



**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ  
ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΑΥΤΕΣ**

Δημοσθένης Σιαφάκας

**Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης  
Αναπληρωτής Καθηγητής**

Πρέβεζα, Μάιος 2018



**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΜΣ  
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ  
ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΑΥΤΕΣ**

Δημοσθένης Σιαφάκας

**Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης  
Αναπληρωτής Καθηγητής**

Πρέβεζα, Μάιος 2018

**CONFLICTS IN THE WORK PLACE AND THE IMPACT OF THE  
ECONOMIC CRISES ON THEM**

## **Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα Μάιος 2018

### **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Όνομα Επίθετο,

τίτλος, βαθμίδα

2. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

τίτλος, βαθμίδα

3. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

τίτλος, βαθμίδα

© Σιαφάκας Δημοσθένης, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Σιαφάκας Δημοσθένης

Υπογραφή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή Τ.Ε.Ι Ηπείρου κ. Καραμάνη Κωνσταντίνο για την πολύτιμη βοήθειά του, τις κατευθύνσεις του και την άριστη συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας μέχρι και την ολοκλήρωσή της.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές για τη γνώση που μου πρόσφεραν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου καθώς και τους συμφοιτητές μου.

Στη συνέχεια, ευχαριστώ την διοίκηση της επιχείρησης ION , καθώς και τους εργαζόμενους που διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους .

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συγκρούσεις είναι ένα συχνό φαινόμενο στους εργασιακούς χώρους που δημιουργεί αυξημένο άγχος και στρες στους εργαζόμενους . Εμφανίζεται μεταξύ ατόμων, προϊσταμένων και υφιστάμενων και μεταξύ ομάδων . Σκοπός είναι να ορίσουμε την έννοια (ορισμός) των εργασιακών συγκρούσεων , να δούμε τι τις προκαλεί και τι επιπτώσεις έχει στα άτομα . Ακόμα μπορούμε να μελετήσουμε την συμπεριφορά των ατόμων που είναι στον χώρο, αλλά δεν εμπλέκονται στην σύγκρουση.

Εφόσον θεωρούμε δεδομένο ότι θα υπάρχουν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και αυτές δημιουργούν πρόβλημα τόσο στους εργαζόμενους , αλλά και στην παραγωγή , είναι αναγκαίο να μελετήσουμε τους τρόπους πρόληψης των εργασιακών συγκρούσεων , καθώς και τις μεθόδους διαχείρισής τους από την επιχείρηση .

Τέλος, θα δούμε αν η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις εργασιακές συγκρούσεις

**Λέξεις κλειδιά:** εργασιακές συγκρούσεις , εργαζόμενοι , πρόληψη , επιχείρηση



## **Abstract**

Conflicts are very common in the workplace and it creates increased anxiety and stress for employees. These conflicts usually occur between the foremen and their subordinates as well as other groups. Our aim is to define the concept (definition) of labor conflicts, to see what causes them and what affects they have on people. We can also study the behavior of people that are in the workplace but are not involved in the conflicts.

If we believe that there will be conflicts in the workplace and they too create problems with employees and the production process then it is necessary to look at ways to prevent labor conflicts as well as the management methods of the business.

Finally, we will look at how the economic crisis has affected labor conflicts

**Keywords:** labor conflicts, employees, prevention, business

## **Πίνακας Περιεχομένων**

**Εισαγωγή.....xi**

### **Κεφάλαιο Πρώτο: Εννοιολογική Προσέγγιση των Συγκρούσεων μέσω Βιβλιογραφικής Επισκόπησης**

1.1	Εισαγωγή.....	2
1.2	Η Σημασία Μελέτης των Εργασιακών Συγκρούσεων.....	2
1.3	Εννοιολογική Προσέγγιση των Συγκρούσεων.....	4
1.4	Κατηγορίες συγκρούσεων.....	6
1.4.1	Η Διαδικασία της Σύγκρουσης.....	10
1.4.2	Υπόδειγμα Σύγκρουσης με Χρήση Μεταβλητών .....	11

### **Κεφάλαιο Δεύτερο: Αιτίες Οργανωσιακών Συγκρούσεων**

2.1	Εισαγωγή.....	17
2.2	Η Φύση και τα Αίτια της Σύγκρουσης.....	17
2.3	Συγκρούσεις Μεταξύ Ομάδων.....	22
2.4	Αιτίες Συγκρούσεων Βάση Ερευνών .....	23

### **Κεφάλαιο Τρίτο: Αποτελέσματα και Τρόποι αντιμετώπισης Εργασιακών συγκρούσεων**

3.1	Εισαγωγή .....	26
3.2	Λειτουργικές και Δυσ-λειτουργικές Συγκρούσεις .....	26
3.3	Λειτουργικές Συγκρούσεις και Απόδοση.....	29
3.3.1	Λειτουργική αλλαγή μέσα στις ομάδες.....	31
3.3.2	Δυσλειτουργικές αλλαγές μεταξύ ομάδων.....	33
3.3.3	Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς...34	
3.3.4	Αντιδράσεις ατόμων ή ομάδων.....	35
3.4	Αντιμετώπιση Συγκρούσεων – Τακτικές.....	36

### **Κεφάλαιο Τέταρτο: Διαχείριση Οργανωσιακών συγκρούσεων**

4.1	Εισαγωγή.....	42
-----	---------------	----

4.2	Διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων.....	42
4.3	Η Σημασία και οι Κατηγορίες της Διαπραγμάτευσης.....	44
4.4	Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων (Ε.Ε.Δ).....	46
4.4.1	Νοοτροπία της Ε.Ε.Δ.....	47
4.5	Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	41
4.5.1	Στρατηγικές βασισμένες στα συμφέροντα.....	48
4.5.2	Στρατηγικές βασισμένες στα δικαιώματα.....	51
4.5.3	Στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ.....	53

### **Κεφάλαιο Πέμπτο: Έρευνα**

5.1	Εισαγωγή .....	57
5.2	Αναλυτικό Προφίλ για την ΙΟΝ.....	57
5.3	Ερευνητική Μεθοδολογία .....	58
5.3.1	Ερευνητικό Εργαλείο .....	58
5.3.2	Αποτελέσματα Απαντήσεων Ερωτηματολογίου .....	58

### **Κεφάλαιο Έκτο: Συμπεράσματα**

6.1	Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων .....	60
6.2	Γενικά Συμπεράσματα.....	75

	Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	78
--	-------------------------------	----

	Παράρτημα Ι.....	83
--	------------------	----

	Παράρτημα ΙΙ.....	85
--	-------------------	----

	Παράρτημα ΙΙΙ.....	89
--	--------------------	----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.3: Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς.....	47
Πίνακας 6.1: Οικογενειακή Κατάσταση.....	60
Πίνακας 6.2: Σχέση Εργασίας .....	61
Πίνακας 6.3: Έτη Προϋπηρεσίας.....	62
Πίνακας 6.4: Εκπαίδευση Κατάρτιση .....	63
Πίνακας 6.5: Επιμόρφωση / κατάρτιση σχετικά με συγκρούσεις.....	64
Πίνακας 6.6: Σχέσεις με συναδέλφους.....	65
Πίνακας 6.7: Κοινωνικές Σχέσεις .....	66
Πίνακας 6.8: Φαινόμενα Συγκρούσεων.....	67
Πίνακας 6.9: Επίκεντρο Σύγκρουσης .....	68
Πίνακας 6.10: Που επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις.....	69
Πίνακας 6.11: Συχνότερη πηγή συγκρούσεων.....	70
Πίνακας 6.12: Στάση σας στις συγκρούσεις.....	71
Πίνακας 6.13: Σχέση Κρίσης με εργασιακές συγκρούσεις.....	72
Πίνακας 6.14: Μετά την οικονομική κρίση οι συνάδελφοι είναι πιο οξύθυμοι.....	73
Πίνακας 6.15: Συνδυαστικοί Πίνακες με βάση τη συχνότητα των απαντήσεων .....	74

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.4:	Σχέση Επιπέδων Σύγκρουσης και Απόδοσης .....	7
Σχήμα 1.4.1:	Στάδια Συγκρούσεων .....	11
Σχήμα 1.4.2 :	Υπόδειγμα Σύγκρουσης.....	12
Σχήμα 3.2:	Τύποι Συγκρούσεων .....	28

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Γράφημα 6.1: Οικογενειακή Κατάσταση .....	60
Γράφημα 6.2: Σχέση Εργασίας.....	61
Γράφημα 6.3: Έτη Προϋπηρεσίας.....	62
Γράφημα 6.4: Εκπαίδευση – Κατάρτιση .....	63
Γράφημα 6.5: Επιμόρφωση / κατάρτιση σχετικά με συγκρούσεις.....	64
Γράφημα 6.6: Σχέσεις με συναδέλφους.....	65
Γράφημα 6.7: Κοινωνικές Σχέσεις.....	66
Γράφημα 6.8: Φαινόμενα Συγκρούσεων.....	67
Γράφημα 6.9: Επίκεντρο Σύγκρουσης.....	68
Γράφημα 6.10: Που επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις.....	69
Γράφημα 6.11: Συχνότερη πηγή συγκρούσεων.....	70
Γράφημα 6.12: Στάση σας στις συγκρούσεις.....	71
Γράφημα 6.13: Σχέση Κρίσης με εργασιακές συγκρούσεις.....	72
Γράφημα 6.14: Μετά την οικονομική κρίση οι συνάδελφοι είναι πιο οξύθυμοι.....	73
Γράφημα 6.15: Συνδυαστικό γράφημα με βάση τη συχνότητα των απαντήσεων .....	75

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Διανύουμε μία εποχή έντονων συγκρούσεων, τόσο στο προσωπικό μας περιβάλλον όσο και στον εργασιακό σας χώρο. Συγκρούσεις, οι οποίες πολλές φορές ποικίλλουν τόσο ως προς τις αιτίες, όσο και ως προς τους τρόπους με τους οποίους εκδηλώνονται. Στην παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «*οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η επίδραση της οικονομικής κρίσης σε αυτές*» πρόκειται να γίνει μία εκτενής αναφορά στην έννοια των συγκρούσεων, στις αιτίες, στα αποτελέσματα και στους τρόπους αντιμετώπισης.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η χώρα μας, τα τελευταία χρόνια περνάει μια δύσκολη κρίση. Κρίση οικονομική, κοινωνική, κρίση αξιών. Μέσα λοιπόν σε αυτή την δύσκολη οικονομική πραγματικότητα οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταπεξέλθουν σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον τόσο όσον αφορά την οικονομική τους ανάπτυξη όσο και την εσωτερική ηρεμία – ευημερία σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα από την εργασία γίνεται σαφές, ότι οι εργασιακές συγκρούσεις αποτελούν ένα καθημερινό φαινόμενο και επιδιώκετε από την βιβλιογραφική επισκόπηση να αναδειχτούν οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με το θέμα των «εργασιακών συγκρούσεων».

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας επιχειρείται μία εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας της σύγκρουσης μέσω των βιβλιογραφικών αναφορών. Μελετάται η σημασία των εργασιακών συγκρούσεων, οι κατηγορίες, οι διαδικασίες που περνά μία σύγκρουση και τέλος παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα σύγκρουσης με χρήση μεταβλητών. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι Αιτίες των Οργανωσιακών Συγκρούσεων και γίνεται μια παρουσίαση ερευνών σχετικά με τις συγκρούσεις. Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τα αποτελέσματα και τους τρόπους αντιμετώπισης των εργασιακών συγκρούσεων και τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι τρόποι διαχείρισης των Οργανωσιακών συγκρούσεων. Στο δεύτερο μέρος, στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έρευνα και τα αποτελέσματα .

**Πρώτο Μέρος**  
**Θεωρητικό Υπόβαθρο**



# Κεφάλαιο Πρώτο

## Εννοιολογική Προσέγγιση των Συγκρούσεων μέσω Βιβλιογραφικής Επισκόπησης

## Κεφάλαιο Πρώτο: Εννοιολογική Προσέγγιση των Συγκρούσεων μέσω Βιβλιογραφικής Επισκόπησης

### 1.1 Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση την οποία βιώνουμε τόσο στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο έχει προκαλέσει ανησυχία (Οικονομίου & Tountas, 2011: 28-29) και έχει δημιουργήσει τεράστιες ανασφάλειες στον επαγγελματικό χώρο (Πολυχρονίου 2010).

Όπως υποστηρίζουν οικονομικοί αναλυτές (Grammatikopoulos et, 2011) η Ελλάδα αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση της σύγχρονης ιστορίας και σύμφωνα με έρευνες μια από τις βασικότερες αιτίες της κατάστασης αυτής είναι η αναποτελεσματική και η αντιπαραγωγική δημόσια διοίκηση. Έτσι λοιπόν ενόψει της οικονομικής κρίσης στον τομέα της απασχόλησης, δημιουργούνται μεγάλα ποσοστά απολύσεων και ανεργίας, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να προσπαθεί με περίσσια δύναμη και σθένος να παραμείνει στο χώρο εργασίας, θυσιάζοντας πολλές φορές την προσωπική του ζωή και την ψυχική του υγεία (Πολυχρονίου 2010).

Στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης, της κρίσης αξιών, της κρίσης θεσμών, της ανθρωπιστικής κρίσης δοκιμάζονται εκτός των άλλων και οι ανθρώπινες σχέσεις, τόσο στην καθημερινότητά μας, όσο και στο εργασιακό μας περιβάλλον. Στην Ελλάδα των συνεχών μεταβαλλόμενων συνθηκών δημιουργούνται εντάσεις ή αλλιώς συγκρούσεις, με αποτέλεσμα να δοκιμάζονται συνεχώς ανθρώπινες σχέσεις.

Το παρόν πρώτο κεφάλαιο έχει σκοπό την οργανωμένη παρουσίαση μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης της έννοιας των συγκρούσεων, των διαδικασιών και των φάσεων σε έναν οργανισμό.

### 1.2 Η Σημασία Μελέτης των Εργασιακών Συγκρούσεων

Οποιοσδήποτε οργανισμός, είτε δημόσιος είτε ιδιωτικός, βασίζεται σε συγκεκριμένα συστήματα και σε συγκεκριμένες διαδικασίες, προκειμένου να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει. Αυτό, βέβαια, δημιουργεί

από την φύση του ένα δύσκολο σχετικά πρόβλημα, καθώς είναι δύσκολο ο οργανισμός να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού εργασιακού περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2001:215).

Εξαιτίας, λοιπόν, των διαφορετικών στόχων της τυπικής οργάνωσης και των απασχολουμένων ατόμων στον οργανισμό ή την επιχείρηση δημιουργούνται αναπόφευκτα κάποιες φορές συγκρούσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων ατόμων και ομάδων στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Με γνώμονα ότι τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό δεν είναι μηχανές, άλλα άτομα με συναισθήματα, με συγκεκριμένες και διαφορετικές ανάγκες, προσωπικούς στόχους, φιλοδοξίες, συστήματα αξιών, ικανότητες, εμπειρίες και διαφορετικό βαθμό ψυχικής ωριμότητας, προκύπτουν εντάσεις οι οποίες πολλές φορές μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις, αν αυτές δεν επιλυθούν εγκαίρως.

Τα φαινόμενα των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων ή ατόμων δεν είναι σπάνια στις οργανώσεις. Ο Thomas (2004: 1-9) υποστηρίζει ότι η δεκαετία του 1970 έχει χαρακτηριστεί ως η δεκαετία κατά την οποία η διαχείριση των συγκρούσεων (conflict management) ήρθε στο προσκήνιο από μελετητές, προκειμένου να ασχοληθούν πρακτικά με τη διοίκηση. Συγκεκριμένα, οι Warren Schmidt και Kenneth Thomas πραγματοποίησαν έρευνα για το American Management Association σε μεσαίου και ανώτατου επιπέδου μάνατζερ, και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι μάνατζερ ανώτερου επιπέδου δαπανούν το 18% με 20% του χρόνου τους αντιμετωπίζοντας συγκρούσεις, ανάλογα με το οργανωσιακό επίπεδο. Τα άτομα αυτά « ξοδεύουν » επένδυση χρόνου - ισοδύναμη με πολλά εκατομμύρια δολάρια μισθοδοσίας σε μεσαίου έως μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Αυτό δικαιολογεί το πρόσφατα αυξημένο ενδιαφέρον απο οικονομολόγους, ψυχολόγους, κοινωνιολόγους και πολιτικούς επιστήμονες.

Παρ' όλα αυτά, μόλις τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει η μελέτη του θέματος από την σκοπιά της διοίκησης, καθώς υπάρχουν δύο θέματα που κάνουν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα την μελέτη των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Πρώτον, ο καθένας ορίζει την σύγκρουση διαφορετικά καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι ταυτίζουν την σύγκρουση με τον καβγά, αλλά ακόμα και ο καβγάς δεν είναι μία έννοια για την οποία υπάρχει πλήρης συμφωνία. Δεύτερον, η σύγκρουση

λαμβάνει πολλές μορφές, που ποικίλουν από σύντομες διαφωνίες έως μακράς διάρκειας αντιδικίες, και από προφορικές αψιμαχίες έως την άσκηση σωματικής βίας (psychometrics, 2018).

### 1.3 Εννοιολογική Προσέγγιση των Συγκρούσεων

Η εργασιακή σύγκρουση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια κατάσταση της δυσαρμονίας μεταξύ ασυμβίβαστων ή αντιθετικών προσώπων, ιδεών ή συμφερόντων και η οποία αποτελεί ένα πρόβλημα που προκύπτει στον εργασιακό χώρο (Aaltio -Marjosola & Takala, 2000: 149-189).

Η Χατζηπαντελή (1999:150) υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις συχνά εμφανίζονται μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετική ιεραρχική θέση (π.χ. προϊστάμενος – υφιστάμενος) μεταξύ των τμημάτων που ασκούν διαφορετική λειτουργία (π.χ. παραγωγή - ποιοτικός έλεγχος), μεταξύ επιτελικών τμημάτων και τμημάτων γραμμής, μεταξύ υποστηρικτικών τμημάτων και τμημάτων γραμμής, και μεταξύ διαφορετικών κλάδων προσωπικού (επιστημονικό - διοικητικό – τεχνικό). Εν κατακλείδι είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί σύγκρουση εκεί που υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και αλληλεξάρτησης μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και ταυτόχρονα υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις πάνω στα εργασιακά θέματα, τα οποία συχνά οφείλονται στην διαφοροποίηση της φύσης της εργασίας της κάθε πλευράς ή του διαφορετικού ρόλου των μελών της κάθε ομάδας.

Η σύγκρουση είναι ένα φυσικό μέρος της κοινωνικής ύπαρξης και είναι μια πραγματικότητα για όλα τα ανθρώπινα όντα που συνεργάζονται, και αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, που μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης και στο ηθικό της ομάδας. Κατά τον Walton (1969), σε πολλές περιπτώσεις «οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται».

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η μελέτη των εργασιακών συγκρούσεων αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα για τους μελετητές. Τι ορίζεται όμως ως σύγκρουση;

Ο McGrath, (1984) έχει ορίσει την σύγκρουση «ως μια διαφωνία μεταξύ

των ανθρώπων όσον αφορά τις αναφορές και τις τοποθετήσεις τους, λόγω των συστηματικά διαφορετικών δομών τους». Οι Wall & Callister, (1995) την έχουν περιγράψει σαν μια «διαδικασία στην οποία το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι τα ενδιαφέροντά του είναι αντίθετα ή επηρεάζονται αρνητικά από το άλλο μέρος»

Οι Stewart (1967) και Drucker (1974) ορίζουν «την πράξη της αναγνώρισης και αντιμετώπισης της σύγκρουσης με έναν, λογικό, δίκαιο, και αποτελεσματικό τρόπο». Σύμφωνα με τους Griffin και Moorhead (1986) «η σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της». Πιο συγκεκριμένα ο Jones (1994) υποστηρίζει ότι «η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων». Μελετώντας της απόψεις του Robbins (1993) και τη θεωρία συγκρούσεων, «η σύγκρουση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης - εργασιακές σχέσεις». Οι Katz και Kahn (1978) ορίζουν τη σύγκρουση σαν «μια αλληλεπίδραση συγκεκριμένου τύπου, που σημαδεύεται από προσπάθεια παρεμπόδισης, πράξεις περιορισμού ή προκατάληψης και από αντίσταση ή ανταπόδοση ενάντια σε αυτές τις προσπάθειες». Οι March και Simon (1993) θεωρούν ότι «η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους». Έναν άλλο ορισμό παραθέτει η Ρουμπάνη (2011), σύμφωνα με τον οποίο «η σύγκρουση είναι μια ανοιχτή ή κρυφή αντιπαράθεση που δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ζωής και μπορεί να δημιουργούν ευκαιρίες για πρόοδο και μάθηση. Όσο πιο νωρίς αντιμετωπίζεται μια σύγκρουση τόσο το καλύτερο, επειδή οι άνθρωποι έχουν ακόμα τον έλεγχο των εκφράσεων των συναισθημάτων τους».

Μελετώντας τους παραπάνω διαφορετικούς ορισμούς και έννοιες που σχετίζονται με τις συγκρούσεις καταλήγουμε στο ότι οι συγκρούσεις που βοηθούν την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της και να τη βελτιώσει είναι λειτουργικές, σε αντίθετη περίπτωση οι συγκρούσεις που εμποδίζουν την απόδοση είναι δυσλειτουργικές.

## 1.4 Κατηγορίες συγκρούσεων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ως σύγκρουση ορίζεται μία κατάσταση, όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας. Σύμφωνα με τις παραπάνω γενικούς ορισμούς οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων, και στις ομαδικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ομάδων (Μπουραντάς, 2002:419).

Μία σύγκρουση στην επιχείρηση είναι κάτι αναπόφευκτο και πολλές φορές είναι δυνατόν να είναι επιθυμητή, ιδίως όταν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού έχει δημιουργηθεί μία στάσιμη κατάσταση ή όταν απαιτείται ρήξη με δομές και άτομα για την επίτευξη διαφορετικών νέων στόχων, τη δημιουργία άλλης νοοτροπίας και κουλτούρας. Πολλές φορές οι συγκρούσεις αποτελούν τον δείκτη εκείνο για την ανάγκη προσαρμογής στις διοικητικές αποφάσεις, στις διαδικασίες επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (π.χ. επικοινωνία, ηγεσία). Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι συγκρούσεις παρέχουν στα ανώτερα στελέχη πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες και δείχνουν πού ενδεχομένως να χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες. Η θετική άποψη σχετικά με τις συγκρούσεις έγκειται στο ότι είναι αναγκαία και ικανή συνθήκη σε συγκεκριμένες καταστάσεις για την επίτευξη ατομικών και οργανωσιακών στόχων. Αυτό συνεπάγεται ότι οι συγκρούσεις έχουν θετικές και αρνητικές επιπτώσεις.

Στις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων συμπεριλαμβάνονται:

- ✓ Νέες ιδέες
- ✓ Καινοτόμες αλλαγές
- ✓ Καλύτερες αποφάσεις
- ✓ Ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών
- ✓ Σαφείς και κατανοητές αιτίες ενός προβλήματος
- ✓ Αυξημένη συμμετοχή
- ✓ Δημιουργούν αυθόρμητες αντιδράσεις

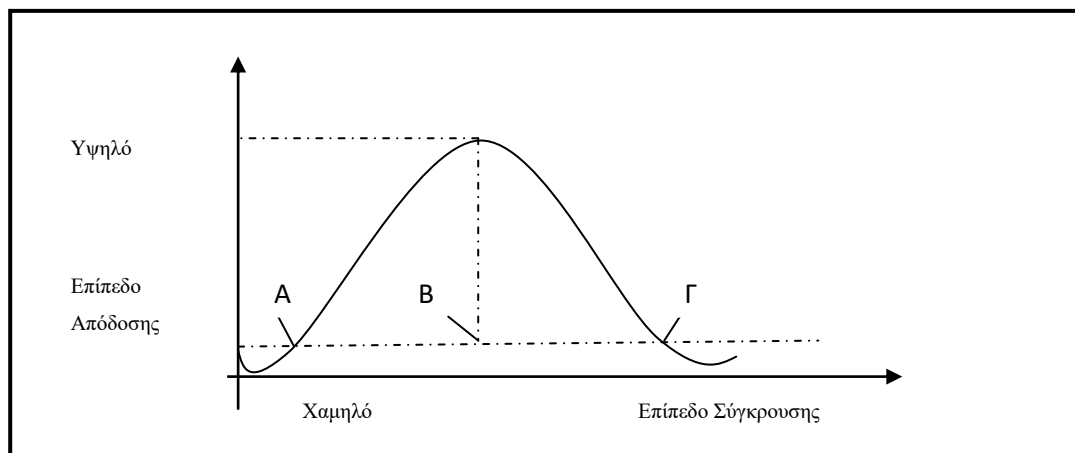
- ✓ Δυναμώνουν τις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές
- ✓ Πιθανόν να αυξήσουν την παραγωγικότητα

Στις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων συμπεριλαμβάνονται:

- η σπατάλη ενέργειας
- η μείωση του ηθικού
- συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων ή ομάδων
- μεγαλώνουν ή βαθαίνουν τις διαφορές
- εμποδίζουν τη συνεργασία
- δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά
- δημιουργούν υποψία και δυσπιστία μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στην σύγκρουση
- έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας
- οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις.

Από τα παραπάνω είναι σαφές ότι και στα θετικά και στα αρνητικά συμπεριλαμβάνεται η έννοια της παραγωγικότητας/απόδοσης. Η σύγκρουση σε σχέση με την απόδοση δεν έχει πάντα αρνητικό αντίκτυπο, η σύγκρουση μπορεί να είναι παραγωγική είτε αντιπαραγωγική. Στο Σχήμα 1.1: Σχέση Επιπέδων Σύγκρουσης και Απόδοσης, φαίνεται σύμφωνα με τον Robbinson, (1998:464) η σχέση των επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης.

