

**ΤΕΙ Κρήτης**



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Κρήτης

*ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ*

---

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**“ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ : ΑΙΤΙΑ,  
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥΣ.”**

ΟΝΟΜΑΤΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ: ΠΙΝΝΗ ΣΤΑΜΑΤΙΑ  
ΡΕΤΣΗ ΕΛΕΝΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : κ. ΣΟΦΙΑ ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα τις Συγκρούσεις στον Εργασιακό Χώρο: Αίτια, Αντιμετώπιση και Πρόληψη τους, πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας του τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ύδριμα Κρητης.

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μας την κ. Παπαστεφανάκη Σοφία για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε για την εκπόνηση αυτής της πτυχιακής, για την συνεχή καθοδήγηση, για τις ουσιώδης συμβουλές της και για την ενθάρρυνση που μας έδωσε για την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής.

Οφείλουμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές που είχαμε όλα αυτά τα χρόνια για τις γνώσεις που μας μετέδωσαν στο πλαίσιο της Ακαδημιακής μας ζωής.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την οικογένεια μας που μας συμπαράσταθηκε και μας στήριξε σε όλα αυτά τα χρόνια ψυχικά και οικονομικά στο να υλοποιήσουμε τους στόχους και τις προσδοκίες μας.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, των αιτιών τους, της αντιμετώπισης τους και της πρόληψης τους. Το πρώτο μέρος της εργασίας αφορά την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αναφέρεται η έννοια και τα είδη των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι παράγοντες συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Στο τρίτο κεφάλαιο θα διερευνηθούν τα αίτια και οι τρόποι επίλυσης τους, ενώ το τέταρτο εστιάζει στα αποτελέσματα της σύγκρουσης και στους τρόπους πρόληψης και αντιμετώπισής της. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά την έρευνα η οποία έγινε με τυχαία δειγματοληψία ανάμεσα σε κατοίκους του Ηρακλείου Κρήτης.

## **ABSTRACT**

The present paper deals with the issue of conflicts in the work environment, its causes and they way they are dealt with and prevented. The first part of the paper deals with a literary review. In the first chapter of the present thesis the meaning and types of conflict in organizations are mentioned. In the second chapter the factors of conflicts in the work place are presented. In the third chapter the reasons and ways of solving them are researched, however the fourth chapter focuses on the results of conflict and the ways to prevent and deal with it. The second part of the research concerns the research which was conducted by random sampling amongst residents of Irakleion Crete.

## Περιεχόμενα

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	3
<b>Εισαγωγή</b> .....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟΙ: ΗΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b> .....	7
<b>1.1 Ο ορισμός των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο</b> .....	7
<b>1.2 Η σύγκρουση των ρόλων και της συμπεριφοράς στον οργανισμό.</b> 9	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b> .....	14
<b>2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ</b> .....	14
<b>2.2 Συγκρούσεις και επικοινωνία σε ένα εργασιακό περιβάλλον</b> .....	32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ III: ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ</b> .....	42
<b>3.1 Αιτίες Σύγκρουσης</b> .....	42
<b>3.2 Χειρισμοί στον Τομέα των Συγκρούσεων</b> .....	44
<b>3.3 Η Καλύτερη Δυνατή Προσέγγιση των Συγκρούσεων</b> .....	45
<b>3.4 Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Σύγκρουσης</b> .....	47
<b>3.5 Διαχείριση μιας Διαπροσωπικής Σχέσης</b> .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ</b> 54	
<b>4.1 Αποτελέσματα της σύγκρουσης</b> .....	54
<b>4.2 Οργάνωση για την Αποφυγή της Σύγκρουσης</b> .....	55
<b>4.3 Τεχνικές για την Προσέγγιση μιας Ανοιχτής Διαμάχης</b> .....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....	61
<b>5.1 Σκοπός της Έρευνας</b> .....	61
<b>5.2 Ερευνητικό Εργαλείο</b> .....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	63

<b>6.1 Δημογραφικά στοιχεία.....</b>	<b>63</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>84</b>
<b>7.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>84</b>
<b>7.2ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>86</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>88</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>95</b>

## **Εισαγωγή**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις σε όποιο τομέα της οικονομίας και να ανήκουν έχουν να αντιμετωπίσουν σύνθετα και ποικίλα ζητήματα, όπως είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και κατ' επέκταση ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο οποίος δημιουργεί σημαντική πίεση στις λειτουργίες τους. Κάθε επιχείρηση θέτει ως στόχο την κερδοφορία της και την μακροχρόνια υγιή χρηματοοικονομική λειτουργία της.

Η ορθή λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε ένα πλαίσιο αυξημένης οικονομικής αποδοτικότητας αυτής (Lametal, 2002).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μέσα από διάφορες λειτουργίες και τεχνικές προσπαθεί να αμβλύνει τις διαφορές που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και να αναπτύξει επιτυχημένα συστήματα αποτελεσματικής ηγεσίας, στοιχείο το οποίο έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων στον Οργανισμό και επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια) εντός και εκτός αυτού (DePreu, 2008).

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ποικίλες και ξεκινούν από την εύρεση τρόπων προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη αυτού, αλλά και τη διαχείριση της απόδοσης του μέσα από συστήματα αξιολόγησης και συνεχούς εκπαίδευσης του. Το αποτέλεσμα των λειτουργιών αυτών είναι να στελεχώνονται οι επιχειρήσεις με ικανό προσωπικό το οποίο επιδεικνύει θέληση και ικανότητα.

Βάση όλων των παραπάνω στοιχείων, επιλέχθηκε το θέμα της παρούσας πτυχιακής και τέθηκε ως σκοπός η διερεύνηση των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις καθώς και τα αίτια τους αλλά και τρόποι αντιμετώπισης.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

## **1.1 Ο ορισμός των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο**

Η σύγκρουση είναι μια κατάσταση της δυσαρμονίας μεταξύ ασυμβίβαστων ή αντιθετικών προσώπων, ιδεών ή συμφερόντων. Αποτελεί ένα πρόβλημα που προκύπτει στον εργασιακό χώρο. Τα αίτια αυτού του προβλήματος συνήθως οφείλονται στην ύπαρξη διαφορετικών οντοτήτων με διαφορετική ψυχοσύνθεση και χαρακτήρα. Τα αποτελέσματα των συγκρούσεων λειτουργούν αρνητικά σε μια επιχείρηση εμποδίζοντας την ομαλή ροή εργασίας ή και θετικά ενδυναμώνοντας την προσπάθεια των εργαζομένων να εξελιχθούν και να ξεπεράσουν τα όρια τους εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας. Γεγονός που αυξάνει την γενική απόδοση του οργανισμού (Aaltio-Marjosola&Takala, 2000).

Μια σύγκρουση μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις και ένα μεγάλο ποσοστό στρες και άγχους. Φέρνει ανασφάλεια στους εργαζομένους και δυσαρέσκεια στα διοικητικά στελέχη (Arker, 2001).

Για την αντιμετώπιση της, οφείλουν όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης να αντιλαμβάνονται ο ένας τον άλλο και να λειτουργούν όσο πιο ομαλά γίνεται, παρ' όλες τις αντιθέσεις και τις αντιπαραθέσεις τους, έτσι ώστε η λειτουργία της επιχείρησης να είναι επιτυχής (Huang, 2010).

Καθημερινά, ο κάθε εργαζόμενος εκτός από τα προσωπικά του αντικείμενα μεταφέρει την προσωπικότητα του την ψυχοσύνθεση του, και τις εμπειρίες του στον χώρο εργασίας. Όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν μια διαφορετική προσωπικότητα και ξεχωριστές ικανότητες οι οποίες έχουν την δύναμη να επηρεάσουν το περιβάλλονεργασίας. Ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας της επιρροής αυτής είναι ο τρόπος που χειρίζεται κάποιος τα πράγματα, το στρες και γενικότερα πως



ανταπεξέρχεται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, αντίξοες ή μη. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης το ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί και κατά πόσο αυτές οι μέθοδοι είναι αποτελεσματικές όσον αφορά στην προσωπική και ομαδική επίτευξη στόχων (Argenti, 1998).

Η πλειοψηφία των εργαζομένων γνωρίζει την ανάγκη σωστής συμπεριφοράς και αλληλεπίδρασης στον εργασιακό χώρο. Όμως, σε κανέναν δεν είναι εύκολο και εξίσου εφικτό να μην συνδέει τον συναισθηματικό του κόσμο στο περιβάλλον εργασίας. Η κάθε επιχείρηση είναι μια μικρή και κλειστή κοινωνία, και κάθε κοινωνία έχει τον δικό της κόσμο με τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα προβλήματα της. Κάθε σωστή επιχείρηση οφείλει να διευθύνεται από τον αρμόδιο και κάποιιο να ακολουθούν τους κανόνες της και να εναρμονίζονται με το περιβάλλον. Είναι ένα δύσκολο έργο και η επίτευξη του στηρίζεται μόνο στην ομαλή συνεργασία και την αμοιβαία υποχώρηση (Bass, 1985).

Στο κοινωνικό πλαίσιο ο καθένας αποτελεί ένα μέρος του συνόλου. Από την στιγμή της γέννησης του αποτελεί μέρος της πρωταρχικής κοινωνικής ομάδας (οικογένεια). Αργότερα μέρος του ευρύτερου του κοινωνικού συνόλου (σχολείο) και ούτω καθεξής. Επομένως μια προσωπικότητα μελετάται μέσα σε ένα σύνολο και όχι αυτή καθαυτή. Είναι ευκολότερο και λειτουργικότερο να χειριστεί κανείς ένα σύνολο παρά τα υποσύνολα που το αποτελούν. Με τον ίδιο τρόπο θα μπορούσε να χειριστεί κανείς και το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Ως μικρή κοινωνία διαθέτει ένα σύνολο το οποίο αν υπολειπώσει η κοινωνία θα διαφοροποιηθεί. Η προσέγγιση των προβλημάτων σε μια τέτοια κοινωνία δεν διαφέρει από αυτήν της οικογένειας (Bulkeley, 1992).

Όλοι οι εργαζόμενοι ειδικά σε ένα εξοικειωμένο εργασιακό περιβάλλον νιώθουν και πράττουν όπως αντίστοιχα λειτουργούν στην οικογενειακή τους εστία. Πολλές από τις καθημερινές συνήθειες που έχουν στο σπίτι μεταφέρονται στον εργασιακό χώρο. Ένας ευαίσθητος και ευάλωτος χαρακτήρας για παράδειγμα υπάρχει περίπτωση να λυγίσει και να ξεσπάσει σε κλάματα κατά την διάρκεια μιας απλής επίπληξης από τον προϊστάμενο του. Το μόνο βέβαιο είναι ότι παρόμοια αντίδραση θα έχει και στο οικογενειακό του περιβάλλον. Αυτό που είναι επιθυμητό να τονιστεί είναι ότι ο εργαζόμενος για να λειτουργήσει σωστά σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι υποχρεωμένος αν επιθυμεί να παραμείνει σ' αυτό τον χώρο να δημιουργήσει εκ νέου ένα χαρακτήρα που να αρμόζει στο χώρο όπου εργάζεται και να έχει την δυνατότητα να λειτουργεί ομαλά μέσα στο κοινωνικό σύνολο της εργασίας του (Daft, 2004).

Στο προαναφερθέν παράδειγμα διαπιστώνεται ότι κάθε εργαζόμενος έχει την

προσωπική και μοναδική του 'άμυνα'. Σε μια λεκτική επίθεση ο καθένας αντιδρά διαφορετικά. Ένας εργαζόμενος υπάρχει πιθανότητα να κλάψει, άλλος να υψώσει τον τόνο της φωνής του είτε να νευριάσει (Cheney, 2007).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο διαπιστώνεται ότι οι διαπροσωπικές συνήθειες και χειρισμοί από το οικογενειακό περιβάλλον φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και οφείλει να απουσιάζει από το περιβάλλον εργασίας. Ο πλέον μεγαλύτερος σύμμαχος στον μικρό εργασιακό πόλεμο είναι η εμπειρία της αλληλεπίδρασης και της καταλληλότερης αντίδρασης την κατάλληλη στιγμή (Horvitzetal, 1988).

Άλλοι λόγοι συγκρούσεων που μεταφέρονται από το προσωπικό περιβάλλον του κάθε εργαζομένου είναι το στρες, αποτέλεσμα των καταστάσεων που έχουν προκαλέσει κάποιο τραύμα στον εσωτερικό κόσμο ενός ανθρώπου, ψυχολογικά προβλήματα, και οι συχνές απουσίες από τον χώρο εργασίας. Όλα αυτά οδηγούν αναπόφευκτα στην χαμηλή παραγωγικότητα. Παρότι μπορεί να οργανώνονται κατά καιρούς σεμινάρια για το πώς οφείλει να λειτουργεί για παράδειγμα ένας υπάλληλος εν ώρα εργασίας και πώς να αντιμετωπίσει μια πιθανή σύγκρουση με κάποιο συνάδελφο, κάποιες προσωπικότητες δεν ανταπεξέρχονται στις οδηγίες τους (Hudson, 1999).

Επίσης κάποιες σοβαρές καταστάσεις όπως για παράδειγμα η κατάθλιψη ή η κατάχρηση ουσιών αντιμετωπίζονται δύσκολα από τις εποπτικές αρχές και χρήζουν ιατρικής βοήθειας για να μην καταλήξουν στην έλλειψη παραγωγικότητας (Hellriegel&Slocum, 2004).

## **1.2 Η σύγκρουση των ρόλων και της συμπεριφοράς στον οργανισμό.**

Η πρώτη διαφοροποίηση που παίζει πρωταρχικό ρόλο στην δημιουργία και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων αφορά στον τύπο επιχείρησης. Γενικά ζούμε σε μια χώρα με κοινωνικά σκαλοπάτια που έχουν μεγάλη απόσταση το ένα από το άλλο. Το κύρος μιας επιχείρησης κρίνεται από τον τύπο του. Αν για παράδειγμα δηλαδή είναι δημόσια ή ιδιωτική. Επομένως ο κάθε εργαζόμενος επωμίζεται ένα ρόλο ο οποίος

ταιριάζει με τον τύπο της επιχείρησης στην οποία εργάζεται και οφείλει να δώσει την σωστή ερμηνεία του ρόλου του. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής έχει το ρόλο του ηγέτη. Αν χρειαστεί να επιβληθεί σε έναν υφιστάμενο του οφείλει να το κάνει, ακόμα και αν τους συνδέει μια φιλία χρόνων (Aitoretal, 2005).

Το πλέον καίριο θέμα στη δημιουργία συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης είναι οι κανόνες συμπεριφοράς. Το πώς δηλαδή οφείλει να συμπεριφέρεται ένας ενήλικας στο εργασιακό του περιβάλλον. Οι υπάλληλοι ακολουθούν μια κοινή γραμμή πλεύσης, διαθέτουν κοινά ενδιαφέροντα και κοινά θέματα που τους απασχολούν. Όμως δεν είναι απαραίτητο ότι όλοι θα έχουν την ίδια γνώμη και τα ίδια πράγματα να καταθέσουν στα κοινά τους θέματα. Το γεγονός αυτό εγκυμονεί συγκρούσεις. Το πώς αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ένα θέμα είναι καθαρά υποκειμενικό, οδηγώντας σε σύγχυση και στη δυσκολία διεκπεραίωσης του. Για αυτόν το λόγο έχουν δημιουργηθεί συμβούλια από υπαλλήλους στα οποία εκτός από διοικητικά και λειτουργικά θέματα, αποφασίζονται κάποιοι κανόνες συμπεριφοράς κατά την εργασία και ο τρόπος ροής της (Lawrence&Lorsch, 1967).

Στις περισσότερες επιχειρήσεις όμως, δεν υφίστανται τέτοιου είδους συμβούλια ή έστω ομάδες, με αποτέλεσμα την σύγχυση και την σύγκρουση. Καλό θα ήταν να ληφθεί υπόψη από όλες τις επιχειρήσεις το γεγονός αυτό και να προχωρήσουν σε μια τέτοια διαδικασία. Η χρήση τομής της συνεργασίας των υπαλλήλων είναι η ευγένεια, η καλή διάθεση, η αμοιβαία υποχώρηση, η αναγνώριση των θετικών στοιχείων των συνάδελφων τους, η επικοινωνία, η αλληλοεκτίμηση και ο αλληλοσεβασμός (Jehn, 1997).

Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης διαθέτουν ένα αρκετά υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας. Η θέση ενός υπαλλήλου σε οποιονδήποτε τομέα εκσυγχρονίζεται μέρα με τη μέρα. Επίσης οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση τις περισσότερες φορές υστερούν προσωπικού χώρου λόγω έλλειψη υποδομών ή οικονομικής κρίσης, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περισσότερες συγκρούσεις διότι η διεκδίκηση χώρου σχετίζεται με τον χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Για παράδειγμα ένας δυναμικός χαρακτήρας έχει μάθει να διεκδικεί περισσότερα από έναν αδύναμο. Άρα οι κανόνες συμπεριφοράς που οφείλει να καθορίζει μια επιχείρηση, φέρνουν μια ισορροπία και δίνουν μια ανάσα στον πιο αδύναμο κρίκο της εταιρείας (Martinetal, 2003).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα έχει δημιουργήσει τεράστιες ανασφάλειες στον επαγγελματικό τομέα της χώρας. Υπάρχουν μεγάλα ποσοστά απολύσεων και

ανεργίας ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι δημιουργείται ενδόμυχα η ανάγκη στον εργαζόμενο, να προσπαθήσει με μεγάλο σθένος να παραμείνει στον χώρο εργασίας του με το να γίνει απαραίτητος, θυσιάζοντας μεγάλο μέρος της προσωπικής του ζωής και ευχαρίστησης (Πολυχρονόπουλος, 2010).

Η ψυχολογία ενός εργαζομένου παίζει πρωταρχικό ρόλο, τόσο στην απόδοση εργασίας, όσο και στις μεταξύ σχέσεις των εργαζομένων. Με το να επιβραβεύσει η ηγεσία ή έστω να αναγνωρίσει την προσπάθεια ενός εργαζομένου, δημιουργείται ένα θετικό κλίμα, αφήνοντας στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα, αισιοδοξία και όρεξη για δουλειά. Το γεγονός αυτό, κατά κάποιο τρόπο, εξασφαλίζει ένα ήρεμο κλίμα στο περιβάλλον εργασίας (Kouzes&Posner, 2007).

Οι πιο σημαντικές μορφές συγκρούσεων είναι (Rahim, 2011):

- Η σύγκρουση η οποία γίνεται σε προσωπικό επίπεδο, ή αλλιώς συναισθηματική σύγκρουση (*affective conflict*), είναι αυτή που αποσυντονίζει μια ομάδα δημιουργώντας πρόβλημα στην συνεργασία της λόγω των εντάσεων και της ασυμβατότητας χαρακτήρων.

- Η σύγκρουση η οποία σχετίζεται με την διαφοροποιημένη οπτική γωνία και το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας τα πράγματα. Αυτή η σύγκρουση αφορά κυρίως τις ομάδες εργασίας οι οποίες έχουν κοινό σκοπό και στόχο. (*substantive conflict*).

Οι συγκρούσεις σε προσωπικό επίπεδο περιλαμβάνουν τους εξής τύπους συγκρούσεων (Pondy, 1997):

- I. Σύγκρουση ισοτιμίας: Σε αυτόν τον τύπο σύγκρουσης ο εργαζόμενος καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε δύο αντίθετες περιπτώσεις, τον τρόπο που θα κυμαίνεται η εργασία του. Για παράδειγμα θα πρέπει να αποφασίζει αν θα θυσιάσει περισσότερο χρόνο από την προσωπική του ζωή για την εργασία του, με περισσότερο χρηματικό όφελος, ή αν θα παραμείνει στο ίδιο χρηματικό ποσό με λιγότερες ώρες δουλειάς.
- II. Σύγκρουση διπλής εκτίμησης: Το άτομο καλείται να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων διαφορετικών στόχων και επιλογών οι οποίοι παρέχουν εξίσου θετικές και αρνητικές συνθήκες. Αν για παράδειγμα ο ηγέτης της επιχείρησης θέλει να αυξήσει την παραγωγικότητα του οργανισμού οφείλει να αυξήσει και τον μισθό των εργαζομένων λόγω υπερωριών.

- III. Σύγκρουση επιλογών αρνητικών συνεπειών: Το άτομο σ' αυτόν τον τύπο σύγκρουσης είναι υποχρεωμένο να επιλέξει μια διαδικασία ή ένα στόχο ο οποίος φέρει μόνο αρνητικές συνθήκες και συνέπειες. Αν σε μια ομάδα εργασίας για παράδειγμα, υπάρχει ένα άτομο το οποίο πρέπει να απολυθεί για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών που επιτελεί η ομάδα, ο εκπρόσωπος της είναι αναγκασμένος να αποφασίσει αν θα εισηγηθεί την απόλυση του ατόμου, ή αν θα κρατήσει ένα μέλος που δυσκολεύει την ομάδα και τα αποτελέσματα των εργασιών της.

Οι συγκρούσεις σε ομαδικό επίπεδο περιλαμβάνουν τους εξής τύπους συγκρούσεων (Mumby&Stohl, 1996):

- I. Οι συγκρούσεις κατανομής: Για να λάβει μια σύγκρουση το χαρακτηρισμό «σύγκρουση κατανομής» υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:
- Να υπάρχει ένα όφελος το οποίο πρέπει να κατανεμηθεί.
  - Να υφίστανται άτομα τα οποία διεκδικούν το όφελος αυτό, ή ένα μέρος του.
  - Να δημιουργούνται αντιθέσεις μεταξύ των ατόμων για τον τρόπο κατανομής του οφέλους.
  - Το κάθε άτομο ξεχωριστά επιθυμεί το όφελος αποκλειστικά για τον εαυτό του, χωρίς να υπάρχει κάποιος άλλος να το διεκδικεί.
- I. Οι συγκρούσεις ανταλλαγής: οι πρωταγωνιστές μιας σύγκρουσης δεν επιθυμούν την απουσία κάποιου μέλους στην ανταλλαγή ωφελειών. Διότι καθ' αυτόν τον τρόπο, ένας συμμετέχων δεν θα έχει την δυνατότητα να καρπωθεί το όφελος που διεκδικεί από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.
- II. Οι συγκρούσεις συντονισμού: όταν μια ομάδα ατόμων έχουν μεταξύ τους σχέση κατανομής ή ανταλλαγής και περιλαμβάνονται σε ένα κοινό σύστημα στόχων, τότε οι ενέργειες που οφείλουν να επιτελέσουν για να επιτευχθούν οι επιμέρους στόχοι αλλά και ο υπέρτερος κοινός στόχος της ομάδας, μπορεί να προκαλέσουν εντατικοποίηση των εργασιών ενός ατόμου της ομάδας με αποτέλεσμα να αντιδρά δημιουργώντας σύγκρουση.
- III. Συγκρούσεις συνεργασίας: αν μια ομάδα δεν έχει μεταξύ της σχέση ανταλλαγής ή κατανομής, αλλά συμπράττουν για την αντιμετώπιση

τρίτων ανταγωνιστών με τους οποίους έχουν σχέση ανταλλαγής ή κατανομής. Η σύγκρουση δημιουργείται κατά την οριοθέτηση των στόχων και κατά την επιλογή της λύσης που θα ακολουθήσουν. Στη συνεργασιακή σύγκρουση κάποια άτομα της ομάδας θα δυσανασχετήσουν ,διότι η πιθανή λύση που θα δώσουν ή οι στόχοι που επιδιώκουν να επιτελέσουν δεν επιδιώκονται από αυτούς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ**

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον οι διακυμάνσεις του προσωπικού είναι ένα συχνό φαινόμενο. Οι παράγοντες δημιουργίας των συγκρούσεων αυτών είναι αρκετοί και φέρουν άλλοτε αρνητικά και άλλοτε θετικά αποτελέσματα. Οι κύριοι παράγοντες δημιουργίας συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι οι εξής (Rahim, 1983a):

- 1. Το χάσμα γενεών,** το οποίο όταν υφίσταται αποδυναμώνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων λόγω διαφορετικών ηλικιακών καταβολών.
- 2. Οι αντιπαραθέσεις των εργαζομένων,** οι οποίες μπορεί να πηγάζουν είτε από ανταγωνιστικά αισθήματα τα οποία τρέφουν μεταξύ τους, είτε από κακές ψυχολογικές συνθήκες οι οποίες δημιουργούνται από τον εργοδότη είτε από συνάδελφο.
- 3. Ο ψυχολογικός παράγοντας,** ο οποίος αναφέρεται στην προσωπική ψυχολογία αλλά και ιδιοσυγκρασία του κάθε υπαλλήλου, η οποία μπορεί να έχει αντίκτυπο στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του.
- 4. Η ανομοιογένεια του προσωπικού και η διανομή καθηκόντων,** που σημαίνει το προσωπικό μπορεί να έχει διαφορετικές καταβολές κοινωνικές, πολιτικές, πολιτισμικές, εθνικές ή και θρησκευτικές, κάτι το οποίο να κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται ότι η κατανομή των εργασιακών αρμοδιοτήτων δεν διέπεται από επιχειρησιακή ισονομία.

Σε ένα νοσοκομείο οι συμβάσεις διαρκούν το πολύ ένα χρόνο. Οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι μόνιμοι. Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα με την οικονομική κρίση, δεν έχει την δυνατότητα να δημιουργεί συμβάσεις για το δημόσιο. Επίσης υπάρχει

μεγάλο ποσοστό ανεργίας και απολύσεων. Σχεδόν σε όλο το δημόσιο τομέα υπάρχουν εργαζόμενοι άνω των 45 ετών , που έχουν παραμείνει στην δουλειά τους επειδή το κράτος δεν επωφελείται εάν τους αποσύρει από το χώρο. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα στα δημόσια νοσοκομεία να συνεργάζονται στον ίδιο εργασιακό χώρο, άνθρωποι οι οποίοι τυγχάνουν διαφορετικής ηλικίας και ως εκ τούτου κάποιες φορές διαφορετικής νοοτροπίας (Λούτας,2002). Οι ηλικιακά μικρότεροι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα και το πλεονέκτημα να συσχετιστούν με ένα μεγαλύτερο και πεπειραμένο άτομο μαθαίνοντας αρκετά πράγματα πάνω στο επάγγελμα του υπαλλήλου. Αντίστοιχα όμως και οι μεγαλύτεροι έχουν να πάρουν πράγματα από τους νεότερους και ιδιαίτερα όσον αφορά στην εξέλιξη της τεχνολογίας (Mumby, 1994).

Το πρόβλημα επικοινωνίας είναι ένας από τους πιο καίριους παράγοντες για την δημιουργία συγκρούσεων. Η γλώσσα που χρησιμοποιούν οι νέοι στην καθημερινότητα τους, είναι παράταιρη από αυτή των πιο μεγάλων ανθρώπων. Όπως και οι κοινωνικές θέσεις, οι διαφορετικές δεοντολογίες, τα διαφορετικά γούστα και οι διαφορετικές εποχές δυσκολεύουν το επίτευγμα της επικοινωνίας. Η κακή επικοινωνία είναι η μεγαλύτερη πηγή αντιθέσεων (Rahim, 2001).

Ένα άτομο που λαμβάνει λάθος πληροφορίες και τις μεταφέρει επίσης λάθος, προκαλεί σύγχυση στον οργανισμό, παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Όταν επικοινωνούν δυο ή παραπάνω άτομα , οφείλουν να εστιάζουν την προσοχή τους στη συζήτηση. Όταν ο παραλήπτης της πληροφορίας δεν δείχνει το απαραίτητο ενδιαφέρον στον αποστολέα, χάνεται η πληροφορία. Αντιστοίχως, όταν ο αποστολέας δεν ενδιαφέρεται για την κατανόηση της πληροφορίας από τον παραλήπτη, η πληροφορία δεν κατανοείται και επομένως δεν μεταφέρεται (Polychroniou, 2008).

Η κάθε προσωπικότητα που υφίσταται στον εργασιακό χώρο είναι ξεχωριστή. Η ψυχοσύνθεση της διαφέρει από τις άλλες. Ο εργαζόμενος έχει δικά του πιστεύω, δεοντολογίες, μοναδικές δυνατότητες και γνώσεις. Δυο άνθρωποι για παράδειγμα οι οποίοι είναι γνώστες του ίδιου αντικειμένου δεν σημαίνει ότι μπορούν να διεκπεραιώσουν μια διαδικασία με τον ίδιο τρόπο ή το ίδιο εύκολα. Όταν αυτές οι βασικές διαφορές των προσωπικοτήτων έρθουν σε επαφή, η σύγκρουση και η αντιπαράθεση είναι το πιο πιθανό αποτέλεσμα (Robbins&Judge, 2007).

Στις επιχειρήσεις υπάρχει μια πληθώρα προγραμμάτων επιλογής. Απο την μια πλευρά αυτό αποτελεί προτέρημα του επαγγέλματος, διότι υπάρχει η δυνατότητα



επιλογής τρόπου εργασίας. Από την άλλη πλευρά υπάρχει κίνδυνος αντιπαράθεσης λόγω του ότι δυο η παραπάνω προσωπικότητες στον ίδιο εργασιακό χώρο μπορεί να επιλέξουν διαφορετικούς τρόπους εργασίας, είτε από θέμα συνήθειας είτε από θέμα γνώσεων. Η τεχνολογία είναι ένα από τα βασικότερα κίνητρα αντιπαράθεσεων. Βέβαια αυτή η περίπτωση αντιπαράθεσης είναι εφικτή εφόσον η διοίκηση του οργανισμού επιτρέψει στους εργαζόμενους να έχουν δυνατότητα επιλογής λογισμικού. Είναι πιθανότερο να συμβεί σε ένα ιδιωτικό πληροφοριακό οργανισμό παρά στον δημόσιο τομέα διότι το λογισμικό καθορίζεται τις περισσότερες φορές από τους οικονομικούς πόρους που εξασφαλίζουν από το κράτος (Stanton, 1986).

Οι εποχές που διανύουμε είναι πολύ δύσκολες και αυτό έχει επηρεάσει τους περισσότερους εργαζομένους. Αντιπαράθεσεις μπορεί να προκύψουν λοιπόν, λόγω ανταγωνισμού. Η προσπάθεια που καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος για να παραμείνει στο χώρο εργασίας του ή να προαχθεί, είναι μεγάλη. Όμως κάποιοι εργαζόμενοι είναι παραπάνω ανταγωνιστικοί σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους και σε σχέση με το γενικό και επιτρεπτό όριο της ανταγωνιστικότητας. Το συναίσθημα του ανταγωνισμού παράγει (Taylor, 2005):

- Εχθρικότητα.
- Ανεξήγητη επιθετική συμπεριφορά.
- Απόκρυψη πληροφοριών.
- Μυστικά.
- Αφόρητο κλίμα εργασίας.

Ένα άτομο με υπερβολική αισιοδοξία και μεγάλες φιλοδοξίες, μπορεί να γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και επιθετικό με αποτέλεσμα να δημιουργήσει κόμπλεξ κατωτερότητας σε άτομα με πιο αδύναμη προσωπικότητα. Το γεγονός αυτό μακροπρόθεσμα, οδηγεί τον οργανισμό σε υπολειτουργία, εξαιτίας των δυσκολιών που προκύπτουν στις πιο αδύναμες προσωπικότητες στην διεκπεραίωση εργασιών (Thomas, 1976).

Ένας άλλος παράγοντας αντιπαράθεσης, είναι οι διαφορές που μπορεί να προκύψουν σε θέματα τρόπου λειτουργίας του οργανισμού. Κυμαίνονται από το πιο μικρό θέμα μέχρι το πιο μεγάλο (Tyler, 1994).

Η ψυχολογία είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον εργαζόμενο τόσο στην επίδοση της εργασίας του όσο και στην σχέση μεταξύ αυτού και των συναδέλφων του. Το στρες, το άγχος εγκυμονούν δυσάρεστα συναισθήματα με αποτέλεσμα την κατάπτωση ενός οργανισμού. Το στρες περιλαμβάνει δυο

κατηγορίες. Το γιουστρές (Eustress) και το ντιστρές (Distress). Είναι δυο εντελώς αντίθετοι όροι που επηρεάζουν εξίσου τον εργαζόμενο και τις εργασιακές σχέσεις (Tjosvold, 2008).

