

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία Και Ποιότητα»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαχείριση Συγκρούσεων στον Εργασιακό Χώρο

Ειρήνη Σμεράϊδου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σάββας Κατσικίδης**

Νοέμβριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση,
Τεχνολογία και Ποιότητα***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διαχείριση Συγκρούσεων στον Εργασιακό Χώρο

Ειρήνη Σμεράϊδου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σάββας Κατσικίδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Νοέμβριος 2018

Περίληψη

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι ένα φαινόμενο με το οποίο έρχεται αντιμέτωπη πολύ συχνά η πλειονότητα των εργαζομένων. Πρόκειται για μία κατάσταση δυσαρμονίας η οποία εκκινεί από τις διαφορετικές απόψεις των μελών μιας εταιρείας ή επιχείρησης και έχει ως αποτέλεσμα την ανατροπή και ανακοπή της ομαλής ροής της εργασίας. Θεωρείται ένα κρίσιμο ζήτημα στον τομέα της εργασίας το οποίο εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Προς αυτή την κατεύθυνση, σκοπός της προτεινόμενης εργασίας είναι να ανιχνευθούν τα θέματα εκείνα που συνδέονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων στα εργασιακά, δηλαδή με τις αιτίες που οδηγούν στην πρόκληση της σύγκρουσης, τους χειρισμούς και τις επικοινωνιακές δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου να αντιμετωπιστεί και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή αυτών. Για το σκοπό αυτό σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε εργαζομένους σε εταιρείες. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αφορούν την ανάγκη των εργαζομένων να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους και να μην απασχολούν με αρνητικό τρόπο τους συνεργάτες και προϊσταμένους τους. Για αυτό και αναμένεται να εντοπίσουμε τρόπους αντιμετώπισης αλλά και πρόληψης του φαινομένου της σύγκρουσης.

Summary

Conflicts in the workplace are a phenomenon that is often encountered by the majority of workers. This is a state of disharmony that starts from the different views of the members of an enterprise or business and results in overturning and suspending a smooth flow of work. It is considered a crucial issue in the field of work that is part of the wider field of human resources management. To this end, the aim of the proposed work is to identify the issues related to conflict management in the workplace, ie the causes that lead to the challenge of the conflicts, manipulations and communication skills required to deal with and the results from their application. For this purpose, a questionnaire was designed for company employees. The expected results relate to the need for employees to be efficient and productive in their work, and not to worry about their employees and their supervisors in a negative way. This is why ways to tackle and prevent the conflict phenomenon are to be identified.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του Προγράμματος και ιδιαιτέρως, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Σάββα Κατσικίδη που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα θέμα πολύ ουσιαστικό με το οποίο έρχεται αντιμέτωπη πολύ συχνά η πλειονότητα των εργαζομένων στο επαγγελματικό περιβάλλον και επηρεάζει τόσο τον ίδιο τον οργανισμό όσο και τα άτομα που τον αποτελούν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Βαγγέλη, που μου συμπαραστάθηκε παρέχοντάς μου κουράγιο, κίνητρα και κατανόηση. Ευχαριστώ!!

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Συγκρούσεις	1
1.1. Ορισμός	1
1.2. Είδη συγκρούσεων.....	2
1.3. Αίτια συγκρούσεων	6
Κεφάλαιο 2 Εργασιακό περιβάλλον	9
2.1. Συνεργασία	9
2.2. Ηγεσία.....	12
2.3. Ομάδα και επικοινωνία των μελών	15
Κεφάλαιο 3 Εργασιακές συγκρούσεις.....	19
3.1 Ορισμοί.....	19
3.2 Πηγές σύγκρουσης.....	21
3.2.1 Επικοινωνία	21
3.2.2 Οργάνωση και ασυμβατότητα στόχων	22
3.2.3 Διαδικασία της σύγκρουσης	23
Κεφάλαιο 4 Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον	25
4.1 Εργασιακές Συγκρούσεις	25
4.2 Συνέπειες συγκρούσεων	26
4.3 Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	30
4.4 Τρόποι αντιμετώπισης συνεπειών	32
4.4.1 Ωράριο εργασίας και τρόποι αμοιβών	32
4.4.2 Επικοινωνιακά προβλήματα και η δομή της επιχείρησης	35
4.4.3 Διενέξεις- έλλειψη υποστήριξης- αστάθεια περιβάλλοντος.....	36
4.5 Εξωτερικοί παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων.....	37
4.5.1 Η παγκόσμια οικονομική κρίση	38
4.6 Διαχείριση μιας διαπροσωπικής σχέσης.....	39
Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία	43
5.1 Ερευνητικά Ερωτήματα	43
5.2 Μεθοδολογία	43
5.3 Δείγμα	43
5.4 Εργαλεία/ Υλικά	44
5.5 Ηθική και δεοντολογία.....	44
Κεφάλαιο 6 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	46
Συμπεράσματα	55

Επίλογος	58
Παραρτήματα Α.....	59
Ερωτηματολόγιο	59
A.1 Ερωτηματολόγιο	59
A.2 Έντυπο συγκατάθεσης του συμμετέχοντα (Consent form)	64
Βιβλιογραφία	65

Κεφάλαιο 1

Συγκρούσεις

1.1. Ορισμός

Η γλωσσική διαμάχη μεταξύ αντίθετων δυνάμεων αποτελεί μια σύγκρουση. Αρχικά και σύμφωνα με τους Hocker & Wilmot (1995): «Σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση». Συνεπώς, για να πραγματοποιηθεί η σύγκρουση είναι απαραίτητη η ύπαρξη τουλάχιστον δύο πλευρών, ώστε να υπάρχουν αντίθετες απόψεις και πεποιθήσεις. Εύκολα συνεπάγεται πως είναι δύσκολο να αποφευχθούν στην καθημερινότητα και πως αποτελούν ένα κομμάτι στις διαπροσωπικές στιγμές, όπως τις επαγγελματικές ή γενικότερα τις κοινωνικές. Σαφώς και η ένταση των συγκρούσεων επιδέχεται αυξομειώσεις ανάλογα τις συνθήκες και τα περιβάλλοντα που επιτελείται.

Πιο συγκεκριμένα, αν αναφερθούν καθημερινά παραδείγματα από επαγγελματικούς χώρους, σύνηθες είναι να πραγματώνονται γλωσσικές συγκρούσεις ανάμεσα σε ανθρώπους διαφορετικών ιεραρχιών, όπως των προϊσταμένων και υφιστάμενων υπαλλήλων. Πιο χαρακτηριστικά είναι τα θέματα, που αφορούν τις άδειες και τα χρονοδιαγράμματα. Η σύγκρουση σαφώς και ενέχει διαφωνία και σε θέματα οικογενειακής φύσεως, όπως προϋπολογισμοί και έξοδα, που πρέπει να επιλυθούν ανάμεσα στα μέλη αυτής. Άρα, είναι εμφανές ένα εγγενές χαρακτηριστικό των συγκρούσεων, αυτό της διαφοράς. Πρόκειται για ιδεολογικές διαφορές, που σχετίζονται με εκάστοτε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ανάλογα με τις επιθυμίες των δύο πλευρών. Οι επιθυμίες μπορεί να αφορούν θέματα εκτίμησης, ελέγχου στον άλλο ή και

σύνδεσης και απαρτίζουν τον κεντρικό άξονα, όπου οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα (Heider, 2013).

Αρχικά, για να πραγματωθεί μια συγκρουσιακή σχέση, προϋποτίθεται η ύπαρξη διαπροσωπικής σχέσης, δηλαδή η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, αφού αφορά όλα τα είδη σχέσεων – οικογενειακά, επαγγελματικά, κοινωνικά (Van der Vliert, 2013). Οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν από τη στιγμή που οι πράξεις του ενός έχουν επίδραση στους άλλους γύρω του. Όπως είναι λογική η διατήρηση σχέσεων μεταξύ των μελών, έτσι είναι και έλλογη η ανάπτυξη συγκρουσιακών επικοινωνιακών σχέσεων. Αν οι άνθρωποι λειτουργούσαν τελείως ανεξάρτητα, δε θα υπήρχε κανένας προφανής λόγος για δημιουργία σύγκρουσης. Συνεπώς, η ενέργεια του ενός ατόμου επιδρά σε κάποια ενέργεια του άλλου, με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις σε πολλές των περιπτώσεων να είναι αναπόφευκτες (Liu et al., 2011).

Αξιοσημείωτη είναι η συναισθηματική φύση των συγκρούσεων, αφού οι συνθήκες που επιτελούνται και οι λόγοι που προκαλούνται απαιτούν υποχρεωτικά συναισθηματικές διεργασίες. Οι συναισθηματικές διεργασίες, σε όλα τα περιβάλλοντα, αναδύουν συναισθήματα και σε αυτόν που εκκινεί το συγκρουσιακό λόγο και σε αυτόν που συμμετέχει. Μπορεί να ερμηνευθεί απ' αυτό ότι τα βασικά χαρακτηριστικά συναισθήματα μιας σύγκρουσης είναι ο θυμός και η επιθετικότητα. Ωστόσο, ο συγκρουσιακός λόγος αναδύει περισσότερο συναισθήματα θλίψης, λύπης, μη-αποδοχής και εγκατάλειψης αλλά και αγωνίας.

1.2. Είδη συγκρούσεων

Υπάρχουν διάφορα είδη συγκρούσεων ανάλογα με το περιβάλλον και τον ρόλο, που έχει αναλάβει ένα άτομο. Οι ποικίλοι ρόλοι αποτελούν βασικό παράγοντα εκκίνησης σύγκρουσης λόγω της διαφορετικότητας, που προέρχεται από αυτούς τους ρόλους. Το τρίπτυχο μορφή-ρόλος-άνθρωπος, περιλαμβάνει διαφορές πολλών επιπέδων, αυξάνοντας έτσι το δεδομένο να αναδυθούν

αρνητικές και αντικρουόμενες επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση (Van der Vliert, 2013). Ειδικότερα, σε έναν οποιοδήποτε οργανισμό, τα άτομα αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους. Αυτά ορίζονται από τον προϊστάμενο ανάλογα με τους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν και τις αρμοδιότητες, που πρέπει να πραγματώνονται σύμφωνα με ένα εργασιακό πρόγραμμα. Γίνεται, λοιπόν, λόγος για μια συνολική αλληλεπιδραστική σχέση. Πιο συγκεκριμένα, εφόσον έχουν οριστεί συγκεκριμένοι κανόνες και συνθήκες, που ένα άτομο τις ακολουθεί, πρέπει και τα υπόλοιπα μέλη να προσαρμοστούν σε αυτές και να τις ακολουθούν.

Έτσι, όλα τα μέλη θα λειτουργούν κάτω από κοινούς κανόνες, που θα διευκολύνουν την εργασία και το περιβάλλον αυτής. Αυτή η σκέψη επεκτείνεται σε μια κοινή συμπεριφορά των ατόμων ή και των ομάδων, που απαρτίζουν ένα εργασιακό χώρο. Αυτή η συμπεριφορά εξαρτάται άμεσα από το τι εργασία έχει ανατεθεί στο κάθε άτομο και τι αρμοδιότητες χρειάζεται να πραγματοποιούν για την επίτευξη της. Αυτές οι αρμοδιότητες πηγάζουν σαφώς από τη θέση εργασίας που καλύπτει το ίδιο το άτομο σε έναν επαγγελματικό χώρο, αλλά και από άλλους λόγους ανάλογα με τις προαπαιτούμενες οικονομικές μονάδες (Williams, 2011).

Ιδιαίτερα συνήθης είναι η ανταγωνιστική συμπεριφορά ανάμεσα σε άτομα με ισότιμες εργασιακές θέσεις – και συνεπώς εξουσίες, οι οποίες προκαλούν συγκρούσεις. Εφόσον αυτές οι συγκρούσεις πραγματοποιούνται ή έχουν σχέση με το περιβάλλον εργασίας, γίνεται λόγος για εργασιακές συγκρούσεις (Bailey et Caprotti, 2014). Αναφορικά με τον Bailey, μπορούν να αναφερθούν τρία είδη αντιθέσεων: «Οι αντιθέσεις υφισταμένων-μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου και μιας ομάδας, τις οποίες αυτός ελέγχει, αντιθέσεις-διαμάχες μεταξύ των υφισταμένων, αντιθέσεις προϊσταμένων, -μεταξύ του διευθυντή και ατόμων ή ομάδων, τα οποία ασκούν εξουσία σε αυτόν και αντιθέσεις ανάμεσα σε άτομα-στελέχη του οργανισμού που έχουν ίση ή και μεγαλύτερη εξουσία μεταξύ τους.»

Πιο ειδικά, δημιουργείται ένα θέμα συζήτησης, που θα προκαλέσει ανισορροπία στις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα, αλλά και σε ομάδες, της εκάστοτε επιχείρησης. Φυσικά, δημιουργούνται πολλών ειδών διαφορές, που οδηγούν σε διαμάχες μεταξύ των αντιτιθέμενων πλευρών, που βγαίνουν στην επιφάνεια κατά τη διαδικασία τριβής. Αυτό το γεγονός ενισχύεται και από περιπτώσεις άρνησης των εμπλεκόμενων για επίλυση των θεμάτων, με αποτέλεσμα τις προσωπικές διαμάχες σε περιπτώσεις συγκρούσεων, που σχετίζονται με την οργάνωση. Το δυνητικό αποτέλεσμα είναι να απομακρύνονται οι συνομιλούντες από το αρχικό θέμα συζήτησης/ διαμάχης, όπου και αναδύονται νέα θέματα συνδυαστικά με την παρουσία όλο και πιο πολλών διαφωνιών (Jaramillo et al., 2011). Με λίγα λόγια, ενώ μια διαφωνία συνήθως εκκινεί από ένα θέμα, καταλήγει σε πολλά και σύνθετα θέματα συγκρούσεων λόγω της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων και της άρνησής του να συνεργαστούν για να επιλύσουν το πρόβλημα.

Επιπλέον, και πέραν της άρνησης, ένας περαιτέρω λόγος σύγκρουσης μεταξύ των προϊστάμενων και υφιστάμενων είναι η ύπαρξη των ποικίλων ρόλων, που δίδονται σε οικονομικούς οργανισμούς. Τα μέλη συγκρούονται μεταξύ τους για να προβάλλουν τις απόψεις τους και έχουν σκοπό την επικράτηση της γνώμης τους, με συνέπεια την παρουσία πολλών άλλων συγκρούσεων εντός ενός εργασιακού χώρου (Bailey et Caprotti, 2014). Επίσης, σε πολλές των περιπτώσεων παρουσιάζονται αλληλοσυγκρουόμενες προσδοκίες μεταξύ των παραπάνω, δημιουργώντας ένα ασφυκτικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ρόλοι του κάθε εργαζομένου και οι θέσεις αυτών, συνδυαστικά με πιο εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, οδηγούν στην εύρεση λύσης αυτών των έντονων αντιθέσεων. Συνοπτικά, περιγράφονται τέσσερα είδη αντιθέσεων/ διαμαχών ή αλλιώς συγκρούσεων, όπως εκφράζονται από το εσωτερικό μιας επιχείρησης. Αυτές είναι οι συγκρούσεις ρόλων, οι ρόλοι των εργαζομένων, οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις και η προσωπικότητα του κάθε ατόμου (Leon-Perez et al., 2015).

Γενικότερα, έχει παρατηρηθεί, στην πλειονότητα των εργασιακών περιβαλλόντων, που αναφέρονται σε επιχειρήσεις πως οι διοικήσεις/ τα

ανώτατα όργανα αυτών στήνουν τις ανάγκες τους σύμφωνα με το συμφέρον της επιχείρησης και όχι των εργαζομένων. Αυτό το γεγονός προκαλεί βλάβη στην ίδια τη λειτουργία της επιχείρησης. Ειδικότερα, οι όλο και πιο λιγοστές αποδοχές των εργαζομένων και το ελαστικό ωράριό τους είναι ο κινητήριος λόγος καταπάτησης θεμελιωδών εργασιακών δικαιωμάτων. Αυτό οδηγεί στην προσπάθεια των εργαζομένων να ζητούν πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας με υψηλότερες αποδοχές και συμβατά εργασιακά ωράρια. Από αυτό συμπεραίνεται ότι οι στόχοι της διοίκησης με αυτούς των υπαλλήλων έρχονται σε αντίθεση και έτσι δημιουργούνται εργασιακές συγκρούσεις με δυσμενείς συνέπειες και για τις δύο πλευρές ταυτόχρονα (Spector et al., 2012).

Το πόσο σημαντική και κομβική είναι η κάθε σύγκρουση εξαρτάται από το ίδιο το είδος της, καθώς μπορεί να αφορά το πώς αποδέχεται κάποιος μια επιθετική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων και τη συμπεριφορά θα αντληθεί από μια τέτοια κατάσταση. Από την άλλη, είναι πολύ πιθανό και οι δύο πλευρές να προσπαθήσουν να παραμελήσουν την εφαρμογή λύσης ενός προβλήματος και έτσι να επεκτείνεται το πρόβλημα σε κάθε δυνατή σύγκρουση.

Τα παραπάνω αναδύουν την ανάγκη ύπαρξης ενός «διαιτητή», ο οποίος θα έχει το ρόλο της εναρμόνισης των σχέσεων μεταξύ των ατόμων που συγκρούονται. Θα προνοεί, ώστε να αποφεύγονται δυσάρεστες ή καταστροφικές συνέπειες, που έχουν προκύψει από τις συγκρούσεις και που είτε προέρχονται από το εκάστοτε μέλος της επιχείρησης είτε από τα ίδια ανώτατα στελέχη της επιχείρησης (Bailey et Caprotti, 2014).

Επιπροσθέτως, αξιοσημείωτο είναι ότι η εκάστοτε σύγκρουση ακολουθεί κάποια κοινά στάδια πορείας σε κάθε επιχείρηση. Αρχικά, είναι αισθητή μια λανθάνουσα κατάσταση στην ατμόσφαιρα του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό πηγάζει από την διαφορετική αντιμετώπιση θεμάτων πάνω σε αξιακά ζητήματα ή ζητήματα ύπαρξης αδικιών. Επομένως, κυριαρχεί ένα καθεστώς που η σύγκρουση αναμένει την κατάλληλη στιγμή για να αναδυθεί και το μόνο που χρειάζεται είναι μια αφορμή. Φυσικά, όλο αυτό είναι ευδιάκριτο στο «σκοτεινό»

κλίμα, που κυριαρχεί σε μια επιχείρηση, και, σε μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα ξεδιπλώνεται το πρόβλημα –με την εμφάνιση κάποιας αφορμής- με δυσάρεστες συνέπειες (Spector et al., 2012). Το επόμενο στάδιο αφορά την σταδιακή κλιμάκωση του προβλήματος με τα στοιχεία των εντάσεων και των προκλήσεων να κυριαρχούν στο περιβάλλον. Η μακράς διαρκείας δυσπιστία, που έχει δημιουργηθεί, οδηγεί στην πλήρη αποτυχία των προσπαθειών –που ενδεχομένως να γίνονται- για να επιλυθεί το πρόβλημα. Έτσι, τα εμπλεκόμενα μέλη βρίσκονται σε αδιέξοδο και παραμένουν ανικανοποίητα από το αποτέλεσμα.

