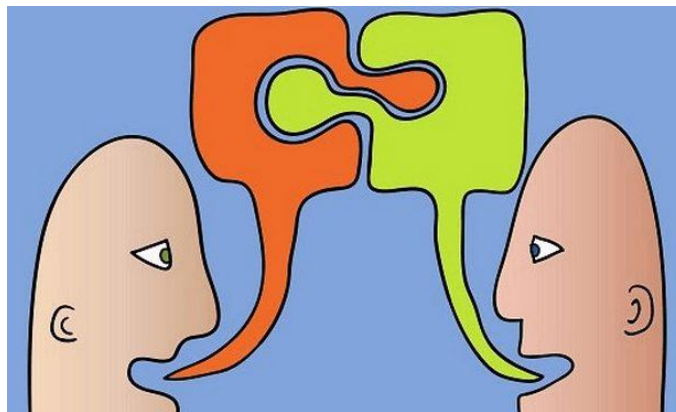




ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ: Επίλυση εργασιακών συγκρούσεων με την μέθοδο της Μη Βίαιης Επικοινωνίας ή άλλων γνωστών μεθόδων

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη

Σπουδάστρια: Αθανασοπούλου Γεωργία (ΑΜ DL12439)

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ ΜΑΪΟΣ 2021

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα απ' όλα την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Δρ. Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη, για την αμέριστη βοήθειά της, δίχως την οποία δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω την παρούσα πτυχιακή εργασία, για την συνεχή καθοδήγησή της, τις ουσιώδεις συμβουλές της, την υπομονή της και τέλος την αδιάκοπη υποστήριξή της. Αισθάνομαι ιδιαίτερος τυχερή που συνεργάστηκα με την κ. Τζωρτζάκη, καθώς από την πρώτη στιγμή υπήρξε αρκετά πρόθυμη να με βοηθήσει σε οποιοδήποτε εμπόδιο κι αν συναντούσα, είτε όσον αφορά τον χρόνο παράδοσης της εργασίας είτε ως προς την ανάπτυξη του περιεχομένου αυτής.

Επιπλέον, θα ήθελα να αποδώσω ένα μεγάλο «ευχαριστώ» σε όλους τους ανθρώπους που με στήριξαν όχι μόνο στην πραγματοποίηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας, αλλά καθ' όλη την διάρκεια φοίτησής μου στο Πανεπιστήμιο του Ηρακλείου με οποιονδήποτε τρόπο μπορούσαν. Πιο συγκεκριμένα, ευχαριστώ:

- την οικογένειά μου για το γεγονός ότι ήταν στο πλάι μου σε κάθε δυσκολία που παρουσιαζόταν, είτε από οικονομικής απόψεως είτε από ψυχολογικής.
- τις φίλες μου που μου συμπαραστεκόntonουσαν αδιάκοπα από την στιγμή της εγγραφής μου στην σχολή μέχρι την στιγμή αυτή της ολοκλήρωσης της πτυχιακής μου εργασίας.
- τον αρραβωνιαστικό μου που χωρίς την βοήθειά του και την συνεχή υποστήριξή του δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω την εργασία αυτή στον απαιτούμενο χρόνο.
- όλους αυτούς τους ανθρώπους που συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην πραγματοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας, παίρνοντας μέρος σε αυτήν απαντώντας στο ερωτηματολόγιο ή δίνοντας μου κατευθύνσεις.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Εργασιακές συγκρούσεις.....	7
1.1 Η έννοια των εργασιακών συγκρούσεων.....	7
1.2 Οι αιτίες των εργασιακών συγκρούσεων.....	8
1.3 Η επίδραση των εργασιακών συγκρούσεων στην απόδοση των υπαλλήλων... 12	
1.3.1 Θετικά αποτελέσματα.....	13
1.3.2 Αρνητικά αποτελέσματα.....	14
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων.....	16
2.1 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	16
2.1.1 Blake & Mouton.....	16
2.1.2 Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann.....	17
2.1.3 David J. Cherrington.....	20
2.2 Επίλυση της διένεξης στο χώρο εργασίας με την μέθοδο της Μη Βίαιης Επικοινωνίας.....	22
2.2.1 Λίγα εισαγωγικά λόγια για την Μη Βίαιη Επικοινωνία.....	23
2.2.2 Εφαρμογή της Μη Βίαιης Επικοινωνίας στον χώρο εργασίας.....	25
2.3 Άλλες μέθοδοι επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων.....	29
2.3.1 Διαχείριση θυμού .....	29
2.3.2 Εκπαίδευση.....	31
2.3.3 Ανταμοιβές.....	33
2.4 Επίλυση εργατικών διαφορών σε ουσιώδεις υπηρεσίες.....	35
2.4.1 Συμφιλιωτική Διαδικασία.....	35
2.4.2 Μεσολάβηση.....	37
2.4.3 Διαιτησία.....	38
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Πρωτογενής έρευνα.....	39
3.1 Μεθοδολογία και ερευνητικά εργαλεία.....	39
3.2 Δυσκολίες πρωτογενούς έρευνας.....	40
3.3 Ερευνητικές υποθέσεις.....	40
3.4 Ζητήματα δεοντολογίας.....	40
3.5 Δείγμα.....	41
3.6 Ανάλυση και επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων.....	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	50

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1: Πλέγμα διοίκησης των Blake & Mouton.....	17
Σχήμα 2: Μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων κατά Thomas & Kilmann.....	19
Σχήμα 3: Σχέση επιπέδου έντασης συγκρούσεων και αποτελεσμάτων αυτών σε μία επιχείρηση.....	22
Γράφημα 1: Τομέας εργασίας ερωτηθέντων.....	43
Γράφημα 2: Άτομα τα οποία συνεργάζονται οι ερωτηθέντες.....	44
Γράφημα 3: Βιώματα εργασιακών συγκρούσεων.....	45
Γράφημα 4: Αίτια εργασιακών συγκρούσεων.....	46
Γράφημα 5: Επιρροή εργασιακών συγκρούσεων.....	47
Γράφημα 6: Αποτελέσματα εργασιακών συγκρούσεων.....	47
Γράφημα 7: Μέθοδος επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων.....	48
Γράφημα 8: Αντίκτυπος μεθόδων επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων.....	49

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα τελική εργασία μελετά τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας και ειδικότερα τρόπους επίλυσης αυτών, δίνοντας έμφαση σε μια νέα μέθοδο, την μέθοδο της Μη Βίαιης Επικοινωνίας. Το θεωρητικό κομμάτι αποτυπώνει την έννοια και τις αιτίες των εργασιακών συγκρούσεων, καθώς και τις επιπτώσεις τους είτε πρόκειται για θετικά είτε για αρνητικά αποτελέσματα. Εν συνεχεία αναφέρονται οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων ξεκινώντας από τους βασικούς θεωρητικούς, αναλύοντας διεξοδικότερα την μέθοδο της Μη Βίαιης Επικοινωνίας, την ιστορία της, τρόπους εφαρμογής της και φερόμενων θετικών αποτελεσμάτων στον χώρο εργασίας, καθώς και άλλων χρήσιμων μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων. Ακόμα γίνεται αναφορά και στις ουσιώδεις υπηρεσίες που μπορεί είτε ο εργοδότης είτε οι εργαζόμενοι να καταφύγουν για μια επιπλέον βοήθεια νομικού περιεχομένου.

Πέραν της δευτερογενούς βιβλιογραφικής έρευνας, η παρούσα εργασία περιέχει πρωτογενή έρευνα σε πέντε οργανισμούς της Ελλάδας (ιδιωτικού και δημοσίου τομέα). Σκοπός ήταν η πρακτική προσέγγιση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, οι προτιμότεροι τρόποι επίλυσης και οι αντίκτυποι αυτών, αναλύοντας τα αποτελέσματα που έδωσαν τα μέλη των οργανισμών αυτών.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την σύγκριση των αποτελεσμάτων της πρωτογενής με της βιβλιογραφικής έρευνας, την διατύπωση συμπερασμάτων και σχετικών προτάσεων.

Λέξεις Κλειδιά: εργασιακές συγκρούσεις, αίτια, μέθοδοι επίλυσης, Μη Βίαιη Επικοινωνία, νόμος

## ABSTRACT

This final work studies conflicts in the workplace and in particular ways to resolve them, emphasizing a new method, the method of Nonviolent Communication. The theoretical part captures the meaning and causes of labor conflicts, as well as their effects whether they are positive or negative results. Then the conflict management techniques are mentioned starting from the basic theorists, analyzing in more detail the method of Nonviolent Communication, its history, ways of its application and the positive results of this method in the workplace, as well as other useful methods of conflict resolution. There is also a reference to the essential services that either the employer or the employees can resort to for additional legal assistance.

In addition to the secondary bibliographic research, the present work contains primary research in five organizations in Greece (private and public sector). The aim was the practical approach to conflicts in the workplace, the best ways to resolve them and their impacts, analyzing the results given by the members of these organizations.

The work is completed by comparing the results of the primary with the bibliographic research, formulating conclusions and relevant proposals.

Keywords: conflicts in workplace, causes, resolution methods, Nonviolent Communication, law

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σύγχρονος άνθρωπος κατά μέσο όρο εργάζεται οκτώ ώρες ημερησίως, καταναλώνοντας έτσι το ένα τρίτο του χρόνου του στον χώρο εργασίας του. Ερχόμενος σε άμεση επαφή με άλλα άτομα διαφορετικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων καθημερινά και για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι αναμενόμενη η ύπαρξη αντιπαραθέσεων και ενδεχομένων συγκρούσεων. Η έγκαιρη επίλυση αυτών είναι και το κλειδί μιας επιτυχημένης διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και της ομαλής λειτουργίας και απόδοσης των οργανισμών.

Η ανάλυση της παρούσας πτυχιακής έγινε μετά από παρότρυνση της επιβλέπουσας καθηγήτριάς μου κυρίας Τζωρτζάκη, καθώς και μετά την επιθυμία μου να αναλάβω μια εργασία η οποία θα είχε ως βασικό πυλώνα του θέματός της την ανάλυση των εργασιακών συγκρούσεων και την επίλυσή τους. Ιδιαίτερα μετά την εργασία μου σε ένα λογιστικό γραφείο κατά την διάρκεια της οποίας οι συνθήκες ήταν εξαντλητικές, τόσο από άποψη ωραρίου όσο και από την άποψη ψυχολογικού χαρακτήρα, βιώνοντας καθημερινά εργασιακές συγκρούσεις, είτε προσωπικές είτε ως θεατής, θεώρησα ότι η έρευνα και η κατανόηση του θέματος θα με βοηθήσει και σε προσωπικό επίπεδο στην εξέλιξη μου.

Η έρευνα αφορά μεθόδους επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων δίνοντας περισσότερη προσοχή στην μέθοδο Μη Βίαιης Επικοινωνίας. Μια αποτελεσματική μέθοδο η οποία έχει διδαχθεί και εφαρμοστεί ήδη από ανθρώπους σε αρκετές χώρες, κυρίως με τις προσωπικές τους επαφές και όχι τόσο με τις εργασιακές. Η μελέτη θα δείξει τα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων, τις επιπτώσεις τους και την επίλυσή τους με την συγκεκριμένη αλλά και με άλλες μεθόδους επίλυσης αποτελεσματικά. Η εφαρμογή τους θα ωφελήσει τόσο τους εργαζόμενους και τα μέλη της διοίκησης, όσο και τις ίδιες τις επιχειρήσεις ή οργανισμούς για την ανάπτυξή τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί αν σε όλες τις ηλικίες παρατηρούνται εργασιακές συγκρούσεις, τα αποτελέσματα αυτών, την επιρροή που θα έχουν στους άμεσα παρόντες και εμπλεκόμενους, πόσο η οικονομική κρίση είναι ο λόγος εργασιακών συγκρούσεων, η επιλογή της μεθόδου Μη Βίαιης Επικοινωνίας ως μέσο επίλυσης και τα θετικά αποτελέσματα αυτής, καθώς και κατά πόσο καταφεύγουν οι εμπλεκόμενοι σε νομοθετικά μέσα επίλυσης από δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό θα επιτευχθεί με την έρευνα που θα γίνει τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό με την δημιουργία ερωτηματολογίων και την διανομή τους. Η ανάλυση και η σύγκριση της θεωρίας με την πράξη θα καταλήξουν στα συμπεράσματα και τις προτάσεις που θα ειπωθούν για την βελτίωση του προβλήματος.

Η δεδομένη χρονική στιγμή διεξαγωγής της έρευνας ίσως να μην είναι η πιο κατάλληλη διότι μπορεί να φέρει παραποιημένα αποτελέσματα λόγω της πανδημίας του κοροναϊού, όπου δημιουργεί αυξημένη πίεση και πολλές επιπλέον εργατώρες σε ορισμένα επαγγέλματα και κατά συνέπεια εργασιακές συγκρούσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας αρχικά χρειάστηκε να καταλάβω πλήρως το θέμα, ξεκινώντας από την έννοια εργασιακές συγκρούσεις, διότι για να βρεθεί η λύση σε ένα πρόβλημα πρέπει πρώτα να έχει κατανοηθεί το ίδιο το πρόβλημα.

### 1.1 Η έννοια των εργασιακών συγκρούσεων

Από πού προέρχεται η σύγκρουση;

Η σύγκρουση προκύπτει από μια σύγκρουση αντιλήψεων, στόχων ή αξιών σε μια αρένα όπου οι άνθρωποι νοιάζονται για το αποτέλεσμα. Ο τρόπος αναπαραγωγής για σύγκρουση μπορεί να βρίσκεται στη σύγχυση ή τη διαφωνία με τον κοινό σκοπό και τον τρόπο επίτευξής του, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει επιμέρους στόχους εντός ενός οργανισμού. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός για περιορισμένους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) πόρους θα τροφοδοτήσει συγκρούσεις.

Δυστυχώς οι συγκρούσεις μεταξύ ζώντων οργανισμών είναι αναπόφευκτες – είναι γεγονότα ζωής. Κανείς δεν είναι ίδιος με τον άλλο και η έλλειψη επικοινωνίας ή η φτωχή επικοινωνία δημιουργεί συγκρούσεις. Με το πέρασμα των χρόνων έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί της έννοιας σύγκρουσης, ανάλογα με τον τρόπο τον οποίο έχει αντιληφθεί την έννοια ο κάθε πομπός, όπως σύμφωνα με τον Robbins S.P. (1989) όλα τα είδη αντίδρασης ή ανταγωνισμού θα μπορούσαν να θεωρηθούν σύγκρουση, ή σύμφωνα με τον Boulding (1963) όταν στα εμπλεκόμενα μέρη παρατηρούνται ασυμβατότητες ή διαφορετικές αντιλήψεις, ή υιοθετώντας την γνώμη των Master και Albright (2002) όπου θέλουν την εργασιακή σύγκρουση ως την διαφωνία δύο ή περισσότερων αλληλεξαρτώμενων μερών, ή ακόμα και την άποψη των Stoner J. A. F. και Wankel C. (1988) η οποία ορίζει την σύγκρουση όταν δύο ή περισσότερα μέλη ή ομάδες κατέχουν διαφορετικές θέσεις, στόχους, αξίες ή και αντιλήψεις και έρχονται σε αντιπαράθεση. Είναι ουσιαστικά η διαδικασία όπου το υποκείμενο Α σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει ή κατά κάποιο τρόπο να περιορίσει την επιθυμητή ενέργεια του υποκειμένου Β.

Ωστόσο, σύμφωνα με την έννοια της λέξης στο λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας, σύγκρουση είναι η κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν στοιχεία που



αλληλοαναιρούνται ή που εμποδίζει το ένα την ύπαρξη του άλλου (συμφερόντων, νοοτροπιών, απόψεων, αρμοδιοτήτων), η έντονη αντιπαράθεση, ο έντονος ανταγωνισμός για την επικράτηση.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση που κινούμαστε στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, μπορούμε να θεωρήσουμε ως εργασιακή σύγκρουση την αντιπαράθεση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας επιχείρησης. Η ύπαρξη, λοιπόν, εργασιακών συγκρούσεων των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ διαφορετικών ομάδων του ίδιου οργανισμού αποτελεί καθημερινό φαινόμενο και ίσως κρίνεται και ως φυσιολογικό ή αναμενόμενο στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

### 1.1 Οι αιτίες των εργασιακών συγκρούσεων

Η ένταση στον εργασιακό τομέα μπορεί να είναι αποτέλεσμα πολλαπλών παραγόντων, όπως δυσαρέσκεια για την φύση της εργασίας, ανταγωνισμός και προσωπικές φιλοδοξίες, πολιτισμικές διαφορές, εκτός εργασίας προσωπικά προβλήματα και πολλοί άλλοι. Στην συνέχεια θα γίνει μια εκτενέστερη ανάλυση των κυριότερων αιτιών σύμφωνα με το επιστημονικό άρθρο που δημοσιεύθηκε από την εταιρεία Bizexperts στις 12 Νοεμβρίου 2016.

Μια από τις βασικότερες αιτίες είναι ο υπερβολικά μεγάλος φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με το μικρό χρονικό περιθώριο που έχει κάποιος εργαζόμενος για την υλοποίησή του. Πολλές φορές υπάρχει η απαίτηση από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο να ολοκληρωθεί κάποια εργασία, κάποιο project, ίσως η επίτευξη κάποιας συνεργασίας με μια άλλη επιχείρηση και γενικότερα ένας στόχος σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, όπως για παράδειγμα τα νέα μέτρα που βγαίνουν από την κυβέρνηση λόγω πανδημίας και το μικρό χρονικό περιθώριο που δίνεται σε λογιστές και λογιστικά γραφεία ώστε να ανταπεξέλθουν κάνοντας τις απαραίτητες ενέργειες για τους πελάτες τους. Σε συνδυασμό με το παραπάνω, συχνά τα εφόδια που χορηγούνται στον εργαζόμενο για την επίτευξη του στόχου που του έχει ανατεθεί δεν επαρκούν. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία άγχους στο προσωπικό το οποίο πολλές φορές μπορεί να εκδηλωθεί με σύγκρουση είτε με άλλο εργαζόμενο είτε με τον ίδιο τον προϊστάμενο.

Μια άλλη βασική αιτία που έχει προκύψει κυρίως την σημερινή εποχή με την οικονομική κρίση που βιώνει όχι μόνο η χώρα μας αλλά και πολλές άλλες χώρες, π.χ. Ισπανία, Βέλγιο, Πορτογαλία, είναι η εργασιακή ανασφάλεια που βιώνει ο κάθε εργαζόμενος και η ανησυχία ότι αν δεν αποδώσει όσο πρέπει ή αν η επιχείρηση αντιμετωπίσει οικονομικές δυσχέρειες υπάρχει αυξημένος κίνδυνος να απολυθεί. Αυτή η ανασφάλεια πολλές φορές είναι η πηγή για αυξημένες συγκρούσεις σε έναν εργασιακό χώρο.

Στις μέρες μας οι οικονομικές δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζει μια επιχείρηση έχουν φέρει στο προσκήνιο πολλές περιπτώσεις εργαζομένων, οι οποίοι ενώ αναγκάζονται να δουλέψουν πολλές παραπάνω ώρες από το προβλεπόμενο ωράριο ώστε να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί, δεν αμείβονται όσο θα έπρεπε. Έτσι, το γεγονός ότι αναγκάζονται να χάνουν πολύτιμο ελεύθερο χρόνο είτε με την οικογένειά τους είτε με φίλους σε συνδυασμό με την πεποίθηση ότι οι κόποι τους δεν λαμβάνονται υπόψη στον βαθμό που θα έπρεπε, έχει σαν αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούνται εντάσεις στο χώρο στον οποίο εργάζονται.

