



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**

**ΒΛΑΧΑΚΗ ΧΑΡΟΥΛΑΣ**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
κ. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε τυπική οργάνωση για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της, βασίζεται σε συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες. Ένας καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της, είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν διαφορετικό πλέγμα στόχων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί, αναπόφευκτα, κάποιος βαθμός σύγκρουσης μεταξύ των ενδιαφερομένων ατόμων και ομάδων στην προσπάθεια να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους.

Ο πιο απλός ορισμός της σύγκρουσης είναι η διαμάχη μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και ακόμη ανάμεσα σε ένα άτομο και τον εαυτό του. Σύμφωνα με τον Kriesburg<sup>1</sup>, οι αντιθέσεις είναι μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Ο Deutch<sup>2</sup> αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται, όταν η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας.

Σύγκρουση προκαλείται από όλα τα είδη των αντιθέσεων ή των διαφωνιών μεταξύ ατόμων σε διάφορα θέματα. Συγκρούσεις γίνονται σχεδόν καθημερινά στον οργανισμό και οι μάντζερς σπαταλούν το 20% του χρόνου τους για τη διευθέτησή τους.

Η κλασική σχολή Μάντζμεντ (F. Taylor, H. Fayol) θεωρεί τις συγκρούσεις ανεπιθύμητες. Σύμφωνα με αυτή τη σχολή οι συγκρούσεις μπορούν να ελαχιστοποιηθούν, μέσω της προσεκτικής επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσής τους, των λεπτομερών περιγραφών των θέσεων εργασίας, των λεπτομερών κανόνων και των συστημάτων κινήτρων. Αυτές οι συνταγές, είναι ακόμη χρήσιμες για τον περιορισμό και την αποφυγή ορισμένων ανεπιθύμητων συγκρούσεων. Κατά μία άποψη η διευθέτηση των συγκρούσεων είναι σχετική και όχι απόλυτη.

Γενικά η σύγκρουση, θεωρείται για πολλούς καταστρεπτική δύναμη με αρνητικές συνέπειες, και για άλλους πάλι έχει θετικά αποτελέσματα.

1. Βλέπε σχετικά: Louis Kriesburg, The Sociology of Social Conflicts, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1973

2. Βλέπε σχετικά: Morton Deutch, The Resolution of Conflict, New Haven: Yale University Press, 1973



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**  
**ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 1.1 Γενικά

Κάθε άτομο που ασκεί κάποιο ρόλο μέσα σε μια ομάδα περιμένει και από όλα τα μέλη της, προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους, να συμπεριφέροντε σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς ή ο 'αναμενόμενος ρόλος' του ατόμου μέσα στην ομάδα μπορεί να καθοριστεί από κάποιο αριθμό στοιχείων, όπως η περιγραφή της εργασίας, ο τίτλος της θέσης ή άλλες ανάγκες και σκοποί του οργανισμού.

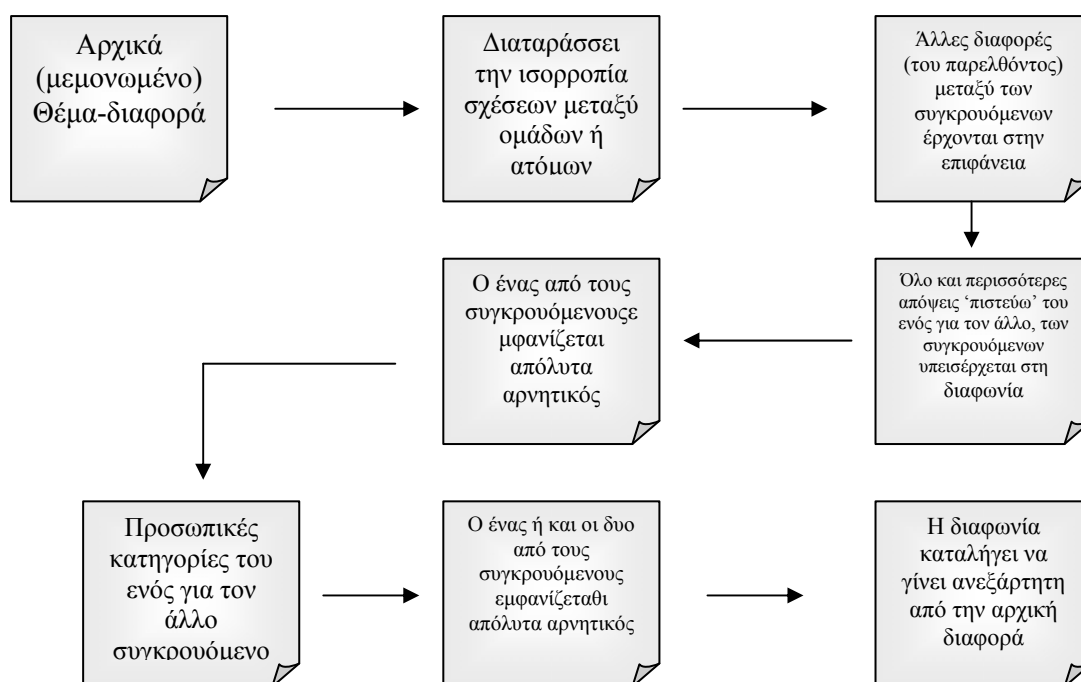
Ρόλος είναι οι αναμενόμενες συμπεριφορές, που σχετίζονται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση (εργασίας) στη δομή της επιχείρησης. Ο ρόλος, περιγράφει, επίσης, πως το άτομο αντιλαμβάνεται την κατάσταση και τις υποχρεώσεις-δικαιώματά του στην επιχείρηση. Η έννοια του ρόλου είναι σπουδαία για να κατανοήσει το πώς λειτουργεί μια ομάδα και πως αναπτύσσονται οι διαδικασίες μέσα σε αυτήν και πως ακόμη καταλήγει να έχει την α ή τη β συμπεριφορά.

Ο ρόλος ή οι ρόλοι που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα επηρεάζεται από το συνδυασμό: (α) οργανωσιακών παραγόντων, όπως οι απαιτήσεις του έργου, το στυλ ηγεσίας, η θέση του στο δίκτυο επικοινωνίας και (β) προσωπικών παραγόντων, όπως οι αξίες, οι στάσεις, η παρακίνηση, η ικανότητα και η προσωπικότητα.

Εκτός από τη μορφή του ρόλου που θεωρείται από τη σκοπιά του περιβάλλοντος του ατόμου, το οποίο ασκεί κάποιο ρόλο και καλείται 'αναμενόμενος', υπάρχει η μορφή του ρόλου που καθορίζεται από τις πεποιθήσεις του ίδιου του ατόμου το οποίο ασκεί αυτόν τον ρόλο. Είναι ο 'ατομικός' ρόλος, που σε ορισμένες περιπτώσεις συμπίπτει με τον 'αναμενόμενο', άλλοτε όμως διαφέρει. Και μια τρίτη μορφή είναι ο 'θεσπισμένος' ρόλος, που προϋποθέτει για την άσκηση καθενός ρόλου τη μορφή εκείνης της συμπεριφοράς την οποία η κοινωνία, οι νόμοι και οι θεσμοί έχουν θεσπιστεί. Αποτελεί δηλαδή η Τρίτη αυτή μορφή τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας πρέπει πραγματικά να συμπεριφέρεται. Στο βαθμό στον οποίο υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τριών αυτών μορφών ρόλων, η πιθανότητα να προκύψουν αντιθέσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση αυξάνουν.

Ο Bailey αναγνωρίζει τρεις τύπους αντιθέσεων, (α) αντιθέσεις υφισταμένων-μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου και μιας ομάδας, του οποίου αυτός ελέγχει, (β) αντιθέσεις προϊσταμένων-μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας που έχουν εξουσία πάνω σ' αυτόν, (γ) παράλληλες αντιθέσεις-μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας με την οποία ο διευθυντής έχει ίση εξουσία.

Στην παραπάνω θέση προϋποτίθεται ότι το άτομο δέχεται την καθοδήγηση ή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας μόνο πηγής. Αυτό όμως απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα άτομα απαντούν ή πρέπει να απαντούν ή να απαντούν στις προσδοκίες πολλαπλών ρόλων, γιατί κατέχουν πολλαπλούς ρόλους μέσα στον οργανισμό.



Σχήμα 1: Η δυναμική των συγκρούσεων

Πηγή: Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα Interbooks, 2001, σελ. 224

Η πραγματικότητα αυτή συχνά αναγκάζει το άτομο να ασκεί ρόλους που δεν του αρμόζουν, με αποτέλεσμα οι προσωπικές του άμεσες ή έμμεσες δυσκολίες να τους προκαλούν ιδιαίτερη ένταση νεύρων. Όταν συμβαίνει αυτό, λέμε ότι το άτομο ασκεί αντιθέσεις ρόλου. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι αντιθέσεων ρόλου:

## 1.2 Σύγκρουση ρόλων

1) Αντιθέσεις, που προκύπτουν από την ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο το οποίο κατέχει ένα ρόλο, μπορεί να υπάρξουν, όταν με την ανάθεση αυτών των ρόλων καθορίζονται διαφορετικές προσδοκίες συγχρόνως στο άτομο που κατέχει ένα ρόλο. Είναι τότε αδύνατο για το άτομο αυτό να τις ικανοποιήσει όλες ταυτόχρονα.