Σχήμα 1.4: Σχέση Επιπέδων Σύγκρουσης και Απόδοσης



Πηγή: Robbinson, (1998:464)

[Σελίδα 7 από 88]

Από το σχήμα γίνεται σαφές ότι η σύγκρουση μπορεί να είναι είτε πολύ υψηλή είτε πολύ χαμηλή είναι κοινό σημείο ότι και στα δύο επίπεδα δυσχεραίνουν την απόδοση. Αντίθετα ένα άριστο επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο όπου είναι τόση, ώστε να μη δημιουργείται στασιμότητα να τονώνεται. Στον κάθετο άξονα μετριέται το επίπεδο απόδοσης, ή αλλιώς, τα αποτελέσματα. Στον οριζόντιο άξονα, αντίστοιχα, το επίπεδο έντασης της σύγκρουσης. Η καμπύλη σχέσης επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης χωρίζεται σε τρία μέρη: χαμηλό, μέτριο και υψηλό επίπεδο σύγκρουσης.

Συμπερασματικά στο σχήμα 1.1 παρατηρείται ότι για χαμηλό και υψηλό επίπεδο σύγκρουσης το επίπεδο απόδοσης είναι χαμηλό, δηλαδή τα αποτελέσματα της σύγκρουσης είναι αρνητικά. Η σύγκρουση σε αυτά τα επίπεδα θεωρείται μη λειτουργική. Η δημιουργικότητα να εκτονώνεται η ένταση μεταξύ των ατόμων των ομάδων να αυξάνεται η παραγωγικότητα και να δημιουργούνται συνθήκες για αλλαγή χωρίς να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης και αποσυντονισμού στο προσωπικό.

Όσον αφορά τις οργανωσιακές συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενδοεπιχειρησιακές (συγκρούσεις εντός της οργάνωσης) και σε εξωεπιχειρησιακές (συγκρούσεις μεταξύ δυο ή περισσότερων οργανώσεων). Οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις μπορούν επίσης να ταξινομηθούν σε μια άλλη βάση, όπως για παράδειγμα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο συγκρούσεων. Σε αυτή τη νέα βάση οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διαπροσωπικές, μεταξύ των μελών της ομάδας ή μεταξύ των ομάδων (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Με βάση λοιπόν αυτή τη διάκριση των συγκρούσεων σε ατομικό (διαπροσωπικές συγκρούσεις) και σε ομαδικό (μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανώσεων) επίπεδο διακρίνουμε τις εξής συγκρούσεις:

Στην πρώτη κατηγορία αυτή των διαπροσωπικών συγκρούσεων (intraorganizational conflicts) περιλαμβάνονται:

1. Οι συγκρούσεις ισοτιμίας: σε αυτήν την περίπτωση το άτομο δυσκολεύεται στην επιλογή μεταξύ δυο ή περισσότερων στόχων ή ενεργειών από τις οποίες θεωρεί ότι έχει την ίδια ωφέλεια.



2. Οι συγκρούσεις διπλής εκτίμησης: το άτομο δυσκολεύεται στην επιλογή μεταξύ περισσότερων στόχων, επειδή αυτοί περιέχουν ταυτόχρονα τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα.
3. Οι συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών: το άτομο είναι υποχρεωμένο να επιλέξει στόχους που περικλείουν μόνο αρνητικές συνέπειες.

Στη δεύτερη κατηγορία αυτή των ομαδικών συγκρούσεων (intra-organizational και inter-organizational conflicts) που δημιουργούνται μεταξύ των ατόμων, ομάδων και οργανώσεων, διακρίνονται οι εξής συγκρούσεις:

1. Οι συγκρούσεις κατανομής: για τον χαρακτηρισμό μιας σύγκρουσης ως σύγκρουση κατανομής τίθενται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

Η ύπαρξη ωφέλειας, που να μπορεί να κατανεμηθεί.

Πρωταγωνιστές, που να μπορούν να διεκδικούν ένα μέρος των ωφελειών.

Αντιθέσεις μεταξύ των ανταγωνιστών για την κατανομή αυτών των ωφελειών.

Κάθε πρωταγωνιστής που έχει συμμετοχή στη σύγκρουση επιθυμεί να μην υπάρχουν άλλοι διεκδικητές, για να καρπωθεί την επιδιωκόμενη ωφέλεια.

2. Οι συγκρούσεις ανταλλαγής: αυτές βασίζονται στη σχέση ανταλλαγής ωφελειών των πρωταγωνιστών της σύγκρουσης. Ο καθένας από τους συμμετέχοντες δεν επιθυμεί την απουσία των υπολοίπων, διότι με αυτόν τον τρόπο δεν μπορεί να καρπωθεί την ωφέλεια την οποία και διεκδικεί.

3. Οι συγκρούσεις συντονισμού: συντονισμός συμβαίνει όταν τα συστήματα στόχων πολλών πρωταγωνιστών, εκ των οποίων υφίσταται σχέση ανταλλαγής ή και κατανομής μεταξύ τους, περιλαμβάνονται σε ένα γενικότερο σύστημα στόχων. Η αιτία των συγκρούσεων συντονισμού οφείλεται τόσο στη δημιουργία των μηχανισμών συντονισμού, όπως για παράδειγμα κατά τον σχεδιασμό ενεργειών, όσο και στη συμπεριφορά τους κατά την πραγματοποίηση των ενεργειών.

4. Συγκρούσεις συνεργασίας: αυτές προκύπτουν μεταξύ πρωταγωνιστών, των οποίων τα συστήματα στόχων δεν βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής, αλλά συμπράττουν μεταξύ τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τρίτους, με τους οποίους βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής. Η συνεργασιακή

σύγκρουση εμφανίζεται κατά την τοποθέτηση κοινών γενικών ή ειδικών στόχων και κατά την επιλογή βέλτιστης κοινής λύσης.

Από οργανωσιακής άποψης όμως οι συγκρούσεις μπορούν επίσης να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

- Ιεραρχικές συγκρούσεις: δηλαδή μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.
- Λειτουργικές συγκρούσεις: μεταξύ των διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης.
- Συγκρούσεις γραμμικών - επιτελικών στελεχών.
- Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης.

Ο Tjosvold (2008), ισχυρίστηκε πως «η κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι μια αυθαίρετη διαδικασία», παρόλα αυτά κατέκρινε την κατηγοριοποίηση ή ταξινόμηση των οργανωσιακών συγκρούσεων σε τύπους, και πιστεύει ότι «η σύγκρουση αποτελεί ένα ευρύ φαινόμενο » και ότι οι τύποι και οι πηγές των συγκρούσεων είναι αναρίθμητοι».

### 1.4.1 Η Διαδικασία της Σύγκρουσης

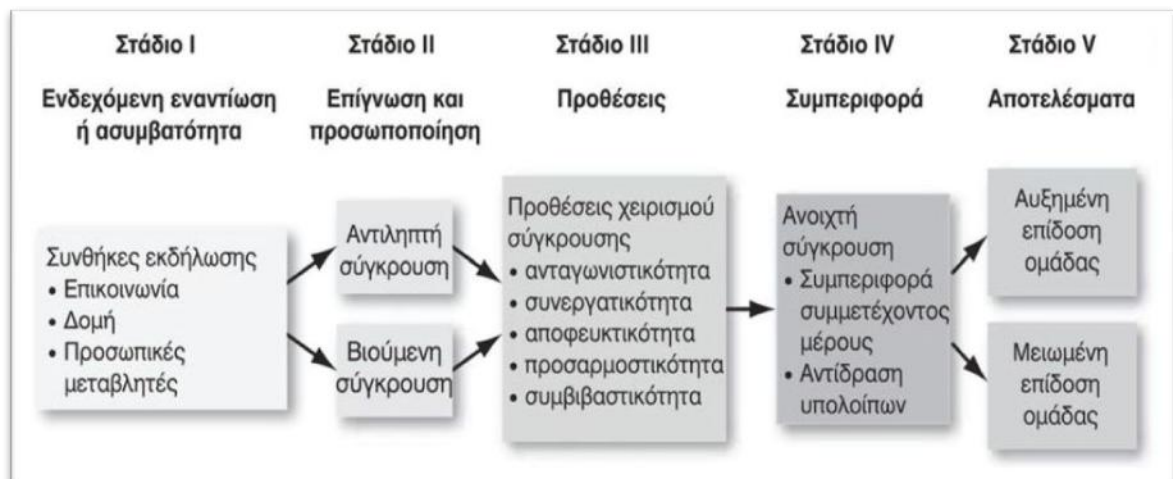
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η σύγκρουση αποτελεί μία δυναμική διαδικασία, η οποία περνά μέσα από διάφορα στάδια και σιγά-σιγά κορυφώνεται και είτε προκαλείται συναισθηματική έκρηξη με εκδηλώσεις θυμού είτε επιλύεται με ώριμο τρόπο προς την κοινή ικανοποίηση και των δύο πλευρών. Έτσι, λοιπόν, ένα συγκρουσιακό επεισόδιο θεωρείται ως μία βαθμιαία κορύφωση γεγονότων που οδηγούν σε μία κατάσταση αταξίας (Appelbaum et. Al., 1999: 60-77). Κάθε επεισόδιο σύγκρουσης αρχίζει α) με συνθήκες που παράγουν μία πιθανή αντιπαράθεση β) προχωρά στην παραγωγή γνωστικών καταστάσεων και στην προσωποποίηση και την συναισθηματική εμπλοκή γ) προκαλείται σύγκρουση συμπεριφοράς και τέλος δ) οδηγείται σε αύξηση ή μείωση της απόδοσης.

Οι Drenth et.al. (1984) αναφέρουν ότι δύο μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αντιμετώπιση και την διαχείριση των συγκρούσεων: το δομικό μοντέλο, το οποίο ασχολείται με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά και τη

διαδικασία της σύγκρουσης, και εστιάζεται στις εσωτερικές δομές και τις προσωπικότητες των εμπλεκομένων στη σύγκρουση, και το διαδικαστικό μοντέλο, που ασχολείται πρωτίστως με την δυναμική που έχει η σύγκρουση και την συνέχεια των γεγονότων που συμβαίνουν καθόλη τη διάρκεια της σύγκρουσης εστιάζοντας συγκεκριμένα στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων και όχι στα προσωπικά ατομικά χαρακτηριστικά αυτών.

Οι Robbins & Judge (2007) αναφέρουν ότι μία σύγκρουση μπορεί να περάσει από διάφορα στάδια. Το να είναι σε θέση κανείς να γνωρίζει τα στάδια αυτά βοηθά στην κατανόηση της φύσης της σύγκρουσης, που μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή της καλύτερης τακτικής αντιμετώπισης της.

Σχήμα 1.2: Στάδια Συγκρούσεων



Πηγή: Robbins & Judge (2007)

### 1.4.2 Υπόδειγμα Σύγκρουσης με Χρήση Μεταβλητών

Ένα υπόδειγμα σύγκρουσης είναι χρήσιμο, καθώς βοηθά τα στελέχη να διαγνώσουν τις βασικές καταστάσεις συγκρούσεων που θα αντιμετωπίσουν. Αποτελείται από δύο μόνο μεταβλητές, που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό τεσσάρων βασικών συγκρουσιακών καταστάσεων (Hellerieger & Slocum, 1992).

Συγκεκριμένα, οι δύο μεταβλητές είναι:

Μεταβλητή αντίθετων στόχων, που σχετίζεται με το βαθμό που ένας ή περισσότεροι στόχοι των ατόμων ή των ομάδων που συγκρούονται είναι ασυμβίβαστοι [Μεταβλητή 1 – M1].

Μεταβλητή συμβατών στόχων, που σχετίζεται με το βαθμό που ένας ή περισσότεροι στόχοι των ατόμων ή των ομάδων που συγκρούονται, θεωρούνται συμβατοί (όχι αντίθετοι) [Μεταβλητή 2 – M2].

Η πρώτη μεταβλητή M1 - παρουσιάζεται ως συνεχής και η τιμή της κυμαίνεται από υψηλή έως χαμηλή. Σε μια υψηλή σχέση αντίθετων στόχων το κέρδος του ενός ατόμου (ή της ομάδας) είναι για το άλλο απώλεια.

Η δεύτερη μεταβλητή M2 - παρουσιάζεται στον οριζόντιο άξονα και κυμαίνεται από χαμηλές έως υψηλές τιμές. Σε μια υψηλή τέτοια σχέση ένα άτομο ή ομάδα μπορεί να κερδίσει, μόνον όταν ένα άλλο άτομο ή ομάδα κερδίσει.

Με τη σταυροειδή ταξινόμηση των δύο αυτών μεταβλητών είναι δυνατή η κατασκευή του υποδείγματος (Σχήμα 1.3: Υπόδειγμα Σύγκρουσης). Η συνολική σχέση μεταξύ των δύο ατόμων είναι αναγκαίο να μην περιορίζεται σε ένα μόνο τετράγωνο.

Σχήμα 1.3: Υπόδειγμα Σύγκρουσης



Πηγή: Hellerieger & Slocum, 1992

Μελετώντας το παραπάνω σχήμα, είναι σαφές ότι ένα τετράγωνο μπορεί να κυριαρχεί, το άτομο ή οι ομάδες είναι δυνατό να τοποθετούνται σε διαφορετικά τετράγωνα για διαφορετικά θέματα. Η προσέγγιση την οποία θα πρέπει να ακολουθήσει η Διοίκηση της επιχείρησης για τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης θα πρέπει να βασίζεται στην εκάστοτε παρουσιαζόμενη κατάσταση. Στο παραπάνω σχήμα παρουσιάζονται τέσσερις ακραίες θέσεις συγκρούσεων. Στην πραγματικότητα όμως οι συγκρούσεις που παρουσιάζονται είναι δυνατό να εμφανισθούν σε κάθε σημείο του διαγράμματος, ακόμα και στις γραμμές των περιθωρίων.

Ο καταστάσεις συγκρούσεων που δημιουργούνται, με βάση αυτό το υπόδειγμα είναι:

### **1. Κατάσταση «κερδίζω - χάνω»:**

Τυπικά εμφανίζεται, όταν υπάρχουν καταστάσεις άμεσης σύγκρουσης στόχων. Οι οργανισμοί προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τις καταστάσεις αυτού του τύπου μέσα στον εργασιακό χώρο, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων τους στην απόδοση και στις σχέσεις των εργαζομένων. Οι ενδο-επιχειρησιακές καταστάσεις του τύπου «Κερδίζω - χάνω» σχετίζονται στενά με την ανάπτυξη πολιτικών στον τόπο εργασίας και σχετικά με τις ενέργειες που κάνουν τα μέλη της επιχείρησης, όταν επιδιώκουν προσωπικούς, εγωιστικούς στόχους, που αντιτίθενται στους στόχους των άλλων μέσα στην επιχείρηση.

### **2. Μεικτή Κατάσταση:**

Η συγκεκριμένη περίπτωση εμφανίζεται, όταν υπάρχει υψηλή σχέση αντίθετων και συμβατών στόχων. Οι σχέσεις συνδικάτων - διοίκησης είναι συχνά μεικτές καταστάσεις. Επίσης, θέματα που σχετίζονται με τους αντίθετους στόχους είναι η κατανομή των ανταμοιβών και οι σχετικές προτεραιότητες των επιμέρους στόχων. Τα θέματα που άπτονται της μεταβλητής των συμβατών στόχων περιλαμβάνουν τις καταστάσεις όπου:

- Τα άτομα ή οι ομάδες αποφασίζουν από κοινού τους όρους των μεταξύ τους σχέσεων.

- Τα άτομα ή οι ομάδες αναγνωρίζουν ότι μπορούν να αποκτήσουν οφέλη από την αμοιβαία συνεργασία, διαφορετικά θα υπάρξουν απώλειες από ενδεχόμενο τερματισμό ή χειροτέρευση των μεταξύ τους σχέσεων.
- Τα άτομα ή οι ομάδες πιστεύουν ότι θα αυξήσουν τα μεταξύ τους οφέλη ένεκα της συνεργασίας τους.

Οι σχέσεις μεταξύ των συγκρουόμενων στις μεικτές καταστάσεις, είναι περισσότερο μεταβλητές και εμφανίζουν κάποια ασυνέπεια σε σχέση με τα άλλα τετράγωνα του σχήματος. Οι μάνατζερς μπορούν να στρέψουν την μεικτή κατάσταση στη «ΧΑΝΩ - ΚΕΡΔΙΖΩ» ή στην κατάσταση «ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ». Η κατεύθυνση αυτής της μετατροπής επηρεάζεται από τις στάσεις, τις μορφές επικοινωνίας και τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων που υφίστανται μεταξύ των συγκρουομένων.

### **3. Κατάσταση χαμηλής αλληλεξάρτησης:**

Αυτή εμφανίζεται όταν υπάρχει χαμηλή σχέση και στους δύο τύπους στόχων. Σ' αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν συγκρούσεις ή υπάρχουν και είναι ελάχιστες. Τα άτομα ή οι ομάδες δεν έχουν λόγο να συγκρουσθούν ή να αναπτύξουν κάποιες σχέσεις.

### **4. Κατάσταση Συνεργασίας:**

Η κατάσταση αυτή δημιουργείται, όταν υπάρχει υψηλή σχέση συμβατών στόχων και χαμηλή σχέση αντίθετων στόχων. Οι ενέργειες του ενός ατόμου ή της ομάδας έχουν τα επιθυμητά για τον άλλο/άλλους αποτελέσματα. Από τη στιγμή που οι στόχοι είναι συμβατοί και συχνά αμοιβαία ενισχυόμενοι, η επίτευξη των στόχων του ενός βοηθά στην επίτευξη των στόχων του άλλου. Σε μια τέτοια κατάσταση οι συγκρούσεις δεν είναι τόσο έντονες ούτε τόσο μακροχρόνιες, όπως στις καταστάσεις που περιγράφονται από τα τετράγωνα 1 και 2 του σχήματος. Η εμφάνιση όμως τέτοιου τύπου συγκρούσεων είναι δεδομένη, αφού πάντα παρουσιάζονται διαπροσωπικές διαφορές, εργασιακές αλληλεξαρτήσεις και διαμάχες σχετικές με την επιλογή μέσων για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Το υπόδειγμα, που αναπτύχθηκε πιο πάνω, είναι ένα χρήσιμο πλαίσιο για τη διάγνωση της φύσης των συγκρούσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων και υποδεικνύει ότι θα πρέπει να ακολουθηθεί διαφορετική προσέγγιση για διαφορετικές καταστάσεις.

## Κεφάλαιο Δεύτερο

### Αιτίες Οργανωσιακών Συγκρούσεων



## Κεφάλαιο Δεύτερο: Αιτίες Οργανωσιακών Συγκρούσεων

### 2.1 Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις και η ποικιλομορφία τους είναι εγγενείς στις επιχειρήσεις και τη λειτουργία της ομάδας. Στους σύγχρονους οργανισμούς, όπως και στις σύγχρονες κοινωνίες, για πολλούς και διαφορετικούς λόγους αντιμετωπίζουμε συνεχώς περισσότερες συγκρούσεις, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Μάλιστα, σε περιόδους κρίσεων, όπου είναι περιορισμένη ή μπορεί πολλές φορές να προκύπτει η ανάγκη για αλλαγές, υπάρχουν συχνά επακόλουθα δυσμενείς καταστάσεις, που συνδέονται από στρες, αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πρόκειται να γίνει μία προσπάθεια να καταδειχθούν, όσο το δυνατόν, τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις, προκειμένου να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν καλύτερα.

### 2.2 Η Φύση και τα Αίτια της Σύγκρουσης

Σύμφωνα με τους Νικολάου & Βακόλα (2012:357) είναι ιδιαίτερα σημαντικό μια επιχείρηση να μπορεί να διαχειριστεί τις συγκρούσεις και τα αποτελέσματα αυτών, και όχι μόνο να τις επιλύει, καθώς διαχείριση συγκρούσεων δε σημαίνει απλώς ότι υιοθετώ κάποιες τεχνικές, ώστε να μειώσω ή να επιλύσω μια σύγκρουση. Διαχείριση σύγκρουσης περιλαμβάνει τον σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών από την επιχείρηση ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων και να προαχθούν οι δημιουργικές συγκρούσεις ως μέρος του κύκλου μάθησης μιας επιχείρησης (Rahim, 1993: 206-235)

Οι συγκρούσεις εμφανίζονται πολύ συχνά στην προσωπική και εργασιακή μας ζωή. Είναι σύμφυτες με την ανθρώπινη ύπαρξη και ενυπάρχουν σε κάθε κοινωνική δραστηριότητα (Καραγιάννη & Ρουσάκης, ...). Συνήθως εμφανίζονται, όταν τα άτομα ή οι ομάδες αντιληφθούν ότι πρεσβεύουν αμοιβαίως αποκλειόμενους στόχους και αξίες (Rahim, 1993: 206-235).

*Παράδειγμα: Ο Ball υποστηρίζει ότι, όπως συμβαίνει με αντίστοιχες μορφές κοινωνικής οργάνωσης, τα σχολεία είναι «πεδία πάλης, που σπαράσσονται από πραγματικές ή ενδεχόμενες συγκρούσεις» και η κατανόηση της «φύσης των σχολείων ως οργανισμών» απαιτεί την «κατανόηση αυτών των συγκρούσεων» (Ball, 1987: 19). Στις εκπαιδευτικές μονάδες οι συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, είναι συνήθως αποτέλεσμα της δυναμικής που αναπτύσσεται, ιδιαίτερα όταν χρειάζεται να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν: α. καθημερινά αλλά και περισσότερο βαρύνουσας σημασίας ζητήματα, που μπορεί να έχουν ακόμα και αξιακό περιεχόμενο, β. την τήρηση πρακτικών κανόνων και γ. κάθε φάση και πτυχή της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού.*

Οι συγκρούσεις δεν είναι όλες ίδιες, και, ανάλογα με τον τύπο της σύγκρουσης, μπορεί να καθοριστεί και η έκβασή της. Πιο συγκεκριμένα, οι πιο σημαντικές μορφές συγκρούσεων είναι (Rahim, 2011):

#### Πρώτη Μορφή Σύγκρουσης:

Σχετίζεται με τις διαφορετικές οπτικές γωνίες, γνώμες και απόψεις για επαγγελματικές αποφάσεις και ζητήματα. Η σύγκρουση αυτή (substantive conflict) μπορεί να είναι πολύ ωφέλιμη, διότι βοηθά τις ομάδες να πάρουν αποτελεσματικές αποφάσεις και κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας στην εύρεση λύσεων, που κάποιες φορές είναι καινοτομικές.

#### Δεύτερη Μορφή Σύγκρουσης

Η προσωπική ή συναισθηματική σύγκρουση (affective conflict), όπου στα μέλη μιας ομάδας υπάρχει ασυμβατότητα στους χαρακτήρες, αφού βλέπουν τον κόσμο με τελείως διαφορετικό τρόπο. Αυτές οι διαφορές δημιουργούν προβλήματα και τριβές που οδηγούν σε εντάσεις, θυμούς και ξεσπάσματα.

Οι Walton & Dutton , 1969 υποστηρίζουν ότι τα αίτια της σύγκρουσης μπορεί ακόμα να περιλαμβάνουν κοινές οργανωσιακές καταστάσεις, όπως είναι η ανάγκη διαμοιρασμού ανεπαρκών πόρων, διαφορές στους στόχους μεταξύ μονάδων του οργανισμού, την αλληλεξάρτηση διαφόρων δραστηριοτήτων σε ένα οργανισμό κι τα ασαφή όρια καθηκόντων. Ο Jung (2003) αναφέρει ότι η

σύγκρουση συνδέεται φανερά με την ισχύ και μπορεί να αναδυθεί όταν η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αποτυγχάνει ή ακυρώνεται.

Πιο αναλυτικά οι Wall & Callister, (1995: 515) αναφέρουν ότι οι συγκρούσεις προκύπτουν από διάφορες αιτίες. Συγκεκριμένα:

- **Οργανωσιακοί παράγοντες:** μερικοί από ους παράγοντες που συχνά οδηγούν τους εργαζόμενους σε συγκρούσεις είναι οι διαδικασίες, ο τρόπος επικοινωνίας, οι αμοιβές, η κουλτούρα, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η ανάθεση καθηκόντων, η περιγραφή εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης . Σε αυτήν την κατηγορία οι περιορισμένοι πόροι είναι μια πολύ σημαντική αιτία συγκρούσεων. Οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν απεριόριστους πόρους, με συνέπεια να εμφανίζονται συγκρούσεις, όταν οι πόροι αυτοί θα πρέπει να μοιραστούν, εάν λάβει κανείς υπόψη ότι τα άτομα έχουν την τάση να υπερεκτιμούν τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση τους με αποτέλεσμα να διεκδικούν περισσότερους πόρους (Greenberg & Baron, 2008).
- **Ατομικές διαφορές:** Κάποια άτομα συγκρούονται πολύ συχνότερα σε σύγκριση με κάποια άλλα, και αυτό εξηγείται από την προσωπικότητα, τις αξίες, τις ικανότητες, τις αντιλήψεις κ.ά. Επίσης, υπάρχουν διαφορές ως προς τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα. Κάποια μέλη παρακινούνται από την εξουσία και τις αμοιβές, ενώ κάποια άλλα από το αντικείμενο της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, οι διαφορές στην εργασιακή εμπειρία, στο γνωστικό επίπεδο ή στις ικανότητες μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

Από την βιβλιογραφία είναι σαφές ότι υπάρχουν πολλές πηγές αντιθέσεων σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, όμως εκείνες που συνιστούν αίτια συγκρούσεων είναι:

### **1. Τα προβλήματα στην επικοινωνία.**

Σύμφωνα με τους Ζαβλανός (2002:355-375) και Daft (1991) η κακή επικοινωνία είναι η πιο συχνή πηγή αντιθέσεων. Σημασιολογικές διαφορές, ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών και θόρυβος αποτελούν εμπόδια στην επικοινωνία. Επίσης η Σαπουτζή-Κρέπια (2001:75-81) αναφέρει ότι ο τρόπος

επικοινωνίας επηρεάζεται από τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης μεταξύ των επαγγελματιών και τις διαφορές στη χρήση της γλώσσας (διαφορετικούς κώδικες επικοινωνίας και κουλτούρα)

## **2. Τα προβλήματα στην οργανωτική δομή του οργανισμού.**

Ο Σταθοπούλου (2006:50-58) υποστηρίζει ότι σε οργανισμούς με σύνθετη ιεραρχική δομή και πολλά επίπεδα εξουσίας είναι εύκολο να προκύψουν συγκρούσεις, λόγω διαστρέβλωσης της επικοινωνίας κι αποκλίσεων των στόχων μεταξύ των τμημάτων. Άλλος ένας παράγοντας που παίζει ιδιαίτερη σημασία είναι το μέγεθος του οργανισμού, καθώς σύμφωνα με έρευνες έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με την αύξηση της συχνότητας των αντιθέσεων, δηλαδή όσο πιο μεγάλος είναι ο οργανισμός, τόσο περισσότερες είναι οι αντιθέσεις και υψηλότερος ο ρυθμός της έντασης των αντιθέσεων (Ζαβλανός, 2002:355-375)

## **3. Οι ανθρώπινοι παράγοντες.**

Η προσωπικότητα του ατόμου, η ικανοποίηση που απορρέει από το ρόλο του ως εργαζόμενου, καθώς επίσης και η κοινωνική του θέση μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία αντιθέσεων σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002). Συγκεκριμένα, σημαντικό ρόλο στη δημιουργία των συγκρούσεων έχουν οι ανάγκες και τα κίνητρα των εμπλεκόμενων μερών. Τέτοιου είδους ανάγκες είναι:

- η ανάγκη για απόκτηση πόρων (όπως οικονομικών, προσωπικού, εξοπλισμού, χώρου, χρόνου, πληροφόρησης),
- ψυχολογικές ανάγκες (όπως η ανάγκη για σεβασμό, αναγνώριση και επίτευξη στόχων),
- συναισθηματικές (όπως είναι η αγάπη και η υποστήριξη) (Gerardi, 2004:182-195).