Το γιουστρές είναι η θετική πλευρά του ψυχολογικού στρες. Περιλαμβάνει θετικά συναισθήματα και περιβάλλει τον άνθρωπο που βρίσκεται σε έξαρση και σε ακμαία παραγωγική κατάσταση. Ένα παράδειγμα τέτοιας κατάστασης είναι η προαγωγή. Του δημιουργεί κίνητρα δημιουργίας και τον οδηγεί σε μια θετική ένταση και σε ευφορία. Νιώθει ήρεμος και αισθάνεται να διασκεδάζει. Το γεγονός αυτό αυξάνει την αποδοτικότητα, και μακροπρόθεσμα θεωρείται ένας καλός παράγοντας ανάπτυξης της επιχείρησης. Όμως υπάρχει και η περίπτωση δημιουργίας κόμπλεξ κατωτερότητας σε ανθρώπους που αντιμετωπίζουν διαφορετικά ψυχοσωματικά προβλήματα ή απλώς έχουν λιγότερο δυναμικό χαρακτήρα, γεγονός που μπορεί να μειώσει της αποδοτικότητά τους (Shaw&Shaw, 1998).

Αντίθετα το ντιστρές, είναι η αρνητική κατηγορία του στρες. Δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα: (απογοήτευση, θυμό, τύψεις). Εμποδίζει την αποδοτικότητα, καταστρέφει τις εργασιακές σχέσεις ωθώντας τον εργαζόμενο στην απομόνωση και την μιζέρια. Ντιστρές μπορεί να νιώσει ένας εργαζόμενος την στιγμή της απόλυσης του, ή σε μια απλή επίπληξη από τον προϊστάμενο του (Thomas, 1992).

Γενικότερα οι ψυχολογικοί παράγοντες και ιδιαίτερα τα αρνητικά συναισθήματα οδηγούν σε άσχημες καταστάσεις τόσο τον εργαζόμενο όσο και το γενικό σύνολο στο οποίο υφίσταται. Ένας άνθρωπος σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση είναι πιο επιρρεπής στο να συγκρουστεί με τους συναδέλφους του και να δημιουργήσει ένα άβολο κλίμα στο χώρο εργασίας (Λούτας, 2002).

Η ανομοιογένεια είναι ένας μεγάλος παράγοντας που φέρει συγκρούσεις. Οι εντάσεις αυξάνονται στην περίπτωση που ένας υπάλληλος μιας επιχείρησης είναι γνώστης του αντικειμένου ενώ κάποιος άλλος δεν είναι. Πέρα από το φλέγον θέμα της γνώσης του αντικειμένου των επιχειρήσεων εισχωρεί και το θέμα του προσωπικού εγωισμού (Πολυχρονίου, 2010).

Για τους παραπάνω λόγους κυρίως, έχουν κατανεμηθεί από την διοίκηση συγκεκριμένα καθήκοντα για τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Ο διευθυντής υποχρεούται να διευκρινίσει τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης. Στην συνέχεια οφείλει να γνωρίζει το προσωπικό από το οποίο αποτελείται ο οργανισμός και να διανείμει τις κατάλληλες υπηρεσίες και τα καθήκοντα στους κατάλληλους ανθρώπους. Για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και

την ομαλή εκπόνηση εργασιών, οι εργασίες οφείλουν να μοιράζονται ακριβοδίκαια. Ένας υπάλληλος οφείλει και αξίζει να αναλάβει τις πιο δύσκολες υπηρεσίες και ιδιαίτερα τις εργασίες που απαιτούν γνώση και προσοχή για την αποφυγή λαθών και παρεξηγήσεων. Ένας υπάλληλος ο οποίος βρέθηκε σε μια επιχείρηση είτε από μεταφορά του από άλλη υπηρεσία, είτε χωρίς κριτήριο, οι εργασίες που θα αναλαμβάνει καλό θα είναι να είναι πολύ άπλες και να μην σχετίζονται άμεσα με την εργασία ενός υπαλλήλου (Antonakisetal, 2003).

Γενικότερα η σωστή διανομή καθηκόντων εξασφαλίζει ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς συγκρούσεις και προσωπικές παρεξηγήσεις και φυσικά διευκολύνει ολόκληρη την εργασία του οργανισμού και εξασφαλίζει την επιτυχία των στόχων του (Barklay, 1991).

Αρκετές μελέτες έχουν απομονώσει τις αιτίες, που αναπτύσσουν το συγκρουσιακό κλίμα σε ένα περιβάλλον ενημέρωσης. Κάποιες φορές έχουν ενοχοποιηθεί το στρες, που προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους τρελούς ρυθμούς, η κουλτούρα της εταιρείας, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη των καθηκόντων, η οργανωσιακή αλλαγή, η ανασφάλεια και η μη εργασιακή ευχαρίστηση, η μη εργασιακή δικαιοσύνη, η ηγεσία, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ομάδων και των υποσυστημάτων στην εταιρεία. Στην Ελλάδα αρκετά συχνή είναι η πολιτική και συνδικαλιστική πόλωση, κάτι που έχει σχέση με την ιδιαιτερότητα του δημοσίου κλάδου, την ανομία και την πελατειακή κουλτούρα. Βέβαια, σύμφωνα με το πρίσμα της επιστημονικής προσέγγισης, οι συντελεστές μπορούν να χωριστούν σε ψυχολογικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και επιχειρηματικούς.

Τα τελευταία έτη μια μεγάλη ερευνητική επιχείρηση εστιάζει στην έρευνα της αλληλεπίδρασης οικογενειακού κλίματος και εργασίας, συνδυασμού, που μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση και στα δύο πλαίσια, ανάλογα με τον τρόπο και την ένταση με τον οποίο εκδηλώνεται. Οι συντελεστές, που είναι καθοριστικοί είναι (Antonakisetal, 2003);

- το ωράριο,
- το ωράριο πλην του κανονικού,
- η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια,
- η υποστήριξη της εταιρείας και των συναδέλφων,

- το στρες στην εργασία και η κούραση,
- η σύγχυση ρόλων,
- ο μισθός,
- οι ποιοτικές στιγμές με την οικογένεια,
- ο αριθμός παιδιών μικρής ηλικίας, ο ανταγωνισμός των συζύγων,
- οι διενέξεις του ζευγαριού,
- η συμβίωση με άλλα μέλη της ευρύτερης οικογένειας και ιδίως
- η δραστηριοποίηση του άλλου συζύγου.

Να επισημανθεί πως η είσοδος των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία, συνέβαλλε στη σύγχυση ρόλων και έκανε δυσδιάκριτα τα όρια, αφού πια οι ανάγκες έγιναν πιο σύνθετες και η ανατροφή των παιδιών μετατέθηκε και στον άνδρα. Παράλληλα, οι γυναίκες ξεκίνησαν να αντιμετωπίζουν θέματα επαγγελματικής φύσεως, που δεν τις αφορούσαν τα προηγούμενα χρόνια. Ατυχώς, οι δύο συντελεστές, η ισορροπία όπου εξασφαλίζει ή διαταράσσει τη συναισθηματική ισορροπία, χαρακτηρίζονται ως αξιακά συστήματα μη συμβατά μεταξύ τους: Η δουλειά και η οικογένεια διέπονται από διαφορετικούς νόμους, ευχαριστούν ετερογενείς ανάγκες και η αλληλοεπικάλυψη γεννά διένεξη (Ανολίο, 1999).

Οι αντιφάσεις της νέας πραγματικότητας, ο αδάμαστος καταναλωτισμός, οι προσδοκίες, η μετάλλαξη του οικονομικού και κοινωνικού ρόλου της οικογένειας, η αποδόμηση των πρωτοκαθεδριών του εκπαιδευτικού συστήματος, η απώλεια των εργασιακών δικαιωμάτων και η αφερεγγυότητα του κράτους πρόνοιας είχαν το αποτέλεσμα της έξαρσης της σύγκρουσης, η οποία εκδηλώνεται με αύξηση των ψυχιατρικών κρουσμάτων, με την επέλαση ασθενειών, που οφείλονται στο στρες και στην γαλούχηση μιας νέας γενιάς, που παραπατά μεταξύ των παραδοσιακών αναμνήσεων και στη νεοφιλελεύθερη άποψη περί επιτυχίας και ευτυχίας. Είναι χαρακτηριστικό πως τα ζητήματα, που πηγάζουν από το περιβάλλον της εργασίας μπορούν να μεταβάλλουν την οικογενειακή αρμονία, ενώ τα οικογενειακά ζητήματα συνήθως εσωτερικεύονται και δεν εκδηλώνονται φανερά κατά το χρόνο της δουλειάς, λόγω ότι η τωρινή εργασιακή κουλτούρα, συνήθως εμποδίζει την ενασχόληση αυτά εν ώρα υπηρεσίας. Σε κάθε περίπτωση, πάραυτα, επενεργούν αρνητικά στην απόδοση και στη παραγωγικότητα. Ο αμείλικτος ανταγωνισμός, το ρίσκο της απόλυσης, η μακροχρόνια ή επικείμενη ανεργία, η δραστική μείωση των μισθών, τα

ελαστικά ωράρια, που κατευθύνουν σε συνθήκες δουλειάς, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα ζωής και στην ευχαρίστηση από την εργασία ή το συντροφικό βίο. Η αντιπαράθεση στους δύο αυτούς θεσμούς, οι οποίοι συνιστούν τους πυλώνες της αυτοεκτίμησης, κατευθύνει σε μειωμένη απόδοση και δραστικότητα, σε απόσυρση, σε έλλειψη επαγγελματικής προσήλωσης, σε αδυναμία προσήλωσης και προσοχής και σε πιο υψηλά επίπεδα ανασφάλειας και απελπισίας και για τα δύο φύλα (Bass, 1985).

Οι μελέτες έχουν αποφανθεί πως οι ενοχοποιητικοί συντελεστές για την πόλωση μεταξύ του σπιτιού και της εργασίας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε αυτούς, που αφορούν το χρόνο και σε εκείνους, που αναφέρονται στο στρες και την κούραση. Επομένως η διένεξη είναι επακόλουθη όταν οι δικαιοδοσίες της εργασίας στερούν ώρες οικογενειακής επαφής και αντίστροφα, όταν το στρες της οικογένειας φθείρουν την ποιότητα εργασίας (Ferris, 1998).

Είναι αδιάσειστο γεγονός πως τα όρια προσωπικού και επαγγελματικού χώρου έχουν γίνει ακαθόριστα και αμυδρά, λόγω ότι οι τωρινές οικονομικές περιστάσεις αξιώνουν και από τους δύο συντρόφους να είναι ενταγμένοι στην παραγωγική διαδικασία, η οποία έγινε πιο ανταγωνιστική και αδυσώπητη. Παράλληλα, οι καινούριες τεχνολογίες, τα εικονικά γραφεία, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες, το ηλεκτρονικό μήνυμα, η κινητή τηλεφωνία άλλαξαν αρκετά εργασιακά καθήκοντα στο χρόνο, που πιο παλιά ήταν μη διαπραγματεύσιμα αφιερωμένος στην οικογένεια. Ταυτόχρονα, η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των γυναικών και η ισότιμη διεκδίκηση σταδιοδρομίας με τη δυσανάλογη έκπτωση των υποστηρικτικών δικτύων της πυρηνικής οικογένειας, η απομάκρυνση των συγγενών και η μείωση του ελεύθερου χρόνου μετατόπισε τα καθήκοντα και επισκίασε τους ρόλους, αυξάνοντας τον ενδοιασμό και χειραγωγώντας τα σχήματα επικοινωνίας. Στις μέρες μας περισσότερο από ποτέ και η οικογένεια, και το επάγγελμα μετατρέπονται σε ασύμβατα κοινωνικά μορφώματα, που με τις αντιθέσεις και τις αξιώσεις τους κλυδωνίζουν την ψυχική γαλήνη των ανθρώπων (Hunt, 1999).

Οι ενδοοικογενειακές διενέξεις, όταν μετατίθενται στο χώρο της δουλειάς, συσχετίζονται με μεγάλα ποσοστά παραιτήσεων και απολύσεων, με κατάχρηση ουσιών, με μη δικαιολογημένες απουσίες, αργοπορίες, πρόωρες αποχωρήσεις και με κακή φυσική κατάσταση, ενώ η εκτόνωση των εργασιακών συγκρούσεων στο σπίτι συνδέεται με διαζύγιο και υπερβολική έκφραση αρνητικών συναισθημάτων. Όταν ένας εργαζόμενος δεν επιτύχει και στον επαγγελματικό και στον οικογενειακό τομέα βουλιάζει σε ενοχές, αιτιακές αποδόσεις μειονεξίας και απαξίωσης, που κάποιες

φορές είναι έντονες και δε χρειάζεται η παρέμβαση ειδικού. Οι αλλαγές της οικογένειας, η μονογονεϊκότητα, η μη επάρκεια δομών πρόνοιας, η παράταση του χρόνου συνταξιοδότησης, η ανελαστικότητα των συμβάσεων, η φροντίδα των ηλικιωμένων, που μετατίθεται στα παιδιά, η σύγχυση ρόλων και η έλλειψη αναπτυξιακής πολιτικής οδηγεί σε εργασιακό μεσαίωνα και σε ελεύθερη πτώση των παραδοσιακών αξιών, που διατηρούσαν την κοινωνική συνοχή (Rahim, 2001).

Όλα αυτά έχουν μεγάλη σημασία στην Ελλάδα, όπου η οικογένεια ως κοινωνικός θεσμός και ως συναισθηματικό καταφύγιο, κατέχει μέχρι και σήμερα σπουδαίο ρόλο και προσδιορίζει την ταυτότητα όλων των μελών. Ο εργασιακός κλάδος έπειτα από ένα διάστημα ηρεμίας εισέρχεται σε άγνωστης διάρκειας περίοδο αναταράξεων με άμεσες επιπτώσεις στην επιτάχυνση των εξελίξεων. Είναι γνωστό ούτως ή άλλως πως η αλλαγή του οικονομικού σκηνικού δημιουργεί αλυσιδωτές αντιδράσεις σε όλα τα κοινωνικά φαινόμενα (Stanton, 1986).

Ο ορισμός της φιλονικίας, της διένεξης, της λογομαχίας, της αντιδικίας, του ανταγωνισμού επικαλύπτονται στη γλώσσα της καθημερινής επαφής και μετατρέπουν τον εργασιακό χώρο σε ένα δυνητικά δύσκολο πεδίο μάχης. Η πολυσημία και η φόρτιση επιτείνει την αναστάτωση. Η διένεξη ως φαινόμενο συνδέεται με κακές καταστάσεις και έντονα συναισθήματα, με συμφέροντα που διαπλέκονται, με χαμένους και κερδισμένους, με δυσαρέσκειες, πάθη, μηχανορραφίες και άλλες διχασμένες έννοιες, που συνήθως επιδεικνύονται με πάθος από τα ΜΜΕ και τον κινηματογράφο. Η πραγματικότητα έχει λίγη σχέση με τις δραματοποιημένες αναλύσεις, αλλά κάθε Βατερλό, που εμφανίζεται αιφνίδια ως αποκύημα σφοδρής σύγκρουσης, σημαίνει την απαξίωση της εργασιακής ηρεμίας και διασαλεύει τις ισορροπίες. Είναι αλήθεια πως οι εργαζόμενοι συχνά συγχέουν έννοιες, όπως διεκδικητικότητα, ανταγωνισμός, αποφυγή, προσαρμοστικότητα, συναγωνισμός, τα όρια των οποίων είναι ασαφή και νοηματοδοτούνται σύμφωνα με την περίπτωση. Η ενστέρνιση ακραίων γλωσσικών κατηγοριών στην καθομιλουμένη τονώνεται από τη γλώσσα του ποδοσφαίρου, την πολιτική ομιλία, την οικονομία, την επικοινωνία. Όλα συνιστούν μια επένδυση, όπου υπάρχουν χαμένοι και κρατούντες. Οι πιο πολλοί δε γνωρίζουν πως ο άνθρωπος δε συγχωρεί εύκολα την ήττα, επιζητά εκδίκηση, ισοστάθμιση και ανακατάληψη των απωλεσθέντων εδαφών, έτσι ώστε οι δάφνες του τροπαιούχου συνήθως να είναι παροδικές και επισφαλής σε βάθος χρόνου (Taylor, 2005).

Οι πιο κοινές αντιδράσεις στη διένεξη είναι η αποφυγή, η αντιπαράθεση, η θυματοποίηση, η αλλαγή ζητήματος, ο ελιγμός, ο χειρισμός και οι αντιδράσεις που

συνδέονται με το χαρακτήρα εκείνων που συμμετέχουν και την περίσταση. Το σίγουρο είναι πως οι μακροχρόνιες συρράξεις πολώνουν το κλίμα της ομάδας, ταρακουνούν τον οργανισμό, μεταθέτουν την προσήλωση των εργαζομένων σε δίχως νόημα και αντιπαραγωγικές έριδες, εξανεμίζουν την εμπιστοσύνη, βάζουν σε αμφιβολία τη δύναμη της ηγεσίας, παγιοποιούν υποσυστήματα, που διαρρηγνύουν τη συνεκτικότητα, εξυγιαίνουν το ανθρώπινο δυναμικό και κάνουν την εταιρεία ευάλωτη σε εξωτερικούς κινδύνους (Arker, 2001).

Πάραυτα, η σύγκρουση θα μπορούσε να βοηθεί ως δυνατότητα για δημοκρατική συζήτηση, για δημιουργική αντιπαραβολή αντιλήψεων, για επαναδιαπραγμάτευση του ομαδικού πνεύματος και για επιβεβαίωση της δυναμικής της εταιρείας. Κανένας νεωτερισμός δεν ξεπήδησε δίχως οδύνες και επαναστατικές ή σταδιακές διαφοροποιήσεις από το παλιό και το συντηρητικό (Barklay, 1991).

Η σύγκρουση εν τέλει δεν είναι παρά μια στρεβλή μορφή επαφής, μεταξύ μερών, που εκτιμούν πως οι επιδιώξεις τους είναι μη συμβατοί. Η αναστολή της επίλυσής την ανατροφοδοτεί και η διατήρησή της μεγαλώνει τις ανακριβείς στάσεις και τις αντιφάσεις, που την ενδυναμώνουν. Η σύγκρουση θα μπορούσε να βοηθεί σαν μια μορφή ενέργειας, που τείνει προς εκτόνωση, εάν αντιμετωπιστεί με ωριμότητα, ενώ ενσταλάζει πικρία, θυμό και οργή, εάν αφεθεί στην τύχη (Cheney, 2007).

Στην πραγματικότητα τα αντιμαχόμενα μέρη σπάνια έχουν στη διάθεσή τους όλες τις πληροφορίες, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην υπέρβασή της. Τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν τα ακριβή κίνητρα ή δημιουργούν λανθασμένες και αναπόδεικτες αναπαραστάσεις γι' αυτά. Μάλιστα, η ενδοτικότητα σε αυθαίρετες ερμηνείες αυξάνεται, όταν παρεμβαίνει η απερίσκεπτη κατηγοριοποίηση των ερεθισμάτων σε ανελαστικά σχήματα, η αποδοχή στερεοτυπικών εξηγήσεων, η τάση για ανούσιες γενικεύσεις και οι επιφανειακοί χαρακτηρισμοί προσώπων. Είναι γνωστό, εξάλλου, ότι οι περισσότεροι κατανοούν τις αιτίες των γεγονότων με εντελώς διαφορετικό τρόπο, όταν αφορούν τον εαυτό τους και με άλλο όταν αυτές αναφέρονται στα υπόλοιπα πρόσωπα: Τα θετικά για αυτούς συμβάντα οφείλονται πάντοτε σε εσωτερικές διεργασίες, ενώ τα αρνητικά σε εξωγενείς παράγοντες. Ο εργαζόμενος που παίρνει προαγωγή το αποδίδει στην από μέρους του σκληρή δουλειά και αφοσίωση, ενώ οι υπόλοιποι στην καλή έως και ύποπτη σχέση με τη διοίκηση. Ακριβώς αντίστροφη είναι η ερμηνευτική πορεία στις αποτυχίες: Οι περιστάσεις και η αντίξοχη συγκυρία είναι οι κυρίως υπεύθυνοι για την μη ευτυχή κατάληξη, τη στιγμή που οι θεώντες το ατυχές περιστατικό αποφαίνονται ότι προκλήθηκε από την επιπολαιότητα, την ανικανότητα και το χαρακτήρα του

πρωταγωνιστή (Davis&Daley, 2008).

Η επίπληξη προς τον υπάλληλο είναι σύμφωνα με τον ίδιο προϊόν της συνομωσίας της διοίκησης και των συναδέλφων εναντίον του, ενώ για τους έτερους απόδειξη ότι ο φταίχτης δεν διαθέτει τα προσόντα για τη θέση του. Υπό το πρίσμα αυτό κάθε σύγκρουση είναι ελλιπής ή διαστρεβλωμένη επικοινωνία, που θα μπορούσε να καταλήξει σε καθαρτήρια διάδραση, εάν υπάρξει ευελιξία στην ερμηνεία, αποκατάσταση της πληροφορίας στις πραγματικές της διαστάσεις και στρατηγική διαχείρισης των συναισθημάτων και της γλώσσας. Σχεδόν πάντοτε η συμβιβαστική μέση λύση είναι καταλληλότερη και πιο συμφέρουσα από την μέχρις εσχάτων αντιπαράθεση. Οι γνωστές πλέον win-win καταστάσεις (όπου αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη κερδίζουν) προϋποθέτουν ότι οι αντίπαλοι κερδίζουν μέρος ή μεγάλο τμήμα των διεκδικήσεών τους (Katz&Kahn, 1978).

Η επίλυση της σύγκρουσης είναι εφικτότερη όταν επιχειρείται εν τη γενέσει της. Όσο καθυστερεί η αντιμετώπιση και όσο περισσότερα πρόσωπα εμπλέκονται, τόσο η δυναμική της προσπέλαση μετατρέπεται σε γόρδιο δεσμό και η ροή της πληροφορίας και της παραπληροφόρησης γίνεται χαοτική. Φυσικά, δεν πρέπει να αγνοούμε ότι αρκετοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τη σύγκρουση ως μηχανισμό άμυνας, για να βρίσκονται πάντοτε στη θέση του επιτιθέμενου και να αναγκάζουν σε απολογία τους συνομιλητές τους, οι οποίοι στην προσπάθειά τους να αμυνθούν δεν αντιλαμβάνονται τα τρωτά σημεία του κατήγορου. Οι άνθρωποι αυτοί κατά το παρελθόν έχουν λάβει εκτεταμένες ενισχύσεις μέσω της αντιπαράθεσης, δηλαδή έχουν διδαχθεί ότι η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση. Άλλοι αποφεύγουν με κάθε τρόπο όχι μόνο τη σύγκρουση, αλλά και την παραμικρή υπόνοια διένεξης, προτάσσοντας την υπερευαισθησία τους σε έντονες καταστάσεις και σε φορτισμένα συναισθήματα. Προτιμούν να αφήνουν ανεπεξέργαστη μια προβληματική κατάσταση και θέτουν εαυτούς εκτός περιθωρίων διαλεκτικής και αμφισβήτησης. Η μέθοδος που επιλέγεται σε κάθε συγκρουσιακή περίπτωση μπορεί να είναι λανθάνουσα ή άμεση, δραστική ή σταδιακή, ανάλογα με την προσωπικότητα και τις εμπειρίες από παρεμφερή πλαίσια (Rahimetal, 2000).

Λειτουργώντας σε κοινωνίες, που οι συγκρούσεις δεν πριμοδοτούνται επίσημα, άσχετα αν η εμπειρία διδάσκει το αντίθετο, η τεκμηριωμένη εκπαίδευση στην διαχείρισή τους δεν είναι αναμενόμενη. Οι συγκρούσεις στο χώρο των επιχειρήσεων συνήθως αφορούν διαμάχες για πραγματικά γεγονότα, για διαδικασίες ή κανόνες, για στόχους και αξίες ή τυπικές και άτυπες κουλτούρες. Η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων ενός οργανισμού, οι



δεδηλωμένες και αδήλωτες φιλοδοξίες, η έλλειψη ομαδικότητας και η ακατάλληλη ηγεσία, το σύστημα αμοιβών και ποινών μπορεί να ευθύνονται για την πόλωση ανθρώπων ή ομάδων (Blake&Mouton, 1964).

Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, 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 δευτερευούσης σημασίας (Πολυχρονίου, 2010). Η πρωμοδότηση του ανταγωνισμού, αν και αρχικά αυξάνει την παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμα καθιερώνει αποσχιστικά υποσυστήματα, αποδιοπομπαίους υπαλλήλους και συμπεριφορές, που υπονομεύουν τη συνοχή. Υπό το πρίσμα μιας εξωτερικής απειλής οι συγκρούσεις ενδεχομένως να ανασταλούν για περιορισμένο χρονικό διάστημα, για να επιστρέψουν δριμύτερες. Η κατανόηση του είδους της σύγκρουσης βοηθά στη συνειδητοποίηση του βαθμού πολυπλοκότητάς της, στην ευελιξία, που απαιτείται για την εκτόνωση, στο είδος της επικοινωνίας, που πρέπει να αναπτυχθεί για την εξομάλυνση των διαφορών και στην πληρέστερη εξιχνίαση των αιτιών. Ουσιαστικά, πρέπει να ανατραπούν οι μέχρι τώρα μορφές επικοινωνίας και να καθιερωθούν αλληλεπιδραστικά σχήματα, που τονίζουν τα κοινά οφέλη, που θα αποκομίσουν τα αντίπαλα μέρη, εάν αξιοποιήσουν τη σύγκρουση δημιουργικά (Daft, 2004).

Το πρώτο στάδιο της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων είναι πάντα διερευνητικό. Κατά τη διάρκειά του εξυφαίνονται οι ερωτικές προοπτικές, καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας, τίθενται τα όρια και μορφοποιούνται τα γνωστικά και συναισθηματικά σχήματα, που θα καθορίσουν σχεδόν πιστά, τη μορφή της διάδρασης. Δυστυχώς, οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την τάση αρχικά να παρουσιάζουν αποσπάσματα μόνο από τον πραγματικό εαυτό, ενώ κατά κύριο λόγο εμφανίζουν περισσότερα κοινωνικά επιθυμητά χαρακτηριστικά, αποφεύγοντας συστηματικά να αυτοαποκαλυφθούν, να αναδείξουν λανθάνοντα στοιχεία, έξεις, συνήθειες, αδυναμίες και ιδιοτροπίες. Οι σχέσεις των ανθρώπων είναι ένα παιχνίδι μαντέματος, όπου μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η εξιδανίκευση, η προβολή των ελλείψεων και των στόχων. Είναι μια αντανάκλαση των εμπειριών του παρελθόντος για την πλήρωση των πόθων του παρόντος και του μέλλοντος. Οι σχέσεις και τα είδη τους κάθε φορά αντικατοπτρίζουν ανικανοποίητες ανάγκες για ασφάλεια, αναγνώριση, αποδοχή, αγάπη. Όπου υπάρχει ελευθερία επιλογών, εκεί αναδύεται η σύγκρουση. Πατήρ πάντων πόλεμος και χωρίς αυτόν κάθε σύστημα είναι καταδικασμένο στην διακοπή και την ανικανότητα για εξέλιξη (Devito, 2006).

Τα προβλήματα αναδύονται όταν η αρχική επικοινωνία δεν έχει την ποιότητα, για να μειώσει την αμφιβολία και όταν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας των άλλων περισσότερο καταγράφονται ως αποκύημα της φαντασίας, των ευσεβών πόθων, των επιφυλάξεων και των αμφιβολιών. Μόλις παγιωθούν οι αναπαραστάσεις και διερευνηθούν οι δυνατότητες και οι περιορισμοί, η περίοδος χάριτος λήγει, οι αντιφάσεις πρωτοστατούν και οι ασυμφωνίες συμφερόντων εκδηλώνονται. Ο χρόνος και η τριβή πολλές φορές αναλαμβάνουν ρόλο ψυχαναλυτή. Όμως οι συγκρούσεις δεν πρέπει να καταλείπονται έρμαιο της συγκυρίας. Η αντιμετώπισή τους δέον να είναι ακαριαία, αποφασιστική και άμεση. Ο καθένας είναι υπεύθυνος για τις μάχες, που θα αναλάβει και η λύση της διένεξης αφορά μόνο τα εμπλεκόμενα πρόσωπα και κανέναν άλλο. Η συμμετοχή τρίτων προσώπων, η διάχυση προς εξεύρεση υποστηρικτών ή άλλοθι, αυξάνει την περιπλοκότητα και δυσχεραίνει την επίλυση (Jehn, 1995).

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι η πορεία, που πρέπει να ακολουθηθεί αφορά καταρχάς τον προσδιορισμό με μετρήσιμο, συμπεριφοριστικό τρόπο των παραμέτρων του προβλήματος και η καταγραφή των εμπλεκόμενων προσώπων. Ταυτόχρονα, πρέπει να διαπιστωθεί η διάθεση για παρέμβαση και η δυνατότητα ελιγμών. Χρήσιμος, αλλά όχι δεσμευτικός, είναι ο κατάλογος χαρτογράφησης παρόμοιων εμπειριών και η ανάλυσή τους, για να διαπιστωθεί η πορεία από την γένεση, την κλιμάκωση και τη λύση της σύγκρουσης. Η πιο βασική αρχική διεργασία είναι ο διαχωρισμός των συναισθημάτων από τα γεγονότα. Μάλιστα, μια πληρέστερη προσέγγιση όλων των συγκρούσεων, που διαιωνίζονται, μπορεί να κάνει φανερό ότι αυτό συμβαίνει, επειδή επιλύθηκε μόνο η μία διάσταση, συνηθέστερα αυτή των γεγονότων. Οι άνθρωποι στις διηγήσεις και τις διαπραγματεύσεις τους συνήθως αφηγούνται ό,τι συνέβη, αγνοώντας τα συνοδευτικά συναισθήματα και τους εκλυτικούς παράγοντες, που προοιωνίζουν μια επερχόμενη αντιπαράθεση (Garvinetal, 2008).

Τα συναισθήματα εκ νέου κατηγοριοποιούνται σε αυτά, που αφορούν τον ίδιο τον πρωταγωνιστή και, μέσω μιας υπερβατικής προσπάθειας, σε εκείνα, που αναφέρονται στα δρώντα πρόσωπα. Γίνεται κατανοητό ότι, αν και μελετώνται θυμικές καταστάσεις, πρόκειται για μια άκρως λογική μεθοδολογία, με μεγάλες απαιτήσεις σε αποστασιοποίηση και εναργή συλλογιστική. Είναι βασική προϋπόθεση η επαφή με τα πρωτογενή συναισθήματα και όχι με τους μηχανισμούς άμυνας, που επισκιάζουν την οργή με κατάθλιψη, το φόβο με απειλή, τη δειλία με θρασύτητα. Οι ψυχικές διακυμάνσεις σε μια σύγκρουση μπορεί να περιλαμβάνουν την αναστάτωση, την

αμηχανία, την απογοήτευση, την πικρία, την έξαρση, το θυμό, τη θλίψη, την αμφισβήτηση της αξίας (Thomas, 1976).

Κατά το πρώτο στάδιο αντιμετώπισης της σύγκρουσης πρέπει να γίνει καταληπτή στο μέγιστο βαθμό η επίδραση της πληθώρας των ενορμήσεων στον ψυχισμό και στους άλλους και να διασαφηθεί το βάθος και το εύρος της επιρροής: Τα άτομα δεν ερμηνεύουν και δεν εσωτερικεύουν τα ερεθίσματα με τον ίδιο τρόπο, ακόμα κι αν έχουν ανατραφεί στο ίδιο περιβάλλον. Η χρήση του εσωτερικού μας αξιολογικού κώδικα για τη νοηματοδότηση των πράξεων και των αντιδράσεων των άλλων αποτελεί ένα από τα θεμελιώδη σφάλματα απόδοσης, που καταλήγει σε παρερμηνείες, οδηγεί την επικοινωνία σε αδιέξοδο και απλά επιβεβαιώνει τις προκαταλήψεις των αντιπάλων μερών ότι μια σύγκρουση ποτέ δεν έχει ευτυχή κατάληξη. Με το πέρασμα των ετών ένα μεγάλο ποσοστό της ανθρώπινης διάδρασης εξαντλείται στην τεκμηρίωση των θεωριών, που έχουν, μέσω της εμπειρίας, οργανωθεί σε γνωστικά αδιάλλακτα σχήματα και αθροιστικά μορφοποιούν αυτό, που είναι γνωστό ως φιλοσοφία ζωής ή κοσμοθεωρία του ατόμου. Αν η ευελιξία, η συγκατάβαση, ο ελιγμός, η διαπραγμάτευση δεν περιλαμβάνονται στο ρεπερτόριο των επιτυχών συμπεριφορών προσαρμογής, και οι στάσεις διέπονται από διπολικά ερμηνευτικά φίλτρα, τότε ο χειρισμός της σύγκρουσης θα προοιωνίζει, ως αυτοεκπληρούμενη προφητεία, την αποτυχία της, μέχρι που το τίμημα της ανεπαρκούς διαλλακτικότητας γίνει πολύ βαρύ, για να παραμείνει ανεξέταστο (Λούτας, 2002).

