αυτή τη θέση? Μετά?
53 Κυρίως όταν αναλαμβάνουν τη θέση αυτή
54 Άρα όταν λαμβάνουν αυτή τη θέση είναι
55 ευνοούμενοι, και πώς δημιουργείται αυτή η
56 σχέση μεταξύ τους και γίνονται
57 ευνοούμενοι, υπάρχει μια σχέση πιο πριν
58 που.....
59 Σαφώς υπάρχει μια σχέση πιο πριν....
60 Εδραιώνεται μετά?
61 Υπάρχει μια σχέση φιλική, υπάρχει μια σχέση
62 που υπήρχε πριν και εκεί πέρα και
63 εδραιώνεται και δυναμώνει ...
64 Και του δίνει του ευνοούμενου, ας τον
65 ονομάσουμε έτσι, το δικαίωμα να κάνει και
66 πράγματα τα οποία μπορεί να
67 υποκαταστήσουν και τους νόμιμα
68 τοποθετημένους προϊσταμένους στα
69 τμήματα
70 Πολλές φορές ξεφεύγει , η κατάσταση
71 ξεφεύγει και ο ευνοούμενος να λαμβάνει
72 πρωτοβουλίες που ξεφεύγουν και δεν
73 αναλογούν στην θέση που πραγματικά έχει.
74 Εκεί φυσικά, μπορεί να μειώσει άλλους
75 συναδέλφους, η να δώσει αρμοδιότητες σε
76 υπαλλήλους που δεν τους αντιστοιχούν
77 Σαφώς συμβαίνουν αυτά ... σαφώς..
78 Πώς θα τους χαρακτηρίζες αυτούς τους
79 ευνοούμενους ? Πώς θα τους
80 σκιαγραφούσες?
81 Είναι κυρίως άνθρωποι οι οποίοι δεν έχουν
82 τόσο εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους και
83 προσπαθούν να βρουν στηρίγματα αλλού και
84 θα τους χαρακτήριζα σαν.....άτομα με
85 ημερομηνία λήξης δηλαδή κάποια στιγμή
86 ξέρουν πώς θα έρθει το τέλος τους οπότε
87 κοιτάν από κάπου να πιαστούν. Κάποιος που
88 δεν στηρίζεται στις δυνάμεις του και τη
89 δουλειά του και στηρίζεται κάπου αλλού
90 νομίζω ότι διαρκεί πολύ λίγο , είναι με
91 ημερομηνία λήξης.

ΕΝΤΑΣΕΙΣ ΣΕ Δ.Α.Ο.

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
ΠΡΟΕΔΡΟ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΘΕΣΗΣ
ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΙΡΕΤΟ

ΑΛΛΑ ΥΠΗΡΧΑΝ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΙΟ
ΠΡΙΝ

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ ΣΤΟ
Δ.Α.Ο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
ΠΡΟΕΔΡΟ

92 **Εσύ έχεις συμμετάσχει σε μια τέτοια**
93 **σύγκρουση σε ανάλογες περιπτώσεις?**
94 Εγώ προσπαθώ να κάνω πάντα τη δουλειά
95 μουεμμ εμ και να την κάνω σωστά, αυτή
96 είναι η διαφήμιση η δική μου, αν δημιουργώ
97 φίλους από τη δουλειά μου είναι δικό μου
98 δικαίωμα , αλλά σίγουρα δημιουργώ και
99 εχθρούς .Έμμεσα έχω συμμετάσχει , γιατί ο
100 τωρινός Πρόεδρος που δουλεύω μαζί του7
101 χρόνια χωρίς να έχω κάποια προσωπική
102 σχέση μαζί του δεν τον ξέρω , ίσα ίσα, απλώς
103 του βγάζω δουλειά και αυτός τον
104 ικανοποιεί αυτό , βέβαια και αυτός επειδή
105 θέλει να βάλει υποψηφιότητα για δήμαρχος
106 και φέρνοντας κάποιον άλλο Πρόεδρο στο
107 αθλητικό υπάρχει μια στάμπα ότι εγώ ήμουν ο
108 ευνοούμενος του με αποτέλεσμα να μην
109 μπορεί να φέρει δικούς του , εγώ να έχω
110 εδραιωθεί εκεί και να δέχομαι ένα πόλεμο.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΒΙΩΜΑ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

111 **Και πώς αντιμετωπίζεις εσύ αυτόν τον**
112 **πόλεμο?**
113 Μόνο με τη δουλειά μου, μόνο με τη δουλειά
114 μου, δεν με ενδιαφέρει τίποτα άλλο, δεν
115 είμαι.....