Πολλές φορές η ανάγκη για επίτευξη των στόχων ωθεί τα άτομα ή τις ομάδες στην αναζήτηση των σπάνιων ή περιορισμένων πόρων, που αναπόφευκτα σχεδόν οδηγεί σε συγκρούσεις (Daft, 1991 & Gerardi, 2004 )

## **4. Η ασάφεια σχετικά με δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες [3, 15, 18, 22].**

Σύμφωνα με την Σταθοπούλου (2006: 50-58) η σύγχυση σχετικά με τους επαγγελματικούς ρόλους και αρμοδιότητες είναι συνηθισμένο φαινόμενο στους

επαγγελματίες υγείας. Η ανεπαρκής περιγραφή των επαγγελματικών καθηκόντων και οι ανεπαρκείς οδηγίες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη λειτουργία της ομάδας υγείας και να δημιουργήσουν τριβές και συγκρούσεις (Davis & Newstrom, 1989:256-259)

**5. Οι αποκλίσεις στα ενδιαφέροντα μεταξύ διοίκησης (προϊστάμενων) και εργαζομένων.**

Οι προϊστάμενοι αναζητούν βασικά την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την υπακοή των άλλων στην εξουσία τους. Σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι αναζητούν ενδιαφέρον σε υψηλές αμοιβές, ελευθερία κινήσεων, ανεξαρτησία από την επίβλεψη, περιθώριο δραστηριοτήτων κι άνεση, α (Torrington, Hall & Taylor, 2005:669-685)

**6. Οι διαφορές στον επαγγελματικό προσανατολισμό.**

Αυτό σημαίνει διαφορές στους στόχους, διαφορές στα χρονοδιαγράμματα και διαφορές στη φιλοσοφία των ατόμων που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού (Agarwal, 1982 & Arnold Feldman, 1986)

**7. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των ομάδων.**

Η συνεργασία (collaboration) αποτελεί ένα από τα κύρια προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί και σχετίζεται με τη ρύθμιση και την επίλυση των αντιθέσεων που δημιουργούνται από το θέμα της μεγάλης εξειδίκευσης, αλλά και της ανάγκης για αλληλεξάρτηση (Bateman & Snell, 2004).

**8. Οι διαφορετικές προσδοκίες.**

Πολλές φορές είναι πολύ πιθανόν να υπάρξει σύγκρουση, όταν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην προσδοκώμενη και στην πραγματική συμπεριφορά κάποιου εργαζόμενου, και συχνά μερικοί εργαζόμενοι ανακαλύπτουν ότι διαφορετικές ομάδες εργαζομένων σε έναν οργανισμό έχουν διαφορετικές προσδοκίες. Αυτή η ασυνέπεια των προσδοκιών που συνδέονται με ένα ρόλο είναι γνωστή ως σύγκρουση ρόλων (role conflict) (Arnold, Feldman, 1986)

### **9. Υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις (role overload).**

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απαιτείται από αυτούς να κάνουν περισσότερα πράγματα απ' ό,τι τους επιτρέπει ο χρόνος και οι ικανότητές τους και αυτό έχει ως συνέπεια να εργάζονται κάτω από πίεση χρόνου (Arnold, Feldman, 1986). Αυτό έχει ως επακόλουθο οι καταστάσεις που προκαλούν αυξημένο στρες να αυξάνουν τη βία στον εργασιακό χώρο (Παπαδοπούλου, 2009: 378-387).

### **2.3 Συγκρούσεις Μεταξύ Ομάδων**

Μπορεί σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό ο κάθε εργαζόμενος να έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες αλλά κανένας μόνος του δεν μπορεί να πετύχει τα ίδια αποτελέσματα που θα πετύχαινε μέσα από την συνεργασία και την ομαδικότητα. Τι ορίζεται ομάδα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με την Τσιμπουκλή (2012:16) *«Ομάδα» ορίζεται ως μια συνάθροιση ατόμων στην οποία κάθε άτομο έχει συνείδηση της παρουσίας των άλλων, αλληλεπιδρά με τους άλλους, δέχεται ότι έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις ως μέλος αυτής, μοιράζεται μια κοινή ταυτότητα, ενώ παράλληλα βιώνει κάποια μορφή εξάρτησης από τους άλλους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.*

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθούν θέματα που αφορούν τις συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων, καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων που απαρτίζουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο της επιχειρηματικής ζωής. Οι αιτίες του φαινομένου αυτού είναι διάφορων ειδών με σπουδαιότερες (Λαλούμης & Ρούπας, 1996: 79) τη φύση του ανθρώπου, που χαρακτηρίζεται συχνά από επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων του, τις διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διαφορών ομάδων, τον ρόλο της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, καθώς μπορεί να είναι τέτοιος που να προκαλεί αντίθεση άλλων ομάδων και τέλος, την ασάφεια των δραστηριοτήτων και τον ρόλο της ομάδας στην επιχείρηση

Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μπορεί να είναι θετικό και αρνητικά. Οι Λαλούμης & Ρούπας, (1996: 79) αναφέρουν ότι η έλλειψη ανταγωνισμού πιθανό να οδηγήσει σε «λήθαργο» την επιχείρηση και ο υπερβολικός ανταγωνισμός σε απώλεια δυνάμεων. Συγκεκριμένα, τα αρνητικά αποτελέσματα του υπερβολικού ανταγωνισμού είναι:

- *ότι μπορεί να οδηγήσει σε άτοπες αντιδράσεις τα μέλη της ομάδας,*

- ότι συχνά οδηγεί σε αδικίες και τέλος
- εξ αιτίας της σφοδρότητας του ανταγωνισμού, τα μέλη των αντίπαλων μερών παύουν συχνά να επιδιώκουν τους κοινούς εταιρικούς στόχους και επιδιώκουν την επιτυχία των επί μέρους στόχων των ομάδων.

## 2.4 Αιτίες Συγκρούσεων Βάση Ερευνών

Πέραν, όμως από τις παραπάνω βιβλιογραφικές αναφορές, οι αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων είναι δυνατόν να ερευνηθούν και μέσα από την γενική ψυχολογία των εργαζομένων, είτε πρόκειται για στελέχη είτε για απλούς υπαλλήλους ή εργάτες.

Πολλές έρευνες έχουν απομονώσει τους παράγοντες που προάγουν το συγκρουσιακό κλίμα στον εργασιακό τομέα και έχουν ενοχοποιηθεί το άγχος, που προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους γρήγορους ρυθμούς, την κουλτούρα της επιχείρησης, την σύγχυση ρόλων και την επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η οργανωσιακή αλλαγή, η ανασφάλεια και η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης, η αδύναμη ή προβληματική ηγεσία, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ομάδων και των υποσυστημάτων στην επιχείρηση.

Στην χώρα μας, ιδιαίτερα συχνή είναι και η πολιτική και συνδικαλιστική πόλωση, γεγονός που σχετίζεται με την ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα, την ανομία και την πελατειακή κουλτούρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε έρευνα με τίτλο «*Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership, a study of conflict in the Canadian workplace*», που διενεργήθηκε το 2008 από το Psychometrics σε 357 επαγγελματίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που απασχολούνταν σε οργανισμούς στον Καναδά, προέκυψε ότι οι αιτίες που αναφέρονται ως κύριες σχετίζονται με την προσωπικότητα των ατόμων, την ηγεσία, την επικοινωνία και το εργασιακό περιβάλλον. Στην κορυφή της λίστας βρίσκονται οι εριστικές προσωπικότητες και τα μαχητικά «εγώ», καθώς το 86% των ερωτηθέντων θεωρούν αυτόν τον παράγοντα ως την πιο συχνή αιτία συγκρούσεων (Τζιβάνη, 2013:14).

Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα (Παπάνης και Ρόντος, 2005), έχει αποδειχθεί ότι οι διενέξεις είναι συνηθέστερες όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή, τα κίνητρα για

εργασία ωφελιμιστικά, η κουλτούρα της επιχείρησης ιεραρχική και η εκπαίδευση θεωρείται δευτερευούσης σημασίας.



# Κεφάλαιο Τρίτο

## Αποτελέσματα και Τρόποι αντιμετώπισης Εργασιακών συγκρούσεων

## Κεφάλαιο Τρίτο: Αποτελέσματα και Τρόποι αντιμετώπισης Εργασιακών συγκρούσεων

### 3.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη σε οποιονδήποτε οργανισμό, είτε δημόσιο είτε ιδιωτικό, όπου τα άτομα και οι ομάδες εργασίας πρέπει να αλληλεπιδράσουν και να παράξουν πολύπλοκα προϊόντα ή υπηρεσίες. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μεταξύ των άλλων μία αναλυτική περιγραφή των λειτουργικών και δυσλειτουργικών Συγκρούσεων όπως αναλύονται στην βιβλιογραφία. Επίσης προκειμένου σε πολλές περιπτώσεις να προλαμβάνονται οι εργασιακές συγκρούσεις, αλλά και για να αντιμετωπίζονται, κρίνεται απαραίτητο στο συγκεκριμένο κεφάλαιο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα συναισθήματα που νιώθουν οι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς επίσης και αν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση και ταυτίζεται με την εργασία που καλούνται πραγματοποιήσουν.

### 3.2 Λειτουργικές και Δυσ-λειτουργικές Συγκρούσεις

Ο Quinn (1988), υποστηρίζει ότι η σύγκρουση πάντα θα υπάρχει στους οργανισμούς και μάλιστα μερικές φορές αυτό είναι ένα υγιές σημάδι εποικοδομητικής αλλαγής. Υπάρχουν όμως και φορές που η σύγκρουση μπορεί να μειώσει την ικανότητα ενός οργανισμού να ολοκληρώσει ένα έργο. Συγκεκριμένα, αν μια σύγκρουση γίνει κατανοητή ως προς τις συνιστώσες και τη δυναμική της, μπορεί να εξελιχθεί σε μια λειτουργική σύγκρουση, όμως στο σημείο αυτό δεν πρέπει να γίνει η παρανόηση ότι τα συναισθήματα πρέπει να αγνοούνται σε μια σύγκρουση.

Σύμφωνα με τον Rahim (2002), εκδηλώνονται, όταν τα άτομα μιας ομάδας διαφωνούν για τα καθήκοντα που καλούνται να εκτελέσουν, και εκφράζουν διαφορετικές απόψεις ως προς τον τρόπο και τη μέθοδο διεκπεραίωσής τους. Χαρακτηρίζονται ως λειτουργικές, διότι η σωστή διαχείρισή τους αποτελεί μία υγιή διαδικασία κατά την οποία παράγονται νέες ιδέες και αναζητούνται λύσεις συνεργασίας σε κοινά προβλήματα, γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού ενισχύοντας παράλληλα την ατομική και ομαδική απόδοση.

Αντίθετα, μια δυσλειτουργική σύγκρουση σχέσεων είναι συναισθηματικά σκληρή για τα άτομα αντί να είναι αναλυτικά σκληρή για το πρόβλημα. Είναι, δηλαδή, το αντίθετο από την βασική αρχή της ηθικής διαπραγμάτευσης, να είναι κανείς σκληρός με το πρόβλημα και όχι με τους ανθρώπους (Fisher & Ury, 1983).

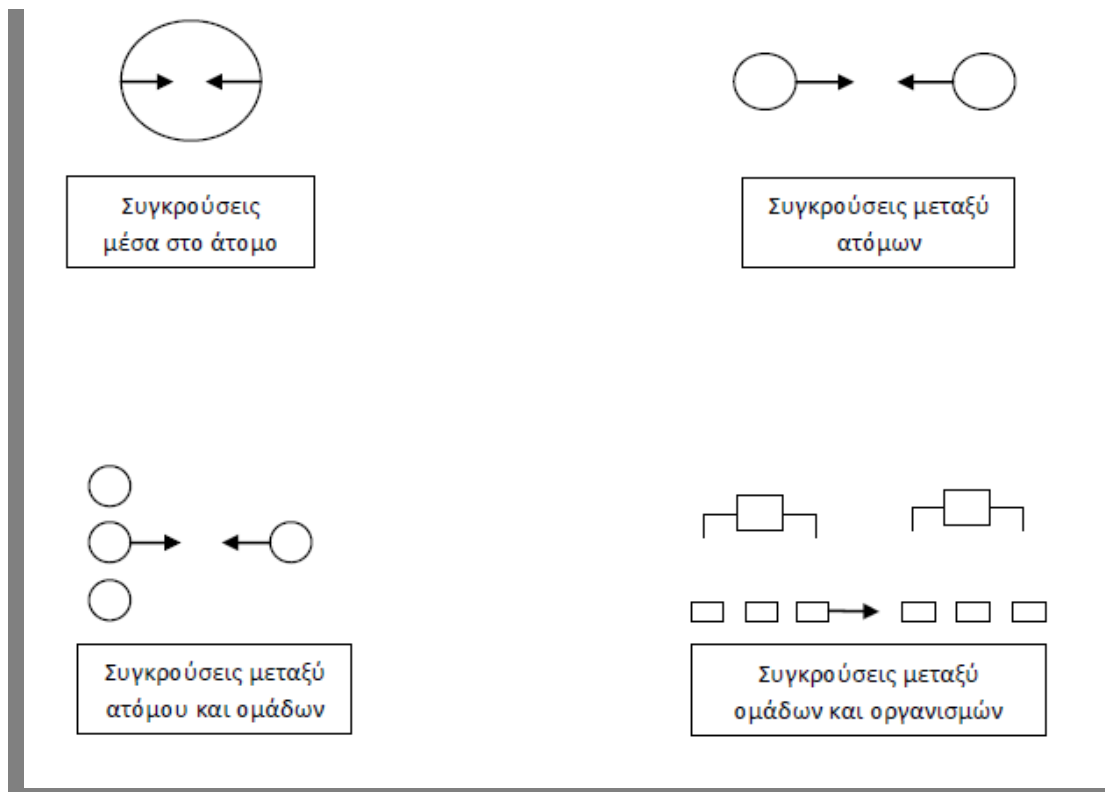
Ο Rahim (2002) υποστηρίζει ότι η έντονη συναισθηματική φόρτιση μειώνει την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό το άτομο ή η ομάδα τείνει να πιστέψει ότι το πρόβλημα είναι προσωπικό - ατομικό, λόγω διάστασης απόψεων και χαρακτήρων και όχι εργασιακό. Έτσι η υπό συζήτηση σύγκρουση λαμβάνει καταστροφικές διαστάσεις, τόσο για τα εμπλεκόμενα άτομα ή τις εμπλεκόμενες ομάδες, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Σε μια καταστροφική σύγκρουση τα άτομα γίνονται ανταγωνιστικά σε μεγάλο βαθμό, προσπαθώντας να νικήσουν τα άλλα άτομα, και τελικά να κερδίσουν

Ο Kline (1999) αναφέρει ότι οι συγκρούσεις στις ομάδες δεν είναι προσωπικές, και πολλές από τις συγκρούσεις που εμφανίζονται στις ομάδες δεν είναι αρκετά σημαντικές για να ανακόψουν την λειτουργικότητα της ομάδας, Αυτού του τύπου οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με το να υπενθυμίζεται ο κοινός σκοπός και η γενική συμφωνία της ομάδας..

Ο Tjosvold D, το 2008 στη Ν.Υόρκη, διαφώνησε με την ένταξη ή ταξινόμηση των οργανωσιακών συγκρούσεων σε τύπους και υποστήριξε πως «η *κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι μια αυθαίρετη διαδικασία*». Τόνισε επίσης ότι οι συγκρούσεις συμβαίνουν συχνά, και δεν είναι δυνατό να υπολογιστούν οι τύποι τους, αλλά και οι πηγές από τις οποίες απορρέουν.

Ο Stoner (1989) κατηγοριοποίησε σχηματικά τους τύπους συγκρούσεων βάσει των παρακάτω σχημάτων

Σχήμα 3.2: Τύποι Συγκρούσεων



Πηγή: Stoner, 1989

Για να παραμείνει δημιουργική μια σύγκρουση, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μείνουν προσηλωμένα σε ουσιαστικά ζητήματα ,δείχνοντας σεβασμό στα άλλα μέλη και προσπαθώντας να κατανοήσουν καλύτερα τις διαφορές. Οι διάλογοι επικοινωνίας πρέπει να παραμείνουν ανοιχτοί και οι διαφορετικές ικανότητες και απόψεις των μελών πρέπει να χρησιμοποιούνται, για να παρθούν αποφάσεις και να λυθούν οι διαφορές. Μια καταστροφική σύγκρουση γίνεται προσωπική, όταν τα αρνητικά συναισθήματα και οι προσωπικές φιλοδοξίες μειώνουν τους στόχους της ομάδας. Η απογοήτευση αυξάνει, ενώ η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων χάνονται.

Όταν επιδεικνύεται θετική συμπεριφορά, η σύγκρουση πρέπει να παράσχει ευεργετήματα για την καινοτομία και την ομαδική εργασία, και μπορεί ως συνέπεια να προάγει μελλοντικές δράσεις συνεργασίας και να ενισχύει την εκτίμηση της διαφορετικότητας. Η σύγκρουση και η συνεργασία είναι αντίθετες, μόνο όταν η σύγκρουση είναι καταστροφική. Όταν οι δημιουργικές πτυχές έρχονται στο προσκήνιο, η σύγκρουση και η συνεργασία είναι συμπληρωματικές διαδικασίες. (Robins 1974).

Το 1992 ο Pondy επέκτεινε την θεωρία του, λέγοντας ότι ο οργανισμός είναι το αντίθετο ενός συνεργατικού συστήματος. Αν δεν λαμβάνει χώρα σύγκρουση, τότε ο οργανισμός δεν έχει λόγω ύπαρξης. Εταιρίες που αντέχουν στον χρόνο είναι αυτές που έχουν θεσμοθετήσει τη σύγκρουση και την διαφορετικότητα στην δομή του οργανισμού. Ο Tjosvold (1998) συμπληρώνει αυτήν την πρόταση, προβάλλοντας το επιχειρήμα ότι η σύγκρουση δεν είναι το αντίθετο της συνεργασίας αλλά ένας μηχανισμός που επιτρέπει την κατανόηση των προτερημάτων της συνεργασίας. Επιπλέον, η σύγκρουση θεωρείται ψυχολογικά και κοινωνικά υγιής. Ψυχολογικά υγιής, γιατί παρέχει εκτόνωση στις απογοητεύσεις και προκαλεί το αίσθημα της συμμετοχής ή ακόμα και της απόλαυσης. Κοινωνικά υγιής, γιατί ενθαρρύνει την εναντίωση στο status quo και παρέχει τις συνθήκες για κοινωνικές αλλαγές και τη δημοκρατία μέσω του πλουραλισμού και του σεβασμού στην διαφορετικότητα. Η πράξη έχει δείξει ότι λίγες συγκρούσεις οδηγούν σε αρνητικές συνέπειες, όπως groupthink, λήψη αποφάσεων χωρίς υποστήριξη, απάθεια και αποτελμάτωση. Για αυτό, σύμφωνα με τον Butler(1973), η σύγκρουση βρίσκεται παντού, δεν είναι απαραίτητα δυσλειτουργική και μπορεί να προκαλεί τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο.

### 3.3 Λειτουργικές Συγκρούσεις και Απόδοση

Στις Η.Π.Α. υπάρχει γνώση για την αξία του είδους του ανταγωνισμού που διεγείρει τα άτομα και τις ομάδες να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια που αποφέρει ανώτερα αποτελέσματα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων ο ανταγωνισμός εμπνέει την δημιουργία νέων προϊόντων και καθιερώνει καλύτερες, για τον καταναλωτή, τιμολογιακές δομές. Ο διεθνείς ανταγωνισμός διεγείρει τα κράτη να προοδεύσουν τεχνολογικά και να αναπτύξουν την βάση των πόρων τους.

Για παράδειγμα στα επαγγέλματα υγείας σύμφωνα με την βιβλιογραφία προκύπτει ότι η φύση της εργασίας των επαγγελματιών του τομέα υγείας είναι δύσκολη και για το λόγο αυτό οι εργασιακές συγκρούσεις σχετίζονται ισχυρά με τη «συναισθηματική εξάντληση» (Διλιντάς, 2010). *Τι νοείται όμως συναισθηματική και σωματική εξάντληση;* Με τον όρο αυτό νοείται το σύνδρομο σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης, στο πλαίσιο του οποίου ο

εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον καθώς και τα θετικά συναισθήματα για τους ασθενείς, σταματά να είναι ικανοποιημένος από την εργασία και την απόδοσή του και, τέλος, αναπτύσσει μια αρνητική εικόνα για τον εαυτό του.

Αυτά τα παραδείγματα λειτουργικής σύγκρουσης είναι μεταξύ ανταγωνιζομένων ομάδων, που δεν ανήκουν στην ίδια επίσημη οργανωσιακή δομή (π.χ. γιατροί, νοσηλευτικό – διοικητικό προσωπικό). Αυτές οι ανταγωνιζόμενες ομάδες δεν χρειάζεται να συνεργαστούν για να λύσουν κοινά προβλήματα ή να πετύχουν κοινούς στόχους. Το σύστημα ανταμοιβών προβλέπει έναν νικητή και ένα ηττημένο. Όμως, σε καταστάσεις όπου οι ανταγωνιζόμενες ομάδες ή άτομα είναι μέρος της ίδιας οργανωσιακής δομής και πρέπει να συνεργαστούν για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους, ο αντικειμενικός σκοπός είναι ένα αποτέλεσμα που όλοι βγαίνουν νικητές.

Η σύγκρουση μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων σε ομάδες εργασίας με το να εξαλείφει το groupthink και να επιτρέψει να ληφθούν υπόψιν όλες οι απόψεις (Cosier & Schwenk, 1990). Η ανάλυση του Janis πάνω σε σημαντικές αποφάσεις που πάρθηκαν από τέσσερις προέδρους των Η.Π.Α, έδειξε ότι η δημιουργική σύγκρουση είχε ως αποτέλεσμα την λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας, ενώ αποφάσεις που όλοι οι σύμβουλοι εύκολα συμμορφώθηκαν με την γνώμη της πλειοψηφίας απέβησαν συχνά καταστροφικές (Janis, 1982). Έχει επίσης βρεθεί ότι οι ερευνητές επιστήμονες είναι πιο παραγωγικοί, όταν υπάρχει διανοητική σύγκρουση (Pelz & Andrews, 1966).

Η σύγκρουση είναι επίσης θετικά σχετιζόμενη με την παραγωγικότητα σε καλά εδραιωμένες διαρκείς ομάδες. Οι Hall και Williams (1966) βρήκαν ότι οι ομάδες στις οποίες υπήρχαν πολλές συγκρούσεις απέδιδαν καλύτερα κατ 73% σε σχέση με ομάδες όπου υπήρχαν λίγες συγκρούσεις (Hall & Williams, 1966). Σε ομάδες όπου υπάρχει πολιτισμική διαφοροποίηση και οι οποίες αντιμετωπίζουν περισσότερες συγκρούσεις σχετικά με διάφορες αξίες, προοπτικές και προσεγγίσεις, είναι γενικά πιο δημιουργικές και παράγουν αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με ομογενείς ομάδες (Kirchmeyer & Cohen, 1991).

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, ακόμα και μεταξύ ατόμων ή τμημάτων που υποτίθεται ότι συνεργάζονται για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Για να διαχειριστούν οι διευθυντές τη σύγκρουση με τρόπο ώστε να αυξηθούν τα κίνητρα για τους εργαζόμενους και να βελτιωθεί η ποιότητα της δουλειάς, πρέπει

να φροντίσουν ώστε τα αλληλεπιδρώντα μέρη να έχουν συνεργατικούς στόχους και ώστε οι διαδικασίες, συμπεριφορές και ικανότητες να υπάρχουν για να αντιμετωπιστεί παραγωγικά η σύγκρουση. Ένας αριθμός ωφελειών μπορεί να προκύψει για ένα οργανισμό που τηρεί θετική στάση απέναντι στη σύγκρουση, όπου οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση ως μια υπαρκτή ευκαιρία για προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη (Tjosvold, 1986):

- Συζητώντας ανοικτά τη σύγκρουση, τα μέλη του οργανισμού μπορούν να αποκτήσουν περισσότερη επίγνωση σχετικά με τα προβλήματα και να μπορέσουν να τα αντιμετωπίσουν καλύτερα.
- Η προσοχή εφίσταται σε θέματα που μπορεί να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και ως αποτέλεσμα οι οργανωσιακές πρακτικές τίθενται υπό αμφισβήτηση και βελτιώνονται.
- Όταν μια σύγκρουση επιλύεται επιτυχώς, μπορεί να ενδυναμώσει τις σχέσεις, επειδή τα μέλη του οργανισμού αλληλοκατανοούνται περισσότερο, εκτονώνουν τις συσσωρευμένες εντάσεις και μαθαίνουν ότι οι σχέσεις είναι αρκετά δυνατές, ώστε να επιλύουν παραγωγικά τα προβλήματα.
- Η προσωπική ανάπτυξη συμβαίνει, καθώς οι συμμετέχοντες μαθαίνουν το προσωπικό τους στυλ μέσα στη σύγκρουση και αυξάνουν την ικανότητά τους στη διαχείριση διαπροσωπικών και ενδο-τμηματικών προβλημάτων.
- Ως ένα διάλειμμα από τις καθιερωμένες διαδικασίες λειτουργίας, η σύγκρουση μπορεί να διεγείρει και να διασκεδάσει τους συμμετέχοντες, καθώς εμπλέκονται στην επίλυση ενδιαφερόντων και αλληλεξαρτώμενων προβλημάτων.