Το εκπληκτικό στην ανατομία μιας σύγκρουσης είναι πως τα μέρη, που εμπλέκονται πιστεύουν ότι το δίκιο είναι με το μέρος τους. Εάν, για παράδειγμα, σε μία ιεραρχικής κουλτούρας επιχείρηση υπάρχει ένα απαρέγκλιτο πρωτόκολλο σχετικά με τον τρόπο που γίνεται η αίτηση για την άδεια και ο υπεύθυνος τηρεί κατά γράμμα τους κανονισμούς, ένα έκτακτο γεγονός στην καθημερινότητα ενός υπαλλήλου, όπως μια απρόβλεπτη ασθένεια συγγενούς, που επιβάλλει την πολυήμερη απουσία του, μπορεί να καταλήξει σε πηγή διαπληκτισμών και αντεγκλήσεων, οι οποίες εάν δεν διευθετηθούν άμεσα, χωρίς την παρέμβαση ανωτέρων, θα μετατραπούν σε παράγοντα αρνητικών σκέψεων και δυσαρέσκειας. Το θέμα είναι ότι και ο υπάλληλος και ο υπεύθυνος για τις άδειες μπορούν να αντιπαραβάλλουν φαινομενικώς ορθά επιχειρήματα (Πολυχρονίου, 2010).

Η διαπραγμάτευση της διένεξης περιλαμβάνει μια προσπάθεια και από τα δύο μέρη να κατανοήσουν το καθένα το σκεπτικό του άλλου και τα συναισθήματα, που συνοδεύουν τις εκατέρωθεν αντιδράσεις. Ο αιτούμενος αδείας πρέπει να διασαφήσει

τη σοβαρότητα της κατάστασης, που απαιτεί νοσηλεία του συγγενούς στο νοσοκομείο, την αγωνία του για την εξέλιξη της υγείας, την συμπάθεια του για την αναστάτωση που προκαλεί στην εταιρεία και στον υπεύθυνο, τις εναλλακτικές λύσεις αντικατάστασής του και να υπογράψει ένα έγγραφο, που θα δηλώνει ότι μια τέτοια διαδικασία γίνεται κατ' εξαίρεση και δεν θα επαναληφθεί στο μέλλον. Επιπλέον οφείλει να αναγνωρίσει την υπέρβαση, που καλείται να κάνει ο υπεύθυνος, δεδομένου ότι τους κανονισμούς δεν τους έφτιαξε αυτός, ότι θα αναγκαστεί να λογοδοτήσει στο Δ.Σ., ότι δεν έχει προσωπικά κίνητρα άρνησης. Εάν το κανονιστικό πλαίσιο και η διαδικασία δεν είναι εξαρχής γνωστά στον κάθε υπάλληλο, είναι πολύ εύκολο η άρνηση υπογραφής της άδειας να αποδοθεί στον κακό χαρακτήρα και την ανελαστικότητα του υπεύθυνου, ο οποίος, όμως λειτουργεί μέσα σε ένα αυστηρό πλαίσιο, που τον ανάγκασε, τηρώντας κατά γράμμα τους όρους του, να διασφαλίσει την δική του εργασιακή ισορροπία (Tyler, 1994).

Ο υπεύθυνος θα πρέπει να εξηγήσει στον υπάλληλο ότι κατά το παρελθόν η άκαιρη αδειοδότηση για παρόμοια περιστατικά τον είχε οδηγήσει σε αντιπαράθεση με τους ανωτέρους του, επειδή αποδείχτηκε ότι κάποιοι εκμεταλλεύτηκαν την συγκατάβασή του, ότι καταλαβαίνει τα συναισθήματα του υπαλλήλου, επειδή και ο ίδιος αντιμετώπισε προβλήματα υγείας στο οικογενειακό του περιβάλλον, ότι εάν εξαρτάτο μόνο από τον ίδιο θα του είχε χορηγήσει άμεσα την άδεια κλπ. (Miller, 2005).

Το χειρότερο που θα μπορούσε να συμβεί είναι η όξυνση της κατάστασης, εξαιτίας της έλλειψης ολοκληρωμένων πληροφοριών, η παράκαμψη του υπευθύνου με υπέρβαση της ιεραρχίας, η αποδοχή αλλοτριωμένων πληροφοριών που διατρωνώνονται μέσω των σχολίων των συναδέλφων και η καλλιέργεια ενός ψυχροπολεμικού κλίματος. Ακόμα κι αν ο υπάλληλος κέρδιζε, αγνοώντας τον υπεύθυνο, το αίτημα του, είναι σίγουρο ότι μελλοντικά θα τον αντιμετώπιζε ξανά. Και εκείνη τη φορά ο υπεύθυνος δεν θα ήταν απροετοίμαστος (Thomas, 1992).

Ο μόνος ο οποίος μπορεί να καθορίσει τα συναισθήματα, που τελικά θα βιωθούν είναι ο ίδιος ο εαυτός και η έκφρασή τους είναι ιδιαζούσης σημασίας στην επίλυση της σύγκρουσης. Φυσικά, αυτό θα ήταν εξαιρετικά ελλιπές, εάν δεν δινόταν η ευκαιρία και στους άλλους να αποκαλύψουν τα δικά τους. Ο συνδυασμός της ορθολογικής προσέγγισης με τη θυμική εκτόνωση δημιουργούν διάθεση για περαιτέρω αυτοδιερεύνηση σχετικά με τα αίτια και την αποφόρτιση της κρίσης. Είναι σημαντικό να προηγηθεί η διαχείριση των συναισθημάτων, επειδή διαφορετικά η λογική επεξεργασία καθίσταται προβληματική (Thayer, 1968).

Η πρώτη σκέψη κάποιου που αντιμετωπίζει μια πρόκληση, που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, είναι είτε η κατά μέτωπον επίθεση, εφόσον υπάρχουν ενδείξεις ότι το κέρδος θα είναι διασφαλισμένο, είτε η αποφυγή, όταν όλα μαρτυρούν ότι η μάχη θα χαθεί. Κάποιοι αγωνίζονται, ακόμα κι αν τα προγνωστικά συγκλίνουν στην ήττα. Η διαλεκτική αντιμετώπιση της σύγκρουσης είναι πάντοτε η δυσκολότερη επιλογή. Όλες οι εκδοχές περιλαμβάνουν ρίσκο και διακινδύνευση, το μέγεθος της οποίας γίνεται αποδεκτό ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του καθενός. Ο εσωτερικός απολογισμός των κερδών ή της ζημιάς είναι μία τακτική, που διδάσκεται μέσω συμπεριφοριστικών ενισχύσεων από πολύ μικρή ηλικία. Η κοινωνικά επιθυμητή συμπεριφορά επιβάλλει την αποφυγή των συγκρούσεων, οι οποίες, εάν ξεφύγουν από ορισμένα όρια, μπορεί να διευθετούνται από το νόμο (Pondy, 1997).

Οι περισσότεροι γνωστοί και φίλοι, που μετατρέπονται σε μάρτυρες του συγκρουσιακού περιστατικού, κυρίως μέσω διηγήσεων των εμπλεκόμενων, σίγουρα αποδίδουν δίκαιο στο να εξιστορούνται το επεισόδιο, επειδή προφανώς του μοιάζουν (το κριτήριο με το οποίο επιλέγονται συνήθως οι φίλοι) και μεταφέρουν τις απόψεις του. Εξάλλου, έχουν ακούσει μονόπλευρα τα στοιχεία και τις λεπτομέρειες της διαμάχης. Η συνηθέστερη συμβουλή είναι η αποφυγή της σύγκρουσης, γιατί φαινομενικά εγγυάται τις λιγότερες απώλειες και δεν εμπεριέχει τον κίνδυνο της περαιτέρω υποστήριξης σε περίπτωση, που η κατάσταση εκτραχυνθεί. Η αποφυγή είναι ο ασφαλέστερος τρόπος να διαιωνιστεί μια ανισορροπία, η οποία θα επανεμφανίζεται μέχρι να ληφθούν δραστικά μέτρα (Argenti, 1998).

Η διαλεκτική προσέγγιση είναι ενεργοβόρα, επειδή στα πρώτα της στάδια πλήττει την αυτοεκτίμηση, απαιτεί τη συναίνεση συμμετοχής των αντιπάλων, μοιάζει με υποχώρηση, επιβάλλει την αλλαγή και το συνεπακόλουθο τίμημα, πρέπει να διδαχθεί και να σχεδιαστεί προσεκτικά, για να μην καταλήξει σε παρωδία και γελοιοποίηση. Η αυτοεκτίμηση είναι μια γενικευμένη έννοια, που περιγράφεται ως ο λόγος της αξίας (όπως ερμηνεύεται από το εκάστοτε κοινωνικό σύστημα) προς τις ικανότητες. Αποκτάται μέσω της κοινωνικής σύγκρισης, της ενίσχυσης, της ταύτισης και της ψυχοδυναμικής κληρονομιάς των γονέων. Μα πάνω από όλα, διδάσκεται (Bulkeley, 1992).

Είναι πλέον φανερό ότι η σύγκρουση μπορεί να εννοηθεί ως μια κατάσταση, που απαιτεί δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων και που υπερβαίνεται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της γνώσης για τον εαυτό. Η αυτοδιερεύνηση και η ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης είναι προαπαιτούμενα για την άρση κάθε διένεξης. Μία θεμελιωμένη επιστημονικά συσχέτιση της αυτοεκτίμησης αφορά την κατάκτηση του

κοινωνικού εαυτού και την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση παρουσιάζουν ακραία αντιπαράθεση προς τα δύο άκρα της αποφυγής της σύγκρουσης και της επιθετικής συμπεριφοράς, που συμπληρώνει κάθε συγκρουσιακό σκηνικό. Τα ελλιπή επικοινωνιακά σχήματα κυριαρχούν στο λόγο των ανθρώπων με χαμηλή αυτοεκτίμηση, η διαρκής ανάγκη για επιβεβαίωση, η επιπολαιότητα στην εσωτερίκευση των κοινωνικών αιτημάτων και παρορμητικότητα πολώνουν εύκολα τις διαδράσεις. Η αυτοεκτίμηση προκύπτει ως αποτέλεσμα αυτοαξιολόγησης βάσει πραγματικών ή φαντασιακών-υποκειμενικών κοινωνικών δεδομένων, που εδραιώνονται με την εμπειρία και την επικοινωνία. Η κοινωνική σύγκριση είναι ο όρος κλειδί, που καθορίζει την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Παράλληλα, η αυτοεκτίμηση μπορεί να εννοηθεί ως το ποσό της σύγκρουσης ανάμεσα στον ιδεατό και πραγματικό εαυτό. Όμως, ακόμα μια βασική παράμετρος συνδέει την αυτοεκτίμηση με την αποφυγή ή την επιδίωξη της σύγκρουσης: η γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή φαίνεται πως εξαρτάται από την εδραίωση της καλής άποψης για τον εαυτό, ανάλογα με το ηλικιακό στάδιο και τους εκάστοτε στόχους. Τα άτομα που δεν έχουν διασφαλίσει το βασικό αυτό στοιχείο, που νιώθουν ανεπαρκή και εμπεδώνουν ένα διαρκές αίσθημα μειονεξίας, μετασχηματίζονται σε ανασφαλείς κοινωνικές οντότητες υπό διαρκή απειλή, αυτοαπομόνωση, καταχρηστικές σχέσεις και σε δρώντα πρόσωπα σε μόνιμη άμυνα ή παραίτηση. Είναι πολύ πιθανό ότι η αναπτυξιακή αυτή υστέρηση ευθύνεται για τη θυματοποίηση ή την αναίτια και απρόκλητη τάση για κυριαρχία και επιβολή, υπό το παραπέτασμα των οποίων θα μεταμφιεστούν τα πραγματικά αίτια της επικοινωνιακής δυσπραγίας (Kurland&Pelled, 2000).

Τα συμπτώματα της χαμηλής αυτοεκτίμησης στον εργασιακό χώρο γίνονται εύκολα αντιληπτά και καλλιεργούν συστηματικά την παθολογία, που θα οδηγήσει στη σύγκρουση με τους συναδέλφους, τους υφισταμένους ή τους προϊσταμένους. Πρέπει να γίνει κατανοητό πως οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές μπορεί να λάβουν το χαρακτήρα της κολακείας ή της δουλικής νοοτροπίας, όταν το ανασφαλές άτομο θεωρεί ότι δεν διαθέτει τις δυνάμεις για μια απευθείας σύγκρουση ή της τυραννικής αντιμετώπισης, όσων χαρακτηρίζει ως υποδεέστερους (Osterman, 1994).

Οι ενδείξεις του νοσηρού αυτοσυναίσθηματος συνοψίζονται στην έλλειψη εμπιστοσύνης, στην καχυποψία, στη διαρκή επαγρύπνηση, στις επιδερμικές φιλίες και λυκοφιλίες, στην τελειοθρία, στην αναβλητικότητα, στην εκμετάλλευση στην αντιπαραγωγικότητα, στον ανούσιο ανταγωνισμό, στην συκοφαντία, στην καπηλεία των κεκτημένων ή τον προσεταιρισμό του έργου των άλλων ( Polychroniου, 2005).

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει σε εκείνους, που ενώ διαθέτουν ελάχιστες ικανότητες, αποδίδουν μεγάλη αξία στον εαυτό τους, επιτυγχάνοντας πλασματικά υψηλές βαθμολογίες στις κλίμακες αυτοεκτίμησης. Οι εργαζόμενοι αυτοί υποκινούμενοι από ένα πιθανώς τρωθέν αυτοσυναίσθημα, από την ελλειμματική εμπιστοσύνη στον εαυτό, από την ανάγκη για διαρκή αυτοεπιβεβαίωση και ετεροαναγνώριση φαινομενικά μόνο επιδεικνύουν ένα ισχυρό εγώ, το οποίο όμως, για να επιβιώσει, χρήζει της διαρκούς προσοχής και θαυμασμού των άλλων. Εάν για κάποιο λόγο η προσωπικότητά τους και τα επιτεύγματά τους αμφισβητηθούν, μετατρέπονται σε επιθετικούς κατηγορούς. Τα άτομα αυτά περιαυτολογούν υπέρ του δέοντος, αναλαμβάνουν ρόλο τιμητή των υπολοίπων και μέσω της κομπορρημοσύνης τους, επιβάλλονται στους αδαείς. Σε μια σύγκρουση χρησιμοποιούν κάθε θεμιτό και αθέμιτο τρόπο, για να προκαλέσουν κακό σε όποιον θεωρούν απειλή και συχνά καταλαμβάνουν σημαντικές θέσεις στην ιεραρχία (Robbis&Judge, 2007).

Το περίεργο αυτό προφίλ των ατόμων με χαμηλή αυτοεκτίμηση συμπληρώνεται από την παρατήρηση ότι μπορεί να είναι είτε πολύ αποτελεσματικά είτε εντελώς άτολμα και αντιπαραγωγικά. Στην πρώτη περίπτωση ως κινητήριο δύναμη μπορεί να λογιστεί η οργή εναντίον του εαυτού, η οποία τα ωθεί σε ακατάπαυστο αγώνα για την καθιέρωσή τους. Στη δεύτερη περίπτωση η ατολμία και η απροθυμία να διακινδυνεύσουν μια ατελέσφορη προσπάθεια τα περιορίζει και τα καθηλώνει στον εφησυχασμό της απραξίας και της μετριότητας (Tjosvold, 2008).

Η χαμηλή αυτοεκτίμηση σύμφωνα με την ψυχοδυναμική προσέγγιση οφείλεται στη νοσηρή αλληλεπίδραση των γονέων με το παιδί. Αποδίδεται σε ένα ιδιαίτερα άκαμπτο επικοινωνιακό σχήμα, που αναγκάζει το παιδί ή το βρέφος να αντιλαμβάνεται την πρόσβαση σε συναισθηματικούς πόρους ως δύσκολη ή ανέφικτη. Η σπανιότητα των πόρων μπορεί να είναι πραγματική, πχ. στην περίπτωση ενός παιδιού, που αγνοείται από τους δικούς του ανθρώπους ή φανταστική, πχ. ένα παιδί που πιστεύει ότι η γέννηση του αδελφού θα μοιράσει την αγάπη της μητέρας στα δύο, στρέφοντάς το προς την εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς απέναντι στο νεογέννητο. Η εσωτερίκευση της πραγματικότητας ως αποτρεπτικής, όσον αφορά την κατοχή συναισθηματικού και κοινωνικού κεφαλαίου, που μερικές φορές συνδέεται με τον αποκλεισμό, αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, όταν η πηγή των ενισχυτών είναι ένα σημαντικό για την παιδική ψυχοσύνθεση πρόσωπο. Έχει παρατηρηθεί ότι οι μαθητές που λαμβάνουν λιγότερη λεκτική και εξωλεκτική προσοχή από το δάσκαλο, είναι περισσότερο επιρρεπείς στη διαταρακτικότητα και τη συγκρουσιακή επικοινωνία.

Ακριβώς το ίδιο σχήμα ακολουθείται από παιδιά που παραμελούνται ή κακοποιούνται (Moore&Irwin, 2000).

Η αυτοεκτίμηση, επομένως, εγκαθιδρύεται κατά την παιδική ηλικία, σταθεροποιείται κατά την εφηβεία, συνδεδεμένη άμεσα με τις αλλαγές στην εξωτερική εμφάνιση και την κοινωνική αποδοχή και καθορίζει έκτοτε τις διακυμάνσεις και τις συστηματικότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις κατά την ενήλικη ζωή. Σχεδόν κάθε σύγκρουση μπορεί να αποδοθεί στη διαμάχη για εξουσία (συστηματική επιρροή σε άλλους) και στην διεκδίκηση πόρων, που βελτιώνουν την αυτοεικόνα και θωπεύουν την αυτοεκτίμηση. Η σύγκρουση, που όπως προαναφέρθηκε, είναι αίτιο της εξέλιξης, γίνεται εντονότερη, όσο αναφέρεται σε στενότερους κύκλους αυτοπροσδιορισμού. Αυτό συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι τέμνουν τον προσωπικό και συμβολικό χώρο σε επάλληλους κύκλους, στο κέντρο των οποίων εδράζεται το εγώ. Όσο πλησιέστερος ο κύκλος, πχ. η οικογένεια, η εργασία, οι φίλοι, τόσο αποφασιστικότερα καθορίζει την αυτοεκτίμηση και τους εσωτερικούς σχεδιασμούς (Mumby, 1994).

Στα άκρα της επαλληλίας βρίσκονται κοινωνικά μορφώματα, όπως το έθνος, η ανθρωπότητα ως σύνολο, οι αξίες μιας ιστορικής και κοινωνικής πραγματικότητας κλπ. Τα πρόσωπα που δρουν στους κοντινούς αυτούς κύκλους επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό και αμεσότερα το συναισθηματικό κόσμο και προκαλούν εντονότερες θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις. Να σημειωθεί ότι οι κύκλοι αυτοί δεν είναι αποκομμένοι μεταξύ τους, αλλά αλληλοσυνδεδεμένοι και οι αλλαγές στον καθένα προκαλούν αλυσιδωτές μεταβολές στους υπόλοιπους. Οι αλλαγές είναι αμφίδρομες, δηλαδή η συρρίκνωση ή επέκταση των κύκλων προκαλεί μετασχηματισμούς στο εγώ και αντίστροφα (Martinet al, 2003).

Οι περισσότερες συγκρούσεις μπορούν να αρθούν, εάν συμφωνηθεί μια δικαιότερη ανακατανομή των πόρων και εάν η επικοινωνία θεμελιωθεί σε βασικές αρχές σεβασμού, ίσων ευκαιριών και αλληλοκατανόησης. Είναι αλήθεια ότι υπάρχει μια έμφυτη τάση αποφυγής ανάληψης ευθύνης, όταν βρίσκεται πρόσφορο έδαφος στον εργασιακό χώρο. Αντί ο καθένας να αναλογιστεί το ρόλο του στη γένεση της σύγκρουσης, τις περισσότερες φορές επιλέγει την ατελέσφορη οδό των αλληλοκατηγοριών, της επίπληξης, της ειρωνείας, της μισαλλοδοξίας και της έπαρσης. Οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες και οι μη μετρήσιμοι στόχοι, η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η ασαφής επικοινωνία, η αναβλητικότητα, η ρουτίνα μπορούν να εξελιχθούν σε παγίδες, που δυναμιτίζουν την εργασιακή ισορροπία. Το μοντέλο, που προτείνουμε, επιβάλλει την οργάνωση συμβουλευτικών σεμιναρίων στο χώρο της επιχείρησης, ειδικά τώρα που η οικονομική κρίση



αναβαθμίζει ακόμα περισσότερο το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και της κουλτούρας στην επιβίωση του οργανισμού (DeVito, 2006).

## **2.2 Συγκρούσεις και επικοινωνία σε ένα εργασιακό περιβάλλον**

Στις καθημερινές τους δραστηριότητες, τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσω της επικοινωνίας. Για το λόγο αυτό, η επικοινωνία έχει οριστεί ως μία θεμελιώδη κοινωνική διαδικασία. Κάθε επιστημονικός κλάδος που έχει ως αντικείμενο μελέτης του την ανθρώπινη συμπεριφορά και την ανθρώπινη κοινωνία, κατ' ανάγκη οφείλει να ασχοληθεί με την επικοινωνία. Έτσι, η επιστήμη της διοίκησης δεν μπορεί να μελετήσει την επιχείρηση χωρίς να λάβει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα, αφού αποτελεί έναν από τους βασικούς πόρους του, συνεπάγεται να μελετήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά και πώς αυτή διαμορφώνεται στα διάφορα πεδία, αλλά και την επικοινωνία, καθώς μέσω αυτής αλληλοεπιδρούν τα διάφορα επιχειρησιακά επίπεδα (Rahimetal, 2000).

Η επιχείρηση ουσιαστικά είναι ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό ανθρώπων που εργάζονται σε ένα κοινό περιβάλλον, με δομημένο τρόπο, ώστε να εκπληρώσουν πολλαπλούς στόχους (Cheney, et l, 1997). Έχει ποικίλα χαρακτηριστικά που την καθιστούν μοναδική, όπως είναι η ιεραρχική της δομή, η σύνδεση της με το εξωτερικό περιβάλλον, η αλληλεξάρτηση και η επικοινωνιακή εξάρτηση. Όλα τα άτομα μίας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους και μοιράζονται μία κοινή μοίρα. Ότι επηρεάζει το ένα μέρος της επιχείρησης, ταυτόχρονα επηρεάζει κάθε άλλο κομμάτι αυτής. Μέσω της αλληλεξάρτησης οι υπάλληλοι μπορούν να αναγνωρίσουν ότι μέσω της συνεργασίας μπορούν να επιτύχουν περισσότερους στόχους απ' ό,τι μόνοι τους. Για το λόγο αυτό, η ύπαρξη σωστής επικοινωνίας καθίσταται σημαντική και γιατί, συμπληρώνει ο Marshall (1993) βοηθά στην δημιουργία και στη διατήρηση μίας οργανωτικής ταυτότητας. Συγκεκριμένα, θεωρούν πως υπάρχει μία άμεση σχέση ανάμεσα σε οργανωτική δομή και επικοινωνία. Όταν τα άτομα εντάσσονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, υιοθετούν συμπεριφορές και στάσεις που είναι αποδεκτές στο εργασιακό περιβάλλον και υπακούουν σε κανόνες που έχουν θεσπιστεί, οι οποίοι τονίζουν την προσωπική υπευθυνότητα και την ατομική ευθύνη. Εντούτοις, η οργανωτική αυτή δομή, μέσω της αλληλεπίδρασης, παράγει και αναπαράγει νέους κανόνες και συμπεριφορές. Όπως χαρακτηριστικά είπε ο Giddens (1984), οι δομές στις ανθρώπινες κοινωνίες είναι κτίρια που συνεχώς ανακατασκευάζονται με τα ίδια τούβλα, από τα οποία κατασκευάστηκαν. Έτσι, και οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικές κατασκευές-δομές που

έχουν τα θεμέλια τους στην ανθρώπινη επικοινωνία (Tjosvold, 2008).

Έτσι, η επικοινωνία βρίσκεται σε όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες μίας επιχείρησης και διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της και τη λήψη αποφάσεων. Είναι ζωτικής σημασίας στις οργανωτικές και διοικητικές λειτουργίες. Δεν είναι τυχαίο ότι οι διευθυντές των επιχειρήσεων παραδοσιακά σπαταλούν τον περισσότερο χρόνο τους σε επικοινωνιακές δραστηριότητες (συναντήσεις, προσωπικές επαφές, δημιουργία αναφορών και εκθέσεων, διευθέτηση ραντεβού, τηλεφωνική επικοινωνία, ηλεκτρονική αλληλογραφία) (Mitchell & Larson, 1987).

Η σημασία της επικοινωνίας έγινε περισσότερο αντιληπτή στη σύγχρονη κοινωνία, όπου τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας οφείλουν να επικοινωνούν μεταξύ τους, να λειτουργούν ομαδικά για να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και τους στόχους που έχουν τεθεί. Επιπλέον, η ριζική μεταβολή στις τεχνικές και στα μέσα της επικοινωνίας, έχει συμβάλει στον μετασχηματισμό τόσο της εργασίας όσο και της οργανωτικής δομής. Για το λόγο αυτό, η χρήση των επικοινωνιακών πρακτικών και των τεχνολογικών μέσων έχει αυξηθεί σημαντικά στις επιχειρήσεις ή στους τομείς, κυρίως σε αυτούς που βασίζονται στη γνώση και τη διαχείριση της (Tyler, 1994).

Η μελέτη της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς έχει τις απαρχές της πολλά χρόνια πριν, εντούτοις τα τελευταία χρόνια αναγνωρίστηκε ως αντικείμενο συστηματικής ακαδημαϊκής και επιστημονικής μελέτης. Μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, διαπιστώθηκε ότι στην πορεία του χρόνου, έχουν δημιουργηθεί ποικίλα επιστημονικά στρατόπεδα, τα οποία προσεγγίζουν την επικοινωνία άλλοτε σε μικρο ή μακρο-επίπεδο, ως τυπική ή άτυπη μορφή, ως εσωτερική ή εξωτερική, πάντα σε συνδυασμό με έννοιες όπως η καινοτομία, η οργανωσιακή μάθηση, η διαχείριση της γνώσης και των συγκρούσεων, που όμως αποτελούν μία αλυσίδα με συνδετικούς κρίκους και οδηγούν σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ωστόσο μέχρι και σήμερα, δεν έχει δοθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός την επικοινωνίας και κάθε προσπάθεια προσκρούει στην συνθετότητα και την πολυμορφία του όρου. Άλλωστε, η επικοινωνία από τη φύση της είναι μία έννοια- διαδικασία ποικιλόμορφη και περίπλοκη, το οποίο αποτυπώνεται στις δραματικές αλλαγές που έχει υποστεί, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά (Kurland&Pelled, 2000).

Πιο συγκεκριμένα, το 1920 η επικοινωνία, κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις, ήταν ανεπίσημη. Όσο το μέγεθος της επιχείρησης αυξανόταν, η επικοινωνία αποκτούσε πιο επίσημη μορφή. Η επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πιο σύνθετη,

αλλά εξίσου σημαντική για την επιτυχία και την εύρυθμη λειτουργία της. Παράλληλα, ενώ η έρευνα επικεντρωνόταν στο πώς η επικοινωνία διαφοροποιείται ανά τύπο οργάνωσης και δόμησης μίας επιχείρησης, τώρα η προσοχή έχει στραφεί στον τρόπο που οι νέες τεχνολογίες και τα νέα μέσα επικοινωνίας, μπορούν αξιοποιηθούν για την εφαρμογή νέων οργανωτικών πρακτικών και διαδικασιών (Tucker et al., 1996; Desanctis & Fulk, 1999). Οι αλλαγές που έχουν μετατρέψει τη επικοινωνία σε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης ομαδοποιούνται στα κάτωθι (Grenier & Metes, 1992; D'Aprix, 1996; Witherspoon, 1997; von Krogh et al., 2000):

- Ο ρυθμός της εργασίας είναι εντατικός
- Η καινοτομία και η γνώση αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση
- Η εργασία είναι περίπλοκη και σύνθετη και απαιτεί καλύτερο συντονισμό και μεγαλύτερη αλληλεπίδραση των διαφόρων επιπέδων της επιχείρησης.
- Ο καταμερισμός εργασίας είναι έντονος
- Η τεχνολογία είναι ιδιάζουσας σημασίας για την δομή και την οργάνωση της επιχείρησης
- Ο αριθμός των διαδικασιών που λαμβάνει χώρα ταυτόχρονα είναι μεγάλος

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της επικοινωνίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε αυτές που θεωρούν την επικοινωνία το εποικοδόμημα της επιχείρησης και σε αυτές που τη θεωρούν τη βάση της. Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, ο Drenth et al (1998), όρισε την επικοινωνία ως μία διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, με απώτερο σκοπό την ανταλλαγή, τη διάχυση και τη νοηματοδότηση μηνυμάτων και συμβόλων, βασική για την οργάνωση της επιχείρησης και τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας. Συμπληρώνει ο Boyaci (1996), ότι η επικοινωνία ορίζεται το μέσο εκείνο που βοηθάει στην ανταλλαγή πληροφορίας, σκέψης και συναισθημάτων μεταξύ των ατόμων ή ομάδων και διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην εξισορρόπηση των ατομικών και οργανωτικών στόχων. Η δεύτερη προσέγγιση, αποτυπώνεται χαρακτηριστικά σε αυτό που οι Myers & Myers (1982) όρισαν ως επικοινωνία: «η κεντρική δεσμευτική ισχύς, που επιτρέπει τον συντονισμό πολλών διαφορετικών ατόμων και διευκολύνει την οργανωμένη συμπεριφορά». Οι Theodorson & Theodorson (1969) ανέφεραν ότι η επικοινωνία είναι η διαδικασία μετασχηματισμού των πληροφοριών, των ιδεών, των συμπεριφορών και των συναισθημάτων από ένα πρόσωπο ή μία ομάδα σε άλλο/η, μέσω συμβόλων. Ο Schramm (1971) με τη σειρά του όρισε την επικοινωνία ως

διαδικασία μεταφοράς ιδεών, συναισθημάτων, κινήτρων από τον πομπό στον δέκτη, δίνοντας στον τελευταίο έναν παθητικό ρόλο. Βέβαια, ο παθητικός ρόλος του αποδέκτη πολλές φορές δεν υφίσταται, καθώς επιλέγει να μην υιοθετήσει ή να εφαρμόσει την πληροφορία που του μεταδίδεται και να μην αλλάξει στάση και συμπεριφορά. Οι Katz & Kahn (1978) πρόσθεσαν ότι η επικοινωνία αποσκοπεί κυρίως στην μετάδοση και ανταλλαγή νοημάτων. Κάθε πληροφορία που μεταδίδεται, είτε αυτή είναι μέσω της κίνησης του σώματος, είτε μέσω της έκφρασης του προσώπου, είτε είναι αποτέλεσμα λεκτικής έκφρασης, θα πρέπει να μεταφέρει κάποιο νόημα, το οποίο γίνεται κατανοητό στον αποδέκτη. Εκτός από την αποστολή του μηνύματος και την αποκωδικοποίησή του από τον δέκτη, σημαντική είναι η ανατροφοδότηση. Τέλος, ο Rosenblatt (1970) μίλησε για σκόπιμη ανταλλαγή ιδεών και νοημάτων, είτε προσωπικά είτε απρόσωπα, με την μετάδοση συγκεκριμένων συμβόλων, για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης (Miller, 2005).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι ο ρόλος της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι πολλαπλός, γιατί λειτουργεί (Menonet al, 1997):

- ως μέσο ανταλλαγής πληροφοριών
- ως όργανο λήψης αποφάσεων
- ως μέσο προγραμματισμού, συντονισμού και οργάνωσης
- ως συνεκτικός και ρυθμιστικός παράγοντας
- ως συντελεστής δημιουργίας ευνοϊκού και συνεργατικού κλίματος

Η επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να διακριθεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες, βάσει του αριθμού των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή. Υπάρχει η ενδοπροσωπική επικοινωνία, η διαπροσωπική, η ομαδική και η μαζική. Η ενδοπροσωπική επικοινωνία αναφέρεται στην διαδικασία, όπου το άτομο επικοινωνεί με τον εαυτό του. Τέτοιας μορφής επικοινωνία είναι η καταγραφή ημερολογίου, η σκέψη, η επεξεργασία ενός προβλήματος. Η διαπροσωπική επικοινωνία λαμβάνει χώρα, όταν το λιγότερο δύο άτομα αλληλεπιδρούν, είτε πρόσωπο με πρόσωπο (συνέντευξη, συνάντηση σε καφετέρια ή σε γραφείο, τηλεφωνική συνομιλία). Η ομαδική επικοινωνία γίνεται ανάμεσα σε μία ομάδα ανθρώπων, που μοιράζονται συνήθως κοινούς στόχους. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι η οικογένεια, υπάλληλοι σε επαγγελματική συνάντηση κλπ. Στη μαζική επικοινωνία, συμμετέχει ένας μεγάλος αριθμός ατόμων, που δεν μοιράζονται κατ' ανάγκην κοινούς στόχους. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να είναι ένα επαγγελματικό συνέδριο (Bulkeley, 1992).

