

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας  
Τμήμα διοίκησης Επιχειρήσεων

# **Η σύγκρουση ρόλων στο χώρο των οργανώσεων**

Γαβρηλάκη Κατερίνα  
Α.Μ 1961

Εποπτεύον καθηγητής: Αντωνάκης Ιωάννης

Ηράκλειο 2009

## Περιεχόμενα

1. Αντί προλόγου .....	2
2. Περίληψη .....	4
3. Εισαγωγή .....	6
4. Έννοιες.....	8
4.1 Ρόλοι .....	8
4.2 Σύγκρουση ρόλων.....	12
5. Λόγοι σύγκρουσης ρόλων .....	14
6. Συνέπειες σύγκρουσης ρόλων .....	22
7. Στρατηγικές χειρισμού συγκρούσεων .....	26
8. Παρεμβάσεις.....	28
9. Συμπεράσματα .....	30
10.Βιβλιογραφία .....	32
10.1 Ελληνόγλωσση .....	32
10.2 Ξενόγλωσση .....	33
10.3 Ηλεκτρονικές διευθύνσεις.....	33

## **1. Αντί προλόγου**

Οι συγκρούσεις στα πλαίσια των οργανισμών είναι ένα φαινόμενο που συναντάται αρκετά συχνά και οι πιο πολλές μελέτες που γίνονται για αυτές είναι γενικές και δεν εξειδικεύονται σε αυτές που προκαλούνται από την σύγκρουση των ρόλων. Επειδή όμως αυτού του είδους η σύγκρουση είναι σημαντική, η εργασία αυτή έχει ως σκοπό τον εντοπισμό των αιτιών, των συνεπειών της και την προσπάθεια εύρεσης λύσεων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν στην συγγραφή αυτής της εργασίας και ιδιαιτέρως τον κύριο Αντωνάκη που με την βοήθεια και την καθοδήγησή του ολοκληρώθηκε αυτό το σύγγραμμα.

## **Prologue**

The conflict within organizations is a phenomenon that occurs fairly often, but the most studies concerning them are general and do not specialize in those caused by the conflict of roles. However, this kind of conflict is important and so this work aims to identify the causes, consequences and is trying to find solutions.

I would like to thank those who helped me in writing this work. Particularly, I want to thank Mr Antonakis whose help and guidance was essential for this writing to be completed.

## 2. Περίληψη

Στην μελέτη αυτή, αρχικά θα οριστεί τι είναι ρόλος και θα συνδεθεί με την έννοια της θέσεως. Θα μελετηθούν οι διάφορες κατηγορίες του και θα υπάρξει και διαγραμματική παρουσίαση. Επίσης, θα δοθεί και ο ορισμός της σύγκρουσης των ρόλων και της εξόδου από αυτόν. Έπειτα, θα εντοπιστούν οι λόγοι που οδηγούν σε αυτήν την κατάσταση, είτε αυτοί προέρχονται από το ίδιο το άτομο, είτε από αυτούς που αποτελούν το πλαίσιο ρόλου του.

Καθώς οι συνέπειες που προκύπτουν από μια τέτοια σύγκρουση είναι πολύ σημαντικές, θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε αυτές και θα γίνει ο διαχωρισμός τους σε θετικές και αρνητικές. Ακολούθως, θα μελετηθούν διάφοροι τρόποι χειρισμού των συγκρούσεων και θα δοθούν κάποιες προτάσεις για το πως μπορούν τα μεμονωμένα άτομα και οι οργανισμοί να παρέμβουν για να τις αντιμετωπίσουμε. Τέλος, θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη αυτή.

## **Summary**

In this study, first of all there will be given some definitions concerning roles in an organization and the different categories that exist will be presented. Also, the definition of conflict of roles and role exit will be give. Then we identify the reasons leading to this situation, whether they come from the same person or from those who surround him.

As the consequences of such a conflict is very important, special attention will be given to them and they will be separated into positive and negative. Next, we study various ways of handling conflict and provide some suggestions for how individuals and organizations can intervene to deal with them. Finally, we present the conclusions from this study.

### 3. Εισαγωγή

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων βιομηχανικών κοινωνιών είναι οι οργανώσεις. Η οργάνωση είναι η ένωση ατόμων που οργανωμένα, και με συγκεκριμένα μέσα, προσπαθεί να επιτύχει προκαθορισμένους στόχους και σκοπούς. Κυρίαρχο ρόλο μέσα σε αυτές παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος οδηγεί στη δημιουργία διαφόρων ομάδων. Μέσα στην τωρινή ημι-παγκοσμιοποιημένη αγορά<sup>1</sup> με παγκόσμια προϊόντα αλλά τοπικές και συχνά εξατομικευμένες υπηρεσίες οι επιχειρήσεις οφείλουν να μην εστιάζουν την προσοχή τους μόνο στα οικονομικά κριτήρια για το μοντέλο διοίκησης που τείνουν να υιοθετήσουν αλλά και στην συμπεριφορική διάσταση, δηλαδή στις σημαντικές εκείνες μεταβλητές που μπορούν να αποτελέσουν πηγή παρακίνησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Κυρίαρχο ρόλο μέσα σε αυτές παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος οδηγεί στη δημιουργία διαφόρων ομάδων. Όλοι οι άνθρωποι έχουν κάποιες, κυρίως ψυχολογικές και κοινωνικές, ανάγκες και πιστεύουν ότι μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους εργαζόμενους θα τις ικανοποιήσουν. Έτσι δημιουργούνται οι λεγόμενες "κοινωνικές ομάδες"<sup>2</sup>. Το κάθε άτομο μέσα σε μία οργάνωση, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, έχει την υποχρέωση να αναλάβει ένα συγκεκριμένο έργο και έτσι να υιοθετήσει ένα συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς, να αναλάβει δηλαδή έναν ρόλο. Τα διάφορα άτομα της επιχείρησης μπορεί να έχουν όμοιους ή παραπλήσιους ρόλους. Τα άτομα αυτά δημιουργούν μια "ομάδα εργασίας".

Σε κάθε οργάνωση ή ακόμα και σε κάθε ομάδα ατόμων είναι πολύ εύκολη ή ακόμα και αναπόφευκτη η δημιουργία συγκρούσεων. Ο καθένας για να μπορέσει να επιτύχει τον στόχο του έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η

---

<sup>1</sup> Μουρδουκούτας Π., 2005

<sup>2</sup> Τσαούση Δ. Γ., Η κοινωνία του ανθρώπου: Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg 1999

οποία καθορίζεται από τις φιλοδοξίες του, το σύστημα αξιών του, τις προσωπικές και ψυχολογικές του ανάγκες. Αυτές οι συμπεριφορές, σε συνδυασμό με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού και εργασιακού περιβάλλοντος, συνήθως οδηγούν σε κάποια σύγκρουση μεταξύ των ατόμων ή και του ίδιου ατόμου με τον εαυτό του ( ενδοπροσωπική σύγκρουση) . Οι συγκρούσεις αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σωστούς χειρισμούς προκειμένου να υπάρξει ομαλότητα στην οργάνωση και να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Σε αυτήν την μελέτη θα ασχοληθούμε ιδιαίτερα με τη σύγκρουση των ρόλων η οποία δημιουργείται όταν το άτομο αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτών που αποτελούν το πλαίσιο ρόλου του. Η εξέταση αυτού του είδους σύγκρουσης είναι πολύ σημαντική καθώς οι συνέπειες που πηγάζουν από αυτή έχουν ιδιαίτερο αντίκτυπο στη σωστή λειτουργία των οργανώσεων. Με την εύρεση λύσεων για την αντιμετώπισή της, όχι μόνο μπορεί να φτάσουμε στην πραγματοποίηση των σκοπών της κάθε ομάδας και γενικά της επιχείρησης, αλλά συμβάλλουμε και στο να έχουμε άτομα με λιγότερη ψυχολογική πίεση και εργασιακό στρες, πράγμα το οποίο είναι συχνό φαινόμενο στην εποχή μας και εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Όταν υπάρχει σύγκρουση ρόλων (όπως και σε όλες τις συγκρούσεις) τα άτομα βρίσκονται σε δύσκολη θέση, υπάρχουν πιέσεις, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στους οργανισμούς και να μειώνεται η παραγωγικότητα.