### 3.3.1 Λειτουργική αλλαγή μέσα στις ομάδες

Σύμφωνα με τον Schein, (1965) ένα από τα καλύτερα μέρη για να παρατηρήσει κανείς τα θετικά αποτελέσματα είναι μέσα σε μια ομάδα που βιώνει τη σύγκρουση με μια άλλη ομάδα. Θα ήταν όμως λάθος να υποστηριχθεί ότι η διαφορά της λειτουργικής από την μη λειτουργική σύγκρουση είναι ευδιάκριτη και οι συνέπειες της κάθε μιας ξεχωριστά είναι ίδιες για όλες τις ομάδες (Hall, 1994).

Σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας είναι η επίδραση που ασκεί στην ομάδα ή σε κάθε μέλος ξεχωριστά. Οι επιπτώσεις της μη λειτουργικής σύγκρουσης πολλές φορές αποτελούν τροχοπέδη για την ομαλή έκβαση στη ζωή της ομάδας και την υποσκάπτουν. Σύμφωνα με τον Robbins (1998), ένα άριστο επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο που δε δημιουργεί στασιμότητα, που τονώνει τη δημιουργικότητα, που εκτονώνει την ένταση, έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα και να δημιουργούνται συνθήκες για αλλαγή, χωρίς να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης και αποσυντονισμού ή δυσαρέσκειας στο προσωπικό και τάσεις για αποχώρηση.

Συγκεκριμένα τέσσερις αλλαγές συμβαίνουν συνήθως σε ομάδες που συγκρούονται με άλλες ομάδες (Schein, 1965):

### **1. Αυξημένη συνοχή:**

Όταν οι ομάδες απειλούνται από άλλες ανταγωνίστριες ομάδες, τα μέλη παραμερίζουν τις διαπροσωπικές τους διαφορές και συντάσσονται απέναντι στον κοινό εχθρό, ενώ η συμμετοχή στην ομάδα γίνεται πιο ελκυστική. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται, όταν κράτη που παραδοσιακά ανταγωνίζονται οικονομικά και πολιτικά συντάσσονται απέναντι σε ένα κοινό εχθρό σε καιρό πολέμου. Ένα παράδειγμα είναι τα αραβικά κράτη που συνεργάζονται απέναντι στο Ισραήλ και οι Ευρωπαίοι σύμμαχοι που ενώθηκαν κατά τη διάρκεια των παγκόσμιων πολέμων.

### **2. Αυξημένη αφοσίωση:**

Οι στόχοι της ομάδας αποκτούν προτεραιότητα σε σχέση με το προσωπικό όφελος ή ικανοποίηση, καθώς τα μέλη θυσιάζονται για το κοινό καλό. Τα μέλη συμμορφώνονται αυστηρά με τους καθιερωμένους κανόνες και επιβάλλουν νέους, για να εξαλείψουν πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών, οι οποίες μπορεί να εμποδίσουν την εκτέλεση του έργου.

### **3. Αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας:**

Εν όψει μιας κρίσης τα μέλη της ομάδας είναι περισσότερο πρόθυμα να αποδεχτούν τις αυταρχικές αποφάσεις ενός κεντρικού ηγέτη, επειδή είναι πιο



άμεσες σε σχέση με τις δημοκρατικές μεθόδους, ενώ τα υπόλοιπα μέλη είναι ελεύθερα να ενώσουν τις δυνάμεις τους για να επικρατήσουν στη σύγκρουση.

#### 4. Έμφαση στην επιτέλεση του έργου:

Οι προσωπικοί στόχοι και η προσωπική ικανοποίηση παραμερίζονται, ώστε όλη η ενέργεια να συγκεντρωθεί για να αντιμετωπιστεί η πρόκληση που τίθεται από τις ανταγωνίστριες ομάδες. Υπάρχει μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης, ενώ δεν υπάρχει χρόνος χαλάρωσης ούτε ενασχόλησης με άσχετες δραστηριότητες.

### 3.3.2 Δυσλειτουργικές αλλαγές μεταξύ ομάδων

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι τέσσερις συνέπειες της σύγκρουσης οι οποίες είναι κοινές μεταξύ των ομάδων, είναι:

1. Η εχθρότητα.
2. Οι στρεβλές αντιλήψεις.
3. Η δημιουργία αρνητικών στερεοτύπων.
4. Η μειωμένη επικοινωνία.

Όλα τα παραπάνω προξενούν την επιδείνωση των αρνητικών αποτελεσμάτων σε μια σύγκρουση μεταξύ των ομάδων (Schein, 1965), συγκεκριμένα:

#### **Εχθρότητα:**

Η εχθρότητα μεταξύ των ομάδων συχνά αναπτύσσεται, προκαλώντας κάθε μια από τις ομάδες να θεωρεί τον αυτό της γεμάτο αρετές και τις άλλες ομάδες ως ανίκανους ή ανήθικους εχθρούς. Η έντονη δυσαρέσκεια που αναπτύσσεται κάνει τη συμφιλίωση πιο δύσκολη.

#### **Στρεβλές αντιλήψεις:**

Οι ομάδες που βρίσκονται σε σύγκρουση συχνά αναπτύσσουν παραμορφωμένες αντιλήψεις, δίνοντας έμφαση στα αρνητικά και αγνοώντας τα θετικά γνωρίσματα των ανταγωνιστριών ομάδων. Ταυτόχρονα, τα μέλη συχνά υπερεκτιμούν τις δυνατότητες της δικής τους ομάδας.

#### **Αρνητικά στερεότυπα:**

Τα προκύπτοντα αρνητικά στερεότυπα για τις άλλες ομάδες συνεισφέρουν στη μειωμένη και συχνά στρεβλή επικοινωνία, την υποβελτιστοποίηση και την έλλειψη συντονισμού. Τα μέλη αντιλαμβάνονται λιγότερες διαφορές μέσα στην ομάδα τους και μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ της ομάδας τους και του “εχθρού”, από αυτές που υπάρχουν στην πραγματικότητα. Το γεγονός αυτό παράγει ακόμα περισσότερη σύγκρουση μεταξύ των ομάδων και ενισχύει περαιτέρω τη συνοχή σε κάθε ομάδα.

#### **Μειωμένη επικοινωνία:**

Αυτές οι αρνητικές συμπεριφορές και στερεότυπα συνήθως προκαλούν κατάρρευση της επικοινωνίας μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων. Αν και οι ομάδες συχνά αυξάνουν την παρακολούθηση για να ανιχνεύσουν τα σχέδια και τα τρωτά σημεία των ανταγωνιστριών ομάδων, καμία πραγματική ανταλλαγή πληροφοριών δε λαμβάνει χώρα και το κενό αυτό συμπληρώνεται από τις προαναφερθείσες στρεβλές απόψεις και τα αρνητικά στερεότυπα. Η μειωμένη επικοινωνία είναι ιδιαίτερα δυσλειτουργική εκεί όπου υπάρχει σειριακή ή αμοιβαία αλληλεξάρτηση.

Πολλά από τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν δυο άτομα που βιώνουν τη σύγκρουση, εμφανίζονται μέσα στις ομάδες: Έλλειψη εμπιστοσύνης, μειωμένη επικοινωνία και άλλα. Επίσης σε μία ομάδα, καθώς μειώνεται η ικανοποίηση των μελών, μειώνεται επίσης η συνοχή και η παραγωγικότητα, που τελικά απειλούν την επιβίωση της ομάδας (Jehn, 1994)

### **3.3.3 Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς**

Στον ακόλουθο πίνακα είναι συγκεντρωμένες οι παραδοσιακές αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο του Drucker, (1974) και οι σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο Robbins, (1998) προκειμένου να γίνει αντιληπτό ότι στην πάροδο του χρόνου μπορεί κανείς να διακρίνει δύο

διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη φύση, τις αιτίες, τις συνέπειες και την επίλυση των συγκρούσεων.

Πίνακας 3.3: Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς

<i>Παραδοσιακές αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Drucker, 1974)</i>	<i>Σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Robbins, 1998)</i>
Οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν	Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
Οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία	Οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων
Οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά εκρηκτικές συνέπειες	Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές είτε θετικές συνέπειες ή και τα δύο ταυτόχρονα
Οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων	Οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων

### 3.3.4 Αντιδράσεις ατόμων ή ομάδων

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα επιλέγει να επιλύσει μια σύγκρουση μπορεί να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση της άλλης πλευράς, δηλαδή από ποιο πρόσωπο ή ομάδα βρίσκεται «απέναντι» (εάν είναι προϊστάμενος, υφιστάμενος ή ομοιόβαθμος).

Συγκεκριμένα για τις ομάδες που ομάδες που εμπλέκονται στην σύγκρουση η «νικήτρια» ομάδα:

- Διατηρεί τη συνοχή της και μάλιστα είναι πιθανό να την αυξήσει.
- Χάνει το μαχητικό της πνεύμα και αναπτύσσει κλίμα εφορίας και αστεϊσμού.

- Αρχίζει να μειώνεται το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, ενώ αυξάνει το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μελών της και την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους.
- Αναπτύσσεται το αίσθημα ότι η ομάδα έχει δικαιωθεί ως προς τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που είχε για τον «εχθρό». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην γίνει καμία προσπάθεια από την ομάδα να εκτιμήσει και να αξιολογήσει τη δική της εικόνα.

Αντίθετα η «ηττημένη» ομάδα εμφανίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αν το αποτέλεσμα δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο, αρχίζουν οι διαστρεβλώσεις οι παρερμηνείες και οι δικαιολογίες. Η ομάδα κατά βάθος δεν καταδέχεται την ήττα.
- Αν η ομάδα αποδεχτεί την ήττα ψάχνει να βρει αποδιοπομπαίο τράγο, αρχικά εκτός ομάδας. Αν δεν καταφέρει να βρει κάποιον εξωτερικό υπεύθυνο για την ήττα, ρίχνει το φταίξιμο σε μέλος ή μέλη της, με αποτέλεσμα να αρχίσει ο διχασμός και η αναζωπύρωση των εσωτερικών διαμαχών.
- Στην ομάδα εμφανίζεται μεγαλύτερος βαθμός έντασης και παράλληλα μεγαλύτερη ετοιμότητα για σκληρή εργασία.
- Εμφανίζεται μια τάση ανασύνταξης για τον επόμενο γύρο που χαρακτηρίζεται πάλι από αδιαφορία για τις ανάγκες των μελών της ομάδας. Το συμφέρον της ομάδας μπαίνει σε πρώτη μοίρα.
- Αν ή ήττα έχει γίνει πραγματικά αποδεκτή, η ηττημένη ομάδα θα βγει από την σύγκρουση πιο ενωμένη και πιο αποτελεσματική, κυρίως γιατί θα αναγκαστεί να επανεξετάσει και αναθεωρήσει τα θετικά πρότυπα που είχε για τον εαυτό της.

### **3.4 Αντιμετώπιση Συγκρούσεων – Τακτικές**

Ο Tjosvold, (1991) υποστηρίζει ότι η γενική προσέγγιση που χρησιμοποιείται σε μια σύγκρουση μπορεί να καθορίσει την έκβαση της. Υπάρχουν δηλαδή κάποιες τακτικές και στυλ αντιμετώπισης των συγκρούσεων που είναι αποτελεσματικές ή δυσλειτουργικές σε συγκεκριμένα πλαίσια. Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα

κεφάλαια, η σύγκρουση μπορεί να είναι ενδο-επιχειρησιακή ή διαπροσωπική και για τον λόγο αυτό υπάρχουν τεχνικές κατάλληλες ή αναποτελεσματικές για τις δύο μορφές σύγκρουσης. Πιο συγκεκριμένα:

- Η **αδράνεια**, που σημαίνει ότι η επιχείρηση παρατηρεί τη σύγκρουση μεταξύ δύο τμημάτων, για παράδειγμα, αλλά επιλέγει να μην κάνει τίποτα. Αυτή συνήθως δεν είναι αποτελεσματική τακτική, γιατί τα άτομα αντιδρούν με θυμό και ένταση όταν δεν επιλύονται τα επίμαχα ζητήματα.
- Η **μυστικότητα**, που σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να κρατήσει τη σύγκρουση μακριά από τους περισσότερους εργαζόμενους. Αυτό επίσης είναι συνήθως μια αναποτελεσματική τακτική, αφενός διότι δημιουργεί καχυποψία, αφετέρου διότι οι εργαζόμενοι μπορεί να το αντιληφθούν χωρίς να το γνωρίζει η εταιρεία. Για παράδειγμα, σε κάποιες εταιρείες απαγορεύονται οι συζητήσεις για τους μισθούς ή τις αυξήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση, αφενός οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το επίπεδο των μισθών, διότι πάντα υπάρχουν διαρροές, αφετέρου μπορεί να υποπτευθούν ότι η εταιρεία έχει κατι δυσάρεστο να κρύψει και για τον λόγο αυτό έχει υιοθετήσει αυτήν την πολιτική.
- Η **καθυστέρηση**, που σημαίνει ότι η επιχείρηση ειδοποιεί τους εργαζομένους ότι είναι στη διαδικασία να επιληφθεί του ζητήματος που δημιουργεί τις συγκρούσεις και ότι η υπεύθυνη διευθύντρια το κοιτάζει. Όπως ακριβώς και με την αδράνεια, έτσι και η τεχνική αυτή δημιουργεί θυμό, αγανάκτηση και πικρία.
- Η **γραφειοκρατία**, που είναι μια διαδικασία που η εταιρεία έχει θεσπίσει για να επιλύει διαφόρων ειδών προβλήματα που προκύπτουν, και που όμως είναι τόσο πολύπλοκη, χρονοβόρα και κοστοβόρα που οι εργαζόμενοι την αποφεύγουν. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που θέλει επίσημα να αναφέρει την ύπαρξη ενός περιστατικού διαφθοράς, μπορεί να πρέπει να συμπληρώσει αιτήσεις, να παρουσιασθεί & επιτροπές με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει το ρίσκο να κατηγορηθεί ως προβληματικός, υπερβολικός κ.ά. '

Η επιχείρηση με την σειρά της, αντί να υιοθετεί αυτούς τους αναποτελεσματικούς τρόπους που δεν μπορούν να επιλύσουν μια σύγκρουση, καλό είναι να εξετάσει τις πρακτικές της και να τις αλλάξει, όπου είναι εφικτό. Μια τεχνική

που φαίνεται να είναι αποτελεσματική είναι να στρέψει η επιχείρηση τα βλέμματα όσων εμπλέκονται στη σύγκρουση στον κοινό στόχο. Επίσης, σημαντικό είναι να πείσει η επιχείρηση για τη γενική εικόνα (το δάσος και όχι το δέντρο), με σκοπό να βοηθήσει του εργαζόμενους να επικεντρωθούν περισσότερο στα κοινά σημεία και όχι τόσο πολύ στις διαφορές που τους χωρίζουν. Τέλος, ένα άλλος τρόπος που θεωρείται αποτελεσματικός σε κάποιες καταστάσεις είναι η μετακίνηση εργαζομένων σε άλλες θέσεις, όταν ειδικά η σύγκρουση είναι σφοδρή και παρατεταμένη.

Η **διαπραγμάτευση** μπορεί να έχει θετική επίδραση σε μια σύγκρουση που εξελίσσεται σε μια επιχείρηση. Η διαπραγμάτευση, για να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται πολύ εξειδικευμένες ικανότητες από την μεριά του διαπραγματευτή, καθώς και προσεκτικό σχεδιασμό πριν κάποιος εμπλακεί σε αυτήν την διαδικασία. Κάποιες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαπραγμάτευση σε συγκρούσεις είναι, κάθε μέρος να επιθυμεί να συνεργαστεί περισσότερο, παρά να εμπλακεί ανοιχτά σε μια διαφωνία, να υπάρχει κάποια αμοιβαία εμπιστοσύνη, να γίνεται κατανοητός ο κοινός στόχος και τα οφέλη του, να υπάρχει ξεκάθαρη επικοινωνία κ.ά. Σημαντικό επίσης είναι για την επιχείρηση να βοηθά με παροχή εκπαίδευσης σε τέτοια θέματα, ώστε τα μέλη της να διαθέτουν ικανότητες, που να τους επιτρέπουν να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, καθώς επίσης και να κατευθύνει τις προσπάθειές της η επιχείρηση στη μείωση των συγκρούσεων που έχουν συναισθηματικό χαρακτήρα.

Όσον αφορά σε ατομικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά στρατηγικών / τακτικών / στυλ που μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι μπορούν να ακολουθήσουν τις ακόλουθες τακτικές.

### **Τακτική 1: Αποφυγή**

Η αποφυγή (avoidance), σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος επιλέγει να αναβάλλει συνεχώς ή να αγνοεί ή να αποσύρεται ή να μην εμπλέκεται σε μια σύγκρουση (Tjosvold & Sun, 1993). Η τακτική αυτή αποδεικνύεται χρήσιμη, όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο ή όταν και τα δύο μέρη πρέπει να ηρεμήσουν πριν διαπραγματευτούν, ή όταν η αναστάτωση που θα προκύψει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη των πιθανών αποτελεσμάτων. Όταν επιλέγεται συνεχώς

από έναν εργαζόμενο η αποφυγή ως τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης, προκαλεί αρνητικές αξιολογήσεις του εργαζόμενου αυτού από τους συναδέλφους του.

### **Τακτική 2: Υποχώρηση**

Η υποχώρηση (accommodating), που στηρίζεται στη διάθεση να ικανοποιήσει κάποιος τις ανάγκες του άλλου μέρους, χωρίς όμως να καταφέρνει να απευθύνει τις δικές του ανάγκες και προσδοκίες. Η τακτική αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά όταν ο εργαζόμενος που την χρησιμοποιεί συνειδητοποιεί ότι μπορεί η θέση του να είναι λανθασμένη και να επιθυμεί να ακούσει περισσότερο την άλλη πλευρά ή να επιθυμεί να υποχωρήσει σε αυτό το ζήτημα, προσδοκώντας ότι η άλλη πλευρά θα *‘του το χρωστάει’* για ένα άλλο ζήτημα. Επίσης, κάποιοι εργαζόμενοι υιοθετούν την τακτική αυτή, όταν συνειδητοποιούν ότι είναι ένα ζήτημα που δεν έχουν πολλές πιθανότητες να το κερδίσουν ή όταν για την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικό, ενώ για τους ίδιους όχι και τόσο. Υπερβολική υιοθέτηση της τακτικής αυτής μπορεί να οδηγήσει σε θυμό και απογοήτευση, διότι οι ανάγκες όποιου την υιοθετεί δεν ικανοποιούνται ποτέ, και αυτό μπορεί να επηρεάσει την αυτο-εκτίμησή του.

### **Τακτική 3: Επιβολή**

Η επιβολή (competing) σημαίνει απροθυμία του ενός μέρους που εμπλέκεται στη σύγκρουση να ικανοποιήσει έστω και στο ελάχιστο τις ανάγκες του άλλου μέρους και να ανταποκριθεί στις ανησυχίες του. Το μόνο που επιδιώκει είναι να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα και ανάγκες εις βάρος της άλλης μεριάς. Η επιβολή ως τακτική μπορεί να είναι χρήσιμη, όταν χρειάζεται άμεση και αποφασιστική δράση ή όταν μη δημοφιλείς αποφάσεις πρέπει να εφαρμοστούν (για παράδειγμα τα πειθαρχικά παραπτώματα). Επίσης, η επιβολή μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ανθρώπους που είναι υπερβολικά ανταγωνιστικοί και επιθυμούν να επιβάλλονται συνεχώς (Johnson & Johnson, 2009). Όσοι υιοθετούν αυτήν την τακτική συνεχώς έχουν τον κίνδυνο να γίνονται απρόθυμοι στο να ομολογήσουν ότι έχουν κάνει λάθος ή να περιτριγυρίζονται από ανθρώπους που φοβούνται να πουν την αλήθεια ή που αναγκάζονται να συμφωνούν μαζί τους, χωρίς αυτό να ισχύει.

#### **Τακτική 4: Συμβιβασμός**

Ο συμβιβασμός (compromising), που σημαίνει ότι κάθε μέρος εμπλεκόμενο στη σύγκρουση πρέπει να κάνει 'ένα βήμα πίσω' για να βρεθεί μια λύση. Ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται αρκετές φορές εναλλακτικά, όταν οι τακτικές της συνεργασίας ή της επιβολής έχουν αποτύχει. Η τακτική αυτή είναι κατάλληλη, όταν οδηγεί σε προσωρινές μεν, αλλά ικανοποιητικές λύσεις σε πολύ σύνθετα ζητήματα. Η πίεση του χρόνου συνήθως οδηγεί σε συμβιβασμό, όπως επίσης όταν τα δύο μέρη έχουν ίση δύναμη και επιθυμούν διαφορετικά πράγματα. Αρκετά άτομα κατάφευγουν στην τακτική του συμβιβασμού, όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά η αναστάτωση που θα προκληθεί θα είναι πολύ μεγαλύτερη από το πιθανό θετικό αποτέλεσμα. Συνήθως οι λύσεις που προέρχονται από την τακτική αυτή είναι προσωρινές και δεν βελτιώνουν ουσιαστικά τις σχέσεις των δύο μερών.

#### **Τακτική 5: Συνεργασία**

Η συνεργασία (collaborating), στοχεύει στην επίλυση της σύγκρουσης ικανοποιώντας στο μέγιστο και τα δύο μέρη. Η συνεργασία, για να είναι επιτυχημένη, χρειάζεται εμπιστοσύνη και ανοιχτή επικοινωνία. Η συνεργασία βοηθά στο να βρεθεί μια αποδεκτή λύση όταν και τα δύο μέρη εκφράζουν ανησυχίες που δεν μπορούν να παραβλεφθούν. Η συνεργασία βοηθά και στην επίλυση της σύγκρουσης και στη διατήρηση των θετικών σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών (Johnson & Johnson, 2009). Είναι κατάλληλη η τακτική αυτή, όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, όταν τα μέρη επιθυμούν και οι δύο να εμπλέκονται στη λύση του προβλήματος και όταν τα άτομα είναι πρόθυμα να αλλάξουν το σκεπτικό τους όσο προχωρεί η διαδικασία. Η συνεργασία είναι μια τακτική που μπορεί να πάρει πολύ χρόνο, προσπάθεια και ενέργεια, και επίσης η διάθεση συνεργασίας μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από την άλλη μεριά. Η συνεργασία δεν είναι κατάλληλη τακτική, όταν το ζήτημα είναι απλό, όταν δεν υπάρχει χρόνος, όταν πρέπει να ληφθούν άμεσα αποφάσεις, όταν το άλλο μέρος δεν ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα και δεν έχει τις απαραίτητες ικανότητες ή και τη διάθεση να συνεργασθεί.



# Κεφάλαιο Τέταρτο

## Διαχείριση Οργανωσιακών Συγκρούσεων

## Κεφάλαιο Τέταρτο: Διαχείριση Οργανωσιακών συγκρούσεων

### 4.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως ο τύπος της εταιρίας, οι προσωπικότητες των ατόμων και η κουλτούρα του οργανισμού. Η επιρροή όλων αυτών των παραγόντων κάνει τη διαχείριση αυτού του φαινομένου ακόμα πιο πολύπλοκη. Για αυτό ο λόγο οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις αλληλεπιδράσεις και τις ενέργειες της ομάδας, ώστε να διασφαλίζουν ένα βαθμό λειτουργικότητας συμβατό με τις συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις μπορούν να γίνουν θετικές, μόνο εάν αναλυθούν οι ιδιαιτερότητες του οργανισμού. Αυτό προϋποθέτει επίγνωση του προφίλ του εργαζομένου, όπως επίσης και της σχέσης μεταξύ τμημάτων και μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας και των κοινών κανόνων που διέπουν την συμπεριφορά.

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται μια σειρά από μεθόδους διαχείρισης οργανωτικών συγκρούσεων, ο οποίες συναντώνται πολύ συχνά στη βιβλιογραφία. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων, η οποία φαίνεται ότι βρίσκει πολύ μεγάλη απήχηση στους οργανισμούς, ενώ προσφέρει μια πολύ μεγάλη ποικιλία στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων.

Η προσφυγή στο δικαστικό αγώνα σκόπιμα δεν αναφέρεται σε αυτό το κεφάλαιο, αφενός μεν γιατί το πλαίσιο διεξαγωγής του δικαστικού αγώνα διαφέρει ανάλογα με την ισχύουσα νομοθεσία κάθε χώρας, αφετέρου δε γιατί μετά την προσφυγή στη δικαιοσύνη η σύγκρουση ξεφεύγει από τα όρια του οργανισμού, ο οποίος δεν έχει πλέον πολλά περιθώρια διαχείρισης της.

### 4.2 Διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων

Όταν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή τμημάτων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής τακτικές για τη μείωση της σύγκρουσης (Schein, 1980):

1. Η εξεύρεση άλλου κοινού εχθρού. Εντοπίζεται κάποιος εξωτερικός εχθρός (μια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση) και γίνεται προσπάθεια για συντονισμό των ενεργειών των ομάδων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη του νέου αυτού στόχου.