Οι επιχειρήσεις συνήθως έχουν τρία επίπεδα διοίκησης: τα ανώτερα στελέχη που

βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, τα οποία είναι υπεύθυνα για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες και για τον προσδιορισμό των στόχων, τα μεσαία στελέχη, τα οποία εποπτεύουν τα κατώτερα στελέχη και είναι υπεύθυνα για την σωστή χρήση των πόρων της επιχείρησης και τα κατώτερα στελέχη, τα οποία επιτηρούν τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης και αναλαμβάνουν την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, ελέγχοντας τους υπαλλήλους (Argenti, 1998).

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις με βάση τον τρόπο πραγματοποίησης της ταξινομείται σε δύο ομάδες: **τυπική ή επίσημη** και **άτυπη ή ανεπίσημη**.

Η άτυπη επικοινωνία είναι ανεπίσημου τύπου και λαμβάνει χώρα κυρίως μεταξύ του προσωπικού, σε πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση ή μέσω τηλεφώνου.

Όσον αφορά την **επίσημη** ή **τυπική** συνήθως πραγματοποιείται από α) Κάθετα (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω), β) οριζόντια και γ) διαγώνια (Pondy, 1997).

Η επίσημη επικοινωνία πραγματοποιείται κατά βάση σε συγκεκριμένες δομές με οργανωμένη δομή και στόχους. Πιο συγκεκριμένα, α) η κάθετη επικοινωνία (προς τα κάτω ή προς τα πάνω) υλοποιείται κυρίως μεταξύ της διοίκησης και των υφιστάμενων. Ξεκινάει από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και καταλήγει στο κατώτερο στρώμα και αντίστροφα. Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία αποσκοπεί στην ενημέρωση των υφιστάμενων για τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, καθώς επίσης και την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία αποσκοπεί στην ενημέρωση των ανώτερων στελεχών για τη διαχείριση που γίνεται από τα κατώτερα στελέχη. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας περιλαμβάνει τακτικές εκθέσεις προόδου, υποδείξεις, επεξηγήσεις. Η επιχειρησιακή επικοινωνία σε γενικά πλαίσια αποβλέπει στην βελτίωση των υπηρεσιακών σχέσεων μέσα από την περιγραφή των θέσεων & των προτύπων, των πρακτικών ελέγχου, τις λογιστικές πράξεις, τις εκθέσεις, τις αναφορές κ.ά. Οι ζωτικής σημασίας αποφάσεις λαμβάνονται με τη χρήση της κάθετης επικοινωνίας. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι περισσότερο διαδεδομένη από την πάνω προς τα κάτω. Οι Larkin & Larkin (1994) έδειξαν ότι η πρώτη για να είναι αποτελεσματική προϋποθέτει τα ανώτατα στελέχη να επικοινωνούν απευθείας με τους επόπτες στα διάφορα τμήματα και οι επόπτες με τη σειρά τους να επικοινωνούν με τους υπαλλήλους τους. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσο περισσότερο αυξάνεται η εξουσία των εποπτών, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι

εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον επόπτη τους και μεγαλύτερη επιθυμία να επικοινωνήσουν μαζί του, αφού θεωρούν ότι οι πληροφορίες που θα τους διαβιβάσει είναι ακριβείς (Osterman, 1994).

Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος απαιτεί την κάθετη επικοινωνία, η καθοδήγηση και ο συντονισμός απαιτούν την οριζόντια επικοινωνία. β) Η οριζόντια επικοινωνία συνήθως προκύπτει από τη ροή των εργασιακών σχέσεων και τις ομάδες εργασίας στα διάφορα επίπεδα/τμήματα της επιχείρησης. Πραγματοποιείται ανάμεσα σε άτομα της ίδιας επιχειρηματικής μονάδας. Αυτή της μορφής η επικοινωνία έχει ως στόχο την επίλυση προβλημάτων κυρίως διατμηματικά, αναπτύσσοντας λειτουργικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη και αυξάνοντας την απόδοση τους (Kaplan, 1984). Ειδικότερα, διευκολύνει την περάτωση των εργασιών και των καθηκόντων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, την άσκηση επιρροής και την έκφραση συναισθημάτων. Η διαγώνια επικοινωνία είναι το είδος επικοινωνίας που πραγματοποιείται ανάμεσα σε διευθυντές και υφισταμένους των διαφόρων λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης. Επιτρέπει τις διάφορες μονάδες να κατανοήσουν καλύτερα τις ευθύνες τους και διευκολύνει την συνεργασία, την αυτό-βελτίωση και την ενσυναίσθηση. γ) Η διαγώνια επικοινωνία εισήχθη για να συλλάβει τις νέες προκλήσεις που συνδέονται με τις νέες μορφές οργάνωσης (Tyler, 1994).

Επίσης, η επιχειρησιακή επικοινωνία πραγματοποιείται παίρνοντας πολλές μορφές. Μπορεί να είναι μη λεκτική, προφορική, γραπτή, ακουστική, οπτική, ηλεκτρονική, με τη μορφή εντολών & ερωτημάτων, με την μορφή πληροφόρησης και την ενημέρωση, με την μορφή υποβολής προτάσεων, την εξωτερίκευση σκέψεων και συναισθημάτων (Πολυχρονίου, 2010).

Σε κάθε περίπτωση, ανεξαρτήτως τους είδους της επικοινωνίας, οι στόχοι που εξυπηρετεί η επικοινωνιακή διαδικασία στις επιχειρήσεις λίγο πολύ είναι παρόμοιοι. Στις επιχειρήσεις η επικοινωνία, ως η διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών από τον πομπό στο δέκτη, έχει τέσσερις βασικές λειτουργίες: την παροχή πληροφόρησης, την δημιουργία κινήτρων, τον έλεγχο και την έκφραση συναισθημάτων. Η επικοινωνία διευκολύνει τον έλεγχο, μέσα από τον καθορισμό καθηκόντων και ευθυνών, ενώ αυξάνει τα κίνητρα βελτιώνοντας την πίστη στους επιχειρησιακούς στόχους. Παράλληλα, επιτρέπει την έκφραση συναισθημάτων και την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και διευκολύνει την διαβίβαση χρήσιμων πληροφοριών για την λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, στα πλαίσια ενός οργανισμού, η επικοινωνία έχει ορισμένες σημαντικές λειτουργίες που μπορούν να συγκεντρωθούν στις ακόλουθες τέσσερις

ομάδες (Λούτας, 2002):

Παροχή πληροφοριών και ενημέρωσης: Η ανταλλαγή πληροφοριών θεωρείται η βασικότερη λειτουργία της επικοινωνίας. Είναι απαραίτητη για την εναρμόνιση του ατόμου με το περιβάλλον του. Οι εργαζόμενοι λόγω χάρη χρειάζονται πληροφορίες για το πώς πρέπει να γίνει κάτι και γιατί, προκειμένου να αγγίξουν τους στόχους της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η διοίκηση οφείλει να ενημερώνει και να πληροφορεί τους εργαζόμενους της, αλλά και όσους σχετίζονται με την επιχείρηση, για τους στόχους, την πολιτική, τα προϊόντα, τις μεθόδους παραγωγής. Από την άλλη, η διοίκηση έχει ανάγκη την επικοινωνία για την ορθή λήψη αποφάσεων. Χωρίς τις απαραίτητες πληροφορίες δεν είναι δυνατή η επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν (Thomas, 1976).

Άσκηση Πειθούς και επιρροής: Η πειθώ είναι η διαδικασία που επηρεάζει τη συμπεριφορά, την άποψη και τη στάση των ατόμων κατά την αλληλεπίδραση τους. Η άσκηση επιρροής από την άλλη, είναι η προσπάθεια αλλαγής στάσης και συμπεριφοράς, χωρίς απαραίτητα να έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους και τις επιθυμίες των ατόμων, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένα σημαντικό κομμάτι της επικοινωνιακής διαδικασίας μίας επιχείρησης είναι να αλλάξει, όσο το δυνατόν περισσότερο, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων της, κατευθυνόμενη προς την ικανοποίηση των στόχων της. Αυτό απαιτεί την εσωτερίκευση των στόχων από την μεριά των υπαλλήλων, η οποία εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να πείσει και να επηρεάσει (Hocker&Wilmot, 1998).

Κατάρτιση: Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την μεταβίβαση των αναγκαίων πληροφοριών, αλλά και για την διαμόρφωση των συμπεριφορών και των στάσεων. Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχημένη κατάρτιση και εκπαίδευση προϋποθέτει την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα σε εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενο (Jenssen&VanDeVliert, 1996).

Ενοποίηση: Η αλληλοεξάρτηση και η αλληλοσυσχέτιση στην κοινωνική ζωή επιτυγχάνεται διαμέσου της επικοινωνίας. Έτσι και για τη συγκέντρωση των ατόμων ή των ομάδων γύρω από έναν επιχειρησιακό στόχο, απαιτεί την επικοινωνία για την διατήρηση της ψυχικής ακεραιότητας και ισορροπίας (Johnson, 2002).

Ο Neher (1997) προσδιόρισε εξίσου κάποιες από τις βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις: α) συμμόρφωση, β) καθοδήγηση, γ) επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, δ) διαχείριση συγκρούσεων και

διαπραγμάτευση. Οι Noher, Rogers & Rogers (1976) υπογράμμισαν τις κοινωνικές και οργανωτικές λειτουργίες της επικοινωνίας και όχι τόσο τις ειδικές λειτουργίες της στην επιχειρησιακή διαδικασία. Στη λειτουργία συμμόρφωση συμπεριέλαβαν τις λειτουργίες της ενημέρωσης, του συντονισμού και της ρύθμισης. Έδωσαν εξίσου έμφαση στο ρόλο της επικοινωνίας στη διαχείριση των απειλών και των κινδύνων, στον έλεγχο και στη διαχείριση των προβλημάτων. Οι Myers & Myers (1982) σε ένα κοινό πλαίσιο διέκριναν τρεις βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας (Katz&Kahn, 1978):

α) Συντονισμός και ρύθμιση των παραγωγικών διαδικασιών: στις παραδοσιακές γραφειοκρατικές απόψεις περί οργάνωσης, η επικοινωνία συγγεόταν με τις προσδοκίες και τις συνέπειες της συμμόρφωσης ή μη συμμόρφωσης με αυτές. Στις νέες επιχειρήσεις οι εργασίες έχουν γίνει πιο σύνθετες και περίπλοκες, λιγότερο επαναλαμβανόμενες και στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, ως εκ τούτου η παραδοσιακή γραφειοκρατική επικοινωνία δεν επαρκεί. Παραγωγικές δραστηριότητες αυτού του είδους συνήθως απαιτούν δυναμική, αμοιβαία και πλευρική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών.

β) Κοινωνικοποίηση: Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης εστιάζει περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Η συναισθηματική και διανοητική ισορροπία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική συλλογική δράση. Εστιάζει στη διαμόρφωση και την ενίσχυση των οργανωτικών αξιών και στην ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Απαιτείται η δημιουργία μίας επικοινωνιακής κουλτούρας.

γ) Καινοτομία: Η επικοινωνία συμβάλλει στην προώθηση της καινοτομίας, καθώς και στον έλεγχο και τον συντονισμό. Η προώθηση της καινοτομίας απαιτεί σωστή και οργανωμένη εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Ουσιαστικά επικεντρώνεται στους λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης και όχι σε βραχυπρόθεσμους στόχους.

Σε γενικά πλαίσια, η επιχειρησιακή επικοινωνία αποσκοπεί στη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, στο συντονισμό, στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο των διαδικασιών και των υπαλλήλων, αλλά και στην άσκηση επιρροής και παρακίνησης στην κατεύθυνση που θέλουν οι διευθυντές (Dawes&Graham, 2005).

Εκτός όμως από την εσωτερική επικοινωνία υπάρχει και η εξωτερική, η οποία έχει τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας για τις επιχειρήσεις. Η αναφορά στην εξωτερική επικοινωνία παραπέμπει στις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης και ειδικότερα στις



σχέσεις που αναπτύσσει με ομάδες και άτομα, που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Η αποτελεσματική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας, καθώς με τον τρόπο αυτό ευνοείται η συναλλαγή και η διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία συνήθως γίνεται με προμηθευτές, πελάτες, εταιρείες, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, πωλητές, διαφημίσεις, ΜΜΕ κλπ. Όσο αποτελεσματικότερη είναι η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία, τόσο αυξάνεται η φήμη της επιχείρησης και η προσβασιμότητα στο αγοραστικό κοινό (Katz&Kahn, 1978).

Η ενδοεπιχειρησιακή και η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία για να είναι αποτελεσματικές οφείλουν να τηρούν κάποιους βασικούς κανόνες (Arker, 2001):

- Αποστολή κατανοητού μηνύματος
- Ενεργητική ακρόαση του μηνύματος και διατήρηση προσοχής
- Ανατροφοδότηση (θετική ή αρνητική)
- Διατήρηση συνέχειας (επικοινωνιακός κύκλος)
- Καταλληλότητα γλώσσας και νοήματος
- Δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης
- Σωστή μετάδοση του νοήματος και σαφήνεια
- Κατάλληλη επιλογή του μέσου μετάδοσης
- Διατύπωση ερώτησης σε περιπτώσεις μη κατανόησης του μηνύματος
- Αποφυγή προκατάληψης και μεροληψία
- Προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας

Παρά το γεγονός ότι πολλές φορές οι παραπάνω κανόνες τηρούνται, υπάρχει μία ευρεία γκάμα παρεμβολών, που εισβάλλουν στην επικοινωνιακή διαδικασία. Στο εργασιακό περιβάλλον, η επικοινωνία περιπλέκεται ακόμη περισσότερο λόγω των πολυάριθμων εργασιακών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων. Τα εμπόδια αυτά σχετίζονται όχι μόνο με τον πομπό και τον δέκτη του μηνύματος, αλλά και με τα μέσα που χρησιμοποιούνται και με άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφιστάμενους, ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων, αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που παρεμποδίζουν την επικοινωνία μπορούν να ομαδοποιηθούν στις κάτωθι κατηγορίες (Bass&Avolio, 1994):

- οι ώρες εργασίας,
- το ωράριο εκτός του κανονικού,
- η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια,
- η υποστήριξη της διοίκησης και των συναδέλφων,
- το εργασιακό άγχος και η εξουθένωση,
- η σύγχυση ρόλων,
- το εισόδημα,
- οι ποιοτικές στιγμές με την οικογένεια,
- ο αριθμός παιδιών μικρής ηλικίας, ο ανταγωνισμός των συζύγων,
- οι διαμάχες του ζευγαριού,
- η συμβίωση με άλλα μέλη της ευρύτερης οικογένειας και κυρίως
- η απασχόληση του άλλου συζύγου

Επιπλέον εμπόδια θεωρούνται οι κακές εργασιακές σχέσεις, η μη ολοκληρωμένη επικοινωνία, η μη άμεση επικοινωνία (καθυστερημένη απάντηση), η ελλιπής ενημέρωση (παράλειψη ατόμων και πληροφοριών), η διαφορά θέσεων εξουσίας, ο ανταγωνισμός. Όλα τα παραπάνω δυσκολεύουν την λειτουργία της επιχείρησης και οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα. Η αντιμετώπιση τους μπορεί να καταστεί εφικτή είτε με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων, είτε με την ανάπτυξη επικοινωνιακών ικανοτήτων. Οι επικοινωνιακές ικανότητες περιλαμβάνουν (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000):

- Ανοιχτή ακρόαση του ομιλητή με συμπάθεια
- Κρίση του περιεχομένου και όχι του συνομιλητή
- Χρήση πολλαπλών τεχνικών για την κατανόηση του μηνύματος (ερώτηση επανάληψη, αναδιατύπωση)
- Ενεργή στάση του σώματος
- Ζήτηση περισσότερων λεπτομερειών
- Επιβεβαίωση κατανόησης του μηνύματος
- Ένδειξη ενδιαφέροντος
- Χρήση μη λεκτικών νύξεων & της γλώσσας του σώματος
- Έλεγχος συναισθημάτων (όχι εκδήλωση θυμού)
- Αντικειμενική περιγραφή/αξιολόγηση και όχι υποκειμενική
- Αποφυγή αμυντικής στάσης

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

### **3.1 Αιτίες Σύγκρουσης**

Για την επιτυχή διαχείριση της κάθε σύγκρουσης βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών της. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπιστούν επακριβώς είναι τυχαίο γεγονός αν θα αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η σύγκρουση. Υπάρχουν πολλές αιτίες που εξηγούν τις συγκρούσεις στις επιχειρήσεις και παρακάτω αναλύονται οι πιο σημαντικές (Avolio, 1999) :

Συγκρουόμενοι στόχοι: όταν δυο άτομα ή δυο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε η κάθε πλευρά αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά επιδιώκοντας την υλοποίηση των στόχων της εις βάρος του άλλης. Πολύ συχνά τα άτομα και οι ομάδες δεν μπορούν να αντιληφθούν ότι οι ατομικοί στόχοι στην ουσία αποτελούν επιμέρους στόχους των συνολικών στόχων της οργάνωσης και με αυτή τη λογική δεν πρέπει να γίνονται αλληλοσυγκρουόμενοι. Στην ιδανική κατάσταση δεν υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες (διευθύνσεις ή μμονάδες) που απαρτίζουν μια οργάνωση. Αυτή όμως η κατάσταση είναι σχεδόν ανύπαρκτη ή σπάνια στο χώρο των σύγχρονων επιχειρήσεων (Bass, 1990).

Αυτό που παρατηρείται είναι πως η διαφορετικότητα των στόχων αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή συγκρούσεων. Αυτό οφείλεται πρώτον: στο ότι τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτήν την διαδικασία με ουδετερότητα και δεύτερον: το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους στόχους των τμημάτων ενός οργανισμού. Η ένταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων σχετίζεται με τον βαθμό αλληλεξάρτησης των στόχων και την ομοιότητα των λειτουργιών (Ruekert & Walker, 1987). Όταν ο εκτιμώμενος βαθμός αλληλεξάρτησης είναι υψηλός, τα διοικητικά

στελέχη αντιλαμβάνονται ότι έχουν ανάγκη ο ένας τον άλλον προκειμένου να εκπληρώσουν τους στόχους τους (Blake&Mouton, 1964).

Περιορισμένοι πόροι: το γεγονός ότι μια επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο αριθμό πόρων και ότι κάθε μέλος επιδιώκει κατά την κατανομή των πόρων το μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό του, μειώνοντας έτσι το μερίδιο για τα υπόλοιπα μέλη, έχει ως συνέπεια να δημιουργούνται έντονες συγκρούσεις. Επιπλέον είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως οι συγκρούσεις δεν εμφανίζονται μόνο λόγω της στέρησης των μελών από τον περιορισμένο αριθμό των πόρων, όπως είναι οι επιπλέον προϋπολογισμοί ή οι δυνατότητες καριέρας. Υποστηρίζεται ότι η σύγκρουση περιλαμβάνει τον αγώνα ή τη διαπραγμάτευση για την πρόσβαση ή την κατανομή των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων ή ακόμη και τη συζήτηση για την εγκυρότητα και την καταλληλότητα των πληροφοριών (Dawes&Graham, 2005).

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

Οργάνωση: πολλές φορές οι αδυναμίες της οργανωτικής δομής και των διαδικασιών αποτελούν σημαντικό παράγοντα συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Σημαντικές οργανωτικές αδυναμίες μπορούν να θεωρηθούν η ασάφεια των συνολικών στόχων της επιχείρησης και κατ' επέκταση των επιμέρους στόχων των τμημάτων της. Επιπλέον ο μη σαφής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων των μελών ή η έλλειψη συντονισμού και πληροφόρησης υποδηλώνουν αδυναμία στις οργανωτικές δομές της επιχείρησης. Κατά τον Jehn (1995; 1997), οι οργανωσιακές συγκρούσεις ανακύπτουν όταν οι απασχολούμενοι δεν ακολουθούν τις τυπικές διαδικασίες ή κανάλια επικοινωνίας (Hellriegeretal, 2005).

Κακή επικοινωνία: η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντική πηγή διαφωνιών, διενέξεων και έντονων συγκρούσεων. Όταν ένα τμήμα νιώθει ότι τα συμφέροντά του απειλούνται τότε κάνουν την εμφάνισή τους οι δυσκολίες στην επικοινωνία που οδηγούν σε υψηλής έντασης συγκρούσεις (Shaw & Shaw, 1998).

Ζωτικός χώρος: στο χώρο των επιχειρήσεων ο ζωτικός χώρος έχει την έννοια της σφαίρας επιρροής. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μέλος της οργάνωσης κατέχει το δικό του

χώρο επιρροής ή ελέγχου. Όταν όμως αυτός ο χώρος ή σφαίρα παραβιάζεται από τα υπόλοιπα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής ή ελέγχου προκαλείται σύγκρουση. Με άλλα λόγια είναι ένα παιχνίδι ανταγωνισμού για κατάκτηση της δύναμης και της εξουσίας που καταλήγει σε αντιπαραθέσεις και έντονες συγκρούσεις. Επίσης η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αντιμετωπίζονται με σεβασμό; έχουν «φωνή» στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες τους; (Menonetal, 1997).

### **3.2 Χειρισμοί στον Τομέα των Συγκρούσεων**

Οι χειρισμοί, που μπορούν να αναπτυχθούν στον χώρο του τομέα των συγκρούσεων περιλαμβάνονται σε δύο διαστάσεις: α) στην χρονική / ποσοτική και β) στην τροπική. Η χρονική / ποσοτική διάσταση αναφέρεται κυρίως σε διάφορους χειρισμούς εντάσεων μιας σύγκρουσης, με τους οποίους επιτυγχάνονται (Kurland&Pelled, 2000):

- ο ΕΛΕΓΧΟΣ της πορείας της σύγκρουσης: η ένταση της σύγκρουσης διατηρείται σε «επιθυμητά» επίπεδα, δηλαδή αυξομειώνεται σε επίπεδα που ελέγχονται οι συνέπειες της (Hunt, 1999).

- η ΑΝΑΒΟΛΗ / ΚΑΤΑΠΙΕΣΗ της σύγκρουσης: η πραγματική ένταση της σύγκρουσης δεν εκφράζεται με διακηρυγμένο τρόπο, επειδή τουλάχιστον ο ένας από τους δύο πρωταγωνιστές είτε δεν έχει (δηλαδή δεν του διατίθενται) τα επιθυμητά μέσα, είτε δεν το κρίνει σκόπιμο (π.χ. αρνητικός συσχετισμός ισχύων).

- η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ της έντασης σε τέτοια επίπεδα, ώστε η σύγκρουση να εξακολουθεί να γίνεται αισθητή μέσα σε προβλεπόμενα πλαίσια εντάσεων.

- η ΕΠΙΣΠΕΥΣΗ της σύγκρουσης δια μέσου τεχνητής αύξησης της έντασης, έτσι ώστε αυτή να δημιουργήσει επιθυμητές εξελίξεις σε προγενέστερο διάστημα από το προβλεπόμενο.

- η ΠΡΟΛΗΨΗ της σύγκρουσης με τη δημιουργία των προϋποθέσεων για την έγκαιρη πρόβλεψη των εξελίξεων ή / και συνθηκών, που θα μπορούσαν να εκφραστούν σε συγκρούσεις ανεπιθύμητων εντάσεων (ή συνεπειών). Η τροπική διάσταση αφορά στον τρόπο έκφρασης μιας σύγκρουσης. Κάτω από αυτή την διάσταση περιλαμβάνονται οι ακόλουθες τέσσερις επί μέρους περιπτώσεις.

- η ΔΙΑΚΗΡΥΓΜΕΝΗ, δηλαδή η εμφανής έκφραση της σύγκρουσης.
- η ΥΠΟΒΟΣΚΟΥΣΑ, δηλαδή η σκόπιμη αποφυγή της εμφανούς έκφρασης της σύγκρουσης.
- η ΑΠΟΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ, δηλαδή η δημιουργία ψευδών εντυπώσεων σε σχέση με τις πραγματικές αιτίες της σύγκρουσης, κάτι που συνδυάζεται απαραίτητα και με χειρισμούς από τον τομέα ισχύος.
- η ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΜΟΡΦΩΝ, δηλαδή η ποιοτική άνοδος του επιπέδου χειρισμών σε τέτοιο βαθμό, ώστε: είτε να μην μπορούν να αποσαφηνιστούν αυτοί οι χειρισμοί από τον ανταγωνιστή, είτε η ηγετική του ομάδα να χάσει (εξ αιτίας της αναγκαιότητας αντιμετώπισης εκ μέρους της των χειρισμών ανωτέρου επιπέδου με αντίστοιχους δικούς της, των οποίων η σκοπιμότητα δεν γίνεται πλήρως αντιληπτή από το μεγαλύτερο μέρος των μελών της) βαθμό επικοινωνίας / υποστήριξης από τα υπόλοιπα μέλη, οδηγώντας στην απομόνωση (Jehn, 1997).

Θα πρέπει να παρατηρηθεί, ότι στα πλαίσια των δύο πρώτων μορφών της τροπικής διάστασης (διακηρυγμένη / υποβόσκουσα σύγκρουση) είναι πιθανότερο να τεθεί το ερώτημα της επιλογής τους σε σχετική και όχι σε απόλυτη μορφή. Με άλλα λόγια, είναι πιθανότερο να μην αντιμετωπίζεται το πρόβλημα, εάν θα πρέπει η σύγκρουση να αποκτήσει στη συγκεκριμένη περίπτωση διακηρυγμένη ή υποβόσκουσα μορφή, αλλά να τίθεται το ερώτημα ποια στοιχεία από την συγκεκριμένη σύγκρουση θα πρέπει να έχουν διακηρυγμένη μορφή (και μέχρι ποιου βαθμού) καθώς και ποια στοιχεία θα πρέπει να έχουν υποβόσκουσα μορφή (Menonet al, 1997).

### **3.3 Η Καλύτερη Δυνατή Προσέγγιση των Συγκρούσεων**

Σύμφωνα με τους SusanL. Carpenter και W.J.D. Kennedy υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην αποτελεσματική προσέγγιση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Σύμφωνα με αυτές: • Οι διευθυντές πρέπει να θυμούνται πως οι συγκρούσεις δημιουργούνται από ανθρώπινα χαρακτηριστικά, σχέσεις και διαδικασίες. Μια στενή προσέγγιση σε αυτά δεν θα λύσει τις αντιπαραθέσεις. Ίση προσοχή πρέπει να δοθεί και στο ίδιο το πρόβλημα. Είναι σημαντικό δηλαδή να μελετηθούν εξίσου οι ανθρώπινες παράμετροι, τα συναισθήματα, οι προσδοκίες κτλ, σε σχέση με τις τους στόχους και τις ανάγκες της ομάδας (Rahim, 1983a).

- Για να βρεθεί μια λύση πρέπει να γίνει κατανοητό το πρόβλημα. Όχι μόνο από τους

διευθυντές ή μόνο από τους εργαζομένους, αλλά από το σύνολο των υπαλλήλων. Ο ορισμός του προβλήματος θα καθοδηγήσει τις ομάδες για την επίλυση του.

- Μία διαμάχη πρέπει να λύνεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Γι αυτό το λόγο οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν προσχεδιάσει ένα πλάνο σύμφωνα με το οποίο θα κινούνται στις εκάστοτε διαμάχες που θα προκύπτουν. Αυτό θα τους σώσει από πολύτιμο χρόνο. Πολλές φορές η διαδικασία θα πρέπει να τροποποιείται καθώς νέοι παράγοντες θα κάνουν την εμφάνιση τους

- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν θετικές σχέσεις, ώστε να επικοινωνούν σωστά μεταξύ τους. Η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε πόλωση και αυτό πρέπει να αποφευχθεί.

- Η πρώτη νίκη των ομάδων απέναντι στη διαμάχη είναι ένας σωστός και εποικοδομητικός ορισμός του προβλήματος. Οι ομάδες πρέπει να δουλεύουν μαζί ώστε να αναπτύσσουν μια επίσης εποικοδομητική στάση απέναντι στη διαμάχη. Όποτε είναι δυνατό κατά τους συγγραφείς ένα πρόβλημα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως κοινό.

- Οι ομάδες πρέπει να βοηθάνε στο σχεδιασμό και στη διαδικασία της επίλυσης του προβλήματος. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες νιώθουν πως συμμετέχουν ενεργά στις σημαντικές διαδικασίες της επιχείρησης, όπως η λήψη αποφάσεων κτλ.

- Οι σωστές διαπραγματεύσεις πρέπει να βασίζονται στο πρόβλημα και όχι στις θέσεις που έχουν προαποφασίσει να λάβουν οι ομάδες απέναντι στο πρόβλημα. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες έρχονται πιο κοντά μέσω της συζήτησης και τα μέλη τους ανακαλύπτουν κοινά χαρακτηριστικά κτλ. (Polychroniou, 2009).

- Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν χρόνο προσαρμογής στις ομάδες. Είναι σημαντικό να μην αισθάνονται πίεση (όταν δεν υπάρχει λόγος φυσικά) οι εργαζόμενοι.

- Οι διευθυντές οφείλουν να σκέφτονται τι είναι πιθανό να πάει στραβά σε μια διαπραγμάτευση, πριν φτάσουν σε αυτή και να είναι έτοιμοι γι' αυτό το ενδεχόμενο. Οι διαπραγματεύσεις είναι δυναμικές μορφές συζήτησης, οπότε είναι σχεδόν βέβαιο πως δεν θα πάνε όλα σύμφωνα με το πλάνο.

- Είναι σημαντικό να λύνονται τα προβλήματα με τρόπο τέτοιο που να προκαλεί άλλα νέα. Η διαδικασία επίλυσης μιας διαμάχης, δεν πρέπει να προσβάλει καμιά από τις εμπλεκόμενες ομάδες. Σε κάθε άλλη περίπτωση η διαδικασία είναι εξ αρχής καταδικασμένη σε αποτυχία (Polychroniou, 2005).

### 3.4 Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Σύγκρουσης

Κάθε σύγκρουση είναι διαφορετική ανάλογα με τα δεδομένα που την απαρτίζουν. Με αυτήν την λογική και η στρατηγική αντιμετώπισης της κάθε σύγκρουσης είναι επίσης διαφορετική. Παρολ'αυτά υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους: Η στρατηγική Win-Lose (Νίκη-Ήττα), η στρατηγική Win-Win (Νίκη-Νίκη) και η στρατηγική Lose-Lose (Ήττα-Ήττα). Παρόλο που η τελευταία έχει περισσότερα πλεονεκτήματα οι άλλες δύο είναι πρακτικά πιο διαδεδομένες λόγω της τάσης που έχει ο κόσμος να επιμένει σε γνώριμες και πολυχρησιμοποιημένες μεθόδους, ακόμα και αν αυτές μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα. Παρακάτω θα δούμε ορισμένες επιμέρους μεθόδους για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Kurland&Pelled, 2000).

- Η μέθοδος MyWay. Αυτή η μέθοδος προωθεί τον εξαναγκασμό. Δημιουργεί μια κατάσταση η οποία είναι δύσκολο να διατηρηθεί. Σε αυτήν την περίπτωση η μια πλευρά χρησιμοποιεί την εξουσία της κατά της άλλης για να την αναγκάσει να συμφωνήσει μαζί της. Αυτή η μέθοδος ανήκει στην κατηγορία Win-Lose. Αυτό σημαίνει ότι θα βρεθεί σίγουρα μια λύση στο πρόβλημα χωρίς όμως αυτή να είναι η καλύτερη. Αυτή η μέθοδος είναι απαραίτητη μόνο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που ο ηγέτης πρέπει να πάρει άμεσα μια απόφαση (Osterman, 1994).

- Η μέθοδος YourWay. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος πρέπει να την ακολουθήσουν και οι δύο πλευρές που έχουν συγκρουστεί ή αν οι σχέσεις των δύο πλευρών πρέπει να είναι διαρκής. Ένα βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η υποβάθμιση των διαφορών των δύο πλευρών κάτι που συνήθως έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό (Thomas, 1992).