Στην τελευταία περίπτωση υπάρχει η αναποφασιστικότητα για το ποιος πρέπει να κάνει πίσω ή να εντείνει τη διαφωνία. Σε περίπτωση που κανείς από τα εμπλεκόμενα μέλη δεν υποχωρήσει της άποψής του, το ζήτημα παραμένει άλυτο και στην ίδια βάση, ενώ παράλληλα όλοι παραμένουν ηττημένοι παρά κερδισμένοι (Jaramillo et al., 2011). Εν συνεχεία, αυτή η κατάσταση θα περάσει στο στάδιο της αποκλιμάκωσης, καθώς η μεταβολή απόψεων θα είναι η μόνη λύση. Συνεπώς, θα επιβληθεί αναπόφευκτη μείωση της έντασης και υποχρεωτική λήψη αποφάσεων για την άμεση επίλυση του εν συζητήσει προβλήματος. Επέρχεται, δηλαδή, μια διαπραγμάτευση με κοινή βάση την εύρεση κοινού συμφέροντος δια μέσου συγκεκριμένων και λεπτών χειρισμών. Το πώς θα συμβεί αυτό είναι το σημείο, που θα καθορίσει το τέλος ή τη συνέχεια της σύγκρουσης. Εφόσον φτάσει στο τέλος, θα κυριαρχήσουν η συμφιλίωση και η αναγκαστική κοινή πορεία δράσης με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και των κοινών τους συμφερόντων για την καταπολέμηση των προβλημάτων και των δύο πλευρών (Spector et al., 2012).

1.3. Αίτια συγκρούσεων

Τα ενδεχόμενα αίτια των συγκρούσεων εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, που εντάσσονται σε κοινωνικούς, οικονομικούς και προσωπικούς λόγους. Αυτό αποκαλύπτει την πολυπλοκότητα της φύσης των συγκρούσεων, αφού έχουν

ιδιαίτερα πολλές μορφές (Mola & Igual, 2010). Δηλαδή, οι υπάλληλοι ενός οργανισμού, καθημερινά, αντιμετωπίζουν πολλούς λόγους και αιτίες, που προκαλούν συγκρούσεις και πρέπει να τις αντιμετωπίσουν επαρκώς με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Για να αντιμετωπιστούν άμεσα και ορθά οι συγκρούσεις από έναν διευθυντή ανθρωπινών πόρων, πρέπει, αρχικά, ο ίδιος να γνωρίζει τα αίτια που οδήγησαν σε μια σύγκρουση ή την πηγή που προέρχεται (Mola & Igual, 2010).

Συνηθισμένες είναι οι περιπτώσεις που πολλές αντιθέσεις και διαμάχες έχουν ως πηγή τους την έλλειψη επικοινωνίας. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να προέρχεται από:

- τη δομή του οργανισμού
- τη διαφορετικότητα μεταξύ των μελών του
- απλά ανθρώπινους παράγοντες
- γνωστικές αντιθέσεις
- τη συμμετοχή, ή μη, των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- τις ώρες εργασίας
- λανθάνον ωράριο
- την ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια
- την ύπαρξη υποστήριξης μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων (ή συναδέλφων)
- το εργασιακό άγχος και την εξουθένωση
- το εισόδημα
- σκληρό ανταγωνισμό
- φόβο για απόλυση
- μακροχρόνια ή επαπειλούμενη ανεργία
- έντονη μείωση των μισθών
- συνθήκες δουλείας

Οι παραπάνω λόγοι, που αποτελούν και τα αίτια συγκρούσεων, αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και συνεπώς συνδέονται άρρηκτα με τη μείωση ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος και της ίδιας της εργασίας.

Αυτά τα αίτια, τα οποία ενισχύουν απόλυτα τα περιβάλλοντα συγκρούσεων, έχουν κατηγοριοποιηθεί από ποικίλες έρευνες σχετικές με τη διαχείριση των συγκρούσεων σε επαγγελματικά περιβάλλοντα και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

Οι προαναφερθείσες έρευνες αναφέρουν πως οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με (Mola & Igual., 2010):

- το άγχος των εργαζομένων εξαιτίας της επιβαρυνμένης εργασίας αλλά και των σύγχρονων ρυθμών αυτής
- την δομή μιας επιχείρησης
- τη σύγχυση ρόλων
- την επικάλυψη των αρμοδιοτήτων
- την οργανωσιακή αλλαγή
- την ανασφάλεια
- την έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης
- το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης
- την ηγεσία
- τη διαφορετικότητα
- και τον ανταγωνισμό των ομάδων και των υποσυστημάτων μιας επιχείρησης

Επομένως, οι παράγοντες συγκρούσεων ταξινομούνται σε οικονομικούς, κοινωνικούς αλλά και σε ψυχολογικούς και επιχειρηματικούς.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα, η οποία χαρακτηρίζεται από συνδικαλιστική και πολιτική αδιαλλαξία, οι βασικοί παράγοντες συγκρούσεων σχετίζονται με τα συγκεκριμένα ιδιαίτερα και ιδιόμορφα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα. Πέρα από αυτά τα χαρακτηριστικά, τα αίτια συγκρούσεων εδράζουν και στο γενικότερο πλαίσιο ανομίας και πελατειακών σχέσεων, που αλληλεπιδρούν ταυτόχρονα με άλλους βασικούς παράγοντες (Shapo, 2013).

Κεφάλαιο 2

Εργασιακό περιβάλλον

2.1. Συνεργασία

Ο πιο σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για εύρεση εργασίας είναι η αμοιβή των εργαζομένων. Η αμοιβή μπορεί να άμεση, όπως ένας μισθός και τα ημερομίσθια ή έμμεση με άλλους τρόπους, όπως αυτών των επιπλέον παροχών (πληρωμή αντί για άδεια, απουσίες, κοινωνική ασφάλιση κοκ). Πέρα από τους οικονομικούς λόγους, που οδηγούν στην αναζήτηση και εύρεση εργασίας, υπάρχουν και οι κοινωνικοί αλλά και οι ψυχολογικοί λόγοι, που διαμορφώνονται από τις ανάγκες του κάθε ανθρώπου. Όλοι αυτοί οι λόγοι έχουν σχέση με την αξία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτά που λαμβάνουν. Η αξιολόγηση αυτή πηγάζει από ποικίλες εκφάνσεις.

Αρχικά, **οικονομικές** εκφάνσεις αφού η αμοιβή, που τους προσφέρεται, δύναται να τους εξασφαλίζει τα απαραίτητα για αυτούς πράγματα με σκοπό την άμεση κάλυψη των αναγκών τους. Επίσης, υπάρχουν **ψυχολογικές** αξιολογήσεις που σχετίζονται με τη σκέψη αν αμείβονται με τις ίδιες απολαβές συγκριτικά με άλλους συναδέλφους και σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις. Οι **προσωπικές** αξιολογήσεις αφορούν το γεγονός για το πώς κρίνουν οι εργαζόμενοι την αμοιβή τους ανάλογα με αυτά που προσφέρουν εργασιακά και το επίπεδο απόδοσης που έχουν σε αυτό που κάνουν. Τέλος, σημαντικές είναι και οι **κοινωνικές** αξιολογήσεις, οι οποίες αφορούν τη συσχέτιση του ύψους μιας αμοιβής με τη θέση ενός ατόμου στην κοινωνία. Αυτό σχετίζεται με τις ανάγκες του ατόμου να είναι αποδεκτό και να καταξιώνεται μέσα από τον ίδιο το μισθό που του προσφέρεται. Σαφώς και αυτό εναλλάσσεται ανάλογα με τη φύση της εργασίας, αφού μια ισχυρή αμοιβή δεν τον εντάσσει σε υψηλό

κοινωνικό στρώμα αν η εργασία του θεωρείται «μειωτική» από το κοινωνικό σύνολο (Tyler et Blader, 2013).

Οι ανώτατες διοικήσεις και οι διευθύνσεις ανθρωπίνων πόρων της εκάστοτε επιχείρησης καθορίζουν τους μισθούς και τα ημερομίσθια. Ωστόσο, ο άμεσος καθορισμός για το πόσο πρέπει να αμείβεται κάποιος εξαρτάται απόλυτα από την ανταγωνιστικότητα στην αγορά, από το αν είναι βιώσιμος και δίκαιος αυτός ο μισθός, στοιχεία που οι εργαζόμενοι πρέπει να σκέφτονται κριτικά. Όλα αυτά αποτελούν κίνητρα που προσελκύουν ή απωθούν τους δυνητικούς υπαλλήλους. Για να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν πολλαπλά κίνητρα σχετικά με το είδος της εργασίας, τους επικείμενους στόχους τους, αλλά και τις τεχνολογίες που έχει η κάθε επιχείρηση.

Για παράδειγμα, τα κίνητρα διαμορφώνονται και ανάλογα με το αν η φύση μιας εργασίας επιβάλλει τη συνεργασία σε ομάδες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, παρουσιάζεται ένα σύστημα κινήτρων που αφορά τις ομάδες, αφού οι ατομικές κινήσεις και ενέργειες «χάνονται» στο συνολικό ομαδικό αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό είναι, όπως αναφέρουν πολλά στελέχη, πως η ανταμοιβή των υπαλλήλων που εργάζονται ομαδικά, μειώνει τον ανταγωνισμό και τη δολιότητα, αφού αντίθετα ενισχύει το ενδιαφέρον και την ομαδικότητα για το καλύτερο συνολικό και αποδοτικό αποτέλεσμα ως μια μονάδα.

Αυτή η αμοιβή με το κομμάτι, αποτελεί ένα παραδοσιακό σύστημα κινήτρων με επιπλέον ατομική επιβράβευση, τα bonus, που συντελούν σε κάτι παραπάνω από τη βασική αμοιβή. Επίσης συχνή πρακτική κινήτρων είναι η αμοιβή βάσει προτύπου- χρόνου. Αυτή η πρακτική αφορά τις περιπτώσεις, που οι υπάλληλοι προσπαθούν να ολοκληρώσουν τη δοθείσα εργασία σε λιγότερο χρόνο από τον προκαθορισμένο, με σκοπό την περαιτέρω αμοιβή (Tyler et Blader, 2013).

Συνεχίζοντας, παρουσιάζεται ένα ακόμη κίνητρο, που αφορά τα ομαδικά βραβεία. Αυτό το είδος κινήτρου είναι η πιο γνωστή κατηγορία αμοιβών των τρεχόντων ετών λόγω της εξέλιξης μέσω της αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών, που αφορούν την επίτευξη ενός προγράμματος. Αυτός ο λόγος έχει κατευθύνει τις ανάγκες στην πραγματοποίηση ομαδικής και

συνεργατικής εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, στοιχεία εξέχουσας σημασίας για την επιτυχία. Η εφαρμογή αυτών των κινήτρων διακατέχεται από μεγάλο εύρος εφαρμογών.

Συνεπώς, αν μια ομάδα ξεπεράσει τα πρότυπα απόδοσης, που αρχικά έχουν καθοριστεί, θα ανταμειφθεί με βραβείο-κίνητρο. Αυτό συνήθως συμβαίνει εφόσον η εκάστοτε επιχείρηση οργανώσει μια ομάδα εργασίας και προσφέρει αμοιβές που θα αυξάνουν τους ενδιαφερόμενους στόχους της ομάδας. Επιπλέον, οι αμοιβές είναι δυνατόν να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο και ενθαρρυντικό κλίμα, που θα ενισχύει την καλή τους ψυχολογία και θα διευκολύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία των ατόμων της ομάδας.

Αυτό το είδος πρακτικής κινήτρων υπερτερεί σημαντικά σε σχέση με τα υπόλοιπα αναφερόμενα κίνητρα, που εστίαζαν σε θέματα παραγωγής απόδοσης. Αυτό συμβαίνει γιατί τα ομαδικά κίνητρα βασίζονται και σε ποιοτικά κριτήρια, τα οποία μπορούν και επεκτείνουν τα δεδομένα της συνεισφοράς που διατίθενται να δώσουν οι εργαζόμενοι. Συνοπτικά, αυξάνουν την ομαδικότητα και την καλή επικοινωνία και ελαχιστοποιούν τους διαπληκτισμούς που προκύπτουν από αντιζηλίες. Παράλληλα αφήνουν ανοιχτό το δρόμο για δημιουργία και εξέλιξη επικοινωνιακών ικανοτήτων με έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Ωστόσο, οι συνεργασίες πολλές φορές ενέχουν μειονεκτήματα όπως το να εργαστεί κάποιος περισσότερο ή λιγότερο από κάποιον άλλο μη συνεισφέροντας το ίδιο στο τελικό αποτέλεσμα, ενώ ταυτόχρονα θα λάβουν ακριβώς την ίδια ομαδική αμοιβή (Tyler et Blader, 2013).

Το ελληνικό εργασιακό περιβάλλον δημοσίου τομέα παρουσιάζει άλλα χαρακτηριστικά, που δυσχεραίνουν την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών κινήτρων και συστημάτων αμοιβών. Τέτοια χαρακτηριστικά αφορούν τους περιορισμούς που προκύπτουν από την οικονομική στενότητα του δημοσίου τομέα, που δεν επιτρέπει τη λήψη bonus. Αυτό είναι κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Παρόλα αυτά, γίνεται λόγος για τη λειτουργία των λεγομένων *πριμ παραγωγικότητας*, με σκοπό την ανάπτυξη αισθήματος κινήτρου στους δημοσίους υπαλλήλους.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι η ανικανότητα να μπει σε λειτουργία ένα σύστημα, που θα προωθεί τη δίκαια και αξιοκρατική αξιολόγηση. Ένα τέτοιο σύστημα εξασφαλίζει την ηθική αμοιβή σε όσους υπαλλήλους το αξίζουν, αλλά και την αναγνώρισή του ως άξιου με θεσμικούς όρους. Δηλαδή, δεν επρόκειτο μόνο για την αναγνώριση από τους συναδέλφους, αλλά και στο γεγονός ότι μπορεί να προαχθεί σε ανώτερη θέση ένας τέτοιος υπάλληλος. Βέβαια, για να γίνουν όλα αυτά είναι πολύ σημαντικό να αναπτυχθεί εκ βάθους ένα εργασιακό ήθος ανάμεσα στους υπαλλήλους. Από αυτό θα λαμβάνουν την ικανοποίηση, που τους χρειάζεται, παράλληλα με αισθήματα επάρκειας για το αντίκτυπο που έχει η προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο.

2.2. Ηγεσία

Αποκαλύπτοντας τη σημαντικότητα της συνεργασίας ανάμεσα στους ανθρώπους (ιδιωτικού και δημόσιου τομέα), είναι κρίσιμο να γίνει αναφορά και στην ηγεσία, που θα κατευθύνει αυτή τη συνεργασία σε μια πορεία δράσης. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα καθορίσει το τελικό αποτέλεσμα της συνεργασίας όσο και αν έχουν γίνει αξιέπαινες και ισάξιες από τα μέλη της.

Ειδικότερα, μπορεί να γίνεται λόγος για τυπικό ηγέτη της ομάδας, όπως είναι ο προϊστάμενος, αλλά και άτυπο ηγέτη, όπως κάποιον που δεν έχει τη θέση αλλά του έχουν δοθεί οι αντίστοιχες αρμοδιότητες. Αυτό ενδέχεται να συμβεί, εφόσον το άτομο είναι ιδιαίτερα έμπειρο λόγω πολλών ετών εργασίας ή είναι εξειδικευμένο στο συγκεκριμένο θέμα εργασίας και συνεπώς εξασφαλίζει και τις γνώσεις και την εμπειρία. Οι λόγοι επιλογής του επεκτείνονται και σε ατομικά προσωπικά χαρακτηριστικά του, που μπορεί να τον καθιστούν κατάλληλο για μια τέτοια αρμοδιότητα (Ajala, 2012). Επιπλέον, την αρμοδιότητα του ηγέτη μπορεί να την λαμβάνει κάθε φορά και άλλο μέλος από την ομάδα. Εξάλλου, οι ικανότητες, που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη, αποκτώνται δια μέσου της πρακτικής και της απόκτησης γνώσεων εφόσον κάποιος το επιθυμεί.

Δεν επρόκειτο για μια στέρα και αμετάλλακτη γνώση, καθώς προσαρμόζεται σε κάθε περίπτωση ανάλογα το τι απαιτεί η κάθε περίπτωση και θέμα εργασίας. Σίγουρα, υπάρχουν στοιχεία εφαρμογής, που διακατέχονται από γενικές αρχές και κανόνες και που πρέπει να τοποθετούνται κατάλληλα ανάλογα την περίπτωση. Δηλαδή, ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός σε θέματα καθοδήγησης των ενεργειών των άλλων ατόμων, που θα επισφραγίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ατόμων για να χρήζεται σύγχρονο είδος ηγέτη και όχι παραδοσιακό αφεντικό. Με λίγα λόγια, η συνεργασία με τα μέλη της ομάδας πρέπει να επιτυγχάνεται υπό όρους προσωπικής επιθυμίας και όχι υποχρέωσης (Chandrasekar, 2011).

Έχουν αναφερθεί επτά (7) συμπεριφορές (Chandrasekar, 2011), που ένας ηγέτης πρέπει να κατέχει συνδυαστικά. Αρχικά, ενδέχεται να **διατάσσει** υπό την έννοια ότι εκείνος αποφασίζει και το ανακοινώνει στους υφιστάμενους, συνήθως σε περιπτώσεις που χαρακτηρίζονται από μικρά χρονικά περιθώρια και έτσι αυτή η συμπεριφορά καθίσταται επιτακτική. Εν συνεχεία, ενδέχεται να **πείθει**, αφού παίρνοντας μια απόφαση, θα επιχειρηματολογήσει για αυτήν στα μέλη ώστε να πειστούν για τα πλεονεκτήματα αυτής. Είναι προφανές ότι πρέπει να **συζητά** μετά την λήψη της απόφασης και με προθυμία να εξηγεί αναλύοντας τα προβλήματα, που μπορεί να προκύψουν στην πορεία εφαρμογής, και τους τρόπους επίλυσης αυτών αποκλείοντας το γεγονός αλλαγής απόφασης. Εν συνεχεία, ενδέχεται να **θέτει υπό δοκιμή**, καθώς λαμβάνοντας ο ίδιος την απόφαση, ανακοινώνει πως είναι ανοιχτός σε κάποιες τροποποιήσεις αν τα επιχειρήματα των υφισταμένων του είναι πειστικά. Η τελευταία συμπεριφορά εφαρμόζεται συνήθως σε περιπτώσεις που κάποιοι από τα μέλη έχουν πιο εξειδικευμένες γνώσεις από εκείνον σε θέματα σχετικά με την εργασία.

Σχετικά με την επόμενη συμπεριφορά, ενδέχεται να **συμβουλευέται** σε περιπτώσεις που η απόφασή του δεν ανακοινώνεται ρητά, αλλά επιθυμεί πρώτα να ακούσει τα επιχειρήματα των μελών για τη λήψη της τελικής απόφασης. Πάντοτε, διασαφηνίζει ότι η τελική απόφαση ανήκει σε αυτόν. Η συμπεριφορά της λήψης συμβουλής εφαρμόζεται όταν οι αποφάσεις, που πρέπει να ληφθούν,

είναι κομβικές για μια επιχείρηση και η αμοιβαία αποδοχή τους από τους υφισταμένους θα καθορίσει την επιτυχή ολοκλήρωση αυτών. Άλλη συμπεριφορά μπορεί να είναι ότι **ζητά συμμετοχή**, με το να ανακοινώσει αρχικά πως η τελική απόφαση θα οριστεί από ολόκληρη την ομάδα. Εδώ, θα προσδιορίσει τα όρια αλλά και τα κριτήρια που θα χαρακτηρίζουν την εφαρμόσιμη απόφαση. Η τελευταία συμπεριφορά αφορά την ενδεχόμενη **εξουσιοδότηση ομάδας** για να πάρει την απόφαση, η οποία θα είναι και αυτομάτως η τελική. Αυτό προϋποθέτει ότι θα τη δεχτεί και απευθύνεται σε περιπτώσεις, όπου η απόφαση δεν θα έχει κρίσιμες επιπτώσεις στην εκάστοτε επιχείρηση.

Η περιγραφή των τεσσάρων πρώτων ηγετικών προτύπων αποκαλύπτει έναν αυταρχικό ηγέτη, εφόσον εφαρμόζονται αυτόνομα, ενώ τα υπόλοιπα τρία αποκαλύπτουν έναν δημοκρατικό ηγέτη. Αν παρατηρηθούν προσεκτικά τα ηγετικά πρότυπα φαίνεται πως μόνο στο τελευταίο πρότυπο, τα μέλη αποφασίζουν εξ' ολοκλήρου μόνα τους. Στις υπόλοιπες συμπεριφορές ο ηγέτης/προϊστάμενος είναι αυτός που θα λάβει την τελική απόφαση είτε μόνος είτε με μια μικρή βοήθεια από τα υπόλοιπα μέλη.

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι η εφαρμογή του τελευταίου προτύπου, δεν χαρακτηρίζει απαραίτητα έναν ηγέτη πιο καλό ή αποτελεσματικό. Αν οι υφιστάμενοι είναι ακατάλληλοι σε σχέση με τις γνώσεις και την πείρα που κατέχουν πάνω σε ένα σχετικό θέμα, το να τους προσφέρει απλόχερα την λήψη της τελικής απόφασης, τον καθιστά άτομο που φοβάται να αναλάβει ευθύνες. Όλα τα παραπάνω, όπως προκύπτουν από τις περιγραφές και τις σύγχρονες αναλύσεις, που έχουν πραγματωθεί από την εξέταση θεωριών σχετικών με ηγεσία, δείχνουν ότι η συνεργασία μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί στοιχείο εξέχουσας σημασίας (Chandrasekar, 2011).

2.3. Ομάδα και επικοινωνία των μελών

Αναφέρθηκε πριν πως για να είναι επαρκής και επιτυχημένη μια συνεργασία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, πρέπει να πραγματοποιείται μια αποτελεσματική διεπίδραση στα πλαίσια της επικοινωνίας, ούτως ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία η έκβαση μιας εργασίας/ προγράμματος.

Πριν αναλυθεί η έννοια και οι όροι της επικοινωνίας, πρέπει να περιγραφεί και έννοια της ομάδας. Ομάδα ορίζεται ένας Χ αριθμός ατόμων με αναπτυσσόμενες σχέσεις, επιδιωκόμενους κοινούς στόχους και αντίληψη του εαυτού ως μέλος αυτής της ομάδας.

Στην πλειοψηφία τους, οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί αναθέτουν εργασίες σε ομάδες, καθιστώντας επιτακτική τη συλλογική δράση και πολλαπλών ομάδων. Αυτό σημαίνει πως σίγουρα υπάρχουν οι ομάδες, που έχουν οριστεί από την ηγεσία – τυπικές ομάδες- ή υπάρχουν επιπλέον ομάδες, που δημιουργούν τα μέλη της ομάδας για να εξυπηρετηθούν κατάλληλα για την έκβαση μιας εργασίας – άτυπες ομάδες. Αυτή η σημαντικότητα της δημιουργίας πολλών ομάδων, που αναδύεται, σχετίζεται με την επιθυμία να ολοκληρωθεί μια εργασία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, γεγονός που πιθανότατα δε θα συνέβαινε στον ίδιο βαθμό αν μια εργασία εκτελείτο από ένα μόνο άτομο.

Η δημιουργία και ύπαρξη ομάδων εμπεριέχει τέσσερις δυνατότητες, που την καθιστούν υπεύθυνη και αποτελεσματική (Chandrasekar, 2011). Η πρώτη δυνατότητα της ομάδας αφορά φαινόμενα **συνέργειας**, όπου το αποτέλεσμα, που πηγάζει από την πλειονότητα είναι υψηλά ανώτερο από το απλό άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατομικών μερών που την απαρτίζουν. Η δεύτερη δυνατότητα της ομάδας είναι ότι επιλύει ζητήματα **συντονισμού** και μπορεί έτσι να επιλύσει περίπλοκα ζητήματα αυξημένων απαιτήσεων. Επιπρόσθετα, η τρίτη δυνατότητα αφορά στο αίσθημα **ικανοποίησης**, που τα μέλη θα βιώσουν λόγω της πραγμάτωσης κοινωνικών αναγκών. Δηλαδή, της διαπροσωπικής επικοινωνίας και αναγκών αυτό-ολοκλήρωσης και «εαυτού». Η τέταρτη δυνατότητα αφορά την **αναπτυξιακή διαδικασία**. Ειδικά, τα άτομα της ομάδας

μπαίνουν σε μια διαδικασία διαρκούς εξέλιξης γνώσεων, ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών, που εκκινεί από την ίδια τη δομή της ομάδας.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης και της λειτουργίας ομάδων, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα διαφόρων εμποδίων, που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Το πιο σημαντικό από αυτά είναι η ενδεχόμενη ύπαρξη επικοινωνιακών κενών μεταξύ των ατόμων. Αυτό σημαίνει ότι διασπάται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της ομάδας, αν η επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών είναι αποτυχημένη (Emmitt & Gorse, 2007).

Συγκεκριμένα, παραδοσιακά μια επικοινωνιακή κατάσταση επιβάλει έναν αποστολέα (πληροφορίας) και έναν αποδέκτη αυτής. Αυτοί οι δύο αλληλεπιδρούν με απώτερο στόχο να γίνει απόλυτα κατανοητό το περιεχόμενο του μηνύματος που μεταφέρουν. Αυτό το περιεχόμενο οι αποδέκτες ή το δεχτούν ή το απορρίψουν. Το περιεχόμενο μπορεί να διακινηθεί λεκτικά ή μη λεκτικά. Λεκτικά διαδίδεται με τη μορφή γραπτής ή προφορικής γλώσσας, ενώ παραγλωσσικά με τη γλώσσα του σώματος και του προσώπου ή τον επιτονισμό της φωνής.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον λειτουργεί ως το δίκτυο που ενώνει τα μέλη και τις ενέργειες αυτών μέσω της παραγωγής και διάδοσης πληροφοριών, απόψεων και συγκεκριμένων στάσεων. Αυτό το περίπλοκο δίκτυο διατηρεί τα μέλη ενωμένα και συντονισμένα για να πετύχουν τους προσωπικούς ή και ομαδικούς στόχους.

Πιο συγκεκριμένα, έχει δοθεί έμφαση τα τελευταία χρόνια στην πραγμάτωση *αμφίδρομης ή διπλής κατεύθυνσης* επικοινωνίας, που πραγματώνεται διά μέσου της συνεχούς ανατροφοδότησης των μελών. Αυτή η επικοινωνία αποτελεί μονόδρομο για την κοινή κατανόηση και αντίληψη πραγμάτων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η επικοινωνία σε τέτοια περιβάλλοντα αποτελείται από κάποιες λειτουργίες, που σχετίζονται με τα συναισθήματα, τα κίνητρα, τις πληροφορίες και τον έλεγχο (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Αναλυτικά, τα συναισθήματα αναφέρονται σε περιπτώσεις που κάποια μέλη εκφράζουν τις συναισθηματικές τους σκέψεις στα υπόλοιπα μέλη αλλά και στη διοίκηση, ενώ παράλληλα σημαντική είναι και η διάδοση πληροφοριών για την καλύτερη δυνατή λήψη αποφάσεων. Εν συνεχεία, τα κίνητρα θα εξηγηθούν δια μέσου της επικοινωνίας, όπου ο εκάστοτε ηγέτης θα παρακινήσει τους υπαλλήλους του να κινηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιολογηθούν για την επίδοσή τους. Τέλος, η έννοια του ελέγχου αφορά το γεγονός ότι οι οργανισμοί ελέγχουν τις ενέργειες των υπαλλήλων μέσω καναλιών επικοινωνίας, όπως των οργανογραμμάτων. Η επικοινωνία χαρακτηρίζεται επίσης και από κάποια αξιώματα:

- ❖ «Κανείς δεν μπορεί να αποφύγει την επικοινωνία»
- ❖ «Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ορίζει μια σχέση»
- ❖ «Η φύση της σχέσης εξαρτάται από την ομαδοποίηση της πληροφορίας-επικοινωνίας μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων»

Η επιτυχής επικοινωνία εξαρτάται από αν υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στο περιεχόμενο μηνύματος που στάλθηκε και σε αυτό που κατανοήθηκε από τον αποδέκτη. Αυτό το στοιχείο είναι σημαντικό, γιατί δεν είναι απαραίτητο ότι το νόημα θα εκληφθεί με τον ίδιο τρόπο, καθώς τα νοήματα των λέξεων και των εκφράσεων ποικίλουν ανά αποδέκτη.

Με αυτόν τον τρόπο, γεννούνται επικοινωνιακά προβλήματα και στις διαπροσωπικές και στις ενδο-οργανωτικές σχέσεις, που χαρακτηρίζονται ως «θόρυβος» στην επικοινωνιακή λειτουργία. Αυτά κατηγοριοποιούνται σε:

- παραμόρφωση επικοινωνίας με ακούσια ή παρερμηνευμένα νοήματα λόγω θορύβου
- υπερφόρτωση πληροφοριών λόγω της μεγάλης έκθεσης σε πληροφορίες που λαμβάνουν οι managers, επιθεωρητές και άλλα στελέχη

Τα κριτήρια και οι οδηγίες, που θα προσφέρουν την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού είναι κατά σειρά (Kohn & O'Connell, 2007):

- ✓ η ποιότητα του μηνύματος
- ✓ η νοηματικά επαρκής παρουσίασή του στον κατάλληλο χρόνο
- ✓ η προσεκτική ακρόαση του περιεχομένου
- ✓ η ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον δέκτη
- ✓ οι συνθήκες ειλικρίνειας του περιεχομένου
- ✓ η μετάδοση του μηνύματος μέσω κατάλληλων καναλιών
- ✓ ειλικρίνεια και ενδιαφέρον για το μήνυμα από τον αποδέκτη
- ✓ αλληλοκατανόηση και αλληλοσεβασμός
- ✓ θεώρηση συνομιλητή ως έμπιστου

Κεφάλαιο 3

Εργασιακές συγκρούσεις

3.1 Ορισμοί

Όπως ορίζεται από τους Griffin & Moorhead (1986), η σύγκρουση: «είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα άτομα ή σε δύο ομάδες, όπου η μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειές της για να επιτύχει τους στόχους της». Ο Jones (1995) ορίζει την έναρξη της σύγκρουσης στο γεγονός: «όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων».

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, οι συγκρούσεις αποτελούν ένα κοινωνικό φαινόμενο, συνυφασμένο με την έλλογη επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Αυτό εξηγεί τις συγκρούσεις, που καθίστανται αναμενόμενες μέσα μια ομάδα, που έχει στόχο να εξελιχθεί στη βαθμίδα παραγωγής και αποτελούνται από ποικίλα πλαίσια και μορφές, όπου *«τα άτομα ή ομάδες ατόμων σε ένα οργανισμό, που διαπραγματεύονται πάνω σε ένα ζήτημα, το οποίο τους ενδιαφέρει και είναι σημαντικό για αυτούς τότε η σύγκρουση εμφανίζεται»*.

Η σύγκρουση εν συγκρίσει με την υγιή κατάσταση της συνεργασίας, θεωρείται σύμπτωμα «κοινωνικής ασθένειας», καθώς διαταράζει τις διαπροσωπικές σχέσεις. Γίνεται λόγος για την έντονη διαφωνία μεταξύ μελών ή και ολόκληρων ομάδων, συνήθως λόγω διαφορετικών ιδεολογιών και απόψεων, οι οποίες οδηγούν αναπόφευκτα στην μείωση απόδοσης και συνεργασίας μεταξύ τους (Jones, 1995).

Πρώτη η Follett (1924) ερεύνησε και ανέλυσε τις συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς, αποκαλύπτοντας πως οι διαφωνίες αναδύονται λόγω της εξελίξιμης συνεργασίας και της ανταλλαγής απόψεων, που συχνά οδηγούν σε συγκρούσεις. Συγκεκριμένα, αναλύοντας, αποσαφήνισε ότι οι συγκρούσεις

λαμβάνουν χώρα λόγω της ποικιλότητας των γνώμων και των ενδιαφερόντων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Σκοπός αυτής της διαφορετικότητας είναι να αντιμετωπιστεί με τρόπο ωφέλιμο για την εξέλιξη του οργανισμού μέσω της διαδικασίας μιας εργασίας. Στην προκειμένη μελέτη, η σύγκρουση δεν αποτελεί αρνητικό ενός οργανισμού, αλλά πρέπει η διαχείρισή της να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επέλθουν τα θετικά αποτελέσματα.

Συνεχίζοντας την περιγραφή των επικρατουσών θεωριών, οι ερευνητές τόνισαν ότι οι σημασίες της λέξης «σύγκρουση» καταλαμβάνουν μεγάλο εύρος διαφόρων φαινομένων. Ειδικότερα, ο Pondy δημιούργησε τέσσερις κατηγορίες αιτιολόγησης των συγκρούσεων για να τις ορίσει σαφέστερα. Αυτές οι κατηγορίες σχετίζονταν με τις προϋπάρχουσες καταστάσεις, τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές. Δηλαδή, προσπάθησε να περιγράψει το φαινόμενο στην ολότητά του από το να την ορίσει με μια μόνο εννοιακή βάση. Προσέφερε μια ολιστική ερμηνεία συμπεριλαμβάνοντας όλες τις παραπάνω κατηγορίες με φαινόμενα υποβόσκουσας, αντιληπτής, αισθητής και ορατής σύγκρουσης, που προέκυψαν από τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Pondy, 1967).

Ακολουθώντας την ίδια πορεία και κατεύθυνση, ο Thomas (1992) προσθέτει το στοιχείο ότι η σύγκρουση είναι μια διαδικασία, που εκκινεί όταν η μια μεριά του επικοινωνιακού φαινομένου κατανοεί πως η άλλη μεριά προσπαθεί να ανατρέψει, αλλάξει ή διακόψει τις ανάγκες και τα σχέδιά της. Σίγουρα σε αυτόν τον ορισμό δεν εμπεριέχονται οι κατηγορίες του Pondy, αλλά εδώ αποσαφηνίζεται το σημείο εκκίνησης της σύγκρουσης, το οποίο ορίζει και το σημείο, που κοινωνικά φαινόμενα –όπως συζητήσεις και λήψη αποφάσεων– οδηγούνται σε γλωσσική διαμάχη.

3.2 Πηγές σύγκρουσης

Διαφορετικές αντιλήψεις και διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων σε ότι αφορά τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τα πρότυπα κ.λπ. συχνά δημιουργούν συγκρούσεις στο χώρο των επιχειρήσεων. Πηγές συγκρούσεων εντοπίζονται στις διαφορετικές ιδέες, γνώμες και στάσεις. Τα διοικητικά στελέχη, εκπροσωπώντας διαφορετικά τμήματα αναπτύσσουν στάσεις βασιζόμενες σε διαφορετικές αξίες (Cushman, 2000).

3.2.1 Επικοινωνία

Είναι εμφανές και από τους παραπάνω δοθέντες ορισμούς ότι αρκετοί θεωρητικοί της σύγκρουσης, όπως και της παραδοσιακής θεωρίας, επικεντρώνονται στους λόγους, που μια σύγκρουση συντελείται. Συνεπώς, σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, ο εκάστοτε προϊστάμενος οφείλει να εντοπίσει τις πηγές μιας σύγκρουσης, το λόγο δηλαδή που αυτή δημιουργήθηκε. Αναφέρεται πως είναι ο μόνος τρόπος για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της έντασης, που έχει προκληθεί, ενώ παράλληλα γίνεται λόγος για πολλές αιτίες πρόκλησης σύγκρουσης (Jones, 1995).

Σημαντικότερος είναι το επικοινωνιακό κενό, αφού όταν δεν υπάρχει καλή επικοινωνία, προκαλούνται εντάσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, η σύγκρουση χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη κακής επικοινωνίας μεταξύ των μελών, ενώ αντίθετα η επιτυχής επικοινωνία είναι αυτή που θα επιλύσει την υπάρχουσα σύγκρουση (Hocker & Wilmot, 1998). Συγκεκριμένα: «η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις». Αυτό το φαινόμενο είναι σύνηθες σε σύγχρονους οργανισμούς, αφού βασικό τους στοιχείο αποτελεί η πολυπλοκότητα αλλά και ο μεγάλος αριθμός των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών και γενικότερων ομάδων μιας επιχείρησης. Συνοπτικά, η

ανεπαρκής λήψη πληροφοριών και η αποτυχημένη κωδικοποίηση δυσχεραίνουν την επικοινωνία και οδηγούν τις συνομιλίες σε διαμάχες/συγκρούσεις.

Για παράδειγμα, ένα σχολικό περιβάλλον παρότι δε χαρακτηρίζεται από έντονη πολυπλοκότητα, πάλι η επικοινωνία είναι το βασικό στοιχείο που θα δομήσει ένα καλό και θετικό κλίμα, που θα συντελέσει στην ολοκληρωτική δόμηση του σχολείου. Σε διαφορετική περίπτωση, δηλαδή μιας περιορισμένης επικοινωνιακής διαδικασίας, εντοπίζεται η μη- προθυμία για συζήτηση και η δυσπιστία ως προς τη διαχείριση των απόψεων των άλλων. Και εν τέλει, κατακερματίζεται η συνεργασία, ενώ παράλληλα παύει να υφίσταται αμοιβαία εκπαιδευτική πολιτική για την ολοκλήρωση των δοθέντων στόχων ενός οργανισμού (Hocker & Wilmot, 1998).

3.2.2 Οργάνωση και ασυμβατότητα στόχων

Η επιτυχής επικοινωνία συνδέεται άρρηκτα με το πώς έχει οργανωθεί εκ βάθους ένας οργανισμός και η ποιότητα της δομής της οργάνωσης επηρεάζει απόλυτα την ύπαρξη ή μη των διενέξεων. Ο Μπουραντάς (2002) περιγράφει τις βασικές οργανωτικές αδυναμίες των επιχειρήσεων, που εν συνεχεία θα προκαλέσουν και θα εκκινήσουν τις συγκρούσεις. Αυτές είναι η μη σαφής κατανόηση των στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από έναν οργανισμό στα εκάστοτε συγκεκριμένα τμήματά του, ο μη καθορισμός ευδιάκριτων ρόλων και καθηκόντων, που έχουν οι εργαζόμενοι και η έλλειψη βασικού συντονισμού και απαραίτητης πληροφόρησης.

Ακόμα και σε σχολικά περιβάλλοντα, αν δεν έχουν καταμεριστεί με σαφή τρόπο τα καθήκοντα και δεν δίνεται η επιλογή λήψης αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς, δημιουργείται αρνητικό κλίμα και τριβές, που οδηγούν σε διενέξεις. Συγκεκριμένα, ο Corwin (1969), κάνοντας μια έρευνα σε 28 σχολεία σε τέσσερις από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, βρήκε πέντε παράγοντες, που δημιουργούνται από την δομή οργάνωσης και προκαλούν γλωσσικές διαμάχες στα σχολεία. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τον βαθμό διαφοροποίησης της

δομής ενός σχολείου, τη δυνατότητα της συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων, τους κανονισμούς που λειτουργεί ένα σχολείο ως προς τους κανόνες και την εφαρμογή τους, την ανομοιομορφία του προσωπικού λόγω ηλικιακών στοιχείων ή εναλλαγής του προσωπικού και την διαπροσωπική δομή. Ο τελευταίος παράγοντας αφορά το επίπεδο που αλληλεπιδρούν τα εμπλεκόμενα μέλη σε κοινωνικές εκδηλώσεις και για να πετύχουν τους στόχους της σχολικής μονάδας.

Από την άλλη, η ασυμβατότητα των στόχων, που μπορεί να υπάρχει στα μέλη ενός οργανισμού αποτελεί μια επιπλέον πηγή σύγκρουσης. Εν ολίγοις, υπάρχουν δύο συγκρουόμενοι στόχοι, εφόσον ο ένας στόχος εμποδίζει ή αποκλείει την επίτευξη του άλλου. Σε τέτοιες περιπτώσεις η πλευρά του ενός στόχου συμπεριφέρεται με τρόπο, που θα στοχεύσει ενάντια στο δεύτερο στόχο της άλλης πλευράς και έτσι θα συγκρουστούν. Αυτό συμβαίνει εφόσον οι πλευρές αλληλοκατανοήσουν τους δύο ξέχωρους στόχους ως αλληλοσυγκρουόμενους, ενώ αντίθετα αν εντοπίσουν ότι οι στόχοι αφορούν επιμέρους θέματα των κεντρικών στόχων, θα παρουσιαστεί μια διαφορετική περίπτωση σύγκρουσης. Αυτά τα προβλήματα, κάνουν την εμφάνισή τους εξαιτίας έλλειψης προγραμματισμού και των ποικίλων αυτόνομων χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου μιας επιχείρησης.

3.2.3 Διαδικασία της σύγκρουσης

Ο Thomas κατασκεύασε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαδικασία της σύγκρουσης. Αυτό το μοντέλο, στηρίζεται κατά βάση στη θεωρία της λογικής πράξης του Fishbein and Ajzen. Έτσι, αναφέρεται πως μια συμπεριφορά εκκινεί από τις προθέσεις, που έχουν τα άτομα και η πορεία της σύγκρουσης ενέχει πέντε διακριτά στάδια:

1. Το πρώτο στάδιο αφορά την *υποβόσκουσα διένεξη*. Μια διένεξη που δεν είναι αισθητή παρότι συμβαίνει και συνήθως προκαλείται από τους διαφορετικούς στόχους των υφισταμένων και των προϊσταμένων, την

αλληλεξάρτηση, τα μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού.

2. Όταν η σύγκρουση είναι *αντιληπτή*, δημιουργούνται ποικίλες σκέψεις και συναισθήματα. Ειδικότερα, η διοίκηση και οι υπάλληλοι ύστερα από έντονη σκέψη, ψάχνουν τις πηγές της σύγκρουσης και της γενικότερης αντιπαλότητας, ενώ παράλληλα προωθούν τη διαδικασία αναθεώρησης των θέσεων των εμπλεκόμενων για να επέλθει η επίλυση (Thomas, 1976).
3. Από την άλλη όταν η αντίληψη για σύγκρουση είναι *έντονη*, δημιουργείται μια πληθώρα συναισθημάτων, όπου η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων θα έχει βασικό σκοπό την προώθηση προσωπικών οφελών. Έτσι, οι αποδόσεις θα μειώνονται και οι συμπεριφορές θα γίνονται εντονότερες, αφού οι λεκτικές διεργασίες ή γενικότερα ενέργειες θα έχουν πρόθεση να προκαλέσουν την αντίδραση των υπόλοιπων μελών.
4. Το τελευταίο στάδιο αφορά τα αποτελέσματα της σύγκρουσης. Υπάρχουν περιπτώσεις που θα επέλθει αδιέξοδο και θα αναζητηθεί τρίτο άτομο να προσφέρει μια έμπρακτη λύση ή ακόμα θα εφαρμοστούν κοινές υποχωρήσεις και συμβιβασμού.

Παρά αυτές τις περιγραφές, αν δεν εντοπιστεί η αιτία της σύγκρουσης για να εξαλειφθεί, θα πραγματώνεται η ίδια κατάσταση αδιάκοπα σε κάθε ευκαιρία (Thomas, 1976).

Κεφάλαιο 4

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

4.1 Εργασιακές Συγκρούσεις

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η ορθή διαχείριση συγκρούσεων πρέπει να αφορά το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία της εργασίας τους ως προς την ικανοποίηση που νιώθουν για αυτήν. Τα συναισθήματα των υπαλλήλων είναι σημαντικά για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, καθώς αν αυτά τα συναισθήματα είναι θετικά, αυξάνεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Δηλαδή, είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν τα εσωτερικά αίτια των συγκρούσεων και να εξαλειφθούν για να είναι ανεμπόδιστοι οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης (Van der Vliert, 2013).

Οι λόγοι των συγκρούσεων βρίσκονται στη ρίζα των επικοινωνιακών προβλημάτων και πρέπει να αναζητηθούν:

- στην δομή μιας επιχείρησης
- στις ώρες εργασίας
- στην υπεραπασχόληση
- στις ανάγκες για επαγγελματικά ταξίδια
- στην έλλειψη υποστήριξης των συναδέλφων και των προϊσταμένων τους
- στην επίδραση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης
- στο ασταθές εργασιακό περιβάλλον
- στον υπερβολικό φόρτο εργασίας
- στην υπέρμετρη ανάληψη ευθυνών
- στη σύγχυση των ρόλων στον εργασιακό χώρο
- στον διαρκή αυξανόμενο ανταγωνισμό

- στο εισόδημα
- στη δραστική μείωση των μισθών

4.2 Συνέπειες συγκρούσεων

Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον ενός οργανισμού και επομένως το επηρεάζει ή το τροποποιεί άμεσα. Μετά τα αίτια, είναι σημαντικό να περιγραφούν οι συνέπειες των συγκρούσεων, εφόσον σχετίζονται απόλυτα με το ίδιο το πρόβλημα αλλά και με τα αίτια που το προκαλούν (Rahim, 2017).

Οι άνθρωποι, σε γενικότερα πλαίσια, εκφράζουν με ποικίλους τρόπους την ψυχολογία τους και συνεπώς τη μεταφέρουν σε αυτούς που αλληλεπιδρούν. Πέρα από τους ψυχολογικούς παράγοντες ενσωματώνονται και οι οικονομικοί στους λόγους, που μια επικοινωνία επηρεάζεται και προσβάλλεται. Συνεπώς, αυτό που προκύπτει από τέτοια προβλήματα επικοινωνίας είναι η δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος, σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις, η απογοήτευση, η στενοχώρια, ο υπέρμετρος ανταγωνισμός, η δολιότητα ή ακόμα και η εγκατάλειψη ενός προγράμματος εργασίας. Επιπροσθέτως, μπορεί να συνεπάγεται την άσχημη λήξη μιας συνεργασίας, την ακύρωση μιας συμφωνίας και τις επικρατούσες άσχημες συμπεριφορές (Spector et al., 2012).

Όπως περιγράφηκαν αναλυτικά οι λόγοι, που προκαλούν ένα φαινόμενο σύγκρουσης, έτσι περιγράφονται και οι συνέπειες που αποφέρουν τέτοιες συμπεριφορές. Αρχικά, η έλλειψη επικοινωνίας και τα προβλήματα, που δημιουργεί, οδηγεί σε μια ολική αποσύνθεση της επιχείρησης, αφού η επικοινωνία είναι το σημαντικότερο κομμάτι ενός οργανισμού. Έτσι, αποδυναμώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και προκαλούνται μη-στέρεες συνεργασίες με αναπάντεχα αποτελέσματα. Αυτό αυτόματα εμποδίζει την ολοκλήρωση μιας εργασίας αλλά και τον καθορισμό νέων στόχων. Επιπροσθέτως, υπάρχουν περιπτώσεις που η κατάσταση συνεχίζει να εξελίσσεται και δημιουργούνται επιπλέον συγκρούσεις, ακόμα πιο έντονες από

τις αρχικές. Αυτό είναι ένα γεγονός, που πλήττει την διατήρηση της δομής μιας επιχείρησης. Αυτό αφορά ιδιαίτερα συγκεκριμένες καταστάσεις, όπου υποδεικνύεται ότι δεν έχουν αντιμετωπιστεί από την αρχή τους, ενώ παράλληλα δεν έχει προϋπάρξει μέριμνα για αυτό. Συμπερασματικά, γίνεται λόγος για μεγάλες και ολέθριες συνέπειες λόγω κακών επικοινωνιακών καταστάσεων και έτσι η καλή και ορθή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό (Rahim, 2017).

Σε δεύτερο χρόνο, η δομή της επιχείρησης πρέπει να είναι τέτοια ώστε όλα της τα τμήματα να λειτουργούν ομαλά. Αν δεν είναι, παρουσιάζεται δυσλειτουργία και μειώνεται η παραγωγικότητα ως προς την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών. Έστω και ένα τμήμα να μη λειτουργεί σωστά, η επιχείρηση χάνει από την ισχύ της, εφόσον τα τμήματα με τον ένα ή τον άλλο τρόπο αλληλοσυνδέονται και συλλειτουργούν. Συνεπώς, δεν υπάρχει ολοκληρωτική αρμονία, καθώς η αρμονική λειτουργία των τμημάτων αυτής συντελούν σε μια μονάδα σε τελικό επίπεδο, που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά της (Jaramillo et al., 2011). Οι συγκρούσεις, λοιπόν, κατακερματίζουν την αρμονία σε ένα εργασιακό περιβάλλον γενικότερα και ειδικότερα ανάμεσα στους συναδέλφους με δυσμενείς συνέπειες. Οι ομάδες παύουν να λειτουργούν ως «ένα» και το ομαδικό πνεύμα παύει να υφίσταται, αφού οι βασικές αρχές για τις εργασιακές σχέσεις παραβιάζονται.

Οι συνεχείς και αδιάκοπες διενέξεις και συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο φανερώνουν έντονη ασυνεννοησία μεταξύ των μελών, που έχουν χάσει τη «χρυσή τομή» της επικοινωνίας και οδηγούνται σε γλωσσικές διαμάχες. Οι καταστάσεις φτάνουν σε τέτοιο σημείο, όπου τα μέλη των ομάδων δεν μπορούν καν να συνυπάρξουν και να συνεργαστούν, ώστε να ολοκληρωθεί η εργασία, η οποία έχει τεθεί από τους υπεύθυνους της επιχείρησης. Σε γενικότερο πλαίσιο, πλήττονται απόλυτα οι γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να βρει τις ισορροπίες, που επιβάλλει ένα εργασιακό περιβάλλον για την άμεση και επιτυχή αποφυγή δυσμενών συνεπειών (Evans, 2010).

Επιπρόσθετα, είναι γνωστό ότι υπάρχουν αντιδράσεις σε ενδεχόμενες παραβιάσεις δικαιωμάτων. Οι υπάλληλοι, πολλές φορές, υποχρεώνονται να παραμένουν περαιτέρω ώρες, παρέχοντας υπηρεσίες εκτός του νόμιμου ωραρίου. Έτσι, και η ενδεχόμενη παραβίαση των ωραρίων εργασίας, προκαλεί την έλλογη δυσανασχέτηση των εργαζομένων. Αυτός ο λόγος σύγκρουσης προκαλεί μη-αρμονικό περιβάλλον εξαιτίας της καταπίεσης που προκύπτει από τη μη-πληρωμή ή την κακο-πληρωμή των επιπλέον ωρών εργασίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα κουρασμένοι και συνεπώς παύουν να έχουν τις ίδιες θετικές αποδόσεις. Επίσης, πέρα των υπερωριών, υπάρχει και η υποαπασχόληση, που δημιουργούν στους υπαλλήλους το αίσθημα να αντιδρούν με όλα και σε όλους, βιώνοντας αισθήματα απόγνωσης και αδιεξόδου. Ειδικότερα, αισθάνονται την έλλειψη κατανόησης από πλευράς τρίτων προσώπων, αφού η υπερεργασία οδηγεί σε αναίτια σπατάλη προσωπικού χρόνου. Ενώ, από την άλλη, η υποεργασία οδηγεί σε μια συνεχή αναζήτηση επιπλέον εργασίας ή εύρεση άλλης εργασίας ούτως ώστε να μπορούν να ζήσουν επαρκώς, καλύπτοντας τις βασικές τους ανάγκες (Rahim, 2017). Με τη σειρά της αυτή η κατάσταση δημιουργεί διαπροσωπικές συγκρούσεις και ξεσπάσματα με αποτέλεσμα το ιδιαίτερα άσχημο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ θολό το τοπίο για την άμεση ολοκλήρωση και εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών της εκάστοτε εργασίας και γενικότερα της επιχείρησης (Jaramillo et al., 2011).

Επιπλέον, η έλλειψη συναδελφικής υποστήριξης αλλά και στήριξης από τους προϊστάμενους, οδηγεί στη μείωση της αυτοπεποίθησης, συγκέντρωσης και αποδιοργάνωσης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι υπάλληλοι θα αναπαράγουν νοητικά το ίδιο πρόβλημα με συνέπεια την μείωση παραγωγικότητάς τους και την κακή διαχείριση συνεργασιών με τους συναδέλφους. Επίσης, δε θα ανταποδίδουν, θα πάψουν να είναι κοινωνικοί και θα νιώθουν περιθωριοποιημένοι με την τάση να παρατήσουν αυτό που κάνουν. Ωστόσο, αρκετές φορές οι υπάλληλοι, που βιώνουν τέτοιες καταστάσεις συνεχίζουν να παραμένουν στην εργασία τους, υπομένοντας ίσως λόγω της οικονομικής κρίσης και των μειωμένων θέσεων εργασίας στην αγορά. Εξάλλου,

δεν είναι διόλου εύκολη η εύρεση μιας νέας εργασίας ίδιου ή διαφορετικού επαγγελματικού προσανατολισμού (Rahim, 2017).

Ένα ασταθές επαγγελματικό περιβάλλον αναδύει επίσης συγκρούσεις, γιατί δημιουργεί έντονη ανασφάλεια στους υπαλλήλους. Όσο περισσότερο ασταθές είναι, τόσο οι εργαζόμενοι προσπαθούν να κρατήσουν τις θέσεις τους και επιζητούν την υποχρεωτική και συμφωνημένη ανταμοιβή για την εργασία, που προσφέρουν –μισθός και ημερομίσθιο (Rahim, 2017). Η βασική συνέπεια είναι η ψυχολογική σύγχυση των υπαλλήλων και η ανάπτυξη του αισθήματος αβεβαιότητας για το μέλλον της θέσης τους σε μια επιχείρηση. Αυτό αποτελεί έναν πολύ βασικό παράγοντα, καθώς πολλοί δε θα μπορούν πια να προσφέρουν στην οικογένειά τους ή στα άτομα, που εξαρτώνται από αυτούς. Η εργασία, που χαρακτηρίζεται από αισθήματα πίεσης και ανασφάλειας οδηγεί σε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα (Jaramillo et al., 2011).

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι οι απαιτήσεις που τίθενται από την επιχείρηση. Πολλές φορές ζητούνται να καταβληθούν οι μέγιστες επιδόσεις και ικανότητες για το καλύτερο παραγωγικό και αποδοτικό αποτέλεσμα. Αν όμως αυτές οι απαιτήσεις δεν ανταποκρίνονται στις δυνατότητες, που έχει το εργατικό δυναμικό, το αποτέλεσμα μόνο θετικό δεν είναι. Οι ειδικοί μελετητές θεμάτων για διαχείριση και επίλυση εργασιακών συγκρούσεων, αναφέρουν πως η μέγιστη ανάληψη εργασιών και ευθυνών, αποδυναμώνουν τους εργαζομένους. Αυτή η αποδυνάμωση μπορεί να είναι σωματική λόγω της κούρασης αλλά και ψυχολογική λόγω έντονης δυσανασχέτησης εξαιτίας της απαίτησης για υπέρμετρες προσπάθειες. Έτσι, οι υπάλληλοι προσπαθούν να ανταποκριθούν και να αποδειχτούν αντάξιοι προσδοκιών, αλλά τελικά αποτυγχάνουν. Αυτή η ενδεχόμενη αποτυχία έχει ως συνέπεια το επιθετικό ξέσπασμα μέσω θυμωμένων αντιδράσεων, που πλήττει την επικοινωνία και τη συνεργατικότητα των υπόλοιπων υπαλλήλων. Εκλείπουν, λοιπόν, οι αμοιβαίες κατανοήσεις και ο αλληλοσεβασμός, που είχαν αποκτηθεί πρωτίστως. Και σε αυτή την περίπτωση,

ο ανθρώπινος παράγοντας έχει τον πρώτο λόγο για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων της (Jaramillo et al., 2011).

Συμπερασματικά, πλήττονται ιδιαίτερα και οι κοντινοί και οι μακρινοί στόχοι της επιχείρησης και η δυναμική της στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Αν μια επιχείρηση δεν είναι ικανή να επιλύσει τα εσωτερικά της προβλήματα, είναι αμφίβολο αν θα μπορεί να επιλύσει ή να αντιμετωπίσει ισχυρότερες δοκιμασίες της αγοράς.

4.3 Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Τρία συγκεκριμένα στάδια απαρτίζουν τη σκέψη για τις συγκρούσεις και αναφέρονται από τον Stephen P. Robbins. Αυτά είναι τα: παραδοσιακό (traditional), συμπεριφορικό (behavioral) και αλληλεπιδραστικό (interactionist).

Ήδη οι πρώτοι θεωρητικοί και υποστηρικτές του παραδοσιακού σταδίου αναφέρουν ρητά πως οι συγκρούσεις πρέπει να εξαλείφονται. Περιγράφουν καταστάσεις, που πρέπει οπωσδήποτε να εξαλειφθούν με χαρακτηριστικό τους τις ολέθριες συγκρούσεις και αποδίδουν τις ευθύνες στους managers των επιχειρήσεων ως προς την εξάλειψή τους από τις δομές των οργανισμών (Robbins, 1990). Αυτές ήταν οι επικρατούσες σκέψεις της περιόδου του 19ου αιώνα, που διατηρήθηκαν έως τα μισά της δεκαετίας του 1940.

Το παραδοσιακό στάδιο εγκαταλείφθηκε στα τέλη του 1940 και αντικαταστάθηκε στις αρχές του 1950 από το συμπεριφορικό. Σε αυτό το στάδιο, οι θεωρητικοί, που μελετούσαν τους οργανισμούς, αναφέρουν ότι παρατηρήθηκε πως οι επιχειρήσεις είχαν σημάδια συγκρούσεων από την έναρξη της δημιουργίας τους. Αυτό το γεγονός σφραγίζει και τη φύση των συγκρούσεων. Πρόκειται για συγκρούσεις, που δεν μπορούν να αποφευχθούν και πρότειναν να γίνουν αποδεκτές, όπως επίσης να κατανοηθεί και ο λόγος ύπαρξής τους. Και σε αυτό το στάδιο, οι συμπεριφορικοί απέδιδαν ευθύνες και το ρόλο επίλυσής τους στους managers.

Στο τρίτο αλληλεπιδραστικό στάδιο, τονίζονται κάποια σημεία που φαίνεται να εκλείπουν στα δύο προηγούμενα στάδια και προσεγγίσεις. Τα νέα στοιχεία δείχνουν ότι σε κάποιες περιπτώσεις οι συγκρούσεις είναι λιγότερες από αυτές που χρειάζονται ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί επαρκώς. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητες οι λειτουργικές συγκρούσεις και αντιθέσεις και έτσι τις προωθούν μέσω αυτής της άποψης. Επεξηγηματικά, η διαχείρισή τους πρέπει να έχει στόχο την πρόκληση λειτουργικών συγκρούσεων από την πλευρά των υπευθύνων προγραμμάτων. Απαραίτητο διευκρίνισης τίθεται το γεγονός ότι αυτό το στάδιο δεν χαρακτηρίζει όλα τα είδη συγκρούσεων ως θετικών για μια επιχείρηση, αλλά αντίθετα πρέπει να ελέγχεται και να γίνεται αντιληπτό πότε ένας manager πρέπει να εντατικοποιήσει κάποια σύγκρουση. Αυτό συμβαίνει όταν το επίπεδο αυτών των συγκρούσεων είναι πιο χαμηλό από αυτό που επιβάλλεται, ούτως ώστε να δημιουργηθεί ή διατηρηθεί μια ομάδα ως προχωρημένη, καινοτόμα και προετοιμασμένη σε οποιαδήποτε πρόκληση.

Πιο ειδικά, αυτή η προσέγγιση εμμένει στη θέση ότι είναι απαραίτητες οι εποικοδομητικές και λειτουργικές συγκρούσεις για την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού. Χωρίς αυτές, μια επιχείρηση θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της, καθώς η επιβίωσή της εξαρτάται άμεσα από το γεγονός του κατά πόσο είναι σε θέση και έτοιμη να μεταβάλλεται να προσαρμόζεται στις αλλαγές του νέων δεδομένων και του νέου περιβάλλοντος. Μια νέα προσαρμογή προκύπτει δια μέσου αλλαγών και με τη σειρά τους οι αλλαγές προκύπτουν από τις συγκρούσεις, οι οποίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη και έμπνευση αλλαγών. Συνεπώς, θετική συνέπεια των συγκρούσεων αποτελούν η καινοτομία και οι ισχυρά ποιοτικές αποφάσεις (Rahim, 2017).

Τέλος, ιδιαίτερα ενδιαφέροντα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στην έρευνα του Psychometrics, που πραγματοποιήθηκε ύστερα από ανάλυση σε επαγγελματικούς χώρους του Καναδά. Η έρευνα αφορούσε την διερεύνηση των θετικών αποτελεσμάτων, που προκύπτουν από τις εργασιακές συγκρούσεις και πώς εκφράζονται αυτά τα συναισθήματα από τους εργαζομένους. Αυτά τα ερωτήματα έφεραν στο φως απαντήσεις, που έδειχναν ότι το 77% βίωσε την

καλύτερη κατανόηση από τους άλλους, το 57% βρήκε καλύτερες λύσεις στα προβλήματα και τις προκλήσεις που είχαν παρουσιαστεί και το 54% είδε αισθητή βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Επίσης, το 40% παρατήρησε πιο έντονη και μεγάλη απόδοση στην ομάδα, το 31% βελτίωση των κινήτρων, ενώ το 21% ήρθε αντιμέτωπο με τη δημιουργία τεράστιας καινοτομίας και ιδέας. Τέλος, το 13% μόνο δεν εξέλαβε κάποιο όφελος από τις συγκρούσεις, που είχαν προκληθεί (Robbins, 1978).

4.4 Τρόποι αντιμετώπισης συνεπειών

Όταν ένας οργανισμός θέλει να διατηρήσει τη βιωσιμότητά του, ή και να αυξήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, τότε θα πρέπει να εξαλείψει και να αντιμετωπίσει κάθε εσωτερικό παράγοντα δημιουργίας εργασιακών συγκρούσεων, που αποτελούν τροχοπέδη στην εκπλήρωση των στόχων του.

4.4.1 Ωράριο εργασίας και τρόποι αμοιβών

Όπως προαναφέρθηκε, πολύ σημαντικός παράγοντας εξουθένωσης και καταπίεσης των εργαζομένων αποτελεί η πραγματοποίηση εργασιών σε ώρες, που δεν επιθυμούν και δεν είναι εξαρχής κανονισμένες. Αναγκάζονται σε ωράρια, πέραν των καθηκόντων τους με αποτέλεσμα να παύουν να είναι το ίδιο αποδοτικοί με πριν. Σε γενικές γραμμές, σε τέτοιες περιπτώσεις η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων οδηγεί στην άμεση ικανοποίηση των αιτημάτων και των δικαιωμάτων των εκάστοτε εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι πρέπει να είναι υποχρεωμένοι να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο συμφωνημένο με τη διοίκηση και θεσμοθετημένο ωράριο εργασίας. Έτσι, δε θα ξεπερνούν τις υποχρεωτικές ώρες εργασίας – πέραν του κανονικού- και δε θα καταπατώνται οι προσωπικές ανάγκες, για ελεύθερο προσωπικό χρόνο ξεκούρασης, που είναι έλλογες σε κάθε περίπτωση (Robbins & Judge, 2011).

Τα παραπάνω συνεπάγονται ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και καταβολής ωραρίου, θα πρέπει να διαμορφώνουν το ωράριο σύμφωνα με τις

δυνατότητες του κάθε εργαζομένου. Αυτό πρέπει να γίνεται, γιατί μόνο έτσι οι εργαζόμενοι θα είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί, ενώ ταυτόχρονα θα τηρούνται το εργατικό δίκαιο και το νομοθετικό περιεχόμενο, που ορίζουν τις εργασιακές συνθήκες και το ωράριο εργασίας ανάλογα με τον εργασιακό τομέα και την οικονομική μονάδα. Η ορθή τήρηση τέτοιων δικαιωμάτων, εξασφαλίζει στους εργαζομένους τον ελεύθερο χρόνο, ο οποίος τους είναι απαραίτητος, και τη μη-καταπίεσή τους από ένα τέτοιο καθεστώς. Κατ' επέκταση, οι υπάλληλοι δε θα αναπτύσσουν αισθήματα θυμού, που θα έπλητταν τη συμπεριφορά τους απέναντι σε συναδέλφους και στη διοίκηση και ταυτόχρονα δε θα προκαλούσαν συγκρούσεις τέτοιες, που θα μείωναν την παραγωγικότητα και εξέλιξη μιας επιχείρησης.

Εξαίρεση μπορεί να αποτελέσει το γεγονός της εκ των προτέρων συμφωνίας και των δύο πλευρών, όπου σε περιπτώσεις παραπάνω ωρών εργασίας, οι εργαζόμενοι να αμείβονται κατάλληλα σύμφωνα με την οικονομική ανταμοιβή, που καθορίζεται από το νόμο σχετικό με τις υπερωρίες (Robbins & Judge, 2011). Άρα, το κομβικό σημείο αποφυγής συγκρούσεων ή αντιμετώπισής τους στο εργασιακό περιβάλλον είναι οι υπεύθυνοι να μην επιβάλλουν παραπάνω ώρες εργασίας πέραν των ωραρίων και των δυνατοτήτων των υπαλλήλων. Γιατί αυτό όχι μόνο συγκρούσεις επιφέρει, αλλά και μείωση αποδοτικότητας υπηρεσιών στην προσπάθειά τους οι εργαζόμενοι να τα βγάλουν πέρα. Οι σκέψεις και τα συναισθήματα των υπαλλήλων για άλυτα εργασιακά ζητήματα – σε αυτή την περίπτωση είναι αρνητικά- αντικατοπτρίζονται στην προσωπική διάθεση και στην ποιότητα των εργασιών που παράγει. Συνεπώς, αν οριστούν από την αρχή οι ώρες εργασίες και η εξασφάλιση ότι δε θα παρακρατείται ο εργαζόμενος και εν τέλει κρατηθεί αυτή η συμφωνία με τη διοίκηση, θα ελαχιστοποιηθεί ο παράγοντας που είναι κομβικός για τη δημιουργία εργασιακών συγκρούσεων (Robbins & Judge, 2011).

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα, που απασχολεί καθημερινά τους εργαζόμενους είναι αυτό της αμοιβής τους. Αυτό το ζήτημα είναι ευρέως γνωστό και λογικό από όλες τις διοικήσεις. Είναι εξέχουσας σημασίας, γιατί σχετίζεται με την

ποιότητα ζωής των εργαζομένων και το γεγονός που θα καθορίσει την απαραίτητη συγκέντρωση χρημάτων για την αξιοπρεπή επιβίωση και διαβίωσή τους. Συνδέεται άρρηκτα με την κάλυψη ζωτικών αναγκών και με ό,τι άλλο έχει σχέση με εκείνους, όπως την κάλυψη ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Επίσης, συνδέεται και με τις ώρες εργασίας που θα οριστούν ανάλογα με τα καθήκοντα και τη φύση της εργασίας που πρέπει να φέρουν εις πέρας και τις γενικότερες διαδικασίες, που απαιτεί μια επιχείρηση.

Συμπερασματικά, αν οι εργαζόμενοι είναι και παραμένουν ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, θα είναι περισσότερο ικανοί σε θέματα παραγωγής και απόδοσης. Και εν τέλει αυτό είναι που ενδιαφέρει τις διοικήσεις γενικά και τον διευθυντή προσωπικού ειδικά. Επιπλέον, ακόμα και σε περιπτώσεις υπερωριών, πρέπει οι υπεύθυνοι να σκέφτονται πρωτίστως αν ο εκάστοτε εργαζόμενος είναι σε θέση να ανταποκριθεί ανάλογων προσδοκιών με απόλυτη επιτυχία χωρίς να υπερβαίνονται οι νόμιμοι χρόνοι και οι χρόνοι ικανοτήτων (Rahim, 2017).

Επιπλέον, ο ασύμφορος όγκος εργασίας και συνεπώς ευθυνών και υποχρεώσεων, που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος οδηγούν σε άγχος και εξουθένωση, τα οποία συνδέονται απόλυτα με το εργασιακό περιβάλλον. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός κατάλληλα καταρτισμένου και υπεύθυνου manager προσωπικού, που θα ελέγχει την ποσότητα εργασιών και θα εξασφαλίζει την μείωση των εργασιακών συγκρούσεων. Αυτό μπορεί να το πράττει με το να προβλέπει ή να ελέγχει με δοκιμασίες τον όγκο των εργασιών και των υποχρεώσεων, που ένας εργαζόμενος μπορεί να αντέξει και να διαχειριστεί με επιτυχία. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την εξάλειψη καταπίεσης και την αύξηση αισθημάτων ικανοποίησης των εργαζομένων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

4.4.2 Επικοινωνιακά προβλήματα και η δομή της επιχείρησης

Στο πλαίσιο προβλημάτων, που πηγάζουν από την ελλιπή επικοινωνία των υπαλλήλων μεταξύ τους μέσα στο περιβάλλον εργασίας, πάλι ο υπεύθυνος προσωπικού διαδραματίζει ρόλο.

Ειδικότερα, ο υπεύθυνος πρέπει να είναι σε θέση να βρει τις πηγές πρόκλησης του αναπτυσσόμενου προβλήματος, ώστε να φέρει σε ισορροπία την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί στον χώρο εργασίας, αφού πρώτα κατευνάσει το αρνητικό και συγκρουσιακό κλίμα. Αν το καταφέρει, θα κυριαρχήσει η ομαλή και η αρμονική λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης και θα συνεχίζονται ανεμπόδιστα οι εργασίες όλων των τμημάτων της.

Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι υπεύθυνοι πρέπει να παρατηρούν τις συνθήκες, που λειτουργεί μια επιχείρηση, και να εντείνουν τις προσπάθειες με συντονισμένες διαδικασίες για την καλύτερη δυνατή και ομαλή επικοινωνία των συναδέλφων. Πιθανή πρόταση αποτελεί η δημιουργία ποικίλων εκδηλώσεων με βασικό στόχο τη γερή κατασκευή αληθινής επικοινωνιακής κατάστασης μεταξύ των συναδέλφων αλλά και των συνεργατών μιας επιχείρησης. Τέτοιες εκδηλώσεις συσφίγγουν τις σχέσεις και προκαλούν πιο έντονους δεσμούς και σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και έτσι θα υπάρχει ομόφωνη θέληση για προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων, ευθυνών και υποχρεώσεων με ομαλό και υγιή επικοινωνιακό τρόπο (Rahim, 2017).

Μια επιπλέον κατάσταση που μπορεί να ελέγξει την πρόκληση ή τη δημιουργία συγκρούσεων είναι η δομή μιας επιχείρησης. Το να είναι ορθή και λειτουργική η δομή της εξαρτάται από το πόσο σωστά έχει οργανωθεί και σχηματιστεί η βάση των λειτουργιών της. Αν αυτό έχει γίνει σωστά, θα έχουν διαμοιραστεί ορθά και δίκαια οι υποχρεώσεις, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων σε όλα τα τμήματά της. Επίσης, και οι υπάλληλοι δε θα βρίσκονται σε σύγχυση για τις ανατιθέμενες διαδικασίες. Η ορθή δόμηση κάθε τμήματος και κατ' επέκταση ολόκληρης της επιχείρησης, αναδεικνύει ένα υγιές και καλοδομημένο

περιβάλλον εργασίας χωρίς να αφήνει ανοιχτά παραθυράκια, που θα χτίζουν ατμόσφαιρα συγκρούσεων και ασυνεννοησιών.

4.4.3 Διενέξεις- έλλειψη υποστήριξης- αστάθεια περιβάλλοντος

Υπάρχουν και άλλα ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν για τη διατήρηση υγιών συνθηκών στο περιβάλλον εργασίας. Η αντιμετώπιση και η διαχείριση διαμαχών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης, αλληλοβοήθειας, αλληλοκατανόησης, φιλίας, ειλικρίνειας, ευγενούς άμιλλας και τη μείωση πράξεων δολιότητας και αρνητικής πρόθεσης συμπεριφορών. Αυτό σημαίνει θα εξαλειφθούν εκ βάθους οι διενέξεις και οι συγκρούσεις και θα αποτελούν μακρινό ή σπάνιο φαινόμενο στο περιβάλλον εργασίας. Έτσι, δε θα επηρεάζονται οι πρακτικές διαδικασιών, οι οποίες θα συνεχίζονται ομαλά και αρμονικά (Rahim, 2017).

Η πρόληψη τέτοιων συγκρούσεων, που πιθανόν να εμφανιστούν στο εργασιακό περιβάλλον, έχουν τη βάση επίλυσής τους στους προϊστάμενους. Πρέπει λοιπόν να κρίνουν ορθά τους παράγοντες, που θα ευνοούν τη σωστή και ομαλή λειτουργία ενός τμήματος αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τη διασφάλιση ευχάριστης και υγιούς ψυχολογίας των εργαζομένων μέσω της έμπρακτης στήριξης των προϊσταμένων στους υφισταμένους. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους. Αρχικά, οι υπεύθυνοι προσωπικού πρέπει να διατηρούν επικοινωνία με όλους τους υπόλοιπους προϊστάμενους του κάθε τμήματος ώστε να υπάρχει σχετική γνώση με το τι συμπεριφορές επικρατούν στο κάθε τμήμα.

Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει τέτοιο κλίμα που θα ωθεί τους εργαζομένους να έχουν την άνεση να συζητήσουν με τους ανώτερους του για τα ζητήματα, που μπορεί να τους απασχολούν και αποτελούν εμπόδια στην ορθή εφαρμογή των αρμοδιοτήτων τους στο χώρο εργασίας. Εξίσου σημαντικό είναι να υπάρχει αμοιβαία στήριξη από τους συναδέλφους για να εξασφαλίζεται ο διάλογος και η ώριμη συζήτηση σε περιπτώσεις διαφωνιών και να προωθείται η συνέχεια της

πορείας των εργασιακών διαδικασιών μιας επιχείρησης. Αν όλα τα μέλη μιας επιχείρησης, υπεύθυνοι και υπάλληλοι, έχουν κοινή πορεία δράσης, θα είναι ενισχυμένο το αίσθημα της υποστήριξης από όλες τις πλευρές και θα εξαλείφεται η έλλειψη αυτής. Κατά συνέπεια, δε θα εμποδίζεται η πορεία καμιάς λειτουργικής διαδικασίας ενός οργανισμού και όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, θα εργάζονται για την διεκπεραίωση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης.

Σε επέκταση των παραπάνω εφαρμογών, η έμπρακτη διαδικασία είναι οι υπεύθυνοι του κάθε οργανισμού να ενθαρρύνουν και να επαινούν τους εργαζομένους όταν επέρχεται επιτυχία. Έτσι, θα τονίζουν την εργασιακή τους αξία, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ικανοποιημένοι και δικαιωμένοι. Επιπλέον, θα ενισχύεται το αίσθημα ασφάλειας, που πηγάζει από το κλίμα υποστήριξης όλων των πλευρών με αποτέλεσμα την ορθή εκπλήρωση των καθηκόντων τους στην επιχείρηση.

4.5 Εξωτερικοί παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες πρόκλησης διενέξεων και συγκρούσεων, εδράζουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να γίνει λόγος και για τους παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων, που εδράζουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και είναι ικανοί να τη βλάψουν με έντονο τρόπο (Rahim, 2017).

Γενικά, οι εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με ζητήματα, που λαμβάνουν χώρα έξω από εργασιακό περιβάλλον και η πρώτη σκέψη είναι ότι υπό κανονικές συνθήκες δε θα έπρεπε να επηρεάζουν καθόλου έναν οργανισμό. Αυτή η σκέψη είναι λανθασμένη και αντίθετα αποτελούν πολύ σημαντικούς λόγους, οι οποίοι μπορούν και επηρεάζουν αναπόφευκτα τη βιωσιμότητά της. Πιο συγκεκριμένα, είναι έντονο το κλίμα αστάθειας σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε απότομες και ταχύτατες

μεταβολές με άσχημες επιπτώσεις στον πυρήνα των επιχειρήσεων. Το γενικότερο κλίμα που επικρατεί και δημιουργεί αβέβαιες πορείες στα εργασιακά περιβάλλοντα αποτελεί ισχυρό παράγοντα, που επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα των προσπάθειών των εργαζομένων. Αυτό πραγματώνεται στα πλαίσια γενικότερης έλλειψης ασφάλειας και διαβεβαίωσης για το μέλλον των εργαζομένων. Συνεπώς αισθάνονται περισσότερο ευάλωτοι όσον αφορά τη συμπεριφορά αλλά και την ψυχολογία τους, εκφράζουν συναισθήματα θυμού προκαλώντας εντάσεις, διενέξεις και συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, η βασική δουλειά ενός υπεύθυνου προσωπικού είναι να εξασφαλίζει στους υπαλλήλους του την ασφάλεια και την εμπιστοσύνη, που έλλογα χρειάζονται για να εργαστούν με αποδοτικό τρόπο. Είναι βασικό να τονίζεται από τους υπεύθυνους η αίσθηση και η διασφάλιση ασφάλειας ότι δε θα χάσουν τη θέση εργασίας, που τους είναι απόλυτα σημαντική για την κάλυψη αναγκών. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς μετά τη διατήρηση της υγείας, η εργασία είναι το δεύτερο σημαντικότερο αγαθό, αφού μέσα από αυτό ο άνθρωπος επιβιώνει και μπορεί να εξασφαλίζει τα απαραίτητα και όχι μόνο (Rahim, 2017).

4.5.1 Η παγκόσμια οικονομική κρίση

Επεκτείνοντας το θέμα των εξωτερικών παραγόντων συγκρούσεων, είναι σημαντικό να αναφερθεί και το φαινόμενο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, που είναι διαφανές σε όλες τις εκφάνσεις του κόσμου και αποτελεί έναν από τους πιο κομβικούς παράγοντες πρόκλησης εντάσεων και αρνητικών συναισθημάτων. Είναι ένας παράγοντας που συνδέεται άρρηκτα με τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και συνεπώς επηρεάζει άμεσα όλους τους υπαλλήλους. Η παγκόσμια οικονομική κρίση εκτείνεται πραγματικά παγκόσμια και επηρεάζει όλους τους ανθρώπους, εργαζομένους και μη, από όλες τις κοινωνικές τάξεις. Σίγουρα, πιο έντονα βιώνεται από τους εργαζομένους, καθώς

αυτοί είναι οι άμεσοι αποδέκτες των συνεπειών που προκαλεί. Είναι αυτοί που νιώθουν αβεβαιότητα για το βραχύχρονο ή μακρόχρονο μέλλον τους και εν συνεχεία για τις θέσεις εργασίας και το ύψος των αμοιβών, που θα λαμβάνουν.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι υπεύθυνοι προσωπικού, πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν και να πείσουν τους εργαζομένους, εξασφαλίζοντάς τους ότι δε θα υπάρξει καμιά περίπτωση απόλυσης ή ελαχιστοποίησης αποδοχών λόγω της οικονομικής κρίσης. Αυτό μπορούν να το πετύχουν καταδεικνύοντας τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης ή χαρακτηρίζοντάς την ως ανοδική. Αυτά είναι εξέχουσας σημασίας και απασχολούν όλα τα στελέχη επιχειρήσεων συνολικά, καθώς αποτελούν το βασικό αντικείμενο εργασιών τους και αυτό προσπαθούν να επιλύουν ή να διατηρούν σε συνεργασία με τη διοίκηση.

Πρόκειται για την απαραίτητη ενημέρωση των εργαζομένων για τα τρέχοντα της επιχείρησης, όπως επίσης και το κατά πόσο η πορεία της είναι η επιθυμητή. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται μεγαλύτερη σιγουριά και ασφάλεια ως προς το ζήτημα διατήρησης της θέσης εργασίας τους, που θα τους εξασφαλίζει ένα ευνοϊκό μέλλον με αξιοπρεπείς οικονομικές δυνατότητες και δραστηριότητες. Επομένως, θα εργάζονται χωρίς να βασανίζονται με επιπλέον περιττές σκέψεις, που θα παρεμβαίνουν στο αντικείμενο της εργασίας τους (Rahim, 2017).

4.6 Διαχείριση μιας διαπροσωπικής σχέσης

Οι Aaltio et al. (2000) έχουν κατηγοριοποιήσει τους τρόπους, που μπορεί μια σύγκρουση να διευθετηθεί και να αντιμετωπιστεί άμεσα.

Αρχικά, ο τρόπος ξεκινάει από τον ίδιο τον άνθρωπο. Πρέπει να παρατηρηθούν και να αναγνωριστούν ώριμα τα χαρακτηριστικά που δεν τους είναι αρεστά, καθώς αυτά που θα ενοχλούν τους ίδιους, θα ενοχλούν και τους άλλους. Προτείνεται, λοιπόν, η καταγραφή έως πέντε αρνητικών χαρακτηριστικών, που καθίστανται ενοχλητικά για τους ίδιους σε σχέση με τους άλλους, αφού αναγνωριστεί ότι αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν τις ενδεχόμενες

αδυναμίες του εαυτού. Σε δεύτερο στάδιο, πρέπει να δουλευτεί η αυτοσυγκράτηση. Αυτό σημαίνει ότι όταν επέρχεται μια σύγκρουση, οι άνθρωποι πρέπει να προσπαθούν να διατηρήσουν την ψυχραιμία τους, ούτως ώστε να αλληλεπιδρούν με τρόπους ίδιους με καταστάσεις μη-συγκρουσιακές. Αυτό επιτυγχάνεται και μέσω της αποφυγής κατάδειξης συγκεκριμένου προσώπου, όπως της χρήσης της αντωνυμίας «εσύ», αφού μόνο έτσι αποπροσωποποιούνται οι ευθύνες. Επίσης, μια άλλη πρακτική είναι η καταφατική κίνηση του κεφαλιού, υποδεικνύοντας στον συνομιλητή ότι η προσοχή του ακροατή έχει εστιαστεί πάνω του και ταυτόχρονα ενισχύεται η οπτική επαφή.

Ένας άλλος τρόπος είναι να μεταφερθεί η συζήτηση σε ήρεμο περιβάλλον και να δοθεί στο συνομιλητή ο απαραίτητος χρόνος να ηρεμήσει και να σκεφτεί τι έχει συμβεί. Επιπλέον τρόποι σχετίζονται με την έμπρακτη διαβεβαίωση ότι οι συνομιλητές εισακούγονται. Χρήσιμος τρόπος διαβεβαίωσης είναι να ζητηθεί από τον ομιλούντα να ανακεφαλαιώσει αβίαστα τα λεγόμενά του. Επιπλέον, η διατύπωση ερωτήματα ανοιχτού τύπου για το θέμα συζήτησης, προκαλούν αμηχανία και τοποθετούν τους συνομιλητές σε θέση άμυνας και άρνησης. Επιπλέον, αυτός ο τρόπος μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την προσωπική εξασφάλιση ότι ο συνομιλητής ακούει και όχι μόνο ότι ακούει η μία πλευρά. Το φαινόμενο αποπροσωποποίησης σχετίζεται και τη χρήση του «εγώ» αντί του «εσύ», όταν αναπτύσσονται προσωπικές απόψεις, αποφεύγοντας πάντα να εκφράζουμε ή να αναλύουμε συναισθήματα.

Λειτουργικό θα ήταν, επίσης, να εντοπιστούν τα βασικά σημεία της συζήτησης που υπάρχει διαφωνία ή υπάρχει συμφωνία και να διαχωριστούν. Επιπρόσθετα, η συζήτηση πρέπει να εστιάζει στο θέμα και περιεχόμενό της και όχι στον άνθρωπο αυτό καθεαυτό. Αυτό συμβάλλει στη βαθύτερη κατανόηση του προβλήματος, και αφού επιβεβαιωθεί αυτή η κατανόηση, είναι χρήσιμο να ερωτηθεί ο συνομιλητής για τις προτεινόμενες λύσεις του προβλήματος. Αυτό βέβαια ενέχει και την εκδήλωση επαναλαμβανόμενων παραπόνων ή αναπαραγωγή του ίδιου θέματος. Σε τέτοιες περιπτώσεις, πρέπει να επιτρέπεται

στο συνομιλητή να επαναλάβει τα λεγόμενά του και εν συνεχεία ξανατίθενται τα ερωτήματα.

Εν συνεχεία, εξέχουσας σημασίας είναι ο καθορισμός των ενεργειών, που μπορούν να πραγματοποιηθούν από το ένα ή και το άλλο πρόσωπο, τέθοντας ερωτήματα για αν μπορούν να ακολουθηθούν πρόθυμα αυτές οι ενέργειες. Σε περιπτώσεις απροθυμίας πραγμάτωσης ενεργειών, είναι ορθό να ζητείται μια περίοδος ηρεμίας για επιπλέον σκέψη. Σε επόμενο στάδιο, είναι απαραίτητη η εκδήλωση ευχαριστιών για τη λεκτική ή έμπρακτη συνεργασία. Ωστόσο, αν η αρνητική κατάσταση εμμένει, πρέπει να αναρωτηθεί κάποιος αν το πρόβλημα της συμπεριφοράς έχει τη ρίζα του σε κάποια βασική λειτουργία της επιχείρησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, πρέπει το ζήτημα να μεταφέρεται στον εκάστοτε υπεύθυνο για να βρεθεί μια λύση από κοινού, ενώ παράλληλα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη έγκριση μιας τέτοιας κίνησης από το συνομιλητή.

Οι Daft et al. (2004) έχουν καθορίσει τα βήματα, που θα αποτελέσουν τη βάση για τη σωστότερη διαχείριση και αντιμετώπιση μιας εσωτερικής διαπροσωπικής σύγκρουσης. Αυτά είναι:

- Ο καθορισμός της σύγκρουσης και η αναγνώριση του προβλήματος ως προς το τι επιζητά κάποιος, αλλά δεν το έχει.
- Η καταγραφή των παραπάνω σκέψεων, που θα οδηγήσει ένα ασφαλέστερο συμπέρασμα ή η συνομιλία με κάποιο τρίτο πρόσωπο που θα βοηθήσει να ανακεφαλαιωθούν περιληπτικά τα σημαντικότερα σημεία της σύγκρουσης.
- Ο προσδιορισμός του προβλήματος, πάλι μέσα της συζήτησης με ένα τρίτο οικείο πρόσωπο, καθώς μπορεί το πρόβλημα να γιγαντώνεται λόγω προσωπικής κούρασης ή ενδεχόμενου θυμού.
- Η επιλογή μιας ενέργειας, που θα κατευνάσει τη σύγκρουση. Εδώ τίθεται ο προσδιορισμός των τρόπων, που πρέπει να πράξουμε, σημειώνοντας τα θετικά και τα αρνητικά αυτών των τρόπων.

- Η επιλογή ενός τρόπου από τους παραπάνω και σε περίπτωση αμφιβολίας για την επιτυχία του, να επιλέγεται ένας εναλλακτικός τρόπος πιο κατάλληλος για τον εαυτό και τους άλλους.
- Η δυνατότητα επιλογής αποστασιοποίησης από το φαινόμενο για μικρό χρονικό διάστημα, ώστε να επέλθει η ηρεμία πριν την λήψη αποφάσεων. Αν αυτό, δε βοηθήσει, ίσως χρειάζεται να μεσολαβήσει περισσότερος χρόνος πριν την έναρξη ενεργειών.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία

5.1 Ερευνητικά Ερωτήματα

Ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν, αυτά αφορούν το ποια είναι τα είδη των συγκρούσεων, ποια τα αίτια πρόκλησής τους, ποιοι οι τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων τόσο από την πλευρά του εργαζόμενου όσο και από την πλευρά του εργοδότη. Για αυτό το λόγο, άλλωστε, η σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι θα αναδείξει τις αιτίες και τους τρόπους αντιμετώπισης ενός φαινομένου που απασχολεί έντονα κάθε εργασιακό χώρο. Επίσης, μέσω της έρευνας θα παρουσιαστούν οι απόψεις και οι εμπειρίες των εργαζομένων και των εργοδοτών για τη διαχείριση συγκρούσεων.

5.2 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας ερευνητικής εργασίας ήταν εξολοκλήρου η ποσοτική έρευνα και ανάλυση. Η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας κρίθηκε η πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική για τις ανάγκες, τους στόχους και τα ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

5.3 Δείγμα

Το δείγμα μας δεν προέκυψε από τυχαία δειγματοληψία, αλλά από στοχευμένη, μη τυχαία. Πρόκειται για 65 εργαζόμενους σε επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν αντιμετωπίσει στο παρελθόν εργασιακές συγκρούσεις είτε ως άμεσα ή έμμεσα

εμπλεκόμενοι και έχουν μια σχετική εμπειρία η οποία μας επιτρέπει να κάνουμε μια εμπεριστατωμένη μελέτη πάνω στο θέμα. Το φύλο δεν έπαιξε ρόλο στην επιλογή μας, ούτε η ηλικία μιας και μας ενδιέφερε η εμπειρία τους στην αντιμετώπιση του συγκεκριμένου ζητήματος.

5.4 Εργαλεία/ Υλικά

Το ερωτηματολόγιο περιέχει τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, το δεύτερο ερωτήσεις που αφορούν τις αιτίες των συγκρούσεων και το τρίτο για την άποψη τους σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης. Συγκεκριμένα, οι πρώτες 4 ερωτήσεις αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, την επαγγελματική κατάρτιση καθώς και τη διοικητική θέση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, από τις οποίες προκύπτουν πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Στην δεύτερη κατηγορία οι ερωτήσεις αφορούσαν τις αιτίες σύμφωνα με τις οποίες δημιουργούνται οι συγκρούσεις. Στην τρίτη κατηγορία οι ερωτήσεις σχετίζονται με το ποιοι είναι οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων σύμφωνα με τους εργαζόμενους. Τα μέρη II και III περιέχουν ερωτήσεις της κλίμακας Likert με διαβαθμισμένες επιλογές «Καθόλου», «Ελάχιστα», «Μέτρια», «Αρκετά», «Πάρα πολύ».

5.5 Ηθική και δεοντολογία

Σχετικά με τις ερωτήσεις και τους συμμετέχοντες, κινηθήκαμε σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες δεοντολογίας και ηθικής, όπου η εκούσια και ενήμερη συγκατάθεση των συμμετεχόντων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεξαγωγή κάθε έρευνας. Ως εκ τούτου ζητήσαμε τη συγκατάθεση και τη συναίνεση των ατόμων για συμμετοχή στην έρευνα, αφού ενημερώθηκαν επαρκώς για την έρευνα, για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Επίσης, τους γνωστοποιήθηκε ότι θα τηρηθεί ανωνυμία και τα προσωπικά τους στοιχεία και δεδομένα δεν θα κοινοποιηθούν σε καμία περίπτωση. Τέλος, ενημερώθηκαν

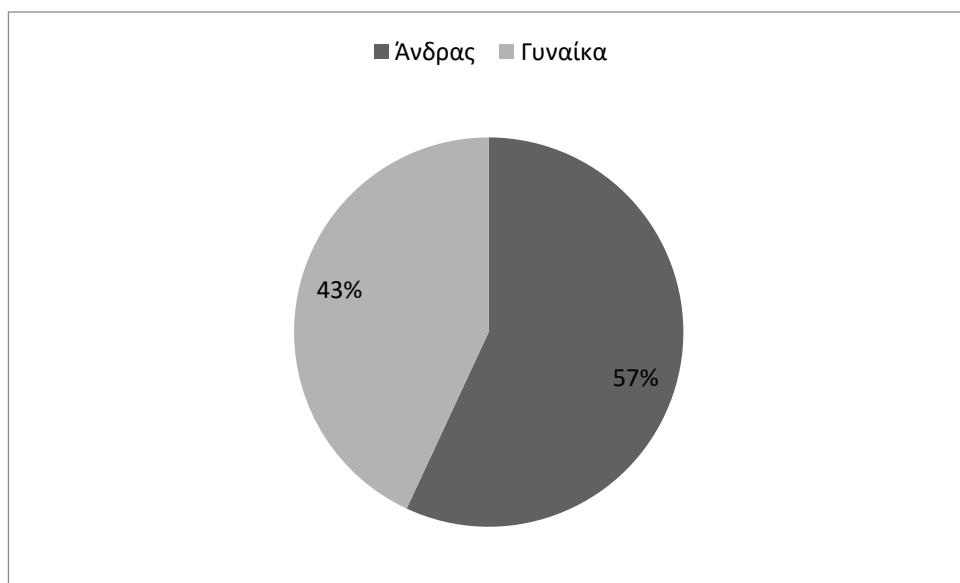
για το ότι θα τους αποσταλεί σε ηλεκτρονική μορφή η τελική εργασία που θα προκύψει από τη συγκεκριμένη έρευνα.

Κεφάλαιο 6

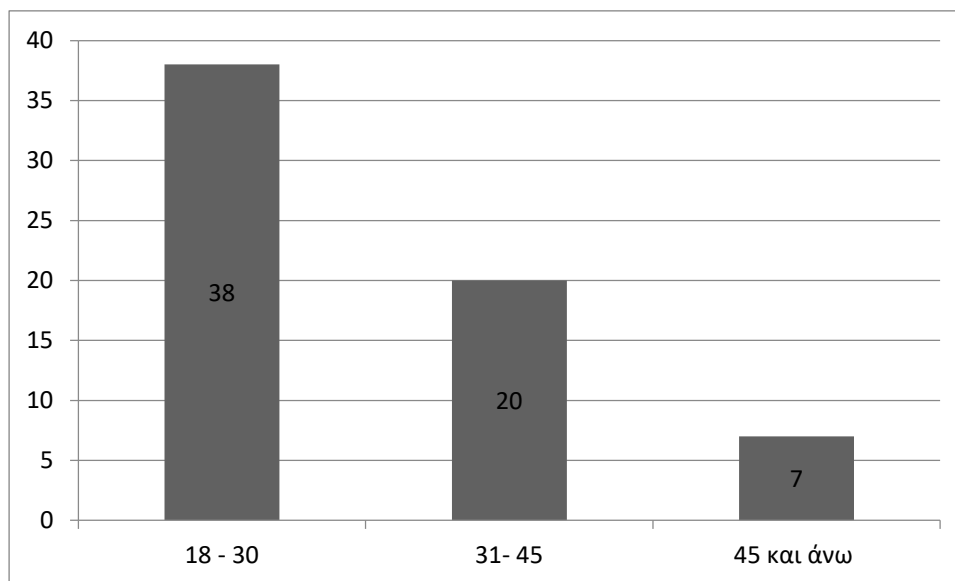
Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας προσπάθησε να δώσει απαντήσεις που σχετίζονται με τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και το να βρει τρόπους και λύσεις αποφυγής αυτών μέσα από την γνώμη των ίδιων των εργαζομένων διότι αυτοί είναι που γνωρίζουν τα πραγματικά προβλήματα που δημιουργούνται καθώς και τα αίτια αυτών.

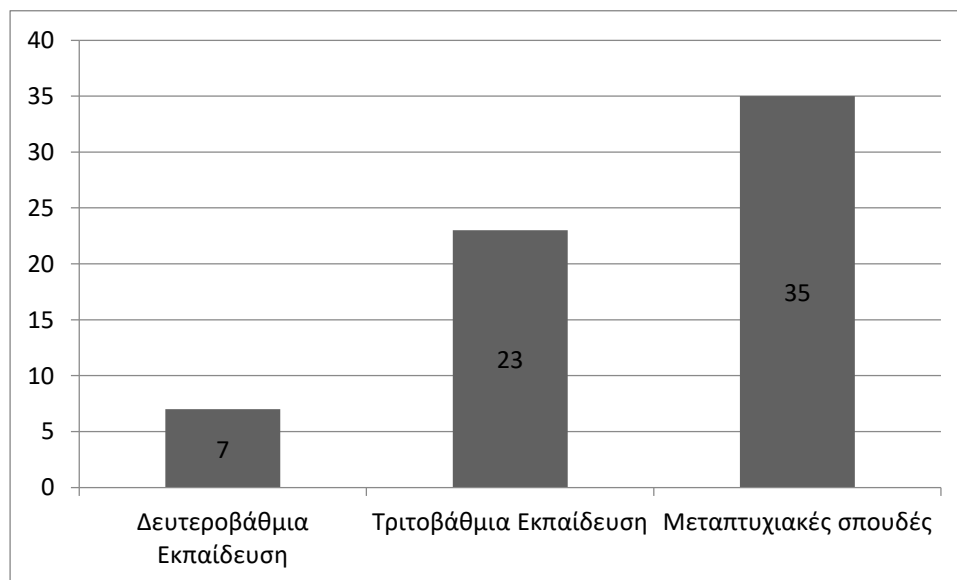
Επιπρόσθετα, προσπάθησε να απαντήσει στο αν αυτές οι συγκρούσεις οφείλονται σε ένα από τα δύο φύλα ή αν είναι ανεξάρτητες αυτών. Ύστερα από τη συλλογή και την καταγραφή των απαντήσεων προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα. Για την καλύτερη κατανόηση αυτών προκύπτουν τα εξής διαγράμματα:



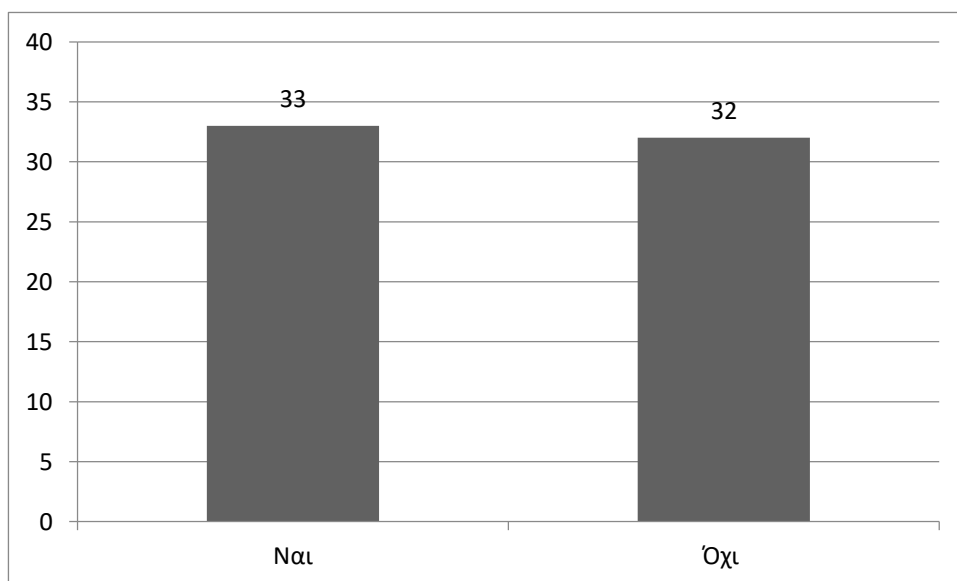
Διάγραμμα 1. Φύλο Δείγματος



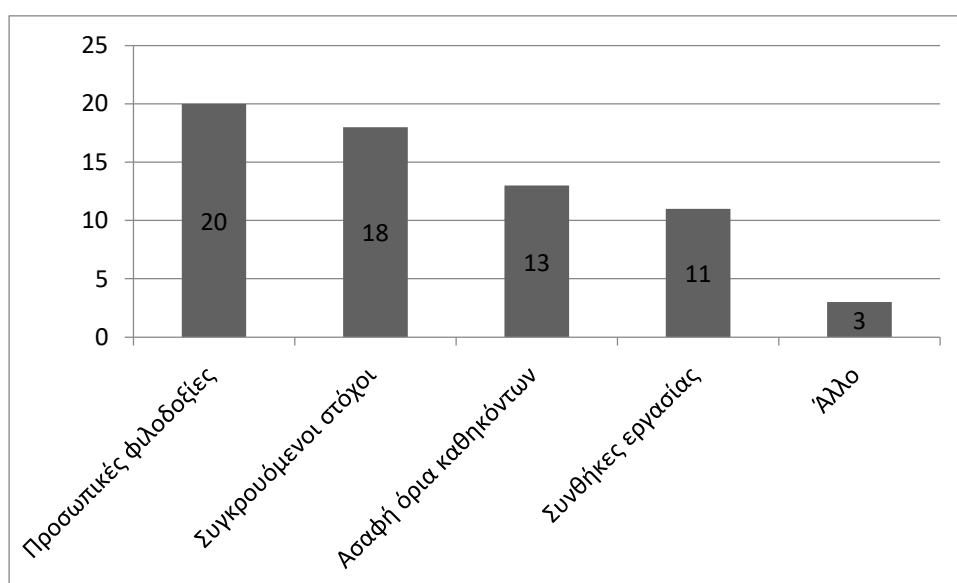
Διάγραμμα 2. Ηλικία Δείγματος



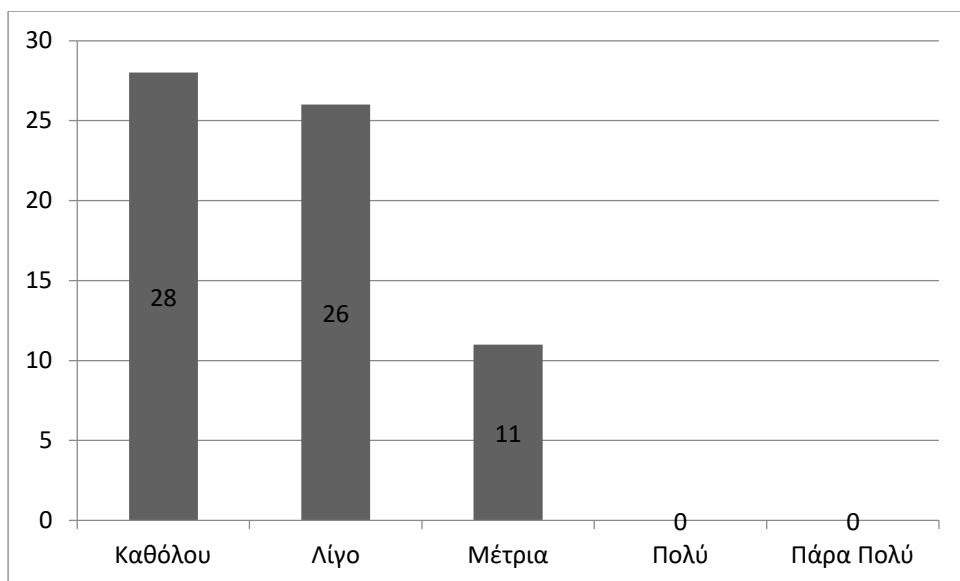
Διάγραμμα 3. Εκπαιδευτικό Επίπεδο Δείγματος



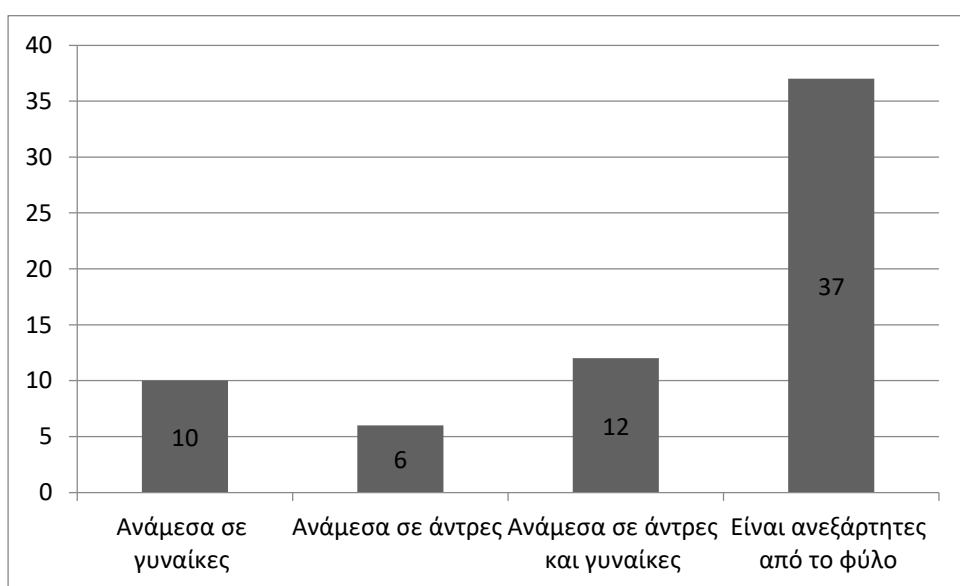
Διάγραμμα 3. Κατοχή Διοικητικής Θέσης Δείγματος



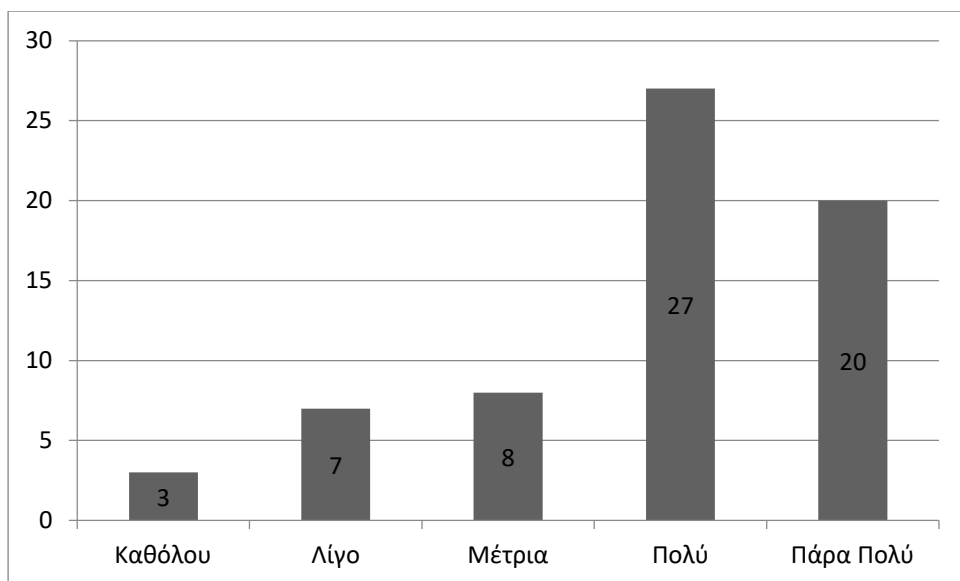
Διάγραμμα 6. Αιτία συχνότερων συγκρούσεων στο επαγγελματικό περιβάλλον



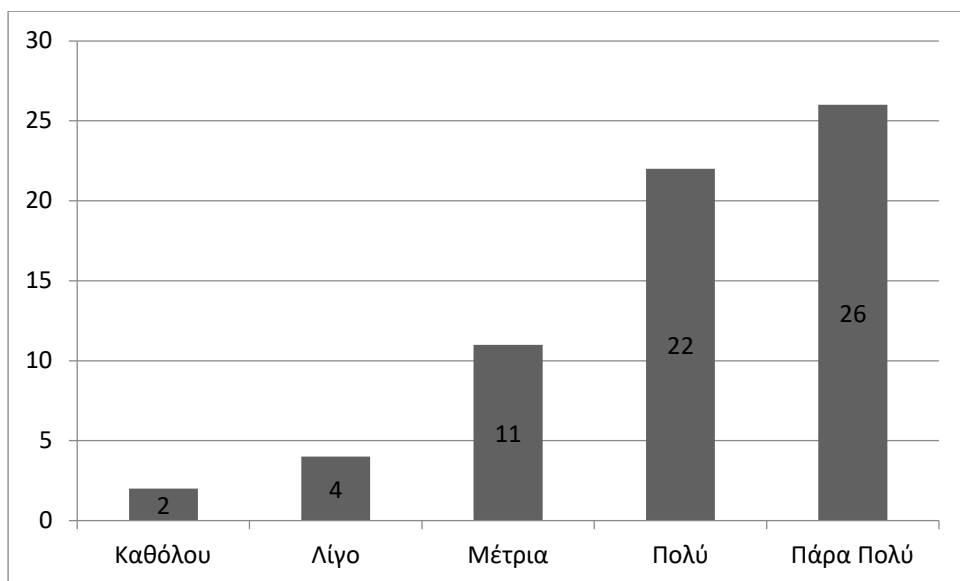
Διάγραμμα 6. Υπαρξη προόδου και ενεργοποίησης μετά τη σύγκρουση



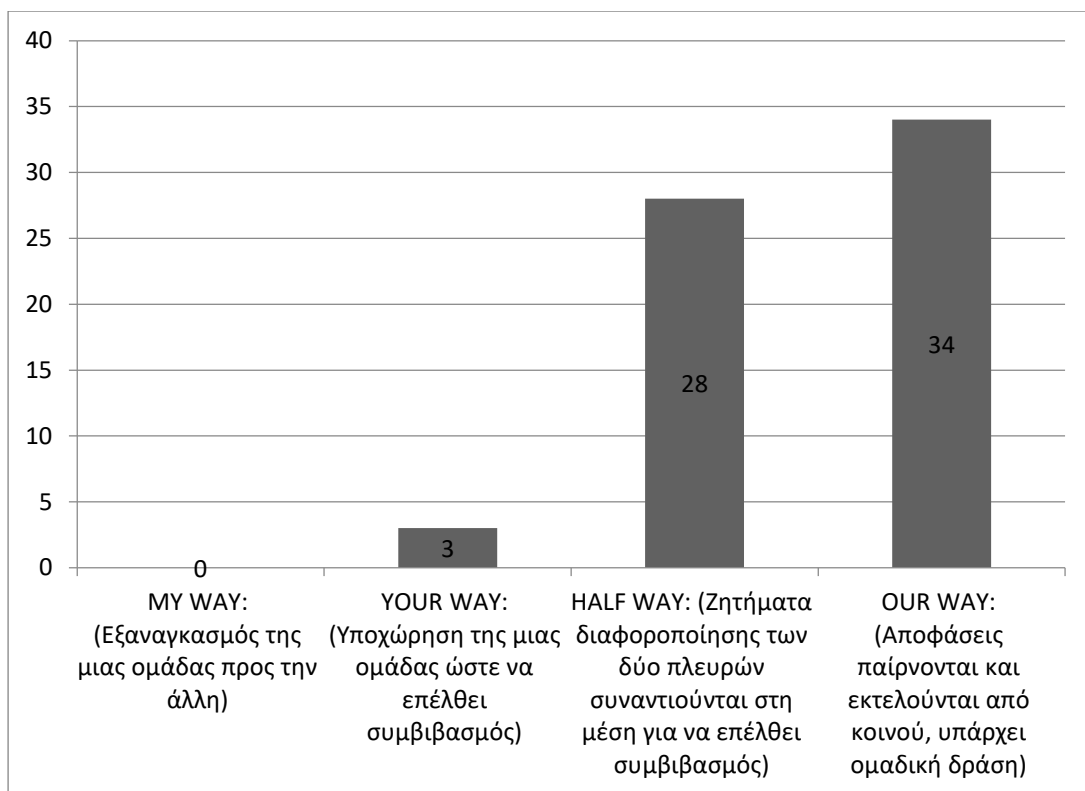
Διάγραμμα 7. Υπαρξη συγκρούσεων μεταξύ φύλων



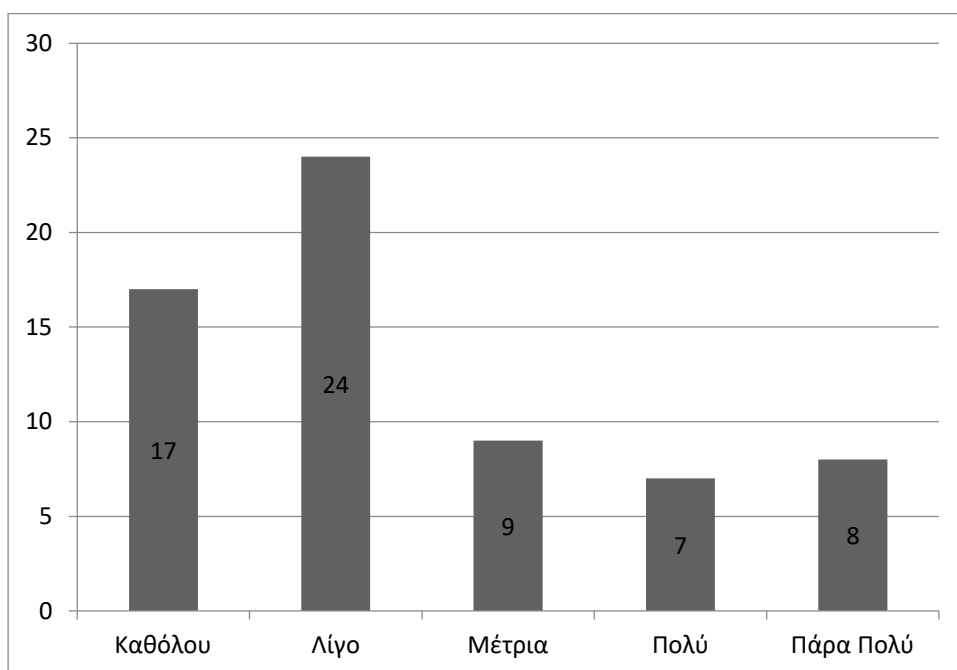
Διάγραμμα 8. Ύπαρξη διακρίσεων των διοικητικών στελεχών στους υπαλλήλους και δημιουργία συγκρούσεων



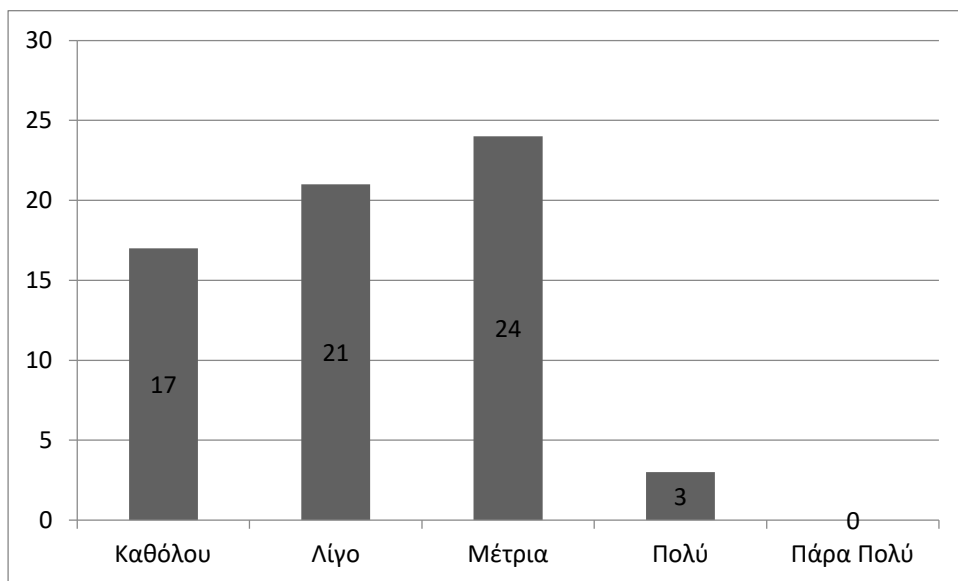
Διάγραμμα 8. Ύπαρξη πολιτικών σκοπιμοτήτων στο χώρο εργασίας με αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων



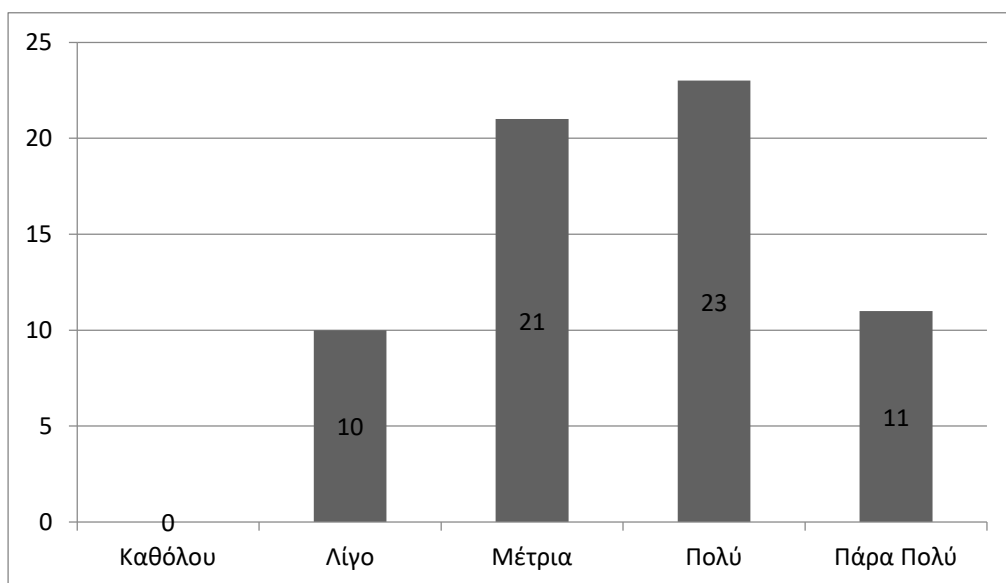
Διάγραμμα 10. Αποτελεσματικοί μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων



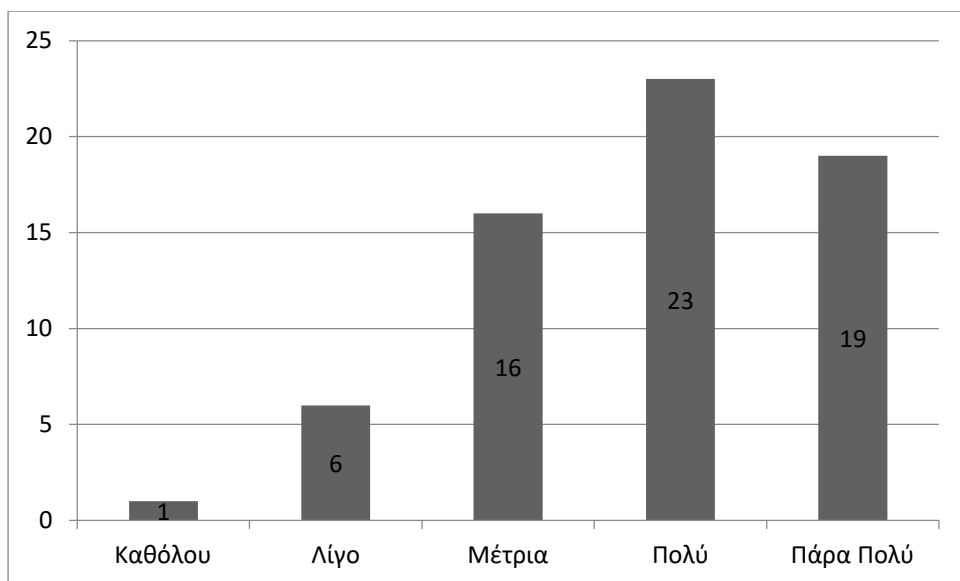
Διάγραμμα 11. Θετικά αποτελέσματα από μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων



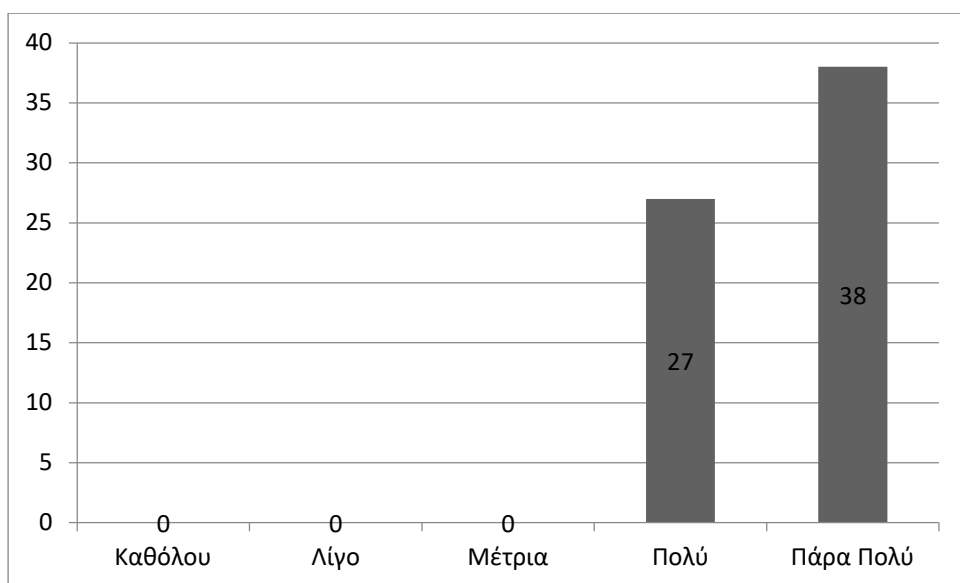
Διάγραμμα 12. Η δίκαιη αμοιβή ως τρόπος αποφυγής και αντιμετώπισης των συγκρούσεων



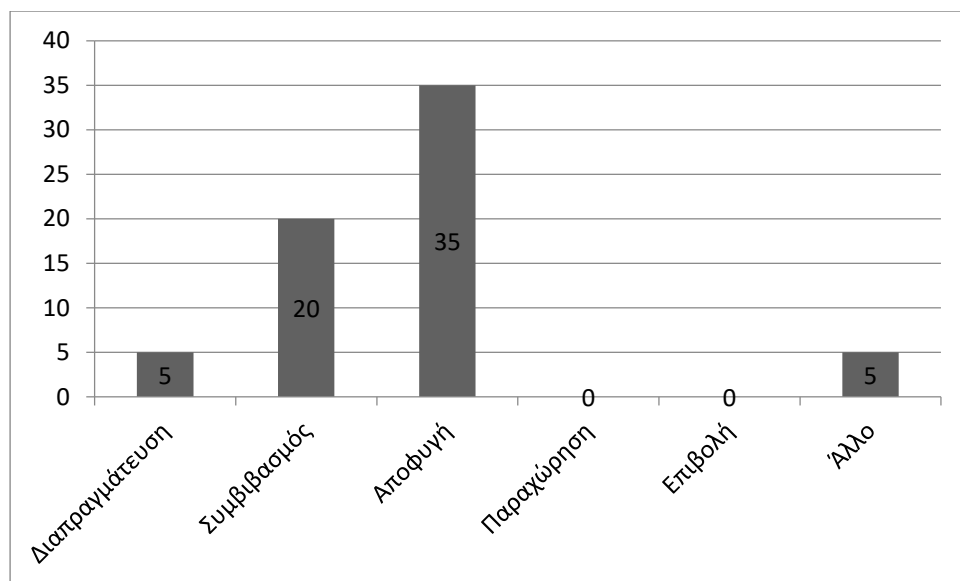
Διάγραμμα 13. Η τιμωρία ως τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων



Διάγραμμα 14. Η διενέργεια συνεδριάσεων ως τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων



Διάγραμμα 15. Η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων ως μέσο αποφυγής ή τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης



Διάγραμμα 14. Αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων

Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο αλλά και τις αναλύσεις αυτού όπως φαίνονται και στα διαγράμματα είναι τα ακόλουθα. Το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα ήταν και από τα δύο φύλα με μικρή διαφορά οι άντρες να είναι περισσότεροι 37 έναντι των γυναικών που ήταν 28.

Όσον αφορά την Ηλικία των εργαζομένων υπήρχε ποικιλία στις ηλικίες αφού και στις τις κλίμακες διαχωρισμού υπήρχαν εργαζόμενοι. Παρόλα αυτά το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών ήταν μεταξύ των ηλικιών 18-30. Πράγμα που είναι ενθαρρυντικό με τα δεδομένα της ανεργίας.

Σε συνδυασμό της δεύτερης και τρίτης ερώτησης προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι άνθρωποι από το δείγμα μας ήταν σχετικά μικρής ηλικίας και είχαν μεταπτυχιακές σπουδές, πράγμα το οποίο δείχνει ανθρώπους με έχουν κάποια κοινωνική μόρφωση. Αν και αυτό είναι συχνά ένα φαινόμενο σύγκρουσης αλλά και ανταγωνισμού με αυτούς που δεν έχουν κάποια πτυχίο η είτε κατωτέρου επιπέδου από κάποιου άλλου.

Από τις πιο βασικές ερωτήσεις αυτού του ερωτηματολογίου είναι η ερώτηση 5. Η οποία ρωτά το ποια κατά τη γνώμη του δείγματος είναι η αιτία για την οποία πιο συχνά δημιουργούνται συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Οι περισσότερες απαντήσεις είναι λόγο προσωπικών φιλοδοξιών (20) και λόγω συγκρουόμενων στόχων (18). Ενώ, λιγότεροι είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η αιτία είναι ασαφή όρια καθηκόντων (13), συνθήκες εργασίας (11) ή κάτι άλλο (3).

Συμπερασματικά ο πιο βασικός λόγος των αιτιών των συγκρούσεων φαίνεται να είναι οι προσωπικές φιλοδοξίες των υπαλλήλων ώστε να είναι καλοί ή ακόμα και οι καλύτεροι στην δουλειά τους είτε για να κρατήσουν τη θέση τους είτε για κάποιον υψηλότερο μισθό. Αποτέλεσμα αυτού είναι να συγκρούονται οι στόχοι τους αφού θέλουν να είναι καλύτεροι από το υπόλοιπο προσωπικό λόγω των ατομικών τους συμφερόντων.

Οι απαντήσεις σχετικά με τον αν η σύγκρουση συνδέεται με την πρόοδο ή αν είναι αντιστρόφως ανάλογες φαίνεται να λειτουργεί αρνητικά ο ανταγωνισμός και η σύγκρουση στην πρόοδο και την ανάπτυξη αφού η πλειονότητα απάντησε καθόλου ή λίγο ενώ κανένα άτομο δεν απάντησε Πολύ ή Πάρα πολύ.

Αναφορικά με το αν οι συγκρούσεις που υπάρχουν έχουν να κάνουν με το φύλο κατά γενική ομολογία οι απαντήσεις ήταν υπέρ του ότι είναι ανεξάρτητες αυτού. Άσχετα αν φημιολογείτο ότι οι γυναίκες είναι αυτές που συνήθως συγκρούονται πιο εύκολα σε σχέση με τους άντρες.

Βασικό συμπέρασμα επίσης είναι ότι οι διακρίσεις των διοικητικών στελεχών και η μεροληψία σε κάποιους υπαλλήλους είναι συχνή επίσης αιτία για την σύγκρουση καθώς και οι πολιτικές τους σκοπιμότητες αποτελέσματα που απορρέουν από τις ερωτήσεις 8 και 9 με την πλειοψηφία να απαντά Πολύ και πάρα Πόλυ.

Καθώς αλλάζουμε ενότητα ερωτήσεων και από τις αίτιες πάμε στις μεθόδους αντιμετώπισης θα αναλύσουμε τις 4 βασικές μεθόδους που εμφανίζονται στην ερώτηση 10 και ύστερα θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα των απαντήσεων.

- MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας σε σχέση με την άλλη και να δεχθεί τις υποδείξεις της πρώτης)
- YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας απέναντι στην άλλη με σκοπό να επέλθει ο συμβιβασμός και η εύρεση λύσης)
- HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός, μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων και από τις δύο πλευρές)
- OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση και ζητείται οι γνώμη από όλες τις πλευρές ώστε να μην αισθάνεται κάποιος αδικημένος)

Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρούν ότι η καλύτερη μέθοδος είναι η τελευταία, δηλαδή αυτή που όλοι θα μπορούν να πουν την γνώμη τους και που οι αποφάσεις θα παίρνονται από κοινού δηλαδή μία πιο δίκαιη αντιμετώπιση

στο εύρος των εργαζομένων ανεξάρτητα από την κοινωνική τους καταξίωση η μόρφωση καθώς και ανεξάρτητα από την ηλικία ή το φύλο.

Στην ερώτηση περί δίκαιας ανταμοιβής τα ποσοστά και οι απαντήσεις διαμορφώνονται ως εξής: 0% Πάρα Πολύ, 5% Πολύ, 37% Μέτρια, 32% Λίγο, 26% Καθόλου. Βλέπουμε λοιπόν ότι δεν θεωρούν ότι η σωστή ανταμοιβή είναι αυτή που θα τους αποτρέψει από τις συγκρούσεις αφού είναι πολύ υποκειμενικό το πόσο αξίζει ο κάθε εργαζόμενος. Διότι πέρα από τις σπουδές και το πτυχίο υπάρχει και η απόδοση των υπαλλήλων αλλά και η θέληση για εργασία τα οποία δεν αμείβονται κατάλληλα. Βασικό είναι και ότι ο κάθε υπάλληλος θα έχει διαφορετική πεποίθηση σχετικά με το πόσο αξίζει να αμείβεται ο καθένας τους.

Σχετικά με τις συνεδριάσεις η πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν υπέρ αυτών πιστεύοντας ότι είναι ικανές να βοηθήσουν τις εργασιακές συγκρούσεις αφού θα υπήρχε η συζήτηση και πιθανότατα και η λύση των προβλημάτων. Μονάχα ένας από αυτούς πίστευε ότι δεν θα έχει καθόλου αποτελέσματα η οποιαδήποτε συνεδρίαση.

Βασικό ρόλο παίζει η σαφήνεια στην κατανομή και κατανόηση των αρμοδιοτήτων των εργασιών, αποτέλεσμα που προκύπτει ομόφωνα από το δείγμα μας με το 100% να απαντά με Πολύ και Πάρα πολύ.

Τέλος στην ερώτηση του ποιος είναι ο βασικότερος και ποιο αποτελεσματικός τρόπος να διαχειριστείς μία σύγκρουση οι περισσότεροι είπαν πως είτε πρέπει να αποφύγουν με οποιοδήποτε τρόπο να συγκρουστούν (35) ή να συμβιβαστούν (20) ώστε να μην πάρει διαστάσεις η οποιαδήποτε διαμάχη. Ένα πολύ μικρό ποσοστό 7,5% απάντησε διαπραγμάτευση ή άλλη λύση ενώ καμία απάντηση δεν είχε η παραχώρηση ή η επιβολή.

Επίλογος

Κλείνοντας αυτήν την έρευνα αντλήσαμε πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με τις συγκρούσεις και διαπιστώσαμε ότι είναι μεγάλο το εύρος των αιτιών και αρκετά τα ζητήματα που μπορούν να φέρουν σε ρήξη τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.

Τέτοια μπορεί να είναι η επαγγελματική τους κατάρτιση αφού κάποιοι μπορεί να νιώθουν μειονεκτικά απέναντι σε άλλους, οι φιλοδοξίες και οι στόχοι αυτών ώστε να κρατήσουν την δουλειά τους ή να είναι αρκετά καλοί ώστε να πάρουν κάποια προαγωγή, η χρηματική ανταμοιβή της εργασίας αφού καθένας θεωρεί ότι πρέπει να αμείβεται διαφορετικά σε σχέση με κάποιον άλλο για τους δικούς του προσωπικούς λόγους, οι διακρίσεις από ανωτέρους ακόμα και οι πολιτικές τους πεποιθήσεις.

Παρόλα αυτά σε κάθε περίπτωση υπάρχουν πιθανές λύσεις ανάλογα με την αιτία του προβλήματος με τους περισσότερους να θέλουν να αποφύγουν τις εντάσεις και τις συγκρούσεις αφού μάλλον γνωρίζουν ότι θα έχει αρνητικά αποτελέσματα σε όλο το σύνολο, δηλαδή και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και στις αποδόσεις απέναντι στις υποχρεώσεις της δουλειάς τους, αλλά και αρνητική γνώμη των συναδέλφων και των ανωτέρων.

Αξίζει να σημειωθεί πως αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με τις συγκρούσεις είχε η λύση μιας πιο δίκαιης ανταμοιβής το οποίο θεωρητικά ακούγεται σαν λύση αλλά στην πραγματικότητα είναι πολύ υποκειμενικό για τον κάθε υπάλληλο ποιο τελικά είναι το δίκαιο και ποια είναι η σωστή ανταμοιβή για καθέναν τους.

Παραρτήματα Α

Ερωτηματολόγιο

Α.1 Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

- ☐ 18 - 30
- ☐ 31 - 45
- ☐ 45 και άνω

3. Εκπαίδευση

- ☐ Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- ☐ Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- ☐ Μεταπτυχιακές σπουδές

4. Έχετε διοικητική θέση;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

Αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων

5. Ποια αιτία θεωρείτε ότι προκαλεί συχνότερα συγκρούσεις στο επαγγελματικό σας περιβάλλον;

- ☐ Προσωπικές φιλοδοξίες
- ☐ Συγκρουόμενοι στόχοι
- ☐ Ασαφή όρια καθηκόντων
- ☐ Συνθήκες εργασίας
- ☐ Άλλο

6. Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο ;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

7. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:

- ☐ Ανάμεσα σε γυναίκες
- ☐ Ανάμεσα σε άντρες
- ☐ Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες
- ☐ Είναι ανεξάρτητες από το φύλο

8. Πιστεύετε ότι οι διακρίσεις των διοικητικών στελεχών στους υπαλλήλους μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις ;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

9. Πιστεύετε ότι οι πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις ;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

Τρόποι αντιμετώπισης

10. Ποια μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων θεωρείτε ότι είναι πιο αποτελεσματική για τον εργασιακό σας χώρο;

- ☐ MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)
- ☐ YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός)
- ☐ HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)

- ☐ OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση)

11. Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος που ακολουθείτε στο χώρο εργασίας σας έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις ;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

12. Πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να συμβάλει η δίκαιη ανταμοιβή στην αποφυγή και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

13. Πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να συμβάλει η τιμωρία στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια

- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

14. Πόσο νομίζετε ότι θα βοηθήσει η διενέργεια συνεδριάσεων στο ζήτημα της επίλυσης συγκρούσεων;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

15. Πόσο πιστεύετε πως συνδέεται η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων στην αποφυγή ή την επίλυση της σύγκρουσης;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα Πολύ

16. Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, θεωρείτε αποτελεσματικότερο ;

- ☐ Διαπραγμάτευση
- ☐ Συμβιβασμός
- ☐ Αποφυγή
- ☐ Παραχώρηση
- ☐ Επιβολή
- ☐ Άλλο

A.2 Έντυπο συγκατάθεσης του συμμετέχοντα (Consent form)

Καλείστε να συμμετάσχετε σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα. Δεν πρέπει να συμμετάσχετε, εάν δεν επιθυμείτε ή εάν έχετε οποιουσδήποτε ενδιασμούς αφορούν την συμμετοχή σας στο πρόγραμμα. Η έρευνα αφορά τις αιτίες και τους τρόπους αντιμετώπισης των εργασιακών συγκρούσεων.

☐ Συμφωνώ να συμμετάσχω στο πρόγραμμα

☐ Δε θέλω να δημοσιοποιηθούν τα στοιχεία μου

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ.....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

Βιβλιογραφία

- Aaltio-Marjosola, I., & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of workplace learning*, 12(4), 146-158.
- Ajala, E. M. (2012, June). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. In *The African Symposium* (Vol. 12, No. 1, pp. 141-149).
- Bailey, I., & Caprotti, F. (2014). The green economy: functional domains and theoretical directions of enquiry. *Environment and Planning A*, 46(8), 1797-1813.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). *Impact of working environment on job satisfaction. Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Corwin, R. G. (1969). Patterns of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 507-520.
- Emmitt, S. & Gorse, C. (2007), *Communication in Construction Team*. Taylor & Francis.
- Evans, J. S. B. (2010). *Thinking twice: Two minds in one brain*. Oxford University Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1981). On construct validity: A critique of Miniard and Cohen's paper. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(3), 340-350.
- Heider, F. (2013). *The psychology of interpersonal relations*. Psychology Press.

- Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1995). *Interpersonal conflict* (p. 21). Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: is interpersonal conflict the missing link?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 339-356.
- Kohn, S. & O'Connell, V. (2007), *6 habits of highly effective teams*, Franklin Lakes. The Career Press.
- Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 250-263.
- Liu, J. Y. C., Chen, H. G., Chen, C. C., & Sheu, T. S. (2011). Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance. *International Journal of Project Management*, 29(5), 547-556.
- Mola, B. S., & Igual, B. A. (2010). Conflict management in the workplace. *Revista de enfermeria* (Barcelona, Spain), 33(2), 18-27.
- Mola, B. S., & Igual, B. A. (2010). Conflict management in the workplace. *Revista de enfermeria* (Barcelona, Spain), 33(2), 18-27.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Robbins S., " "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms", *California Management Review*, 21, 1978, p.67-75.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e. Pearson Education India.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(1), 103-118..

- Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. (2012). Conflict, health, and well-being. In *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 283-304). Psychology Press.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Κριτική
- Tyler, T., & Blader, S. (2013). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Routledge.
- Van der Vliert, E. (2013). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. Psychology Press.
- Williams, F. (2011). Interpersonal conflict: The importance of clarifying manifest conflict behavior. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3), 148-160.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.