2. Η δημιουργία κάποιου νέου απώτερου στόχου. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η παράγωγη κάποιου νέου προϊόντος, η δημιουργία νέων συνθηκών εργασίας κ.λ.π.
3. Η συνεργασία και η επαφή μεταξύ των ηγετικών στελεχών ή υποομάδων των ανταγωνιζομένων ομάδων. Τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να αλλάξουν τις απόψεις τους ή να επηρεάσουν τα άλλα μέλη της ομάδας. Η προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού πρέπει να απευθύνεται προς τα ισχυρά μέλη της ομάδας, που όταν έρθουν σε επαφή με αντίστοιχα μέλη της άλλης ομάδας, θα μπορέσουν στη συνέχεια να επηρεάσουν και τη δική τους ομάδα.
4. Η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης. Οι φάσεις που πρέπει να ακολουθηθούν σε αυτή την τακτική, περιγράφονται από τους Blake και Mouton (1962) ως εξής :
  - i. Οι ομάδες συνέρχονται κάπου μαζί και τίθεται ως κοινός στόχος η διερεύνηση των σχέσεων, στάσεων και απόψεων που έχουν οι μεν για τους δε.
  - ii. Η κάθε ομάδα συνέρχεται ξεχωριστά και φτιάχνει έναν κατάλογο των αντιλήψεων που έχει για τον εαυτό της και για την άλλη ομάδα.
  - iii. Οι δυο ομάδες συνέρχονται μαζί και οι εκπρόσωποι των ομάδων παρουσιάζουν όσα κατέγραψαν. Δεν γίνονται σχόλια σε αυτή τη φάση.
  - iv. Οι ομάδες συνέρχονται ξεχωριστά και συζητούν αυτά που άκουσαν για να εντοπίσουν τις διαφορές στις αντιλήψεις των ομάδων.
  - v. Οι δυο ομάδες συνέρχονται πάλι μαζί και συζητιούνται οι μεταξύ τους διαφορές και διερευνώνται τα πιθανά αίτια τους.
  - vi. Επακολουθεί συζήτηση για την πορεία των μελλοντικών τους σχέσεων και για τους τρόπους εξάλειψης της σύγκρουσης.

Η πορεία αυτή δείχνει το βασικό άξονα στον οποίο πρέπει να κινείται κάθε προσπάθεια για εξάλειψη μιας σύγκρουσης που έχει ξεσπάσει : επαφή, συζήτηση, εντοπισμός των γνωστικών διαστρεβλώσεων και από τις δυο πλευρές.

### 4.3 Η Σημασία και οι Κατηγορίες της Διαπραγμάτευσης

Με τον όρο *διαπραγμάτευση* αναφερόμαστε στην επικοινωνία μεταξύ δυο αντιμαχομένων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης. Ένα μεγάλο μέρος των ερευνών που αναφέρονται στη σύγκρουση και τη διαπραγμάτευση έχει γίνει σε εργαστηριακό πλαίσιο. Οι εργαστηριακές έρευνες που αναφέρονται σε κοινωνικά φαινόμενα έχουν το πλεονέκτημα ότι εντοπίζουν, απομονώνουν και ελέγχουν συγκεκριμένες συνθήκες, που θεωρείται ότι επηρεάζουν ένα φαινόμενο, από την άλλη όμως έχουν το μειονέκτημα ότι είναι άγνωστη η εξωτερική τους εγκυρότητα.

Στις έρευνες σε θέματα διαπραγμάτευσης, που έχουν γίνει σε εργαστηριακό πλαίσιο, έχουν χρησιμοποιηθεί δυο είδη έργων. Η μια μορφή έργου είναι μονοδιάστατη, με την έννοια ότι το υπό επίλυση πρόβλημα έχει μια μόνο διάσταση. Το δεύτερο είδος είναι το πολυδιάστατο. Στην περίπτωση αυτή τα υπό διαπραγμάτευση θέματα είναι περισσότερα του ενός και οι δυο αντιπαρατιθέμενες ομάδες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες όσον αφορά τα θέματα αυτά. Τα πολυδιάστατα θέματα εμπεριέχουν αυτό που αποκαλείται “δυνατότητα αμοιβαίας ικανοποίησης” δηλαδή να υπάρξει κάποιου βαθμού ικανοποίηση και των δυο μερών.

Οι Walton και McKersie (1965) διέκριναν τέσσερις επιμέρους υπό-κατηγορίες στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης :

1. *Διαπραγμάτευση κατανομής* (distributive bargaining). Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται, όταν τα συμφέροντα των δυο μερών είναι αντίθετα. Το κέρδος του ενός αποτελεί απώλεια για τον άλλο. Η διαπραγμάτευση στην περίπτωση αυτή πρέπει να οδηγήσει σε κάποια ενδιάμεση λύση που θα είναι συμβιβαστική, με την έννοια ότι θα εμπεριέχει υποχώρηση και από τα δυο μέρη.

2. *Διαπραγμάτευση αμοιβαίας ικανοποίησης* (integrative bargaining). Αυτή η μορφή χρησιμοποιείται, όταν υπάρχει δυνατότητα ικανοποίησης και των δυο

μερών. Είναι το είδος της διαπραγμάτευσης που συνίσταται, γιατί μπορούν και τα δυο μέρη να ικανοποιηθούν, εφόσον θα υπάρχει αμοιβαίο κέρδος.

3. *Δόμηση στάσεων* (attitudinal structuring). Σε αυτή τη κατηγορία η μια ομάδα προσπαθεί να επηρεάσει τις στάσεις της άλλης. Οι διαπραγματεύσεις της μιας ή και των δυο ομάδων προσπαθούν να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης και να διαμορφώσουν στην άλλη ομάδα θετική στάση απέναντι στη δική τους ομάδα.

4. *Ενδο-οργανωσιακή διαπραγμάτευση* (intra-organizational bargaining). Η μορφή αυτή αναφέρεται στις διαδικασίες που γίνονται στην καθεμιά από τις δυο ομάδες προκειμένου να συμφωνήσουν ως προς τα σημεία που θα θέσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Γενικώς, σε μια διαπραγμάτευση η κάθε πλευρά πρέπει να είναι μετρίως υποχωρητική. Αν είναι ανυποχώρητη, το πιθανότερο είναι ότι η διαπραγμάτευση θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο. Μια διαμάχη μπορεί να οδηγηθεί σε διαιτησία, όταν οι διαπραγματεύσεις έχουν φτάσει σε αδιέξοδο. Στην περίπτωση αυτή η λύση επιβάλλεται από κάποιο εξωτερικό παράγοντα, του οποίου η απόφαση είναι δεσμευτική και για τα δυο μέρη.

#### 4.4 Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων (Ε.Ε.Δ)

Για τους περισσότερους Ε.Ε.Δ σημαίνει οποιαδήποτε μορφή επίλυσης διενέξεων διαφορετική από το δικαστικό αγώνα. Το παραπάνω είναι σωστό, αν ο όρος δικαστικός αγώνας περιλαμβάνει εκτός από υποθέσεις που παραπέμπονται σε δίκη και τις μηνύσεις για τις οποίες επέρχεται συμβιβασμός πριν οδηγηθούν στο δικαστήριο. Το τελευταίο είναι σημαντικό για δυο λόγους:

Πρώτος λόγος:

*Το 90% όλων των μηνύσεων οδηγείται σε εξωδικαστικό συμβιβασμό, οι περισσότερες εκ των οποίων ένα βήμα πριν το δικαστήριο, αφού έχουν προηγηθεί μήνες ή χρόνια προετοιμασιών και εξόδων. Κάποιες από τις εμπειρίες αυτές είναι απαραίτητες, όμως συνολικά τεράστιες ποσότητες χρόνου και χρήματος σπαταλώνται κατά την προετοιμασία για γεγονότα που τελικά δεν λαμβάνουν χώρα.*

Δεύτερος λόγος

*Η ίδια η έναρξη της διαδικασίας της μήνυσης, ακόμα και να επέλθει συμβιβασμός πριν τη δίκη, εγείρει νοοτροπία αντιπαράθεσης, η οποία στη συνέχεια συμβάλλει κατά πολύ στο κόστος, την καθυστέρηση και την όξυνση.*

Όλες οι μορφές Ε.Ε.Δ είναι σχεδιασμένες να κάνουν δυο πράγματα (Allison, 1990): Να εξοικονομούν χρόνο και χρήμα και να εξομαλύνουν τις διαφορές του συζητητικού συστήματος (adversarial system, νομικός όρος που αναφέρεται στο σύστημα που βγάζει ετυμηγορία με βάση τα επιχειρήματα που προβάλλουν κατά την ακροαματική διαδικασία οι αντίδικοι). Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων που εφαρμόζεται η Ε.Ε.Δ οι αντίδικοι επιλύουν τις διαφορές τους γρήγορα μένοντας και οι δυο ικανοποιημένοι. Στις καλύτερες των περιπτώσεων οι αντίπαλοι επιλύουν τις διαφορές τους μέσω της συνεργασίας και σφυρηλατούν νέους δεσμούς.

Η διαιτησία, η παλαιότερη και πιο αντιπαραθετική μορφή Ε.Ε.Δ, είναι υποχρεωτικό προαπαιτούμενο για την μετάβαση στο δικαστικό αγώνα σε 20 πολιτείες των Η.Π.Α.

Η διαμεσολάβηση, ίσως η πιο πολύπλευρη και λιγότερο εξαναγκαστική μορφή Ε.Ε.Δ, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την προσωπικότητα του διαμεσολαβητή.

Άλλες μέθοδοι Ε.Ε.Δ περιλαμβάνουν το πρόγραμμα ενοικίασης δικαστή και τη μίνι δίκη, που προσομοιώνουν τον πραγματικό δικαστικό αγώνα, έως ένα βαθμό, αλλά έχουν μεγαλύτερη ταχύτητα, περισσότερη ιδιωτικότητα και λιγότερα έξοδα.

Οι παραπάνω μέθοδοι κατάφεραν να επιλύσουν μέσα σε μερικές εβδομάδες διενέξεις οι οποίες παρέμεναν άλυτες μετά από χρόνια δικαστικής διαμάχης. Οι παραλλαγές και τα υβρίδια των μεθόδων Ε.Ε.Δ είναι απεριόριστες.

Κατά την επιλογή της καταλληλότερης, κατά περίπτωση μεθόδου Ε.Ε.Δ οι παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψιν περιλαμβάνουν:

- Την εγγύτητα της επιχειρηματικής σχέσης των δυο μερών.
- Το βαθμό στον οποίο και οι δυο αντίδικοι δεσμεύονται στην Ε.Ε.Δ.
- Την ανάγκη ζωτικότητας.
- Το κατά πόσο είναι επείγουσα η ανάγκη επίτευξης συμφωνίας.

- Τη σχετική και απόλυτη οικονομική κατάσταση των δυο μερών.
- Τη σημαντικότητα των κανόνων που αφορούν τη διαμάχη.
- Την πολυπλοκότητα της υπόθεσης.
- Το μέγεθος του διακυβεύματος.
- Την ικανότητα και η θέληση των στελεχών του οργανισμού να εμπλακούν στη διαδικασία.

#### 4.4.1 Νοοτροπία της Ε.Ε.Δ

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο σύγχρονος διευθυντής στην Αμερική πρέπει να λειτουργεί μέσα σε ένα συζητητικό νομικό σύστημα, με τις όποιες επιπλοκές και τυπικότητες αυτό έχει. Παρόλα αυτά οι μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις μπορούν να είναι τόσο πολύτιμες για μια εταιρεία, όσο οι μακροπρόθεσμες διαπροσωπικές σχέσεις για τις ζωές των ανθρώπων. Η διάρρηξη οποιασδήποτε από τις παραπάνω σχέσης μπορεί να είναι καταστροφική. Επιπλέον και στις δυο περιπτώσεις η διαδικασία της επίλυσης από μόνη της μπορεί να έχει βαρύ αντίκτυπο στους συμμετέχοντες εάν δεν χρησιμοποιηθούν δημιουργικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών.

Κάποιοι από τους μηχανισμούς Ε.Ε.Δ δουλεύουν καλύτερα από άλλους, όμως όλοι μοιράζονται δυο κοινά χαρακτηριστικά: Αποτελούν όλοι τους προσπάθειες να εξοικονομηθεί χρόνος και χρήμα και προσπαθούν να εξομαλύνουν τις αιχμές της εχθρικής συμπεριφοράς.

Η θεωρία πίσω από την Ε.Ε.Δ είναι ότι για την επίλυση των διενέξεων όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα χρειάζεται καλή επικοινωνία, η καλή επικοινωνία χρειάζεται κάποιο βαθμό εμπιστοσύνης, και ότι το συζητητικό σύστημα επίλυσης διαφορών τρέφει την καχυποψία, τη στρέβλωση και την εχθρότητα. Η δημιουργία εμπιστοσύνης βρίσκεται στο επίκεντρο κατά τη σχεδίαση πολλών τεχνικών Ε.Ε.Δ

#### 4.5 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Οι Ury, Brett και Goldberg (1988) παρουσίασαν τρεις προσανατολισμούς στη διαχείριση συγκρούσεων: συμφέροντα, δικαιώματα, και ισχύς παρέχοντας μια σημειολογία για την αναγνώριση και την ταξινόμηση ολοκληρώσουν συνόλου των

διαθέσιμων στρατηγικών επίλυσης διαφόρων , τόσο των επίσημων στρατηγικών (διαμεσολάβησης και διαιτησία) όσο και των ανεπίσημων (παροχή συμβουλών κ.α.).

Για την διευκόλυνση της κατηγοριοποίησης όλων των διαθέσιμων στρατηγικών εισάγεται ο όρος "επιλογές διαχείρισης συγκρούσεων " σε σχέση με το αν οι στρατηγικές αυτές είναι βασισμένες στα συμφέροντα (προσπάθεια για την συμφιλίωση των υποκείμενων συμφερόντων των αντιμαχόμενων), βασισμένες στα δικαιώματα (εστιάζοντας στον καθορισμό του ποιος έχει δίκαιο σύμφωνα με κάποιους αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς) ή βασισμένες στη ισχύ (προσπαθώντας να επιλύσουν τις συγκρούσεις ανάλογα με το ποιος έχει την περισσότερη ισχύ). Μέσα σε κάθε κατηγορία οι στρατηγικές υποδιαιρούνται σε επίσημες και ανεπίσημες. Μια επιπλέον υποδιαίρεση γίνεται ανάλογα με το αν οι στρατηγικές δεν περιλαμβάνουν τρίτο μέρος , περιλαμβάνουν ένα διευθυντή ως μεσολαβητή , έναν άλλο υπάλληλο της εταιρίας ως μεσολαβητή ή ένα εξωτερικό τρίτο μέρος.

#### **4.5.1 Στρατηγικές βασισμένες στα συμφέροντα**

##### **α) Διαπραγμάτευση**

Η Διαπραγμάτευση ή διαπραγματευόμενη Ε.Ε.Δ (Costantino & Merchant, 1996), συμβαίνει όταν οι αντίδικοι καταλήγουν σε συμβιβασμό από μόνοι τους χωρίς την παρέμβαση τρίτου μέρους. Ενώ η διαπραγμάτευση συχνά θεωρείται ως μια επίσημη διαδικασία που εμπλέκει αντιπροσώπους για το κάθε μέρος , αυτός ο τρόπος διαπραγμάτευσης συμβαίνει κυρίως σε ένα περιβάλλον όπου δεν υπάρχει τέτοιο σωματείο Σε περιβάλλον όπου δεν υπάρχει τέτοιο σωματείο , η διαπραγμάτευση είναι μια ανεπίσημη διαδικασία , όπου οι αντίδικοι έχουν απευθείας επαφές και προσπαθούν μόνοι τους να καταλήξουν σε συμφωνία.

##### **β) Συμβουλευτική**

Όταν οι αντίπαλοι δεν είναι ικανοί να διαχειριστούν μόνοι τους μια σύγκρουση, ο ένας από αυτούς ή και οι δυο μαζί μπορούν να στραφούν σε ένα τρίτο μέρος για να συμβουλευτούν. Η μελέτη του Kolb(1986) έδειξε ότι τα τρίτα μέρη συχνά χρησιμοποιούν μια συμβουλευτική στρατηγική, όπου ενεργούν ως σύμβουλοι των εμπλεκόμενων στην διαμάχη.



Οι σύμβουλοι στη μελέτη του Kolb συνομιλούσαν μόνο με το ένα μέρος ή ενεργούσαν ως ενδιάμεσοι ή χρησιμοποιούσαν συνομιλίες μεταξύ των αντίπαλων, μερών για να τους βοηθήσουν να καταλάβει ο ένας την άποψη του άλλου. Σε αυτή την περίπτωση τα τρίτα μέρη μπορεί να είναι προϊστάμενοι, συνάδελφοι των εμπλεκόμενων ή ειδικοί στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Η στρατηγική που μόλις αναλύθηκε έχει βασικές διαφορές με την στρατηγική όπου το τρίτο μέρος διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των αντιπάλων και η οποία αναλύεται ξεχωριστά στην συνέχεια. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι διαπραγμάτευση, η παροχή και η αναζήτηση συμβούλων είναι μια ανεπίσημη στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων.

### γ) Διευκόλυνση

Οι Constantino & Merchant (1996) ομαδοποίησαν έναν αριθμό στρατηγικών που περιλαμβάνουν τρίτο μέρος, υπό τον τίτλο διευκολυνόμενη Ε.Ε.Δ. Ο ορισμός που δόθηκε περιλαμβάνει οποιαδήποτε στρατηγική όπου ένα τρίτο μέρος βοηθά τους αντίδικους στο να πετύχουν μια συμφωνία. Σε κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα παρέμβασης, το τρίτο μέρος θεωρείται “ουδέτερο” και ο ρόλος του είναι να διευκολύνει ένα συμβιβασμό, χωρίς να έχει κανέναν έλεγχο για το τελικό αποτέλεσμα. Οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει πολλές στρατηγικές διευκόλυνσης, που κυμαίνονται από ελάχιστα παρεμβατικές έως αυταρχικές περιλαμβάνοντας την μετριοπάθεια (Thomas,1990), την συμφιλίωση (Deutsch 1991, Fisher & Keashly 1991) και τη διαβούλευση (Thomas1990, Fisher & Keashly 1991).

Οι στρατηγικές διευκόλυνσης συχνά ορίζονται ως επίλυση προβλημάτων. Η μελέτη του Prein (1987) για τα εξωτερικά τρίτα μέρη παρέχει στήριξη για μια στρατηγική που ονομάζεται “διαδικαστική προσέγγιση”, όπου τα τρίτα μέρη δίνουν έμφαση σε διαδικασίες αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων.

Οι Kolb και Glidden (1986) επίσης βρήκαν ότι τα τρίτα μέρη αναλαμβάνουν ένα ρόλο επίλυσης προβλημάτων. Στη μελέτη τους χρησιμοποιούσαν τον όρο "επιλυτής προβλημάτων" για να αναφερθούν σε μια στρατηγική συνεργασίας, όπου τα τρίτα μέρη ενθαρρύνουν τον ανοικτό διαμοιρασμό πληροφοριών για την επίλυση συγκρούσεων , με έναν τρόπο που προάγει την κατανόηση και προλαμβάνει την επανεμφάνιση της σύγκρουσης.

#### δ) Διαμεσολάβηση

Ενώ η διαμεσολάβηση είναι ένα ακόμα παράδειγμα διευκολυνόμενης Ε.Ε.Δ οι τακτικές που χρησιμοποιούνται μπορεί να διαφέρουν από αυτές που χρησιμοποιούνται στην επίλυση προβλημάτων και γι' αυτό η διαμεσολάβηση αναλύεται ξεχωριστά.

Παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία στη βιβλιογραφία για τον ακριβή ρόλο του διαμεσολαβητή ( Constantino & Merchant 1996, Deutsch 1991, Fisher & Keashly 1991, Karaimbayya and Brett 1994, Kauffman and Davis 1990, Ury, Brett and Goldberg 1988, Yarbrough and Wilmat 1995), ο βασικότερος ορισμός αναφέρει ότι η διαμεσολάβηση περιλαμβάνει παρέμβαση από ένα ουδέτερο τρίτο μέρος που καθοδηγεί την διαδικασία αλλά επιτρέπει τον έλεγχο των αντιμαχόμενων στο τελικό αποτέλεσμα (Sheppard, 1984). Ο διαμεσολαβητής μπορεί να παρέχει πληροφόρηση σχετικά με νομικά θέματα, να βοηθά τα μέρη να εμπλακούν σε ένα διάλογο με προοπτική, να καθοδηγεί τα μέρη προς ένα ρεαλιστικό συμβιβασμό, να βοηθά στην βελτίωση της σχέσης μεταξύ των αντιπάλων ή να εφαρμόσει ένα συνδυασμό των παραπάνω τακτικών.

Παρόλο που ο Sheppard(1984) συμπεριέλαβε την διαμεσολάβηση στη σημειολογία του για τις στρατηγικές τρίτου μέρους, σημείωσε ότι οι διευθυντές σπάνια την χρησιμοποιούν. Αυτό το εύρημα έχει επιβεβαιωθεί από έρευνες που επακολούθησαν, δείχνοντας ότι οι διευθυντές έχουν συνηθίσει στον ρόλο που έχουν να λαμβάνουν αποφάσεις σε τέτοιο βαθμό, που δεν θέλουν να δράσουν ως διαμεσολαβητές (Kolb & Sheppard 1985, Leweck & Sheppard 1985).

Οι Conlon, Carnevale και Murningham(1994) έχουν δείξει ότι η συμπεριφορά διαχείρισης κρίσεων των διευθυντών προσομοιάζει με μια υβριδική στρατηγική που ονομάζουν "ενδόβαση" (intravention). Στη στρατηγική αυτή τα τρίτα μέρη ξεκινούν μεσολαβώντας, αλλά έχουν την επιλογή να επιβάλλουν μια λύση, αν πιστεύουν ότι η διαμεσολάβηση αναλώνει πολύ χρόνο ή πιστεύουν ότι οι αντιμαχόμενοι δεν θα καταλήξουν μόνοι τους σε λύση. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι διευθυντές μπορεί να χρησιμοποιήσουν ένα συνδυασμό στρατηγικών που βασίζονται στα συμφέροντα και την ισχύ, για να διαχειριστούν μια σύγκρουση.

Η έρευνα έχει αποκαλύψει ότι οι εταιρείες έχουν αρχίσει να περιλαμβάνουν την εσωτερική διαμεσολάβηση στις ανεπίσημες διαδικασίες. Οι οργανισμοί μπορεί να εκπαιδεύσουν προσωπικό, για να διαχειρίζεται συγκρούσεις που είναι

ακατάλληλες για τις επίσημες διαδικασίες (Dibble 1997, Jamess & Mook 1997, Ritzky 1994).

Σε μερικές περιπτώσεις οι εταιρίες μεριμνούν για την χρήση εξωτερικής διαμεσολάβησης, ως μέρος μιας επίσημης διαδικασίας. Δυστυχώς το ερώτημα του πότε χρησιμοποιείται η διαμεσολάβηση, είτε ως εσωτερική ή εξωτερική επιλογή, παραμένει ασαφές( Ritzky,1994). Γενικά, υποτίθεται ότι η διαμεσολάβηση είναι επίσημη, χρησιμοποιώντας έναν εξωτερικό διαμεσολαβητή, όταν επιβάλλεται από το δικαστήριο.

#### 4.5.2 Στρατηγικές βασισμένες στα δικαιώματα

Λόγω του ότι τα περισσότερα συστήματα διαχείρισης αντιδικιών έχουν σχεδιαστεί να χειρίζονται παράπονα, ένας αριθμός επίσημων στρατηγικών βασισμένων στα δικαιώματα μπορεί να βρεθεί τα πλαίσια του οργανισμού. Οι επίσημες στρατηγικές βασισμένες στα δικαιώματα συνήθως εκτελούνται από έναν καθορισμένο αντιπρόσωπο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ή ένα ανώτερο στέλεχος του οργανισμού (Ewing , 1989). Οι εταιρίες μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσουν έναν επιθεωρητή εργασίας ή ένα υπηρεσιακό συμβούλιο στην διαδικασία ακρόασης παραπόνων.

Σε σπάνιες περιπτώσεις ένα εξωτερικό τρίτο μέρος , όπως ένας διαιτητής, μπορεί επίσης να εμπλακεί. Η έρευνα έχει επίσης αποκαλύψει ανεπίσημες στρατηγικές που υιοθετούν έναν προσανατολισμό βασισμένο στα δικαιώματα. Το πλαίσιο παρέμβασης τρίτου μέρους του Sheppard(1984), συμπεριέλαβε δυο στρατηγικές που τοποθετούν το τρίτο μέρος σε ένα ρόλο οιωνεί δικαστή:

- **Συζητητική παρέμβαση:** περιγράφεται σαν μια διαδικασία που έχει το στιλ αίθουσας δικαστηρίου, όπου οι αντίπαλοι έχουν το έλεγχο στην παρουσίαση της θέσης τους και ο διευθυντής καθορίζει μια κατάλληλη λύση.
- **Ανακριτική παρέμβαση :** είναι παρόμοια με την προηγούμενη, με την διαφορά ότι ο διευθυντής αναλαμβάνει περισσότερο έλεγχο επί της διαδικασίας κάνοντας ερωτήσεις στους αντιδίκους, αντί να τους αφήνει τον πλήρη έλεγχο στην παρουσίαση της θέσης τους. Βασικό στοιχείο των δύο παραπάνω στρατηγικών είναι ότι η σύγκρουση αντιστοιχεί σε μια

κατάσταση νίκης – ήττας και το τρίτο μέρος λειτουργεί ως δικαστής. Ενώ το τρίτο μέρος διατηρεί τον έλεγχο του αποτελέσματος, το γεγονός ότι οι αντίδικοι έχουν μια ευκαιρία να παρουσιάσουν την θέση τους και να επηρεάσουν την τελική απόφαση, οδηγεί στο να αισθάνονται τα αντίπαλα μέρη ότι υπάρχει δικαιοσύνη και να είναι περισσότερο ικανοποιημένα με το αποτέλεσμα (Shapiro 1993).

Παρόλο που οι συνηθέστερες εσωτερικές διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων είναι ανοικτές, η ανεπίσημη φύση αυτών των διαδικασιών, συνδυασμένη με τους φόβους των εργαζομένων για αρνητικές επιπτώσεις, οδήγησε στην δημιουργία πιο επίσημων θεσμών για την έκφραση παραπόνων.

Μια στρατηγική που χρησιμοποιεί είναι η **διερεύνηση**. Ένας διερευνητής δεν έχει την εξουσία να επιβάλει μια λύση. Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να ακούσει το πρόβλημα του εργαζόμενου, να διεξάγει μια διερεύνηση και να καθορίσει τον καταλληλότερο τρόπο δράσης. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται γενικά ως εύρεση στοιχείων σε ορολογία Ε.Ε.Δ ( Constantino & Merchant 1996).

Μια άλλη στρατηγική που μπορεί να συνδυαστεί με την διερεύνηση είναι η **εσωτερική επιδίκαση**. Ο κριτής μπορεί να είναι ένα ανώτερο στέλεχος ή ένα υπηρεσιακό συμβούλιο αποτελούμενο από ένα αριθμό διευθυντών και υπαλλήλων χαμηλού ιεραρχικού επιπέδου (Ewing 1989, McCabe 1988, McDernott 1995).

Οι επίσημες στρατηγικές επιδίκασης είναι διαθέσιμες μόνο για συγκρούσεις που περιλαμβάνουν κατηγορίες για παραβιάσεις της πολιτικής της εταιρίας, όπως θέματα ασφαλείας του προσωπικού, αδικαιολόγητη λήψη πειθαρχικών μέτρων και αιτήσεις για αποζημίωση λόγω άδικης απόλυσης.

Οι κριτές έχουν την εξουσία μόνο να ερμηνεύουν το σωστό και το λάθος. Δεν έχουν την εξουσία να αλλάξουν την πολιτική της εταιρίας ή να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις για την σύγκρουση ( Ewing 1989, McCabe 1988). Αυτό είναι ένα ακόμα ξεκάθαρο παράδειγμα μιας επίσημης στρατηγικής βασισμένης στα δικαιώματα.

Μερικές από αυτές περιλαμβάνουν ιδιωτικούς δικαστές, μίνι δίκες, δίκες με ενόρκους, αρχική ουδέτερη αξιολόγηση και συμβουλευτική διαιτησία (Constantino & Merchant 1996, Costello 1996, Singer 1990).

Κάθε μια από αυτές τις μεθόδους συνεπάγεται σε κάποιο βαθμό την παρουσίαση επιχειρημάτων και αποδείξεων σε ένα τρίτο μέρος, το οποίο βγάζει ένα πόρισμα που χρησιμοποιείται στην συνέχεια από τους αντιδίκους για να καθορίσουν τον τρόπο που θα προχωρήσουν.

Για παράδειγμα: *αν τα μέρη που αισθάνονται σίγουρα ότι θα κερδίσουν στο δικαστήριο ενημερωθούν ότι τα επιχειρήματά τους δεν είναι πολύ ισχυρά, μπορεί να γίνουν πιο πρόθυμα να συμφωνήσουν στη διαμεσολάβηση. Επειδή αυτές οι στρατηγικές τείνουν να είναι ακριβές και χρονοβόρες, είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιηθούν σε πολύπλοκες διοργανωσιακές συγκρούσεις (Costello 1996).*

Κάποιες από τις διαδικασίες του οργανισμού για τη διατύπωση παραπόνων προσφέρουν την **διαιτησία** ως το τελευταίο επίπεδο προσφυγής (Ewing 1989, McCabe 1988). Ενώ οι οργανισμοί είναι παραδοσιακά διστακτικοί στο να αναθέσουν σε ένα άτομο εκτός του οργανισμού να ερμηνεύσει και να πάρει δεσμευτικές αποφάσεις σχετικά με τις εσωτερικές τους πολιτικές, πολλοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι χρειάζεται να συμπεριλάβουν μια επιλογή διαιτησίας για να δείξουν στους υπάλληλους τους ότι είναι πρόθυμοι να περιορίσουν την εξουσία τους. ( McCabe 1997, Peterson 1994). Όπως και με τους εσωτερικούς κριτές, οι διαιτητές είναι περιορισμένοι στο να ερμηνεύουν την πολιτική και δεν κρίνουν την δικαιοσύνη μιας πολιτικής, ούτε προτείνουν δημιουργικές λύσεις.

#### 4.5.3 Στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ

Λόγω του ότι ο στόχος της Ε.Ε.Δ είναι να προσφέρει λιγότερο εχθρικές προσεγγίσεις στη διαχείριση συγκρούσεων από ό,τι παρέχεται στα δικαστήρια, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι η έρευνα για την σχεδίαση συστημάτων επίλυσης διαφωνιών δίνει έμφαση στις στρατηγικές βασισμένες στα συμφέροντα και στα δικαιώματα.

Όμως εξαιτίας της σημασίας του ρόλου της ισχύος στους οργανισμούς, θα ήταν μια παράβλεψη να μην συμπεριληφθούν προσεγγίσεις βασισμένες στην ισχύ στην ανάλυση της διαχείρισης ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων

Στο οργανωσιακό πλαίσιο, οι προσεγγίσεις βασισμένες στην ισχύ μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια ποικιλία μελών του οργανισμού. Οι διευθυντές ή άλλα μέλη που παρεμβαίνουν μπορούν να δράσουν αυταρχικά, είτε επιβάλλοντας

μια λύση είτε αναδομώντας τις αναθέσεις καθηκόντων για να ελαχιστοποιήσουν την αλληλεξάρτηση των αντιδίκων (Karambayya & Brett 1994, Kolb 1986).

Οι διευθυντές μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική της παροχής ώθησης, προσφέροντας την απειλή της τιμωρίας ή την υπόσχεση της ανταμοιβής για να υποχρεώσουν τους αντιμαχόμενους να επιλύσουν τις συγκρούσεις από μόνοι τους. Η στρατηγική της παροχής ώθησης ήταν η επικρατούσα ανάμεσα στους διευθυντές που ερωτήθηκαν, στην μελέτη του Sheppard (1984), διαπίστωση που βρήκε σημαντική στήριξη και από άλλες μελέτες (Jameson 1999).

Σε μια ανάλυση των Irving και Meyer (1997) αναφέρεται ότι οι διευθυντές τείνουν είτε να προσεγγίζουν είτε να αποφεύγουν την σύγκρουση. Όταν προτιμούν να μην αναμειχθούν, η απειλή προς τους αντιδίκους ότι θα ήταν καλύτερα για αυτούς να λύσουν μόνοι τους το πρόβλημα προσφέρει μια εύκολη διέξοδο στους διευθυντές. Στο ίδιο πλαίσιο οι Shapiro και Rosen (1994) ανέφεραν την στρατηγική παράβλεψης που εφαρμόζουν οι διευθυντές.

Ακόμα και όταν οι διευθυντές που παρεμβαίνουν ξεκινούν χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση βασισμένη στα συμφέροντα, όπως η διαμεσολάβηση, και είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν την ισχύ τους για να προκρίνουν ή να επιβάλουν μια συγκεκριμένη λύση. Αυτή είναι η βάση πίσω από την ενδόβαση (intravention) που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Από μελέτες πραγματικών υποθέσεων, ο Ewing (1989) ανακάλυψε ότι, ακόμα και όταν η διαμεσολάβηση χρησιμοποιήθηκε για την επίλυση μιας διένεξης αυτή στην πραγματικότητα ήταν μια διαμεσολάβηση ισχύος, όπου οι διαφωνούντες είχαν έντονη προτροπή να δεχτούν ένα συμβιβασμό, αντί να κινηθούν προς πιο επίσημες στρατηγικές που μπορεί να κατέληγαν σε αρνητικές συνέπειες.

Προγενέστερη έρευνα συμπεραίνει ότι υπάρχουν στιγμές που οι στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ είναι κατάλληλες, όπως όταν υπάρχει έντονη πίεση χρόνου, μικρή αλληλεξάρτηση και μεγάλου εύρους επιπτώσεις (Elangovan 1998, Lewicki & Sheppard 1985). Οι στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ μπορεί επίσης να αναμένονται από τα αντιμαχόμενα μέρη, όταν το τρίτο μέρος θεωρείται ως ειδικός ή ότι έχει τον έλεγχο του θέματος για το οποίο γίνεται η σύγκρουση (Keashly & Newberry 1995).

Επιπλέον των στρατηγικών βασισμένων στην ισχύ που αναλύθηκαν πιο πάνω, τα τρίτα μέρη ή οι αντίδικοι μπορεί να αναγνωρίσουν ότι η πηγή της σύγκρουσης είναι δομική και ότι είναι απαραίτητη η αλλαγή της ισορροπίας ισχύος για να προκληθεί οργανωσιακή αλλαγή (Rummel 1976). Αυτή είναι η θέση που παίρνουν οι Pondy(1992) και Putnam (1994), όταν προτείνουν να αναλάβουν οι διευθυντές το ρόλο του “ενορχηστρωτή της σύγκρουσης”.

Αυτή η στρατηγική συνεπάγεται την εμβάθυνση στις συγκρούσεις, ώστε να παρουσιαστούν οι υποκείμενες αίτιες αντί να αντιμετωπίζονται τα επιφανειακά ζητήματα. Η επιθυμία να εξεταστούν τα υποκείμενα ζητήματα, μπορεί να είναι ιδιαίτερα έκδηλη όταν μια σύγκρουση έχει ρίζες σε πολιτισμικές διαφορές ή τη διαφορετικότητα (Donnellon & Kolb 1994). Παρόλο που υπάρχουν λίγα εμπειρικά δεδομένα για να δοθούν υποδείγματα για τη χρήση αυτής της στρατηγικής σε οργανισμούς, αρκετές θεωρητικές εργασίες προτείνουν ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αναλάβουν τον προληπτικό ρόλο του “ενορχηστρωτή της σύγκρουσης” (Burton 1990, Clegg 1994, Donnellon & Kolb 1994, Pondy 1992, Putnam 1994).

Οι αντίπαλοι μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσουν προσεγγίσεις βασισμένες στην ισχύ κατά τη διαχείριση μιας σύγκρουσης. Για παράδειγμα, μπορεί να προσφύγουν στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας για να ανατρέψουν την απόφαση ενός προϊσταμένου. Όταν αυτό γίνεται με τη χρήση “διασυνδέσεων”, είναι μια ακόμα πιο προφανής χρήση της ισχύος (French & Raven 1959). Οι υπάλληλοι μπορεί επίσης να χτίσουν συμμαχίες για να επηρεάσουν αποφάσεις της ομάδας ή του οργανισμού (Murnighan, 1986) ή σε μια προσπάθεια να εξαναγκάσουν τον εργοδότη να αλλάξει οργανωτικές πρακτικές (Clegg, 1994).

Οι συμμαχίες είναι επίσης πιθανές σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν την **ψηφοφορία** στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ψηφοφορία είναι ένα παράδειγμα μιας πιο επίσημης στρατηγικής βασισμένης στην ισχύ, λόγω του ότι η εναλλακτική με την περισσότερη επιρροή κερδίζει (Ury, Brett & Goldberg 1988).

Ένα τελευταίο παράδειγμα επίσημης στρατηγικής βασισμένης στην ισχύ είναι η χρήση **απεργιών**, αν και αυτές συναντώνται συνήθως σε περιβάλλοντα εργασίας που υπάρχει συνδικαλισμός. Το ζήτημα είναι ότι όλοι οι υπάλληλοι από τον πιο χαμηλό έως το υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο έχουν την επιλογή να χρησιμοποιήσουν μεθόδους βασισμένες στην ισχύ.

## Δεύτερο Μέρος: Ερευνητικό Μέρος



## Κεφάλαιο Πέμπτο: Έρευνα

### 5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το σημείο της εργασίας παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία ION στο Υποκατάστημα Άρτας στην περιοχή Ιμαρέτ με την συμμετοχή των εργαζομένων. Η επιλογή της εν λόγω εταιρίας έγινε κυρίως για δυο βασικούς λόγους:

Ο πρώτος λόγος ήταν ότι η συγκεκριμένη εταιρεία είναι μια μεγάλη βιομηχανική παραγωγική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο για παρά πολλά χρόνια και έχει καταξιωθεί στο μυαλό και τις συνήθειες των καταναλωτών με τα προϊόντα της

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι η εταιρεία ION και συγκεκριμένα το Υποκατάστημα της στην περιοχή Ιμαρέτ Άρτας είναι μία επιχείρηση που λειτουργεί σε τμήματα ( διοικητικά & παραγωγικά ) και στο κάθε τμήμα υπάρχουν ομάδες εργαζομένων με ιεραρχική δομή ( προϊστάμενοι & εργαζόμενοι )

### 5.2 Αναλυτικό Προφίλ για την ION

Η εταιρεία έχει μια ιστορία που έχει ξεκινήσει από το 1930 και για 88 χρόνια γενιές και γενιές έχουν συνδέσει αυτό το όνομα με την σοκολάτα

Το 1975 Μία νέα σελίδα ανοίγει, με τα εγκαίνια των εγκαταστάσεων της ION στην Άρτα. Εκεί, ξεκινά η γραμμή παραγωγής γκοφρέτας – και υλοποιείται μία μεγάλη ιδέα.



Δύο χρόνια μετά από τη δημιουργία του εργοστασίου παραγωγής γκοφρέτας στην Άρτα, γεννιέται η μία και μοναδική: σοκολάτα ION και γκοφρέτα γίνονται ένα στη Σοκοφρέτα και η Ελλάδα αποκτά το αγαπημένο της γλυκό σνακ!

Σήμερα, η ION, μία επιχείρηση 100% ελληνική, μεγαλώνει, εξελίσσεται, σέβεται τις αξίες της και δημιουργεί νέες ευκαιρίες ,αποδεικνύοντας ότι η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα έχει ιστορία, αλλά και μέλλον!

Με τρεις υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής στην Ελλάδα, με περίπου 950 εργαζομένους και με κύκλο εργασιών πάνω από 110 εκ. ευρώ ετησίως, η ION κατατάσσεται στις 60 μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες. Με πίστη στις αξίες της, φροντίζει να καινοτομεί μέσα από τα προϊόντα της, αλλά και μέσω της υπεύθυνης στάσης απέναντι στο περιβάλλον, στους εργαζομένους και στην κοινωνία.(<http://www.ion.gr> )

### **5.3 Ερευνητική Μεθοδολογία**

#### **5.3.1 Ερευνητικό Εργαλείο**

Το μέσο το οποίο επιλέχθηκε για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου στις έρευνες αγοράς. Ως μια μέθοδος- τεχνική συλλογής πληροφοριών έχει, όπως όλες οι μέθοδοι, τα όρια της και μπορεί να παρέχει ορισμένου τύπου πληροφορίες.

Η επιχείρηση απασχολεί στο υποκαταστήματα στο Ιμαρέτ Άρτας κατά το διάστημα της έρευνας ( κατά τους καλοκαιρινούς μήνες μειώνεται ο αριθμός των εργαζομένων ) 190 συνολικά εργαζόμενους . Το δείγμα αποτέλεσαν 131 και η δειγματοληπτική μέθοδος ήταν τυχαία

#### **5.3.2 Αποτελέσματα Απαντήσεων Ερωτηματολογίου**

Στο σημείο αυτό της εργασίας καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας με αναλυτικούς πίνακες με ποσοστιαία δεδομένα, διαγράμματα και πίτες όπου καταγράφονται οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους εργαζομένους της επιλεγμένης εταιρίας . Πάνω από κάθε πίνακα αναγράφεται η ερώτηση ενώ κάτω από τον πίνακα υπάρχει η αναλυτική περιγραφή των δεδομένων

## Κεφάλαιο Έκτο

### Συμπεράσματα

## Κεφάλαιο Έκτο: Συμπεράσματα

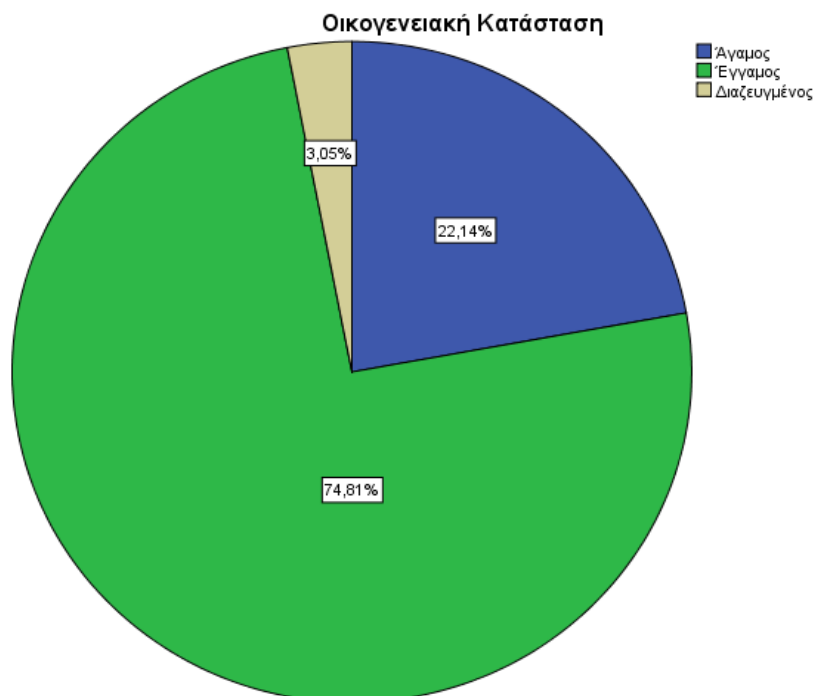
### 6.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι η έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου . Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις . Οι 5 είναι δημογραφικού χαρακτήρα και οι άλλες 13 ερωτήσεις σχετικά με της εργασιακές συγκρούσεις και επίδραση της οικονομικής κρίσεις σε αυτές. Συγκεκριμένα η πρώτη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν αφορούσε την οικογενειακή τους κατάσταση.

Πίνακας 6.1: Οικογενειακή Κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άγαμος	29	22,1	22,1	22,1
Έγγαμος	98	74,8	74,8	96,9
Διαζευγμένος	4	3,1	3,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Γράφημα 6.1: Οικογενειακή Κατάσταση



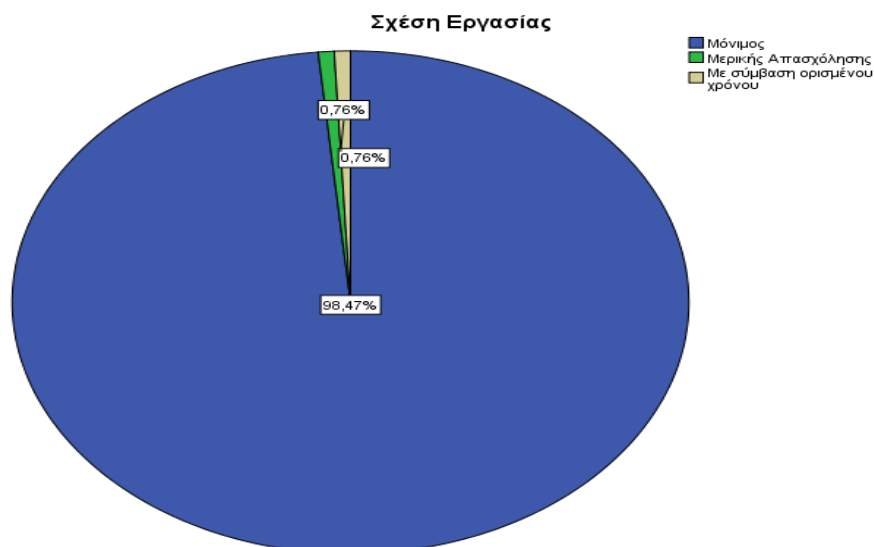
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μια μεγάλη επιχείρηση ΙΟΝ ( σοκολατοβιομηχανία) στο Υποκατάστημα Ιμαρέτ του Νομού Άρτας με αριθμό εργαζομένων 190 άτομα και δείγμα 131 ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα που εκπροσωπεί στο 68,95% του συνόλου των εργαζομένων στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ανώνυμα γι' αυτό και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου .

Από τα δημογραφικά στοιχεία της ανάλυσης του ερωτηματολογίου προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα . Αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση όπου σε ποσοστό 98,47% είναι εργαζόμενοι με μόνιμη και πλήρης απασχόληση ( άρα υπάρχει σταθερή σχέση εργασίας) .

Πίνακας 6.2: Σχέση Εργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μόνιμος	129	98,5	98,5	98,5
Μερικής Απασχόλησης	1	,8	,8	99,2
Valid Με σύμβαση ορισμένου χρόνου	1	,8	,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Γράφημα 6.2: Σχέση Εργασία



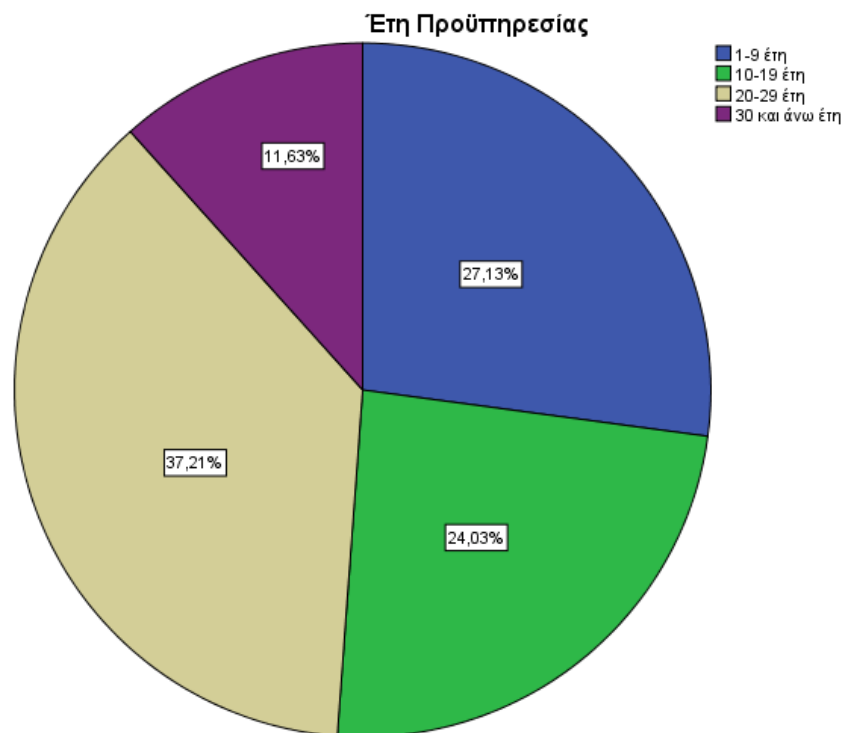
Διπλωματική Εργασία με τίτλο: Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η επίδρασή της  
οικονομικής κρίσεις σε αυτές

Οι εργαζόμενοι μένουν στην επιχείρηση για πάρα πολλά χρόνια , δημιουργώντας μια σταθερή σχέση εργασίας βασισμένη στην εμπιστοσύνη και των δυο πλευρών , αναλυτικά για έτη 1 έως 9 σε ποσοστό 27,13% , από 10 έως 19 σε ποσοστό 24,03% , από 20 έως 29 σε ποσοστό 37,21% , άνω των 30 χρόνων σε ποσοστό 11,63% .

Πίνακας 6.3: Έτη Προϋπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-9 έτη	35	26,7	27,1	27,1
10-19 έτη	31	23,7	24,0	51,2
20-29 έτη	48	36,6	37,2	88,4
30 και άνω έτη	15	11,5	11,6	100,0
Total	129	98,5	100,0	
Missing System	2	1,5		
Total	131	100,0		

Γράφημα 6.3: Έτη Προϋπηρεσίας



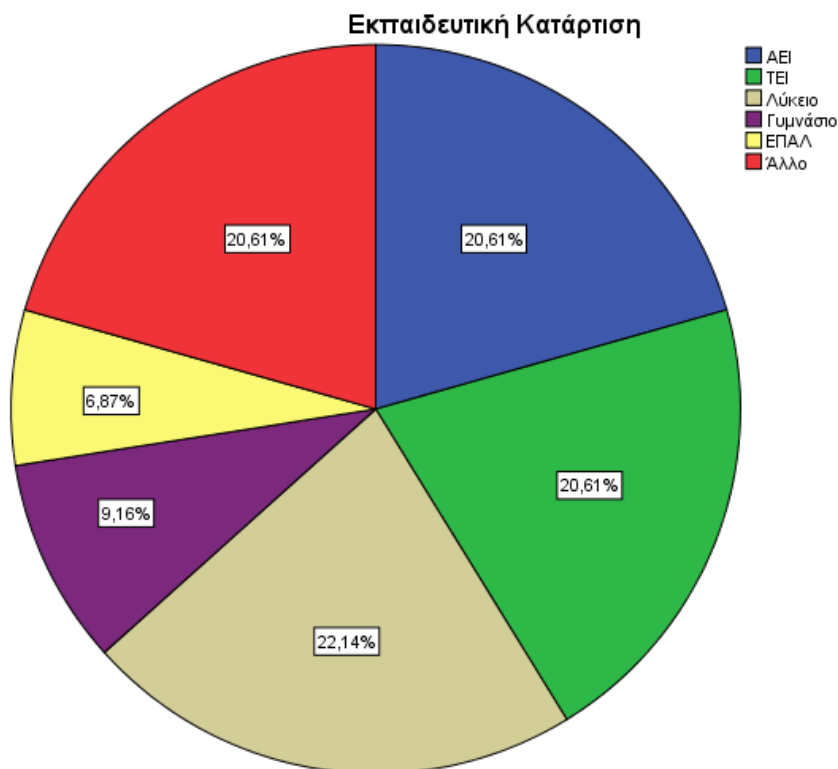
Σε αυτό το μεγάλο διάστημα παραμονής στην επιχείρησης αναμενόμενο είναι ότι το ποσοστό των έγγαμων εργαζομένων στην επιχείρησης είναι στο ποσοστό του 74,81%.