- Η μέθοδος HalfWay. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται κάτω από τις ίδιες περίπου περιστάσεις με την YourWay. Αποβλέπει στον συμβιβασμό των δύο πλευρών οπότε δεν υπάρχει ούτε χαμένος ούτε κερδισμένος μετά το τέλος της σύγκρουσης. Για να επιτευχθεί συμβιβασμός πρέπει όλα τα εμπλεκόμενα ζητήματα που διαφοροποιούν τις δύο πλευρές να συναντηθούν στην μέση. Κατα πολλούς το μειονέκτημα που έχει ο συμβιβασμός είναι ότι δεν θεωρείται μια λύση της στρατηγικής Win-Win αλλά μια πρόταση της Lose-Lose. Και οι δύο πλευρές θεωρούν



ότι έδωσαν πολλά ή οτι πήραν λίγα χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην έκβαση του αποτελέσματος. Το «τι» αποκτά μικρή σημασία σε αυτή την περίπτωση και το «πόσο» γίνεται το επίκεντρο (Λούτας, 2002).

- Η μέθοδος OurWay. Θεωρείται μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους. Προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και ανήκει στην κατηγορία της στρατηγικής Win-Win. Ο λόγος που δεν χρησιμοποιείται όσο συχνά θα έπρεπε ότι απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Θεωρητικά η μέθοδος OurWay είναι ιδανική αλλά σε πραγματικές συνθήκες πολλές φορές δεν μπορεί καν να εφαρμοστεί. Αυτό συμβαίνει λόγω της πίεσης που ασκεί ο χρόνος αλλά και λόγω της μη εμβάθυνσης των πραγματικών αιτιών που προκάλεσαν την σύγκρουση (Πολυχρονίου, 2010).

Οι Διευθυντές χειρίζονται τη σύγκρουση με διάφορα μέσα, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αυτοί που θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν οριστικά, ενώ εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση απαραίτητη, ιδιαίτερα στις βιομηχανίες όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι αναγκαία και οι αλλαγές σύνηθες φαινόμενο, προσπαθούν να την εντάξουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, σαν κάτι απολύτως φυσικό. Αυτό το κάνουν είτε αυξάνοντας την ανομοιογένεια του προσωπικού τους είτε μέσω δομικών επιλογών που παρέχουν περισσότερη ισχύ σε φορείς που εισάγουν αλλαγές και λιγότερη σε στατικούς παράγοντες. Η υιοθέτηση προτάσεων, όπως οι κύκλοι ποιότητας και η συμμετοχή των εργαζομένων στο Διοικητικό Συμβούλιο ενός οργανισμού, μειώνει τη δύναμη των στελεχών και αυξάνει αυτή των εργαζομένων (Tjosvold, 2008).

Μια τεχνική που χρησιμοποιείται από τους διευθυντές είναι αυτή που συγκεντρώνει την προσοχή της στις συγκρουόμενες ομάδες για θέματα στρατηγικής σημασίας ή επιβίωσης του οργανισμού. Αυτή η τεχνική χρησιμοποιήθηκε από τον Iaccoca, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Chrysler στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν η επιχείρηση ήταν στα όρια της χρεοκοπίας. Η επιβίωση της επιχείρησης αποτελούσε το κύριο ενδιαφέρον και για τα δύο μέρη, τους εργαζόμενους και τη διεύθυνση. Το αποτέλεσμα της συναίνεσης επιτεύχθηκε και έφερε την επιχείρηση πάλι στην κερδοφορία και σε μία πιο υγιή κατάσταση από ό,τι οι άλλες δύο μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της Αμερικής (Ruekert&Walker, 1987a).

Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται είναι αυτή της επέκτασης των διαθέσιμων χρησιμοποιούμενων πόρων, όταν η αιτία της σύγκρουσης απορρέει από τη σπανιότητα τους. Αυτό θα μπορέσει να θέσει τον ανταγωνισμό υπό έλεγχο, αλλά και

θα προκαλέσει αύξηση του κόστους (Stanton, 1986).

Η τοποθέτηση σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της σύγκρουσης, ειδικά όταν αυτή είναι μακράς διάρκειας και επώδυνες αντιπαλότητες έχουν προηγηθεί. Οι Blake και Mouton πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες (Robbins&Judge, 2007).

Ο πρώτος τρόπος είναι η αποφυγή. Τα συγκρουόμενα μέρη εδώ δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων και ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης. Η αποφυγή σαν τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι χρήσιμη τακτική, όταν το προκύπτον ζήτημα είναι χαμηλής σπουδαιότητας και υπάρχουν σημαντικότερα ζητήματα για να διευθετηθούν. Επίσης, η αποφυγή είναι χρήσιμη όταν η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας είναι ιδιαίτερα αδύναμοι. Τελικά, είναι προτιμότερη από άλλες τακτικές, όταν κάποιος προσπαθεί να κερδίσει χρόνο και να μειώσει τις εντάσεις (Osterman, 1994).

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση. Η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας. Ο στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Ο τρόπος αυτός συστήνεται από τον Robbins όταν το ζήτημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά, ενώ η δεύτερη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει (Robbins&Judge, 2007).

Ο τρίτος τρόπος είναι ο συμβιβαστικός. Στο συμβιβαστικό τρόπο οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό, έτσι ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών αλλά δεν προσφέρει μόνιμες λύσεις. Ο συμβιβασμός είναι άριστος όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά όχι καθοριστικοί. Επίσης προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ (Shaw&Shaw, 1998).

Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι ο εξουσιαστικός. Εδώ ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Αν η διοίκηση έχει αρκετά μεγάλη δύναμη και ευελιξία, θα καθορίσει ακριβώς τον τρόπο που θα χειριστεί τη σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά, αν τα συνδικάτα έχουν περισσότερη δύναμη, η διοίκηση θα υποκύψει στις πιέσεις και θα ακολουθήσει τις κατευθύνσεις τους. Είναι αυταρχικός τρόπος και χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες δράσεις. Επίσης,

συνηθίζεται στην πράξη όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές, απολύσεις κ.λ.π (Hellriegel&Slocum, 2004).

Η τελευταία τεχνική είναι αυτή της επίλυσης των προβλημάτων. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις αναλυτικά. Η τεχνική της επίλυσης χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη, καθώς και όταν είναι επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη συμμετοχή και συγκατάθεση τους στη λήψη των αποφάσεων ή / και στην επίλυση προβλημάτων. Η επίλυση προβλημάτων εξαλείφει τις συγκρούσεις όταν γίνονται δυσλειτουργικές και απομακρύνει τα εμπόδια για μεγαλύτερη απόδοση (Bass, 1985).

Οι προτεινόμενες διαχειριστικές ενέργειες και διαδικασίες ελαχιστοποίησης των διαφωνιών ή συγκρούσεων που θα πρέπει να χρησιμοποιεί κάποιος που κατέχει διευθυντική θέση παρατίθενται ως εξής (Bass, 1990):

1. Τακτική επανεξέταση του εργασιακού πλαισίου. Να εισάγει τους εργαζομένους του σ' αυτό. Να καταγράψει και να προσδιορίσει χρονικά το εργασιακό πλαίσιο. Να σιγουρέψει ότι οι εργασιακοί ρόλοι δε συγκρούονται και ότι τα επιμέρους καθήκοντα δεν φτάνουν σε αδιέξοδο.

2. Να καλλιεργήσει επιμελώς τις σχέσεις του με όλους τους υφισταμένους. Να κανονίσει τουλάχιστον μια συνάντηση το μήνα με τον καθέναν από αυτούς ιδιαιτέρως στο γραφείο του. Επιπλέον να ενημερώνεται για επιτεύγματα, προκλήσεις και θέματα.

3. Να ζητήσει να λαμβάνει τακτικές γραπτές αναφορές που να συμπεριλαμβάνουν εκπληρωθέντα ζητήματα, τρέχοντα θέματα και ανάγκες από τη διεύθυνση / διαχείριση και σχέδια για την προσεχή περίοδο.

4. Να διεξάγει βασική εκπαίδευση σχετικά με: τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη διαχείριση των συγκρούσεων και την αντιπροσώπευση.

5. Να εισάγει διαδικασίες για καθημερινά καθήκοντα και να περιλαμβάνει τη γνώμη των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μπορεί να ζητήσει από τους εργαζόμενους να συντάξουν τέτοιες διαδικασίες όταν αυτό είναι δυνατό και κατάλληλο, να λαμβάνει από τους εργαζόμενους έναν απολογισμό των διαδικασιών, να διανέμει τις διαδικασίες και, τέλος, να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις διαδικασίες.

6. Να συγκαλεί τακτικά συμβούλια διαχείρισης, για παράδειγμα κάθε μήνα, για

να συζητήσει για νέες πρωτοβουλίες καθώς και για την κατάσταση των τρεχόντων προγραμμάτων.

7. Να δημιουργεί ένα κουτί κατάθεσης ανωνύμων προτάσεων στο οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να καταθέτουν τις απόψεις καθώς και προτάσεις τους.

### **3.5 Διαχείριση μιας Διαπροσωπικής Σχέσης**

Όσον αφορά στην διαχείριση μιας διαπροσωπική σύγκρουσης έχουν καταγραφεί οι παρακάτω τρόποι για την αντιμετώπιση της. Συγκεκριμένα προτείνονται τα παρακάτω : (Aaltio et al, 2000):

1. Να αναγνωρίσουμε από την αρχή της καριέρας μας τι δε μας αρέσει στον εαυτό μας. Συχνά ότι δε μας αρέσει στον εαυτό μας ενοχλεί και τους άλλους. Μπορούμε να καταγράψουμε πέντε χαρακτηριστικά που πραγματικά μας ενοχλούν όταν τα συναντάμε σε κάποιον, λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτά τα γνωρίσματα είναι τα αδύνατα σημεία μας.

2. Να συγκρατήσουμε τον εαυτό μας. Αν είμαστε είτε μόνοι είτε με κάποιον άλλο σε σύγκρουση τότε να προσπαθήσουμε να παραμείνουμε ψύχραιμοι. Μια ιδιαίτερα αποτελεσματική τεχνική για να το επιτύχουμε αυτό είναι να μιλάμε στο άλλο άτομο όπως θα μιλούσαμε εάν δεν ήταν εξαγριωμένο. Επίσης, καλό είναι να αποφεύγεται η χρήση της λέξης "εσύ", περιορίζοντας έτσι την απόδοση ευθυνών. Ακόμα μία καλή τακτική είναι να κουνάμε καταφατικά το κεφάλι δείχνοντας στο άλλο άτομο ότι ακούμε αυτά που λέει, καθώς και να διατηρούμε οπτική επαφή με αυτό.

3. Να απομονώσουμε τη συζήτηση σε μια ήσυχη περιοχή, αν αυτό είναι εφικτό.

4. Να δώσουμε στο άλλο άτομο το χρόνο να ηρεμίσει.

5. Να βεβαιώσουμε ότι ακούμε προσεκτικά ο ένας τον άλλον. Όταν το άλλο άτομο ολοκληρώσει, μπορούμε να του ζητήσουμε να ανακεφαλαιώσει (χωρίς διακοπή) ό,τι μας είπε, για να βεβαιωθεί ότι το προσέχαμε. Επιπροσθέτως, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε ότι η υποβολή ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, συνήθως φέρνει τους ανθρώπους σε μια άβολη θέση άμυνας.

6. Να επαναλάβουμε τον προηγούμενο τρόπο διαχείρισης σύγκρουσης (5), αυτή τη φορά για να επιβεβαιώσουμε έχουμε την προσοχή του συνομιλητή μας. Όταν αναπτύσσουμε την προσωπική μας θέση, καλό είναι να χρησιμοποιούμε το

«εγώ» και όχι το «εσύ», να μιλάμε για το παρόν όσο το δυνατόν περισσότερο και να αναφέρουμε τα συναισθήματα μας.

7. Να αναγνωρίσουμε σε ποια σημεία διαφωνούμε και σε ποια σημεία συμφωνούμε με το συνομιλητή μας.

8. Να «δουλέψουμε» το ζήτημα και όχι τον άνθρωπο. Όταν ο συνομιλητής μας έχει πειστεί ότι τον έχουμε κατανοήσει, καλό είναι να τον ρωτήσουμε πως πιστεύει ότι μπορούμε να λύσουμε το πρόβλημα, έχοντας επίγνωση ότι είναι πιθανό να αρχίσει και πάλι να διαμαρτύρεται. Εάν συμβεί αυτό, ακούμε το συνομιλητή μας και έπειτα, επαναλαμβάνουμε την ίδια ερώτηση.

9. Εάν είναι δυνατό, να προσδιορίσουμε μία τουλάχιστον δράση που μπορεί να γίνει από τον έναν από τους δύο ή και από τους δυο μας μαζί, ρωτώντας το άλλο πρόσωπο εάν θα υποστηρίξει / ακολουθήσει αυτή τη δράση. Εάν δεν είναι διατεθειμένο για κάτι τέτοιο, τότε μπορούμε να ζητήσουμε μια περίοδο χαλάρωσης.

10. Να ευχαριστήσουμε το άλλο πρόσωπο για τη συνεργασία του.

11. Εάν η κατάσταση παραμένει τεταμένη, να σκεφτούμε εάν η συμπεριφορά του άλλου προσώπου συγκρούεται με την τακτική της επιχείρησης και αν ναι, να παρουσιάσουμε το ζήτημα στον προϊστάμενο σας. Επιπλέον να αναλογιστούμε εάν θα συμφωνήσει ή θα διαφωνήσει.

Τα επόμενα βήματα αποτελούν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για την καλύτερη διαχείριση μιας ενδοπροσωπικής – εσωτερικής σύγκρουσης (Daft, 2004).

1. Να καθορίσουμε τη σύγκρουση ή να αναγνωρίσουμε το ζήτημα συμπεριλαμβάνοντας τι είναι αυτό που θέλουμε αλλά δεν το παίρνουμε. Μπορούμε επίσης να γράψουμε τις σκέψεις μας ώστε να φτάσουμε σε κάποιο συμπέρασμα. ή, επιπλέον, να μιλήσουμε σε κάποιον ζητώντας του ταυτόχρονα να μας βοηθήσει να ανακεφαλαιώσουμε τη σύγκρουση σε πέντε προτάσεις ή λιγότερο.

2. Να προσδιορίσουμε το ζήτημα συζητώντας με ένα φίλο μας ή γράφοντας για το πόσο σημαντικό είναι το ζήτημα ή μήπως το ζήτημα μοιάζει χειρότερο επειδή είμαστε κουρασμένοι, θυμωμένοι, ή κάτι άλλο.

3. Να διαλέξουμε ένα τουλάχιστον πράγμα που μπορούμε να κάνουμε για τη σύγκρουση. Δηλαδή να προσδιορίσουμε τουλάχιστον τρεις τρόπους δράσης και για κάθε τρόπο να γράψουμε τρία πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τέλος, να διαλέξουμε έναν τρόπο και αν δεν είμαστε σίγουροι για την καταλληλότητά του, να

διαλέξουμε έναν εναλλακτικό λιγότερο ή καθόλου επώδυνο για τον εαυτό μας και για τους άλλους.

4. Να πάρουμε δράση. Να περιμένουμε τουλάχιστον μια μέρα προτού κάνουμε κάτι για τη σύγκρουση, ώστε να έχουμε μια χαλαρωτική παύση και να αναλάβουμε δράση την επόμενη ημέρα. Αν παρ' όλα αυτά δεν δούμε και πάλι πρόοδο, καλό είναι να κρατήσουμε στο μυαλό μας μία ημερομηνία που θα αναλάβουμε και πάλι δράση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

### **4.1 Αποτελέσματα της σύγκρουσης**

Κάθε άποψη για οργανωσιακή ζωή δημιουργεί καθήκοντα ή συνεργασία προσπαθειών και πρέπει να αποφεύγεται κάθε τάση για δράση-αντίδραση. Εκεί ακριβώς βρίσκεται και η δυνατότητα ανάπτυξης μιας σύγκρουσης. Στην πραγματικότητα, η σύγκρουση, η εργασία και οι οργανώσεις είναι τόσο ισχυρά συνδεδεμένες στενά έννοιες που μερικοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οργανώσεις χωρίς συγκρούσεις δεν υφίστανται (Rahimetal, 2000).

Μια σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και κάθε φορά να φέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Εκ των προτέρων καμία σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική ή αρνητική, εποικοδομητική ή καταστροφική για την επιχείρηση. Η αξία μιας σύγκρουσης αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη ανάλογα με τους συμμετέχοντες της σύγκρουσης, τα μέσα που χρησιμοποιούνται και τα υποκειμενικά κριτήρια των συμμετεχόντων (Jensssen&DeVliert, 1996).

Στα συμπεράσματα που διεξήγαγε ο De Dreu (2008), σχετικά με το αν υπάρχει «θετική σύγκρουση» καταλήγει στο γεγονός ότι η σύγκρουση οδηγεί στην μάθηση, στην καινοτομία και στην απόδοση της ομάδας όταν και μόνο όταν: α) η σύγκρουση εστιάζεται στα καθήκοντα και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις β) τα καθήκοντα δεν είναι πολύπλοκα γ) οι συμμετέχοντες στην σύγκρουση εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και έχουν μερίδιο συνεργασίας στους συνολικούς στόχους και δ) οι συμμετέχοντες αναζητούν λύση της διένεξης μέσω εποικοδομητικής διαπραγμάτευσης και εύρεσης μιας κοινής βέλτιστης λύσης. Ορισμένες από τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι οι εξής: Μια σύγκρουση μπορεί να προκύψει κι από έναν υγιή ανταγωνισμό. Η έγκυρη εκδήλωση των συγκρούσεων και η άμεση αντιμετώπισή τους μπορεί να προφυλάξει την επιχείρηση από τυχόν μελλοντικές και μεγαλύτερης έντασης

συγκρούσεις. Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης υποδηλώνει και αδυναμία που δίνει το έρεισμα για την οριστική αντιμετώπισή της. Τα διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ διαφορετικών ομάδων προβάλλουν την ανάγκη για έρευνα μιας τρίτης συμβιβαστικής λύσης που θα ικανοποιεί και τα δύο μέλη. Μέσα από μια σύγκρουση αυξάνεται η συνοχή μεταξύ των ομάδων καθώς και οι δύο πλευρές επιδιώκουν να βρεθεί μια κοινή βέλτιστη λύση. Οι συγκρούσεις σφυρηλατούν τους ανερχόμενους ηγέτες στον στίβο του ανταγωνισμού, καθώς επιβιώνουν οι «δυνατότεροι». Οι συγκρούσεις οδηγούν τους συμμετέχοντες στο να μάθουν να αναπτύσσουν ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας ώστε να αντιμετωπίσουν τυχόν επερχόμενες αντιπαραθέσεις. Η εκδήλωση μιας σύγκρουσης ταυτίζεται και με την απελευθέρωση κάποιων αρνητικών συναισθημάτων του ατόμου ως στάση εκτόνωσης και απαλλαγής από το άγχος και το στρες της καθημερινότητας. Η σωστή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης χαρίζει ικανοποίηση και αίσθηση ωριμότητας ή δυναμισμού στους συμβαλλόμενους (Jansenetal, 2009).

Σε γενικές γραμμές οι συγκρούσεις επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης (Kouzes & Posner, 2007). Ορισμένες από τις πιο σημαντικές όμως συνέπειες της «αρνητικής σύγκρουσης» είναι οι εξής (Harshman&Harshman, 1999):

Οι συγκρούσεις αποσπούν την προσοχή των εμπλεκόμενων από άλλες σημαντικές υποθέσεις και καθυστερούν την εκτέλεση καθηκόντων και διαδικασιών της οργάνωσης. Η μη επίτευξη των στόχων κάποιων από των συμβαλλομένων της σύγκρουσης προκαλεί απογοήτευση και μείωση ηθικού. Η πόλωση που δημιουργείται μεταξύ των συμμετεχόντων μιας σύγκρουσης μειώνει αισθητά και την ικανότητα ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας. Δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα που μπορεί να επηρεάσει θετικά στη μελλοντική εμφάνιση νέων και εντονότερων συγκρούσεων. Συνήθως η διαδρομή που ακολουθεί μια σύγκρουση είναι διαδοχική που σημαίνει ότι στο αρχικό της στάδιο μπορεί να εκδηλωθεί ως μια απλή διαφωνία και στη συνέχεια να κάνουν την εκδήλωσή τους αντιδράσεις ανάρμοστες και επιζήμιες, τόσο για τους εμπλεκόμενους όσο και για την ίδια την επιχείρηση (Katz&Kahn, 1978).

## **4.2 Οργάνωση για την Αποφυγή της Σύγκρουσης**

Όταν μια ομάδα χωρίζεται σε δύο μικρότερες ομάδες με ανταγωνιστικές ή συγκρουόμενες λειτουργίες, τότε συνήθως τα μέλη της κάθε νέας ομάδας καταβάλουν προσπάθεια για να φανεί το πόσο ενωμένοι είναι ανεξάρτητα αν αυτό



είναι αλήθεια. Πιστεύουν ότι το να έρχονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους μπροστά στην άλλη ομάδα δημιουργεί μια εικόνα ηττοπάθειας. Παρόλ'αυτά έχει αποδειχτεί ότι η θέα της διαφωνίας των μελών της μίας ομάδας δεν είναι απαραίτητα πλεονέκτημα για την αντίπαλη ομάδα (Kouzes&Posner, 2007).

Η περίπτωση της ιδανικής οργάνωσης με σκοπό την αποφυγή της σύγκρουσης απαιτεί την συνάντηση των δύο ομάδων με στόχο την ανάπτυξη κοινής ατζέντας προβλημάτων και τη συζήτηση αυτών, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό σίγουρα είναι ιδανικότερο από την συνάντηση των ομάδων ξεχωριστά η μία από την άλλη. Κατι τέτοιο βέβαια, προϋποθέτει την προσήλωση και των δύο πλευρών στα σημαντικότερα προβλήματα που υπάρχουν την εκάστοτε στιγμή. Εξάλλου μια επιτυχημένη επίλυση ενός προβλήματος απαιτεί πληρότητα και συνεργασία (Katz&Kahn, 1978).

Οι Evan και McDougall σε μια προσπάθεια πειραματισμού δημιούργησαν τρεις διαφορετικούς συνδυασμούς διαπραγματευτικών ομάδων. Στην πρώτη περίπτωση και οι δύο πλευρές είχαν ενωτική στάση με ισάξια μέλη. Στον δεύτερο συνδυασμό και οι δύο ομάδες αποτελούνταν από διαφορετικούς τύπους διαπραγματευτών (επιθετικούς και συμβιβαστικούς). Τέλος, στην τρίτη περίπτωση η μία ομάδα είχε συνοχή με ισάξια μέλη ενώ η άλλη όχι. Στην συνέχεια οι ερευνητές επιχείρησαν να καθορίσουν τη αποτελεσματικότητα αυτών των ομάδων σε πέντε διαπραγματευτικές ενότητες. Τα υποψήφια αποτελέσματα ήταν η συνένωση, ο συμβιβασμός και η επικράτηση της μίας ομάδας (Rahimetal, 2000).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι (1) η αμφίπλευρη έλλειψη ομοφωνίας παράγει περισσότερη διαφωνία σε σύγκριση με την αμφίπλευρη ενότητα ή την μονόπλευρη διαφωνία. (2) η αμφίπλευρη έλλειψη ομοφωνίας δημιουργεί περισσότερες ενωτικές τάσεις ενώ η μονόπλευρη έλλειψη ομοφωνίας λιγότερες. (3) δεν ήταν ξεκάθαρο εάν κατά πόσο η αμφίπλευρη έλλειψη ομοφωνίας παρήγαγε περισσότερες ενωτικές τάσεις από την μονόπλευρη ενότητα. Τέλος (4) δεν αποδείχτηκε ότι η μονόπλευρη έλλειψη ομοφωνίας οδηγείται σε περισσότερη κυριαρχία με την εμφανή ενωτική όψη. Τα παραπάνω πειραματικά αποτελέσματα δεν είναι καθόλου αντιφατικά με προϋπάρχουσες θεωρίες και αποδείξεις. Μελέτες σε πραγματικές συνθήκες σε ομάδες που προτιμούν την λύση της ενότητας από την σύγκρουση, έδειξαν ότι η ενότητα είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί απ'ότι η σύγκρουση όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες των τακτικών μελών των δύο πλευρών παρά της πραγματικές ή συναισθηματικές διαφορές. Η προσπέλαση των επιθυμιών ενός μέλους μιας ομάδας με σκοπό τη δημιουργία μιας ενωτικής όψης μπορεί στην πραγματικότητα να

παρεμποδίσει την ενωτική λήψη αποφάσεων της ομάδας (Rahim, 2001).

### **4.3 Τεχνικές για την Προσέγγιση μιας Ανοιχτής Διαμάχης**

Μια άλλη κατάσταση δίπλευρων σχέσεων είναι όταν έχει ξεσπάσει μια ανοιχτή διαμάχη μεταξύ δύο ομάδων και γίνεται απαραίτητη η ανάγκη της λήξης των επαναλαμβανόμενων συγκρούσεων και να αντικατασταθεί με την πεποίθηση ότι υπάρχει πιθανότητα συμφωνίας. Οι Blake και Mouton (1962) περιέγραψαν διάφορες τεχνικές προσέγγισης τις οποίες χρησιμοποίησαν σε τέσσερις διαφορετικές περιπτώσεις επιχειρησιακών διενέξεων με σκοπό να επαναφέρουν τις σχέσεις σε ένα συνεργατικό επίπεδο (Sriussadapom-Charoenngam, 1999).

- Εξάσκηση στη θεωρία και στη συμπεριφορά της επίλυσης των συγκρούσεων. Τα μέλη εχθρικών ομάδων να μπορούν να συμμετέχουν σε ένα εργαστήριο εκμάθησης καταστάσεων στο οποίο να βιώνουν τις επιπτώσεις –θετικές και αρνητικές- της επίλυσης των συγκρούσεων. Με αυτό τον τρόπο κερδίζουν την προοπτική της καλύτερης διαχείρισης ανάλογων περιπτώσεων σε πραγματικές συνθήκες. Έτσι τα μέλη όλων των συγκρουόμενων ομάδων αντιλαμβάνονται το κόστος μιας ενδεχόμενης σύγκρουσης και της επίλυσής της, το οποίο μπορεί να είναι αρκετά μεγάλο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναθεώρηση της τακτικής τους πριν επέλθει η σύγκρουση (Thomas, 1992).

- Καθορισμός διασκέψεων. Ουσιαστικά αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται την μετάβαση του ελέγχου από ένα άτομο σε μία ομάδα ατόμων με επιμέρους ευθύνες. Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιώντας αυτή την τεχνική ενοποιούν τις ιδέες τους για την μελλοντική δράση εξετάζοντας τις στάσεις, τις επιφυλάξεις, τις αμφιβολίες και τις ελπίδες που αφορούν την συνεργασία με τον πρώην αντίπαλο. Επίσης η ομάδα θεσπίζει κανόνες συμπεριφοράς για τα μέλη που την απαρτίζουν. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη της ομάδας δεσμεύουν τους εαυτούς τους σε πρότυπα συμπεριφοράς που οδηγούν σε ομαλές σχέσεις μεταξύ τους αλλά και με άλλες ομάδες (Bass&Avolio, 1994).

- Παρέμβαση ελέγχου συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή συνεπάγεται την παρέμβαση, κατά την διάρκεια της αλληλεπίδρασης δύο ομάδων, μόλις παρουσιαστεί συγκρουστική συμπεριφορά από την μία ή και τις δύο ομάδες, με

στόχο την πρόληψη των καταστροφικών συνεπειών της διαφαινόμενης σύγκρουσης. Σε μια τέτοια περίπτωση, μια καθορισμένη ελέγκτική διαδικασία θα παγώνει την φυσική εξέλιξη της ροής της συζήτησης ώστε να εστιάζεται η προσοχή των συμμετέχοντων στην συμπεριφορά τους ενδεικνύονται οι επιπτώσεις αυτής. Αυτή η τεχνική παρουσιάζεται ως μία από τις πιο αποδοτικές διότι ακόμη και αν τα μέλη μιας ομάδας έχουν θεωρητική και πρακτική εμπειρία με διάφορες μεθόδους ενσωμάτωσης, είναι πολύ εύκολο να παρασυρθούν σε επιθετικές συμπεριφορές κατά τη διάρκεια της κορύφωσης της αντιπαράθεσης. Έτσι, με την διακοπή της δραστηριότητας και την εστίαση της προσοχής στα διαδικαστικά θέματα, ο ηγέτης έχει την ευκαιρία να διατηρήσει τον προσανατολισμό της ομάδας του σε συνεργατικές μεθόδους (Avolioetal, 1995).

- Διασκέψεις προσωπικής επαφής. Κατά την τελευταία προσέγγιση τους, οι Blake και Moutton επιχείρησαν να φέρουν σε επαφή με διάφορες συναντήσεις τα μέλη των «εμπόλεμων» ομάδων για να εξερευνήσουν μεταξύ τους, τους χαρακτήρες, τα συναισθήματα καθώς και εξωεπιχειρησιακές συμπεριφορές τους. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επανεξετάσουν το ιστορικό της της αλληλεπίδρασης τους και να καταφύγουν σε εναλλακτικές προτάσεις για επιτυχή συνεργασία. Συχνά, η περιγραφή της αντίληψης της μίας πλευράς στην άλλη και αντίστροφα μπορεί να είναι καταλυτική για μια επιτυχημένη συνεργασία. Οι Blake και Moutton προτείνουν τον προγραμματισμό αυτών των διασκέψεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Κάθε ομάδα, προτείνουν, να ορίζει εκπροσώπους και τα υπόλοιπα μέλη να είναι παρόντα μεν αλλά σιωπηλά με σκοπό την προώθηση της ομαλής ροής της επικοινωνίας (Avolioetal, 1999).

Παρολ'αυτά, η εμπειρία δείχνει ότι αυτή η αυστηρή εκδήλωση επικοινωνίας δεν είναι πάντα επικοδομητική και ότι πιο αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί όταν όλα τα μέλη, με τον απαραίτητο συντονισμό, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Dusya&Crossan, 2004))

Ακολουθώντας κάποιες αρχές συμπεριφοράς και κάποιες επικοινωνιακές τεχνικές ο κίνδυνος της σύγκρουσης μπορεί να απομακρυνθεί αισθητά. Ο Mark Sichel διατύπωσε τους παρακάτω τρόπους / συμβουλές που έχουν ως στόχο την αποφυγή των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο (Roelofsma, 1996).

- Σκεφτείτε πρώτα πριν μιλήσετε τις συνέπειες των λεγόμενων σας. Μην αντιδράτε επιπόλαια. Όσα λέτε πρέπει να αντιπροσωπεύουν εσάς και τον τρόπο σκέψης σας (Aritzetaetal, 2005).

- Υπάρχουν στιγμές που ο προϊστάμενος σας θέλει να σας εκφράσει την δυσαρέσκεια του μαζί σας. Υπάρχουν στιγμές που κάποιος συνάδελφος σας είναι απογοητευμένος με την συνεργασία σας. Υπάρχουν στιγμές που κάποιος υφιστάμενος σας έχει παράπονα για την συμπεριφορά σας απέναντι του. Δεν μπορείτε να διαφωνείτε με τα συναισθήματα. Σε όποια από τις παραπάνω θέσεις και να βρίσκεσται αντί να έρθεται σε σύγκρουση με σκοπό να πείσετε τον άλλον ότι δεν νιώθει έτσι όπως αυτός πιστεύει, απλά καταλάβαιτε τον και προσπαθήστε να κατανοήσετε την θέση του. Η συμπλοκή μπορεί να οδηγήσει μόνο στην επειδύνωση της κατάστασης (Πολυχρονίου, 2010).

- Όταν έχετε προβλήματα στο χώρο εργασίας ή διαφωνείτε με κάποια πράγματα σκεφτείτε τα πρώτα και αφού βγάλετε τα συμπερασματά σας τότε ενεργείστε. Είτε ιδιοκτήτης, είτε προϊστάμενος, είτε υπάλληλος μια εταιρείας είστε, μην προτρέχετε σε βιαστικά συμπεράσματα. Ο χώρος εργασίας είναι πολύ ευάλωτος στην δημιουργία και στη ανάφλεξη των συγκρούσεων (Λούτας, 2002).

- Φροντίστε να μπορείτε να προστατεύετε τον εαυτό σας με λεπτομερή τεκμηρίωση των πιθανών δυνητικών και ασταθών καταστάσεων. Ο κανόνας αυτός ισχύει και για τις δύο όψεις της δομής της εξουσίας. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι μάνατζερ οφείλουν να μπορούν να ανταποκριθούν σε ζητήματα σχετικά με την διατήρηση και την προστασία της ασφάλειας της θέσης εργασίας τους (Herbert, 1960).