Η παραπάνω αιτία μπορεί εύκολα να συνδυαστεί και με την έλλειψη δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο. Με άλλα λόγια, όταν κάποιος εργαζόμενος βλέπει ότι ενώ δουλεύει και παραπάνω ώρες ώστε να φέρει εις πέρας την εργασία που του έχει ανατεθεί οι κόποι του δεν ανταμείβονται, αλλά ένας άλλος εργαζόμενος ο οποίος έχει μικρότερο φόρτο εργασίας και δεν προσπαθεί στον ίδιο βαθμό όσο ο παραπάνω να ανταμείβεται με διάφορους τρόπους, είτε με κάποιες ημέρες άδειας παραπάνω είτε ακόμη και με τα συγχαρητήρια από τον προϊστάμενο, αυτό μπορεί εύκολα να επιφέρει συγκρούσεις και διαμάχες μεταξύ του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Έτσι μπορούμε να καταλάβουμε ότι τα οικονομικά αίτια τείνουν να είναι και το κυρίαρχο αίτιο των εργασιακών συγκρούσεων διότι αποτελεί την γέφυρα και για άλλες αιτίες συγκρούσεων, όπου δεδομένου της εποχής όπου διανύουμε είναι και ο κύριος λόγος εύρεσης εργασίας.

Πάραυτα ο εργασιακός ανταγωνισμός, ο οποίος πολλές φορές μπορεί να χαρακτηριστεί και από την χρησιμοποίηση αθέμιτων μέσων, μπορεί εύκολα να αποτελέσει πηγή μιας εργασιακής σύγκρουσης. Όταν ανατίθεται η ίδια εργασία σε παραπάνω από έναν εργαζόμενο με σκοπό να επιλεγεί η καλύτερη ή η ανακοίνωση

ότι μόνο ένα άτομο από το προσωπικό σε σύντομο χρονικό διάστημα θα ανέβει στην κλίμακα της διοίκησης είναι γεγονότα τα οποία προκαλούν ένα μη δημιουργικό άγχος στους υφισταμένους και τους οδηγεί στην πεποίθηση ότι μόνο ανταγωνιστικά και χωρίς το στοιχείο της συνεργασίας θα ανταμειφθούν.

Η κακή ηγεσία κι ο λανθασμένος τρόπος άσκησης της εξουσίας όπου μπορούν εύκολα να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και προστριβές στο εργασιακό περιβάλλον, διότι ο προϊστάμενος είναι το πρόσωπο που πρέπει να καθοδηγεί, να συντονίζει, να επιβραβεύει εκεί που χρειάζεται και να εμπνέει τους υφισταμένους του. Μόνο τότε μια επιχείρηση λειτουργεί αρμονικά και αποδίδει στον βέλτιστο βαθμό. Όταν όμως το άτομο που ηγείται της επιχείρησης δεν ασκεί την διοίκηση με τον σωστό τρόπο, τότε ο οργανισμός αυτός θα υπολειτουργεί και η απόδοσή του θα μειώνεται δραματικά. Η μη επιβράβευση των υφισταμένων όταν αυτοί αποδίδουν τα μέγιστα, η πεποίθηση του προσωπικού ότι οι απόψεις του και οι προτάσεις δεν εισακούονται από την διοίκηση, ο μη σωστός καταμερισμός εργασιών στους υφισταμένους με αποτέλεσμα κάποιοι να δουλεύουν περισσότερο από άλλους, ο λανθασμένος καταμερισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στο προσωπικό με αποτέλεσμα πολλές φορές να συγχέονται οι ρόλοι τους, είναι μερικές περιπτώσεις λανθασμένου τρόπου άσκησης της ηγεσίας που δύνανται να οδηγήσουν σε εργασιακές συγκρούσεις. Αυτό το φαινόμενο υπάρχει κυρίως στις δημόσιες υπηρεσίες διότι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει κάποιος άνθρωπος που να ηγείται ή αν υπάρχει δείχνει έντονα τον βαθμό εξουσίας στους κατωτέρους.

Τέλος, μια άλλη αιτία που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι ο ρατσισμός, είτε φυλετικός, είτε κοινωνικοοικονομικός ή πολιτικός, είτε ακόμη και θρησκευτικός. Υπάρχουν περιπτώσεις, ιδιαίτερα κατά το παρελθόν, στις οποίες ένας προϊστάμενος συνέδεε σε μεγάλο βαθμό το χρώμα του δέρματος, το φύλο ή και την θρησκεία ενός ατόμου με την ικανότητά του να φέρει εις πέρας οποιαδήποτε αποστολή. Ρατσισμός μπορεί να υπάρξει και μεταξύ των εργαζομένων για πολιτικούς ή κοινωνικοοικονομικούς λόγους (παραδείγματος χάρη απομονώνουν ένα συνάδελφο διότι έχει AIDS ή επειδή είναι φτωχός) δημιουργώντας ένα άσχημο εργασιακό περιβάλλον για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Ακόμη και μεταξύ των υφισταμένων ενδέχεται να υπάρχει η πεποίθηση ότι για παράδειγμα μια γυναίκα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο όπως ένας άντρας κι ότι δεν είναι άξια

να αναλάβει ηγετικές θέσεις ανεξαρτήτως των ικανοτήτων της. Αυτό παρατηρείται κυρίως σε επαγγέλματα περισσότερο ανδροκρατούμενα όπως για παράδειγμα στις ένοπλες δυνάμεις, όπου μέχρι και σήμερα δεν έχει υπάρξει γυναίκα σε θέση πλήρους ηγεσίας. Τέτοιες παρόμοιες αντιλήψεις έχουν μόνο ως αποτέλεσμα την αναπόφευκτη δημιουργία εντάσεων σε μια επιχείρηση και οι οποίες μόνο αρνητικά αποτελέσματα μπορούν να επιφέρουν στην απόδοση των εργαζομένων.

Σε συνδυασμό με τις προαναφερθείσες αιτίες κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια εκτενής αναφορά και στους χαρακτήρες των ανθρώπων που μπορούν να αποτελέσουν μέρος μιας εργασιακής σύγκρουσης. Η Δούμα Μαρία (2014) στην πτυχιακή της αναφέρει ότι ο κάθε τύπος χαρακτήρα θα προκαλέσει διαφορετικά την κάθε σύγκρουση και αντίστοιχα θα την αντιμετωπίσει διαφορετικά προκαλώντας και ανάλογες συνέπειες. Κάποιοι χαρακτηριστικοί τύποι ανθρώπων είναι:

- Ο επιφυλακτικός που τείνει να είναι αρκετά μη επικοινωνιακός με αποτέλεσμα οι συνάδελφοί του να δυσκολεύονται να τον κατανοήσουν και να υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι σημαντικός παράγοντας οργάνωσης και συντονισμού μεταξύ των εργαζομένων ώστε να διεκπεραιώνονται σωστά οι εργασίες.
- Ο ονειροπόλος, ο οποίος σε κάποιο κομμάτι εργασίας ρουτίνας καταλήγει στο να μην έχει την απαραίτητη συγκέντρωση ώστε να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.
- Ο μοναχικός τύπος λειτουργεί καλύτερα απομονωμένος, η λέξη συν-εργασία όμως είναι σύνθετη με δεύτερο συνθετικό την λέξη εργασία. Αυτό υποδηλώνει ότι η συνεργασία είναι απαραίτητη στους εργασιακούς χώρους, με τον “μοναχικό” τύπο να δυσκολεύεται και εν τέλει να έχει μειωμένη παραγωγικότητα.
- Ο τύπος που δεν κατανοεί ποτέ πλήρως τις οδηγίες που του δόθηκαν. Πρόκειται για έναν κακό ακροατή και οι συνέπειες είναι ανολοκλήρωτες ή με πολλά λάθη εργασίες. Ποτέ δεν παραδέχεται ότι δεν έδωσε προσοχή στις οδηγίες που του δόθηκαν αλλά υποστηρίζει ότι δεν ήταν διευκρινιστικές.
- Ο οξύθυμος και ευαίσθητος είναι κατηγορίες ατόμων που δεν δέχονται κριτική και δεν μπορούν να ξεχωρίσουν το αντικειμενικό από το προσωπικό σχόλιο που μπορεί να τους γίνει. Αυτό δημιουργεί συνεχείς παρεξηγήσεις και μη ειρηνικό εργασιακό περιβάλλον.

- Ο αγχώδης τύπος είναι σε μια διαρκή ένταση, εργάζεται πολλές ώρες γιατί πάντα αισθάνεται ότι ο χρόνος που του έχει δοθεί δεν επαρκεί. Το άγχος σε πολλές περιπτώσεις είναι παραγωγικό, το υπερβολικό άγχος όμως φέρνει αντίθετα αποτελέσματα. Το στρες που αισθάνεται μπορεί να μεταφερθεί και στους συναδέλφους του, δεν χαλαρώνουν ποτέ και υπάρχει μια συνεχή αρνητική ατμόσφαιρα.
- Ο παντογνώστης νομίζει ότι δεν χρειάζεται επεξηγήσεις από κανέναν. Θεωρεί ότι γνωρίζει πολύ καλά όχι μόνο το κομμάτι της δουλειάς του αλλά και τα κομμάτια που έχουν αναλάβει συνάδελφοί του. Μπορεί να επισημαίνει τα λάθη των άλλων αλλά δεν αντέχει να του υποδεικνύουν τα δικά του. Κάθε σωστή λύση σε ένα πρόβλημα πιστεύει ότι βρέθηκε με δική του προτροπή. Δέχεται τους επαίνους αλλά όχι τις επιπλήξεις.
- Ο πεσιμιστής τηρεί αρνητική στάση για κάθε εργασία που ανατίθεται σε εκείνον ή στην ομάδα του, θεωρώντας πάντα ότι δεν πρόκειται να τα βγάλουν εις πέρας χωρίς να έχει κάποιο ιδιαίτερο στοιχείο για τα λεγόμενα του. Καταλήγει στο να δημιουργεί στρες και απογοήτευση στους γύρω του με αποτέλεσμα να γίνονται αντιπαραγωγικοί. Ο φόβος ότι πρόκειται να αποτύχουν είναι η κυρίαρχη σκέψη τους και μεταδοτική ακόμα και στους ανωτέρους του.

Η κάθε πτυχή του χαρακτήρα οδηγεί και σε ορισμένα αποτελέσματα που στο τέλος λόγω μη παραγωγικής ή γεμάτης λάθη δουλειάς καταλήγει σε εργασιακές διαφορές μεταξύ εργαζομένων ή εργαζομένων και εργοδοτών.

## 1.2 Η επίδραση των εργασιακών συγκρούσεων στην απόδοση των υπαλλήλων

Σύμφωνα με μελέτη που δημοσιοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2016 από την ομάδα Draugiem (Draugiem Grupa), όπου μέσω υπολογιστικής εφαρμογής παρακολούθησαν πόσο χρόνο δαπανούν οι άνθρωποι στην εργασία τους και τον συνέκρινε με τα επίπεδα παραγωγικότητάς τους, ο μέσος άνθρωπος δαπανά το 1/3 του χρόνου του στον χώρο εργασίας του. Την συγκεκριμένη μελέτη αναδημοσίευσε σε άρθρο της η CNN στις 10 Ιουνίου του 2016 με τίτλο “Γιατί η οκτάωρη εργασία δεν είναι αποτελεσματική”. Από το παραπάνω μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε ότι το

περιβάλλον εργασίας επιδρά σημαντικά στην ψυχολογία του κάθε ανθρώπου αλλά και αντιστρόφως στην απόδοση της κάθε επιχείρησης.

Γενικά οι εργασιακές διαμάχες είναι κάτι που το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων θέλουν να αποφύγουν. Παρόλα αυτά, οι απόψεις δίστανται για το αν τα αποτελέσματα μιας τέτοιας διαμάχης είναι θετικά ή αρνητικά. Σύμφωνα με τον Dean Tjosvold (2006), καθηγητή του τμήματος management στο πανεπιστήμιο Lingnan, οι εργασιακές συγκρούσεις μπορούν να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα ενώ αντίθετα ο λέκτορας L. David Brown (1986) του πανεπιστημίου του Harvard θεωρεί πως αποφέρουν αρνητικές συνέπειες.

Στην συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία θα αναφερθούμε και στα θετικά και στα αρνητικά αποτελέσματα. Κυρίως όμως, λόγω και της φύσης της εργασίας αυτής, θα δώσουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στις αρνητικές επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων και στην επίλυσή τους.

### 1.2.1 Θετικά αποτελέσματα

Κάθε σύγκρουση στον εργασιακό τόπο μπορεί να αξιοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να συμβάλουν στην δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος και να εξελιχθούν τόσο προσωπικά όσο και σαν επιχείρηση.

Μετά από μια σύγκρουση οι συμμετέχοντες σε αυτήν, αν την αντιμετωπίσουν κατάλληλα και με σύνεση, μπορούν να παρατηρήσουν θετικές αλλαγές όπως α) βελτίωση της επικοινωνίας, β) τρόπος διαχείρισης, γ) καταμερισμός εργασίας και οργάνωση, δ) ομαδική συνοχή, ε) καινοτομία και δημιουργικότητα (με βάση τον ανταγωνισμό που προκύπτει από την σύγκρουση), ζ) αυτό-βελτίωση.

Αναλυτικότερα όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω μια σημαντική αιτία σύγκρουσης είναι ο ανταγωνισμός, ο οποίος όμως είναι σύνηθες να φέρνει θετικά αποτελέσματα αφού στο τέλος προκύπτουν καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες και υπάρχει ατομική εξέλιξη του προσωπικού στη προσπάθειά τους να ξεπεράσουν ο ένας τον άλλον. Η σύγκρουση ωστόσο είναι μια μορφή επικοινωνίας όπου κατά την διάρκεια ή στην λήξη της οι εμπλεκόμενοι θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν την ήδη υπάρχουσα ικανότητα ή να βρουν νέους τρόπους επικοινωνίας έτσι ώστε να

αντιμετωπίσουν την αντιπαράθεση, έτσι βελτιώνουν την επικοινωνία τους. Ακόμα μαθαίνουν τρόπους διαχείρισης σε περίπτωση που επέλθει μια κατάσταση με την ήδη υπάρχουσα. Επιπροσθέτως η διοίκηση μετά από μια σύγκρουση κάνει έναν επαναπρογραμματισμό της μεθόδου οργάνωσης και καταμερισμού εργασίας με σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Τέλος με το πέρασμα μιας έντασης έρχονται στην επιφάνεια βαθύτερα προβλήματα τα οποία δεν είχαν γίνει αντιληπτά μέχρι τότε και για να ξεπεραστούν χρειάζεται ομαδική δουλειά και συνοχή, ώστε να μπορέσει ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι να λειτουργούν. (Leigh Richards, 2019)

### 1.2.2 Αρνητικά αποτελέσματα

Παραπάνω αναλύθηκαν οι θετικές επιπτώσεις που μπορεί να φέρει η ύπαρξη σύγκρουσης στον εργασιακό τομέα. Η σύνθεση όμως της λέξης σύγκρουσης είναι συν + κρούση όπου λόγια σημαίνει χτύπημα δύο ή περισσότερων αντικειμένων. Από εκεί μπορούμε να καταλάβουμε ότι φυσικό επακόλουθο μιας σύγκρουσης είναι τα αρνητικά αποτελέσματα.

Στον χώρο εργασίας τα αρνητικά αποτελέσματα μιας διαμάχης μεταξύ των μελών της αναπτύσσει δυσλειτουργία στην επιχείρηση. Μια κατάσταση επηρεάζει μεγάλο μέρος του προσωπικού και της διοίκησης, ακόμα και άτομα μη εμπλεκόμενα σε κάποια διαφωνία ή σύγκρουση διότι το κλίμα μεταφέρεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιφορτίζονται με αρνητικά συναισθήματα και πίεση οι άνθρωποι και να απομονώνονται, να αποφεύγουν δηλαδή τις κοινωνικές επαφές, να γίνονται επιφυλακτικοί με τους συναδέλφους τους και να υπάρχει γενικότερα ένα κακό εργασιακό περιβάλλον. Δίνεται έμφαση στην επίτευξη των προσωπικών στόχων παραμερίζοντας τους ομαδικούς και υποβαθμίζοντας την έννοια της λέξης ομάδα. Η μείωση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας είναι οι συνέπειες που ακολουθούν. Έτσι τα αισθήματα ανασφάλειας, έλλειψης εμπιστοσύνης, άγχους και φόβου οδηγούν σε εργασιακή εξουθένωση, όπου άτομα μέσης ηλικίας λόγω κούρασης τόσων ετών εργασίας οδηγούνται σε πολλαπλά ξεσπάσματα και είναι πιο επιρρεπής στην οποιαδήποτε σύγκρουση. Η επιχείρηση μπορεί να χάσει πολύτιμο χρόνο και πόρους σε περιόδους σύγκρουσης. Ακόμα αντί να επικεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων

τους, οι εργαζόμενοι σπαταλούν χρόνο σε διχαστικά ζητήματα. Η κατάχρηση επιχειρηματικού υλικού και κεφαλαίων είναι αρκετά ανεξέλεγκτη όταν τα αντιμαχόμενα μέρη εμπλέκονται σε «πόλεμο». Όπως προαναφέρθηκε υπάρχει μείωση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και τελικά στην κερδοφορία της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση ενδέχεται να υποστεί μεγάλη απώλεια κέρδους.

Το άσχημο εργασιακό κλίμα οδηγεί επιπροσθέτως μεγάλο πληθυσμό ατόμων στην παραίτηση και σε συνέχεια στην ανεργία. Πολλοί χαρακτήρες δεν μπορούν να αντέξουν το γεγονός ότι στην καθημερινότητα τους πρέπει να αντιμετωπίζουν εντάσεις και οδηγούνται στην παραίτηση. Το γεγονός αυτό έπειτα τους δημιουργεί ανασφάλεια σε τυχόν επόμενες ευκαιρίες εργασίας καταλήγοντας έτσι στην περίπτωση των μακροχρόνια ανέργων. (Daphne Adams, 2019)



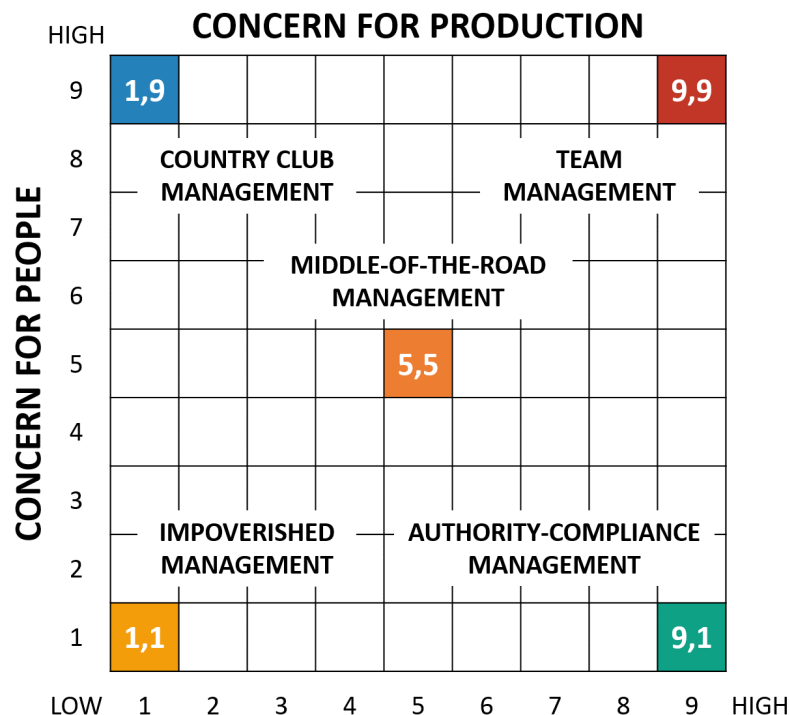
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

2.1 Τεχνικές Διαχείρισης συγκρούσεων

Για να προχωρήσουμε στην ανάλυση των μεθόδων επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων, πρέπει αρχικά να κάνουμε αναφορά στους κυριότερους θεωρητικούς που έχουν μελετήσει τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.

2.1.1 Blake & Mouton

Οι Blake & Mouton (1964) υποστήριξαν ότι το στυλ ηγεσίας που ασκεί ένας μάνατζερ ή γενικά ένας προϊστάμενος δύναται να χαρακτηριστεί από δύο πράγματα, από το συνδυασμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για την παραγωγικότητα με το ενδιαφέρον που δείχνει για τον ίδιο τον άνθρωπο. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το πλέγμα διοίκησης μαζί με τα στυλ διοίκησης σύμφωνα με την άποψη των Blake & Mouton.



Σχήμα 1: Πλέγμα διοίκησης των Blake & Mouton

Αξίζει να αναλύσουμε εκτενέστερα τα παραπάνω στυλ διοίκησης, καθώς παρακάτω θα δούμε ότι πάνω σε αυτά βασίστηκαν ο Thomas κι ο Kilmann ώστε να εκμεταλλευτούν το παραπάνω πλέγμα διοίκησης με τα στυλ ηγεσίας με στόχο να αναλύσουν τα στυλ συγκρούσεων.

Στυλ διοίκησης:

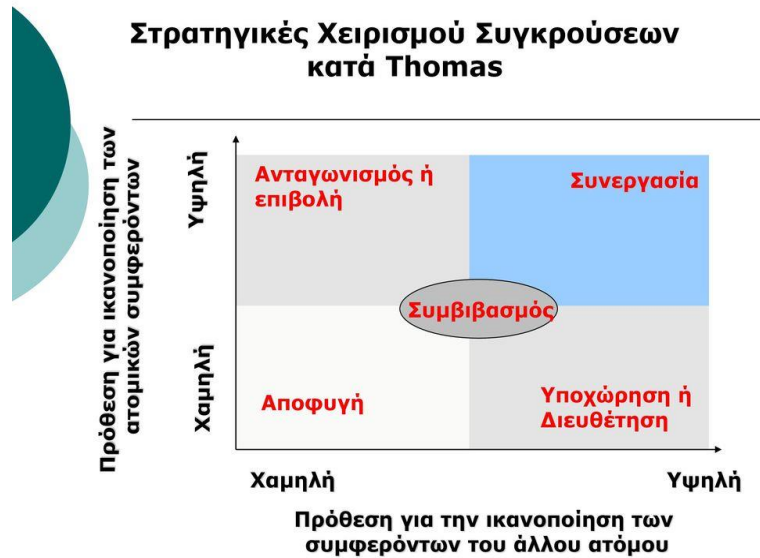
- 1) 1,9 – Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης -> Υψηλό το ενδιαφέρον για τα άτομα, χαμηλό για την παραγωγή
- 2) 9,9 – Δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ διοίκησης -> Υψηλό το ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τα άτομα
- 3) 5,5 – Πειστικό στυλ διοίκησης -> Μέτριο ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τα άτομα
- 4) 1,1 – Laissez faire στυλ διοίκησης (Αδύναμος ηγέτης) -> Χαμηλό ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τα άτομα
- 5) 9,1 – Αυταρχικό στυλ διοίκησης -> Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή, χαμηλό για τα άτομα

#### 2.1.2 Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann

Σύμφωνα με το άρθρο σύνταξης της Παπαδοπούλου Δέσποινας (2009), οι δύο παραπάνω θεωρητικοί βασιζόμενοι στην θεωρία των Blake and Mouton ανέπτυξαν μια θεωρία η οποία αναλύει την συμπεριφορά ενός ατόμου σε περίπτωση συγκρούσεων με βάση τα δύο εξής στοιχεία:

- ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων
- ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των συμφερόντων του άλλου

Αυτές οι δύο διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστούν πέντε διαφορετικές μέθοδοι αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης, οι οποίες φαίνονται με λεπτομέρεια στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2: Μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων κατά Thomas & Kilmann

Οι μέθοδοι λοιπόν που χρησιμοποιούνται από ένα άτομο ώστε να επιλύσει μια σύγκρουση είναι ο ανταγωνισμός, η συνεργασία, ο συμβιβασμός, η αποφυγή κι η υποχώρηση. Παρακάτω θα αναλύσουμε την κάθε μέθοδο και θα αναφερθούμε στις περιπτώσεις στις οποίες είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η καθεμία.

α) Όποιος ακολουθεί την τεχνική του ανταγωνισμού, ενδιαφέρεται μόνο για τα δικά του συμφέροντα, να πετύχει τους δικούς του στόχους και δεν τον νοιάζει σχεδόν καθόλου εάν θα πετύχει ο άλλος τα αποτελέσματα που θα ήθελε. Κυρίαρχο στοιχείο στην περίπτωση αυτή είναι η απόλυτη συμπεριφορά του ενός εις βάρος του άλλου.

Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται κυρίως όταν η σχέση μεταξύ των δύο πλευρών είναι προϊσταμένου – υφισταμένου, διότι πρώτος μπορεί εύκολα να αξιοποιήσει την εξουσία που κατέχει επάνω στον δεύτερο μέσω διαταγών, εκφοβισμού και τιμωριών ώστε να επιβάλει την δική του γνώμη. Είναι από τις πιο γρήγορες μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων και καλό είναι να εφαρμόζεται μόνο σε περιπτώσεις στις οποίες οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν μπορεί να έχουν δυσάρεστο αντίκτυπο στο προσωπικό αλλά είναι προς όφελος της επιχείρησης, και στις περιπτώσεις στις οποίες πρέπει να αποφασιστεί μια ενέργεια μέσα σε αρκετά στενά χρονικά περιθώρια. Δυστυχώς υπάρχει μεγάλη περίπτωση ο υφιστάμενος να καταπιεστεί σε τέτοιο βαθμό, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια σύγκρουση αργότερα σε μεγαλύτερη όμως κλίμακα.

β) Η τεχνική της συνεργασίας επιλέγεται όταν το ενδιαφέρον όχι μόνο για τα συμφέροντα του ενός, αλλά και για τα συμφέροντα του άλλου είναι υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση το αποτέλεσμα που θα επιτευχθεί θα δικαιώνει και τις δύο πλευρές.

Χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος σε περιπτώσεις που χρειάζεται να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις σε μια εταιρεία, δίνεται όμως και το απαραίτητο χρονικό περιθώριο ώστε να ακουστούν όλες οι απόψεις, στην συνέχεια να συνεργαστούν σκεπτόμενοι το συλλογικό κι όχι το ατομικό συμφέρον και τέλος να φθάσουν σε ένα αποτέλεσμα το οποίο θα είναι το καλύτερο για όλους. Με την συνεργασία επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών, καθώς πλέον έχουν παραμεριστεί οι ατομικοί στόχοι κι όλοι δουλεύουν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που θα τους συμφέρει όλους.

γ) Όπως εύκολα μπορεί να παρατηρήσει κάποιος, ο συμβιβασμός βρίσκεται στο μέσον του παραπάνω διαγράμματος. Αυτό υποδηλώνει ότι η λύση που θα βρεθεί θα είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές και θα ικανοποιούνται τα συμφέροντα και των δύο σε κάποιο όμως βαθμό κι όχι στον μέγιστο δυνατό.

Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται όταν ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί δεν έχει μεγάλη σημασία και σοβαρό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Επιπλέον δύναται να εφαρμοστεί κι όταν πρέπει να δοθεί μια προσωρινή λύση σε ένα θέμα σε σύντομο χρονικό διάστημα, μέχρι να βρεθεί μια πιο μόνιμη λύση αργότερα.

δ) Η τεχνική της αποφυγής επιλέγεται όταν το ενδιαφέρον για την επίτευξη των συμφερόντων είναι σχεδόν ανύπαρκτο και από τις δύο πλευρές. Σε αυτή την περίπτωση η λύση που θα βρεθεί, εάν βρεθεί, δεν εξυπηρετεί κανέναν.

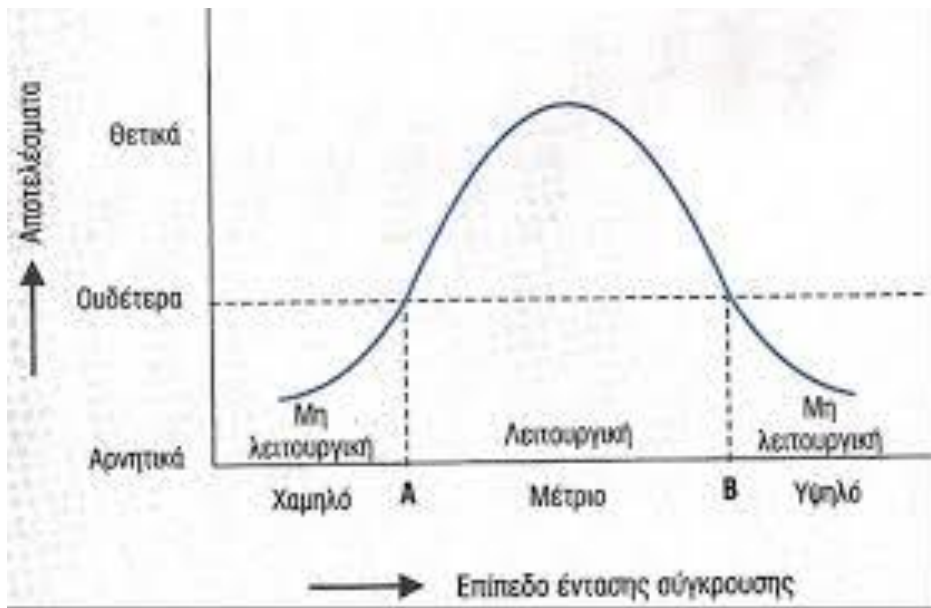
Η αποφυγή χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο όταν το πρόβλημα που έχουν κληθεί να αντιμετωπίσουν οι δύο πλευρές είναι αρκετά ασήμαντο, επιλέγοντας ίσως να ασχοληθούν με άλλα σημαντικότερα. Επιλέγουν και οι δύο πλευρές να μην ασχοληθούν με αυτό το θέμα, διότι γνωρίζουν ότι οι συγκρούσεις που θα προκληθούν στην προσπάθεια επίλυσής του θα μπορέσουν να αποφευχθούν με πολύ μικρότερο κόστος. Επιπλέον η αποφυγή επιλέγεται όταν και οι δύο γνωρίζουν ότι σε καμία περίπτωση δεν θα εξυπηρετηθούν κανενός τα συμφέροντα. Ακόμη είναι δυνατόν να εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική όταν έχει προηγηθεί μια μεγάλη σύγκρουση, οπότε και οι δύο πλευρές επιλέγουν να υποστηρίξουν τα συμφέροντά τους όταν ηρεμήσουν και αξιολογήσουν την υπάρχουσα κατάσταση πιο ψύχραιμα.

ε) Τέλος, η υποχώρηση εφαρμόζεται όταν η μία πλευρά δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των δικών της συμφερόντων, αλλά αντιθέτως προσπαθούν ώστε τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν να ικανοποιούν κυρίως τα συμφέροντα της άλλης πλευράς.

Αυτή η τεχνική επιλέγεται όταν δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην ύπαρξη καλών και αρμονικών σχέσεων με την άλλη πλευρά, παρά στην ικανοποίηση των συμφερόντων της ομάδας. Παράλληλα, ενδέχεται η μία πλευρά να παραδεχτεί το λάθος της ως προς την επίλυση ενός θέματος, οπότε και να γνωρίζει ότι μόνο με την ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης ομάδας ή του άλλου ατόμου θα δοθεί ουσιαστική λύση στο υπάρχον ζήτημα. Τέλος, ένας προϊστάμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει την συγκεκριμένη στρατηγική, όταν θέλει να αφήσει τους υφισταμένους του να αναπτύξουν τις απόψεις τους, να τις εφαρμόσουν και εν τέλει να μάθουν από τα ενδεχόμενα λάθη τους. Υπάρχει μεγάλη περίπτωση μετά από συνεχόμενες υποχωρήσεις από την μία πλευρά, η φαινομενικά καλή σχέση μεταξύ των δύο πλευρών να κλονιστεί από την σύγκρουση που θα προκληθεί από το ξέσπασμα της πλευράς που συνεχώς υποχωρεί.

### 2.1.3 David J. Cherrington

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω, όλες οι εργασιακές συγκρούσεις μπορεί να έχουν είτε αρνητικά είτε θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τα μέρη τα οποία συγκρούονται, η ένταση της σύγκρουσης κι η αιτία πρόκλησης της σύγκρουσης. Σύμφωνα λοιπόν με τον Cherrington (1989), οι συγκρούσεις είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη και την πρόοδο μιας εταιρείας. Στόχος λοιπόν κάθε επιχείρησης δεν είναι να εξαλειφθούν οι εργασιακές συγκρούσεις, αλλά να αξιοποιηθούν και να διαχειριστούν με τέτοιο τρόπο ώστε τα αποτελέσματά τους όχι μόνο να μην βλάψουν την εταιρεία, αλλά και να την βοηθήσουν να εξελιχθεί.



Σχήμα 3: Σχέση επιπέδου έντασης συγκρούσεων και αποτελεσμάτων αυτών σε μία επιχείρηση

Πηγή: Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά (2002)

Από το παραπάνω σχήμα μπορεί κάποιος με ευκολία να κατανοήσει την θεωρία του Cherrington, ότι δηλαδή η σωστή διαχείριση μιας σύγκρουσης είναι προς όφελος της εταιρείας.

Φαίνεται λοιπόν στο ψηλότερο σημείο της καμπύλης ότι υπάρχει ένα ιδανικό επίπεδο έντασης μιας σύγκρουσης, το οποίο την καθιστά λειτουργική και ωφέλιμη για μία επιχείρηση. Το σημείο αυτό προσδιορίζει την κατάσταση εκείνη, στην οποία τα άτομα είναι δημιουργικά, ενδιαφέρονται για την βελτίωση της εργασίας τους, αναζητούν καινούριες ιδέες και νοοτροπίες και συγκρούονται μεταξύ τους με απώτερο σκοπό το γενικότερο όφελος της εταιρείας. Αυτού του είδους οι συγκρούσεις όταν διαχειρίζονται με τον σωστό τρόπο είναι αρκετά ωφέλιμες και πολλές φορές έχουν και αρκετά επικερδή αποτελέσματα.

Στο αριστερό χαμηλότερο σημείο της καμπύλης το επίπεδο έντασης των συγκρούσεων είναι αρκετά χαμηλό. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό μιας εταιρείας χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενδιαφέροντος για την καλύτερευση της εργασίας του, δείχνει απάθεια στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων και γενικότερα αποφεύγει να βάλει τον εαυτό του σε τέτοια θέση ώστε να χρειαστεί να σκεφτεί καινούριες ιδέες που θα ωφελήσουν το σύνολο της επιχείρησης.

Στο αντίθετο άκρο της καμπύλης το επίπεδο έντασης των συγκρούσεων είναι υψηλό, με καταστροφικές συνέπειες για την εταιρεία. Και σε αυτή την περίπτωση η απόδοση των εργαζομένων είναι χαμηλή, όχι λόγω απάθειας όπως είχαμε παραπάνω, αλλά λόγω της εμμονής του προσωπικού να επιδίδονται σε συγκρούσεις. Εδώ πλέον τα άτομα δεν ενδιαφέρονται να βρίσκουν καινούριες ωφέλιμες ιδέες ή να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτικοί στην εργασία τους, αλλά τους απασχολεί κυρίως να πετύχουν τα δικά τους αποτελέσματα εις βάρος των υπολοίπων, ακόμη κι αν αυτό ζημιώνει την επιχείρηση. Παράλληλα, σε αυτές τις καταστάσεις παρατηρείται πολλές φορές η έλλειψη μιας δυναμικής διοίκησης με αποτέλεσμα να χάνεται η συνεργασία κι ο συντονισμός μεταξύ των υφισταμένων.

## 2.2 Επίλυση της διένεξης στο χώρο εργασίας με την μέθοδο της Μη Βίαιης Επικοινωνίας

Στον εργασιακό χώρο είναι απολύτως λογικό να δημιουργηθούν ομάδες, είτε από την διοίκηση της επιχείρησης είτε άτυπες μεταξύ των υπαλλήλων, προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος με την υψηλότερη απόδοση. Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι λειτουργώντας συλλογικά φέρουν καλύτερο αποτέλεσμα από ότι θα έδινε το άθροισμα μεμονωμένων προσπαθειών. Για την καλύτερη ολοκλήρωση μια εργασίας που τους ανατέθηκε, οι ομάδες βασίζονται στην καλή επικοινωνία μεταξύ των μελών τους.

Η σπουδαιότητα των ομάδων βρίσκεται στο πως θα διαχειριστούν την ροή πληροφοριών. Με τον όρο επικοινωνία νοούνται δύο ή περισσότερα άτομα όπου είναι ο αποστολέας και ο παραλήπτης. Σε μια κακής ποιότητας επικοινωνία, σύμφωνα με τον Eisenberg (2016), τα αίτια μπορεί να είναι τρία:

- Ασάφεια - Εάν η γλώσσα που χρησιμοποιείται επιτρέπει πολλαπλές ερμηνείες της ίδιας πληροφορίας. Για παράδειγμα προκαλείται από αφηρημένες έννοιες της γλώσσας.
- Υπερφόρτωση πληροφοριών - Εάν η ποσότητα, η ταχύτητα ή η πολυπλοκότητα των δεδομένων καθιστούν δύσκολο την επεξεργασία πληροφοριών.
- Παραμορφώσεις από το περιβάλλον - Εάν οι εσωτερικές ή εξωτερικές συνθήκες δημιουργούν παρερμηνευση των πληροφοριών. Για παράδειγμα, εάν υπάρχουν

φυσικά ερεθίσματα όπως είναι ο θόρυβος ή συναισθηματικά εάν ο δέκτης βρίσκεται σε κατάσταση που εμποδίζει την ερμηνεία τους όπως ζήλια ή θλίψη.

Αυτά τα παραπάνω σημεία δείχνουν πώς υπάρχουν δυσκολίες μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη στην αναμετάδοση πληροφοριών. Η μη κατανόηση του συνομιλητή λόγω κακής επικοινωνίας οδηγεί κατά συνέπεια σε συγκρούσεις.

Πώς όμως μπορούν να επιλυθούν αποτελεσματικά οι διενέξεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης;

### 2.2.1 Λίγα εισαγωγικά λόγια για την Μη Βίαη Επικοινωνία

Η επικοινωνία όπως έχει αναφερθεί έως τώρα, είναι τόσο το πρόβλημα των εργασιακών συγκρούσεων όσο και η λύση.

Ένα συγκεκριμένο εργαλείο επικοινωνίας σχεδιασμένο από τον Marshall Rosenberg (2003), διδάκτωρ κλινικής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του Ουισκόνσιν και εργαζόμενος ως ειρηνιστής σε παγκόσμιο πλαίσιο, το οποίο ανέπτυξε τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο είναι η μέθοδος της Μη Βίαης Επικοινωνίας. Την μέθοδο αυτή την εμπνεύστηκε από το έργο του γνωστικού θεραπευτή Albert Ellis και ψυχολόγου Carl Rogers (Beck 2005). Πρόκειται για μια νέα γλώσσα με έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης που διευκολύνει την απελευθέρωση των συναισθημάτων και την ουσιαστική επικοινωνία, που καλούνται όλοι να αντιμετωπίσουν με τους ανθρώπους που συνυπάρχουν στην καθημερινότητά τους. Είναι μια διαδραστική μέθοδος που βοηθάει την επίλυση των διαφορών βασιζόμενη σε κοινές ανθρώπινες αξίες και ανάγκες, ενθαρρύνοντας τους ανθρώπους να απέχουν από την αντιδραστική αντιμετώπιση ή την μειωμένη αυτοεκτίμηση και να ενισχύουν παράλληλα την επικοινωνιακή τους γλώσσα και την ποιότητα των σχέσεών τους.

Η Marion Little (2008) στην διατριβή της<sup>1</sup> αναφέρεται στη μέθοδο της Μη Βίαης Επικοινωνίας από το ξεκίνημα της. Η Μη Βίαη Επικοινωνία, ή αλλιώς με την διεθνής ορολογία της Non-Violent Communication (επίσης γνωστή ως Compassionate Communication ή με το ακρωνύμιο NVC), δημιουργήθηκε τα πρώτα χρόνια της

---

<sup>1</sup> Κατατέθηκε στο πανεπιστήμιο της Βικτώριας με τίτλο “Απόλυτη ειλικρίνεια / Ολόκληρη καρδιά: Προώθηση των δεξιοτήτων ανάπτυξης της ενσυναίσθησης και επίλυσης συγκρούσεων. Μια στρατηγική πρόληψης της βίας.”



δεκαετίας του εξήντα, ενώ η ανάπτυξη των θεμελίων της υλοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας, από τις εμπειρίες του M. Rosenberg στη διδασκαλία της διαμεσολάβησης και των δεξιοτήτων επικοινωνίας, ενώ εργαζόταν με ακτιβιστές πολιτικών δικαιωμάτων. Επιπλέον ίδρυσε το μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα Κέντρο Μη Βίαιης Επικοινωνίας (Centre for Non-violent Communication ή αλλιώς CNVC), όπου σκοπός του ήταν η διδασκαλία της νέας αυτής μεθόδου παγκοσμίως.<sup>2</sup>

Το 1972 ο M. Rosenberg έδωσε στο NVC μία πρώτη μορφή μοτίβου όπου περιλάμβανε τρεις θεσμούς υλοποίησης οι οποίοι ήταν α) Παρατηρήσεις, β) Αισθήματα και γ) Προσανατολισμοί προς την πράξη “θέλω”. Έως το 1992 το μοτίβο αυτό τροποποιήθηκε σε μια προσπάθεια εξέλιξης, διατηρώντας την συγκεκριμένη μορφή μέχρι και σήμερα. Το νέο μοντέλο αποτελείται πλέον από τέσσερα βήματα:

- Παρατήρηση χωρίς αξιολόγηση
- Εντοπισμός αισθημάτων
- Εντοπισμός υποκείμενων αναγκών
- Διατύπωση αιτημάτων προς εκπλήρωση των αναγκών

Οι αλλαγές όμως συνεχίστηκαν και την δεκαετία του 2000 καθώς ο M. Rosenberg σε συνεργασία με τους συναδέλφους και εκπαιδευτές του NVC, αποφάσισε το μοντέλο να εστιάζει περισσότερο στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, στην ενσυναίσθηση δηλαδή του εαυτού του. Αυτή η αλλαγή υπήρξε μάλιστα ο κύριος παράγοντας για την αποτελεσματικότητά του. Ακόμα μια αλλαγή που συνέβη εκείνη την περίοδο ήταν και η έκφραση του μοντέλου ως μια διαδικασία προθέσεων που έχει ο χρήστης του NVC και όχι η ακριβής ακολουθία των τεσσάρων βημάτων που προαναφέρθηκαν. Με λίγα λόγια η διαδικασία των τεσσάρων βημάτων πρέπει να συνδυάζεται με τις εσωτερικές ανάγκες του χρήστη (ενσυναίσθηση), την επικοινωνία που θα έχει με κάποιον για την εξωτερική υλοποίηση των αναγκών (έκφραση) ή την επικοινωνία που θα έχει για την λήψη αυτών των αναγκών (ακούγοντας).

Ο M. Rosenberg ξεκίνησε την εφαρμογή του NVC σε παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες αναδομώντας την σχέση μεταξύ δασκάλου και μαθητή, καθώς έδινε στους μαθητές του τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με την διδασκαλία τους και αναπτύσσοντάς τους παράλληλα το αίσθημα ευθύνης. Με το πέρασμα των χρόνων το

---

<sup>2</sup> Για περισσότερο από τέσσερις δεκαετίες το NVC διδάχθηκε σε πάνω από εξήντα χώρες.

NVC εξελίχθηκε κάνοντας την εμφάνισή τόσο σε σχέσεις εξουσίας σε οργανισμούς (όπως η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου), όσο και σε άτυπες σχέσεις (μεταξύ γονέα και παιδιού ή και συναδέλφων σε έναν χώρο εργασίας).

Ερμηνεύοντας τις θεωρίες της που περιγράφονται παραπάνω, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το NVC μεταφράζει ή αλλιώς γεφυρώνει την σύνδεση μεταξύ των δεδομένων πληροφοριών που εκφράζονται και των αναγκών των ανθρώπων. Υπάρχουν περισσότεροι από 150 πιστοποιημένοι εκπαιδευτές NVC παγκοσμίως (CNVC 2017), οι οποίοι βοηθούν άτομα και οργανισμούς στη μάθηση του NVC. Το NVC χρησιμοποιείται ευρέως στην εκπαίδευση, υγειονομική περίθαλψη και άλλους τομείς. Το πώς χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή σε οργανισμούς και επιχειρήσεις θα διερευνηθεί περαιτέρω στην ακόλουθη ενότητα.

### 2.2.2 Εφαρμογή της Μη Βίαιης Επικοινωνίας στον χώρο εργασίας

“ Οι ανάγκες είναι η ενέργεια της ζωής, το θεμελιώδες κίνητρο για όλες τις συμπεριφορές. Πίσω από κάθε δράση, υπάρχει μια πείνα για την κάλυψη αναγκών. ”<sup>3</sup>

Η Μη Βίαιη Επικοινωνία είναι μια δομημένη διαδικασία που βασίζεται στην ανακάλυψη και στην ενσυναίσθηση των αναγκών και των αιτημάτων του άλλου. Επιπλέον υποστηρίζει ότι η έλλειψη επικοινωνίας, σχετικά με τις ανθρώπινες ανάγκες, εξαιτίας χρησιμοποίησης χειριστικού λόγου αποσκοπώντας στην προσβολή ή την δημιουργία φόβου στον συνομιλητή, προκαλεί περισσότερες συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα ή ομάδα ατόμων. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη λειτουργία των οργανισμών και μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι οργανισμοί είναι μια εκδήλωση της επικοινωνίας και των λειτουργιών που παρέχει (Koschman 2012). Η κατανόηση των αναγκών κάποιου άλλου, οδηγεί στην εύρεση λύσεων για την υλοποίησή τους. Οι ανάγκες είναι καθολικές που σημαίνει ότι κάθε άνθρωπος έχει τις ίδιες ανάγκες, αν και μερικές μπορεί να είναι πιο σημαντικές σε συγκεκριμένες στιγμές από άλλες. Οι ανάγκες είναι εκείνες που καθοδηγούν όλη την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Στη εκπόνηση μιας διπλωματικής εργασίας από τρεις μαθητές (Harry Bonnell, Ping Li, Thekla van Lingen, 2017) στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας Blekinge Karlskrona στην

---

<sup>3</sup> Λόγια του διδάκτωρ Marshall Rosenberg.

Σουηδία αναφέρεται ότι ο αριθμός των ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων σχετικά με τη χρήση του NVC σε οργανισμούς είναι αρκετά μεγάλος αλλά μόνο μερικά από τα άρθρα κάνουν λόγο στην καλύτερη απόδοση της ομάδας εξαιτίας της εφαρμογής του NVC. Μερικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν το NVC για να μην εξετάζουν μόνο τις ανάγκες των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό, αλλά εξετάζουν και τις ανάγκες του οργανισμού στο σύνολό του. (Miyashiro and Rosenberg, 2007). Σε μια έρευνα που διεξήγαγαν σε συνέχεια της πτυχιακής οι παραπάνω μαθητές γίνεται σαφές ότι το NVC μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους από οργανισμούς, δηλαδή για την ενίσχυση της εξωτερικής επικοινωνίας με πελάτες, για την ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ της διοίκησης και των υφισταμένων, και για την υποστήριξη των αναγκών του οργανισμού στο σύνολό του.

Εστιάζοντας περισσότερο στην εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησης, οι τρεις οργανισμοί δείγματος που μελετήθηκαν σε αυτήν την έρευνα ήταν πολύ διαφορετικοί καθώς εξειδικεύονταν σε διαφορετικούς τομείς και απασχολούσαν διαφορετικά μεγέθη προσωπικού. Επιπλέον όλοι εφαρμόζαν το NVC με διαφορετικούς τρόπους. Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν οι εργαζόμενοι των οργανισμών. Όλοι αξιολόγησαν την μέθοδο του NVC θετικά ως προς την επιρροή των σχέσεων της επικοινωνίας που ταιριάζουν σε διαφορετικά επίπεδα του συστήματος, δηλαδή ένας προς έναν, σύνολο ομάδας και οργανωτική επικοινωνία. Αυτό σημαίνει ότι το NVC είναι μια προσαρμόσιμη μέθοδος που μπορεί να ταιριάξει σε πολλά οργανωτικά πλαίσια. Ακόμα, μετά από συνεντεύξεις διαπιστώθηκε ότι τα αναγνωρισμένα θετικά αποτελέσματα του NVC στους εργαζόμενους των τριών οργανισμών ήταν αυξημένη κατανόηση, πρόοδο στην συνεργασία ή και σε ζητήματα που σχετίζονται με την εργασιακή σχέση, χρόνος και χώρος για συνομιλίες που δεν τηρήθηκαν στο παρελθόν, υψηλότερη ικανότητα επιλογής και διαλογής διαφορετικών προοπτικών και τρόπων εργασίας, αίσθηση ασφάλειας, περισσότερη ειλικρίνεια, αίσθηση αυτοεκτίμησης και αύξηση ευαισθητοποίησης.

Κατά την σύγκριση και σύνδεση των αποτελεσμάτων οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το NVC υποστηρίζει άμεσα τα στοιχεία της προσαρμοστικής ικανότητας των οργανισμών όπου είναι η εμπιστοσύνη, η διαφορετικότητα και η

μάθηση, και έμμεσα υποστηρίζει το κοινό νόημα και την αυτοοργάνωση. Αναλύοντάς τα διεξοδικότερα:

- Μάθηση

Η οργανωτική δομή καθώς και άλλοι παράγοντες περιβάλλοντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ενός ασφαλούς χώρου που επιτρέπει την υποστήριξη που απαιτείται για την εξάσκηση του NVC. Να διασφαλίζει ότι αρκετά άτομα σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης, εκπαιδεύονται στο NVC, έτσι ώστε να καταλήξει να γίνει κοινή γλώσσα.

- Εμπιστοσύνη

Ένας σημαντικός παράγοντας που βοηθά αυτό το ασφαλές περιβάλλον και γενικά ενισχύει ευρύτερα, είναι η ειλικρινής έκφραση των συναισθημάτων και αναγκών κάποιου και η κατανόηση αυτών από το άμεσο περιβάλλον. Συγκεκριμένα, ενθαρρύνοντας την ακρόαση και την έκφραση το NVC βοηθά τα κίνητρα των ανθρώπων να γίνονται κατανοητά και τους επιτρέπει να ακουστούν. Και οι δύο αυτοί παράγοντες συμβάλλουν στην εμπιστοσύνη.

- Διαφορετικότητα

Η συνεργασία ομάδας προσωπικού με ποικιλόμορφες απόψεις και προοπτικές εργασίας οδηγεί κυρίως στην μεταξύ τους σύγκρουση. Η NVC βοηθά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που φέρνει η διαφορετικότητα δημιουργώντας κατανόηση και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, όπως προαναφέρθηκε, διότι υπάρχει η δυνατότητα έκφρασης των διαφόρων ιδεών και απόψεων και δίνεται ουσιαστική προσοχή από το ακροατήριο.

- Κοινή έννοια

Οι ερευνητές στην συγκεκριμένη προσαρμοστική ικανότητα αναφέρουν ότι αυτή η έρευνα δεν δείχνει ότι το NVC συμβάλλει απευθείας στην κοινή έννοια ενός οργανωτικού συστήματος. Ωστόσο, το NVC θα μπορούσε να βοηθήσει στη διαδικασία δημιουργίας κοινού νοήματος, βοηθώντας με την κοινή κατανόηση μεταξύ των ατόμων να επιλύουν παρερμηνείες ή ασάφειες που θα οδηγούσαν στην συνέχεια σε συγκρούσεις.

- Αυτοοργάνωση

Το αποτέλεσμα του NVC και σε αυτήν την περίπτωση είναι αβέβαιο. Οι ερευνητές όμως κατέληξαν ότι μπορεί να βοηθήσει τα μέλη ενός συστήματος να οργανωθούν

από την πρόσθετη συμβολή που επιτρέπει στους ανθρώπους να ακουστούν και εστιάζοντας στην είσοδο των συναισθημάτων και των ανάγκες τους. Ωστόσο, η αυτοοργάνωση απαιτεί επίσης αυτονομία και υπευθυνότητα που είναι περισσότερο εξαρτώμενη από το διαπροσωπικό επίπεδο οργανωτικής δομής. Το NVC μπορεί να επηρεάσει αυτό το δομικό επίπεδο, για παράδειγμα, επηρεάζοντας τη διαχείριση ή αυξάνοντας την εμπιστοσύνη.

Από τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα προσωρινό συμπέρασμα, το οποίο θα αναλυθεί και στο κεφάλαιο τρία μετά την σύγκριση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας που θα διεξαχθεί για την εκπόνηση της συγκεκριμένης πτυχιακής, ότι η μέθοδος της Μη Βίαιης Επικοινωνίας είναι η πλέον κατάλληλη για την αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων. Με την σωστή επικοινωνία τα άτομα μαθαίνουν να συνεργάζονται, άρα να συντονίζονται μεταξύ τους και να υπάρχει συμμετοχή όλων των μελών της στο πλαίσιο της εργασίας. Η σωστή συνεργασία είναι πολύ δύσκολο να προκύψει λόγω των διαφορετικών ιδεών και αντιλήψεων που διαθέτει το κάθε μέλος της ομάδας. Θα υπάρξουν σίγουρα αντιπαραθέσεις οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν με την σωστή επικοινωνία. Τα μέλη της ομάδας για να πετύχουν μια αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να έχουν αναλογιστεί την ποιότητα της έκφρασης των απόψεων τους, τον κατάλληλο χρόνο και τόπο, να υπάρχει ειλικρίνεια στα λεγόμενα τους και να διαθέτουν εξίσου κατάλληλα μέσα για την διατύπωση τους. Έτσι θα είναι σε θέση να διαπραγματευτούν τις ιδέες τους ή να υποστηρίξουν ιδέες συναδέλφων τους. Ακόμα οι παρερμηνείες δυστυχώς στο κομμάτι της επικοινωνίας είναι συχνές αν δεν υπάρχει το παραπάνω πλάνο αποτελεσματικής επικοινωνίας που προσφέρει το NVC. Η έκφραση των συναισθημάτων και αναγκών είναι μια εξίσου σημαντική κατηγορία της επικοινωνίας καθώς και η ουσιαστική προσοχή από το ανάλογο κοινό για την πλήρη κατανόηση μεταξύ εργαζομένων. Θα υπάρξει έτσι και η ειλικρίνεια η οποία θεωρείται απαραίτητη στις διαπροσωπικές σχέσεις και κυρίως στο κομμάτι της επικοινωνίας. Μια κατάσταση που μπορεί να έχει προκαλέσει θυμό ή στεναχώρια ή μια γενικότερη δυσαρέσκεια σε κάποιο μέλος της επιχείρησης είναι καλό να εκφράζεται στους συναδέλφους ή ακόμα και στην διοίκηση αν αυτό την αφορά, ώστε να λύνονται όσον το δυνατόν γρηγορότερα οι οποιεσδήποτε είδους παρεξηγήσεις ή παραφράσεις ενός μηνύματος το οποίο έλαβαν και να καλύπτονται οι ανάλογες ανάγκες που έχουν επιφέρει την σύγκρουση, είτε πρόκειται

για ανάγκες υπαλλήλων, είτε μελών διοίκησης, είτε ακόμα και του ίδιου του οργανισμού.

### 2.3 Άλλες μέθοδοι επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων

Υπάρχουν δύο ζητήματα που κάνουν τη μελέτη της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας ενδιαφέρουσα. Πρώτον, ο καθένας ορίζει την έννοια της σύγκρουσης διαφορετικά. Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι η σύγκρουση είναι μάχη, αλλά ακόμη και η μάχη είναι κάτι στο οποίο οι άνθρωποι δεν μπορούν να συμφωνήσουν. Για παράδειγμα, ένα άτομο βλέπει μια απότομη ανταπόκριση ως κάτι από το οποίο πρέπει να διαφύγει, ενώ ένας άλλος το παίρνει ως προσωπική επίθεση. Δεύτερον, η σύγκρουση μπορεί να έχει πολλές μορφές που κυμαίνονται από μικρές διαφωνίες έως μακροχρόνιες διαμάχες και από λεκτική έως και σωματική βία.

#### 2.3.1 Διαχείριση θυμού

“Ο καθένας μπορεί εύκολα να θυμώσει. Μα να θυμώσει κανείς τότε που πρέπει, στο βαθμό που είναι σωστό, στον κατάλληλο χρόνο, για ένα δίκαιο ζήτημα, και με το σωστό τρόπο, δεν είναι στο χέρι του καθενός κι ούτε είναι εύκολο πράγμα.”<sup>4</sup>

Ο θυμός είναι ένα ουδέτερο συναίσθημα. Δεν είναι ούτε καλό ούτε κακό. Ακόμη και η Βίβλος λέει, "Να θυμώνεις, αλλά μην αμαρτάνεις." Με άλλα λόγια, το αίσθημα του θυμού είναι απλά ένα συναίσθημα. Αυτό που θα κάνει κάποιος με τον θυμό του μπορεί να είναι καλό ή κακό. Αυτό που θα κάνει με τον θυμό του μπορεί να βοηθήσει ή να χειροτερέψει την κατάστασή του. Εάν δεν ελέγξει τον θυμό του σωστά, θα τον βλάψει στις σχέσεις του, ακόμη και στις πιθανότητες επαγγελματικής επιτυχίας του.

Τα τρία στάδια του θυμού είναι η έκφραση, η καταστολή και η ηρεμία. Η πιο συνηθισμένη έκφραση του θυμού είναι η επιθετική έκφραση αλλά σίγουρα όχι η πιο υγιής. Το στάδιο καταστολής του θυμού και ο μεταβολισμός του προς μία άλλη κατεύθυνση μας βοηθάει στο να σταματάμε να τον σκεφτόμαστε και

---

<sup>4</sup> Αποφθέγματα του Αριστοτέλη.

επικεντρωνόμαστε σε κάτι θετικό. Ο στόχος με λίγα λόγια είναι να τον μετατρέψουμε σε εποικοδομητική συμπεριφορά.

Εστιάζοντας περισσότερο στον εργασιακό χώρο, μετά από μία σύγκρουση ο θυμός που διακατέχει τους εμπλεκόμενους σε αυτή πρέπει να εκφράζεται. Η έννοια της έκφρασης του θυμού από την εκτόνωσή του όμως είναι διαφορετική. Είναι αρκετά συνηθισμένο κατά την διάρκεια της εργασίας του ένα άτομο να βιώσει το αίσθημα του θυμού. Οπότε αποτελεί αναγκαιότητα ο κάθε εργαζόμενος να επιδιώκει την διαχείριση του αισθήματος αυτού ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Ο Nay W. Robert (2004) στο βιβλίο του αναλύει τα βήματα διαχείρισης θυμού τα οποία είναι:

- Αποφυγή λήψης αποφάσεων.

Είναι πολύ εύκολο να ληφθεί μια λανθασμένη απόφαση κατά την διάρκεια μιας συναισθηματικά φορτισμένης κατάστασης. Το επιθυμητό αποτέλεσμα θα επιτευχθεί μόνο εάν η απόφαση που οδηγεί σε αυτό έχει παρθεί κάτω από συνθήκες νοητικής διαύγειας.

- Υγιής έκφραση θυμού.

Είναι σημαντικό να διαχωριστεί η έννοια της έκφρασης από την εκτόνωση του θυμού. Η εκτόνωση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα διότι ο άνθρωπος λειτουργεί παρορμητικά. Αυτή την εσωτερική ένταση που αισθάνεται θα πρέπει να την εκφράσει με εποικοδομητικές ενέργειες<sup>5</sup> πάνω στο κομμάτι της δουλειάς του και να μην χάνει δυνάμεις και χρόνο σε καυγάδες και φασαρίες.

- Σωματική άσκηση.

Η σωματική άσκηση βοηθάει στην εκτόνωση θυμού αν γίνεται με πρόγραμμα. Στην άθληση η πολύ έντονη άσκηση βοηθάει στην αύξηση της τεστοστερόνης η οποία με την σειρά της δημιουργεί αισθήματα χαράς και ενέργειας. Η τέτοιου είδους άσκηση αν δεν γίνεται συστηματικά αλλά περιστασιακά δημιουργεί προβλήματα στα συναισθήματα του ανθρώπου. Η τεστοστερόνη από την στιγμή που αυξάνεται θα πρέπει να κρατείται σε αυτό το επίπεδο. Λόγω χρόνου πολύ άνθρωποι κάνουν περιστασιακή άσκηση με αποτέλεσμα η τεστοστερόνη να έχει διακυμάνσεις και με

---

<sup>5</sup> Ο Κώστας Καρυωτάκης εμπνευσμένος από την χρόνια κατάθλιψή του θεωρείται ως ο κυριότερος εκφραστής της σύγχρονης λυρικής ποίησης και τα έργα του έχουν μεταφραστεί σε περισσότερες από τριάντα γλώσσες.

κάθε μείωσή της να προκαλεί αισθήματα θυμού, θλίψης και εξάντλησης. Είναι καλό να επιλεχθεί ένα είδος άσκησης που θα οδηγεί σε χαλάρωση των μυών και θα ενισχύει την αυτοσυγκέντρωσή σου ώστε να υπάρχουν και καλύτερες επιδόσεις στον χώρο εργασίας.

Συμπερασματικά σε έναν εργασιακό χώρο θα ήταν αναγκαίο να οργανώνονται σεμινάρια διαχείρισης θυμού για όλους ανεξαιρέτως, σε οποιοδήποτε πόστο σε μια επιχείρηση, προσωπικό και εργοδότες. Και αυτό γιατί με αυτόν τον τρόπο θα εκπαιδευτούν όλοι στην υγιή έκφραση θυμού, στην αποφυγή εκρήξεων και διατήρηση χαμηλών εντάσεων κατά την διάρκεια μιας σύγκρουσης.

### 2.3.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Καθώς πολλά δεδομένα σήμερα αλλάζουν έτσι και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται σε ό,τι νέο κυκλοφορήσει, είτε πρόκειται για νέα μέτρα ή νόμους της εκάστοτε κυβέρνησης, είτε για την εξέλιξη της τεχνολογίας κ.α.. Οι περισσότεροι εργοδότες μειώνουν την κατάρτιση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης για εξοικονόμηση κόστους παραγωγής. Το πιο δύσκολο όμως κομμάτι σε αυτό είναι και η συμμόρφωση των εργαζομένων στα νέα δεδομένα. Η εκπαίδευση ίσως αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων σε ένα οργανισμό.

“Δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κάποιος, από το να προσπαθήσει να εισάγει νέους θεσμούς. Γιατί, εισάγοντάς τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους που ευεργετούνταν από τους παλιούς θεσμούς και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς”.<sup>6</sup>

Μία μέθοδος που χρησιμοποιείται δυστυχώς μέχρι και σήμερα ήταν η επιβολή των νέων δεδομένων της επιχείρησης που αυτό είχε ως αποτέλεσμα τις αντιδράσεις των υπαλλήλων και τις ανάλογες συγκρούσεις μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Η σωστή διαχείριση μιας τέτοιου είδους κατάσταση είναι η συζήτηση της ηγεσίας με τους υπαλλήλους για τα σχετικά φερόμενα αρνητικά ή θετικά αποτελέσματα που θα

---

<sup>6</sup> Λόγια του Ιταλού πολιτικού και συγγραφέα την περίοδο της Αναγέννησης Νικολό Μακιαβέλι.



φέρει η κάθε είδους αλλαγή, εναλλακτικές προσέγγισης, μέτρα τα οποία πρέπει να παρθούν και κατά συνέχεια η εκπαίδευση του προσωπικού στις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την αποτελεσματική συνεργασία των μελών του οργανισμού ή της επιχείρησης στην ένταξη νέων πραγμάτων στο πρόγραμμα εργασίας. Τελικά κάθε νέο δεδομένο πρέπει να διέπεται από την σωστή εκπαίδευση της διοίκησης και των εργαζομένων για την αποδοχή του με τις λιγότερες αντιδράσεις (Αντώνιος Γεωργόπουλος, 2015).

Οι John Wiley & Sons (2014) υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση συσχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στο περιβάλλον εργασίας τους. Οι Kirkpatrick και Kirkpatrick (2008), καθώς και οι Burke and Saks (2009), αναφέρουν ότι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού κατάρτισης, ο εκπαιδευτής πρέπει να εξετάσει συγκεκριμένες δραστηριότητες που θα μπορούσαν να αλλάξουν τη θέση των εκπαιδευόμενων σχετικά με την καθημερινή συμπεριφορά τους. Με άλλα λόγια, εκτός από τη διάδοση νέων γνώσεων και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, είναι πολύ σημαντικό για τους εκπαιδευτές να εντάξουν στους εκπαιδευόμενους τους κατάλληλους κανόνες συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία, είναι δηλαδή ένας συνδυασμός γνώσης, δεξιοτήτων και συμπεριφοράς που θα επιτρέψει την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων εκπαίδευσης.

Ακόμα, τα μέλη ενός οργανισμού πρέπει να εκπαιδεύονται σε ειδικές καταστάσεις και να ενθαρρύνονται στη χρήση καινοτόμων τρόπων επίλυσης προβλημάτων που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν τις αποκτηθείσες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε διαφορετικές καταστάσεις από αυτές στις οποίες εκπαιδεύτηκαν (Goldstein, 1986). Όπως είδαμε και στο κομμάτι της Μη Βίαιης Επικοινωνίας (NVC), η μάθηση αποτελεί σημαντικό βήμα για την αποτελεσματική χρήση της. Είναι μια μέθοδος που χρειάζεται εκπαίδευση, καθημερινή εφαρμογή και προσαρμοστικότητα του χρήστη για την πιο γρήγορη και ουσιώδη επίλυση συγκρούσεων.

Τέλος οι Owoyemi, Oyelere, Elegbede και Gbajumo-Sheriff (2011) μετά από έρευνα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εξειδίκευση του προσωπικού είναι πιθανό όχι μόνο να αυξήσει και να βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, αλλά είναι επίσης ένα μέσο επίτευξης υψηλότερης οργανωτικής δέσμευσης και απόδοσης. Τονίζουν πως η εκπαίδευση υλοποιείται ως μέρος των μεγαλύτερων στρατηγικών οργανωτικής

ανάπτυξης που αποσκοπούν στην απόκτηση αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού. Έτσι οι διακυμάνσεις των σχέσεων μεταξύ προσωπικού και εργοδοτών μειώνεται σε ένα πολύ σημαντικό βαθμό.

Μέσω της εκπαίδευσης λοιπόν, και ειδικά στην περίπτωση εισαγωγής νέων δεδομένων στην επιχείρηση, δημιουργείται ένα αφοσιωμένο εργατικό προσωπικό, οι συνάδελφοι μαθαίνουν να συνεργάζονται συντονισμένα και να συμμετέχουν στις νέες εργασίες που τους ανατίθενται, χωρίς επιπλέον αντιπαραθέσεις είτε πρόκειται για μεταξύ τους επικοινωνία είτε για την ηγεσία, να ανταλλάσσουν πληροφορίες, σημαντικές για τον τομέα όπου εργάζονται και να υπάρχει συλλογική διάθεση για εργασία και αποδοχή εναλλακτικών προτάσεων εκπαίδευσης επίλυσης εργασιακών προβλημάτων. Όλες αυτές οι διαδικασίες συμβάλλουν στην μείωση των συγκρούσεων και στην αυξημένη διάθεση των υπαλλήλων με παράλληλη όρεξη για δουλειά.

### 2.3.3 Ανταμοιβές

Ακόμα μία μέθοδος επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων σύμφωνα με την διπλωματική εργασία της Μαρία Δούμα (2014) είναι και οι ανάλογες ανταμοιβές του προσωπικού.

Οι ανταμοιβές είναι ένα στοιχείο απαραίτητο στον χώρο εργασίας διότι δίνουν την ώθηση στον εργαζόμενο να συνεχίσει την ήδη υψηλή απόδοσή του. Δίχως αυτές πολλές φορές ο εργαζόμενος έχει την πεποίθηση ότι δεν αναγνωρίζεται η καλή δουλειά που κάνει με αποτέλεσμα να μειώνεται δραματικά η απόδοσή του, κάτι που έχει αντίκτυπο στην γενική παραγωγικότητα της εταιρίας. Η απουσία ανταμοιβής λοιπόν από ένα εργασιακό χώρο συνδέεται και με την ψυχολογία των εργαζομένων άρα και με την διάθεσή τους. Αυτό συνεπάγεται στην δημιουργία εντάσεων στο χώρο εργασίας λόγω κακής διάθεσης και πεσμένης ψυχολογίας.

Υπάρχουν πολλά είδη ανταμοιβής για την αναγνώριση της καλής εργασίας. Ο κυριότερος λόγος κατά τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν την απόφαση να εργαστούν είναι ο οικονομικός. Αρχικά όλοι προσπαθούν να καλύψουν την ανάγκη επιβίωσης και ύστερα την κάλυψη άλλων αναγκών προσωπικής ευχαρίστησης (έξοδος με φίλους, παρακολούθηση κάποιας ταινίας στον κινηματογράφο), προσωπικής εξέλιξης (παρακολούθηση μαθημάτων χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή, μαθήματα ξένων

γλωσσών), ακόμα και αισθητικής (αγορά ρούχων, επίσκεψη σε κομμωτήριο) κ.α.. Συχνά ακούγεται η έκφραση «Ο μισθός μου δεν ανταποκρίνεται στον αγώνα μου για την εργασία» ή «Η Α παίρνει παραπάνω μισθό από εμένα με λιγότερες ώρες εργασίας». Έτσι μια οικονομική ανταμοιβή είτε αυτή είναι κάποια αύξηση στον μισθό είτε κάποιου είδους bonus είναι και η λύση στο πρόβλημα.

Πέρα από το οικονομικό κομμάτι, ένα ακόμα κίνητρο για να εργαστεί κάποιος είναι και η προσωπική ηθική ικανοποίηση. Η ηθική λοιπόν ανταμοιβή είναι εξίσου σημαντική όσο και η οικονομική. Μια τακτική ηθικής ανταμοιβής είναι ο εργοδότης να ευχαριστήσει τους εργαζομένους του για τις υπηρεσίες που του παρέχουν, ίσως βγάζοντας κάποιο λόγο ή διοργανώνοντας κάποια εκδήλωση στην επιχείρηση. Σε περίπτωση που η ανταμοιβή αφορά σκληρή δουλειά μεμονωμένου ατόμου της επιχείρησης η πιο συνηθισμένη μορφή ανταμοιβής είναι η προαγωγή σε μια θέση διοικήσεως, η οποία τείνει να είναι και κοινωνικού χαρακτήρα η συγκεκριμένη ανταμοιβή διότι προσθέτει παράλληλα κύρος και σεβασμό από τους συναδέλφους προς σε εκείνον που την ανέλαβε.

Μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανταμοιβής είναι οι ομαδικές ανταμοιβές. Συμβάλουν στην μείωση του ανταγωνισμού και οι συνάδελφοι έχουν έναν λόγο παραπάνω να προσπαθήσουν να αυξήσουν το αίσθημα συνεργασίας και καλής επικοινωνίας. Τα μέλη που θα καταφέρουν να ανταποκριθούν επιτυχώς στις ανάγκες της επιχείρησης και φέρουν και πιο υψηλές από το αναμενόμενο αποδόσεις θα ανταμειφθούν ομαδικά για την καλή δουλειά και συνεργασία τους. Μειώνονται έτσι οι αντιπαραθέσεις και καλλιεργείται να ομαδικό πνεύμα στους εργαζόμενους.

Οι οποιοσδήποτε είδους ανταμοιβές συμβάλλουν επιπλέον και στον ψυχολογικό τομέα των εργαζομένων. Σε μια περίοδο πίεσης στον εργασιακό χώρο όπου απαιτούνται πολλές επιπλέον εργατοώρες ή ακόμα και η ρουτίνα της δουλειάς δημιουργεί άσχημη διάθεση με αποτέλεσμα να υπάρχουν ξεσπάσματα και κατά συνέπεια εργασιακές συγκρούσεις. Μία άμεση ή και έμμεση ανταμοιβή όπως μία επιπλέον άδεια για ξεκούραση, δίνει ώθηση και κουράγιο να συνεχίσει μέχρι να παρέλθει αυτή η περίοδος πίεσης ή ρουτίνας και να ξαναγυρίσουν στους φυσιολογικούς ρυθμούς τους. Είναι ένα κίνητρο καλής διάθεσης η αναμονή για κάτι θετικό και μία γενική αναγνώριση των κόπων. Η καλή διάθεση των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας φιλικού περιβάλλοντος εργασίας.

## 2.4 Επίλυση εργατικών διαφορών σε ουσιώδεις υπηρεσίες

Θέλοντας η κοινωνία να μειώσει τις εντάσεις στον χώρο εργασίας και να εξασφαλίσει την εργατική ειρήνη, έδωσε την δυνατότητα σε εργαζόμενους και εργοδότες να διαφύγουν σε ουσιώδεις υπηρεσίες ώστε να δώσουν μια λύση στις εργατικές διαφωνίες. Με τον όρο ουσιώδεις υπηρεσίες νοείται κάθε είδους υπηρεσία η οποία κρίνεται απαραίτητη για την σωστή λειτουργία μιας χώρας και την εξασφάλιση των αναγκών των πολιτών. Κάποιες από αυτές τις υπηρεσίες είναι η συνεχής παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και ύδρευσης, οι παροχές υπηρεσιών υγείας, οι φυλακές κ.α..

Στις ουσιώδεις υπηρεσίες λοιπόν εντάσσεται και το Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων από το οποίο υπογράφηκε και η συμφωνία που περιέχει τις διαδικασίες επίλυσης εργατικών διαφορών.

Λίγοι είναι όμως οι εργαζόμενοι και εργοδότες όπου θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους διότι πολλοί είναι της άποψης «που να μπλέξω τώρα» ή ακόμα και να μην γνωρίζουν την ύπαρξη τους.

### 2.4.1 Συμφιλιωτική διαδικασία

Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Λειτουργού Εργασιακών Σχέσεων (2016) κάθε είδους εργατική διαφορά μπορεί να λυθεί με την συμφιλιωτική διαδικασία. Εργατική διαφορά θεωρείται διαφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου ή εργαζομένων που βασίζεται στην εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας.

Για την επίλυση συλλογικών και ατομικών διαφορών<sup>7</sup> κατατίθεται σχετικό αίτημα για την παρέμβαση συμφιλιωτή εργατικών διαφορών από το Σ.ΕΠ.Ε.<sup>8</sup> εφόσον έχει διενεργηθεί αρχικά έλεγχος. Η συμφιλιωτική διαδικασία γίνεται από επιθεωρητή εργασίας, ο οποίος λαμβάνει τον ρόλο του συμφιλιωτή, εργάζεται στο τοπικό τμήμα επιθεώρησης εργασιακών σχέσεων και διαθέτει τα προσόντα που χρειάζονται και

---

<sup>7</sup> Ο όρος ατομικές διαφορές αφορά αποκλειστικά ένα μόνο εργαζόμενο, ενώ συλλογικές διαφορές είναι όσες αφορούν ομάδες εργαζομένων που συνήθως τις εκπροσωπούν είτε κάποιο πενταμελές συμβούλιο μετά από ψηφοφορία, είτε κάποια συνδικαλιστική οργάνωση.

<sup>8</sup> Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας.

αναγράφονται στο άρθρο 4<sup>9</sup>. Στόχος του είναι να διασφαλίσει ότι τηρείται η κείμενη νομοθεσία και δεν καταπατούνται τα συμφέροντα εργοδοτών και εργαζομένων.

Η διαδικασία της συμφιλίωσης όπως προαναφέρθηκε ξεκινά με την υποβολή σχετικής αίτησης. Τα ενδιαφερόμενα μέλη μπορούν να την καταθέσουν από κοινού ή χωριστά την αίτηση τους στην οποία θα αναφέρουν λεπτομερώς τους λόγους κατά τους οποίους προέβησαν στην συμμετοχή συμφιλιωτή στις εργασιακές διαφωνίες τους, καθώς και τα αίτια διαφωνιών τους. Όταν γίνεται χωριστά τα αναγραφόμενα στοιχεία της αίτησης γνωστοποιούνται και στο άλλο μέλος με μεσολάβηση του συμφιλιωτή εντός τριών εργάσιμων ημερών. Αμέσως μετά τα δύο μέλη καλούνται να προσκομίσουν οποιοδήποτε αποδεικτικό στοιχείο έχουν στην διάθεσή τους προς υπεράσπισή τους (ή οποιαδήποτε αποδεικτικό στοιχείο ζητήσει ο συμφιλιωτής να του δοθεί, το οποίο κρίνει απαραίτητο για την διαμόρφωση της άποψής του). Τα μέλη μπορούν να πραγματοποιήσουν την υπεράσπισή τους αυτοπροσώπως είτε με νόμιμο εξουσιοδοτημένο πρόσωπο σε μια συνάντηση με τον συμφιλιωτή. Σε αυτήν την συνάντηση υπάρχει δυνατότητα να βρίσκονται στον χώρο οι νομικοί σύμβουλοι και πέντε εκπρόσωποι από κάθε μέλος.

Ο συμφιλιωτής λαμβάνοντας υπόψιν του τα δικαιολογητικά τα οποία συλλέχθηκαν έχει προθεσμίας έως είκοσι ημερολογιακές μέρες ώστε να καταλήξει σε κάποιο πόρισμα και να δημιουργήσει το πρακτικό στο οποίο θα αποτυπώνονται, εκτός από το πόρισμα του συμφιλιωτή, οι προτάσεις συμφιλίωσης οι οποίες τέθηκαν από τα παρουσιαζόμενα στην συζήτηση άτομα, οι απόψεις τους και τελικά η απόφαση συμφιλίωσης. Υπογράφοντας και τα δύο μέρη το πρακτικό συναινούν στην σύνταξη

---

<sup>9</sup> “Άρθρο 4 Προσόντα του Συμφιλιωτή Συλλογικών και Ατομικών Εργατικών Διαφορών

1. Ο Συμφιλιωτής Συλλογικών και Ατομικών Εργατικών Διαφορών απολαμβάνει πλήρους ανεξαρτησίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, τα οποία οφείλει να εκτελεί με αντικειμενικότητα και αμεροληψία.

2. Έργο Συμφιλιωτή μπορούν να ασκήσουν όσοι Επιθεωρητές Εργασίας πληρούν διαζευκτικά τις εξής προϋποθέσεις:

α) Έχουν τουλάχιστον πενταετή εμπειρία ως Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων.

Σε περιοχές όπου δεν υπάρχουν Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων με την αντίστοιχη εμπειρία μπορούν ρόλο Συμφιλιωτή να αναλάβουν Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων με εμπειρία τουλάχιστον τριών (3) ετών.

β) Έχουν τουλάχιστον τριετή εμπειρία ως Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων και είτε είναι απόφοιτοι του Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης είτε έχουν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και σχετικές δημοσιεύσεις σε θέματα εργατικού Δικαίου.

3. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης καθορίζεται ο τρόπος και η διαδικασία επιλογής των Επιθεωρητών Εργασίας που μπορούν να ασκήσουν και καθήκοντα Συμφιλιωτή.”

Όπως αναγράφεται στον δικτυακό τόπο διαβουλευσεων εργασίας και κοινωνικών υποθέσεων.

του. Σε περίπτωση συμφωνίας και επίλυσης του προβλήματος στο πρακτικό αναγράφονται οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρηθούν και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης από κάποιο μέλος θα υπάρξουν και οι ανάλογες ένομες συνέπειες, συνήθως με την επιβολή κάποιου προστίμου.

Εάν διαπιστωθεί ότι η εθνική οικονομία έχει σοβαρές επιπτώσεις λόγω μιας εργασιακής διαφωνίας τον ρόλο του συμφιλιωτή μπορεί να αναλάβει εκτός από την υπεύθυνη διεύθυνση του υπουργείου εργασίας και κοινωνικής ασφάλισης, παράλληλα ένας εργαζόμενος που αντιπροσωπεύει το υπουργείο ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και ναυτιλίας ή κάποιο άλλο ίδιας αρμοδιότητας Υπουργείο.

#### 2.4.2 Μεσολάβηση

Η διαδικασία μεσολάβησης προκύπτει με την αποτυχία της συμφιλιωτικής διαδικασίας να συντάξει κάποιο πρακτικό στο οποίο να συμφωνούν και οι δύο πλευρές και αφορά την παρέμβαση τρίτου ατόμου με τον όρο μεσολαβητής, ο οποίος έχει ως στόχο να φέρει την εργατική ειρήνη ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διαδικασία αυτή καθίσταται προαιρετική.

Όπως και στην συμφιλιωτική διαδικασία, έτσι και η διαδικασία μεσολάβησης ξεκινάει με μια αίτηση από τις προαναφερόμενες πλευρές, η οποία μπορεί να κατατεθεί από κοινού ή χωριστά στον Ο.ΜΕ.Δ.<sup>10</sup> Η διαφορά όμως είναι πως σε αυτήν την περίπτωση τα ενδιαφερόμενα μέρη επιλέγουν με κοινή ψήφο τον μεσολαβητή τους εντός σαράντα οκτώ ωρών από την υποβολή της αίτησης. Η μη συμφωνία των μερών σε κάποιον μεσολαβητή οδηγεί στην κλήρωση του επιλαχόντα από τον Ο.ΜΕ.Δ. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα για μία φορά ξεχωριστά στις δύο πλευρές να απορρίψουν τον μεσολαβητή ο οποίος κληρώθηκε. Επιπλέον στο πλαίσιο του νόμου θα καθοριστεί το περιεχόμενο της αίτησης, ενώ δεν πρέπει να παραληφθεί κανένα στοιχείο το οποίο ειπώθηκε στην συμφιλιωτική διαδικασία.

Σκοπός του μεσολαβητή είναι ειδικά η σύναψη συλλογικής σύμβασης εργασίας (Σ.Σ.Ε.). Τα θέματα συζήτησης λουπόν είναι αποκλειστικά για την κατάρτιση Σ.Σ.Ε. τα οποία θα αποτελέσουν εναλλακτικές προτάσεις διαπραγμάτευσης και με τις δύο πλευρές. Συγκεκριμένα οι ενδιαφερόμενες πλευρές έχουν περιθώριο είκοσι ημερών

---

<sup>10</sup> Οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας

από την επόμενη ημέρα κλήρωσης μεσολαβητή στο να συμφωνήσουν σε μία από τις εναλλακτικές προτάσεις που ειπώθηκαν μαζί του. Αν αυτό το χρονικό περιθώριο παρέλθει τότε ο μεσολαβητής έχει το δικαίωμα υποβολής δικού του αιτήματος. Η μη έγγραφη αποδοχή και των δύο πλευρών εντός πέντε ημερών δηλώνει την απόρριψη της πρότασης. Σε περίπτωση αποδοχής οι δύο πλευρές καλούνται σε υπογραφή Σ.Σ.Ε..

Ο μεσολαβητής είναι υποχρεωμένος να ενημερώσει εγγράφως τον Ο.ΜΕ.Δ. για την αποτυχία ή την επιτυχία της διαδικασίας μεσολάβησης, υποβολής εναλλακτικών και της σύναψης Σ.Σ.Ε..

### 2.2.3 Διαιτησία

Μία ακόμα διαδικασία επίλυσης εργατικών διαφορών η οποία είναι η επόμενη μετά τις ήττες των δύο προαναφερθέντων διαδικασιών για σύναψη Σ.Σ.Ε., είναι η διαδικασία της διαιτησίας.

Σε αυτήν την περίπτωση η δυνατότητα αίτησης μπορεί να γίνει με κοινή απόφαση από τις δύο πλευρές εφόσον έχει εξαντληθεί το μονόπλευρο ενδιαφέρον στις δύο παραπάνω διαδικασίες συμφιλίωσης και μεσολάβησης. Τα θέματα συζήτησης της διαιτησίας, με βάση τον ισχύοντα μέχρι σήμερα νόμο, είναι αποκλειστικά για το ύψος των απολαβών των εργαζομένων. Ο εκάστοτε διαιτητής<sup>11</sup>, λαμβάνοντας υπόψιν του όλα τα οικονομικά στοιχεία και το εξωτερικό μικρο – μακροπεριβάλλον της επιχείρησης, καθορίζει το ύψος των βασικών αποδοχών των εργαζομένων όπου αποτελεί και το αντικείμενο διαιτητικής απόφασης.

Ο διαιτητής αναλαμβάνει την ευθύνη της διαιτητικής απόφασης που εξέδωσε και τυχόν αμφιβολίες που μπορεί να προκύψουν σχετικά με την αντικειμενικότητα και την ορθή υπόσταση της απόφασης αναλαμβάνει το αρμόδιο μονομελές πρωτοδικείο.

---

<sup>11</sup> Ο Διαιτητής αποτελεί μέλος του σώματος Διαιτητών του Ο.ΜΕ.Δ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

#### 3.1 Μεθοδολογία και ερευνητικά εργαλεία

Η μεθοδολογία της έρευνας που διεξήχθη για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας είναι πρωτογενούς χαρακτήρα και αφορά ένα δείγμα του πληθυσμού το οποίο πάρθηκε από πέντε χώρους εργασίας διαφορετικού αντικειμένου. Η δειγματοληπτική στρατηγική που ακολουθήθηκε ήταν η μελέτη εργαζομένων με διαφορετικό φύλο, ηλικία, εμπειρία, αντικείμενο εργασίας και τομέα (ιδιωτικό ή δημόσιο). Σκοπός είναι η ανάδειξη των βιωμάτων τους σε εργασιακές συγκρούσεις, των αιτιών από τα οποία προκλήθηκε η σύγκρουση, των μέτρων τα οποία πάρθηκαν, του βαθμού επιρροής των υπόλοιπων μελών του χώρου εργασίας τους και της επιλογής ενός από τους προαναφερθέντες εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης σύγκρουσης που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας. Ως ερευνητικό εργαλείο δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο μέσω της εφαρμογής google forms, όπου δίνει την δυνατότητα επιλογής δημιουργίας και επεξεργασίας φορμών και το οποίο μπόρεσε να απαντηθεί ηλεκτρονικά και χωρίς καμία επαφή με τους εργαζόμενους δεδομένων πάντα και των καταστάσεων που επικρατούν λόγω της πανδημίας. Αυτόματα λοιπόν η έρευνα εξελίχθηκε ως ποσοτική έρευνα.

Συγκεκριμένα η ερευνητική προσέγγιση που πραγματοποιήθηκε έγινε με την συμπερασματική και αναλυτική μέθοδο αφού όπως θα διαπιστωθεί και παρακάτω η θεωρία προηγήθηκε της έρευνας και η έρευνα κατά συνέχεια έδειξε αν η θεωρία μας ισχύει.

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν είναι τα εξής:

1. Διατύπωση της θεωρίας
2. Συλλογή δεδομένων
3. Σύγκριση δεδομένων
4. Έλεγχος θεωρίας
5. Καταγραφή συμπεράσματος



### 3.2 Δυσκολίες πρωτογενούς έρευνας

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν ήταν ότι τα ερωτηματολόγια αρχικά προωθήθηκαν και σε ανθρώπους εκτός των συγκεκριμένων κλάδων που επιλέχθηκαν, οι οποίοι θα αναφερθούν παρακάτω, με αποτέλεσμα ο όγκος των απαντήσεων να είναι μεγάλος και αναξιόπιστος. Έτσι η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η δημιουργία καινούριου ερωτηματολογίου όπου διευκρινίζονταν οι κλάδοι στους οποίους έπρεπε να εντάσσονται οι εργαζόμενοι με περισσότερη σαφήνεια και η εκ νέου διανομή του.

### 3.3 Ερευνητικές υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις που έγιναν προτού συνταχθεί το ερωτηματολόγιο ήταν οι εξής:

- Σε όλες τις ηλικίες παρατηρούνται εργασιακές συγκρούσεις.
- Κύρια αίτια εργασιακών συγκρούσεων σε γενικό πλαίσιο είναι οι οικονομικές απολαβές λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί.
- Οι περισσότεροι συνάδελφοι θα επηρεαστούν από μια εργασιακή σύγκρουση.
- Οι εργασιακές συγκρούσεις φέρνουν και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα αναλόγως την σύγκρουση.
- Η μέθοδος της Μη Βίαιης Επικοινωνίας προτιμάται για την επίλυση μιας εργασιακής διαφωνίας.
- Η Μη Βίαιη Επικοινωνία διαθέτει τους περισσότερους θετικούς αντίκτυπους από τις υπόλοιπες μεθόδους επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων.
- Οι ουσιώδεις κοινωνικές υπηρεσίες δεν επιλέγονται ως μέσο επίλυσης εργασιακών διαφορών.

### 3.4 Ζητήματα δεοντολογίας

Η συμμετοχή των ερωτηθέντων πρέπει να είναι αποκλειστικά εθελοντική για την διεξαγωγή της έρευνας, με απόλυτη τήρηση του απορρήτου των προσωπικών τους

δεδομένων, λαμβάνοντας υπόψιν τις αρχές της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας. Οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων πρέπει να είναι απολύτως σαφείς, έτσι ώστε να μην τεθεί οποιοδήποτε ζήτημα παραπλάνησης των συμμετεχόντων. Τέλος, η έρευνα πρέπει να αξιολογείται από θεσμικά όργανα αξιολόγησης Babbie (2011). Τονίζεται πως στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε προσπάθεια τήρησης των παραπάνω δεοντολογικών ζητημάτων, ώστε να είναι έγκυρη και επιστημονικά αποδεκτή.

### 3.5 Δείγμα

Το δείγμα στο οποίο μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια αποτελούνταν από πέντε οργανισμούς, τρεις του ιδιωτικού και δύο του δημοσίου τομέα. Ο ιδιωτικός τομέας συμπεριλάμβανε κατάστημα γνωστής αλυσίδας super market, μία ασφαλιστική εταιρεία και μία λογιστική εταιρεία (οι επωνυμίες των οποίων δεν θα αναφερθούν για ζητήματα δεοντολογίας), ενώ αντίστοιχα ο δημόσιος τομέας συμπεριλάμβανε ένα από τα στρατόπεδα και το γενικό νοσοκομείο της Λήμνου. Από κάθε κλάδο ερωτήθηκαν από δέκα έως δεκαπέντε άτομα, αθροίζοντας έτσι συνολικά εξήντα έξι απαντήσεις. Συγκεκριμένα στον τομέα υγείας απαντήθηκαν δεκαπέντε ερωτηματολόγια που αποτελούν το 22,7% των απαντήσεων, στους τομείς υπάλληλος γνωστής αλυσίδας super market και εργαζόμενος σε λογιστική εταιρεία απαντήθηκαν από δεκατέσσερα ερωτηματολόγια που αποτελούν το 21,2% των απαντήσεων το καθένα, ενώ τέλος στον τομέα των ένοπλων δυνάμεων και στην ασφαλιστική εταιρεία απαντήθηκαν δώδεκα ερωτηματολόγια με ποσοστό 18,2% και έντεκα ερωτηματολόγια με ποσοστό 16,7% αντίστοιχα. Οι εργαζόμενοι αποτελούνταν από τριανταεννέα γυναίκες (59,1%) και εικοσιεπτά άνδρες (40,9%) ηλικίας από 18 ετών και άνω. Συγκεκριμένα οι ηλικιακές τάξεις ήταν έξης:

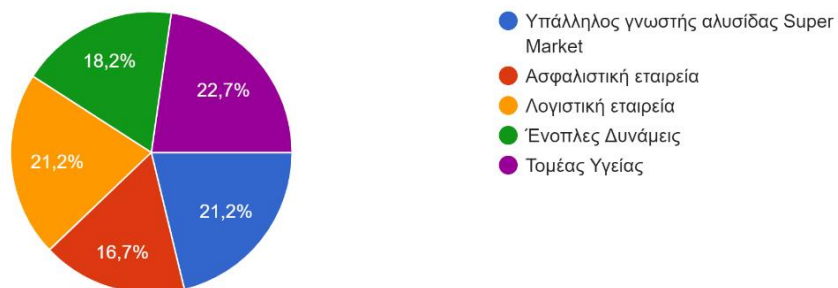
- 18 – 25 ετών με έξι απαντήσεις (9,1%)
- 26 – 30 ετών με είκοσι απαντήσεις (30,3%)
- 31 – 40 ετών με δεκαεπτά απαντήσεις (25,8%)
- 41 – 50 ετών με δεκαοκτώ απαντήσεις (27,3%)
- 51 ετών και άνω με πέντε απαντήσεις (7,6%)

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες εργάζονται από ένα έως πέντε χρόνια στον συγκεκριμένο τομέα καταγράφοντας εικοσιέξι απαντήσεις (39,4%), αμέσως μετά

έρχονται με εικοσιδύο απαντήσεις (33,3%) εργαζόμενοι πάνω από έντεκα χρόνια, στην συνέχεια με δεκαπέντε απαντήσεις (22,7%) από έξι έως δέκα χρόνια εργασίας και μόλις τρεις απαντήσεις (4,6%) για λιγότερο από ένα χρόνο. Έχοντας οι περισσότεροι πάνω από πέντε χρόνια προϋπηρεσίας θεωρήθηκαν κατάλληλοι για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, καθώς η εμπειρία τους στον χώρο εργασίας ήταν μεγαλύτερη.

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

Σε τι είδους τομέα εργάζεστε;  
66 απαντήσεις

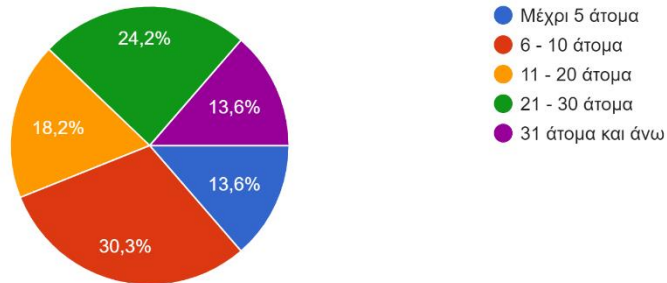


ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

Τέλος υπήρξαν πολλαπλές απαντήσεις στην ερώτηση με πόσα άλλα άτομα συνεργάζεστε άμεσα καθώς καθοριζόταν από το πόστο του κάθε υπαλλήλου. Η πλειοψηφία απάντησε από 6 - 10 άτομα μετρώντας είκοσι απαντήσεις με ποσοστό 30,3%, στην συνέχεια δεκαέξι εργαζόμενοι απάντησαν ότι συνεργάζονται από 21 – 30 άτομα με ποσοστό 24,2% και δώδεκα απάντησαν από 11 – 20 άτομα με ποσοστό 18,2%. Οι λιγότερες απαντήσεις δόθηκαν στις επιλογές μέχρι 5 άτομα και από 31 άτομα και άνω με ισοψηφία εννέα υπαλλήλων το καθένα και ποσοστό 13,6%. Στην συνέχεια θα δούμε αν ο αριθμός των ατόμων με τους οποίους οι υπάλληλοι έρχονται σε άμεση επαφή επηρεάζει την ύπαρξη συγκρούσεων.

## ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΑΤΟΜΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ

Με πόσα άλλα άτομα συνεργάζεστε άμεσα;  
66 απαντήσεις



ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

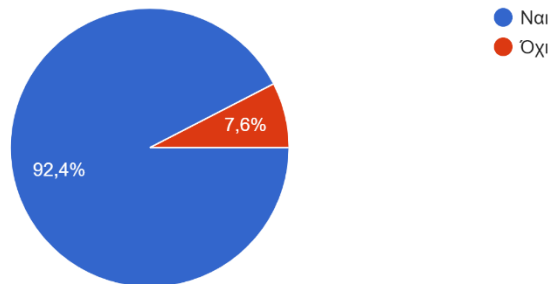
### 3.6 Ανάλυση και επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους εργαζόμενους ήταν κυρίως κλειστού τύπου, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικότερα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο παράρτημα. Τα αποτελέσματα δεν είναι απόλυτα διότι δεν ήταν δυνατόν να απαντηθούν από το ολοκληρωτικό σύνολο των εργαζομένων και παράλληλα διανύοντας την περίοδο της πανδημίας όπου πολλά δεδομένα στον χώρο εργασίας έχουν τροποποιηθεί. Πάραυτα υποδεικνύουν υπαινιγμούς και τάσεις που υπάρχουν στους συγκεκριμένους εργασιακούς τομείς.

Τα αποτελέσματα που πάρθηκαν έδειξαν ότι οι εξηνταένα από τις εξηνταέξι συνολικά απαντήσεις ήταν θετικές στην ερώτηση αν έχουν βιώσει κάποια εργασιακή σύγκρουση είτε προσωπική είτε σαν θεατής στον χώρο εργασίας τους, δηλαδή το 92,4% των απαντήσεων. Από τις πέντε αρνητικές απαντήσεις μόνο η μία άνηκε στις ηλικίες σαρανταένα ετών και άνω δείχνοντας ότι εκείνες οι ηλικίες είναι πιο επιρρεπείς στις εργασιακές συγκρούσεις, ενώ επίσης μόνο μία αρνητική απάντηση βρέθηκε στον δημόσιο φορέα. Επιπλέον παρατηρήθηκε ότι δύο από τις εννέα απαντήσεις εργαζομένων που συνεργάζονταν άμεσα με λιγότερο από πέντε άτομα δήλωσαν ότι δεν έχουν βιώσει κάποια εργασιακή σύγκρουση. Δηλαδή το 40% (οι δύο από τις πέντε αρνητικές απαντήσεις αντίστοιχα) δηλώνει ότι συνεργάζεται άμεσα με λιγοστά άτομα.

### ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΒΙΩΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Έχετε βιώσει κάποια εργασιακή σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας, είτε προσωπική είτε σαν θεατής;  
66 απαντήσεις

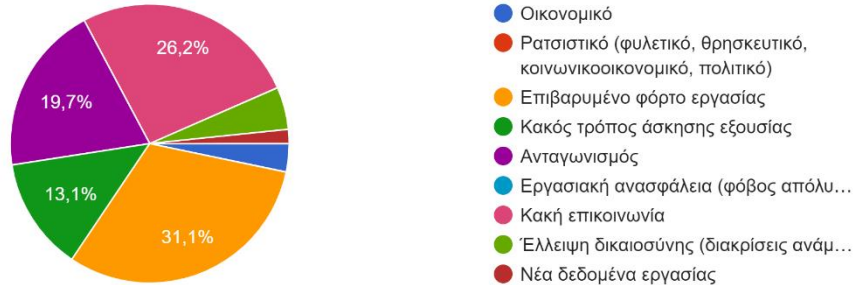


ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

Οι εξηνταένα λοιπόν εργαζόμενοι που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση συνέχισαν επιλέγοντας την αιτία που προκάλεσε την εργασιακή σύγκρουση στην οποία παρευρίσκονταν. Τον κυρίαρχο ρόλο πήρε η επιλογή επιβαρυνμένο φόρτο εργασίας με δεκαεννέα απαντήσεις και ποσοστό 31,1%, απορρίπτοντας έτσι την ερευνητική υπόθεση που έγινε ότι κύρια αίτια εργασιακών συγκρούσεων σε γενικό πλαίσιο είναι οι οικονομικές απολαβές, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί. Στην συνέχεια με μόνο τρεις απαντήσεις διαφορά (26,2%) επιλέχθηκε η κακή επικοινωνία και αμέσως μετά ο ανταγωνισμός με δώδεκα απαντήσεις και ποσοστό 19,7%. Σαν επιλογή υπήρξε επιπλέον ο κακός τρόπος άσκησης εξουσίας ο οποίος επιλέχθηκε από οκτώ εργαζόμενους και ποσοστό 13,1%. Η έλλειψη δικαιοσύνης, τα οικονομικά αίτια και τα νέα δεδομένα εργασίας όπου ήρθαν τελευταία, μέτρησαν τρεις (4,9%), δύο (3,3%) και μία (1,6%) απαντήσεις αντίστοιχα ενώ καμία απάντηση δεν δόθηκε όπου ήθελε σαν αιτία εργασιακών συγκρούσεων οποιαδήποτε μορφή ρατσισμού ή εργασιακής ανασφάλειας.

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΑΙΤΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σε ποιον λόγο θεωρείτε ότι βασίστηκε η εργασιακή σύγκρουση στην οποία παρευρισκόσασταν;  
61 απαντήσεις



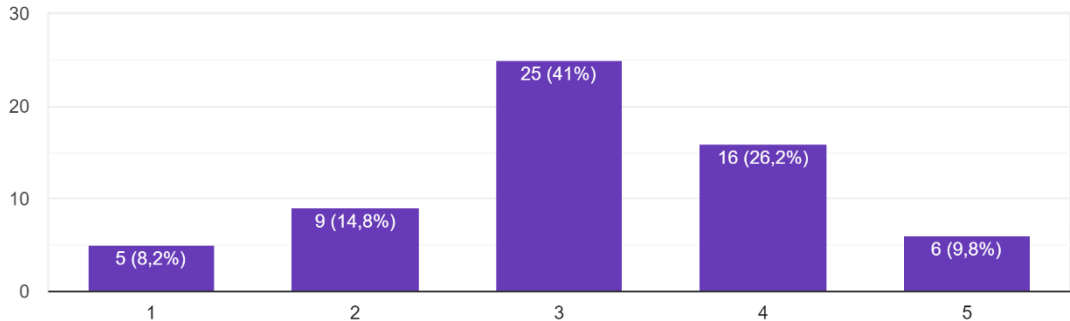
ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

Στην συνέχεια ακολούθησε η μοναδική ερώτηση ανοικτού τύπου που υπήρξε στο ερωτηματολόγιο όπου ζητάμε με μια γρήγορη ανάπτυξη κειμένου το πως επιλύθηκε η συγκεκριμένη σύγκρουση την οποία βίωσαν οι ερωτηθέντες. Η πλειονότητα απάντησε ότι δεν επιλύθηκε, πολλοί ήταν εκείνοι που δεν έγραψαν τίποτα στην ερώτηση, αρκετοί ανέφεραν την παραίτηση, την απόλυση και την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος σαν λύση, ενώ όσοι παρέμειναν στον ίδιο εργασιακό χώρο έδωσαν ως απάντηση την υπομονή και επιμονή τους. Επιπλέον ελάχιστοι ανέφεραν ότι λύθηκε με συζήτηση και διάλογο. Κάποιες επιπλέον απαντήσεις που δόθηκαν ήταν «Με ψυχραιμία και επέμβαση από αρμόδια άτομα», «Τσακώθηκαν όλοι μεταξύ τους», «Νικητής το ανώτερο στέλεχος όπως σχεδόν πάντα», «Με συστάσεις», «Με σωστή διαχείριση θυμού και από τους δύο εμπλεκόμενους», «Αδιαφόρησα» κ.α.

Επακολούθως τους ζητήθηκε να πούνε σε τι βαθμό επηρεάστηκε η απόδοση του προσωπικού μετά την σύγκρουση, επιλέγοντας από το 1 (καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ). Τις περισσότερες απαντήσεις πήρε το 3 (σε μέτριο βαθμό) με εικοσιπέντε (41%) να το επιλέγουν, το 4 (πολύ) με δεκαέξι απαντήσεις (26,2%), το 2 (λίγο) με 9 απαντήσεις (14,8%), το 5 (πάρα πολύ) με έξι απαντήσεις (9,8%) και τέλος το 1 (καθόλου) με πέντε απαντήσεις (8,2%).

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 5: ΕΠΗΡΡΟΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε τι βαθμό επηρεάστηκε η απόδοση του προσωπικού μετά την σύγκρουση;  
61 απαντήσεις

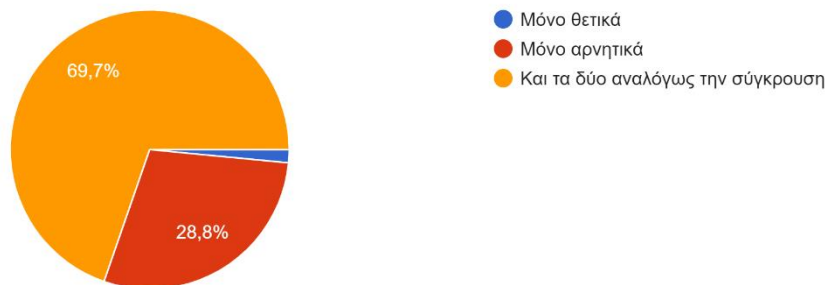


ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

Αμέσως μετά οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν οι εργασιακές συγκρούσεις φέρνουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Μόνο ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι φέρνουν μόνο θετικά αποτελέσματα, δηλαδή το 1,5% των ερωτηθέντων, ενώ αντίθετα εικοσιδύο απαντήσεις και με ποσοστό 33,3% επέλεξαν το ενδεχόμενο να φέρνουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα και ο διπλάσιος αριθμός εργαζομένων δηλαδή σαραντατέσσερα άτομα και με ποσοστό 66,7% θεώρησαν ότι μπορεί να φέρουν και θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα αναλόγως την σύγκρουση.

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Θεωρείτε ότι οι εργασιακές συγκρούσεις φέρνουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα;  
66 απαντήσεις

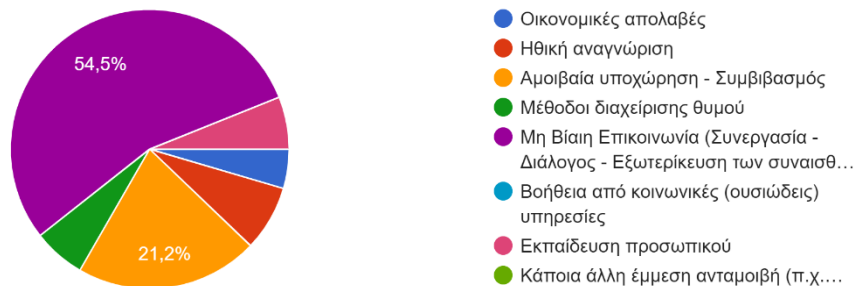


ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

Στην ερώτηση που τέθηκε ποιος πιστεύετε ότι θα ήταν ο πιο κατάλληλος τρόπος επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσε η μέθοδος Μη Βίαιης Επικοινωνίας (συνεργασία – διάλογος – εξωτερίκευση των συναισθημάτων και αναγκών μας) με τριανταέξι απαντήσεις (54,5%) ενώ το χαμηλότερο ποσοστό πήρε η επιλογή οικονομικές απολαβές με μόνο 3 απαντήσεις (4,5%). Οι επιπλέον επιλογές των εργαζομένων ήταν αμοιβαία υποχώρηση – συμβιβασμός, μέθοδοι διαχείρισης θυμού, ηθική αναγνώριση και εκπαίδευση προσωπικού, δίνοντάς τους δεκατέσσερις (21,2%), πέντε (7,6%) και σε ισοψηφία οι δύο τελευταίες μέθοδοι με τέσσερις (6,1%) απαντήσεις αντίστοιχα. Ακόμα καμία απάντηση δεν έλαβαν οι επιλογές βοήθεια από κοινωνικές (ουσιώδεις) υπηρεσίες και κάποια άλλη έμμεση ανταμοιβή (π.χ. επιπλέον άδεια), καταλήγοντας να συμφωνήσει με την τελευταία ερευνητική μας υπόθεση.

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 7: ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ποιος πιστεύετε ότι θα ήταν ο πιο κατάλληλος τρόπος επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων;  
66 απαντήσεις



ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

Η τελευταία ερώτηση στο ερωτηματολόγιο που υπήρξε ήταν συμπερασματικής φύσεως, καθώς κατέληγε στα θετικά αποτελέσματα που πίστευαν ότι θα έφερνε στο χώρο εργασίας τους, η επιλογή τους στην προηγούμενη ερώτηση. Εδώ οι εργαζόμενοι είχαν την δυνατότητα επιλογής περισσότερες από μία απαντήσεις. Οι επιλογές σε αυτήν την ερώτηση με σειρά ποσοτικής διαφοράς απαντήσεων ήταν οι ακόλουθες:

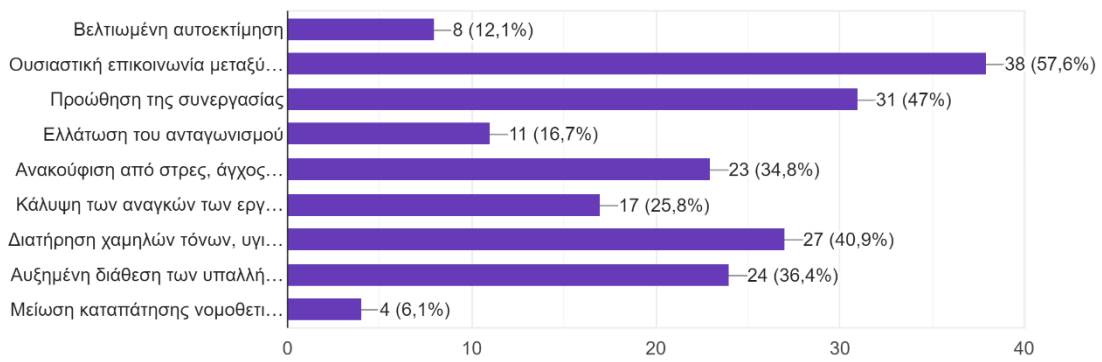
- ✓ Ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών – 38 απαντήσεις (57,6%)
- ✓ Προώθηση της συνεργασίας – 31 απαντήσεις (47%)
- ✓ Διατήρηση χαμηλών τόνων, υγιής έκφραση θυμού – 27 απαντήσεις (40,7%)
- ✓ Αυξημένη διάθεση των υπαλλήλων για εργασία – 24 απαντήσεις (36,4%)
- ✓ Ανακούφιση από στρες, άγχος και πίεση – 23 απαντήσεις (34,8%)



- ✓ Κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και της ηγεσίας – 17 απαντήσεις (25,8%)
- ✓ Ελάττωση του ανταγωνισμού – 11 απαντήσεις (16,7%)
- ✓ Βελτιωμένη αυτοεκτίμηση – 8 απαντήσεις (12,1%)
- ✓ Μείωση καταπάτησης νομοθετικού πλαισίου – 4 απαντήσεις (6,1%)

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 8: ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ποιος πιστεύετε ότι θα είναι ο αντίκτυπος της επιλογής σας στην προηγούμενη ερώτηση όσον αφορά στο χώρο της εργασίας σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις). 66 απαντήσεις



ΠΗΓΗ: GOOGLE FORMS

Ενδιαφέρον όμως έχει οι δύο τελευταίες ερωτήσεις να αναλυθούν διεξοδικότερα ώστε να διαπιστωθούν τα θετικά αποτελέσματα που προκαλεί η κάθε επιλογή μεθόδου επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων, καθώς και ποια μέθοδος φέρνει τα περισσότερα από αυτά.

Ξεκινώντας από την μέθοδο της Μη Βίαιης Επικοινωνίας όπου επιλέχθηκε από τους περισσότερους υπαλλήλους, παρατηρήθηκε ότι όλοι οι αντίκτυποι είχαν επιλεχθεί. Οι κύριες επιλογές όμως υπήρξαν με πάνω από είκοσι απαντήσεις η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών και η προώθηση της συνεργασίας. Τέσσερις ακόμα αντίκτυποι είχαν επιλεχθεί πάνω από δέκα φορές και υπόλοιποι τρεις από δύο έως επτά φορές. Κατά μέσο όρο λοιπόν, με βάση τις τριανταέξι απαντήσεις που δόθηκαν, η μέθοδος της Μη Βίαιης Επικοινωνίας μπορεί να φέρει πάνω από τρεις θετικές επιπτώσεις με την χρήση της.

Η αμοιβαία υποχώρηση – συμβιβασμός ως δεύτερη επιλεγμένη μέθοδος επίλυσης εργασιακών διαφορών, δείχνει ότι τα θετικά αποτελέσματα τα οποία κυριάρχησαν ήταν η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών και σε αυτήν την περίπτωση και η διατήρηση χαμηλών τόνων, υγιής έκφραση θυμού, σημειώνοντας πάνω από πέντε απαντήσεις. Οι υπόλοιποι αντίκτυποι είχαν κάτω από πέντε, ενώ η επιλογή μείωση καταπάτησης νομοθετικού πλαισίου δεν είχε επιλεγθεί από κανέναν. Σε αυτήν την περίπτωση ο μέσος όρος με βάση τις δεκατέσσερις απαντήσεις που δόθηκαν, έδειξε ότι η επιλογή της θα φέρει περίπου δύο θετικές επιπτώσεις με την χρήση της.

Τρίτη στην σειρά όπως προαναφέρθηκε ήταν η ηθική αναγνώριση, η οποία είχε επιλεγθεί από πέντε ερωτηθέντες. Σαν απάντηση αντίκτυπου πρώτη με τρεις επιλογές ήρθε η ανακούφιση από στρες, άγχος και πίεση, υπήρξαν ακόμα τέσσερις επιλογές που είχα μία με δύο απαντήσεις ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις δεν επιλέχθηκαν από κανέναν. Έτσι η χρήση της μεθόδου ηθικής αναγνώρισης σαν μέσο όρο με βάση τις πέντε απαντήσεις θα φέρει δύο θετικά αποτελέσματα όπως και στην προηγούμενη μέθοδο.

Στην συνέχεια με ισοψηφία τεσσάρων απαντήσεων είχαν επιλεγθεί οι μέθοδος διαχείρισης θυμού και η εκπαίδευση προσωπικού ενώ τελευταία ήρθε η μέθοδος οικονομικών απολαβών με τρεις απαντήσεις. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικές απολαβές έχουν ως αντίκτυπο την αυξημένη διάθεση των υπαλλήλων για εργασία, ενώ με την μέθοδο διαχείρισης θυμού δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα καθώς έχουν γίνει τέσσερις διαφορετικές επιλογές. Αντίστοιχα σαν μέσο όρο με την χρήση τους και οι δύο μέθοδοι θα φέρουν ένα θετικό αποτέλεσμα κάθε φορά.

Όσον αφορά την εκπαίδευση προσωπικού μπορεί μόνο τέσσερις εργαζόμενοι να την επέλεξαν σαν μέθοδο επίλυσης, όμως υπήρξαν αρκετές επιλογές στα αποτελέσματα που θα φέρει. Και οι τέσσερις επέλεξαν την ουσιαστική επικοινωνία και την προώθηση της συνεργασίας, πάραυτα υπήρξαν και άλλες επιλογές και από τους τέσσερις με αποτέλεσμα η χρήση της εκπαίδευσης του προσωπικού κατά μέσο όρο να φέρνει πάνω από τέσσερις θετικές επιπτώσεις.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η έρευνα διεξάχθηκε εν περίοδο πανδημίας με αποτέλεσμα ορισμένοι φορείς που θα διευκόλυναν την πραγματοποίησή της, όπως οι βιβλιοθήκες και ο δανεισμός βιβλίων, παρέμειναν κλειστοί ή απαγόρευαν τον δανεισμό για όλο αυτό το χρονικό διάστημα, ως μέτρο προστασίας εξάπλωσης του ιού. Ακόμα διαμένοντας σε ένα παραμεθόριο νησί, όπου τα ευκόλως προσβάσιμα βιβλιοπωλεία ήταν περιορισμένων πόρων και λόγω της απαγόρευσης κυκλοφορίας εκτός νομού σε κάποια μεγάλη πόλη με περισσότερες πιθανότητες εύρεσης πηγών πληροφοριών για την πτυχιακή εργασία, προσανατόλισε σε αρκετά μεγάλο βαθμό το σύνολο της έρευνας στο διαδίκτυο. Όσον αφορά την εύρεση βιβλίων περιορίστηκε σε συγγράμματα που αποτελούσαν μέρος της βιβλιοθήκης γνωστών και φίλων. Επιπλέον εξαιτίας του ίδιου παράγοντα υπήρξε περιορισμός και στην πρωτογενή έρευνα καθώς δεν υπήρχε η δυνατότητα προσωπικών συνεντεύξεων με το δείγμα, αλλά πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά με την αποστολή ερωτηματολογίων διαδικτυακά.

Περιορισμός υπήρξε και στα ερωτηματολόγια καθώς δεν ήταν δυνατή η προσέγγιση του συνόλου του προσωπικού της κάθε επιχείρησης που επιλέχθηκε, ή έστω η σύγκριση των χαρακτήρων που δεν έλαβαν μέρος με εκείνους που συμμετείχαν. Τέλος πρέπει να γίνει αναφορά στο ότι το ερωτηματολόγιο βασίστηκε κυρίως σε προσωπικές απόψεις και εμπειρίες των ερωτηθέντων που είχαν επέλθει χρονικά ή τους φόρτισαν συναισθηματικά, με αποτέλεσμα ίσως να υπάρχουν διαστρεβλωμένες εικόνες και κάποιες απαντήσεις ενδεχομένως να αποκλίνουν από την πραγματικότητα.

Η ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου της πτυχιακής δείχνει ότι οι εργασιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε όλα τα ηλικιακά επίπεδα στον χώρο εργασίας. Υπάρχει ποικιλομορφία στα αίτια που τις δημιουργούν θέλοντας σαν κύριο τις οικονομικές απολαβές λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην χώρα. Το προσωπικό θα επηρεαστεί άμεσα από μια εργασιακή σύγκρουση φέρνοντας είτε θετικά, είτε αρνητικά αποτελέσματα, ενώ η αντιμετώπισή της μπορεί να γίνει μεθοδικά ακολουθώντας κάποιον ενδεδειγμένο τρόπο επίλυσης.

Ο πιο αποτελεσματικός φαίνεται πως είναι η μέθοδος Μη Βίαιης Επικοινωνίας, καθώς οι θετικοί αντίκτυποι που φέρνει με την χρήση της δείχνει να είναι πολλαπλοί,

οι οποίοι επωφελούν τόσο τους εργαζόμενους και την διοίκηση όσο και την ίδια την επιχείρηση. Η ενσυναίσθηση αποτελεί την αρχή σωστής επικοινωνίας, κατά συνέχεια η έκφραση των συναισθημάτων και των αναγκών καθώς και η απαραίτητη προσοχή από τους ακροατές για την πλήρη κατανόηση των λεγόμενων. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν τα τέσσερα βασικά βήματα που διαθέτει η μέθοδος (1. παρατήρηση χωρίς αξιολόγηση, 2. εντοπισμός αισθημάτων, 3. εντοπισμός υποκείμενων αναγκών, 4. διατύπωση αιτημάτων προς εκπλήρωση των αναγκών) και η ανάλογη προσαρμογή αυτών στην κάθε κατάσταση που θα επικρατήσει. Κατά συνέπεια θα υπάρξει ειλικρίνεια και συνεργασία μεταξύ των μελών, εκπλήρωση των αναγκών και έτσι αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων. Για την σωστή χρήση της μεθόδου Μη Βίαιης Επικοινωνίας σε έναν οργανισμό απαραίτητη προϋπόθεση όμως είναι η εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτήν και η καθημερινή εφαρμογή της.

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν ακόμα τρόπο επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων αφού το προσωπικό μαθαίνει να χειρίζεται καινοτόμες ιδέες και καινούργιες καταστάσεις. Επιπλέον η εξειδίκευση του προσωπικού αποτελεί παράλληλη αφοσίωση και δέσμευση ως προς την επιχείρηση.

Τα μέλη του οργανισμού θα έπρεπε επίσης να εκπαιδεύονται και σε μεθόδους διαχείρισης θυμού. Θα μπορούσαν έτσι να μειωθούν οι εντάσεις στον χώρο εργασίας και να λυθεί η οποιαδήποτε διαφωνία σε χαμηλούς τόνους.

Οι ανταμοιβές, είτε πρόκειται για άμεσες είτε για έμμεσες, βοηθούν τόσο σαν ψυχολογικός παράγοντας όσο και πραγματικά για την κάλυψη των βασικών αναγκών των εργαζομένων. Εξάλλου η διαδικασία εύρεσης εργασίας ξεκινά από την ανάγκη του ανθρώπου για επιβίωση (τροφή, ρουχισμό, ψυχαγωγία). Καλύπτοντας τις ψυχολογικές αλλά και τις πραγματικές ανάγκες των μελών μειώνονται παράλληλα σε μεγάλο ποσοστό και οι εργασιακές συγκρούσεις.

Μία επιπλέον επιλογή μεθόδου επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων είναι και η προσφυγή σε ουσιώδεις υπηρεσίες. Η διαμάχη μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης μπορεί να λήξει με νόμιμο τρόπο μέσω της βοήθειας τρίτου προσώπου όπου θα έχει την ιδιότητα του μεσολαβητή – διαιτητή, εφόσον αυτό ζητηθεί έστω από ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη με γραπτή αίτηση.

Εν συνεχεία το μοίρασμα των ερωτηματολογίων βοήθησε στην κατανόηση της θεωρίας στην πράξη. Η διαφορετικότητα των εργαζομένων που συμμετείχαν στην

πρωτογενή έρευνα ως προς το φύλο, την ηλικία, το αντικείμενο εργασίας τους κ.λ.π., έδωσε ποικιλία απαντήσεων ώστε να κατανοηθεί καλύτερα ο τρόπος σκέψης και λειτουργίας των ερωτηθέντων σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον σε σύγκριση με την θεωρία.

Ο συνδυασμός λοιπόν της ανάλυσης της πρωτογενούς έρευνας με τα πορίσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης οδήγησαν την εργασία στα παρακάτω συμπεράσματα.

Οι εργασιακές συγκρούσεις παρατηρούνται σε όλα τα ηλικιακά επίπεδα όπου το φαινόμενο αυτό καθιστά έγκυρη την πρώτη ερευνητική υπόθεση που τέθηκε και ειδικότερα έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι με όσα περισσότερα άτομα έρχονται σε άμεση επαφή στον χώρο εργασίας, τόσες περισσότερες πιθανότητες έχουν να βρεθούν είτε άμεσα, είτε έμμεσα, σε κάποια εργασιακή σύγκρουση. Οι κύριες αιτίες αυτών τείνουν να είναι επιβαρυνμένο φόρτο εργασίας και η κακή επικοινωνία, (τονίζεται ότι η πρωτογενής έρευνα έγινε την περίοδο της πανδημίας του κοροναϊού και σε κλάδους που έχουν επηρεαστεί άμεσα από επιπλέον ώρες εργασίας όπως είναι το γενικό νοσοκομείο Λήμνου, η αλυσίδα σούπερ μάρκετ και η λογιστική εταιρία), ερχόμενη να διαφωνήσει με την δεύτερη ερευνητική μας υπόθεση που θέλει σαν κύριο αίτιο τις οικονομικές απολαβές λόγω της κρίσης που επικρατεί τα τελευταία έτη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ανεκπαιδευτοι στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων με αποτέλεσμα οι διενέξεις που αντιμετωπίζουν να παραμένουν οι περισσότερες άλυτες ή καταλήγοντας σε ακραίες περιπτώσεις στην παραίτηση ή την απόλυση. Αυτό μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν υιοθετήσει κάποιον τρόπο επίλυσης ή μείωσης εργασιακών συγκρούσεων ο οποίος να ακολουθείτε από τους εργαζόμενους και την διοίκηση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αλληπάλληλες διενέξεις. Επιπλέον όλοι οι άμεσα παρευρισκόμενοι ακόμα και οι μη εμπλεκόμενοι στην σύγκρουση επηρεάζονται άμεσα από την σύγκρουση η οποία αναλόγως τα δεδομένα μπορεί να φέρει και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Οι εργασιακές συγκρούσεις λοιπόν επηρεάζουν αρκετά την απόδοση στο άμεσο περιβάλλον του εμπλεκόμενου.

Η πιο επιλεγμένη μέθοδος επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων τείνει να είναι η Μη Βίαη Επικοινωνία καθώς συνδυάζει πολλά θετικά αποτελέσματα και με την χρήση της κατά μέσο όρο φέρνει πάνω από τρία, με κυρίαρχα να είναι η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών, η προώθηση της συνεργασίας καθώς και η κάλυψη των αναγκών

των εργαζομένων και της ηγεσίας. Ακόμα η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας αφού με την χρήση της μπορεί να φέρει κατά μέσο όρο πάνω από τέσσερις θετικές επιπτώσεις. Συμπερασματικά η εκπαίδευση του προσωπικού φέρνει τα περισσότερα θετικά αποτελέσματα, ερχόμενη να διαφωνήσει με την ερευνητική υπόθεση που ήθελε την Μη Βίαη Επικοινωνία σαν μέθοδο με τους περισσότερους αντίκτυπους. Όπως όμως είχε προαναφερθεί και στην ανάλυση της μεθόδου της Μη Βίαης Επικοινωνίας στο θεωρητικό κομμάτι, η μάθηση εντάσσεται στα κυρίαρχα κριτήρια και αποτελεί βασικό πυλώνα σωστής λειτουργίας της μεθόδου.

Τέλος προτείνεται, εφόσον το κόστος εκπαίδευσης όλων των μεθόδων επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων θα είναι αυξημένο, η εκπαίδευση του συνόλου του προσωπικού και της διοίκησης ενός οργανισμού στην μέθοδο της Μη Βίαης Επικοινωνίας, ως την πιο αποτελεσματική επίλυση εργασιακών συγκρούσεων. Αυτή η μέθοδος βοηθάει στην αυξημένη αυτοεκτίμηση, την έκφραση των συναισθημάτων και στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών και της επιχείρησης, καθώς και στην κατανόηση των αναγκών αυτών από τους ακροατές. Η ειλικρίνεια και η συνεργασία αποκτούνται από την σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών.

Η εκπαίδευση λοιπόν αυτής της μεθόδου θα αποτελέσει κίνητρο εφαρμογής της και στην καθημερινότητα των ατόμων. Ακόμα θα κατανοήσουν καλύτερα το κομμάτι της προσαρμοστικότητας του NVC στην οποιαδήποτε κατάσταση. Με την σωστή και ουσιαστική επικοινωνία κάθε πρόβλημα μπορεί να λυθεί.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **ΑΡΘΡΑ**

1. Daphne Adams «Positive & Negative Consequences of Conflict in Organizations», & Leigh Richards «How Can Conflict Be Good for an Organization?», March 06, 2019  
<https://smallbusiness.chron.com/positive-negative-consequences-conflict-organizations-10254.html>
2. Heshmati-Molaie Nafise & Zandkarimi Ghazal «Non-Violent Communication and Its Impact on Suicidal Ideations and Coping with Stress Styles» March 13, 2018  
[https://www.scirp.org/html/1-3900676\\_83912.htm](https://www.scirp.org/html/1-3900676_83912.htm)
3. Tjosvold, D. «Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life.», International Journal of Conflict Management, 13 September 2006  
[https://www.researchgate.net/publication/235302898\\_Defining\\_Conflict\\_and\\_Making\\_Choices\\_About\\_Its\\_Management\\_Lighting\\_the\\_Dark\\_Side\\_of\\_Organizational\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/235302898_Defining_Conflict_and_Making_Choices_About_Its_Management_Lighting_the_Dark_Side_of_Organizational_Life)
4. Ομάδα Ανάλυσης BizExperts «Εργασιακές συγκρούσεις – Αιτίες – Συνέπειες – Μέθοδοι & Τεχνικές διαχείρισης», 12 Νοεμβρίου 2016  
<https://bizexperts.eu/%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CF%83%CF%85%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%BF%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%B1%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%85/>

### **ΒΙΒΛΙΑ**

1. BLAKE, RR., MOUTON J.S. «The Managerial grid», Gulf Publishing Co, Houston, 1964
2. CHERRINGTON D. «Organizational Behavior», Simon & Schuster Inc., Massachusetts, 1989
3. L. David Brown, «Managing Conflict at Organizational Interfaces», Addison-Wesley Publishing Co., Washington, 1986
4. Nay, W. R. «Taking charge of anger: How to resolve conflict, sustain relationships, and express yourself without losing control.», Guilford Press, Miami, 2004
5. Ζαβλανός Μ. «Οργανωτική συμπεριφορά.» Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2002
6. Μπαμπινιώτης Γ. «Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας.», Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, 2005.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ

1. Anastasios D. Diamantidis and Prodromos D. Chatzoglou «Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process», publisher John Wiley & Sons Ltd., 2014  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijtd.12034>
2. Marshall B. Rosenberg «Nonviolent Communication: A Language of Life», Publisher PuddleDancer press, 3rd edition, 2015  
[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=A3qACgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=NONVIOLENT+COMMUNICATION+AT+WORK&ots=ci0hNjmSi\\_&sig=hiYxTOg9r3UNaAJ7YNJCIVqBXjk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=NONVIOLENT%20COMMUNICATION%20AT%20WORK&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=A3qACgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=NONVIOLENT+COMMUNICATION+AT+WORK&ots=ci0hNjmSi_&sig=hiYxTOg9r3UNaAJ7YNJCIVqBXjk&redir_esc=y#v=onepage&q=NONVIOLENT%20COMMUNICATION%20AT%20WORK&f=false)
3. ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ «Αναδιοργάνωση Και Μάνατζμεντ Αλλαγών Στις Επιχειρήσεις», ΣΕΑΒ, 2015  
[https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/1647/1/00\\_master\\_document.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/1647/1/00_master_document.pdf)
4. ΜΙΧΑΛΗΣ ΠΗΛΙΚΟΣ Γενικός Διευθυντής ΟΕΒ - Εγχειρίδιο Λειτουργού Εργασιακών Σχέσεων «ΕΠΙΛΥΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ, ΚΩΔΙΚΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΟΥΣΙΩΔΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΔΙΑΙΤΗΣΙΑ», 2016  
<https://docplayer.gr/4430471-Epilysi-ergatikon-diaforon-kodikas-viomihanikon-sheseon-oysiodeis-ypiresies-diaitisia.html>

## ΔΙΑΤΡΗΒΕΣ

1. Marion Little «Total Honesty/Total Heart: Fostering empathy development and conflict resolution skills. A violence prevention strategy», BA Linguistics, University of Victoria, 2008  
[https://web.archive.org/web/20141102141709/http://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/MLittle\\_Thesis0408.pdf](https://web.archive.org/web/20141102141709/http://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/MLittle_Thesis0408.pdf)
2. Owoyemi, Oluwakemi Ayodeji, Oyelere, Michae, Elegbede, Tunde, «Enhancing Employees' Commitment to Organisation through Training», University of Lagos, Nigeria, 2010  
<https://pdfs.semanticscholar.org/135f/3b2bc5686b4ede0ad41167b19377fb234be2.pdf>
3. Μαρία Δούμα «Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας: αιτίες, συνέπειες και η σημασία της συνεργασίας στον δημόσιο τομέα», ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Αθήνα, 2014  
[https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/22/034/1718.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1718.pdf)
4. Παπαδοπούλου Δ. «Βία στο χώρο εργασίας των νοσηλευτών.» Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ, 2009.  
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8235/%ce%ba%cf%85%cf%81%ce%af%cf%89%cf%82%20%ce%ba%ce%b5%ce%af%ce%bc%ce%b5%ce%bd%ce%bf%20%ce%95%ce%a1%ce%93%ce%91%ce%a3%ce%99%ce%91%ce%a3%20----%283%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>



# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

1)Τι ηλικία έχετε;

- 18-25 => 6 απαντήσεις
- 26-30 => 20 απαντήσεις
- 31-40 => 17 απαντήσεις
- 41-50 => 18 απαντήσεις
- 51 και άνω => 5 απαντήσεις

2)Επιλέξτε το φύλο σας.

- Γυναίκα => 39 απαντήσεις
- Άνδρας => 27 απαντήσεις

3)Σε τι είδους τομέα εργάζεστε;

- Υπάλληλος γνωστής αλυσίδας Super Market => 14 απαντήσεις
- Ασφαλιστική εταιρεία => 11 απαντήσεις
- Λογιστική εταιρεία => 14 απαντήσεις
- Ένοπλες Δυνάμεις => 12 απαντήσεις
- Τομέας Υγείας => 15 απαντήσεις

4)Πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτήν την δουλειά;

- Λιγότερο από ένα χρόνο => 3 απαντήσεις
- 1-5 χρόνια => 26 απαντήσεις
- 6-10 χρόνια => 15 απαντήσεις
- 11 χρόνια και άνω => 22 απαντήσεις

5)Με πόσα άλλα άτομα συνεργάζεστε άμεσα;

- Μέχρι 5 άτομα => 9 απαντήσεις
- 6 - 10 άτομα => 20 απαντήσεις
- 11 - 20 άτομα => 12 απαντήσεις
- 21 - 30 άτομα => 16 απαντήσεις
- 31 άτομα και άνω => 9 απαντήσεις

6)Έχετε βιώσει κάποια εργασιακή σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας, είτε προσωπική είτε σαν θεατής;

- Ναι => 61 απαντήσεις
- Όχι => 5 απαντήσεις

7)Σε ποιον λόγο θεωρείτε ότι βασίστηκε η εργασιακή σύγκρουση στην οποία παρευρισκόσασταν;

- Οικονομικό => 2 απαντήσεις
- Ρατσιστικό(φυλετικό,θρησκευτικό,κοινωνικοοικονομικό,πολιτικό) => 0 απαντήσεις
- Επιβαρυνμένο φόρτο εργασίας => 19 απαντήσεις
- Κακός τρόπος άσκησης εξουσίας => 8 απαντήσεις
- Ανταγωνισμός => 12 απαντήσεις
- Εργασιακή ανασφάλεια (φόβος απόλυσης) => 0 απαντήσεις
- Κακή επικοινωνία => 16 απαντήσεις
- Έλλειψη δικαιοσύνης (διακρίσεις ανάμεσα σε υπαλλήλους) => 0 απαντήσεις
- Νέα δεδομένα εργασίας => 1 απάντηση

8)Πως επιλύθηκε η συγκεκριμένη σύγκρουση;

.....

9)Σε τι βαθμό επηρεάστηκε η απόδοση του προσωπικού μετά την σύγκρουση;

- 1 (Καθόλου) => 5 απαντήσεις
- 2 (Λίγο) => 9 απαντήσεις
- 3 (Μέτρια) => 25 απαντήσεις
- 4 (Πολύ) => 16 απαντήσεις
- 5 (Πάρα πολύ) => 6 απαντήσεις

10)Θεωρείτε ότι οι εργασιακές συγκρούσεις φέρνουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα;

- Μόνο θετικά => 1 απάντηση
- Μόνο αρνητικά => 19 απαντήσεις
- Και τα δύο αναλόγως την σύγκρουση => 46 απαντήσεις

11)Ποιος πιστεύετε ότι θα ήταν ο πιο κατάλληλος τρόπος επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων;

- Οικονομικές απολαβές => 3 απαντήσεις
- Ηθική αναγνώριση => 5 απαντήσεις
- Αμοιβαία υποχώρηση - Συμβιβασμός => 14 απαντήσεις
- Μέθοδοι διαχείρισης θυμού => 4 απαντήσεις
- Μη Βίαιη Επικοινωνία (Συνεργασία - Διάλογος - Εξωτερίκευση των συναισθημάτων και αναγκών μας) => 36 απαντήσεις
- Βοήθεια από κοινωνικές (ουσιώδεις) υπηρεσίες => 0 απαντήσεις
- Εκπαίδευση προσωπικού => 4 απαντήσεις
- Κάποια άλλη έμμεση ανταμοιβή (π.χ. επιπλέον άδεια) => 0 απαντήσεις

12) Ποιος πιστεύετε ότι θα είναι ο αντίκτυπος της επιλογής σας στην προηγούμενη ερώτηση όσον αφορά στο χώρο της εργασίας σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις).

- Βελτιωμένη αυτοεκτίμηση => 8 απαντήσεις
- Ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών => 38 απαντήσεις
- Προώθηση της συνεργασίας => 31 απαντήσεις
- Ελάττωση του ανταγωνισμού => 11 απαντήσεις
- Ανακούφιση από στρες, άγχος και πίεση => 23 απαντήσεις
- Κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και της ηγεσίας => 17 απαντήσεις
- Διατήρηση χαμηλών τόνων, υγιής έκφραση θυμού => 27 απαντήσεις
- Αυξημένη διάθεση των υπαλλήλων για εργασία => 24 απαντήσεις
- Μείωση καταπάτησης νομοθετικού πλαισίου => 4 απαντήσεις