Ένας επόπτης ενδέχεται π.χ. να διαπιστώσει ότι οι ανώτεροί του περιμένουν από αυτόν να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα της διοίκησης στις σχέσεις της με τους υφισταμένους του. Αν η άποψη που κυριαρχεί στη διοίκηση είναι ότι η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί κυρίως με διοικητική πίεση, τότε η διοίκηση περιμένει από τον επόπτη να ασκήσει πίεση στους υφισταμένους του για να παράγουν περισσότερο. Συγχρόνως όμως, οι κατώτεροί του ενδέχεται να περιμένουν από τον επόπτη να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντά τους, στους ανωτέρους του, με την έννοια ότι θα πρέπει να τους προστατέψει από την άσκηση πίεσης για την αύξηση παραγωγής. Το αποτέλεσμα θα είναι ακόμα χειρότερο, αν η προσωπική αντίληψη του επόπτη σχετικά με το ρόλο του διαφέρει από τις προσδοκίες τόσο των ανωτέρων του όσο και των κατωτέρων του.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θέση του διευθυντή του σχολείου. Από την πλευρά τους οι δάσκαλοι μπορεί να περιμένουν από το διευθυντή να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις απαιτήσεις τους για εφόδια, υλικά, επισκευές ή εγκαταστάσεις, που θεωρούν βασικές για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Από την άλλη μεριά, ο επόπτης σχολείων ενδέχεται να έχει την αντίληψη ότι στα πλαίσια της άσκησης του ρόλου του ο διευθυντής πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο ή τουλάχιστον να ελαττώσει τα εκπαιδευτικά έξοδα. Στην πραγματικότητα οποιαδήποτε και αν είναι η οριστική απόφαση του διευθυντή, ακόμα και η συμβατική, ενδέχεται να θεωρηθεί και από τις δυο πλευρές ως μη ικανοποιητική.

2) Αντιθέσεις, που προκύπτουν από την κατοχή πολλών ρόλων, συμβαίνουν, όταν το άτομο κατέχει πολλούς ρόλους συγχρόνως και μάλιστα, όταν ορισμένοι από αυτούς παρουσιάζουν συγκρουόμενες προσδοκίες. Στην περίπτωση αυτή, στο άτομο που πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις, δημιουργείται ιδιαίτερο άγχος.

Έτσι, αφού το άτομο δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όλους τους ρόλους, βρίσκεται σε σύγκρουση, ποιον να υποδυθεί; Σε ποιον να ανταποκριθεί πρώτα και πλήρως;

Παράδειγμα αυτού του είδους των αντιθέσεων βρίσκουμε σε σχολικές περιφέρειες, ειδικότερα στις πολύ μικρές, όπου ο διευθυντής υποχρεώνεται να εκτελεί και άλλες υπευθυνότητες έξω από τα κύρια καθήκοντά του. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση του διευθυντή, που παράλληλα με το διοικητικό του έργο, έχει και τη διδακτική απασχόληση. Σ' αυτήν όμως, όπως και σε ανάλογες συνθήκες, έχει διαπιστωθεί ότι η ηγετική συμπεριφορά αυτών των διευθυντών είναι πολύ διαφορετική από εκείνη των διευθυντών που ο ρόλος τους είναι αποκλειστικά διοικητικός για διάφορες μεταβλητές. Οι διευθυντές δηλαδή, που είχαν και μερική διδακτική απασχόληση, υπήρξαν καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι από τους διευθυντές με διοικητική μόνον απασχόληση στον τομέα της ενεργού ανάληψης του ρόλου, του συμβιβασμού των συγκρουόμενων απαιτήσεων των διαφόρων ατόμων και ομάδων και της ανοχής στην αμφιβολία και στην αβεβαιότητα.

Αντίθετα, οι διευθυντές που είχαν αποκλειστικά διοικητική απασχόληση έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση της παραγωγής. Ένας άλλος τύπος αντιθέσεων για το ρόλο του διευθυντή είναι ο παρακάτω.

### 1.3. Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις.

3) Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις συμβαίνουν, όταν υπάρχουν συστηματικές διαφορές μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα, όταν δηλαδή ένα άτομο βάλλεται από διασταυρούμενα πυρά. Σχετικό παράδειγμα στην κατηγορία αυτή είναι, όταν τα μισά άτομα του συλλόγου των καθηγητών απεργούν, ενώ ο διευθυντής και οι υπόλοιποι καθηγητές καταβάλλουν προσπάθειες για να μη σταματήσει η λειτουργία του σχολείου. Μια από τις κυριότερες διαπιστώσεις του Moyer είναι ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ενότητα και η συνοχή των μελών μιας ομάδας απέναντι της ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των μελών της.

Ο τέταρτος και τελικός τύπος των αντιθέσεων που εξετάζεται είναι ο τύπος των αντιθέσεων, ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο.

Στο παράρτημα ακολουθεί ένα αληθινό παράδειγμα εργασιακής σύγκρουσης ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους, της Χαλυβουργικής, το οποίο και αναλύουμε στη συνέχεια.

Σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αυτοί είναι μεγάλοι, είτε μικροί, παρατηρούμε τη διοίκηση να υποστηρίζει το συμφέρον της και κατ' επέκταση το συμφέρον της επιχείρησης, παραβλέποντας αυτό των εργαζομένων. Οι μικρότερες αποδοχές και το ελαστικότερο ωράριο εργασίας, είναι οι κύριες επιδιώξεις της επιχείρησης, καταπατώντας συχνά τα δικαιώματα των εργαζομένων. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι, επιδιώκουν συμβατικότερα ωράρια και υψηλότερες αποδοχές. Όπως είναι φανερό τα συμφέροντα των δύο ομάδων είναι αντικρουόμενα, και όταν κανείς από τους δύο δεν κάνει πίσω και δεν υπάρχει συμβιβασμός, φυσικό επακόλουθο είναι η σύγκρουση, με τις διάφορες μορφές της, έχοντας άσχημες συνέπειες στην πορεία των μεταξύ σχέσεων των ομάδων διοίκησης-εργαζομένων, μπορεί αντιθέτως να βοηθήσει και στην ενδυνάμωσή τους.

Για τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων, θα μιλήσουμε παρακάτω, σε άλλο κεφάλαιο.

#### 1.4. Ενδοπροσωπική σύγκρουση.

4) Αντιθέσεις, που προκύπτουν από την προσωπικότητα του ατόμου το οποίο κατέχει ηγετικό ρόλο. Μια σημαντική πηγή αντιθέσεων προέρχεται από τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις βασικές ανάγκες του ατόμου και των απαιτήσεων που έχει από αυτό ο οργανισμός ως διευθυντή. Αναμφιβόλως, κάθε διευθυντής μπορεί να παραθέσει πολλές περιπτώσεις αυτού του τύπου των αντιθέσεων. Για παράδειγμα, αυτός ως άτομο είναι ενδεχόμενο να απεχθάνεται να μιλά σε ομάδες, ενώ ως διευθυντής οφείλει να το κάνει.

#### 1.5. Καταστάσεις συγκρούσεων.

Στον πίνακα 1 φαίνονται τέσσερις βασικές καταστάσεις συγκρούσεων:

<b>1. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ 'ΧΑΝΩ-ΚΕΡΑΙΩ'</b> (Σοβαρές συγκρούσεις)	<b>2. ΜΕΙΚΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b> (Σχετικά σοβαρές έως Σοβαρές συγκρούσεις)
<b>3. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΑΜΗΛΗΣ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ</b> (Καθόλου σοβαρές ή ελάχιστα σοβαρές συγκρούσεις)	<b>4. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ 'ΚΕΡΑΙΩ-ΚΕΡΑΙΖΕΙΣ'</b> (Ελάχιστα έως σχετικά σοβαρές συγκρούσεις)

Πίνακας 1: Υπόδειγμα σύγκρουσης.

Πηγή: Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα Interbooks, 2001, σελ. 221.

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

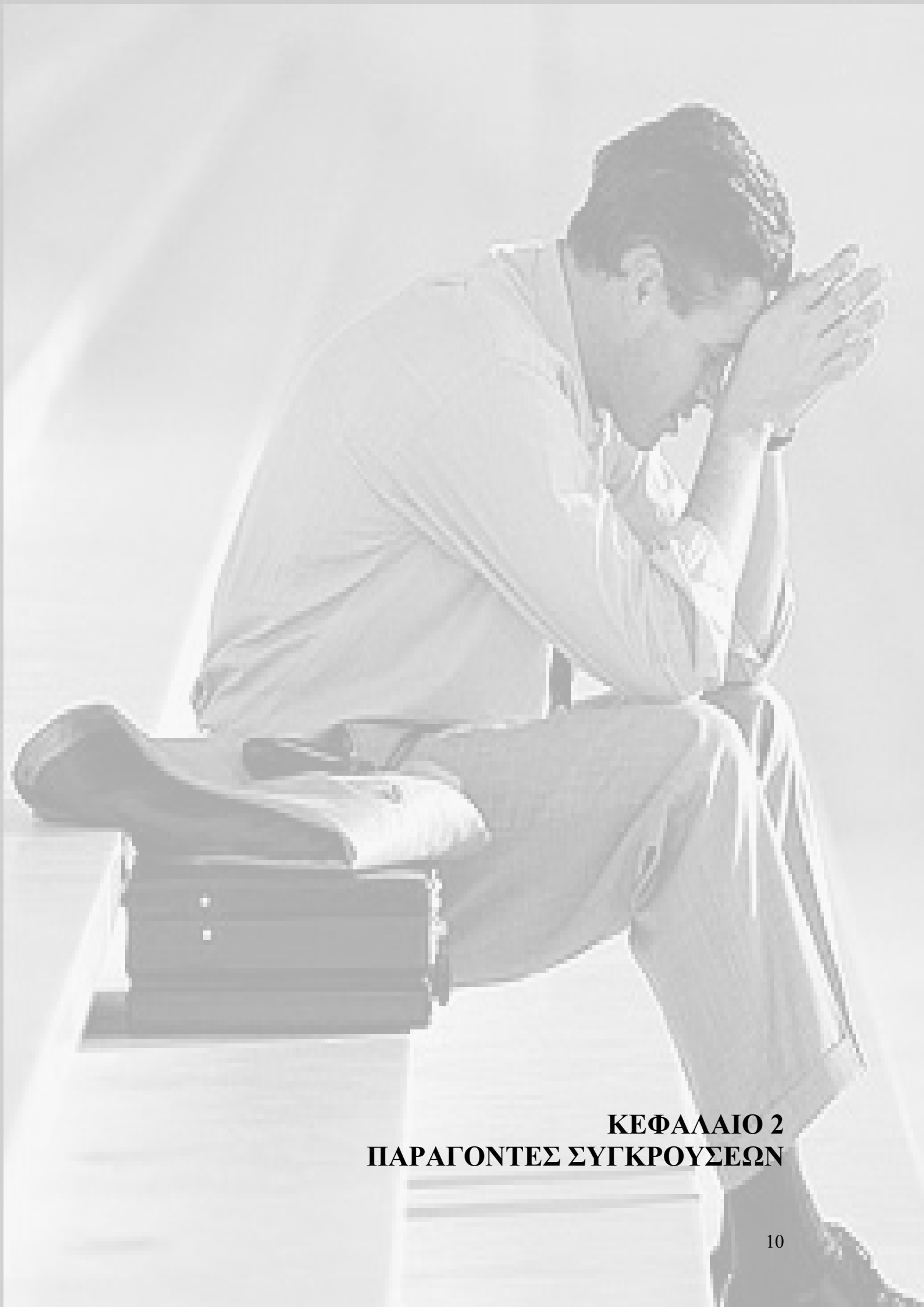
1. Κατάσταση 'κερδίζω-χάνω': Τυπικά, εμφανίζεται όταν υπάρχουν καταστάσεις άμεσης σύγκρουσης στόχων. Οι επιχειρήσεις συνήθως προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τις καταστάσεις αυτού του τύπου μέσα στον εργασιακό χώρο, λόγω των αρνητικών επιπτώσεών τους στην απόδοση και τις σχέσεις των εργαζομένων. Οι ενδοεπιχειρησιακές καταστάσεις του τύπου 'ΚΕΡΑΙΩ-