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

116 **Δηλαδή προσπαθείς να αποφύγεις αυτή την**
117 **κατάσταση**

118 Ναι ναι ναι κοιτάζω μόνο με τη δουλειά
119 μου και τα παιδιά μου γιατί ανήκω στο
120 αθλητικό κομμάτι και έχω παιδάκια στο
121 ποδόσφαιρο , με τους γονείς οι οποίοι με
122 στηρίζουν και δεν έχω ανάγκη κανέναν στα
123 πλαίσια της δουλειάς μου γιατί δουλεύοντας
124 ικανοποιώ και τα παιδιά και τους γονείς.

ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

125 **Έχει τύχει να είσαι παρατηρητής σε μια**
126 **σύγκρουση , δηλαδή να βλέπεις από «**
127 **μακριά» κάτι τέτοιο?**

128 Ναι ναι ...υπάρχουν και αψιμαχίες λεκτικές
129 αρκετές που φτάνουν στα όρια του
130 τσαμπουκά στην οποία συμμετέχουν κάποιοι
131 όπου να έχουν τους συμμάχους τους δεξιά-
132 αριστερά και πράγματι υπάρχουν τέτοιες
133 καταστάσεις ...

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ
ΩΣ ΘΕΑΤΗΣ

134 **Τι συμμαχίες ποιοι σύμμαχοι?**
135 Ακριβώς ποιος θα πάρει το μέρος ποιου?
136 **Εννοείς τον ευνοούμενο με τον αιρετό και**
137 **τους άλλους τους αντίθετους?**

ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

138 ΑΑΑκριβώς.....ΑΚΡΙΒΩΣ ..ΑΚΡΙΒΩΣ
 139 στρατόπεδα, στρατόπεδα.
 140 Πώς βιώνεις εσύ μια τέτοια σύγκρουση ,
 141 πώς αισθάνεσαι ως παρατηρητής και πώς
 142 αισθάνεσαι ως συμμετέχων?
 143 Εγώ θεωρώ πως όλοι οι συμβασιούχοι πρέπει
 144 να είναι μαζί διότι όλοι είναι αναλώσιμοι .Ο
 145 κάθε αιρετός κοιτάζει το δικό του συμφέρον ,
 146 ο συμβασιούχος εεεεε τώρα είναι αύριο δεν
 147 είναι , θα έλεγα πως πρέπει να τα βρουν αυτοί
 148 μεταξύ τους , και μετά να ασχολούνται να
 149 εξαρτώνται από τους πάνω .
 150 Όταν δημιουργούνται αυτές οι
 151 συγκρούσεις , πώς λύνονται πώς τελικά
 152 καταλήγουν , ποιο είναι το αποτέλεσμα
 153 Συνήθως.....εεεεε δεν υπάρχει κάτι
 154 ...υπάρχουν διάφοροι τρόποι .Είτε με
 155 εκβιασμούς με το να δουλέψουν παραπάνω,
 156 είτε με αμοιβαίες υποχωρήσεις ..
 157 Δεν τελειώνει πάντα δηλαδή με
 158 συγκεκριμένο τρόπο?
 159 Όχι όχιπολλές φορές εξαρτάται από τι
 160 έχει ο ένας και ο άλλος τι όπλα έχει ο ένας και
 161 ο άλλος, άλλες φορές με εκβιασμούς άλλες
 162 φορές σταματάει το θέμα και παγώνει , άλλες
 163 φορές εκτονώνεται με κάποια αψιμαχία ,
 164 άλλες φορές με το να «ριχτεί» ο
 165 συμβασιούχοςυπάρχουν διαφορες
 166 περιπτώσεις.
 167 Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιπτώσεις
 168 στον οργανισμό ποιες είναι?
 169 Νομίζω σαφώςσαφώς υπάρχουν .Πέρα
 170 από το ότι χαλάει ένα πολύ καλό
 171 κλίμα ..νομίζω ότι μπορεί ...να χαλάει όλη η
 172 λειτουργία και δομή του οργανισμού,
 173 χάνονται οι ρόλοι δεν υπάρχουν ρόλοι , δεν
 174 υπάρχουν σωστές διαδικασίες και δεν
 175 λειτουργεί με γνώμονα το καλό του Δήμου
 176 αλλά για το καλό του αιρετού ο οποίος έχει
 177 νεύρα δεν είναι ήρεμος για να υπηρετεί τους
 178 πολίτες τους δημότες να συνεργάζεται με τους
 179 υπαλλήλους .Νομίζω ότι είναι ντόμινο η
 180 διαδικασία
 181 Σε σένα επιπτώσεις υπάρχουν ?
 182 Είτε αν συμμετέχεις σε μια σύγκρουση είτε
 183 ως παρατηρητής?

ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΑ

ΒΙΩΜΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΩΣ
 ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΣ

ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΕ Δ.Α.Ο.

184 Έχω κυρίως την ηρεμία μου και το ζήλο για
185 τη δουλειά μου και για το πώς ασκώ το δικό
186 μου το καθήκον .Ουσιαστικά για τα λεφτά
187 που αμείβομαι εγώ και έχω και συγκρούσεις
188 ουσιαστικά «ξενερώνω» .Διότι εκτός από την
189 υλική ανταμοιβή , μεγάλη σημασία έχει και η
190 ηθική ανταμοιβή .Συνεπώς έχει να κάνει με
191 το ζήλο μου, και το πάθος μου για τη δουλειά
192 σαφώς.

193 **Συνήθως ένας ευνοούμενος έχει ικανότητα**
194 **επικοινωνίας δηλαδή επικοινωνεί εύκολα**
195 **αυτά που θέλει να περάσει, ή το κρύβει και**
196 **είναι κάτι σαν μυστικός μέσα στον**
197 **οργανισμό ?**

198 Οι περισσότεροι ξεδιάντροπα , το λένε και το
199 υπερηφανεύονται κι όλες δεν υπάρχει να
200 κρυφτεί κάποιος , ίσα ίσα είναι και μαγκιά να
201 είναι κάποιος δίπλα στον Πρόεδρο και το
202 διαλαλεί

203 **Αυτοί είναι άντρες ή γυναίκες ??**

204 Δεν παίζει ρόλο και άντρες και γυναίκες και
205 τα δύο φύλα.

206 **Ηλικία/ υπάρχει κάποια συγκεκριμένη που**
207 **κάποιος είναι ευνοούμενος?**

208 Όχι δεν θα το έλεγα , όλες οι ηλικίες , αλλά
209 κυρίως συμβαδίζει με την ηλικία του αιρετού
210 και ίσως αυτό να τους συνδέει με κάποια
211 φιλία.

212 **Στα προβλήματα που δημιουργούνται και**
213 **στις σχέσεις μεταξύ τους , είτε με αιρετούς**
214 **είτε με υπαλλήλους , δημιουργεί πρόβλημα**
215 **στη συνοχή και στην καλή οργάνωση ενός**
216 **τμήματος μιας εκδήλωσης κλπ ?**

217 Νομίζω ότι οποιαδήποτε σύγκρουση
218 δημιουργεί πρόβλημα από μόνη της. Οι
219 συγκρούσεις δεν φέρνουν ηρεμία , ή
220 ξεκάθαρες λύσεις, σαφώς και δημιουργούνται
221 προβλήματα τα οποία κοιτάζουν να
222 προσπεραστούν-καλυφθούν αντί να λυθούν ,
223 εντάξει νομίζω ότι είναι αυτονόητο.