Παρατηρούμε ότι στην επιχείρηση το ποσοστό της Εκπαιδευτικής Κατάρτισης είναι ισορροπημένο σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης , αναλυτικά αναφέρουμε ΑΕΙ σε ποσοστό 20,61% , ΤΕΙ σε ποσοστό 20,61% , Απόφοιτοι ΛΥΚΕΙΟ σε ποσοστό 22,14% , Απόφοιτοι ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ σε ποσοστό 9,16% ,

Πίνακας 6.4: Εκπαίδευση Κατάρτιση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
AEI	27	20,6	20,6	20,6
TEI	27	20,6	20,6	41,2
Λύκειο	29	22,1	22,1	63,4
Valid Γυμνάσιο	12	9,2	9,2	72,5
ΕΠΑΛ	9	6,9	6,9	79,4
Άλλο	27	20,6	20,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Γράφημα 6.4: Εκπαίδευση – Κατάρτιση



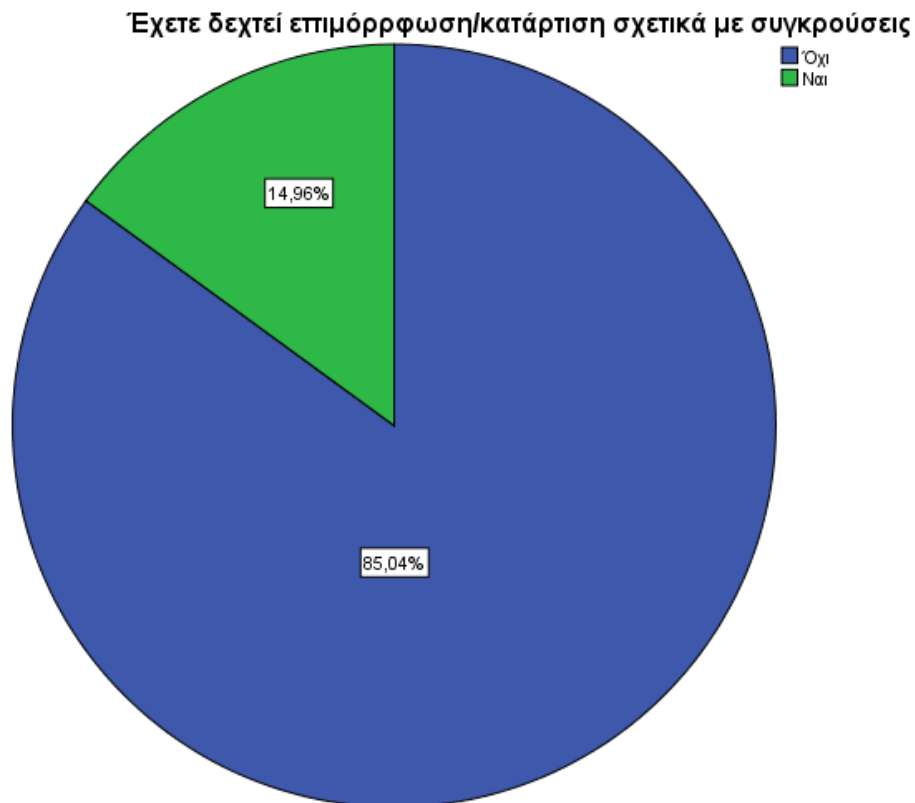
Από τις ερωτήσεις σχετικά με τις Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο του ερωτηματολογίου προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα

Οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι η επιχείρηση δεν έχει μεριμνήσει στην κατάρτιση επιμόρφωσης των εργαζομένων σχετικά με τις εργασιακές συγκρούσεις σε ποσοστό 85,01% . Μεγάλο ποσοστό, αν αναλογιστεί κανείς τον μεγάλο χρόνο παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση .

Πίνακας 6.5: Επιμόρφωση / κατάρτιση σχετικά με συγκρούσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	108	82,4	85,0	85,0
Valid Ναι	19	14,5	15,0	100,0
Total	127	96,9	100,0	
Missing System	4	3,1		
Total	131	100,0		

Γράφημα 6.5: Επιμόρφωση / κατάρτιση σχετικά με συγκρούσεις



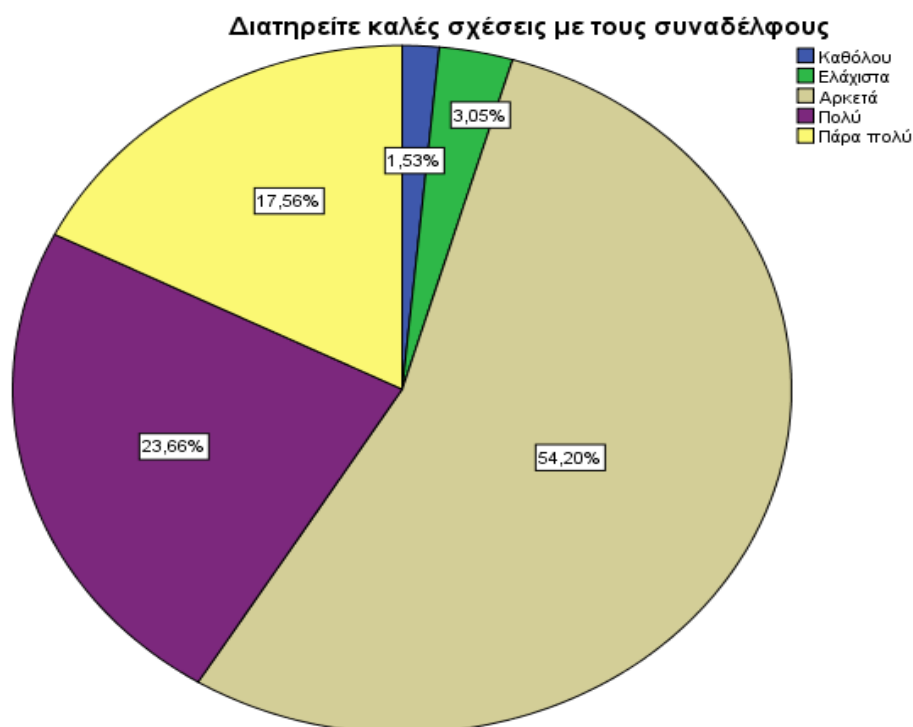


Ο μεγάλος χρόνος παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση δίνει την δυνατότητα ώστε οι εργαζόμενοι να διατηρούν καλές έως πολύ καλές σχέσεις μεταξύ τους μέσα στον χώρο της επιχείρησης ( ποσοστό 95,42% ) όπως καταγράφεται σε σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου, αναλυτικά πάρα πολύ καλές σχέσεις ποσοστό 54,20% , πολύ καλές σχέσεις ποσοστό 23,66% , αρκετά καλές σχέσεις ποσοστό 17,56% , ελάχιστα ποσοστό 3,05% , καθόλου ποσοστό 1,53% .

Πίνακας 6.6: Σχέσεις με συναδέλφους

Διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Καθόλου	2	1,5	1,5	1,5
	Ελάχιστα	4	3,1	3,1	4,6
	Αρκετά	71	54,2	54,2	58,8
	Πολύ	31	23,7	23,7	82,4
	Πάρα πολύ	23	17,6	17,6	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Γράφημα 6.6: Σχέσεις με συναδέλφους

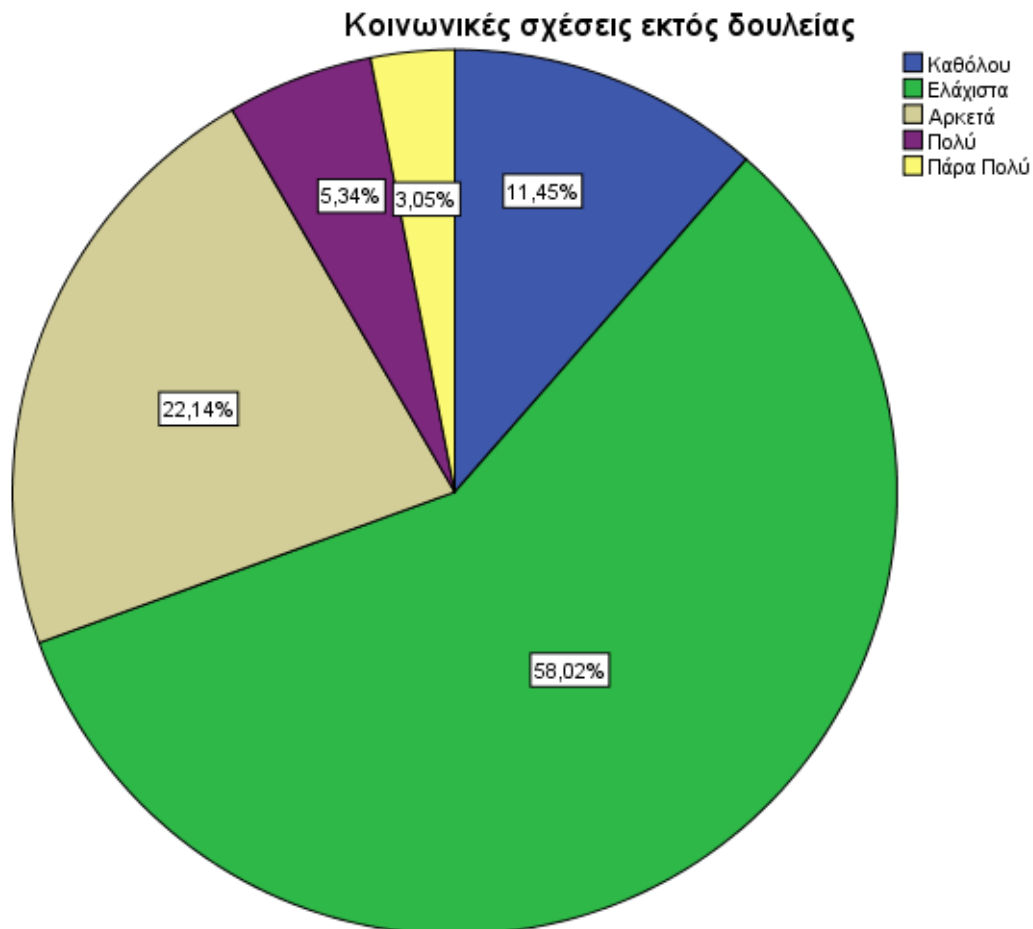


Παρόλες τις καλές σχέσεις που διατηρούν μέσα στον χώρο της επιχείρησης μόνο σε ποσοστό 22,14% έχουν κοινωνικές σχέσεις μεταξύ τους, ενώ σε ποσοστό 58,02% δεν έχουν καθόλου κοινωνικές σχέσεις. Το γεγονός αυτό ενδέχεται να οφείλεται στον μεγάλο χρόνο παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση όπως αναφέραμε και παραπάνω.

Πίνακας 6.7: Κοινωνικές Σχέσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	11,5	11,5
	Ελάχιστα	76	58,0	69,5
	Αρκετά	29	22,1	91,6
	Πολύ	7	5,3	96,9
	Πάρα Πολύ	4	3,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Γράφημα 6.7: Κοινωνικές Σχέσεις

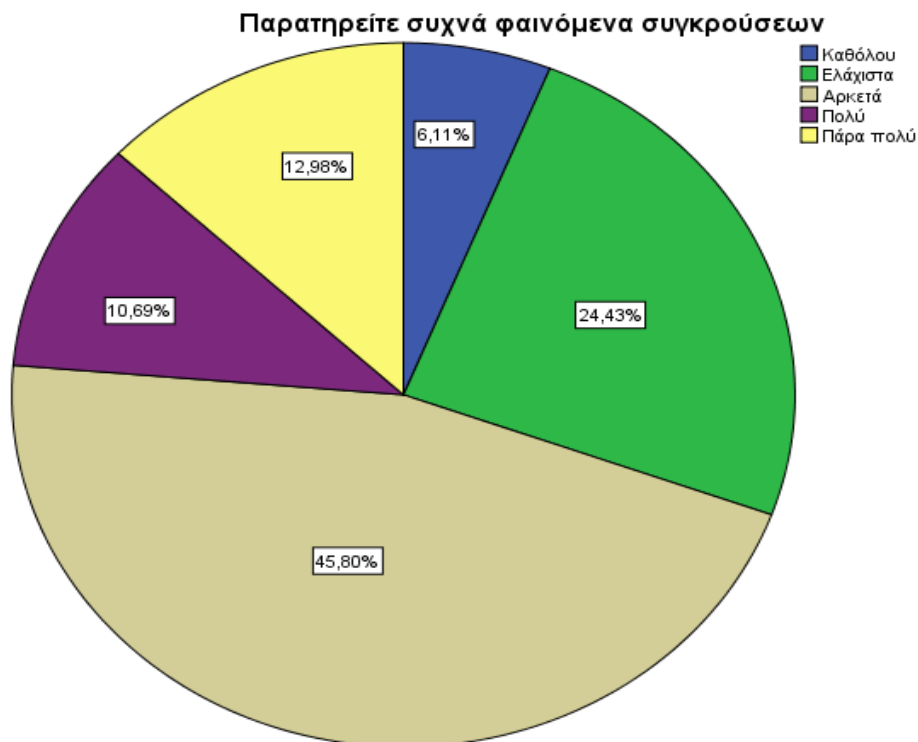


Παρόλο όμως που οι σχέσεις μεταξύ τους τον χώρο της εργασίας είναι σε ποσοστό 95,42% καλές και έχουμε σχεδόν τους μισούς σε ποσοστό 41,98% να έχουν και κοινωνικές σχέσεις, σε σχετική ερώτησης του ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι σε ποσοστό 93,89% παρατηρούνται φαινόμενα συγκρούσεων . Αναλυτικότερα αναφέρουμε για τα φαινόμενα συγκρούσεων πάρα πολύ ποσοστό 12,98% , πολύ ποσοστό 10,69% , αρκετά ποσοστό 45,80% , ελάχιστα ποσοστό 24,43% , καθόλου ποσοστό 6,11% .

Πίνακας 6.8: Φαινόμενα Συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	6,1	6,1	6,1
Ελάχιστα	32	24,4	24,4	30,5
Αρκετά	60	45,8	45,8	76,3
Πολύ	14	10,7	10,7	87,0
Πάρα πολύ	17	13,0	13,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Γράφημα 6.8: Φαινόμενα Συγκρούσεων

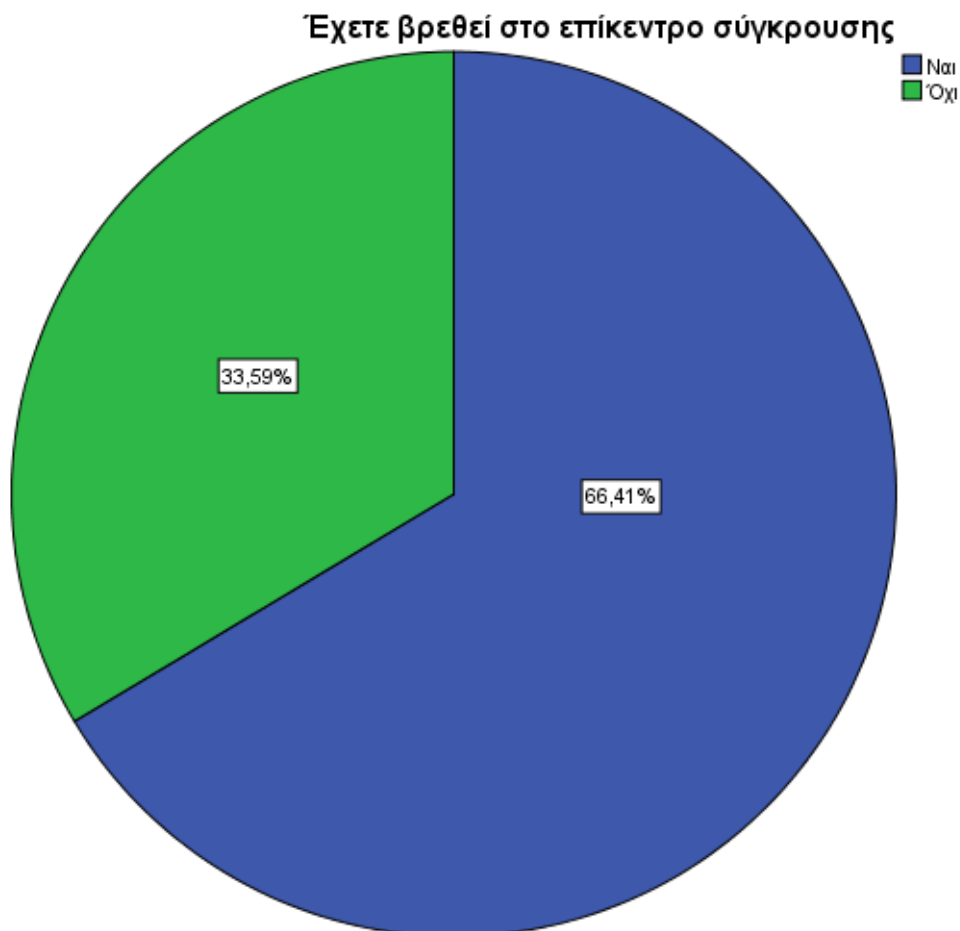


Σε ποσοστό 66,41% των εργαζομένων έχουν βρεθεί στο επίκεντρο σύγκρουσης, οι οποίες είναι σε ποσοστό 49,62% μεταξύ γυναικών και σε ποσοστό 44,27% μεταξύ ανδρών και γυναικών, όπως προκύπτει από σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 6.9: Επίκεντρο Σύγκρουσης

Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο σύγκρουσης				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	87	66,4	66,4
	Όχι	44	33,6	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Γράφημα 6.9: Επίκεντρο Σύγκρουσης



**Διπλωματική Εργασία με τίτλο: Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η επίδρασή της  
οικονομικής κρίσης σε αυτές**

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ότι σε ποσοστό 51,94% οι συγκρούσεις είναι μεταξύ ομάδων, κάτι αναμενόμενο, επειδή η συχνότερη πηγή συγκρούσεων οφείλεται σε μη αποτελεσματική επικοινωνία σε ποσοστό 45,74%, και σε ποσοστό 40,31% μεταξύ υπαλλήλων επειδή οι συγκρούσεις που οφείλονται σε προσωπικές φιλοδοξίες είναι ποσοστό 25,58%.

Πίνακας 6.10: Που επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μεταξύ Διευθυντών και υφισταμένων	6	4,6	4,7	4,7
Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών	4	3,1	3,1	7,8
Μεταξύ υπαλλήλων	52	39,7	40,3	48,1
Μεταξύ Ομάδων	67	51,1	51,9	100,0
Total	129	98,5	100,0	
Missing System	2	1,5		
Total	131	100,0		

Γράφημα 6.10: Που επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις



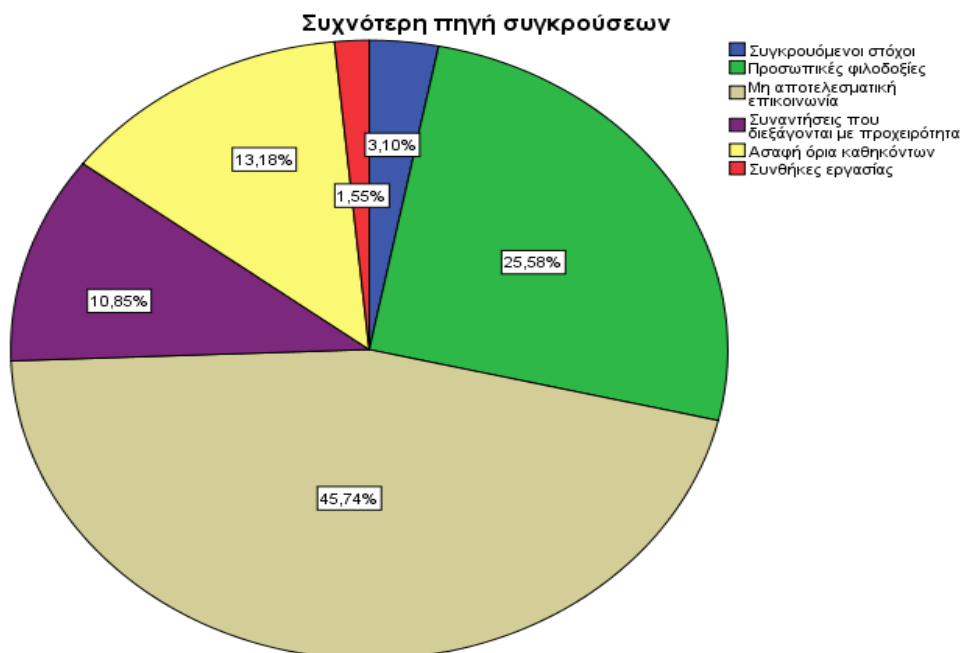
**Διπλωματική Εργασία με τίτλο: Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η επίδρασή της  
οικονομικής κρίσεις σε αυτές**

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συγκρούσεων σε ποσοστό 24,03% οφείλεται σε οργανωτικές αδυναμίες της επιχείρησης και συγκεκριμένα 10,85% σε συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα και σε ποσοστό 13,18% οφείλεται σε ασαφή όρια καθηκόντων μεταξύ ομάδων ή εργαζομένων .

Πίνακας 6.11: Συχνότερη πηγή συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συγκρουόμενοι στόχοι	4	3,1	3,1	3,1
Προσωπικές φιλοδοξίες	33	25,2	25,6	28,7
Μη αποτελεσματική επικοινωνία	59	45,0	45,7	74,4
Συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα	14	10,7	10,9	85,3
Ασαφή όρια καθηκόντων	17	13,0	13,2	98,4
Συνθήκες εργασίας	2	1,5	1,6	100,0
Total	129	98,5	100,0	
Missing System	2	1,5		
Total	131	100,0		

Γράφημα 6.11: Συχνότερη πηγή συγκρούσεων

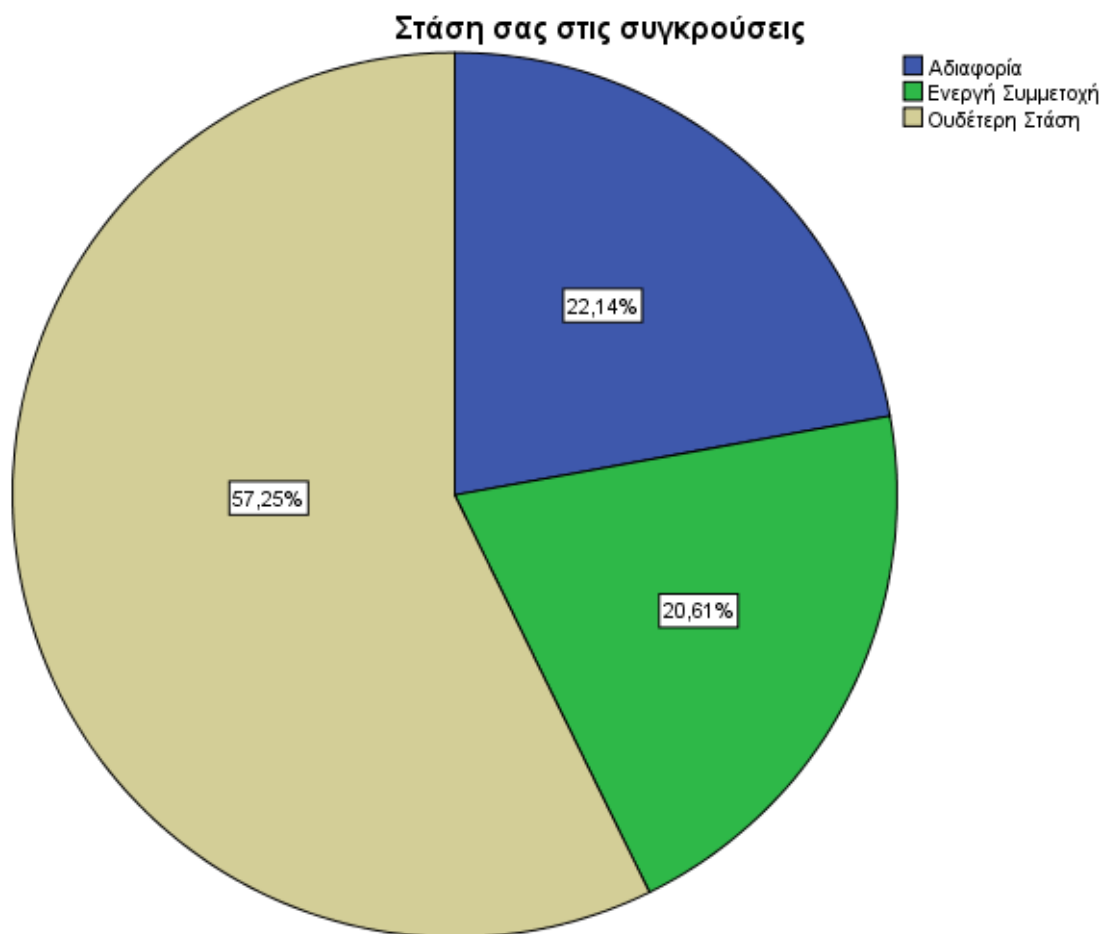


Η στάση των εργαζομένων απέναντι στις συγκρούσεις είναι σε ποσοστό 57,25% ουδέτερη , σε ποσοστό 22,14% αδιάφορη και σε ποσοστό μόνο 20,61% έχουν ενεργή συμμετοχή . Ο συχνότερος τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων είναι συμβιβασμός 33,59% , παραχώρηση 15,27% , επιβολή 21,37% , διαπραγμάτευση 7,63% και αποφυγή 22,14%.

Πίνακας 6.12: Στάση σας στις συγκρούσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Αδιαφορία	29	22,1	22,1	22,1
Ενεργή Συμμετοχή	27	20,6	20,6	42,7
Ουδέτερη Στάση	75	57,3	57,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Γράφημα 6.12: Στάση σας στις συγκρούσεις



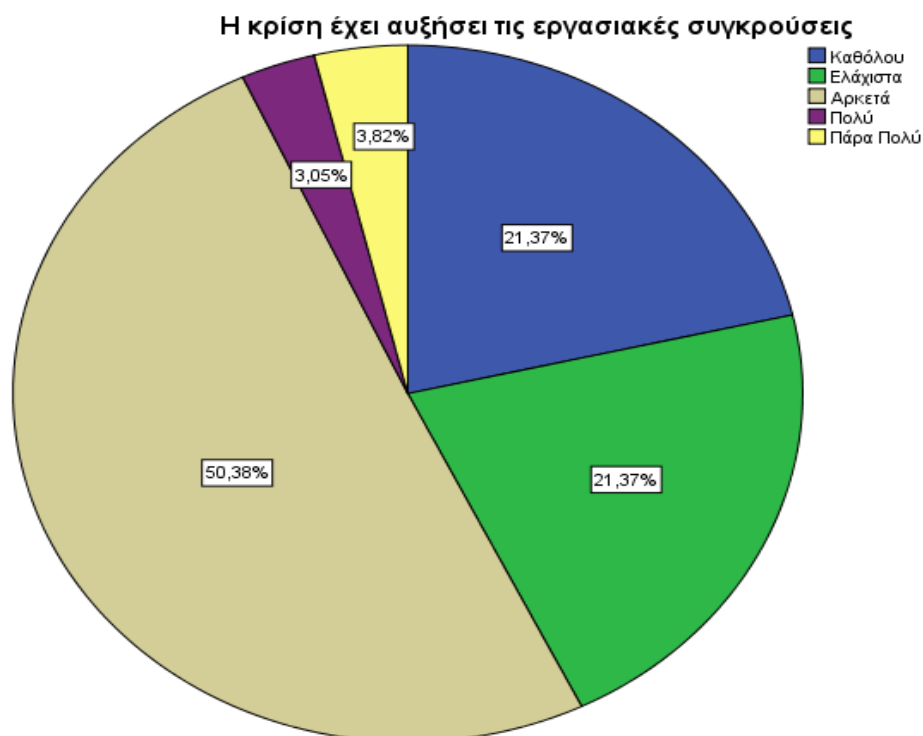
**Διπλωματική Εργασία με τίτλο: Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η επίδρασή της  
οικονομικής κρίσης σε αυτές**

Από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου προκύπτουν τα συμπεράσματα ότι μετά την οικονομική κρίση οι εργαζόμενοι έχουν γίνει πιο οξύθυμοι σε ποσοστό 62,02%, και έχει αυξηθεί τις συγκρούσεις τον εργασιακό χώρο σε ποσοστό αρκετά σε ποσοστό 50,38% . Εδώ παρατηρούμε ότι για την συγκεκριμένη επιχείρηση σε ποσοστό 42,74% η οικονομική κρίση δεν έχει αυξήσει τις συγκρούσεις γεγονός που μπορεί να οφείλεται στον μεγάλο χρόνο παραμονής των εργαζομένων , στην καλή σχέση επιχείρησης με εργαζομένους , στην σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων από την πλευρά της επιχείρησης .

Πίνακας 6.13: Σχέση Κρίσης με εργασιακές συγκρούσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	21,4	21,4
	Ελάχιστα	28	21,4	42,7
	Αρκετά	66	50,4	93,1
	Πολύ	4	3,1	96,2
	Πάρα Πολύ	5	3,8	100,0
	Total	131	100,0	100,0

Γράφημα 6.13: Σχέση Κρίσης με εργασιακές συγκρούσεις

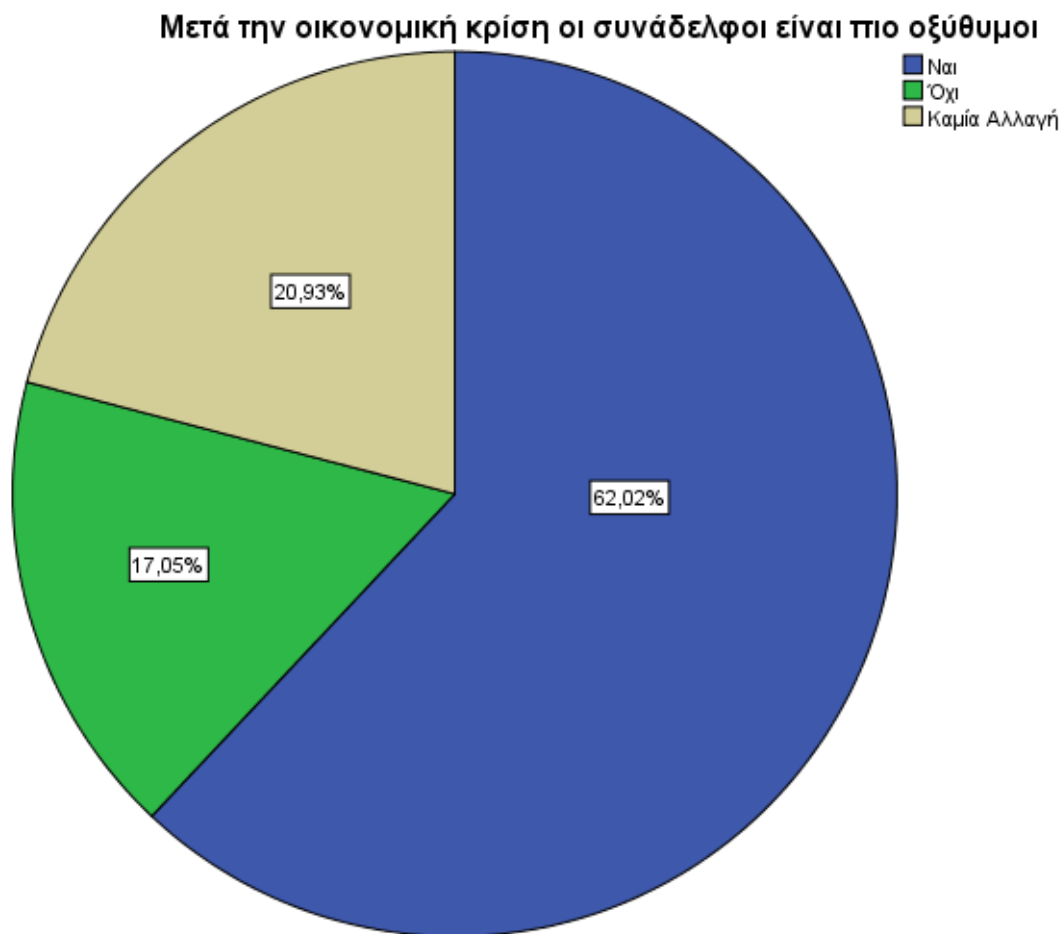




Πίνακας 6.14: Μετά την οικονομική κρίση οι συνάδελφοι είναι πιο οξύθυμοι

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ναι	80	61,1	62,0	62,0
Όχι	22	16,8	17,1	79,1
Καμία Αλλαγή	27	20,6	20,9	100,0
Total	129	98,5	100,0	
Missing				
System	2	1,5		
Total	131	100,0		

Γράφημα 6.14: Μετά την οικονομική κρίση οι συνάδελφοι είναι πιο οξύθυμοι

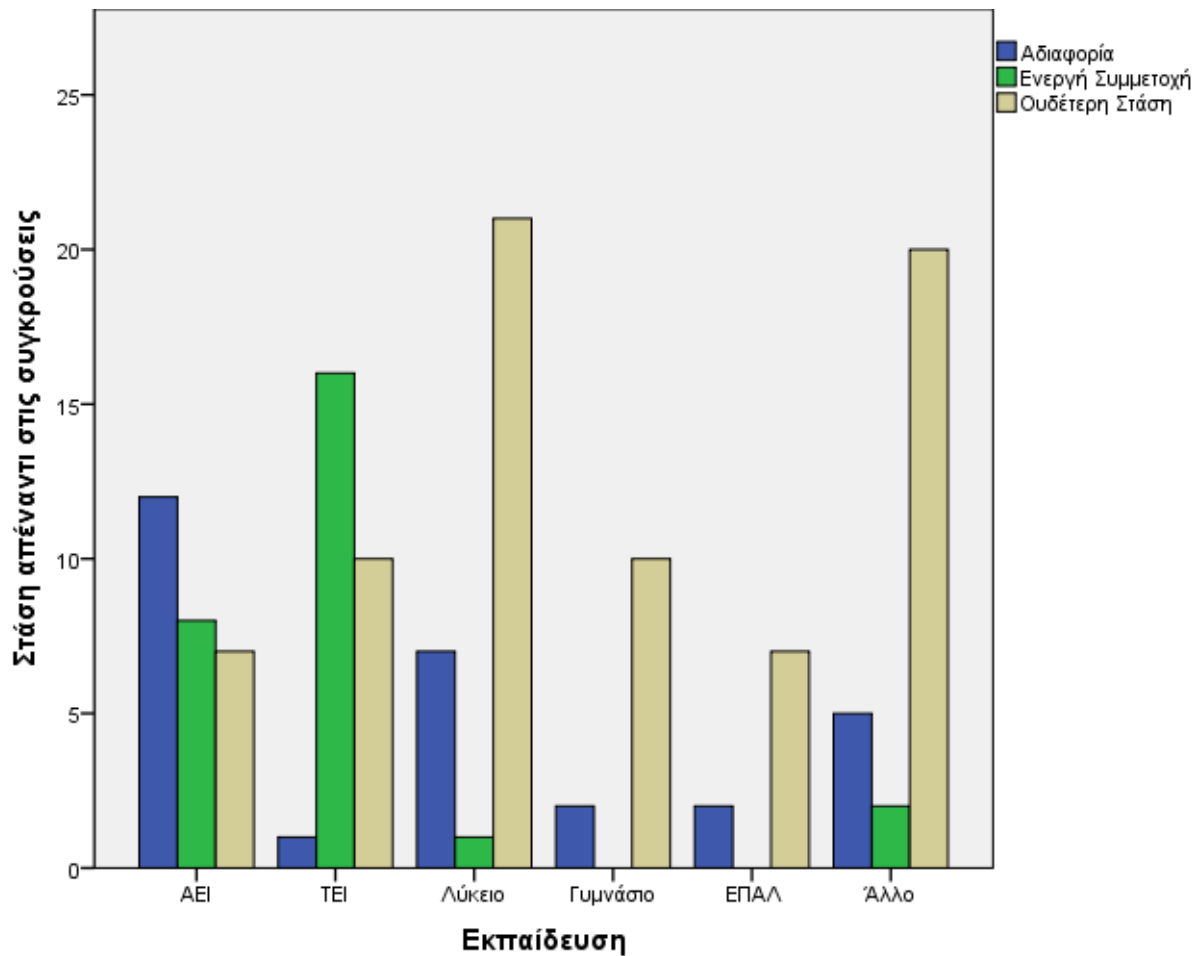


Συνοψίζοντας τα παραπάνω αποτελέσματα και από την σχετική βιβλιογραφία που υπάρχει παρατηρούμε ότι παρότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς για την δουλειά τους (μεγάλος χρόνος παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση) , δουλεύουν με συμβάσεις αορίστου χρόνου και πλήρους ωραρίου οι συγκρούσεις είναι κάτι το αναπόφευκτο μέσα στην επιχείρηση, οπότε πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν και να αναπτύσσονται τα κατάλληλα μοντέλα για την επίλυση και αποφυγή δυσκολότερων καταστάσεων, που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην παραγωγικότητα της επιχείρησης .

Πίνακας 6.15: Συνδυαστικοί Πίνακες με βάση τη συχνότητα των απαντήσεων

		Εκπαιδευτική Κατάρτιση					
		ΑΕΙ	ΤΕΙ	Λύκειο	Γυμνάσιο	ΕΠΑΛ	Άλλο
Στάση σας στις συγκρούσεις	Αδιαφορία	12	1	7	2	2	5
	Ενεργή Συμμετοχή	8	16	1	0	0	2
	Ουδέτερη Στάση	7	10	21	10	7	20

Γράφημα 6.15: Συνδυαστικό γράφημα με βάση τη συχνότητα των απαντήσεων



## 6.2 Γενικά Συμπεράσματα

Παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης εξακολουθούν να είναι το κλειδί της καλής και παραγωγικής λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Όποτε έχουμε να κάνουμε με συνεργασία ανθρώπων, οι συγκρούσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής. Δημιουργείται μεταξύ ανθρώπων που έχουν διαφορετικές απόψεις, ανάγκες, αξίες και αντίθετα συμφέροντα ή προέρχεται από άγνοια, λάθη, κακή οργάνωση και ανταγωνισμό (Σαΐτης, 2002)

Η ίδια η σύγκρουση δεν είναι πάντα καταστροφική. Οι συγκρούσεις που διαχειρίζονται παραγωγικά μπορούν να οδηγήσουν σε νέες ιδέες, μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα ανάλογα με τον τρόπο που θα την διαχειριστούμε (Hakvoort, 2010)

Η θεωρία ότι οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν και ότι μπορεί να επικρατήσει η πλήρης αρμονία είναι μη εφικτή, γιατί η σύγκρουση οφείλεται σε βασικές ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων όπως να ανήκουμε, να έχουμε τον έλεγχο, να ακούγεται η άποψη μας ( Μαυροσκούφης , 2007 ). Μάλιστα , θεωρητικοί της εξελικτικής ψυχολογία ισχυρίζονται ότι η σύγκρουση είναι και απαραίτητη, γιατί πολλές φορές πυροδοτεί αλλαγές ( Shantz & Hartup , 1992 )

Η σύγκρουση δεν είναι ένα πρόβλημα που πρέπει να αποδοθεί σε κάποιον, ούτε μια μάχη που πρέπει οπωσδήποτε να κερδηθεί . Είναι μια ομαδική διαδικασία και η επίλυση της είναι υποχρεωτική και των δυο πλευρών διότι η πόλωση και η εστίαση μόνο στις ανάγκες της μιας πλευράς δρουν αρνητικά και δυσλειτουργικά για όλη την διαδικασία (Tjosvold & Tjosvold , 1995 )

Η αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης παρέχει την ευκαιρία για μάθηση και καινοτομία και είναι απαραίτητη για την ευημερία μιας επιχείρησης ενώ η αναποτελεσματική διαχείριση αυτής μπορεί να προκαλέσει Οργανωσιακές δυσλειτουργίες .

Αν τα μέλη μιας ομάδας ή ομάδες μεταξύ τους έχουν κάποιο πρόβλημα είναι σημαντικό γι' αυτούς να το φέρουν στην επιφάνεια και να το συζητήσουν με την υπόλοιπη ομάδα, χωρίς όμως να θίξουν προσωπικότητες . Εφόσον οι ομάδες ή τα άτομα μιας ομάδας είναι υγιείς διαπραγματεύονται την διαφωνία με ειρηνικούς τρόπους, όπως είναι ο διάλογος, η ανάπτυξη επιχειρημάτων, η σταθερότητα της διεκδίκησης, η ευελιξία, η προσαρμογή, ώστε να λύνεται και να προλαμβάνεται παρόμοιο περιστατικό .

Συμβαίνει συχνά όμως κάποιες διαφωνίες να παίρνουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις, με δυσάρεστες και απόβλεπες επιπτώσεις στη λειτουργία της εταιρείας. Εν τούτοις, ο χειρισμός της ενδοεταιρικής διαφωνίας είναι εφικτός

Η Διοικητική των Συγκρούσεων είναι μια πολύ σημαντική πτυχή στην οργάνωση της κάθε επιχείρησης. Βοηθά αυτούς που διοικούν τις επιχειρήσεις να λύνουν τις διάφορες συγκρούσεις που δημιουργούνται λόγω π.χ. της διαφοράς στόχων που δημιουργούνται μεταξύ ατόμων / ομάδων και διεύθυνσης.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή ανάλογα με είδος της σύγκρουσης ( μεταξύ ατόμων , μεταξύ ομάδων ) ,στις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επίλυση τους.

Ο στόχος της Διοικητικής των Συγκρούσεων είναι να βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που χρειάζονται για τον κατάλληλο χειρισμό περιπτώσεων διαφωνιών και συγκρούσεων. Επιπλέον, μέσω της Διοικητικής των Συγκρούσεων οδηγούμαστε στην κατανόηση βημάτων και διαδικασιών που μας επιτρέπουν να αντιμετωπίσουμε ριζικά τις κρίσεις που συνεπάγονται οι προστριβές, έτσι ώστε αυτές να μην επαναλαμβάνονται.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

Alan C. Filley. (1975), INTERPERSONAL CONFLICT RESOLUTION. University Of Wisconsin. Madison.

Allison John R., 1997: Five Ways to Keep Disputes Out of Court. Harvard Business

Barney J. B., Griffin R. W. (1992). THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS.

Bartunek, J.M. & Reid, R.D. (1992). The role of Conflict in a second order change attempt. In D.M. Kolb & J.M. Bartunek (eds). HIDDEN CONFLICT IN ORGANIZATIONS. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

Beres, M. E., & Schmidt, S. M. (1982). The conflict carousel: A contingency approach

BJ Gallagher Hately (1969), IS IT ALWAYS RIGHT TO BE RIGHT? : A TALE OF TRANSFORMING WORKPLACE CONFLICT INTO CREATIVITY AND COLLABORATION. Amacom Publications.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago

Bond, M. H., Leung, K., & Wan, K. (1982). How does cultural collectivism operate?

Boulding K., (1963). CONFLICT AND DEFENCE. New York: Harper & Row.

Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N. (2002), "Gender role, organizational status, and conflict management styles," *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 78-94.

Burton, J. (1990). *Conflict: Resolution and prevention*. New York: St. Martin's Press. business. Chicago: CCH.

Butler, A. G. (1973), "Project management: a study in organizational conflict," *Academy of Management Journal*, Vol. 16 March, pp. 84-101. Chicago Press.

Clegg, S. (1994). Power relations and the constitution of the resistant subject. In J. M. Jermier, D. Knights, & W. E. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp.274-325). London: Routledge.

Cohen, R. (1991). *Negotiation across cultures: Communication obstacles in international diplomacy*. Washington, DC: U.S. Institute of Peace Press.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 152-162.

Conlon, D. E., Carnevale, P. J., & Murnighan, J. K. (1994). Invention: Third party intervention with clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 387-410.

- Coser, L. (1956). The function of social conflict. New York: Free Press.
- Cosier R.A and Schwenk C. R., 1990: Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions. Academy of Management Executive, p. 69-74
- Costantino, C. A., & Merchant, C. S. (1996). Designing conflict management systems. San Francisco: Jossey-Bass.
- Costello, Jr., E. J. (1996). Controlling conflict: Alternative dispute resolution for
- Crozier, M. (1964). The bureaucratic phenomenon. Chicago, IL: The University of
- Daniel J. Canary (2000), COMPETENCE IN INTERPERSONAL CONFLICT. Ohio University, Ohio.
- Deborah Borisoff (1989), CONFLICT MANAGEMENT: A COMMUNICATION SKILLS APPROACH. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Deutsch, M. (1973), The Resolution of Conflict, Yale University Press, New Haven.
- Deutsch, M. (1991). Subjective features of conflict resolution: Psychological, social and cultural influences. In R. Vayrynen (ed.) New directions in conflict theory (pp. 25-56). London: Sage.
- Dibble, R. E. (1997). Alternative dispute resolution of employment conflicts: The search for standards. Journal of Collective Negotiations, 26 (1), 73-84.
- Donnellon, A., & Kolb, D. M. (1994). Constructive for whom? The fate of diversity disputes in organizations. Journal of Social Issues, 50(1), 139-155.
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression. In P. Ekman (Ed.), Darwin and facial expression (pp. 169-222). San Diego, CA: Academic Press.
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial conflict intervention in organizations: Traversing the cultural mosaic. International Journal of Conflict Management, 6, 124-146.
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention: A prescriptive model for strategy selection. Academy of Management Review, 20, 800-830.
- Elangovan, A. R. (1998). Managerial intervention in organizational disputes: Testing a prescriptive model of strategy selection. International Journal of Conflict Management, 9, 301-335.
- Ewing, D. W. (1989). Justice on the job: Resolving grievances in the nonunion workplace. Boston: Harvard Business School Press.
- Faure & J. Z. Rubin (Eds.), Culture and negotiation (pp. 97-115). London: Sage.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude and behavior: An introduction to theory and research Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, G. (1980). International negotiation: A cross-cultural perspective. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Fisher, R. J., & Keashly, L. (1991). The potential complementarity of mediation and consultation within a contingency model of third party intervention. *Journal of Peace Research*, 28 (1), 29-42.

Griffin R.W., G. Moorhead, (1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin, Boston.

*Journal of Crosscultural Psychology*, 13, 186-200.

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS*. John Wiley & Sons, New York.

Leiter, Michael P. (2007) , ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΤΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ, ΕΞΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΣΑΣ ΝΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

March J. G. & Simon H. A., (1958). *ORGANIZATIONS*. New York: John Wiley & Sons.

Miller K., (2007). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ*. Αθήνα : Εκδόσεις Διάυλος.

Mullins, L.J., (1996). *MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. 4th Edition, Pittman. 73

Press

Quinn, R.E. (1988). *BEYOND RATIONAL MANAGEMENT: MASTERING THE PARADOXES AND COMPETING DEMANDS OF HIGH PERFORMANCE*. Jossey-Bass, San Francisco.

Rahim, M.A. (2001). *MANAGING CONFLICT IN ORGANIZATIONS*. Westport, Conn.: Quorum Books.

*Review on Negotiation and Conflict Resolution* p. 163-187

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

Schein, E. H. 1980. *ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 3rd edition. Prentice – Hall.

Stewart Levine (1998). *GETTING TO RESOLUTION: TURNING CONFLICT INTO COLLABORATION*. Berrett-Koehler, San Fransisco.

The impact of task and maintenance contributions on reward allocation.

to conflict management. In G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 37-59). Hingham, MA: Kluwer-Nijhoff.

Topchik G.S. (2001). *MANAGING WORKPLACE NEGATIVITY*, 1rd edition. Amacom, New York.

Walton, R. E. (1969). *INTERPERSONAL PEACEMAKING : CONFRONTATIONS AND THIRD-PARTY CONSULTATION*. Addison – Wesley

Άξελροντ, Ρ.(1998). *Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ*. (Σ. Στασινός, μτφ). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.



Κάντας Α.(1995). ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ. ΜΕΡΟΣ 3ο ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΟΜΑΔΕΣ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ – ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ. Ελληνικά γράμματα.

Ρουμπάνη, Ν., (2007). ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΣΥΝΟΜΗΛΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ ΝΕΩΝ ΚΙ ΕΝΗΛΙΚΩΝ. Διαθέσιμο στο: [www.Humanrights-edu-cy.org](http://www.Humanrights-edu-cy.org).

Στειακάκης Ε. Κατζός Ν. (2002). MANAGEMENT ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΨΗ. Θεσσαλονίκη :Εκδόσεις Ζήτη.

# Παράρτημα I

## Ενημερωτική Επιστολή

## Παράτημα Ι: Ενημερωτική επιστολή με πληροφορίες για το παρόν ερωτηματολόγιο

Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών μου στο ΤΕΙ Ηπείρου στο τμήμα «Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής» του ΜΠΣ «Λογιστική – χρηματοοικονομική και Διοικητική Επιστήμη» πρόκειται να διεξαχθεί έρευνα προκειμένου να μελετηθούν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η επίδραση της οικονομικής κρίσης σε αυτές. Οι απαντήσεις σας μπορούν να γίνουν αρωγός των ενεργειών μετριασμού του φαινομένου.

Η συμμετοχή σας είναι, φυσικά, εθελοντική. Διασφαλίζονται η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία σας. Δεσμεύομαι ότι η ηλεκτρονική σας διεύθυνση και τα προσωπικά σας στοιχεία δε θα χρησιμοποιηθούν για άλλους λόγους εκτός της έρευνας. Επίσης, θέλω να σας διαβεβαιώσω για την εχεμύθεια των απαντήσεών σας και ότι αυτές θα χρησιμοποιηθούν για στατιστική ανάλυση και παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν διαρκεί πάνω από δέκα λεπτά και είναι πολύ σημαντική για την απρόσκοπτη συνέχιση της έρευνάς μου. Γι' αυτό σας παρακαλώ αφιερώστε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας και απαντήστε ειλικρινά στις ερωτήσεις. Μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου για οποιαδήποτε διευκρίνιση.

Σας ευχαριστώ για το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή σας στην παρούσα μελέτη. Εκτιμώ ειλικρινά το χρόνο που αφιερώνεται.

Με τιμή  
Δημοσθένης Σιαφάκας

Μεταπτυχιακός Φοιτητής στο

ΜΠΣ «Λογιστική – χρηματοοικονομική και Διοικητική Επιστήμη»

του ΤΕΙ Ηπείρου.

---

Δημοσθένης Σιαφάκας

Email: [siafakasdim@yahoo.gr](mailto:siafakasdim@yahoo.gr)

## Παράρτημα II

### Ερωτηματολόγιο

## Παράρτημα II – Ερωτηματολόγιο

### Ερωτηματολόγιο για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Θέμα έρευνας : Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η επίδραση της οικονομικής κρίσης σε αυτές

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που καλείστε να συμπληρώσετε είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που θα συμπληρώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς . Είναι σημαντικό να απαντήσετε με ειλικρίνεια και ορθότητα σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθούν τα στοιχεία του ερωτηματολογίου και να δώσουν αληθές αποτέλεσμα . Η συμμετοχή είναι εθελοντική . Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίζεται να διαρκέσει περίπου 15 λεπτά

#### Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία

**1. Οικογενειακή κατάσταση**

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Άγαμος /-η
- Έγγαμος /-η
- Διαζευγμένος/-νη

**2. Σχέση Εργασίας**

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Μόνιμος/-η
- Μερικής Απασχόλησης
- Με σύμβαση ορισμένου χρόνου

**3. Εκπαιδευτική κατάρτιση**

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Πτυχίο ΑΕΙ
- Πτυχίο ΤΕΙ
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος ΕΠΑΛ
- Άλλο: .....

**4. Έτη προϋπηρεσίας**

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- 1-9 έτη
- 10-19 έτη
- 20-29 έτη
- 30 και άνω έτη

**5. Έχετε δεχθεί επιμόρφωση / κατάρτιση σε θέματα σχετικά με τις συγκρούσεις των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας**

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Όχι
- Ναι

#### Ερωτήσεις σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

**6. Ως εργαζόμενος-η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ
- Άλλο: .....

**7. Ως εργαζόμενος-η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους σας, εκτός εργασίας;**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

**8. Στον χώρο της εργασίας σας παρατηρείται συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετα
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

**9. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στον χώρο της εργασίας σας;**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
- Όχι

**10. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανάμεσα σε άντρες
- Ανάμεσα σε γυναίκες
- Ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες
- Είναι ανεξάρτητες από το Φύλλο

**11. Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις:**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων
- Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών
- Μεταξύ Υπολλήλων
- Μεταξύ ομάδων (κλίκες)

12. Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συμβιβασμός  
 Παραχώρηση  
 Επιβολή  
 Διαπραγμάτευση  
 Αποφυγή

13. Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας ;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Συγκρουόμενοι στόχοι  
 Προσωπικές φιλοδοξίες  
 Μη αποτελεσματική επικοινωνία  
 Συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα  
 Ασαφή όρια καθηκόντων  
 Περιορισμένοι πόροι  
 Συνθήκες εργασίας

14. Χρησιμοποιήστε αριθμούς από το 1-8 για να ιεραρχήσετε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Αβεβαιότητα	Κακή επικοινωνία	Κακός συντονισμός	Άγχος	Απόρριψη	Χαμηλή αποδοτικότητα	Δυσφορία στον εργασιακό χώρο	Άλλες επιπτώσεις; Ποιες;
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ποια είναι η δική σας στάση απέναντι στις συγκρούσεις

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Αδιαφορία  
 Ενεργή Συμμετοχή  
 Ουδέτερη στάση

16. Πιστεύετε ότι η σημερινή οικονομική κρίση έχει αυξήσει τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετα  
 Πολύ  
 Πάρα Πολύ

17. Θεωρείτε ότι μετά την οικονομική κρίση οι συνάδελφοι σας είναι ποιο οξύθυμοι

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι  
 Όχι  
 Καμία Αλλαγή

18. Ποιοι είναι οι πιθανοί λόγοι μετά την οικονομική κρίση για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Οικονομικοί  
 Οικογενειακοί  
 Ανασφάλεια - Αβεβαιότητα  
 Ανεργία  
 Κοινωνικά προβλήματα

**Ευχαριστώ για την συμμετοχή σας**