ΧΑΝΩ' σχετίζονται στενά με την ανάπτυξη πολιτικών στο χώρο της εργασίας. Αυτές σχετίζονται με τις συγκεκριμένες ενέργειες που κάνουν τα μέλη της επιχείρησης όταν επιδιώκουν προσωπικούς-εγωιστικούς τους στόχους που αντιτίθενται στους στόχους των άλλων μέσα στην επιχείρηση.

2. Μεικτή κατάσταση: Η περίπτωση του τετραγώνου 2 στο παραπάνω σχήμα εμφανίζεται όταν υπάρχει υψηλή σχέση αντιθέσεων και συμβατών στόχων. Οι σχέσεις συνδικάτων-διοίκησης είναι συχνά μεικτές καταστάσεις. Θέματα που σχετίζονται με τους αντίθετους στόχους είναι η κατανομή των ανταμοιβών και οι σχετικές προτεραιότητες των επιμέρους στόχων. Τα θέματα που άπτονται της μεταβλητής των συμβατών στόχων περιλαμβάνουν τις καταστάσεις όπου:
  - Τα άτομα ή οι ομάδες αποφασίζουν από κοινού τους όρους των μεταξύ τους σχέσεων.
  - Τα άτομα ή οι ομάδες αναγνωρίζουν ότι μπορούν να αποκτήσουν οφέλη από την αμοιβαία συνεργασία, διαφορετικά θα υπάρξουν απώλειες από ενδεχόμενο τερματισμό ή χειροτέρευση των μεταξύ τους σχέσεων.
  - Τα άτομα ή οι ομάδες πιστεύουν ότι θα αυξήσουν τα μεταξύ τους οφέλη ένεκα της συνεργασίας τους.
3. Καταστάσεις χαμηλής αλληλεξάρτησης: Αυτή εμφανίζεται όταν υπάρχει χαμηλή σχέση και στους 2 τύπους στόχων (τετράγωνο 4). Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν συγκρούσεις ή είναι ελάχιστες. Τα άτομα ή οι ομάδες δεν έχουν λόγο να συγκρουσθούν ή να αναπτύξουν κάποιες σχέσεις.
4. Κατάσταση συνεργασίας: Η κατάσταση αυτή δημιουργείται όταν υπάρχει υψηλή σχέση συμβατών στόχων και χαμηλή σχέση αντίθετων στόχων. Οι ενέργειες του ενός ατόμου ή της ομάδας έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από τη στιγμή που οι στόχοι είναι συμβατικοί και συχνά αμοιβαία ενισχυόμενοι, η επίτευξη των στόχων του ενός βοηθά στην επίτευξη των στόχων του άλλου. Σε μια τέτοια κατάσταση οι συγκρούσεις δεν είναι τόσο έντονες ούτε τόσο μακροχρόνιες, όπως στις καταστάσεις που περιγράφονται από τα τετράγωνα 1 και 2 του σχήματος. Η εμφάνιση όμως τέτοιου τύπου συγκρούσεων είναι δεδομένη, αφού πάντα παρουσιάζονται διαπροσωπικές διαφορές, εργασιακές αλληλεξαρτήσεις και διαμάχες σχετικές με την επιλογή μέσων για την επίτευξη των κοινών στόχων.

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



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**  
**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οποιαδήποτε σύγκρουση και να υπάρξει μέσα σε ένα οργανισμό, για να την επιλύσει ο διευθυντής ή μάνατζερ, πρέπει φυσικά να γνωρίζει την πηγή, την προέλευσή της. Υπάρχουν πολλές πηγές αντιθέσεων, οι κυριότερες από αυτές, οι οποίες και προκαλούν κύρια αίτια συγκρούσεων είναι πολλές<sup>1</sup>, εμείς θα αναλύσουμε 6 από τις αιτίες, οι οποίες είναι και οι κυριότερες:

- + Προβλήματα επικοινωνίας
- + Προβλήματα στη δομή ενός οργανισμού
- + Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων
- + Ανθρώπινοι παράγοντες
- + Γνωστικές αντιθέσεις
- + Συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων
- + Άλλες πηγές αντιθέσεων

### 2.1. Προβλήματα επικοινωνίας

Η επικοινωνία σε μια ομάδα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες Ομαλής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Όταν όμως η επικοινωνία είναι κακή, τότε αυτή αποτελεί την πιο συχνή πηγή αντιθέσεων. Οι δυσκολίες στην επικοινωνία μπορούν να δημιουργηθούν από εννοιολογικές διαφορές, δηλαδή από προβλήματα που προκύπτουν όταν οι λέξεις παρερμηνεύονται. Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας, που οφείλονται στο γεγονός ότι, όταν ένα άτομο δεν έχει σαφής και συγκεκριμένες πληροφορίες, σχετικά με τη θέση του άλλου, οι οποίες πληροφορίες είναι απαραίτητες για την πλήρη κατανόηση της κατάστασης καταλήγει να εμπλέκονται σε αντιθέσεις.

Επίσης, πρόβλημα επικοινωνίας αποτελεί και η έλλειψη ενδιαφέροντος που δείχνουν ο αποστολέας και ο παραλήπτης. Ο αποστολέας από την πλευρά του, δίνει το μήνυμα, χωρίς να τον ενδιαφέρει αν ο παραλήπτης το καταλάβει, νομίζοντας ότι μόνο του καθήκον είναι να το μεταφέρει. Ενώ ο παραλήπτης από την πλευρά του να αγνοήσει το μήνυμα, χωρίς να δώσει την απαιτούμενη προσοχή.

### 2.2. Προβλήματα στη δομή της οργάνωσης.

Πολλές φορές η οργανωσιακή δομή σχετίζεται με τις αντιθέσεις-συγκρούσεις, παρόλο που οι οργανώσεις αποβλέπουν στο συντονισμό των λειτουργιών και στη μείωση της έντασης. Τα προβλήματα στην δομή της οργάνωσης κυρίως δημιουργούνται:

- i. Από την ανομοιογένεια του προσωπικού. Η ανομοιογένεια αποτελείται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Ανομοιογένεια, μπορεί να υπάρχει ως προς την ηλικία, την κοινωνική θέση, το φύλο και το χαρακτήρα κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, οι οποίοι είναι βασικοί, όταν δεν είναι ομοιογενείς, μπορούν να αποτελέσουν πρόβλημα στη δομή της οργάνωσης.

1. Βλέπε περισσότερα: Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα Interbooks, 2001

- ii. Από την πολυπλοκότητα της οργάνωσης. Όσο πιο περίπλοκη είναι η δομή μιας οργάνωσης, τόσο πιο περίπλοκα είναι τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν. Οι πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες, αποτελούν πρόβλημα σε μια οργάνωση, τόσο στην κατανομή καθηκόντων-αρμοδιοτήτων, όσο και στην επίβλεψή τους.
- iii. Από το μέγεθος της οργάνωσης (όσο μεγαλύτερη είναι η οργάνωση τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των αντιθέσεων). ‘Μεγάλα καράβια, μεγάλες φουρτούνες’, υποστηρίζει η ελληνική παράδοση. Το μέγεθος της οργάνωσης αποτελεί πρόβλημα στη δομή της. Όπως είναι φυσικό, όσο περισσότερα άτομα αναμιγνύονται στη διοίκηση και γενικά σε όλους τους τομείς μιας οργάνωσης, τόσο πιο συχνά παρατηρούνται προβλήματα, τα οποία άλλοτε λύνονται γρήγορα και εύκολα, άλλοτε πάλι χρειάζονται πολύ χρόνο και μεγάλη υπομονή.
- iv. Από τις σχέσεις του προσωπικού. Βασική προϋπόθεση για μια ομαλή και χωρίς πρόβλημα λειτουργία μιας οργάνωσης είναι οι καλές σχέσεις του προσωπικού. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα, στη δομή μιας οργάνωσης. Η ύπαρξη λοιπόν προσωπικών διαφορών σε μια ομάδα εργασίας, είναι εξαιρετικά αρνητικός παράγοντας που υπονομεύει επί μονίμου βάσεως την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.

### 2.3. Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων.

Οι συγκρούσεις αυτές αναφέρονται σε διαφορές μεταξύ ομάδων, τμημάτων ή και διευθύνσεων μέσα σε μια επιχείρηση. Σε αυτό τον παράγοντα σημαντικό ρόλο παίζει ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα των εργαζομένων. Αιτίες για τη δημιουργία των αντιθέσεων αυτών είναι:

- i. Αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων. Η αιτία αυτή αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα, βασίζονται η μία πάνω στην άλλη, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτή λοιπόν η ‘κατάσταση αλληλοβοήθειας’ μπορεί να οδηγήσει σε έντονες συγκρούσεις, λόγω αύξησης απαιτήσεων, πίεσης, ασάφειας και έλλειψης προγραμματισμού.
- ii. Εξαρτήσεις ομάδων. Η αιτία αυτή αναφέρεται σε μια ομάδα που βασίζεται σε μία άλλη για να την εξυπηρετήσει. Η ανεξάρτητη ομάδα έχει μικρό κίνητρο να συνεργασθεί, έτσι έχουμε δημιουργία πίεσης από την εξαρτημένη ομάδα ώστε να λάβει αυτά που θέλει, δημιουργώντας αρνητικό κλίμα και αντιπαραθέσεις.
- iii. Διαφορές μεταξύ ομάδων. Η αιτία αυτή αναφέρεται σε διαφορετικές ομάδες με διαφορετικά καθήκοντα που όμως συνεργάζονται.
- iv. Προβλήματα σε σχέση με την κατανομή κοινών πόρων, ιδίως αν οι πόροι δεν είναι αρκετοί. Η αιτία αυτή αναφέρεται σε ομάδες οι οποίες χρειάζονται ή χρησιμοποιούν κάποιους κοινούς πόρους, οι οποίοι όμως δεν είναι αρκετοί για την ικανοποίηση όλων των αναγκών.

<b>Χαρακτηριστικά της Σύγκρουσης μεταξύ ομάδων</b>	<b>Θετικά αποτελέσματα</b>	<b>Αρνητικά αποτελέσματα</b>
Ανταγωνισμός	Δημιουργεί λόγους για αυξημένη απόδοση. Συμβάλλει στη δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου και ισορροπιών. Νέες και περισσότερες ιδέες.	Μειωμένη απόδοση. Λίγη καθόλου συνεργασία. Αντιπαραγωγικές διαδικασίες.
Απόκρυψη ή παραμόρφωση της πληροφορίας	-	Μειώνει την ποιότητα των λαμβανόμενων αποφάσεων.
Προσφυγή στους ανωτέρους για αποφάσεις	Ο Μάνατζερ καθίσταται περισσότερο ενήμερος, σχετικά με τις λειτουργίες και τους υφισταμένους του. Δυνατότητα άμεσης επέμβασής του.	Ο Μάνατζερ είναι δυνατό να υπερφορτωθεί με αναφορές. Είναι επίσης δυνατό να οδηγηθεί στην έκδοση αποφάσεων χωρίς πλήρη γνώση του θέματος.
Τυπικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	Δυνατό να αυξήσει τη σταθερότητα του συστήματος.	Μειώνει την προσαρμοστικότητα και το βαθμό της θετικής ανταπόκρισης στις επιχειρούμενες αλλαγές.
Μείωση του βαθμού αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων	Πιθανό, η ομάδα να επικεντρωθεί στο έργο της και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς την έμμεση συνεργασία-βοήθεια της άλλης.	Παρεμποδίζει το συντονισμό και την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων.
Μικρή εμπιστοσύνη, υποψία, εχθρικότητα	Αυξημένη συνεκτικότητα σε κάθε ομάδα, η οποία συμβάλλει στη συνεργασία των μελών της ομάδας.	Ανησυχία, φόβος, άγχος και αυξημένος δείκτης αποχώρησης εργαζομένων.

Πίνακας 2: Θετικά και αρνητικά αποτελέσματα διομαδικών συγκρούσεων.  
 Πηγή: Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα Interbooks, 2001.

#### **2.4. Ανθρώπινος παράγοντας**

Η δημιουργία αντιθέσεων μπορεί να προκληθεί και από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα άτομο σύμφωνα με την προσωπικότητά του, κρίνει αν είναι ικανοποιημένο από τον ρόλο του, την κοινωνική του θέση καθώς και για διάφορους σκοπούς που υπηρετούν, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία αντιθέσεων, αν όλα αυτά δεν τους καλύπτουν ή ακόμη δεν τους βρίσκουν σύμφωνους. Η διαστρέβλωση της πραγματικότητας, δεν είναι δύσκολη, όταν έχουμε να κάνουμε με πρόσωπα αυταρχικά, χωρίς αυτοπεποίθηση κι αυτοσεβασμό για τον εαυτό τους. Τα άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν την τάση να παρερμηνεύουν και να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα και τη συμπεριφορά των άλλων.

#### **2.5. Γνωστικές αντιθέσεις.**

Από τη φύση του ο άνθρωπος αντιδρά όταν οι πόροι είναι σπάνιοι ή τα συμφέροντά του απειλούνται. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις παίρνονται όχι μόνο από τα αντικειμενικά στοιχεία, αλλά και από την εμπειρία προηγούμενων αποφάσεων, την εκπαίδευση που έκανε το άτομο, το κοινωνικό υπόβαθρο και την προσωπική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**  
**ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 3.1. Γενικά

Όπως πιστεύει η πλειοψηφία, οι συνέπειες των συγκρούσεων επιφέρουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα και έχουν καταστρεπτικές δυνάμεις. Η αλήθεια όμως δεν είναι μόνο αυτή. Είναι περισσότερο ρεαλιστικό να θεωρηθεί ότι οι συγκρούσεις έχουν τόσο θετικές, όσο και αρνητικές επιπτώσεις.

#### **Οι κύριες θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:**

- ✓ Συμβάλλουν στη δημιουργία νέων ιδεών
- ✓ Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές
- ✓ Συμβάλλουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων
- ✓ Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών
- ✓ Γίνονται σαφείς/κατανοητές οι αιτίες ενός προβλήματος/θέματος
- ✓ Αυξάνουν τη συμμετοχή
- ✓ Δημιουργούν αυθόρμητες αντιδράσεις (επικοινωνία)
- ✓ Δυναμώνουν τις σχέσεις, όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές
- ✓ Πιθανό, να αυξήσουν την παραγωγικότητα
- ✓ Συμβάλλουν στην ανάδειξη προβλημάτων.

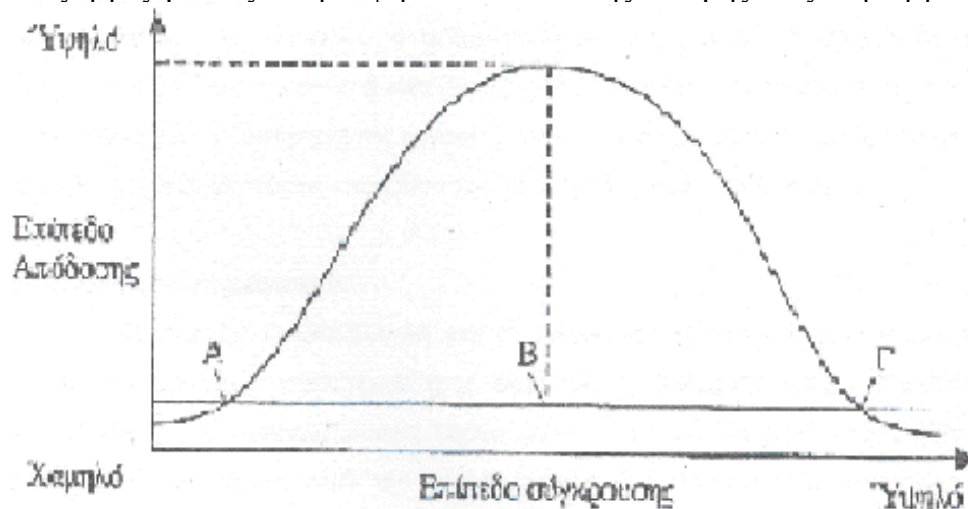
#### **Οι κύριες αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:**

- ✓ Σπατάλη ενέργειας
- ✓ Μείωση του ηθικού (μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση)
- ✓ Συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων-ομάδων
- ✓ Μεγαλώνουν-βαθαίνουν τις διαφορές
- ✓ Εξμποδίζουν τη συνεργασία
- ✓ Δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά
- ✓ Δημιουργούν υποψία και δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων
- ✓ Έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας
- ✓ Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις.



### 3.2. Ανάλυση αρνητικών επιπτώσεων συγκρούσεων.

Σπατάλη ενέργειας: Στις αρνητικές συνέπειες περιλαμβάνεται η σπατάλη ενέργειας η οποία αποσυντονίζει τον οργανισμό και τον αποδυναμώνει, εμποδίζοντας τους εργαζομένους να προσφέρουν το 100% της δύναμής τους στην εργασία.



Σχήμα 2: Σχέση επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης.

Πηγή: Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα Interbooks, 2001

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΑΠΟΔΟΣΗ
A	Χαμηλό ή καθόλου	Δυσλειτουργική	Απάθεια, Στασιμότητα, Αδιαφορία στην Αλλαγή, Έλλειψη νέων ιδεών	Μικρή
B	Άριστο	Λειτουργική (ή παραγωγική)	Ζωντάνια, Αυτοκριτική, Καινοτομία	Υψηλή
Γ	Υψηλό	Δυσλειτουργική	Έλλειψη συνεργατικότητας, Αποδιοργάνωση, Χάος	Χαμηλή

Μείωση του ηθικού: Φυσικό επακόλουθο των συγκρούσεων είναι η μείωση του ηθικού και η δημιουργία άγχους των εμπλεκομένων. Αυτά τα συναισθήματα δημιουργούνται γιατί τα άτομα που είχαν εμπλακεί σε μία σύγκρουση, νομίζουν ότι το φταίξιμο είναι δικό τους, ότι δεν έχουν κάνει σωστά τη δουλειά τους.

Το εργασιακό άγχος μετατρέπει τη δουλειά σε απειλή. Μπορεί να οφείλεται στους εξής δύο παράγοντες:

## **1) Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία:**

Οι υπερβολικές απαιτήσεις και η πίεση για υψηλές επιδόσεις, σε συνδυασμό με την κακή οργάνωση της δουλειάς, το αυξημένο ή ασαφές ωράριο, η έλλειψη δυνατότητας ελέγχου και ξεκάθਾਰου ρόλου ή κατεύθυνσης όσον αφορά τα επαγγελματικά καθήκοντα, η ανασφάλεια για τη διατήρηση της εργασίας, ο μη επαρκής μισθός, οι κακές επαγγελματικές σχέσεις, και οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ή ..... το λάθος επάγγελμα.

## **2) Προσωπικοί παράγοντες:**

Η ανεπαρκής ή ακατάλληλη για το συγκεκριμένο επάγγελμα εκπαίδευση και η έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων (π.χ. οργάνωσης, διοίκησης, κ.λ.π.), η επιδίωξη της τελειότητας που δεν επιτρέπει ποτέ παρεκκλίσεις από την ανώτερη δυνατή επίδοση, οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες από την επαγγελματική ζωή, η δυσκολία προσαρμογής σε αλλαγές και νέες απαιτήσεις, ο φόβος κριτικής ή ανάληψης ευθυνών, η έλλειψη διεκδικητικότητας, οι δυσκολίες στην επικοινωνία.

Εκτός απ' όλα τα παραπάνω, ο πιο καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να περιορίσει ή να πολλαπλασιάσει τις αρνητικές αντιδράσεις μας απέναντι στους πιθανούς κινδύνους, είναι ο τρόπος με τον οποίο σκεφτόμαστε γι' αυτούς.

Πόλωση: Όταν δημιουργείται μια σύγκρουση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες μιας οργάνωσης, τότε επέρχεται διαχωρισμός, κάποιιοι παίρνουν το μέρος της μιας πλευράς και κάποιιοι άλλοι το μέρος της άλλης.

Εμπόδιο στη συνεργασία: Η σύγκρουση μέσα σε ένα οργανισμό αποτελεί εμπόδιο στη συνεργασία. Όλο αυτό το αρνητικό κλίμα εμποδίζει τους εργαζομένους να συνεργαστούν χωρίς προκαταλήψεις για τους συναδέλφους τους, δημιουργώντας ψυχρό κλίμα. Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να συνομιλήσουν, να δώσουν ή ακόμα και να ζητήσουν βοήθεια.

Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων: Τέλος μία ακόμα αρνητική συνέπεια είναι η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων. Όταν οι προτεινόμενες αποφάσεις είναι πολλές και κανένας δεν υποχωρεί, υποστηριζόμενος τη δική του απόφαση χωρίς να είναι ανοιχτός και δεκτικός, το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι η σύγκρουση.

Στην περίπτωση που υπάρχει ψυχρό κλίμα, μεταξύ δύο ατόμων ή ομάδων ενός οργανισμού, και δοθεί ξανά αφορμή για σύγκρουση, η ακόλουθη συνέπεια είναι να μεγαλώσουν οι διαφορές, να βαθύνουν, αποτελώντας ένα ακόμα αρνητικό στοιχείο.

Ακόλουθο αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η δημιουργία ανεύθυνης συμπεριφοράς από το μέρος των συγκρουόμενων, απαλλάσσοντας τους εαυτούς τους από ευθύνες και αρμοδιότητες. Τέλος η δημιουργία υποψίας και δυσπιστίας είναι ένα στοιχείο που φωλιάζει μέσα στους αντικρουόμενους.

### 3.3. ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

*Νέες ιδέες:* όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω οι συγκρούσεις συχνά γίνονται αιτίες να προταθούν νέες ιδέες, οι οποίες πολλές φορές είναι καινοτόμες και νέες. Παρατηρούμε καθημερινά και διαπιστώνουμε ότι όταν πιεστούμε, τότε το αποτέλεσμα, η ιδέα που γεννάτε είναι καλύτερη και αποδοτικότερη. Οι ιδέες αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τις αλλαγές σε ένα οργανισμό που τις έχει ανάγκη.

Η σύγκρουση έχει την ικανότητα να τονίζει την ανάγκη προσαρμογής, που υπάρχει στις διοικητικές διαδικασίες, οι οποίες για διάφορους λόγους έχουν χαλαρώσει ή ακόμα δεν τηρούνται ούτε στο ελάχιστο.

Οι αιτίες ενός προβλήματος γίνονται πιο σαφής και κατανοητές, μετά την αναγκαστική ανάλυσή τους από τους αρμόδιους, αποτελώντας ένα σημαντικό βήμα προς τη λύση του κάθε προβλήματος-θέματος.

Με τη δημιουργία κάποιου προβλήματος, αυξάνεται και η συμμετοχή του προσωπικού στη λύση και την πρόταση ιδεών, δημιουργώντας αυθόρμητες αντιδράσεις για την επικοινωνία και ενδυνάμωση των σχέσεων, ιδιαίτερα όταν το πρόβλημα λυθεί θετικά και για τις δύο πλευρές, αυξάνοντας πιθανόν, την παραγωγικότητα.

Τέλος, ένα ακόμη θετικό αποτέλεσμα των συγκρούσεων, είναι η ανάδειξη των προβλημάτων, τα οποία γίνονται παραδείγματα προς αποφυγή στο μέλλον.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

### 4.1. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Κύριο μέλημα των ανώτατων διοικητικών στελεχών μετά τη δημιουργία κάποιας σύγκρουσης στην επιχείρηση-οργανισμό, είναι φυσικά η διευθέτησή της. Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων:

- ❖ Τρόπος της αποφυγής
- ❖ Της χρήσης βίας
- ❖ Της χρησιμοποίησης τρίτου προσώπου
- ❖ Των λογικών ορθολογιστικών προσεγγίσεων

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τη μεγάλη ποικιλία των μεθόδων διευθέτησης των συγκρούσεων, αλλά και τις συνέπειες που έχουν, για να μπορέσουν να διαλέξουν την κατάλληλη στρατηγική σε μια δεδομένη κατάσταση.

1. **Τρόπος της αποφυγής:** Ο τρόπος της αποφυγής της διευθέτησης των αντιθέσεων περιλαμβάνει τη μη απάντηση ή την υποχώρηση, την απομόνωση, την αναβολή, την εξομάλυνση και τη δημιουργία αδιέξοδου. Πίσω από την τεχνική υποχώρησης ή της μη απάντησης στο πρόβλημα, που δημιουργήθηκε, βρίσκεται το πιστεύω του διευθυντή, ότι η σιωπή είναι χρυσός. Η απομόνωση ελαχιστοποιεί την επαφή ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη. Η απομόνωση εμποδίζει να δημιουργηθούν αντιρρήσεις, επειδή δεν μπορούν να υπάρχουν αντιθέσεις μεταξύ ομάδων που δεν επικοινωνούν. Η αναβολή είναι μια μετατόπιση του ζητήματος για την επίλυσή του σε καταλληλότερη στιγμή, ο αρμόδιος να διευθετεί αντιθέσεις υιοθετεί τη στάση ‘ας περιμένουμε και θα δούμε’. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο, που διευθετεί τις αντιθέσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντά τους. Όταν το άτομο που διευθετεί τις αντιθέσεις δημιουργεί αδιέξοδο, καθυστερεί τη λήψη της απόφασης και αφήνει την κατάσταση στάσιμη, κανείς δεν κερδίζει, αλλά και κανείς δεν χάνει.
2. **Χρήση βίας:** Ο τρόπος διευθέτησης των αντιθέσεων που περικλείει τη χρήση βίας περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό, την καταπίεση, την κυριαρχία και την επιβολή ή την κατάχρηση. Υπονοείται ότι στη μέθοδο στην οποία ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη βία για τη διευθέτηση των αντιθέσεων, το ένα μέρος, δηλαδή ο διευθυντής, βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι του άλλου. Στον εξαναγκασμό το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλλει την άποψή του στο άλλο μέρος με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή της άλλης ζημιάς ή με τη

χρησιμοποίηση άλλων σιωπηρών ή ρητών απειλών. Καταπίεση είναι ο συνειδητός καταναγκασμός που ασκείται από το ένα άτομο σε ένα άλλο, με σκοπό την προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων, όταν το πρώτο πιστεύει ή θέλει να πιστεύει ότι δεν υπάρχει αιτία αντιθέσεων. Κυριαρχία είναι η μονομερής ενέργεια του ενός μέρους για τη ρύθμιση των αντιθέσεων, χωρίς να έχει προηγηθεί διάλογος με το άλλο μέρος. Η επιβολή είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται, όταν αντιμετωπίζεται κατάσταση κέρδους-ζημίας στην οποία οι δύο πλευρές βρίσκονται σε σχέση ανταγωνιστική, τότε συμβαίνει καθεμία πλευρά να υποστηρίζει απόλυτα σταθερές θέσεις και η ισχυρότερη όμως να ρυθμίζει τελικά το ζήτημα με την επιβολή της λύσης. Η διευθέτηση των αντιθέσεων με τη χρησιμοποίηση βίας, μπορεί καλύτερα να εφαρμοστεί σε αντιθέσεις οι οποίες δημιουργούνται από ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς ή αξίες. Στις αντιθέσεις αυτές οι σκοποί μιας ομάδας μπορεί να είναι τόσο εκ διαμέτρου αντίθετοι από τους σκοπούς της άλλης, ώστε μόνο η επιβολή ως τρόπος μπορεί να διακανονίσει το πρόβλημα. Όπως έδειξε η έρευνα του Kriesburg, αν και η χρήση βίας μπορεί να είναι ταχύτερη μέθοδος διευθέτησης των αντιθέσεων, εν τούτοις, επειδή καταλήγει σε νικητές και νικημένους, είναι δυνατόν, ενώ έχει δώσει τέλος σε μια αντίθεση, να αποτελέσει την αιτία δημιουργίας κάποιας άλλης.

3. **Χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου:** Η διαιτησία και η μεσολάβηση είναι ενέργειες που χρησιμοποιεί το τρίτο πρόσωπο για τη διευθέτηση των αντιθέσεων. Γενικά, αντίθεση υπάρχει μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, ιδιαίτερα στις αμοιβές (μισθοί, επιδόματα, κ.λ.π.) που δίνουν οι προϊστάμενοι. Κατά τη μέθοδο της διαιτησίας αυτοί που έχουν τη διαφορά εξηγούν που υποστηρίζουν τις αξιώσεις τους σ' ένα τρίτο, αμερόληπτο, άτομο. Τα αντιτιθέμενα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν προκαταβολικά στο ότι οι υποδείξεις του διαιτητή θα είναι δεσμευτικές.

Ο μεσολαβητής δεν έχει την εξουσία να διακανονίζει τη διαφορά, χρησιμεύει μόνο στο να διασαφηνίζει τις θέσεις και των δύο μερών και να προτείνει συμβιβαστικές λύσεις. Ο Kriesburg παρατηρεί ότι, αν τα άτομα που έχουν τη διαφορά να επιλέξου μόνα τους το τρίτο πρόσωπο και αν πιστεύουν ότι αυτό ενεργεί νόμιμα, τότε οι υποδείξεις του θα γίνουν με μεγαλύτερη ευχέρεια δεκτές και οι δυνατότητες για συμφωνία θα αυξηθούν.

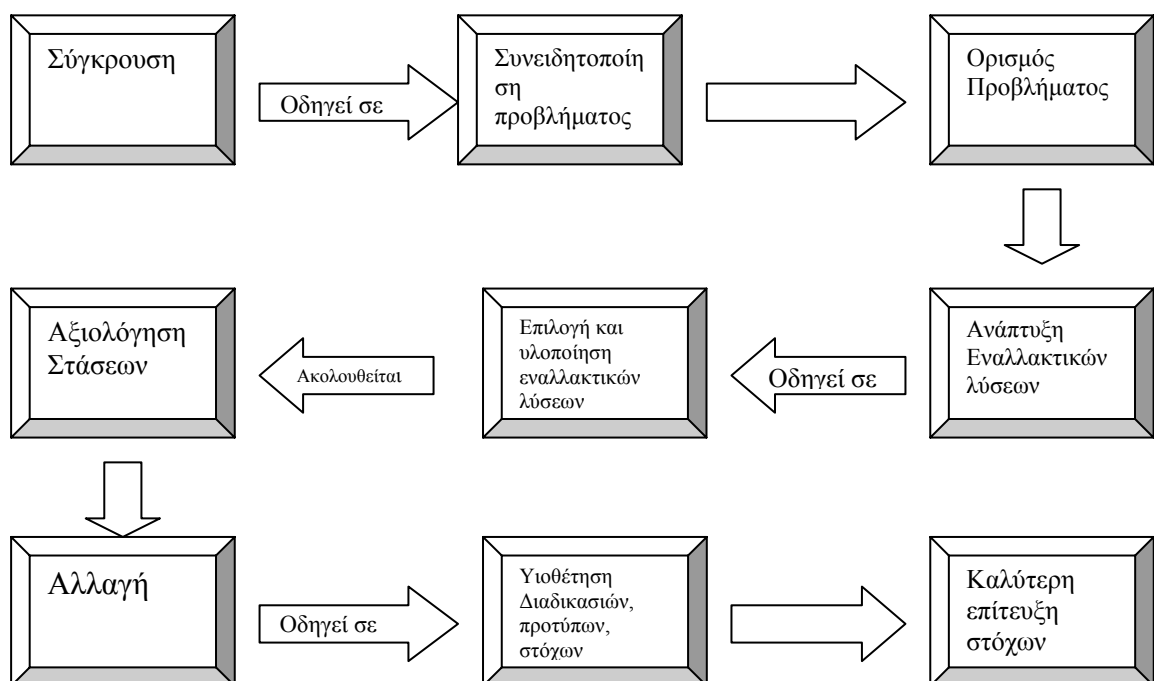
4. **Ορθολογιστικές προσεγγίσεις:** Οι ορθολογιστικές προσεγγίσεις διευθέτησης των αντιθέσεων είναι η πειθώ, ο συμβιβασμός ή η διαπραγμάτευση και αντιμετώπιση ή η επίλυση του προβλήματος. Στην πειθώ ο ένας ή και οι δύο προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά ότι πρέπει να προχωρήσει στην επίτευξη των σκοπών που επιθυμεί, όχι από φόβο ή αντάλλαγμα, αλλά για το δικό τους συμφέρον και για τις αξίες που πιστεύει. Τα άτομα που χρησιμοποιούν την πειθώ προσπαθούν να πείσουν τον αντίδικο ότι στην πραγματικότητα δεν είναι αντίθετα προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Στην τεχνική του συμβιβασμού αναζητείται μια μέση λύση, δηλαδή ένας καταμερισμός των διαφορών μεταξύ των ομάδων. Η ιδέα που κυριαρχεί είναι ότι είναι προτιμότερο να έχεις μισό καρβέλι ψωμί παρά καθόλου. Στην πραγματικότητα, κανείς δε χάνει σε ένα συμβιβασμό.

Η τεχνική της αντιμετώπισης ή επίλυσης του προβλήματος βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα αντιτιθέμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα κυρίως με τη συνεργασία. Υπάρχει μια ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με το πρόβλημα, όπως το βλέπουν οι αντιτιθέμενοι, επεξεργάζονται συγχρόνως τις διαφορές τους με σκοπό να καταλήξουν στο τέλος σε λύση που είναι αμοιβαία επωφελής. Η έμφαση δίνεται στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην αποδοχή διαφορετικών απόψεων. Οι Blake και Mouton προσδιορίζουν οκτώ στάδια που, κατά τη γνώμη τους χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος.

Αυτά είναι:

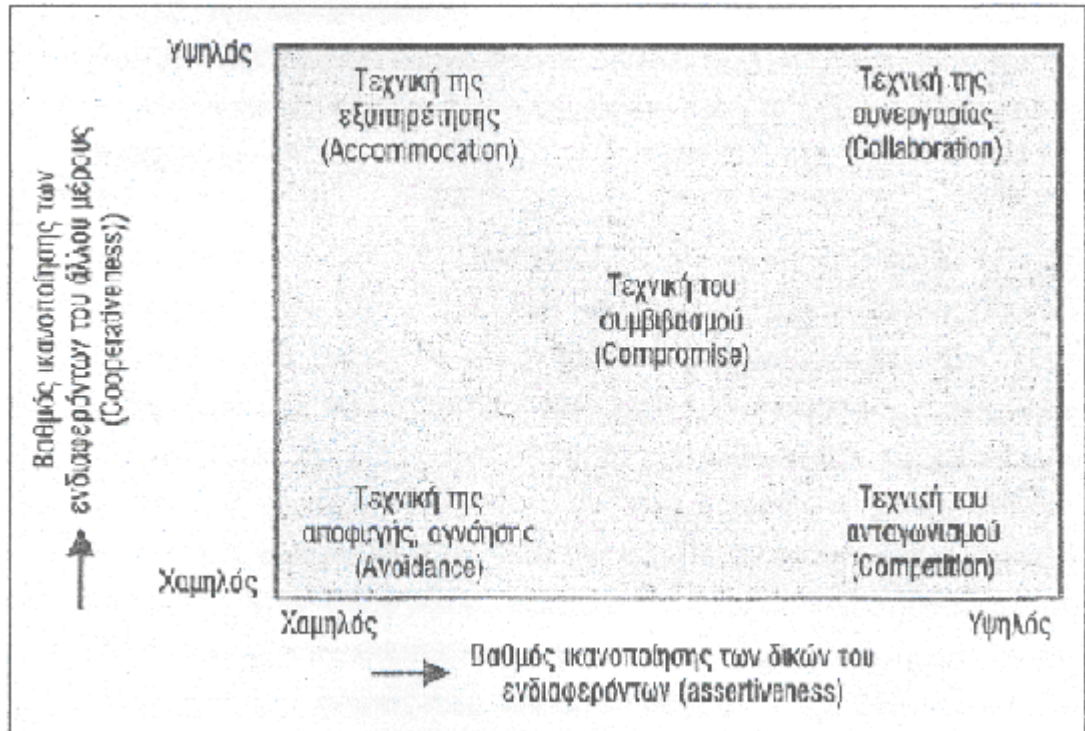
- i. Ορισμός του προβλήματος
- ii. Εξέταση του προβλήματος
- iii. Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων
- iv. Συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων
- v. Αναζήτηση λύσεων
- vi. Διερεύνηση και αξιολόγηση λύσεων
- vii. Εξέταση της χρησιμότητας και επιτυχίας κάθε εναλλακτικής λύσης και
- viii. Επιλογή της κατάλληλης λύσης.



## ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στην παράγραφο αυτή θα εξετάσουμε τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων με βάση το παραπάνω σχήμα.

Σχήμα 4: Τεχνικές αντιμετώπισης συγκρούσεων.



Πηγή: Ζαβλάνος Μ. Οργάνωτική Συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002

*Αναλυτικότερα:*

1. **Τεχνική της αποφυγής ή αγνόησης.** Σ' αυτήν την τεχνική η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι χαμηλή. Το άτομο που επιλέγει να χρησιμοποιήσει αυτή τη στρατηγική χειρισμού της σύγκρουσης βασικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή. Το αποτέλεσμα εδώ συνήθως είναι χάνεις-χάνω.
2. **Τεχνική της εξυπηρέτησης ή βοήθειας.** Σ' αυτή την τεχνική ο μάνατζερ είναι συνεργάσιμος με το άλλο μέρος, αλλά δεν προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα. Η φιλοσοφία είναι ότι, αν το άτομο συνεργάζεται και συμφωνεί με τους άλλους τότε μπορεί να αποφύγει την ενδεχόμενη σύγκρουση. Η προσπάθεια άμβλυνσης των διαφορών μπορεί να διατηρήσει μια επιφανειακή αρμονία. Το αποτέλεσμα είναι κερδίζεις-χάνω.
3. **Τεχνική του ανταγωνισμού.** Τα διοικητικά στελέχη σ' αυτή τη στρατηγική χρησιμοποιούν την ισχύ και την εξουσία που του παρέχει η θέση του για να πείσει τα άλλα άτομα να δεχτούν μια συγκεκριμένη λύση. Το αποτέλεσμα εδώ είναι κερδίζω-χάνεις.
4. **Τεχνική του συμβιβασμού.** Στην τεχνική αυτή η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ίδιων



ενδιαφερόντων είναι μέτρια. Στη στρατηγική αυτή γίνεται μια προσπάθεια να φθάσουμε σε μια λύση που να ικανοποιεί κάποιες από τις ανάγκες των ατόμων. Η επιδίωξή μας είναι να έχουμε μια αποδεκτή παρά μια βελτιωμένη λύση. Εδώ κανείς δεν κερδίζει ή χάνει.

5. **Τεχνική της συνεργασίας.** Σ' αυτή την τεχνική η επιθυμία ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους καθώς και των ιδίων ενδιαφερόντων είναι μεγάλη. Εδώ τα δύο μέρη προσπαθούν να φθάσουν σε αμοιβαία οφέλη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Στη στρατηγική αυτή και τα δύο μέρη κερδίζουν, δηλαδή η λύση είναι κερδίζω-κερδίζεις.

### **Τρόποι διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων.**

Τέτοια στυλ είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν όταν οι ίδιοι οι μάνατζερς αποτελούν πρόσωπα σύγκρουσης, ή όταν εμπλέκονται σε μια σύγκρουση όπως π.χ. στη σύγκρουση δύο υφισταμένων. Υπάρχουν πέντε στυλ διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων.

Αυτά είναι:

- 1) **Στυλ αποφυγής:** Είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων. Ένα στέλεχος που κατατάσσεται σε αυτή την κατηγορία είναι δυνατό να ενεργεί σαν σύνδεσμος επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αναμεταδίδοντας τα μεταξύ τους μηνύματα. Όταν υπάρχουν ανεπίλυτες συγκρούσεις, οι οποίες επηρεάζουν τα καθήκοντα για τα οποία το στέλεχος είναι υπεύθυνο, η τάση της αποφυγής θα έχει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση της οργανικής μονάδας στην οποία προΐσταται. Θετικά αποτελέσματα από την υιοθέτηση αυτό που το στυλ μπορούν να εμφανιστούν όταν:
  - Το θέμα που έχει προκύψει είναι μικρής εμβέλειας και σημασίας και για το οποίο ούτε πολύς χρόνος, ούτε ενεργητικότητα αξίζει να διατεθεί, ώστε να αντιμετωπισθεί η σχετική σύγκρουση.
  - Η δύναμη του ενός των συγκρούσεων είναι σχετικά μικρή, σε σχέση με τα άλλα άτομα και έτσι υπάρχει μικρή δυνατότητα να επιτύχει κάποια αλλαγή.
  - Κάποιοι άλλοι έχουν τη δυνατότητα να διευθετήσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικά.
- 2) **Συμβιβαστικό στυλ:** Μερικές φορές, κανένα από τα συγκρουόμενα πρόσωπα (ή πλευρές) δεν είναι τόσο δυνατό ώστε να επιβάλλει τη θέση/απαιτήσεις του στον άλλο. Αναπόφευκτα οι δύο πλευρές έρχονται σε συμβιβασμό. Κάθε πλευρά παραχωρεί-

δίνει κάτι που θέλει για να προστατεύσει-διατηρήσει κάτι που θέλει πιο πολύ. Συνήθως ο συμβιβασμός σημαίνει ότι καμία πλευρά δεν παίρνει εξ' ολοκλήρου αυτό που θέλει, ενώ δεν αποκλείονται και οι περιπτώσεις όπου ακόμα και μετά τη συμβιβαστική λύση οι καλές προηγούμενες σχέσεις δεν επανέρχονται. Υπάρχουν πολλά προβλήματα από την άκαιρη και πρόωγη χρήση του συμβιβαστικού στυλ όπως:

*Πρώτο*, το στέλεχος ενθαρρύνει το συμβιβασμό σε διάφορα εκφρασμένα θέματα, χωρίς να διαχωρίζει ή να υιοθετεί κάποιο από αυτά. Ο πρόωρος συμβιβασμός οδηγεί στην πρόωγη διάγνωση και στο μη σωστό προσδιορισμό της φύσης της πραγματικής φύσης της σύγκρουσης. Πολλές φορές τα πρώτα θέματα που προκύπτουν δεν αποτελούν τις πραγματικές αιτίες, αλλά τις αφορμές των προβλημάτων.

*Δεύτερο*, η τάση (του στελέχους) να αποδέχεται τις αρχικά παρουσιαζόμενες θέσεις, παρά να ερευνά για όλες εκείνες τις πρόσθετες εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες θα είναι αποδεκτές από όλους.

*Τρίτο*, ο συμβιβασμός μπορεί να είναι ακατάλληλος για τη συγκεκριμένη κατάσταση ή για επιμέρους τμήματα και πιθανό να υπάρχουν καλύτεροι τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων, από εκείνους που προτείνονται από κάθε πλευρά. Ίσως να είναι καλύτερο να υιοθετηθεί η τεχνική επίλυσης προβλημάτων, στην προσπάθεια αναζήτησης πρόσθετων εναλλακτικών λύσεων. Συνεπώς, η σύγκρουση για κάτι, δυνατό να χρειάζεται και δυναμικό και συμβιβαστικό στυλ. Το στυλ αυτό είναι επιθυμητό όταν τα δύο μέρη αναγνωρίζουν ότι:

- Υπάρχει δυνατότητα να επιτευχθεί συμφωνία στην οποία κάθε πλευρά θα βρεθεί σε καλύτερο (ή στάσιμο) σημείο, από το αν δεν επιτευχθεί συμφωνία.
- Περισσότερες από μία συμφωνίες μπορούν να επιτευχθούν.
- Κάποιοι από τους στόχους τους μπορεί να παραμείνουν αντίθετοι ή κάποια από τα συμφέροντά τους να μην ικανοποιηθούν σε σχέση με τι διαφορετικές συμφωνίες που δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν.

Ο συμβιβασμός αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματεύσεις είναι μια διαδικασία, σύμφωνα με την οποία δύο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες, που έχουν κοινούς αλλά και ταυτόχρονα συγκρουόμενους στόχους, αναπτύσσουν και συζητούν προτάσεις που σχετίζονται με τους όρους μιας πιθανής συμφωνίας. Φυσικά η συνολική διαδικασία των διαπραγματεύσεων είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνει την χρήση και των πέντε στυλ, που χρησιμοποιούνται για τη διευθέτηση των συγκρούσεων. Τα κυρίαρχα στυλ για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις είναι ο συμβιβασμός και η συνεργασία.

**3)Στυλ εξομάλυνσης:** Είναι η τάση να ελαχιστοποιεί η φανερή διάσταση των πραγματικών ή των θεωρούμενων διαφορών σε καταστάσεις συγκρούσεων, ενώ ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στα κοινά συμφέροντα. Το στυλ αυτό, απλά, ενθαρρύνει τα άτομα να

καλύπτουν και να αποφεύγουν την έκφραση των συναισθημάτων. Αλλά ένα τέτοιο στυλ διευθέτησης δεν φαίνεται να είναι, γενικά, αποτελεσματικό.

Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό, σε βραχύχρονη βάση όταν:

- Τα μέρη είναι σε μια 'εκρηκτική' συναισθηματική κατάσταση σύγκρουσης και η εξομάλυνση χρησιμοποιείται για την εκτόνωση.
- Η διατήρηση της αρμονίας και της αποφυγής οποιασδήποτε διαταραχής είναι πολύ σημαντική.
- Οι συγκρούσεις βασίζονται πρωταρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και τα οποία είναι αδύνατο να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού που ήδη επικρατεί.

**4)Πιεστικό στυλ:** Είναι η τάση χρησιμοποίησης εξαναγκασμού (ή της δύναμης ανταμοιβών ή ποινής) για την κυριαρχία πάνω σε κάποια ομάδα, συνθλίβοντας έτσι τις διαφορές που υφίστανται σε καταστάσεις συγκρούσεων. Αυτό απαιτεί την αποδοχή της θέσης κάποιου άλλου. Η επιτυχής χρήση αυτού του στυλ σε αποτελέσματα τα οποία είναι ικανοποιητικά για ένα μόνο από τα συμβαλλόμενα μέρη.

Ορισμένες καταστάσεις στις οποίες το πιεστικό στυλ φαίνεται σκόπιμο είναι όταν:

- Υπάρχουν οριακές καταστάσεις και απαιτούνται γρήγορες ενέργειες.
- Πρέπει να ακολουθηθούν μη δημοφιλείς πορείες δράσης, για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και της επιβίωσής της.
- Μερικοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν κάποιον και το πρόσωπο αυτό πρέπει να πάρει γρήγορες αποφάσεις για την αυτοπροστασία του.

**5)Συνεργατικό στυλ:** Προϋποθέτει την επιθυμία για την αναγνώριση των αιτιών που υποβόσκουν, την ανοικτή ενημέρωση όλων και την έρευνα για εναλλακτικές λύσεις που αμοιβαία θεωρούνται ικανοποιητικές.

Περιορισμοί στη χρήση αυτού του στυλ διευθέτησης είναι:

- Τα χρονικά περιθώρια εμποδίζουν συχνά, την αντιπαράθεση των αισθημάτων και των θεμάτων που εμπλέκονται σε κάποια σύγκρουση.
- Τα πρότυπα των ομάδων (π.χ. η κοινή αίσθηση ότι οι μάνατζερς δεν θα εκφράσουν αρνητικά αισθήματα έναντι των άλλων).

Η χρήση αυτού του στυλ επηρεάζεται από το σύστημα διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου. Ο συνεργαζόμενος-υποστηρικτικός μάνατζερ χρησιμοποιεί περισσότερο αυτό το στυλ, παρά κάποιος που ακολουθεί τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτού του στυλ διευθέτησης των συγκρούσεων, θα πρέπει ο μάνατζερ να:

- 1) Λάβει και να δώσει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για το κύριο θέμα – σημείο σύγκρουσης.
- 2) Εξετάσει την περίπτωση συμβιβασμού, με την ανάλυση των πραγματικών προβλημάτων και τον εντοπισμό – διαμόρφωση των εναλλακτικών λύσεων.
- 3) Μην υποθέτει ποτέ ότι γνωρίζει αυτό που κάποιο άλλο πρόσωπο σκέφτεται, έως ότου ελέγξει πλήρως τι είναι αυτό που πραγματικά σκέφτεται.
- 4) Μην αποδίδει ποτέ τίτλους (συνήθως προσβλητικούς) σε κάποια από τα πρόσωπα της σύγκρουσης, να ξεχάσει το παρελθόν και να κοιτάξει το παρόν και το μέλλον.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τις εργασιακές συγκρούσεις και συγκεκριμένα τους παράγοντες, τις συνέπειες και την αντιμετώπισή τους.

Όπως διαπιστώθηκε και από τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, μια πιθανή σύγκρουση σε έναν οργανισμό, προέρχεται από τρεις κύριους παράγοντες:

1. Η προβληματική επικοινωνία
2. Τα προβλήματα στη δομή της οργάνωσης
3. Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων

Οι συνέπειες των συγκρούσεων, είναι τόσο αρνητικές όσο και θετικές. Σαν κύριες θετικές συνέπειες θα μπορούσαμε να θέσουμε:

1. Συμβάλλουν στη δημιουργία νέων ιδεών
2. Βοηθούν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων
3. Αναδεικνύουν τα προβλήματα

Σαν κύριες αρνητικές συνέπειες μπορούμε να θέσουμε:

1. Την σπατάλη ενέργειας
2. Εμβάθυνση των διαφορών
3. Πόλωση μεταξύ των ομάδων

Επίσης διαπιστώθηκε πως υπάρχουν πολλοί τρόποι αντιμετώπισης που μπορούν να δώσουν τέλος στις πιθανές ανεπιθύμητες συγκρούσεις. Τα μέτρα αυτά, μπορεί να είναι είτε προληπτικά, δηλαδή μέτρα που βοηθούν στο να αποφύγουμε τη σύγκρουση, και τα κατασταλτικά, μέτρα τα οποία παίρνουμε αφού εξελιχθεί η σύγκρουση.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## Νέες συγκρούσεις στη «Χαλυβουργική»

Η προσπάθεια της διοίκησης της «Χαλυβουργικής» να αλλάξει το ωράριο εργασίας προκαλεί νέες συγκρούσεις με τους εργαζόμενους, οι οποίοι δηλώνουν αποφασισμένοι να μην δεχτούν καμιά ανατροπή των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων.

Ιδιαίτερα τεταμένο χαρακτηρίζεται το εργασιακό κλίμα στη «Χαλυβουργική», καθώς η διοίκηση της επιχείρησης με εξώδικη δήλωση απειλεί με απόλυση όσους εργαζόμενους δεν αποδεχτούν την προτεινόμενη από την διοίκηση αλλαγή ωραρίου. Ειδικότερα, στις 5 Οκτωβρίου 1998, δικαστικοί επιμελητές επέδωσαν στους εργαζόμενους δηλώσεις-προσκλήσεις, με τις οποίες ανακοινώνεται ότι αλλάζει και περιορίζεται η λειτουργία των τμημάτων ηλεκτρικών κλιβάνων και θερμής ελάσεως και ότι από Δευτέρα έως Παρασκευή η νυχτερινή βάρδια θα ξεκινά στις 12 το βράδυ αντί στις 10.30 μ.μ.

Το αποτέλεσμα της αλλαγής αυτής θα είναι η συνολική αλλαγή του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας καθώς και το να παίρνουν οι εργαζόμενοι σπαστά ρεπό. Η σχετική εξώδικη δήλωση αναφέρει ότι η αλλαγή του ωραρίου αποτελεί διευθυντικό δικαίωμα και καλεί τους εργαζόμενους να γνωστοποιήσουν μέσα σε τρεις μέρες, εάν προτιμούν την συμφωνία του νέου ωραρίου ή την οριστική και αμετάκλητη καταγγελία της σχέσης εργασίας τους. Να σημειωθεί, ότι η διοίκηση αποδίδει την κίνηση αυτή στις σημαντικές οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και στην μείωση του κόστους ρεύματος που θα προκύψει από την προτεινόμενη λύση.

Μετά από πρωτοβουλία του σωματείου εργαζομένων, πραγματοποιήθηκε τριμερής συνάντηση στο υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, όπου ο αρμόδιος υφυπουργός ζήτησε από τους εκπροσώπους της «Χαλυβουργικής» να καταθέσουν νέα πρόταση. Σύμφωνα με την νέα πρόταση, η οποία δόθηκε στις 12 Οκτωβρίου με εξώδικη δήλωση που έστειλε η επιχείρηση στο σωματείο, η διοίκηση αφενός επιμένει στην αρχική της πρόταση, αφετέρου επαναφέρει και την πρόταση για την επιβολή 10ώρης ημερήσιας εργασίας με βάση τις διατάξεις του νέου νόμου για τις εργασιακές σχέσεις (βλ. GR9807181f, GR9808185f, GR9808187n). Σύμφωνα με τους εργαζόμενους οι πρόσφατες αυτές εξελίξεις συνδέονται με την προσπάθεια της διοίκησης πέρυσι το καλοκαίρι να επιβάλει στους εργαζόμενους το 12ωρο εργασίας (βλ. GR9706116f), και στοχεύουν για άλλη μια φορά στην ανατροπή των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων.

Το σωματείο απέρριψε τις προτάσεις της διοίκησης και κάλεσε τους εργαζόμενους να εργάζονται με βάση τα κανονικά τους ωράρια και να βρίσκονται σε επαγρύπνηση προκειμένου να αποτρέψουν κάθε προσπάθεια αφαίρεσης των δικαιωμάτων τους.

Την συμπαράσταση της στους εργαζόμενους της «Χαλυβουργικής» εκφράζει και η ΓΣΕΕ, η οποία σε σχετική ανακοίνωση της καταγγέλλει την επιχείρηση ότι αθέτησε την διμερή συμφωνία με το σωματείο των εργαζομένων και ότι στοχεύει σε νέες απολύσεις.



Η ΓΣΕΕ χαρακτηρίζει την επιβολή αλλαγής του ωραρίου ως καταχρηστική εφαρμογή διευθέτησης του χρόνου εργασίας και ζητά από τους αρμόδιους υπουργούς να παρέμβουν άμεσα προκειμένου να σταματήσουν οι αντεργατικές μεθοδεύσεις της διοίκησης και να εφαρμοστούν οι προβλεπόμενες ρυθμίσεις για την διευθέτηση του χρόνου εργασίας και την άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος.

Το παρόν δημοσιεύεται στην γλώσσα στην οποία συνετάγη. Διατίθεται μέσω του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων - European Industrial Relations Observatory (EIRO), στα πλαίσια της παροχής υπηρεσιών προς τους χρήστες της βάσεως δεδομένων EIROOnline. Το EIRO ανήκει στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

Πηγή: [www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/10/word/gr9810198nel.doc](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/10/word/gr9810198nel.doc)

## **Βιβλιογραφία:**

- Ζαβλάνος Μ. Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα 'ΙΩΝ', 1987
- Ζαβλάνος Μ. Οργάνωτική Συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002
- Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα Interbooks, 2001
- Τσαούσης Δ. Η κοινωνιολογία του ανθρώπου, Αθήνα, Οδυσσέας, 1994
- Louis Kriesburg, The Sociology of Social Conflicts, Englewood Cliffs, N.J.: Prentine Hall 1973
- Morton Deutch, The Resolution of Conflict, New Haven: Yale University Press, 1973
- [www.in2life.gr](http://www.in2life.gr)
- [www.tovima.dolnet.gr](http://www.tovima.dolnet.gr)
- [www.medlook.net](http://www.medlook.net)