224 **Οι συγκρούσεις σε τι επίπεδο συμβαίνουν**
225 **δηλαδή ο συγκεκριμένος ευνοούμενος**
226 **έρχεται σε κόντρα με τους υπολοίπους**
227 **υπαλλήλους ή μπορεί να έρθει σε κόντρα με**
228 **άλλους αιρετούς ή με κάποιον άλλο?**

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΩΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΣ
ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
ΠΡΟΕΔΡΟ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

229 Πολλές φορές υπάρχει σύγκρουση και με
 230 αιρετούς από την αντιπολίτευση διότι δεν
 231 ικανοποιεί αυτός(ευνοούμενος) την
 232 αντιπολίτευση αλλά τον Πρόεδρο που είναι
 233 σε κόντρα με την αντιπολίτευση.
 234 **Εσύ συμμετείχες σε σύγκρουση ποτέ?**
 235 Ναι κάποια στιγμή κάποιος αιρετός μου έφερε
 236 για συνεργάτη κάποιον γνωστό του ο οποίος
 237 δεν ήθελε να δουλέψει. Θεωρούσε ότι είχε
 238 ασυλία από τον Πρόεδρο για να μην εργάζεται
 239 και να πληρώνεται για να κάθεται !!!!!!!!!!!
 240 Ήταν φυτευτός και αναγκάστηκα παρ' όλα
 241 αυτά να θέσω βέτο για να γίνει κάτι. Να τον
 242 άλλαζαν εργασιακό τόπο. Μου ζητήθηκαν οι
 243 λόγοι που ήθελα να φύγει , τα είπα τα εξέθεσα
 244 όλα και ύστερα από μακρά διαδικασία και μια
 245 σύγκρουση που είχαμε αναγκαστήκαμε να τον
 246 διώξουμε ...
 247 **Άρα ήταν κάποιος ευνοούμενος από τον**
 248 **Πρόεδρο όπου ενώ δεν ήθελε να δουλέψει**
 249 **τελικά τον διώξατε ...**
 250 Ναι έφυγε γιατί ήταν κακό για την όλη
 251 λειτουργία του οργανισμού , αυτό είπα στον
 252 Πρόεδρο και μάλλον τον έπεισα.
 253
 254
 255

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΓΙΑ
 ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
 ΠΡΟΕΔΡΟ

ID 9.2

1 **Θέλω να μου πεις σε σχέση με την περασμένη**
2 **συνέντευξη αν τα άτομα που ήταν κοντά στον**
3 **Πρόεδρο δημιουργούν προβλήματα, τι είδους**
4 **και πώς εσύ το βίωσες ή το βιώνεις αυτό?**
5 Τα άτομα που ήταν ή και είναι κοντά στον
6 Πρόεδρο δημιουργούν πολλά προβλήματα.
7 Προβλήματα επικοινωνίας, σχέσεων, και άλλα
8 πολλά. Επικοινωνία επειδή δύσκολα κάποιος
9 μπορεί να έρθει κάποιος σε επαφή με Πρόεδρο
10 διότι όλα περνάν από όποιον είναι δίπλα στον
11 Πρόεδρο. Είτε επειδή μεταφέρει στον Πρόεδρο
12 διαφορετικά πράγματα από ότι πραγματικά
13 γίνονται στον οργανισμό. Οι σχέσεις των
14 υπαλλήλων , είτε υψηλόβαθμων είτε
15 χαμηλόβαθμων κλονίζονται αφού όποιος είναι
16 στον Πρόεδρο κανονίζει τα πάντα. Άρα και
17 πράγματα που έρχονται σε αντίθεση με αυτά που
18 οι άλλοι θεωρούν ότι πρέπει να γίνουν.
19 Συγκρούονται τα θέλω του καθενός με του άλλου.
20 Δημιουργούνται στρατόπεδα, ομάδες, πώς να το
21 πω..... Χωρίζονται οι υπάλληλοι .Αυτοί που
22 είναι με τον Πρόεδρο και αυτόν που είναι κοντά
23 του,και τούς άλλους.
24 Οι συγκρούσεις διαμορφώνονται σε πολλά
25 επίπεδα.Είτε με λεκτικές επιθέσεις, είτε με
26 υπόγειες ενέργειες, είτε ακόμα και με απειλή
27 νομικών ενεργειών.
28 **Εσύ πώς το βιώνεις αυτό?**
29 Εγώ απλώς το παρακολουθώ και προσπαθώ όσο
30 γίνεται να μένω απ έξω.Αν τύχει τώρα να πρέπει
31 να πάρω θέση προσπαθώ να είμαι στη μέση.Να
32 πω θετικά για όλους αλλά και κάποια αρνητικά
33 για όλους.
34 **Έχεις έρθει σε δύσκολη θέση από τέτοια**
35 **σύγκρουση?**
36 Ναι μια φορά.....
37 **Δηλαδή ?**
38 Να μια φορά ενώ κάποιος συνάδελφος ήθελε να
39 αλλάξει ωράριο και το είχε πει στον Προϊστάμενο
40 και αυτός είχε πει ok.Όταν αυτό έφτασε στον
41 Πρόεδρο ξαφνικά είπε όχι.Αυτό έγινε διότι αυτός
42 που ήταν δίπλα του, του άλλαξε τη γνώμη.Έτυχε
43 εκείνη η μέρα να είμαι μπροστά και με
44 επικαλέστηκαν για το τι είχε πει ο Προϊστάμενος
45 στον υπάλληλο-δηλαδή ok-και μετά την
46 διαφορετική απόφαση που είπε ο Πρόεδρος.Δεν