- Θέστε ευδιάκριτα όρια: Ο καθένας πρέπει να γνωρίζει τα όρια του σε ένα εργασιακό περιβάλλον, από τους εργαζομένους ως τα διευθυντικά στελέχη. Είναι ζωτικής σημασίας τα όρια αυτά να είναι ορατά από τον καθένα και να μην παραβαίνοντα. Δεν είναι δυνατόν να ξέρει κάποιος πόσο εύκολα προσβάλλονται και με τι τρόπο αντιδρούν οι συνάδελφοί και οι προϊστάμενοι του σε διάφορες συνθήκες σε έναν εργασιακό χώρο (Thomas, 1992).

- Έχοντας δημιουργήσει τα παραπάνω όρια, μετά οφείλεται να είστε φιλικόι και εγκάρδιοι: προσέξτε τον τρόπο που μιλάτε στους συνεργάτες σας. Δείξτε ότι ενδιαφέρεστε γι αυτούς όχι μόνο για το κομμάτι της δουλειάς, αλλά και για την προσωπική τους υγεία και ευημερία. Ρωτήστε τους για το πώς αισθάνονται, τί έκαναν το σαββατοκύριακο και προσέξτε τις διαφορές στην εμφάνιση τους. Οι καλές σας σχέσεις μπορεί να γίνουν ευεργετικές για την εργασία (Ruekert&Walker, 1987).

- Μην αντιδράτε υπερβολικά. Όταν είστε κοντά σε μια σύγκρουση με ένα συνάδελφο σας, αποφύγετε τις υπερβολές. Προσπαθήστε να είστε ήρεμος και τυπικός, ακόμη και αν έχετε εμφανώς τη σωστή άποψη. Οι υπερβολικές αντιδράσεις μπορούν να

προκαλέσουν ακόμα και την απολυση από την επιχείρηση (Robbins&Judge, 2007).

- Υιοθετήστε μια στρατηγική υπομονής. Αν θέλετε να κερδίσετε τον πόλεμο ( μια επιτυχημένη και ανοδική καριέρα), ίσως κάποιες φορές χρειαστεί να χάσετε κάποιες μεμονωμένες μάχες. Αξιολογήστε την κάθε περίπτωση ξεχωριστά, με τα κέρδη και τις ζημιές που μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, αν κάποιος συνάδελφος ή προϊστάμενος σας χρησιμοποιήσει προς όφελός του μια ιδέα που στην πραγματικότητα είναι δική σας δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη στρατηγική να συγκρουστείτε μαζί του (Roelofsma, 1996).
- Μην προσπαθείτε να αλλάξετε τους άλλους: Αυτό που σας προσφέρει ο κάθε συνάδελφος είναι αυτό που βλέπετε. Μην προσπαθήσετε να τον αλλάξετε και ιδιαίτερα αν είναι ψηλότερα από σας στην ιεραρχία. Σεβαστείτε και εκμεταλλευτείτε τη διαφορετικότητα του και προσαρμοστείτε σε αυτήν (Ruekert&Walker, 1987a).
- Ελέγξτε τη στρατηγική σας στις συγκρούσεις. Μην έρχεστε σε σύγκρουση χωρίς να έχετε να κερδίσετε κάτι. Πολλές φορές είναι καλύτερα να αποφεύγεις μια σύγκρουση ή ακόμη και να τη χάνεις. Το σημαντικό είναι να ελέγχεις που βρίσκεσαι (Rahimetal, 2002).
- Πάρτε την κατάσταση στα χέρια σας: Μην γίνεστε έρμαιο των συγκυριών αλλά μπείτε εσείς οδηγός. Πάρτε πρωτοβουλίες και δείξτε διάθεση. Και το σημαντικότερο: αναλάβετε τις ευθύνες των πράξεων σας. (Mark Sichel, 1999).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **5.1 Σκοπός της Έρευνας**

Ο χώρος εργασίας είναι ένας ανθρώπινος χώρος όπου δεν επιλέγουμε πάντα τους ανθρώπους με τους οποίους θα συνεργαστούμε και με τους οποίους καλούμαστε να παράγουμε κοινό έργο. Η διαφορετικότητα σε αντιλήψεις, τρόπους και συμπεριφορές δημιουργεί πολλές φορές το έδαφος για αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις. Το μέγεθος και ο ρυθμός των αλλαγών στην καθημερινότητά μας δημιουργεί εντάσεις και βάζει σε δοκιμασία τις ανθρώπινες σχέσεις στον προσωπικό, εργασιακό και κοινωνικό χώρο. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της ύπαρξης των σημαντικότερων παραγόντων που αποτελούν τα αίτια των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν ήταν:

1. Ποια είναι τα κύρια αίτια των συγκρούσεων,
2. Ποιοι οι πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψή τους.

### **5.2 Ερευνητικό Εργαλείο**

Η περιγραφική ποσοτική έρευνα συνιστά μελέτη της εκάστοτε κατάστασης και χρησιμοποιείται ευρέως. Στην περιγραφική ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, δημοσκοπήσεις. Η έρευνα διήρκεσε 40 ημέρες στο διάστημα Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου του 2016. Το δείγμα αποτέλεσαν 110 εργαζόμενοι, εκ των οποίων 56 ήταν άνδρες και 54 γυναίκες. Η μέση ηλικία του δείγματος ήταν τα 35 χρόνια. Η δειγματοληπτική μέθοδος ήταν μη τυχαία.

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 όριά της και μπορεί να παρέχει ορισμένου τύπου πληροφορίες. Ο ερωτώμενος θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήσεις, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το τι σκέφτεται, κατακρίνει, αμφισβητεί, προσδοκεί, ελπίζει και μέχρι ποιο σημείο. Με αυτή τη λογική αποφασίστηκε αρχικά το είδος των ερωτήσεων που θα

συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο:

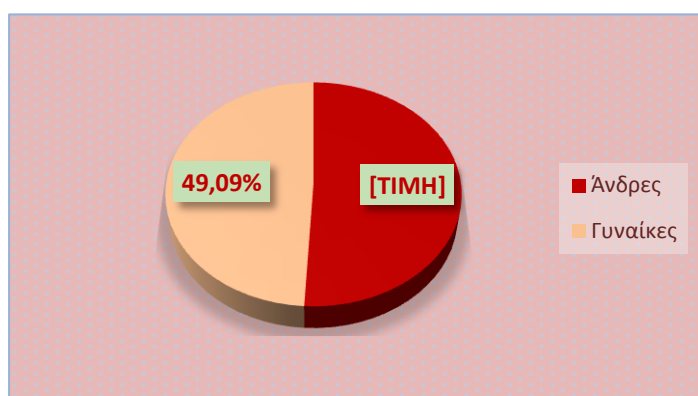
- Οι πραγματικές ερωτήσεις, οι οποίες δείχνουν να διατυπώνονται και να απαντιούνται με σχετική ευκολία. Έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να απαντηθούν με ειλικρίνεια, όπως για παράδειγμα οι ερωτήσεις οικογενειακής κατάστασης.
- Οι ερωτήσεις γνώμης ή πίστης, όπου ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες από τους ερωτώμενους, σχετικά με το ποια είναι η γνώμη τους για το θέμα, ή τι νομίζουν ότι ξέρουν. Έτσι, σε κάποιες έρευνες ή σε μια αναζήτηση γνώμης κρίνεται αναγκαίο, να διερευνηθεί αρχικά το επίπεδο πληροφόρησης του ερωτώμενου πάνω σε ένα θέμα. Θα πρέπει να μελετηθούν, όπως επίσης αποβλέπει και στο χαρακτήρα των δεδομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Εφαρμόστηκε απλή περιγραφική στατιστική ανάλυση με τη χρήση συγκεντρωτικού πίνακα.

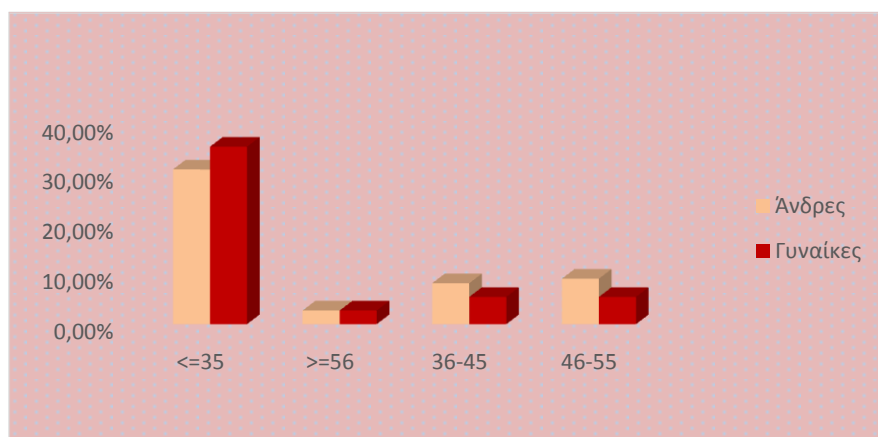
### 6.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 110 άτομα , εκ των οποίων το 49,09% ήταν γυναίκες και το 50,91% άνδρες.



Διάγραμμα 1. Φύλο

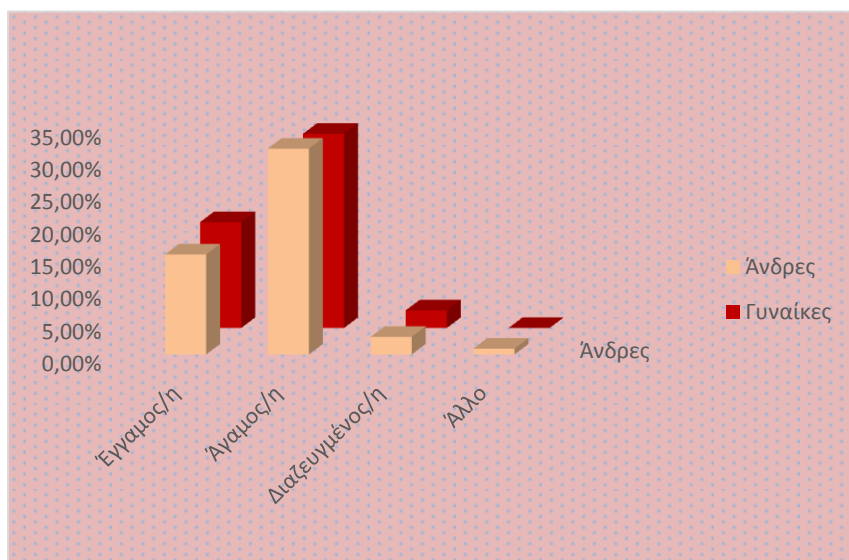
Ηλικιακά, το δείγμα αποτελείται κυρίως από άτομα κάτω των 35 ετών. Συγκεκριμένα, το 66,36% των ερωτώμενων είναι κάτω των 35 ετών, ενώ ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες 36-45 και 46-55 με ποσοστά 13,64% και 14,55% επί του συνόλου, αντίστοιχα.



Διάγραμμα 2. Ηλικία

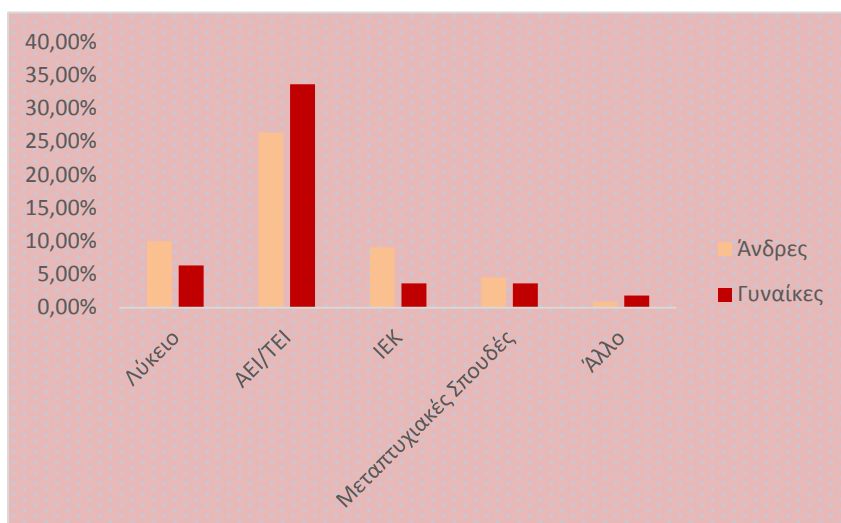


Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε Άγαμο (61,82%), ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 31,82% δήλωσε Έγγαμο.



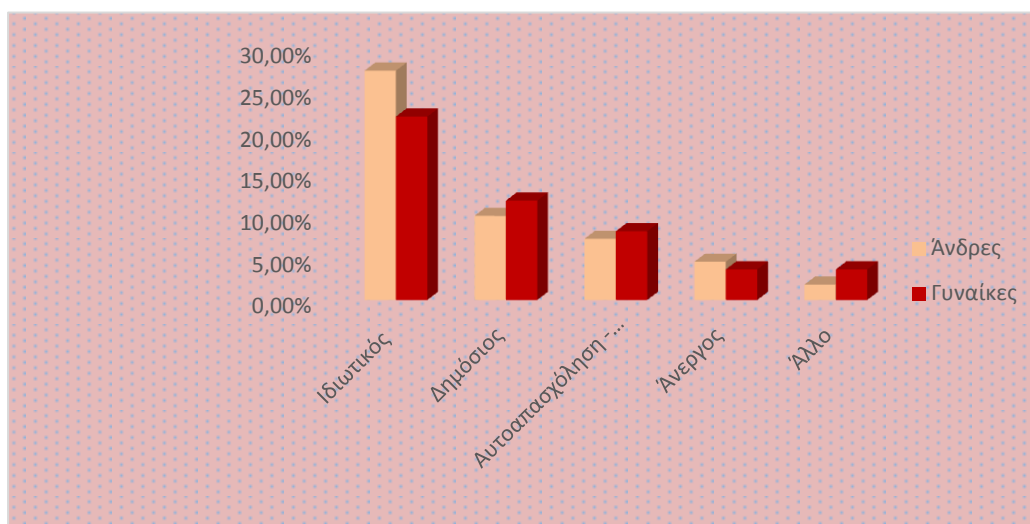
Διάγραμμα 3. Οικογενειακή κατάσταση

Έξι στους δέκα ερωτώμενους (60,00%) δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), το 16,36% του δείγματος δήλωσε πως αποφοίτησε από το Λύκειο, το 12,73% αποφοίτησε από κάποιο ΙΕΚ και το 8,18% ακολούθησε Μεταπτυχιακές Σπουδές.



Διάγραμμα 4. Εκπαίδευση

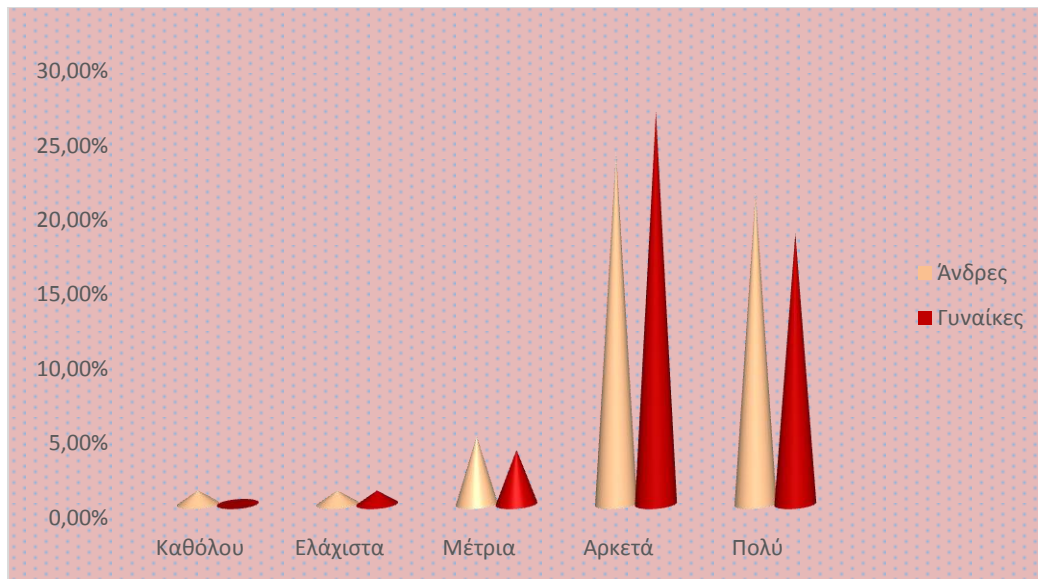
Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησης των ερωτηθέντων, σχεδόν ένας στους δύο (49,09%) εργάζεται στον Ιδιωτικό τομέα, ακολουθούν με ποσοστό 21,82% εκείνοι όπου απασχολούνται στον Δημόσιο τομέα, έπειτα οι Ελεύθεροι επαγγελματίες-Αυτοαπασχολούμενοι με ποσοστό 15,45% , ενώ το 8,18% δήλωσε πως δεν εργάζεται τώρα.



Διάγραμμα 5. Τομέας απασχόλησης

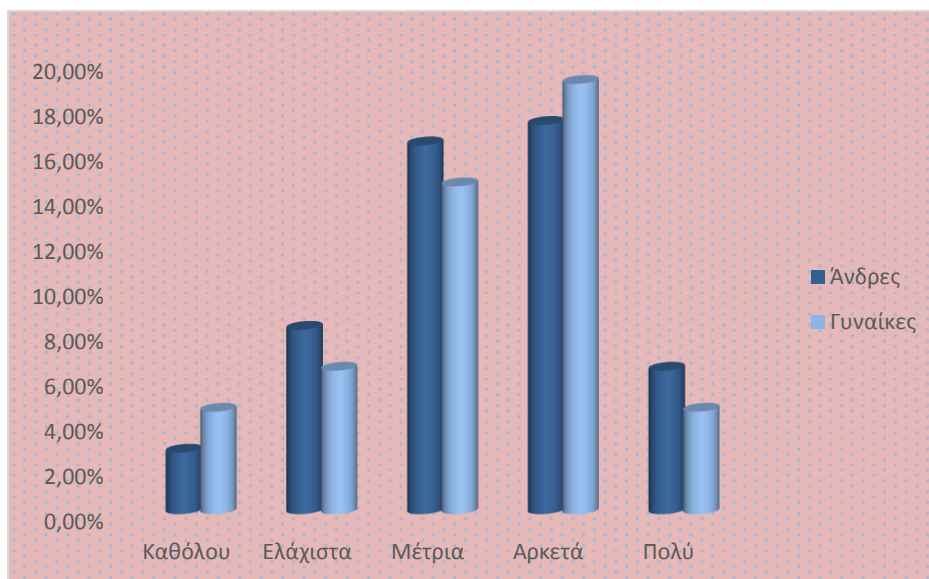
### Εργασιακές σχέσεις/συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

Αρχικά, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν κατά πόσο -ως εργαζόμενοι- διατηρούν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (50,00%) δήλωσε ότι διατηρεί «Αρκετά» καλές σχέσεις, ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό (39,09%) δήλωσε πως έχει «Πολύ» καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του. Ακολουθούν εκείνοι που απάντησαν «Μέτρια» με ποσοστό 8,18% και έπονται οι ερωτηθέντες που δήλωσαν «Καθόλου» και «Ελάχιστα» με ποσοστά 1,82% και 0,91%, αντίστοιχα.



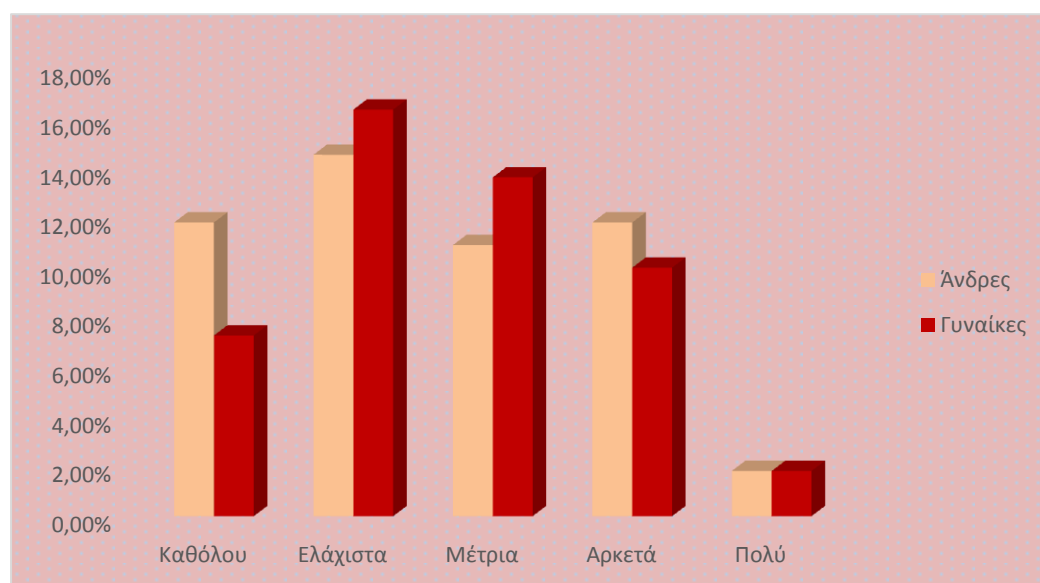
Διάγραμμα 6. Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση: «Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας εκτός εργασίας;». Τα αποτελέσματα είναι: «Καθόλου» με ποσοστό 7,27%, «Ελάχιστα» με ποσοστό 14,55%, «Μέτρια» με ποσοστό 30,91%, «Αρκετά» με ποσοστό 36,36% και «Πολύ» με ποσοστό 10,91%.



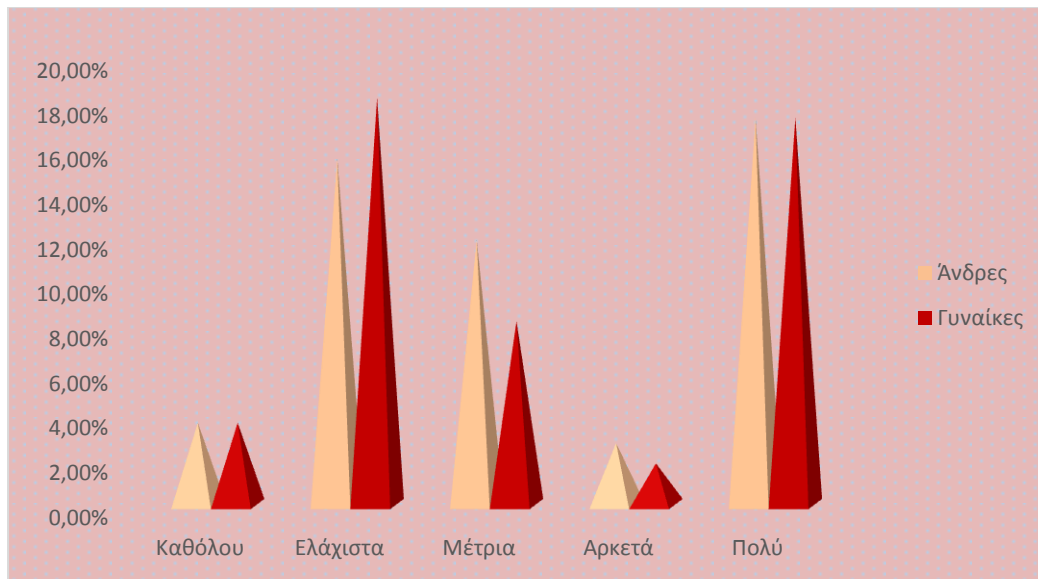
Διάγραμμα 7. Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων εκτός εργασίας

Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε στην ύπαρξη υποομάδων μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Αυτή τη φορά, οι απαντήσεις που δόθηκαν μοιράστηκαν σχεδόν ισομερώς ανάμεσα στο «Καθόλου» με ποσοστό 19,09%, στο «Ελάχιστα» με ποσοστό 30,91%, στο «Μέτρια» με ποσοστό 24,55% και στο «Αρκετά» με ποσοστό 21,82%. Ενώ, μόλις το 3,64% του δείγματος απάντησε «Πολύ».



Διάγραμμα 8. Ύπαρξη υποομάδων μεταξύ εργαζομένων

Εν συνεχεία, η ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες ήταν η παρακάτω: «Στον χώρο εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;» Οι απαντήσεις που πρωταγωνιστούν είναι εκ διαμέτρου αντίθετες και έλαβαν περίπου τα ίδια ποσοστά. Συγκεκριμένα: είναι το «Ελάχιστα» με ποσοστό 33,64% και το «Πολύ» με ποσοστό 34,55%. Ακολουθεί το «Μέτρια» με ποσοστό 20,00% , ενώ «Καθόλου» και «Αρκετά» απάντησε μόλις το 7,27% και 4,55%, αντίστοιχα.

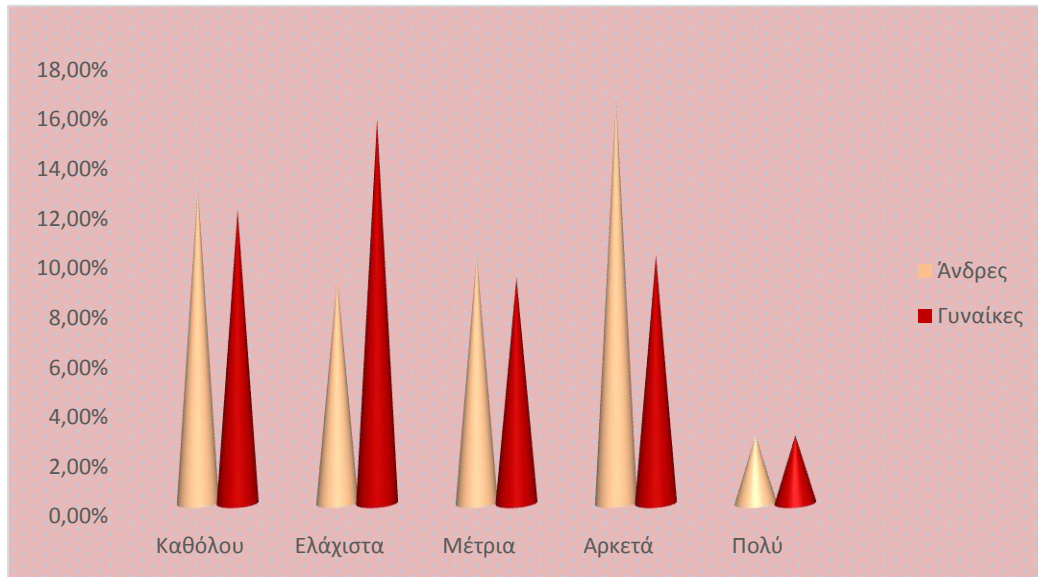


Διάγραμμα 9. Φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

Στο σημείο αυτό, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εξηγήσουν πού κατά τη γνώμη τους οφείλονται κυρίως οι συγκρούσεις αυτές. Οι πιο αντιπροσωπευτικές απαντήσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

- Ασυμφωνία χαρακτήρων/ Διαφορετικές απόψεις στα θέματα εργασίας
- Κακή επικοινωνία
- Πίεση/ Άγχος/Κούραση λόγω φόρτου εργασίας
- Ανταγωνισμός/ Προσωπικές φιλοδοξίες εργαζομένων

Έπειτα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο κατά πόσο πιστεύουν ότι η φύση της εργασίας τους βοηθάει την εκδήλωση συγκρούσεων. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων έδειξαν πως σχεδόν ένας στους δύο πιστεύει ότι η φύση της εργασίας του δεν βοηθά καθόλου ή ελάχιστα την εκδήλωση συγκρούσεων, αφού: το 24,55% δήλωσε «Καθόλου», το 24,55% επίσης των ερωτηθέντων δήλωσε «Ελάχιστα», το 19,09% δήλωσε «Μέτρια», το 26,36% «Αρκετά» και μόλις το 5,45% δήλωσε «Πολύ».



Διάγραμμα 10. Συσχέτιση φύσης εργασίας με την εκδήλωση συγκρούσεων

Όταν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εξηγήσουν γιατί , οι απαντήσεις που δόθηκαν εστιάζονται κατά βάση στα ακόλουθα:

«Αρκετά»-«Μέτρια»-«Πολύ»

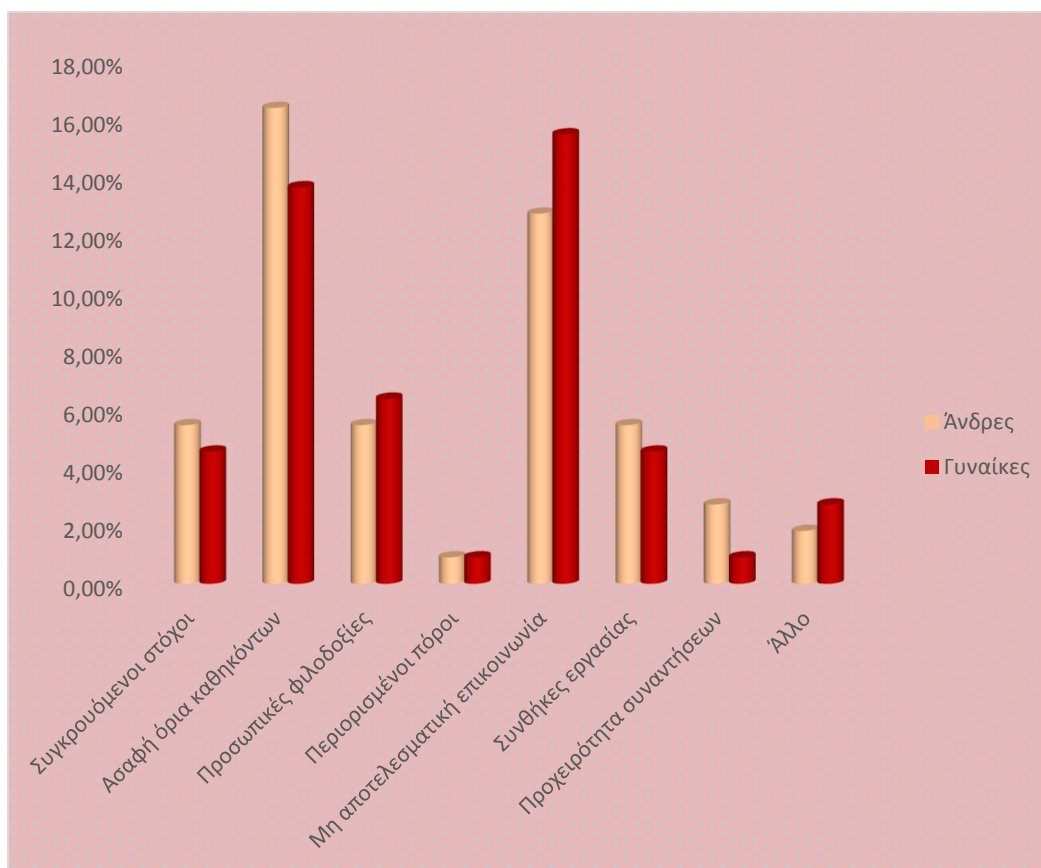
- Πίεση/ Άγχος/ Ένταση
- Συναναστροφή με το κοινό
- Ανταγωνισμός/ Προσωπικές φιλοδοξίες

«Ελάχιστα»-«Καθόλου»

- Μοναχική εργασία
- Ξεχωριστές αρμοδιότητες

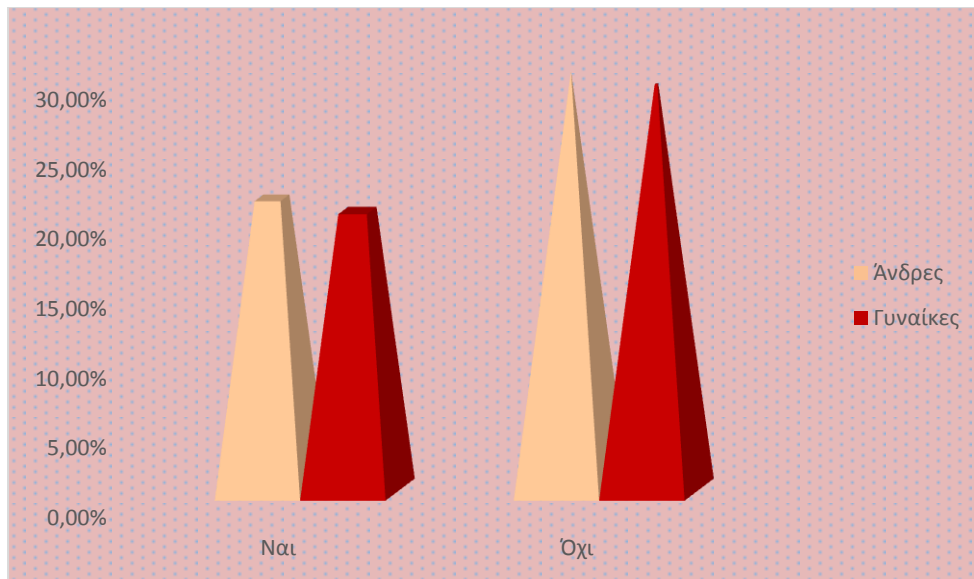
Ακόμη, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν τον λόγο, ο οποίος πιστεύουν ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής τους. Οι λόγοι που τους προτάθηκαν ήταν οι εξής: «Συγκρουόμενοι στόχοι», «Ασαφή όρια καθηκόντων», «Προσωπικές φιλοδοξίες», «Περιορισμένοι πόροι», «Μη αποτελεσματική επικοινωνία», «Συνθήκες εργασίας», «Συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα», «Άλλο». Οι δύο κυριότεροι λόγοι, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι τα «Ασαφή όρια καθηκόντων» με ποσοστό 30,00% και η «Μη αποτελεσματική επικοινωνία» με ποσοστό 28,18%. Ακολουθούν οι «Προσωπικές φιλοδοξίες» με ποσοστό 11,82%, οι «Συγκρουόμενοι στόχοι» με 10,00% καθώς και

οι «Συνθήκες εργασίας» με ποσοστό επίσης 10,00%. Τέλος, το 3,64% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι πηγή συγκρούσεων αποτελεί η «Προχειρότητα των συναντήσεων» και το 4,55% θεωρεί πως οι λόγοι είναι «Άλλοι».