## 4. Έννοιες

### 4.1 Ρόλοι

Σε κάθε οργανισμό, όπως και γενικά στην κοινωνία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένους ρόλους. Ως *ρόλο* μπορούμε να ορίσουμε το σύνολο των προσδοκώμενων συμπεριφορών του κατόχου μιας θέσης.<sup>3</sup> Ο ρόλος και η θέση είναι δυο διαφορετικά πράγματα, αν και είναι αλληλένδετα. Η θέση κάποιου ατόμου είτε είναι δοτή, είτε είναι κατακτημένη. Στην πρώτη περίπτωση κληροδοτείται, ενώ στη δεύτερη κατοχυρώνεται και κατακτάται μέσα από τις προσπάθειες του, δηλαδή βάση της ατομικής καταξίωσης (με κριτήρια τις ιδιαίτερες ικανότητες, την ευφυΐα, τις γνώσεις, την εργατικότητα κτλ). Σε όποια και από τις δυο κατηγορίες και αν ανήκει κάποιος, προκύπτουν κάποιες αναμενόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές (οι οποίες πολλές φορές έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα), προκύπτει δηλαδή ένας ρόλος. Κάποιος δηλαδή κατέχει μία θέση και παίζει ένα ρόλο. Παραδείγματος χάριν, από έναν “οδηγό ταξί” (τον κάτοχο της θέσης αυτής), έχουμε τη βασική προσδοκία να γνωρίζει τις διευθύνσεις μέσα στην πόλη (ρόλος του).

Μπορούμε να διακρίνουμε και να διαχωρίσουμε τους ρόλους ενός ατόμου με διάφορα κριτήρια και αυτό μας βοηθάει να μελετήσουμε και να αναλύσουμε τα όσα συμβαίνουν σε σχέση με αυτούς σε έναν οργανισμό. Έτσι, έχουμε τους *τυπικούς* και τους *άτυπους* ρόλους.<sup>4</sup> Στους τυπικούς ρόλους η προσδοκώμενη συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται από γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς, όπως είναι τα διάφορα καταστατικά, οι νόμοι, τα διατάγματα κτλ. Το άτομο πρέπει να συμμορφωθεί με αυτούς για να θεωρούνται νόμιμες και σωστές οι ενέργειές του. Αντίθετα, στους άτυπους καθορίζεται συνήθως από τους κοινωνικούς κανόνες, δηλαδή τις παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα και

---

<sup>3</sup> Αντωνάκης Β. Ιωάννης, Κοινωνιολογία των οργανώσεων, Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης, 2008, σελ 57

<sup>4</sup> Τσαούση Δ. Γ., Η κοινωνία του ανθρώπου: Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg 1999

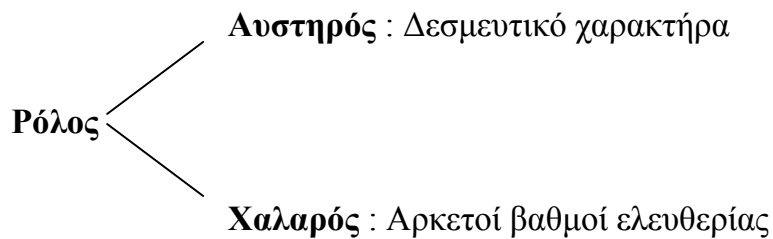
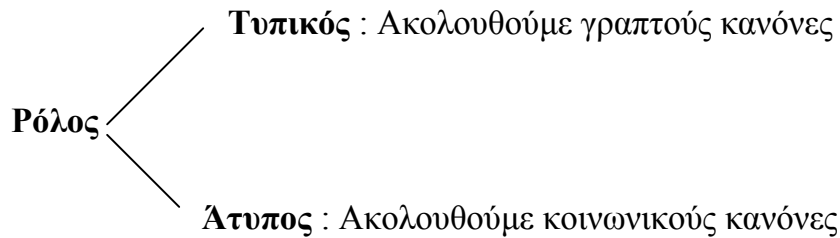
τις συνήθειες της κάθε κοινωνίας. Οι άτυποι κανόνες είναι αυτοί που πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα, ιδιαίτερα όταν κάποιος έχει μάθει σε διαφορετική κουλτούρα και πρέπει να προσαρμοστεί με καινούργιες για αυτόν καταστάσεις. Αν και αυτός ο διαχωρισμός είναι ουσιαστικός στην πραγματικότητα οι ρόλοι έχουν συνήθως μικτό χαρακτήρα. Π.χ ένας δάσκαλος οφείλει να παραδίδει συγκεκριμένη ύλη σύμφωνα με αυτά που ορίζουν τα διατάγματα του υπουργείου (τυπικός ρόλος), αλλά ο τρόπος που θα παραδώσει το μάθημα εξαρτάται από τα ερεθίσματα που έχει από την κοινωνία. Δηλαδή η συμπεριφορά του θα προσαρμοστεί σε αυτά που αναμένει η κοινωνία από αυτόν.

Τους ρόλους μπορούμε επίσης να τους διακρίνουμε σε αυστηρούς και χαλαρούς.<sup>5</sup> Οι πρώτοι δεν αφήνουν πολλούς βαθμούς ελευθερίας στα άτομα και ο χαρακτήρας τους είναι αρκετά δεσμευτικός. Εάν κάποιος δεν ακολουθήσει την αναμενόμενη συμπεριφορά, παρεμβαίνει τον κανόνα και υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιας ποινής. Αντίθετα, οι δεύτεροι δεν έχουν τόσο δεσμευτικό χαρακτήρα και αφήνουν τους εμπλεκόμενους να πάρουν αρκετές πρωτοβουλίες. Είναι πιο εύπλαστοι και τα άτομα μπορούν να τους προσαρμόσουν στα δικά τους πιστεύω και εκτιμήσεις. Ο βαθμός ελευθερίας του ατόμου όσο αφορά τον ρόλο που έχει αναλάβει, εξαρτάται και από το είδος της κοινωνίας στην οποία βρίσκεται. Στις παραδοσιακές συνήθως υπάρχουν μικρά περιθώρια επιλογής του τρόπου συμπεριφοράς, ενώ στις σύγχρονες δημοκρατικές υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια γιατί σέβονται την ελευθερία και το δικαίωμα επιλογής όλων, εφόσον τηρείτε ο νόμος και η πολιτική του εκάστοτε οργανισμού.

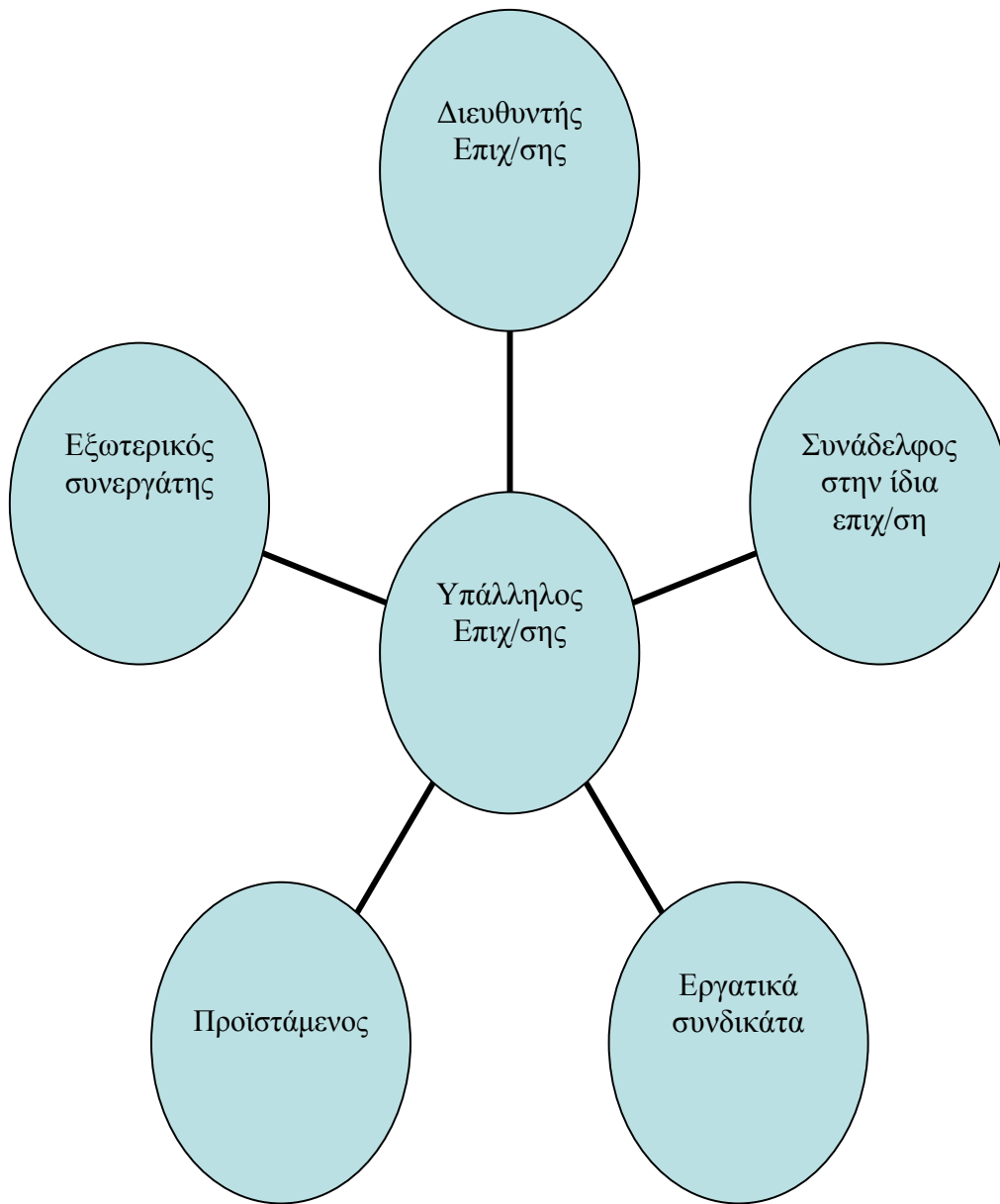
---

<sup>5</sup> Τσαούση Δ. Γ., Η κοινωνία του ανθρώπου: Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg 1999

Εν συντομία η διάκριση των ρόλων είναι:



Το κάθε άτομο δεν έχει μόνο ένα ρόλο, αλλά καλείται να επιτελέσει πολλούς. Μια θέση απαιτεί από τον κάτοχό της να έχει διάφορες συμπεριφορές ανάλογα με το ποιο είναι το πλαίσιο ρόλου του κάθε φορά. Ένας υπάλληλος σε μια επιχείρηση έχει διαφορετικούς ρόλους ως προς τους κατόχους της θέσεως του προϊστάμενο του, του συναδέλφου του, του εργατικού συνδικάτου στο οποίο ανήκει. Με λίγα λόγια υπάρχει ένα *σύμπλεγμα ρόλων* το οποίο πολλές φορές οδηγεί στο να υπάρξει μια σύγκρουση των ρόλων του ατόμου (Διάγραμμα 1).



**Διάγραμμα 1:** Το σύμπλεγμα ρόλων του κατόχου της θέσεως Υπάλληλος Επιχ/σεις

## 4.2 Σύγκρουση ρόλων

Σε όλους τους οργανισμούς, οι κάτοχοι μιας θέσης και όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς προσπαθώντας να φέρουν εις πέρας τους στόχους τους και έχοντας προσωπικές ανάγκες και φιλοδοξίες, είναι αναπόφευκτο το να μην δημιουργήσουν κάποιο είδος διένεξη. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να δημιουργηθεί σε διαπροσωπικό, διομαδικό και ενδοπροσωπικό επίπεδο. Στο τελευταίο ανήκει η σύγκρουση καθήκοντος και γενικά η *σύγκρουση ρόλων*, η οποία μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική.

*Εξωτερική σύγκρουση ρόλων (Role Conflict)*<sup>6</sup> έχουμε όταν από δύο ή περισσότερες θέσεις που κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο, προκύπτουν συγκρουόμενες ή κάποιες φορές και ασυμβίβαστες προσδοκίες, όταν δηλαδή οι υποχρεώσεις που επιβάλλει ένας ρόλος στο άτομο συγκρούονται με τις υποχρεώσεις που επιβάλλουν στο ίδιο άτομο άλλοι ρόλοι. Ένα παράδειγμα είναι ένας προπονητής ομάδας μπάσκετ που ο γιος του παίζει στην ομάδα αλλά δεν απέδωσε σωστά σε κάποιον αγώνα. Σε αυτή την περίπτωση η υποχρέωση που έχει ως γονέας είναι να παρηγορήσει και να ενθαρρύνει τον γιο του, αλλά ως προπονητής πρέπει να του υποδείξει που ακριβώς έκανε λάθος και να τον επιπλήξει.

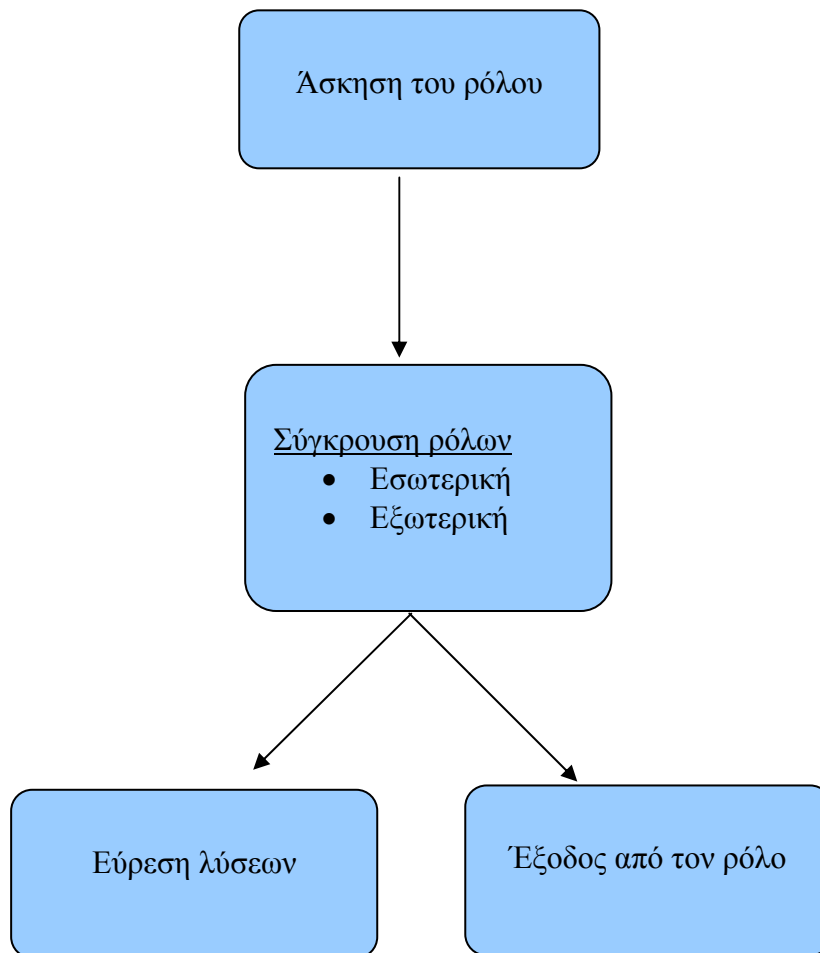
*Εσωτερική Σύγκρουση Ρόλων ή Ένταση Ρόλου (Role Strain)*<sup>7</sup> έχουμε όταν ένα άτομο βρίσκει τις προσδοκίες που πηγάζουν από μια και μόνο θέση ασυμβίβαστες. Παράδειγμα αποτελεί ένας γιατρός που πρέπει ταυτόχρονα να είναι αυτός που θα θεραπεύσει τους ασθενείς του (και να υιοθετήσει μια ανθρωπιστική προσέγγιση) και ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης (του ιατρείου του) που πρέπει να εισπράξει χρήματα για τις υπηρεσίες του.

---

<sup>6</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις, Αθήνα, Κριτική, 1997

<sup>7</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις, Αθήνα, Κριτική, 1997

Όταν ένα άτομο αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των ρόλων του και δέχεται υπερβολική πίεση λόγω της σύγκρουσης αυτών, τότε μπορεί να αποδεσμευτεί από αυτόν (με την θέληση του). Αυτό αποτελεί την *έξοδο από έναν ρόλο* (*role exit*). Εμφανίζεται αρκετά συχνά όταν ένας οργανισμός δεν μπορεί να βρει λύση στο πρόβλημα της σύγκρουσης και το άτομο δεν αντέχει αυτή την κατάσταση. Αυτή την περίπτωση την έχουμε όταν π.χ κάποιος παραιτείται από την θέση του. (Διάγραμμα 2)



**Διάγραμμα 2:** Έξοδος από έναν ρόλο

## 5. Λόγοι σύγκρουσης ρόλων

Για να μπορέσει να λειτουργήσει ομαλά, και με παραγωγικό τρόπο ένας οργανισμός πρέπει στο εσωτερικό του να υπάρχει συνοχή, καλή επικοινωνία και συνεργασία. Για να επιτευχθεί όμως αυτό και για να μπορέσουν να βρεθούν οι κατάλληλες τακτικές που θα οδηγήσουν στην ελαχιστοποίηση των εντάσεων, πρέπει αρχικά να μελετήσουμε τους παράγοντες – λόγους οι οποίοι δημιουργούν τις συγκρούσεις ρόλων.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες σύγκρουσης, με πιο γνωστή την ψυχαναλυτική θεωρία του Freud<sup>8</sup>. Σύμφωνα με αυτήν η προσωπικότητα συντίθεται από τρία διαφορετικά μέρη: το εκείνο, το εγώ και το υπερεγώ. Η σύγκρουση γεννιέται όταν το *εγώ* βρίσκεται παγιδευμένο μεταξύ των πιέσεων που ασκούν το *εκείνο* και το *υπερεγώ*. Το *εγώ* πολεμά εναντίον της πίεσης των ορμικών επιθυμιών που προέρχονται από το *εκείνο*, γιατί η ικανοποίησή τους είναι αντίθετη με τις επιταγές του *υπερεγώ* και περικλείει τον κίνδυνο μιας σύγκρουσης με τον εξωτερικό κόσμο, που θα επιφέρει ποινές και επομένως δυσαρέσκεια. Η αντιφατική κατάσταση που δημιουργείται, προκαλεί μια υπερένταση στον εσωτερικό ψυχικό μηχανισμό, δηλ. άγχος. Το *εγώ*, επειδή είναι αδύναμο, δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αυτήν την κατάσταση. Η απώθηση που υπάρχει δεν έχει σχέση με κάποια λογική διαδικασία, είναι αυτόματη και εμποδίζει όχι μόνο τη συνειδητοποίηση της επιθυμίας αλλά και την είσοδο της ανάμνησής της, στη συνείδηση. Οι συγκρούσεις λοιπόν, είναι αναπόφευκτες και εάν το *εγώ* είναι αδύναμο και όχι καλά δομημένο, αδυνατεί να χρησιμοποιήσει τους αμυντικούς μηχανισμούς που διαθέτει. Οι θεωρίες όμως αυτές, είναι σε πολύ θεωρητική βάση και σε αυτή την μελέτη θα ασχοληθούμε με παράγοντες τους οποίους συναντά κανείς σε επιχειρήσεις και μπορούν να τους παρατηρήσουν και να κατανοήσουν όλοι.

---

<sup>8</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, σελ 130

Το άτομο που υποδύεται ένα ρόλο σε έναν οργανισμό έχει άμεση σχέση με άλλα άτομα εντός και εκτός της ομάδας της οποίας βρίσκεται. Αυτά έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες και απαιτήσεις από αυτόν, αποτελούν δηλαδή, όπως ήδη αναφέρθηκε, το πλαίσιο ρόλου του. Όταν οι άνθρωποι αυτοί προσπαθούν να ασκήσουν πιέσεις στο συγκεκριμένο άτομο (δέκτης) για να ικανοποιήσουν τους δικούς τους σκοπούς, τότε λειτουργούν ως πομποί. Αυτοί αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ πιθανό να οδηγηθούν σε κάποιου είδους διένεξη ή και σύγκρουση. Ο πομπός και ο δέκτης δεν είναι αναγκαίο να είναι διαφορετικά άτομα, μπορεί να είναι και το ίδιο. Όποια και να είναι η περίπτωση όταν ο δέκτης δέχεται πολλές πιέσεις και δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις επιθυμίες του πομπού τότε έχουμε σύγκρουση ρόλων. Το επεισόδιο ρόλου περιλαμβάνει την προσπάθεια του πομπού να επηρεάσουν τον δέκτη και δεύτερον, τις απαντήσεις του δεύτερου που πιθανόν να επηρεάσει τις μελλοντικές προσδοκίες του πομπού.<sup>9</sup> (σχήμα 1)

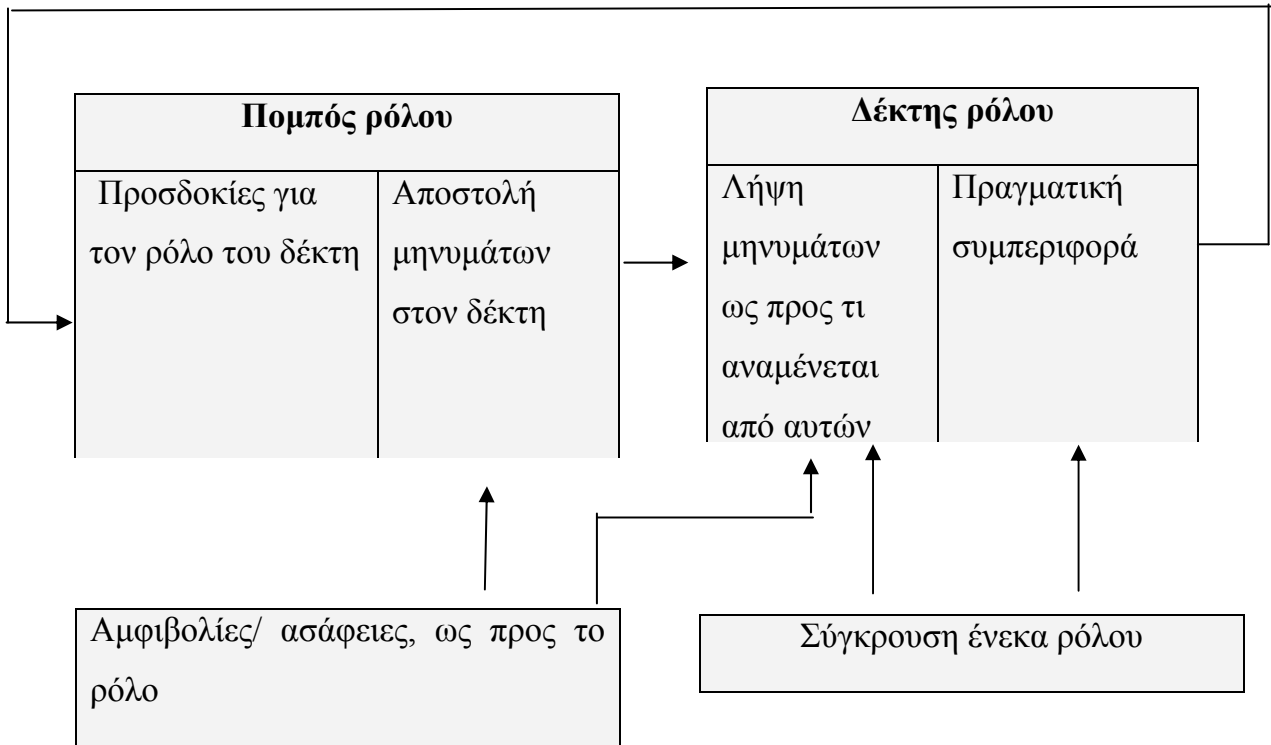
Ένα συχνό φαινόμενο είναι η ασάφεια των ρόλων<sup>10</sup>, η οποία οδηγεί στην ύπαρξη διενέξεων στην εκτέλεση των έργων, σε διάφορες άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε θέματα εξουσίας και ευθύνης. Στην περίπτωση αυτή το άτομο δε γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει, ποια δηλαδή είναι η συμπεριφορά που αναμένουν οι άλλοι από αυτόν. Οι οδηγίες δεν είναι καθορισμένες με σαφήνεια και η αντίληψη του κατόχου της θέσης για τον ρόλο που έχει μπορεί να μην είναι η ίδια με αυτή των άλλων. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο θέτει τα εξής ερωτήματα: “Ποιος έχει την εξουσία στην περίπτωση αυτή; Πόση δύναμη, έλεγχο και επιρροή έχω εγώ; πόση χρειάζομαι;”. Για να πραγματοποιηθεί μια εργασία με επιτυχία πρέπει να υπάρχουν ορισμένες πληροφορίες όχι μόνο σχετικά με το τι περιμένουν οι άλλοι να κάνουμε, αλλά πρέπει να γνωρίζουμε και ποια είναι τα δικαιώματά

---

<sup>9</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, σελ 226

<sup>10</sup> Κάντας Α., 1995, σελ. 109





**Σχήμα 1:** Επεισόδιο ρόλου και συγκρουστική κατάσταση ένεκα ρόλου

ΠΗΓΗ: D.j. Cherrington, Organizational Behavior, 1989, σελ. 399, ό.π.α.

μας, οι υποχρεώσεις και τα όρια ελευθερίας μας μέσα στην επιχείρηση. Η ακριβής όμως γνώση όλων αυτών των στοιχείων συνήθως δεν υφίσταται.

Όπως αναφέρθηκε και στις διακρίσεις, οι άτυποι ρόλοι καθορίζονται από τα ήθη και έθιμα της εκάστοτε κοινωνίας και η καθεμία έχει τα δικά της πρότυπα συμπεριφοράς. Έτσι, και κάθε οργανισμός χαρακτηρίζεται από την δικιά του κουλτούρα, την λεγόμενη οργανωσιακή κουλτούρα<sup>11</sup>, η οποία είναι η προσωπικότητα της οργάνωσης και αποτελείται από υποθέσεις, αξίες και νόρμες. Η οργανωσιακή κουλτούρα<sup>12</sup> είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της επιχείρησης, είναι αυτό που καθιστά μια οργάνωση διαφορετική από μίαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές, τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της οργάνωσης.<sup>13</sup> Ο προσδιορισμός αξιών, κανόνων και προσδοκώμενων συμπεριφορών που δημιουργεί αυτή για όλα τα μέλη μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση ρόλων<sup>14</sup>. Αυτό συμβαίνει γιατί κάποιος μπορεί είτε να μην συμφωνεί με την συγκεκριμένη κουλτούρα, είτε να προέρχεται από κάποια διαφορετική και να αντιμετωπίζει πρόβλημα προσαρμογής σε αυτήν. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται ιδιαίτερα όταν το άτομο μεταβαίνει από ένα οργανισμό σε άλλο, όπου υπάρχει διαφορετικός τρόπος δράσης και αναμενόμενη συμπεριφορά από τον κάτοχο του ρόλου. Το άτομο προσπαθεί να προσαρμοστεί στην νέα πραγματικότητα, στα καινούρια δεδομένα και μέχρι να τα καταφέρει η σύγκρουση ρόλων είναι κάτι το συνηθισμένο. Ένα παράδειγμα είναι η διαδικασία προσαρμογής των νέων εργαζομένων κατά την οποία

---

<sup>11</sup> Gereth R. Jones, Todd Dewett, *The journal of information of management*, 2001

<sup>12</sup> Ζαβλανός Μ. Μύρων, *Οργανωτική συμπεριφορά*, Σταμούλης 2002, σελ 398

<sup>13</sup> Baker J.H. *Leadership, culture and knowledge management*, we LEAD Online Magazine, Leadendtoday and Baker G.A. , “.org”, 2001

<sup>14</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ., *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*, Αθήνα, Κριτική, 1997, σελ 365

μαθαίνουν το ρόλο τους, τις αξίες του οργανισμού και τα πρότυπα συμπεριφοράς που θεωρούνται αποδεκτά από την ομάδα στην οποία ανήκουν.

Μια άλλη πηγή σύγκρουσης είναι η ασυμβατότητα ρόλων που ενδεχομένως να παρουσιαστεί<sup>15</sup>. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο κάποιος να λαμβάνει αντικρουόμενες εντολές και να υπάρχουν αντίθετες ή διαφορετικές προσδοκίες από αυτόν. Το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με μια κατάσταση όπου δεν ξέρει ποιόν να “υπακούσει”, ποια από τις απόψεις – οδηγίες να ακολουθήσει. Εάν συμμορφωθεί με ένα σύνολο προσδοκιών, αυτό αυτομάτως σημαίνει ότι δεν θα μπορεί να συμμορφωθεί με τον άλλο ρόλο. Βρίσκεται δηλαδή σε ένα σταυροδρόμι, όπου δε γνωρίζει ποιο μονοπάτι πρέπει να διαλέξει. Ένα παράδειγμα είναι όταν δύο ή περισσότεροι προϊστάμενοι έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο.<sup>16</sup> Δεν είναι όμως απαραίτητο να υπάρχουν δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν διαφορετικές απαιτήσεις από τον ρόλο του ατόμου. Συχνά παρατηρείται, ένας προϊστάμενος να έχει διαφορετικές προσδοκίες από τον κάτοχο μιας θέσης και κατά συνέπεια να του δίνει και αντιφατικές εντολές. Επίσης, η ασυμβατότητα αυτή μπορεί να δημιουργηθεί και από το ίδιο που παίζει τον ρόλο. Οι απαιτήσεις του ρόλου μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με τα “θέλω” του, την προσωπικότητά του, τις αξίες και τις αρχές του. Έτσι συχνά δεν είναι σίγουρος εάν μέσα από αυτό που καλείται να κάνει, ικανοποιήσει και κάποιες από τις δικές του προσωπικές ανάγκες.

Πολλές φορές ζητείτε από ένα άτομο να υποδυθεί πολλούς ρόλους και η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, γιατί δεν είναι δυνατόν κάποιος να τους εκπληρώσει ταυτόχρονα και να τους δώσει την ίδια βαρύτητα. Εδώ έχουμε έναν ρόλο ο οποίος είναι επιφορτισμένος με πολλά καθήκοντα (Role

---

<sup>15</sup> Bennett Roger, Organizational Behaviour, financial times, Pitman Publishing, 1997, σελ 127

<sup>16</sup> Αντωνάκης Β. Ιωάννης, Κοινωνιολογία των οργανώσεων, Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης, 2008

overload).<sup>17</sup> Το άτομο βρίσκεται σε δίλημμα για το ποια σειρά πρέπει να ακολουθήσει, σε ποιόν δηλαδή πρέπει να ανταποκριθεί πρώτα και πλήρως και με ποία ανάγκη και στόχο της ομάδας θα πρέπει να ασχοληθεί ιδιαίτερα. Υπάρχει η ποσοτική και η ποιοτική επιβάρυνση. Η πρώτη περίπτωση έχει σχέση με τον όγκο των εργασιών που επιτελείται να εκπληρώσει και όχι με την δυσκολία, έχει δηλαδή να κάνει περισσότερα από αυτά που μπορεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Η δεύτερη, προέρχεται από ένα έργο που απαιτεί ικανότητες, γνώση και δεξιότητες που το άτομο δεν κατέχει.

Η αβεβαιότητα που δημιουργείται είναι σύμφωνα με τους Beehr και Bhagat (1985) δυο ειδών. Η πρώτη έχει σχέση με την εκτέλεση κάποιου έργου και η δεύτερη με το αποτέλεσμα της εκτέλεσης αυτής. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει αβεβαιότητα για το εάν οι προσπάθειες που καταβάλει κάποιος για να εκπληρώσει τους επιθυμητούς στόχους αναγνωριστούν και στην δεύτερη εάν το αποτέλεσμα είναι αυτό που οι άλλοι, ή και ο ίδιος αναμένουν.<sup>18</sup> Όποιο και να είναι το είδος αβεβαιότητας, το μόνο σίγουρο είναι ότι το άτομο καταβάλλεται από κάποιου είδους εσωτερικής διαμάχης για το εάν θα πρέπει να αλλάξει "τακτική" που ακολουθεί για την εκπλήρωση του στόχου του και εάν οι ενέργειες του είναι σύμφωνες με τις νόρμες του οργανισμού<sup>19</sup>.

Ένας άλλος λόγος σύγκρουσης είναι ο ελάχιστα απαιτητικός ρόλος<sup>20</sup>. Σε αυτή την περίπτωση ο κάτοχος μιας θέσης αισθάνεται ότι θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερα απ' ό,τι αυτά που του ζητούνται, αισθάνεται δηλαδή ότι δεν αξιοποιείτε στο μέγιστο δυνατό βαθμό<sup>21</sup>. Αυτό οδηγεί σε σύγκρουση γιατί νιώθει ότι δεν είναι τόσο σημαντικό και ότι δεν αναγνωρίζεται η αξία του.

---

<sup>17</sup> Ζαβλανός Μ. Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης 2002, σελ 146

<sup>18</sup> Tidd Simon, Friedman Raymond, Conflict style and coping with role conflict: an extension of the uncertainty model of work stress, the international journal of conflict management, 2003, Vol. 13, No 3, σελ. 239

<sup>19</sup> Ζαβλανός Μ. Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης 2002, σελ146

<sup>20</sup> Bennett Roger, Organizational Behaviour, financial times, Pitman Publishing, 1997, σελ 127

<sup>21</sup> Ζαβλανός Μ. Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης 2002, σελ 149

Υπάρχει η αίσθηση ότι δεν θα έπρεπε να έχει αυτό τον ρόλο ή ότι θα πρέπει να του προσδοθούν και άλλες αρμοδιότητες. Στην σημερινή κοινωνία αυτό το φαινόμενο είναι αρκετά συχνό γιατί οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η μόρφωση δεν αναγνωρίζονται για διάφορους λόγους. Συχνά συναντάμε άτομα, τα οποία για παράδειγμα έχουν αφιερώσει αρκετό χρόνο, χρήμα και κόπο για να σπουδάσουν και τελικά στην εργασία τους δεν αναγνωρίζονται όλα αυτά και ο ρόλος τους απαιτεί πολύ λιγότερα από αυτά που θα μπορούσαν να προσφέρουν.

Μπορούμε να συνοψίσουμε τους κύριους λόγους σύγκρουσης ρόλων ως εξής:

- Δεν γνωρίζω τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι από εμένα.
- Δεν έχω σαφή εικόνα όσον αφορά το περιεχόμενο της εργασίας μου.
- Δεν έχω σαφή εικόνα όσον αφορά τις υπευθυνότητες της εργασίας μου.
- Δεν μπορώ να προσαρμοστώ στην κουλτούρα του οργανισμού
- Θεωρώ ότι είναι αδύνατο να ικανοποιήσω όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές.
- Θεωρώ ότι έχω λίγη εξουσία ώστε να φέρω εις πέρας ότι μου έχει ανατεθεί.
- Θεωρώ ότι πρέπει να προβώ σε ενέργειες με τις οποίες δεν συμφωνώ.
- Θεωρώ ότι αντιμετωπίζω μεγάλο φόρτο εργασίας.
- Θεωρώ ότι δεν έχω στη διάθεση μου τα αναγκαία μέσα ώστε να εκτελέσω επιτυχώς τα καθήκοντά μου.
- Θεωρώ ότι θα μπορούσα να προσφέρω περισσότερα

Σε έναν οργανισμό η σύγκρουση των ρόλων δεν οφείλεται συνήθως μόνο σε έναν από τους παραπάνω λόγους, αλλά σε συνδυασμό αυτών. Η μελέτη τους είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση διότι μέσω αυτών θα μπορέσουν να βρεθούν λύσεις που θα οδηγήσουν στην μετρίαση αυτού του είδους συγκρούσεως και θα βελτιωθούν κατά πολύ οι εργασιακές καταστάσεις σε έναν οργανισμό.

## 6. Συνέπειες

Η λέξη σύγκρουση προκαλεί σε όλους την εντύπωση ότι πρόκειται για κάτι αρνητικό και ότι θα επιφέρει δυσάρεστες καταστάσεις. Τις περισσότερες φορές ισχύει αυτή η γενική εντύπωση αλλά δεν μπορούμε να αποκλείσουμε και το αντίθετο. Σε ορισμένες περιπτώσεις η σύγκρουση μπορεί να σημαίνει ανανέωση και δημιουργία, να έχει δηλαδή θετικές συνέπειες.

Σύμφωνα με τον Kahn όταν υπάρχει αμφιβολία και σύγκρουση στην άσκηση του ρόλου, υπάρχει και μεγάλη ένταση και λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία. Το άτομο βρίσκεται σε μια διαρκή πάλη με τον ίδιο του τον εαυτό και συχνά βρίσκεται σε ένα αδιέξοδο όσον αφορά τις ενέργειες ή τις αποφάσεις που πρέπει να πάρει. Αυτό οδηγεί σε συναισθήματα απαισιοδοξίας σχετικά με τον τρόπο που μπορεί κάποιος να αντιμετωπίσει το περιβάλλον του οργανισμού. Το αποτέλεσμα αυτών των αρνητικών συναισθημάτων είναι να δημιουργείται ανεύθυνη συμπεριφορά, να μην εκπληρώνονται δηλαδή σωστά τα καθήκοντα, να υπάρχει αδιαφορία, απουσίες και καθυστερήσεις<sup>22</sup>. Τα άτομα χαρακτηρίζονται από απάθεια και στασιμότητα. Δεν ενδιαφέρονται για νέες ιδέες και αλλαγές. Όταν υπάρχει παραδείγματος χάριν, υπερφόρτωση ρόλων ή ο ρόλος είναι ελάχιστα απαιτητικός, τότε μπορεί να έχουμε μεγάλη σπατάλη ενέργειας και εμπόδια στην συνεργασία με άλλους. Αυτό έχει ως συνέπεια να υπολειτουργεί ο οργανισμός, να μην λειτουργεί στο μέγιστο δυνατό του σημείο και να μην έχει την μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα. Πολλοί από τους στόχους της επιχείρησης δεν εκπληρώνονται και υπάρχει μια γενικότερη δυσαρέσκεια.

Συχνά υπάρχει ένα ξέσπασμα στους συναδέλφους, η οποία οδηγεί σε ρήξη και διαμάχη, ακόμα και με τους ανωτέρους του. Αυτό έχει αρνητικό

---

<sup>22</sup> Δαμουλιάνου Χ., «Το αίσθημα ικανοποίησης, αντίδοτο στον φόρτο εργασίας, Η Καθημερινή, 31/10/2004

αντίκτυπο σε όλο τον οργανισμό. Η επικοινωνία γίνεται ακόμη πιο δύσκολη και το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται άλλου είδους συγκρούσεις και πολλά προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης<sup>23</sup>.

Μια από τις πιο σημαντικές συνέπειες της σύγκρουσης ρόλων στο χώρο των οργανώσεων είναι το άγχος – στρες στην εργασία.<sup>24</sup> Ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, ο εργασιακός χώρος απαιτεί υψηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Στην σύγχρονη πραγματικότητα η εργασία αποτελεί μέσο για την αποδοχή και αναγνώριση του ενήλικου ατόμου, για αυτό και παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή του. Όταν υπάρχει σύγκρουση ή ασάφεια ρόλου, ο εργαζόμενος νιώθει να πιέζεται, δεν ξέρει πως και σε ποιες υποχρεώσεις πρέπει να αντεπεξέλθει και βρίσκεται σε μια κατάσταση γενικότερου άγχους<sup>25</sup>. Όταν αυτό είναι έντονο και διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, αρχίζει να μας καταβάλλει με συνέπεια να αναπτύσσονται διάφορα συμπτώματα. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα προμηνύματα είναι ο έντονος εκνευρισμός, ανησυχία, ανασφάλεια, διαταραχές μνήμης, δυσκολία στον ύπνο, ταχυκαρδία, ζαλάδα κ.α.<sup>26</sup> Υπάρχουν δηλαδή αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην σωματική, τόσο και στην ψυχική μας υγεία<sup>27</sup>. Συχνά όλα αυτά οδηγούν σε προβλήματα συμπεριφοράς, όπως επιθετικότητα απέναντι στους συναδέλφους, αυξημένο κάπνισμα και κατανάλωση αλκοόλ και μεγάλη ροπή προς ατυχήματα.

Στον αντίποδα αυτών των αρνητικών συνεπειών υπάρχουν και ορισμένες θετικές. Εάν η σύγκρουση ρόλων εντοπιστεί και οι μάνατζερ την κατευθύνουν σωστά τότε μπορεί να έχουν καλό αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει διότι αναγνωρίζεται ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα, δίνονται πληροφορίες για

---

<sup>23</sup> Montana & Bruce, Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος 2004

<sup>24</sup> Αντωνάκης Β. Ιωάννης, Κοινωνιολογία των οργανώσεων, Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης, 2008, σελ 59

<sup>25</sup> Bennett Roger, Organizational Behaviour, financial times, Pitman Publishing, 1997, σελ 133

<sup>26</sup> Τσόκου Αμαλία, Το στρες στην εργασία, [www.dimokratiki.org](http://www.dimokratiki.org), 2008

<sup>27</sup> Bennett Roger, Organizational Behaviour, financial times, Pitman Publishing, 1997, σελ 133



κάποιες λειτουργίες και δείχνει που ενδεχομένως να χρειάζονται διαρθρωτικές ενέργειες. Μπορεί δηλαδή να λειτουργήσει σαν δείκτης ο οποίος να “δείχνει” που υπάρχουν ανάγκες για προσαρμογές σε διοικητικές διαδικασίες και διαδικασίες επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού.<sup>28</sup> Όταν υπάρχει σύγκρουση ρόλων τα άτομα κάποια στιγμή αυθορμήτως θα αντιδράσουν και έτσι θα μπορέσουν να ακουστούν οι προβληματισμοί τους και οι δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζει. Θα προαχθεί δηλαδή η επικοινωνία, μέσω της οποίας θα γίνουν κατανοητές οι αιτίες ενός προβλήματος. Ακόμα και το άγχος που δημιουργείται μπορεί να έχει και την θετική του πλευρά<sup>29</sup>. Το λίγο άγχος είναι δημιουργικό, διότι παρακινεί το άτομο να εκτελέσει σωστά τα καθήκοντα του και να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις του.

Συγκεντρωτικά οι συνέπειες της σύγκρουσης ρόλων είναι:

#### Αρνητικές

- ένταση και διαμάχες
- αρνητικά συναισθήματα, απογοήτευση
- ανεύθυνη συμπεριφορά
- μείωση παραγωγικότητας
- άγχος

#### Θετικές

- αναγνώριση προβλήματος
- λύσεις σε προβλήματα
- δημιουργία

---

<sup>28</sup> Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις,

<sup>29</sup> Ζαβλανός Μ. Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης 2002, σελ 150

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η σημασία των συνεπειών αυτών γενικά είναι πολύ σημαντική, καθώς αν τις κατανοήσουμε σωστά θα καταλάβουμε γιατί πρέπει να βρούμε τρόπους να αποφύγουμε την σύγκρουση των ρόλων. Δεν πρέπει όμως να είμαστε προκατειλημμένοι όσο αφορά τις συνέπειες και να πιστεύουμε ότι έχει μόνο αρνητικές. Το γεγονός του ότι οι θετικές είναι λίγες και υποσκιάζονται από τις αρνητικές δεν πρέπει μας κάνει να της ξεχνάμε.

## 7. Στρατηγικές χειρισμού συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις γενικά και οι συγκρούσεις ρόλων ειδικότερα, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των οργανώσεων και με την κατάλληλη αντιμετώπισή τους μπορούν να μεγιστοποιηθούν οι θετικές και να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες. Η εύρεση λύσεων για την σωστή διεύθυνση τους θα οδηγήσει σε εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, μείωση των εντάσεων, μεγαλύτερη προσωπική ικανοποίηση των μελών του και τελικά σε επίτευξη των στόχων του. Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων, όπως είναι η αποφυγή, η επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας, ο συμβιβασμός και η άμεση αντιμετώπιση. Η τελευταία, εάν χρησιμοποιηθεί σωστά, και μόνο τότε, είναι και η πιο αποτελεσματική γιατί το πρόβλημα λύνεται από την ρίζα του.

Στην μέθοδο αποφυγής<sup>30</sup> τα στελέχη αποφεύγουν την αντιμετώπιση του προβλήματος και πιστεύουν ότι εάν το αγνοούν, αυτό θα λυθεί από μόνο του. Πολλές φορές τα άτομα απομακρύνονται και παραιτούνται από τον ρόλο τους, είτε μόνιμα είτε προσωρινά, όταν βρίσκονται αντιμέτωπα με την προβληματική κατάσταση της σύγκρουσης των ρόλων τους. Αυτό δίνει την δυνατότητα να μην σπαταλούν άδικα τον χρόνο τους σε προβλήματα που μπορούν να επιλυθούν από μόνα τους. Το μειονέκτημα όμως είναι ότι επειδή δεν εστιάζει στις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, αγνοούνται ζωτικά θέματα του οργανισμού.

Όταν έχουμε συμβιβασμό<sup>31</sup>, τότε τα άτομα που δεν μπορούν να βρουν άλλη λύση για να αποτρέψουν την σύγκρουση των ρόλων, επιλέγουν να υποχωρήσουν από τους αρχικούς στόχους ή να ανεχθούν μια κατάσταση που αδυνατούν να αποφύγουν. Στην παρέμβαση εξουσίας<sup>32</sup> η ηγεσία επιβάλλει την

---

<sup>30</sup> Montana & Bruce, Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος 2004, σελ 463

<sup>31</sup> Montana & Bruce, Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος 2004, σελ 463

<sup>32</sup> Montana & Bruce, Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος 2004, σελ 464

δικιά της άποψη , πιστεύοντας ότι έτσι θα επιλυθεί πιο γρήγορα η σύγκρουση. Αυτό όμως μπορεί: πρώτον, να οδηγήσει στην επανεμφάνιση του προβλήματος στο μέλλον (επειδή δεν αντιμετωπίζονται οι αιτίες) και δεύτερον, υπάρχει το ενδεχόμενο να οξυνθεί η σύγκρουση που υπάρχει, γιατί το άτομο μπορεί να θεωρήσει ότι πιέζεται ακόμα περισσότερο εξαιτίας της απόφασης αυτής.

Αμα όμως θέλουμε να έχουμε ριζική αντιμετώπιση και όχι επιφανειακή, τότε ο καλύτερος τρόπος χειρισμού είναι η άμεση αντιμετώπιση<sup>33</sup>. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και η λύσεις που δίνονται έχουν κατά βάση μακροχρόνια και όχι μόνο βραχυχρόνια αποτελέσματα. Τα άτομα πρέπει να είναι διαθέσιμα να συμμετάσχουν στην διαδικασία αυτή και να αφιερώσουν αρκετό χρόνο. Δεν είναι βέβαια πάντοτε εγγυημένο ότι θα βρεθεί λύση, αλλά εάν βρεθεί θα είναι κάποια η οποία θα πηγάζει από τα βαθύτερα αίτια του προβλήματος

---

<sup>33</sup> Montana & Bruce, Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος 2004, σελ 465

## 8. Παρεμβάσεις

Όπως αναφέρθηκε στις αιτίες της σύγκρουσης των ρόλων, ένα συχνό φαινόμενο είναι να δίνονται στο άτομο αντικρουόμενες εντολές. Θα πρέπει λοιπόν να δίνονται οδηγίες, οι οποίες να είναι ξεκάθαρες ως προς το τι ζητάνε<sup>34</sup>. Ο στόχος θα πρέπει να διευκρινίζεται με σαφήνεια και να μην δίνονται περιθώρια για αμφισβήτηση, δεν θα πρέπει δηλαδή κάποιος να δίνει αντιφατικές εντολές. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να συνεννοούνται μεταξύ τους ως προς το τι θα ζητάνε, να ακολουθούνε δηλαδή την ίδια στρατηγική. Θα πρέπει οι εντολές να είναι ‘καθαρές’ και να είναι προσδιορισμένο το ποια θα είναι η αναμενόμενη συμπεριφορά του ατόμου που καλείται να εκπληρώσει ένα στόχο<sup>35</sup>.

Πριν δοθεί μία θέση και ένας ρόλος, θα πρέπει να μελετώνται με ακρίβεια οι δυνατότητες, οι γνώσεις και οι αντοχές του ατόμου. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να εκτελούν τα κατάλληλα άτομα τους ρόλους που τους ταιριάζουν και έτσι θα αποφευχθεί, μέχρι ένα σημείο, η σύγκρουση λόγω υπερβολικού ή αντιθέτως, λόγω ελαχίστου απαιτητικού ρόλου. Όταν κάποιος εκτελεί κάποιο ρόλο και να νιώθει ότι του ταιριάζει αυτός, τότε είναι περισσότερο ικανοποιημένος από τον ίδιο του τον εαυτό. Αυτό έχει ως συνέπεια να ανταποκρίνεται καλύτερα σε αυτά που περιμένουν οι άλλοι από αυτόν. Το ίδιο συμβαίνει και όταν δεν είναι επιφορτισμένος υπερβολικά γιατί έχει την ευχέρεια να συγκεντρωθεί σε αυτό που του ζητείται. Στην κατανομή των ρόλων θεωρείται επίσης πολύ σημαντική η εξέταση της προσωπικότητας και των αντιλήψεων του εργαζόμενου, γιατί έτσι θα συμφωνούν οι ενέργειες με τα ‘θέλω’ του.

---

<sup>34</sup> Bennett Roger, Organizational Behaviour, financial times, Pitman Publishing, 1997 ,σελ 128

<sup>35</sup> Παναγιωτοπούλου P., Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις, Αθήνα, Κριτική, 1997, σελ 53

Όταν κάποιος είναι καινούριος σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να του δίνεται και ο κατάλληλος χρόνος για να μπορέσει να προσαρμοστεί στην κουλτούρα που επικρατεί και στα νέα δεδομένα. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει συνεχείς ενημέρωση και εκπαίδευση, τόσο των νέων όσο και των παλιών μελών του . Μέσω αυτών δεν θα υπάρχουν πολλές απορίες ως προς το ποια είναι ο αναμενόμενη συμπεριφορά και έτσι δεν θα υπάρχουν διλήματα για το τι θα πρέπει να κάνει. Η επικοινωνία είναι το βασικό κλειδί για την διευθέτηση πολλών προβλημάτων. Μέσω αυτής, παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για να παρθούν σωστές αποφάσεις και αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες. Όταν υπάρχει σαφής και αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών και απόψεων, τότε επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι του οργανισμού. Η επικοινωνία βοηθάει στην έκφραση των συναισθημάτων και αυτός είναι ένας τρόπος καταπολέμησης του εργασιακού στρες. Επιπλέον, πολύ σημαντική είναι και η ανασκόπηση παλαιότερων καταστάσεων και η εξέταση του πως αντιμετωπίστηκαν τότε.

Για να αποφευχθεί η σύγκρουση ρόλων ή έστω να ελαχιστοποιηθεί, θα πρέπει να υπάρχει ενθάρρυνση των ατόμων, έτσι ώστε να ξέρουν ότι ενεργούν σωστά. Όταν υπάρχει αναγνώριση του έργου που εκτελεί κάποιος, τότε το άτομο είναι περισσότερο ευχαριστημένο από τον εαυτό του και από την εργασία του και έτσι προσπαθεί ακόμα πιο πολύ να επιτύχει τον σκοπό του.

## 9. Συμπεράσματα

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η μελέτη της σύγκρουσης των ρόλων σε έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντική για την σωστή και ομαλή λειτουργία του. Από το κάθε άτομο που κατέχει μια θέση προσδοκάτε και μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Πολλές φορές όμως παρατηρείτε οι διάφοροι ρόλοι να είναι ασυμβίβαστοι μεταξύ τους και να δημιουργούνται συγκρούσεις.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι όταν οι συγκρούσεις έχουν να κάνουν με τους ρόλους, συχνά είναι μικρές και προκαλούν εντάσεις που ίσως να είναι απαραίτητες για τη βελτίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Παράλληλα, μπορεί να σμιλεύουν ικανότητες και να αυξήσουν την ωριμότητα των εμπλεκομένων. Ωστόσο, όταν οι συγκρούσεις αυτές είναι έντονες είναι δυνατόν τα αποτελέσματα να είναι αντίθετα. Πολλές φορές παρατηρείται μείωση του όγκου εργασιών, δυσαρέσκεια και μειωμένη αποδοτικότητα, ενώ τα άτομα που υφίστανται αυτές τις συγκρούσεις μπορεί να παρουσιάσουν υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους, έντασης, δυσανασχέτησης, έλλειψη εμπιστοσύνης στους προϊστάμενους και στην επιχείρηση<sup>36</sup>. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα να υπάρχει μια γενική δυσαρέσκεια στον οργανισμό, ένα αρνητικό κλίμα και ως τελικό επακόλουθο μπορεί να μην εκπληρώνονται οι στόχοι της επιχείρησης και να υπάρχει καθυστέρηση στην ανάπτυξη.

Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτές τις συγκρούσεις έχουν να κάνουν με ασυμβατότητα και ασάφεια, με ελάχιστα ή υπερβολικά απαιτητικούς ρόλους και με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Από όπου και να πηγάζουν οι συγκρούσεις, είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζονται με κατάλληλους χειρισμούς. Οι διευθύνοντες των οργανισμών έχοντας υπ' όψιν τους το τι ακριβώς είναι οι ρόλοι και τι η σύγκρουση αυτών, πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν κάθε φορά την αιτία της δυσαρέσκειας. Εάν το καταφέρουν, τότε

---

<sup>36</sup> Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα, Interbooks, 2001

θα μπορέσουν να βρουν και ικανοποιητικές λύσεις στο πρόβλημα αυτό. Οι οδηγίες προς τον κάτοχο κάποιας θέσης θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες, να διευκρινίζεται με σαφήνεια το τι αναμένετε από αυτό, να μην υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές<sup>37</sup> και να του δίνεται ο κατάλληλος χρόνος να προσαρμοστεί στα δεδομένα της επιχείρησης.

Ένας οργανισμός στον οποίο θα υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεννόηση, θα διακρίνεται δηλαδή για τις υγιείς σχέσεις στο εσωτερικό του, θα μπορεί να προάγει τα συμφέροντά του με ποιο αποτελεσματικό τρόπο και θα μπορεί να εκπληρώσει με επιτυχία τους στόχους του. Τα άτομα που τον πλαισιώνουν θα είναι ικανοποιημένα και θα μπορούν να εργαστούν χωρίς ιδιαίτερο άγχος και πιέσεις. Εν κατακλείδι, όλα αυτά θα συντελέσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην μεγιστοποίηση του κέρδους το οποίο είναι και ο τελικός σκοπός κάθε οικονομικής οντότητας.

---

<sup>37</sup> Bennett Roger, Organizational Behaviour, financial times, Pitman Publishing, 1997 ,σελ 128



## 10. Βιβλιογραφία

### 10.1 Ελληνόγλωσση

Αντωνάκης Β. Ιωάννης, Κοινωνιολογία των οργανώσεων, Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης, 2008

Δαμουλιάνου Χ., «Το αίσθημα ικανοποίησης, αντίδοτο στον φόρτο εργασίας, Η Καθημερινή, 31/10/2004

Ζαβλανός Μ. Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης 2002

Κάντας Α, Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία: κίνητρα ,επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, τ.1, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα,1998

Μουρδουκούτας Π., Η Επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία, Σταμούλης 2005

Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις, Αθήνα, Κριτική, 1997

Τσαούση Ασπασία, Κοινωνιολογία των Έμφυλων Σχέσεων, Πανεπιστήμιο Αθηνών/Τμήμα Μ.Ι.Θ.Ε., 2006

Τσαούση Δ. Γ., Η κοινωνία του ανθρώπου: Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg 1999

Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα, Interbooks, 2001

Ψαθάς Δημήτριος, Παιδαγωγική και Ψυχανάλυση, Τρίπολη 2008

## 10.2 Ξενόγλωσση

Baker J.H. Leadership, culture and knowledge management”, weLEAD Online Magazine, Leadendtoday and Baker G.A. , “.org”, 2001

Bennett Roger, Organizational Behaviour, financial times, Pitman Publishing, 1997

Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley; 1993

Denison D., “Corporate culture and Organizational effectiveness, New York, John Wiley and Sons, 1990

Heaney, L.F., (2001), “A question of management: conflict, pressure and time ” , The International Journal of Educational Management, vol.15, No 4.

Mary Jo Hatch, Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University press, 1996

Montana & Bruce, Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος 2004

Tidd Simon, Friedman Raymond, Conflict style and coping with role conflict: an extension of the uncertainty model of work stress, *the international journal of conflict management*, 2003, Vol. 13, No 3, pp. 236-257

## 10.3 Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

[www.dimokratiki.org](http://www.dimokratiki.org) , Το στρες στην εργασία, Τσόκου Αμαλία, 2008

[www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr) , Συγκρουσθείτε μεν... αλλά εποικοδομητικά, Καθημερινή, 2008

<http://oikonomika.org>

[www.vea.gr](http://www.vea.gr)