ΒΙΩΜΑΤΑ ΑΠΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ
ΣΠΟ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ ΔΙΠΛΑ
ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΒΙΩΜΑ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΔΥΣΚΟΛΗ ΘΕΣΗ ΑΠΟ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

47 ήξερα τι να κάνω. Να πω την αλήθεια ή να πάω με
 48 τα νερά του Προέδρου? Τελικά κατάφερα μετά
 49 από μεγάλη προσπάθεια να αποφύγω αυτή την
 50 κατάσταση, αλλά ήταν μια πολύ δυσάρεστη
 51 κατάσταση και δύσκολη.
 52 **Συνήθως κάθε Πρόεδρος έχει κάποιον δίπλα**
 53 **του?**
 54 Πάντα κάποιος υπάρχει πολύ κοντά στον
 55 Πρόεδρο. Όταν αλλάζει ο Πρόεδρος συνήθως
 56 αλλάζει και αυτός.
 57 **Είναι άτομο γνωστό του Προέδρου από πριν ή**
 58 **μπορεί να είναι υπάλληλος μέσα από τον**
 59 **οργανισμό?**
 60 Και το ένα και το άλλο. Μπορεί δηλαδή να είναι
 61 ένας υπάλληλος που σκέφτεται πονηρά και τον
 62 προσεγγίζει γρήγορα για να ικανοποιήσει τους
 63 στόχους του. Ή να είναι κάποιος γνωστός του
 64 Προέδρου από πριν και με κάποιον τρόπο τον
 65 προσλαμβάνει κοντά του.
 66 **Οι ενέργειές του σε τι βαθμό μπορεί να**
 67 **φτάσουν?**
 68 Πολλές φορές κάνουν τα πάντα στον
 69 οργανισμό. Αποφασίζουν χωρίς να φαίνονται,
 70 ενεργούν σαν να είναι Πρόεδροι, και
 71 κατευθύνουν καταστάσεις προς όφελός τους.
 72 **Δηλαδή πες μου ένα παράδειγμα....**
 73 Πριν κάποια χρόνια υπήρχε ένας Πρόεδρος όπου
 74 κατάφερε να φέρει στον οργανισμό έναν γνωστό
 75 του όπου τον είχε βοηθήσει στις εκλογές. Με αυτό
 76 τον τρόπο εξαργύρωσε την βοήθειά του. Επειδή
 77 ήταν γυμναστής θεωρούσε ότι ήξερε όλα τα
 78 αθλητικά. Κάθε φορά που θέλαμε να προτείνουμε
 79 κάτι η πρότασή μας θα πέρναγε πρώτα από αυτόν.
 80 Αν την ενέκρινε τότε όλα καλά. Αν όχι τότε
 81 σταματούσε. Πολλές φορές κάποιον συνάδελφοι
 82 για να περνάνε τα δικά τους προσπαθούσαν να τα
 83 είχαν καλά μαζί του και με αυτόν τον τρόπο να
 84 επηρεάζουν αυτόν που θα επηρεάζε τον πρόεδρο.
 85 Έτσι τα δυο στρατόπεδα, -αυτοί που δεν ήθελαν
 86 Πρόεδρο και το συνάφι του- αλλά και αυτοί που
 87 ήταν στο άρμα του τσακωνόντουσαν πάρα πολύ
 88 συχνά.
 89 Πολλές φορές οι τσακωμοί τους ήταν πολύ
 90 έντονοι.
 91 **Δηλαδή, τι εννοείς έντονοι.....**

ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

ΣΥΝΗΘΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ Ο
 ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΝΑ ΕΧΕΙ ΚΑΠΟΙΟΝ
 ΔΙΠΛΑ ΤΟΥ

ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΜΕ ΤΟΝ
 ΑΝΘΡΩΠΟ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
 ΠΡΟΕΔΡΟ

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΔΙΠΛΑ
 ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

92 Να.....να.....βρισιές, τρικλοποδιές στις
93 εργασίες τους, κάποιοι απείλησαν μέχρι και με
94 δικαστήρια.....
95 **Πώς αντιδρούσε η κάθε ομάδα για να περάσει**
96 **το δικό της?**
97 Όσοι ήταν με τον Πρόεδρο θεωρούσαν τους
98 εαυτούς τους κάπως ανώτεροιήξεραν ότι
99 κάθε τους ενέργεια θα επιβραβεύονταν. Κάποιες
100 φορές κάποιοι από αυτούς ήταν και προκλητικοί.
101 **Τι έκαναν?**
102 Επιδεικτικά πολλές φορές άλλαζαν βάρδιες τους
103 άλλους και του έβαζαν ωράρια που ήξεραν ότι
104 δεν ήθελαν. Άλλες φορές προσπαθούσαν να τους
105 φορτώνουν με περισσότερη δουλειά και να
106 δημιουργούν θέματα για να φαίνονται ότι δεν
107 κάνουν σωστά τη δουλειά τους.
108 **Οι άλλοι, οι άλλοι τι έκαναν?**
109 Η άλλη αντιμαχόμενη ομάδα προσπαθούσε να
110 αμυνθεί. Υπήρχε ένας από αυτούς που επειδή
111 ήξερε τη νομοθεσία προσπαθούσε να προβάλει
112 τους νόμους για να τους αντιμετωπίσει. Άλλες
113 φορές κατέφευγε στο σωματείο για να
114 καταγγείλει, κάποιες φορές τα κατάφερνε και
115 έσωζε τον εαυτό του , μερικές φορές και κάποιους
116 άλλους.
117 **Πες μου ένα παράδειγμα.....**
118 Στο πρόγραμμα που φτιαχνότανε στην αρχή της
119 χρονιάς οι κοντά στον Πρόεδρο κατά περίεργο
120 τρόπο θα δούλευαν σε πόστα εύκολα και
121 λιγότερες ώρες. Αντίθετα οι μακριά από τον
122 Πρόεδρο θα δούλευαν περισσότερες ώρες και σε
123 δύσκολες ώρες με περισσότερη δουλειά.
124 Αυτός που σας είπα ο υπάλληλος που ήξερε τη
125 νομοθεσία πήγε στο σωματείο και είπε τι γίνεται.
126 Το σωματείο πήγε στον Πρόεδρο και μετά από
127 διαφόρων επιπέδων διαβουλεύσεις το ωράριο
128 άλλαξε και υποτίθεται έγινε πιο δίκαιο. Στην
129 ουσία όμως το μόνο που άλλαξε ήταν
130 φαινομενικά το ωράριο της ομάδας Προέδρου.
131 Στην ουσία όμως παρέμεινε το ίδιο.
132

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΚΑΘΕ
<<ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟΥ>>

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ<< ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟΥ>>
ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ
ΠΡΟΕΔΡΟ

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
<< ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟΥ>> ΤΩΝ
ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ
ΔΙΠΛΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