Διάγραμμα 11. Συχνότερη πηγή συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

Η επόμενη ερώτηση που απαντήθηκε από όσους έλαβαν μέρος στην έρευνα, ήταν η εξής: «Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; Ναι ή Όχι;». Περίπου 4 στους 10 (40,91%) απάντησαν «Ναι» και αντίστοιχα, περίπου 6 στους 10 απάντησαν «Όχι» (59,09%).



Διάγραμμα 12.Επίκεντρο σύγκρουσης στον χώρο εργασίας

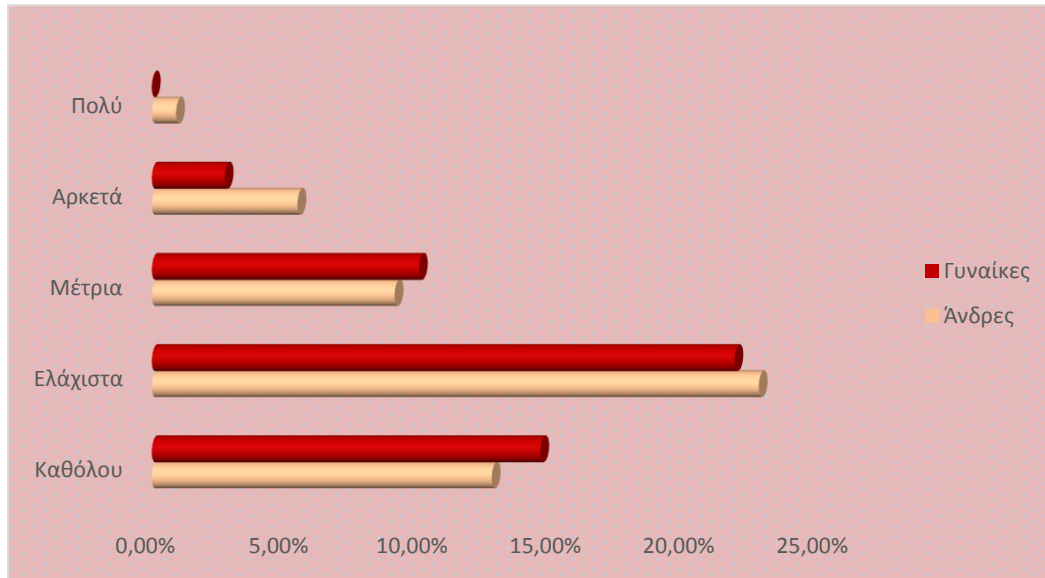
Οι συμμετέχοντες που έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ανέφεραν επίσης και τον λόγο για τον οποίο συνέβη αυτό.

Οι πιο συνήθεις και αντιπροσωπευτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι ακόλουθες:

- Ασυνέπεια συναδέλφων
- Κακή συνεννόηση με συνάδελφο
- Κριτική-κακή συμπεριφορά συναδέλφου
- Μισθολογικές διαφορές/ Μη καταβολή δεδουλευμένων

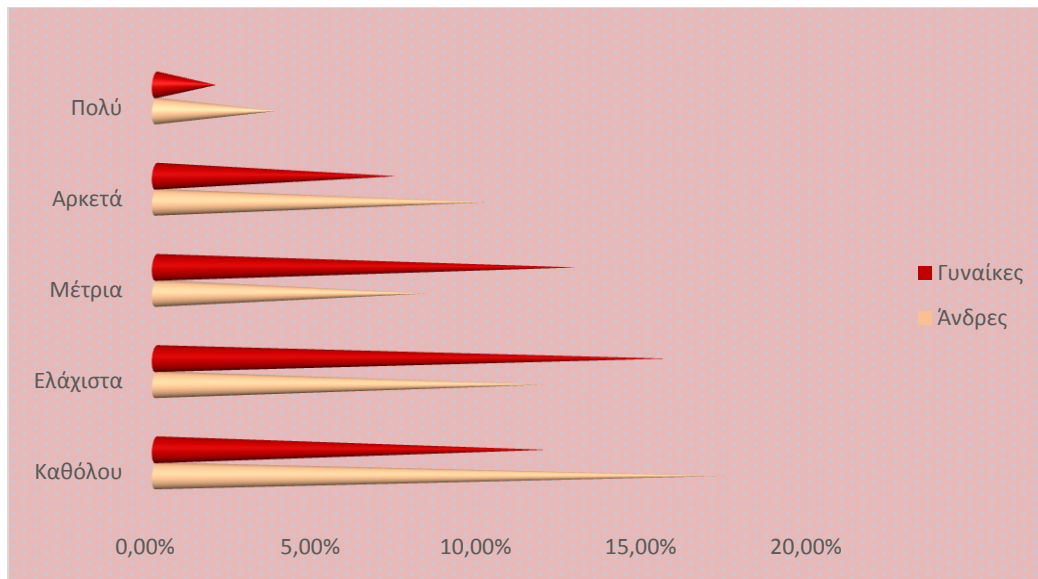
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες απάντησαν στο κατά πόσο αισθάνονται ότι βάλονται από άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (44,55%) δήλωσε «Ελάχιστα». Ακολουθεί το 27,27% που δήλωσε «Καθόλου» και το 19,09% όπου δήλωσε «Μέτρια». Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, μόλις το 8,18% του συνόλου των ερωτηθέντων δήλωσε πως νιώθει ότι βάζεται «Αρκετά» από άτομα του εργασιακού του περιβάλλοντος και «Πολύ» μόλις το 0,91%.





Διάγραμμα 13. Πόσο αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι βάλλονται από άλλα άτομα στην εργασία τους

Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες ήταν η παρακάτω: «Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο;». Στις απαντήσεις που δόθηκαν, παρατηρεί κανείς ότι –στην πλειοψηφία τους– οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας δεν μπορούν παρά μόνο να φέρουν αρνητικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, το 29,09% έδωσε την απάντηση «Καθόλου», το 27,27% την απάντηση «Ελάχιστα» και 20,91% την απάντηση «Μέτρια». Ωστόσο, στο σύνολο των ερωτηθέντων υπάρχει και η αντίθετη άποψη, αφού ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 17,27% έδωσε την απάντηση «Αρκετά» και ένα ποσοστό 5,45% την απάντηση «Πολύ».



Διάγραμμα 14. Κατά πόσο οι συγκρούσεις επιφέρουν πρόοδο

Έπειτα, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αιτιολογήσουν την επιλογή τους. Οι αντιπροσωπευτικότερες απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται παρακάτω:

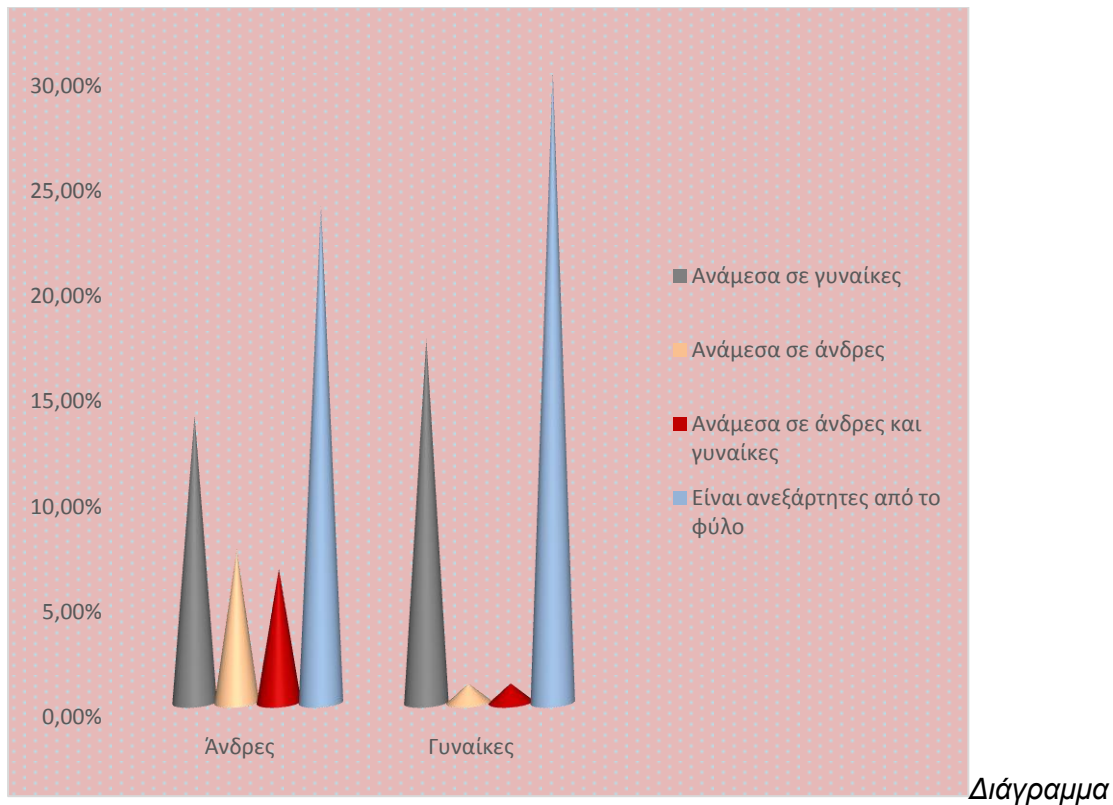
«Καθόλου»-«Ελάχιστα»-«Μέτρια»

- Ο διάλογος και το αρμονικό περιβάλλον επιφέρουν πρόοδο
- Οι συγκρούσεις δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα/ κακή ψυχολογία εργαζομένων

«Αρκετά»-«Πολύ»

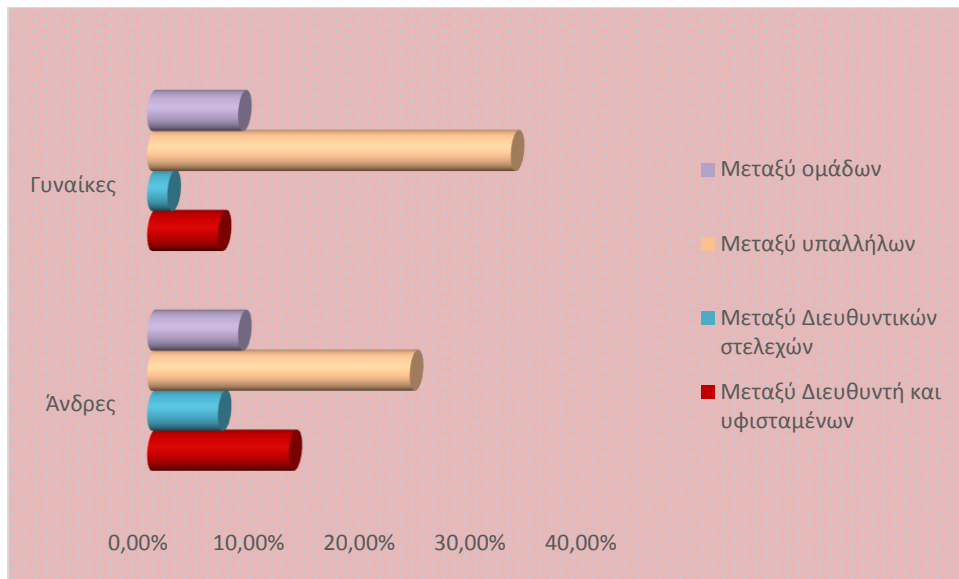
- Ανάλογα τον χαρακτήρα του εργαζομένου
- Οι συγκρούσεις αναδεικνύουν προβλήματα, άρα είναι ευκαιρία για βελτίωση
- Αναπροσδιορισμός καθηκόντων

Κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ανάμεσα σε ποιες ομάδες ανθρώπων («Ανάμεσα σε γυναίκες», «Ανάμεσα σε άνδρες», «Ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες», «Είναι ανεξάρτητες από το φύλο») πιστεύουν ότι γίνονται περισσότερες συγκρούσεις. Το 53,64% του συνόλου, απάντησε πως είναι «Ανεξάρτητες από το φύλο», το 30,91% δήλωσε πως οι περισσότερες συγκρούσεις γίνονται «Ανάμεσα σε γυναίκες», το 8,18% ανάμεσα σε άνδρες και το 7,27% «ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες».



15. Ανάμεσα σε ποιους παρουσιάζονται οι περισσότερες συγκρούσεις

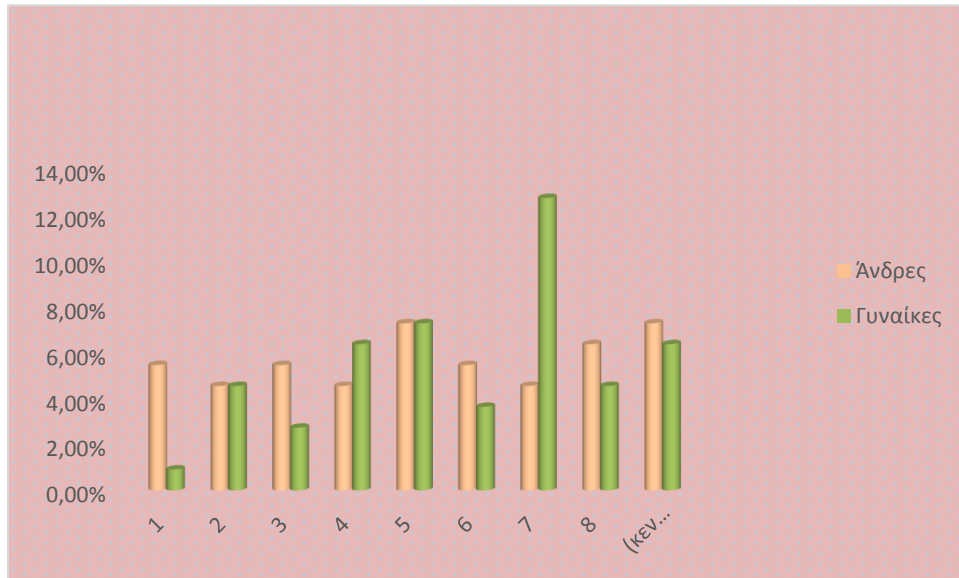
Ακολούθησε η ερώτηση: «Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις; «Μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων», «Μεταξύ διευθυντικών στελεχών», «Μεταξύ υπαλλήλων», ή «Μεταξύ ομάδων». Τα αποτελέσματα των απαντήσεων είναι τα παρακάτω: Παραπάνω από ένας στους δύο (ποσοστό 56,36%) απάντησε «Μεταξύ υπαλλήλων». «Μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων» απάντησε το 19,09%, «Μεταξύ ομάδων» το 16,36% και «Μεταξύ διευθυντικών στελεχών» το 8,18 του συνόλου.



Διάγραμμα 16. Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις

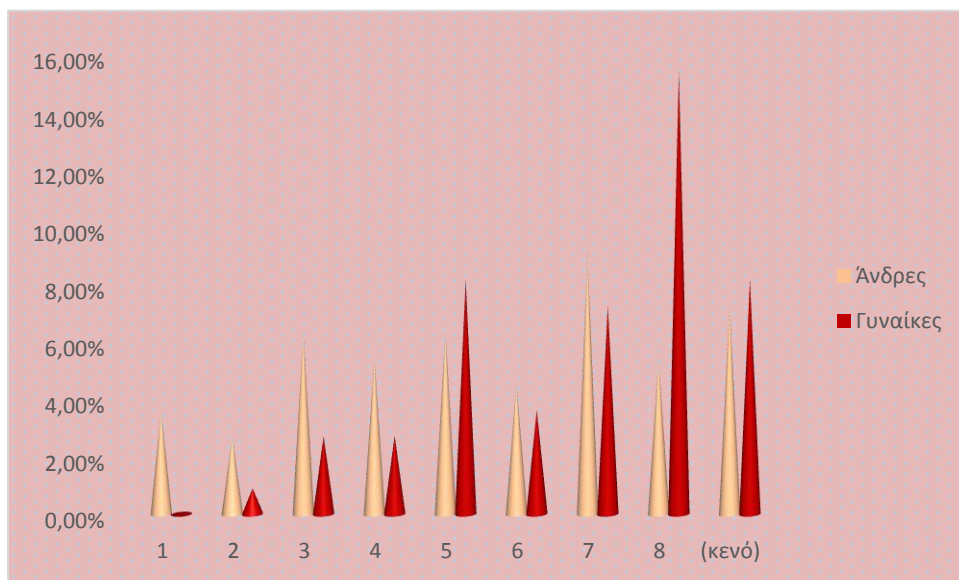
Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνταν να χρησιμοποιήσουν τους αριθμούς 1 έως 8 για να ιεραρχήσουν τις επιπτώσεις των συγκρούσεων: «Αβεβαιότητα», «Απόρριψη», «Κακή επικοινωνία», «Έλλειψη πληροφόρησης», «Κακός συντονισμός», «Χαμηλή αποδοτικότητα», «Άγχος», «Δυσφορία στον εργασιακό χώρο», «Άλλες επιπτώσεις». Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται συνολικά οι θέσεις που έλαβαν καθεμιά από τις επιπτώσεις που αναφέρονται παραπάνω, συναρτήσεως των ποσοστών επί του συνόλου των ερωτηθέντων που επέλεξαν την αντίστοιχη θέση κάθε φορά.

### «Αβεβαιότητα»



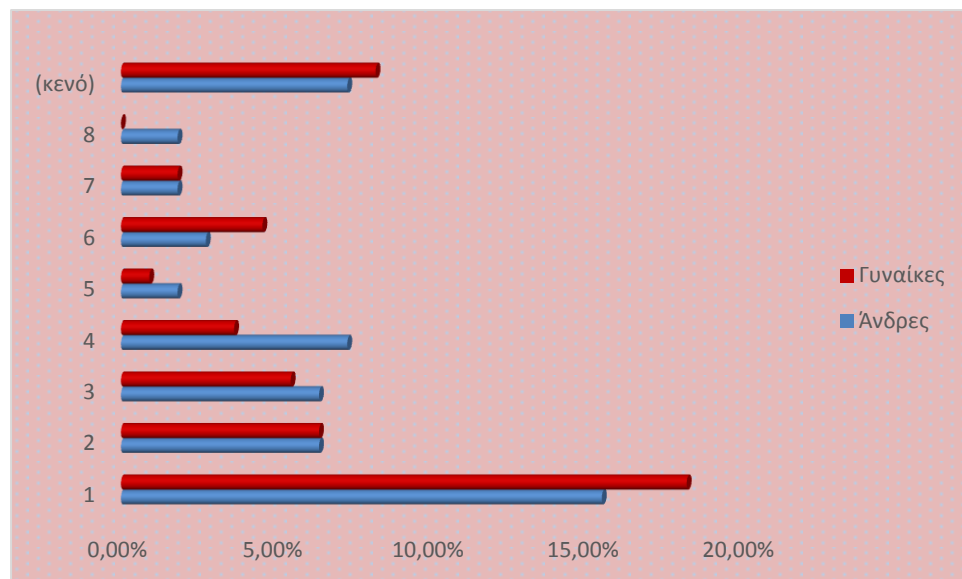
Διάγραμμα 17. Οι θέσεις που πήρε η "Αβεβαιότητα" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων - συναρτήσει των δύο φύλων

### «Απόρριψη»



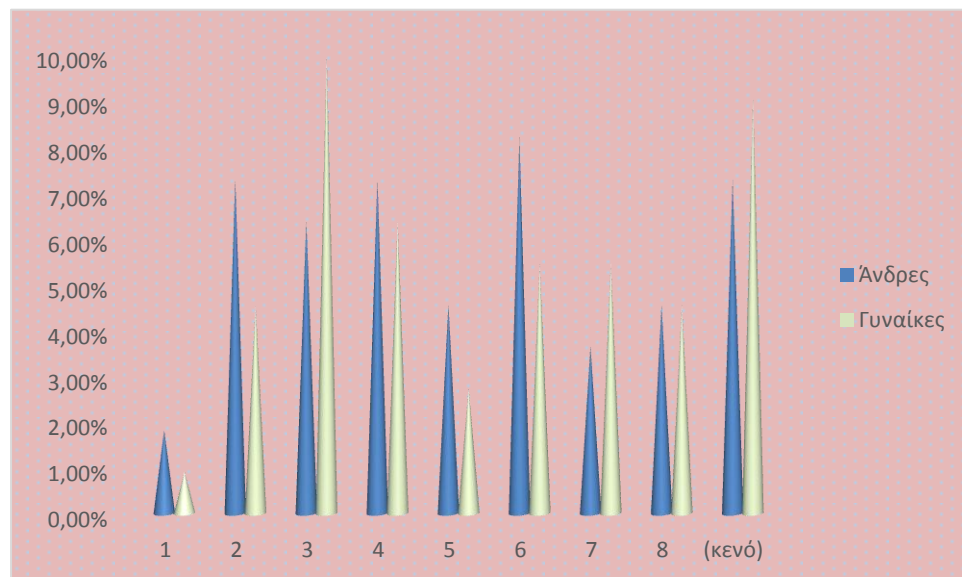
Διάγραμμα 18. Οι θέσεις που πήρε η "Απόρριψη" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων-συναρτήσει των δύο φύλων.

### «Κακή επικοινωνία»



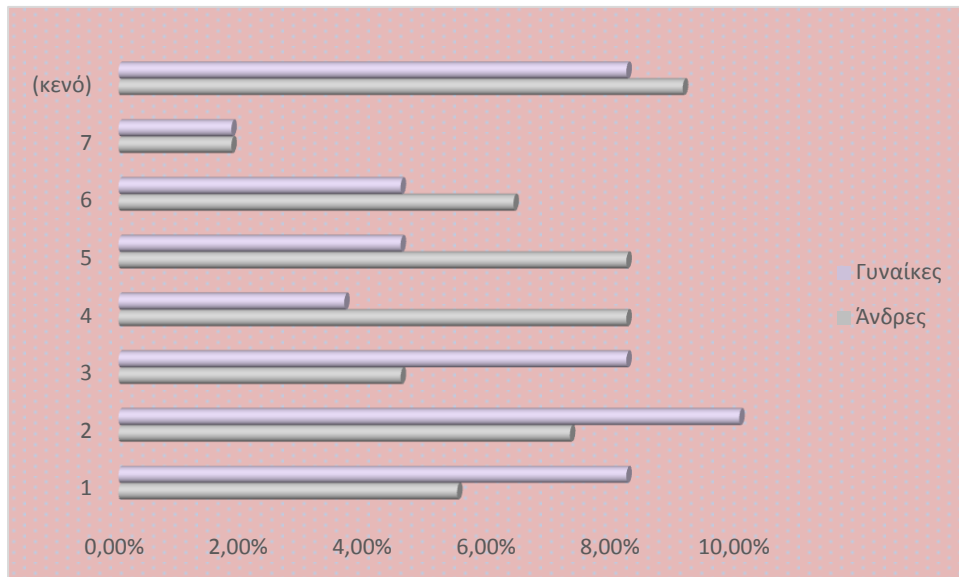
Διάγραμμα 19. Οι θέσεις που πήρε η "κακή επικοινωνία" στην ιεράρχηση των συγκρούσεων- συναρτήσεϊ των δύο φύλων

### «Έλλειψη πληροφόρησης»



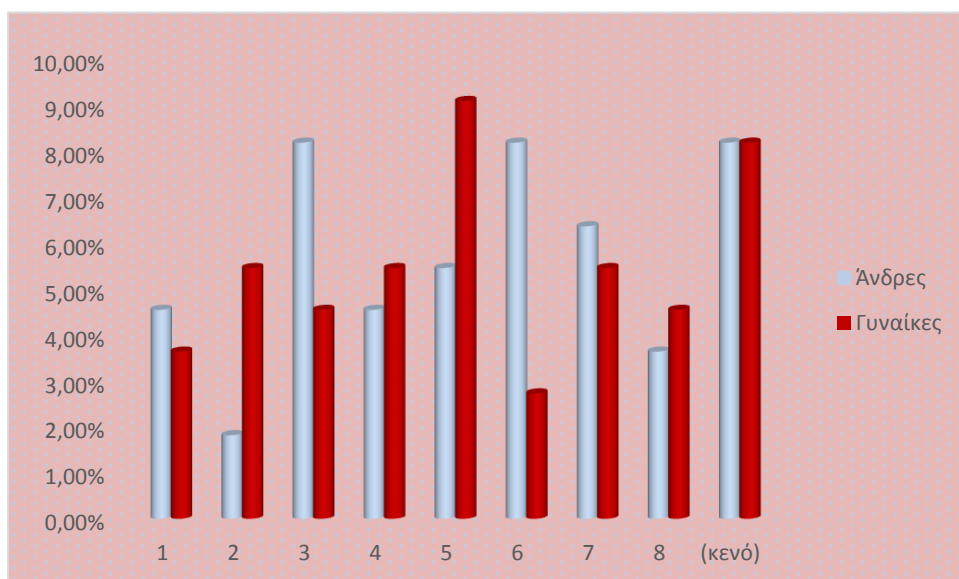
Διάγραμμα 20. Οι θέσεις που πήρε η "Έλλειψη πληροφόρησης" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων-συναρτήσεϊ των δύο φύλων

### «Κακός συντονισμός»



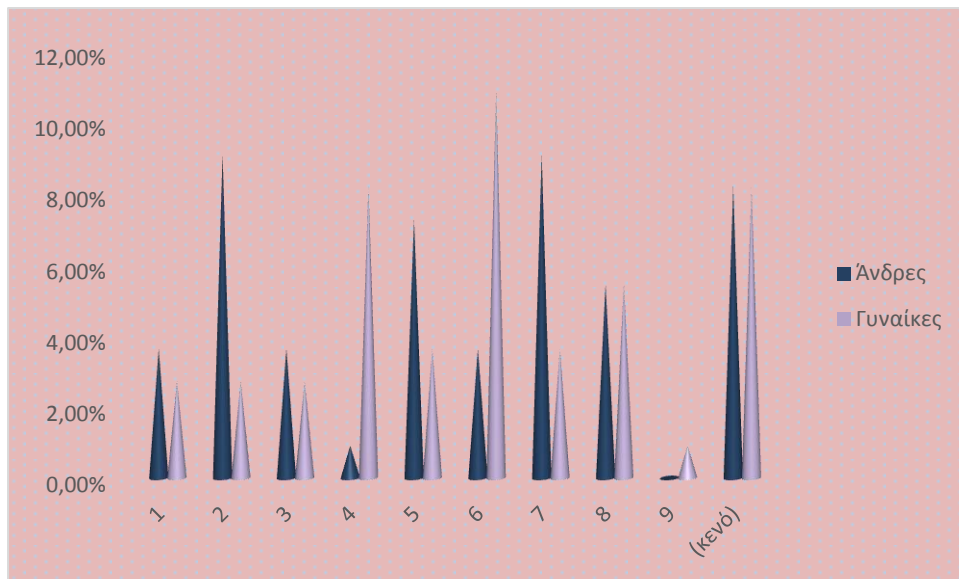
Διάγραμμα 21. Οι θέσεις που πήρε ο "Κακός συντονισμός" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων-συναρτήσεως των δύο φύλων

### «Χαμηλή αποδοτικότητα»



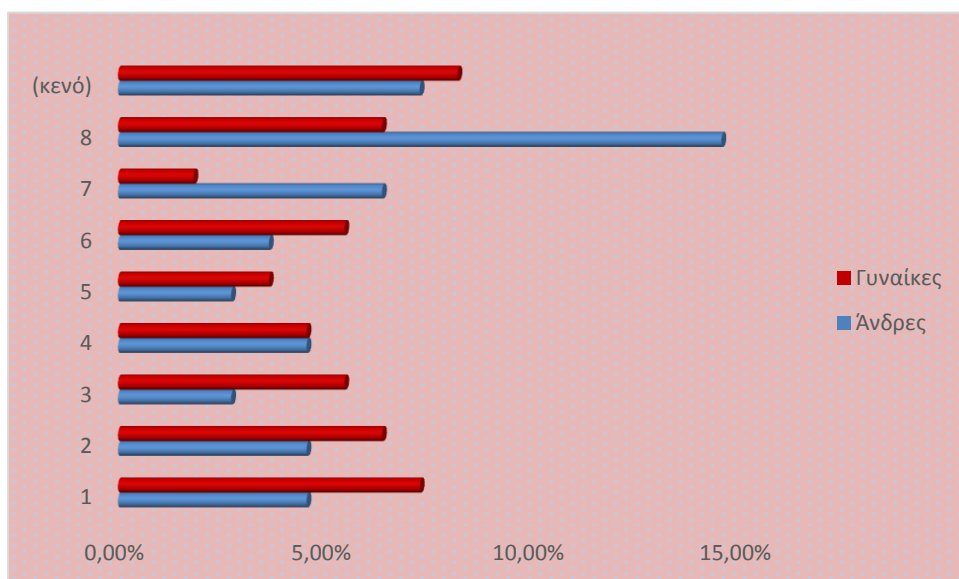
Διάγραμμα 22. Οι θέσεις που πήρε η "Χαμηλή αποδοτικότητα" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων-συναρτήσεως των δύο φύλων

### «Άγχος»



Διάγραμμα 23.Οι θέσεις που πήρε το "Άγχος" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων-συναρτήσεϊ των δύο φύλων

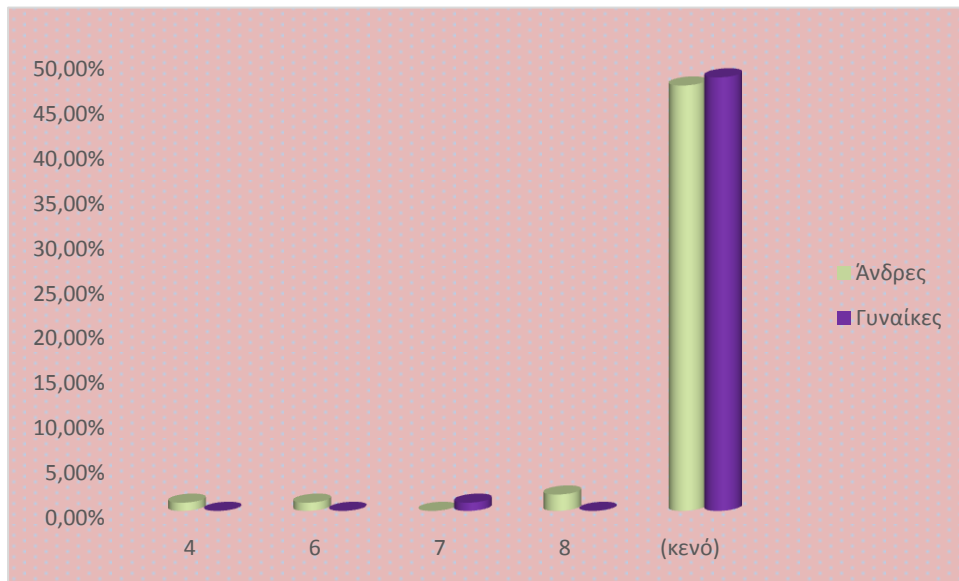
### «Δυσφορία στον εργασιακό χώρο»



Διάγραμμα 24.Οι θέσεις που πήρε η "Δυσφορία στον εργασιακό χώρο" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων-συναρτήσεϊ των δύο φύλων

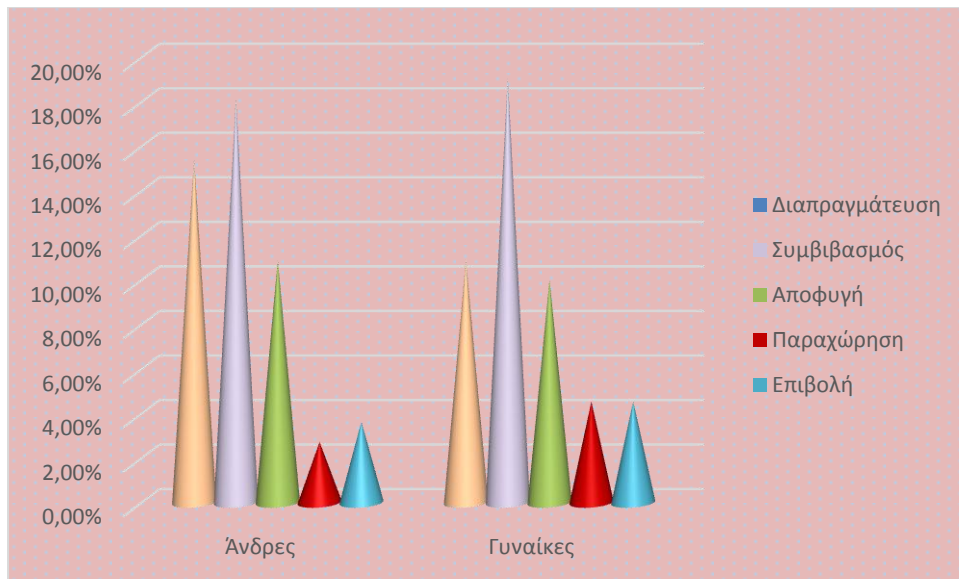


## «Άλλες επιπτώσεις»



Διάγραμμα 25.Οι θέσεις που πήραν οι "Άλλες επιπτώσεις" στην ιεράρχηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων- συναρτήσεϊ των δύο φύλων

Στη συνέχεια, η ερώτηση που τέθηκε σε όσους συμμετείχαν στην έρευνα ήταν η εξής: «Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας; «Διαπραγμάτευση», «Συμβιβασμός», «Αποφυγή», «Παραχώρηση», «Επιβολή». Οι συμμετέχοντες συμπληρώνοντας τα αντίστοιχα πεδία, έδωσαν συγκεντρωτικά τις παρακάτω απαντήσεις: το 26,36% έδωσε την απάντηση «Διαπραγμάτευση», το 37,27% «Συμβιβασμός», το 20,91% «Αποφυγή», το 7,27% «Παραχώρηση» και το 8,18% «Επιβολή».



Διάγραμμα 26. Συχνότεροι τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων

Ακόμη μια ερώτηση προς τους συμμετέχοντες ήταν και η ακόλουθη: «Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας;

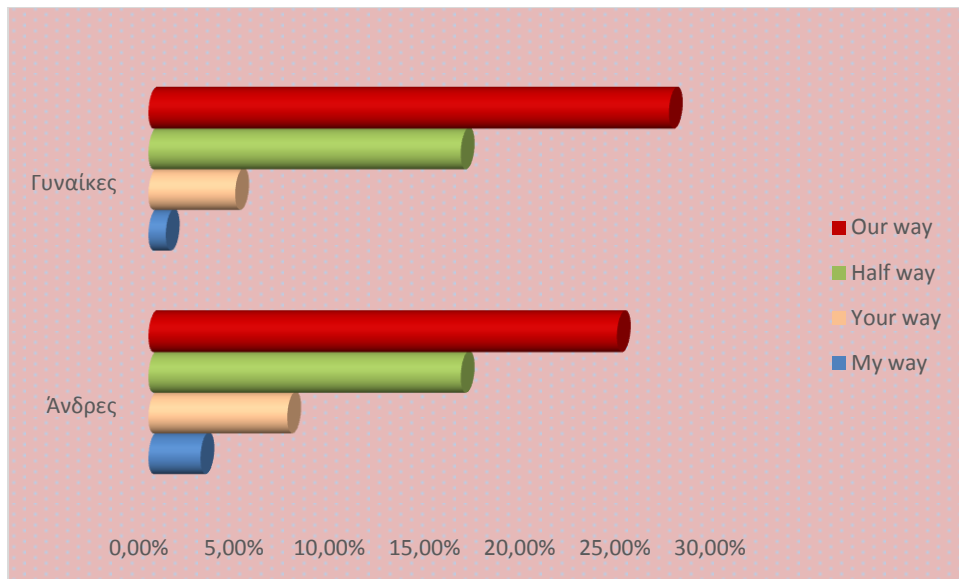
MYWAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)

YOURWAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός)

HALFWAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)

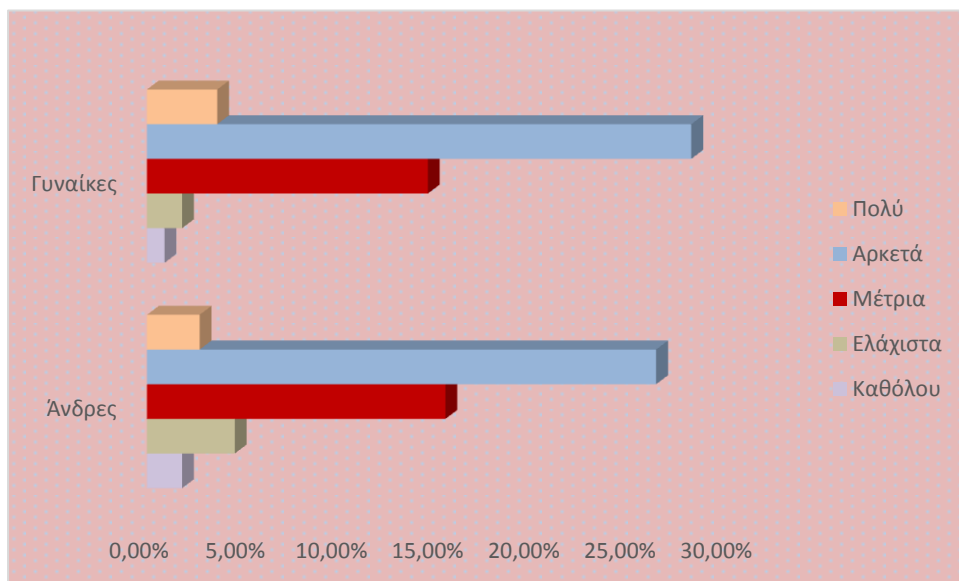
OURWAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση)»

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι μισοί από τους συμμετέχοντες (51,82%) υποστηρίζει ότι χρησιμοποιεί την μέθοδο «OURWAY», ακολουθεί το 32,73% με την μέθοδο «HALFWAY», έπειτα το 11,82% με τη μέθοδο «YOURWAY» και το 3,64% με τη μέθοδο «MYWAY».



Διάγραμμα 27.Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν-και κατά πόσο η μέθοδος που ακολουθούν στο χώρο εργασίας τους, έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις. Οι επικρατέστερες απαντήσεις ήταν «Αρκετά» με ποσοστό 54,55% και «Μέτρια» με ποσοστό 30,00%. «Καθόλου» απάντησε μόλις το 2,73%, «Ελάχιστα» το 6,36% των ερωτηθέντων και «Πολύ» το 6,36%.



Διάγραμμα 28.Αποτελεσματικότητα των μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων

Επίσης, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση: «Ποια είναι η δική σας στάση απέναντι στις συγκρούσεις;»

Οι πιο αντιπροσωπευτικές απαντήσεις που δόθηκαν, παρουσιάζονται παρακάτω:

- Συζήτηση/ Διαπραγμάτευση
- Ουδέτερη στάση/ Αποφυγή
- Μη-συμμετοχή/ Αποχή
- Συμβιβασμός/ Υποχώρηση/ Συγκαταβατικότητα
- Αδιαφορία

Η τελευταία ερώτηση που καλούνταν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες αφορούσε τις προτάσεις των ερωτώμενων για την αποφυγή των συγκρούσεων στον τομέα της απασχόλησης τους. Η πλειοψηφία, θεωρεί πως μέσω της συζήτησης και της καλύτερης επικοινωνίας είναι δυνατόν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις. Επιπλέον, κάποιοι προτείνουν τον συμβιβασμό και την υποχώρηση. Μια μερίδα των ερωτηθέντων, πιστεύει πως η καλά οργανωμένη διοίκηση και ο σαφής καθορισμός των καθηκόντων από τους ανωτέρους, καθώς επίσης και η σωστή διεκπεραίωσή τους από τον κάθε εργαζόμενο αποτελεί την λύση στην αποφυγή συγκρούσεων. Τέλος, ο συμβιβασμός, η υποχώρηση, η ομαδικότητα και η καλή συνεργασία είναι επίσης, οι πιο αντιπροσωπευτικές προτάσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ανώνυμα γι' αυτό και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Το δείγμα μας αποτελούνταν από 110 άτομα και η ηλικία τους ήταν από 35 έως 56+ ετών. Η οικογενειακή τους κατάσταση ήταν είτε Άγαμος/η, είτε Έγγαμος/η, είτε Διαζευγμένος/η είτε Άλλο. Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων, το 60,00% δήλωσε πως είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), το 16,36% του δείγματος δήλωσε πως αποφοίτησε από το Λύκειο, το 12,73% αποφοίτησε από κάποιο ΙΕΚ και το 8,18% πως ακολούθησε Μεταπτυχιακές Σπουδές. Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησης των ερωτηθέντων, σχεδόν ένας στους δύο (49,09%) εργάζεται στον Ιδιωτικό τομέα, ακολουθούν με ποσοστό 21,82% εκείνοι όπου απασχολούνται στον Δημόσιο τομέα, έπειτα οι Ελεύθεροι επαγγελματίες-Αυτοαπασχολούμενοι με ποσοστό 15,45% , ενώ το 8,18% δήλωσε πως δεν εργάζεται. Αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις στον χώρο εργασίας όσων συμμετείχαν, το μεγαλύτερο ποσοστό (50,00%) δήλωσε ότι διατηρεί «Αρκετά» καλές σχέσεις, ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό (39,09%) δήλωσε πως έχει «Πολύ» καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του. Ακολουθούν εκείνοι που απάντησαν «Μέτρια» με ποσοστό 8,18% και έπονται οι ερωτηθέντες που δήλωσαν «Καθόλου» και «Ελάχιστα» με ποσοστά 1,82% και 0,91%, αντίστοιχα. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες δήλωσαν κατά πόσο διατηρούν σχέσεις με τους συναδέλφους τους εκτός εργασιακού περιβάλλοντος όπου και τα αποτελέσματα που λάβαμε έχουν ως εξής: «Καθόλου» με ποσοστό 7,27%, «Ελάχιστα» με ποσοστό 14,55%, «Μέτρια» με ποσοστό 30,91%, «Αρκετά» με ποσοστό 36,36% και «Πολύ» με ποσοστό 10,91%. Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε στην ύπαρξη υποομάδων μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Αυτή τη φορά, οι απαντήσεις που δόθηκαν μοιράστηκαν σχεδόν ισομερώς ανάμεσα στο «Καθόλου» με ποσοστό 19,09%, στο «Ελάχιστα» με ποσοστό 30,91%, στο «Μέτρια» με ποσοστό 24,55% και στο «Αρκετά» με ποσοστό 21,82%. Ενώ, μόλις το 3,64% του δείγματος απάντησε «Πολύ». Ακολούθως, οι ερωτώμενοι έδωσαν απαντήσεις σχετικά με το κατά πόσο συχνά παρατηρούν φαινόμενα σύγκρουσης στον εργασιακό τους χώρο. Οι απαντήσεις που πρωταγωνιστούν είναι εκ διαμέτρου αντίθετες και έλαβαν περίπου τα ίδια ποσοστά. Συγκεκριμένα: είναι το «Ελάχιστα» με ποσοστό 33,64% και το «Πολύ» με ποσοστό 34,55%. Ακολουθεί το «Μέτρια» με ποσοστό 20,00% , ενώ «Καθόλου» και «Αρκετά» απάντησε μόλις το 7,27% και 4,55%, αντίστοιχα. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους κύριες αιτίες συγκρούσεων αποτελούν το άγχος, η ασυμφωνία χαρακτήρων, ο ανταγωνισμός κα. Επίσης, σχεδόν ένας στους δύο

πιστεύει ότι η φύση της εργασίας του δεν βοηθά ελάχιστα ή καθόλου την εκδήλωση συγκρούσεων, αφού σε σχετική ερώτηση οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν : «Καθόλου» με 24,55%, «Ελάχιστα» με ποσοστό επίσης 24,55%, «Μέτρια» με 19,09%, «Αρκετά» με 26,36% και μόλις το 5,45% δήλωσε «Πολύ». Οι δύο κυριότεροι λόγοι σύγκρουσης, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι τα «Ασαφή όρια καθηκόντων» με ποσοστό 30,00% και η «Μη αποτελεσματική επικοινωνία» με ποσοστό 28,18%. Ακολουθούν οι «Προσωπικές φιλοδοξίες» με ποσοστό 11,82%, οι «Συγκρουόμενοι στόχοι» με 10,00% καθώς και οι «Συνθήκες εργασίας» με ποσοστό επίσης 10,00%. Τέλος, το 3,64% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι πηγή συγκρούσεων αποτελεί η «Προχειρότητα των συναντήσεων» και το 4,55% θεωρεί πως οι λόγοι είναι «Άλλοι». Να σημειωθεί εδώ, ότι περίπου 4 στους 10 (40,91%) έχουν βρεθεί στο επίκεντρο σύγκρουσης στον εργασιακό τους χώρο και πως περίπου το 75,00% των ερωτώμενων θεωρεί πως βάλλεται «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» από άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως οι συγκρούσεις φέρουν κατά βάση αρνητικά αποτελέσματα αφού δημιουργούν κακή ψυχολογία στους εργαζομένους. Ωστόσο, μικρότερο ποσοστό, υποστηρίζει πως αναδεικνύουν προβλήματα άρα αποτελούν και ευκαιρία για βελτίωση. Όσον αφορά τις ομάδες ανθρώπων όπου παρατηρούνται οι περισσότερες συγκρούσεις, οι απαντήσεις έχουν ως εξής: το 53,64% του συνόλου, απάντησε πως είναι «Ανεξάρτητες από το φύλο», το 30,91% δήλωσε πως οι περισσότερες συγκρούσεις γίνονται «Ανάμεσα σε γυναίκες», το 8,18% ανάμεσα σε άνδρες ,το 7,27% «ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες» και παραπάνω από ένας στους δύο εργαζόμενους θεωρεί ότι οι περισσότερες συγκρούσεις γίνονται ανάμεσα στους εργαζόμενους (56,36%).Αναφορικά με τους τρόπους διαχείρισης που συναντούν συχνότερα στον χώρο εργασίας τους, οι συμμετέχοντες έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις: το 26,36% έδωσε την απάντηση «Διαπραγμάτευση», το 37,27% Συμβιβασμός», το 20,91% «Αποφυγή», το 7,27% «Παραχώρηση» και το 8,18% την «Επιβολή». Αξίζει εδώ να αναφέρουμε πως οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν με ποια μέθοδο διαχειρίζονται προσωπικά οι ίδιοι τις συγκρούσεις στην εργασία τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι μισοί από τους συμμετέχοντες (51,82%) υποστηρίζουν ότι χρησιμοποιούν την μέθοδο «OUR WAY», ακολουθεί το 32,73% με την μέθοδο «HALF WAY», έπειτα το 11,82% με τη μέθοδο «YOUR WAY» και το 3,64% με τη μέθοδο «MY WAY». Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν, επίσης, να απαντήσουν στο αν-και κατά πόσο- η μέθοδος που ακολουθούν στο χώρο εργασίας τους, έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις. Οι επικρατέστερες απαντήσεις ήταν «Αρκετά» με ποσοστό 54,55% και «Μέτρια» με ποσοστό 30,00%. «Καθόλου» απάντησε μόλις το 2,73%, «Ελάχιστα» το 6,36% των ερωτηθέντων και «Πολύ» το 6,36%. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η στάση που κρατούν κυρίως οι συμμετέχοντες απέναντι στις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους , είναι ενδεικτικά: η διαπραγμάτευση, η ουδετερότητα, ο συμβιβασμός, ενίοτε η αποχή και άλλοτε η αδιαφορία. Η πλειοψηφία ωστόσο, θεωρεί πως μέσω της συζήτησης και της καλύτερης επικοινωνίας είναι δυνατόν να αποφευχθούν τυχόν συγκρούσεις. Επιπλέον, κάποιοι προτείνουν τον συμβιβασμό και την υποχώρηση. Μια μερίδα των ερωτηθέντων, πιστεύει πως η καλά οργανωμένη διοίκηση και ο σαφής καθορισμός των καθηκόντων από τους ανωτέρους, καθώς επίσης και η σωστή διεκπεραίωσή τους από τον κάθε εργαζόμενο αποτελεί την λύση στην αποφυγή συγκρούσεων. Τέλος, ο συμβιβασμός, η υποχώρηση , η ομαδικότητα και η

καλή συνεργασία είναι επίσης, οι πιο αντιπροσωπευτικές προτάσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν.

## **7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Όποτε έχουμε να κάνουμε με συνεργασία ανθρώπων, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις για κάθε ζήτημα. Έτσι για να είναι επιτυχής μια ομάδα ανθρώπων, τα μέλη της δεν μπορούν να αγνοούν ή απλά να διαμαρτύρονται για τα προβλήματα τα οποία απειλούν την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εντοπίσουν τα στοιχεία που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και να εστιάσουν την προσοχή της ομάδας, με ένα θετικό και χρήσιμο τρόπο, σε αυτά, διασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία της.

Η δυνατότητα αντιμετώπισης των συναισθηματικών θεμάτων, με εποικοδομητικό τρόπο, ή η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί μια κρίσιμη δεξιότητα για μια επιτυχημένη ομαδική εργασία. Αν τα μέλη μιας ομάδας έχουν κάποιο πρόβλημα θα ήταν προτιμότερο να το συζητήσουν με την υπόλοιπη ομάδα, χωρίς όμως να θίξουν προσωπικότητες. Είναι χρήσιμο να γνωρίζεις κανείς ότι η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα κακή. Οι συγκρούσεις που αντιμετωπίζονται παραγωγικά μπορούν να οδηγήσουν σε νέες ιδέες, προνοητικές αποφάσεις και καλύτερα αποτελέσματα, εξάλου είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός της ζωής κάθε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που δέχονται αυτή την αρχή το κάνουν για πολλούς και διάφορους λόγους, ένας εκ των οποίων είναι η πρόσβαση στις ευεργετικές δυνατότητες της σύγκρουσης. Αλλά υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που κατευθύνονται από την ελπίδα και όχι το φόβο και αυτό κατά συνέπεια τις οδηγεί στο να συμβιβαστούν με το γεγονός πως θα υπάρχουν πάντα συγκρούσεις στο περιβάλλον τους και θα πρέπει να τις διαχειρίζονται όσο δημιουργικότερα γίνεται.

Είμαστε όλοι τόσο ίδιοι κι όμως τόσο διαφορετικοί. Ο καθένας έχει τις απόψεις του, τον δικό του τρόπο με τον οποίο ενεργεί, την προσωπικότητα του. Στο πλαίσιο όμως μιας εταιρείας υπάρχουν διαφωνίες, αντιθέσεις, αντιπαλότητες. Συμβαίνει συχνά κάποιες διαφωνίες να παίρνουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις, με επιπτώσεις στη λειτουργία της εταιρείας.

Οι υγιείς άνθρωποι αναζητούν το νόημα στη ζωή τους, επιδιώκουν την πρόοδο, έχουν όνειρα και προσδοκίες και θέλουν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, με τους άλλους. Πολλές φορές αντιμετωπίζουν, αντί το μοίρασμα, την εχθρότητα. Αυτό έχει

ως αποτέλεσμα την σύγκρουση, ανάλογα με το βαθμό συμμόρφωσης ή ανεξαρτησίας που τα άτομα διαθέτουν. Η διαφορετική άποψη ή κατάσταση αυτόματα ανοίγει ένα πεδίο σύγκρουσης και είναι υγιής εφόσον τα άτομα διαπραγματεύονται την διαφωνία με ειρηνικούς τρόπους, όπως είναι ο διάλογος, η ανάπτυξη επιχειρημάτων, η σταθερότητα της διεκδίκησης, η ευελιξία, η προσαρμογή, και η ενημέρωση των άλλων.

Η Διοικητική των Συγκρούσεων είναι μια πολύ σημαντική πτυχή 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. Εκεί που επικεντρώνεται το ενδιαφέρον είναι οι τεχνικές που χρησιμοποιούν για την επίδοση των συγκρούσεων. 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.

Όπως συμπεραίνουμε από την παρούσα εργασία ο ιδανικότερος τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης είναι η πρόληψη της. Επειδή όμως πολλές φορές η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη η διαχείριση της επιβάλλεται να γίνεται με αποτελεσματικό και επικοδομητικό τρόπο που σκοπό δεν θα έχει απλα την αποτροπή δυσάρεστων καταστάσεων για την επιχείρηση αλλά την δημιουργία νέων προοπτικών. Για την καλύτερη οργάνωση μιας επιχείρησης στον τομέα της σωστής διαχείρισης των συγκρούσεων προτείνεται η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους οι οποίοι θα επεμβαίνουν σε περιπτώσεις διαπροσωπικών συγκρούσεων στα πλαίσια της επιχείρησης.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Λούτας Γ. (2002). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα, 480 σελ.
2. Πολυχρονίου Π. (2010). *Διοίκηση Συγκρούσεων*, (Σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα.

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

3. Aaltio – Marjosola, I. & Takala T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12 pp. 146-189.
4. Aitor Aritzeta, Sabino Ayestaran, Stephen Swailes, (2005) TEAM ROLE PREFERENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 16 Iss: 2, pp.157 - 182
5. Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14 pp. 261-295.
6. Apker, J. (2001). Role development in the Managed care era: A case of hospital - based nursing. *Journal of Applied Communication Research*, 29 pp.117-136.
7. Argenti, Paul A. (1998). *Corporate Communication*. 2nd ed., pp.176-178.
8. Aristotle, *The Art of Rhetoric*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1975.
9. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
10. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the

- Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72 (4) pp. 441-462.
11. Avolio, B. J., Bass, B. M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. pp.200-216.
  12. Barklay, D.W. (1991). Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of the organizational context. *Journal of Marketing Research*. 28 pp.145-159.
  13. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
  14. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  15. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
  16. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
  17. Bulkeley, W.M. (1992). The videophone era may finally be near, bringing big changes. *The Wall Street Journal*., pp. 1.
  18. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
  19. Cheney, G. (2007). Organizational Communication Comes Out, *Management Communication Quarterly* pp.80-91.
  20. Cushman, D.P. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13, pp.486-501.
  21. Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design*. (8th Ed.) International Thomson Publishing Company.
  22. Daniel Katz & Robert L. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. Chapter 9: Communication-The Flow of Information.
  23. Davis, D., & Daley, B. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*. 11: pp. 51-66.

24. Dawes, P.L. & Graham R.M. (2005). Antecedents of Conflict in Marketing's Cross- Functional Relationship with Sales. *European Journal of Marketing*. 39 pp. 1327-1344.
25. De Dreu, Carsten K. W. (2008). *Conflict at work: Basic principles and applied issues*. Chapter13, pp.482-483.
26. DeVito, J.A. (2006). *Human Communication: the basic course*.10th ed. Pearson Education Inc., New York.
27. Ferris, W.P. (1998). Fear, stress, and second-guessing in leadership decision-making: Using interior monologues, reflective nonfiction and spiritual approaches. *Journal of Management Education*, 22(1) pp. 26-48.
28. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. 86: pp. 109-116.
29. Harshman E.F. & C.L. Harshman (1999). Communicating with employees: Building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*, 19: pp.19.
30. Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior*. (10th Ed.) International Thomson Publishing Company.
31. Hellriegel, D. Jackson, S. & Slocum, J. (2005). *Management*. (10th Ed.) International Thomson Publishing Company.
32. Horvitz, E.J., Breese, J.S., Henrion, M. (1988). *Decision Making In Expert Systems and Artificial Intelligence*.
33. Hocker, L. & Wilmot, W. (1998). *Interpersonal conflict*. Madison, WI: Brown & Benchmark.
34. Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 129–144.
35. Jansen Justin J.P., Vera Dusya, Crossan Mary (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The leadership Quarterly* 20 (2009). Pp.5-18.
36. Jehn, KA (1995). 'A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict'. *Administrative Science Quarterly*. 40: pp. 256-282.
37. Jehn, KA (1997). 'A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups'. *Administrative Science Quarterly*. 42 pp. 530-557.
38. Jentsen O. & Van De Vliert, E. (1996). Concern of the other's goals: Key to (de-) escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7 pp. 99-120.

39. Jia-Chi Huang, (2010) "Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21 Iss: 3, pp.334 – 355.
40. Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 23: (5) pp. 241-249.
41. Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw Hill.
42. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
43. Kurland, N.B. & L.H. Pelled (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management* 25 pp. 428-438 pp.
44. Lam Simon S.K., Chen Xiao-Ping, Schaubroeck J. (2002). "Participative Decision Making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy". *Academy of Management Journal*. Vol. 45, No. 5, pp.905-914.
45. Lawrence, R. & Lorsch, W. (1967). Differentiation and integrations in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12 pp. 1-47.
46. Loewenstein, G. (1992). The fall and rise of psychological explanations in the economics of intertemporal choice. In Zeelenberg, M. (1999). Anticipated regret, expected feedback and behavioral decision making. *Journal of Behavioral Decision Making* 12(2) pp. 93-106.
47. Mary Pelzer Hudson, (1999) Conflict and stress in times of change, *Library Management*, Vol. 20 Iss: 1, pp.35 - 38
48. Martin C. Euwema, Evert Van de Vliert, Arnold B. Bakker, (2003) "SUBSTANTIVE AND RELATIONAL EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL CONFLICT BEHAVIOR", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14 Iss: 2, pp.119 – 139
49. Menon, A., Jarowski B.J. Kohli. AK (1997). Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. 25 pp. 187-200.
50. Miller, K. (2005). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. 4th ed. Wadsworth, London.
51. Moore, E.A. & T.H. Irwin (2000). Management communication for the new millennium. *Management Communication Quarterly*, 14 pp. 142-151.

52. Mumby, D.K. (1994). *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*. Ablex, Norwood, N.J.
53. Mumby, D.K. & C. Stohl (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1) pp. 50-72.
54. Osterman, Paul (1994). Supervision, Discretion, and Work Organization. *American Economic Review*, Papers and Proceedings 84 pp. 380-84.
55. Polychroniou P. (2005). Styles of handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness, Current Topics in Management, 10, *Transaction Publishers*, pp. 263-273.
56. Polychroniou P. (2008). "Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence". *International Journal of Organizational Behavior*. Vol.13, No 1. Pp.52-67.
57. Polychroniou P. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*. Vol 15, No 7, pp.343-356.
58. Pondy, RL (1997). "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*. 12 pp.296-320.
59. Rahim, M.A. (1983a). *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*. Pao Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
60. Rahim, M.A., (1983b). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*. 26 pp. 368-376.
61. Rahim, A. & Magner, R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First – Order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*. 80 pp. 122-132.
62. Rahim, A., Magner, R. & Shapiro, L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions precisely? *International Journal of Conflict Management*. 11 pp. 9-31.
63. Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. 3rd ed. Praeger, Westport, CT.
64. Rahim A., Psenicka C., Polychroniou P. Zhao J-H, Yu C-S. Chan A., Yee K.W., Alves M., Lee C-W., Rahman S. and Van Wyk R. (2002). "A model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A study in Seven Countries». *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol.10, No 4, pp.302-326.

65. Robbins, S. P. and T. A. Judge (2007). *Organizational Behavior* (Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ).
66. Roelofsma, P.H.M.P. (1996). Modeling intertemporal choices: An anomaly approach. In Zeelenberg, M. (1999). Anticipated regret, expected feedback and behavioral decision making. *Journal of Behavioral Decision Making* 12(2), 93-106.
67. Ruekert, W.R. & Walker, C.O. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*. 51 pp. 1-19.
68. Ruekert, W.R. & Walker, C.O. (1987a). Interactions between Marketing and R & D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*. 8 pp. 233-348.
69. Shaw, V. & Shaw, T.C. (1998). Conflict between Engineers and Marketers. The Engineer's Perspective. *Industrial Marketing Management*. 27 pp. 279-291.
70. Simon Herbert A. (1960). *The New Science of Management Decision* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall), pp. 1-8.
71. Sriussadapom – Charoenngam N. (1999). An exploratory study of communication competence in Thai organizations. *The Journal of Business Communication*, 36 pp. 382-418.
72. Stanton, N. (1986). *What do you mean "Communication"?*. Pan books, London.
73. Taylor, S. (2005). *Communication for Business*. 4th ed.. Pearson Education Inc., New York.
74. Thayer, Lee (1968). *Communication and Communication Systems*, Irwin, Homewood.
75. Thomas, K.W. & Schmidt, H.W. (1976). 'A survey of managerial interests with respect to conflict', *Academy of Management Journal*. 19 pp. 315-318.
76. Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
77. Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational Behavior*. 13 pp. 265-274.
78. Tjosvold, D. (2008). Conflicts in the study of conflict in organizations. In C.K.W. DeDreu & M. J. Gelfand. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Pp.445-454. New York: Erlbaum.

79. Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the Justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*. 67 pp. 850-863.
80. Vera Dusya & Crossan Mary (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*. pp. 222-240.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά την διερεύνηση των Συγκρούσεων στον Επιχειρησιακό χώρο, ανάμεσα σε εργαζομένους των ιδιωτικών επιχειρήσεων και διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα γι' αυτό και σας παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Σημαδέψτε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

#### **1) Φύλο**

- Άνδρας                       Γυναίκα

#### **2) Ηλικία**

- Κάτω των 35    36 – 45    46 – 55                       56 και άνω

#### **3) Οικογενειακή κατάσταση:**

- Έγγαμος/η                       Άγαμος/η                       Διαζευγμένος/η                       Άλλο

#### **4) Εκπαίδευση:**

- Παιδαγωγική Ακαδημία    Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ)    Άλλες Σχολές  
 Μεταπτυχιακές σπουδές                       Μετεκπαίδευση

#### **5) Σε ποιόν τομέα απασχολείστε;**



- Ιδιωτικό Τομέα    Δημόσιο Τομέα

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**6) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

- Καθόλου    Ελάχιστα    Μέτρια    Αρκετά    Πολύ

**7) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους σας εκτός εργασίας ;**

- Καθόλου    Ελάχιστα    Μέτρια    Αρκετά    Πολύ

**8) Στο χώρο της εργασίας σας υπάρχουν υποομάδες μεταξύ των εργαζομένων;**

- Καθόλου    Ελάχιστα    Μέτρια    Αρκετά    Πολύ

**9) Στον χώρο εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων ;**

- Καθόλου    Ελάχιστα    Μέτρια    Αρκετά    Πολύ

**10) Πού οφείλονται κυρίως οι συγκρούσεις αυτές κατά τη γνώμη σας;**

.....  
.....  
.....

**11) Πιστεύετε ότι η φύση της εργασίας σας, βοηθάει την εκδήλωση συγκρούσεων;**

- Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

Εξηγήστε γιατί.....

**12) Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας ;**

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

**13) Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;**

- ΝΑΙ  ΟΧΙ

Αν ναι, ποιος ήταν ο λόγος;

.....  
.....  
.....

**14) Πόσο αισθάνεστε ότι βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;**

- Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**15) Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο ;**

- Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**16) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:**

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

**17) Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις:**

- Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων
- Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών
- Μεταξύ εκπαιδευτικών
- Μεταξύ ομάδων

**18) Χρησιμοποιήστε αριθμούς από το 1- 8 για να ιεραρχήσετε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας:**

- Αβεβαιότητα  Απόρριψη  Κακή επικοινωνία
- Έλλειψη πληροφόρησης  Κακός συντονισμός  Χαμηλή αποδοτικότητα
- Άγχος  Δυσφορία στον εργασιακό χώρο  Άλλες επιπτώσεις; Ποιες;

.....  
.....  
.....

**19) Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ;**

- Διαπραγμάτευση
- Συμβιβασμός
- Αποφυγή
- Παραχώρηση

- Επιβολή
- Άλλο (Παρακαλούμε αναφέρετε ποιο.....)

**20) Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ;**

- MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)
- YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός)
- HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)
- OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση)

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

- Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**22) Ποια είναι η δική σας στάση απέναντι στις συγκρούσεις;**

.....  
.....  
.....  
.....

**23) Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την αποφυγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;**

.....  
.....  
.....  
.....

Ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας!