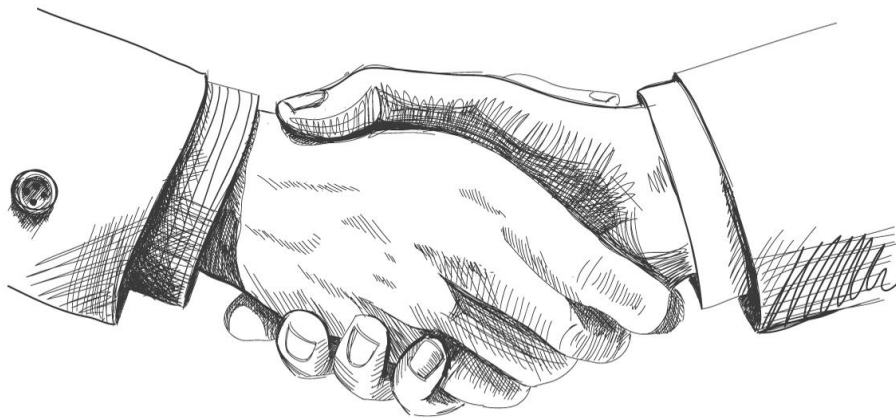




ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας  
Η Διαχείριση των Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας  
Συγκριτική Ανάλυση Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

---



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών:  
«Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ»

Δήμητρα Κουρέτα  
ΑΜ: 7115Μ042  
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Ευρυδίκη Μπέσιλα - Βήκα

Αθήνα, Νοέμβριος 2016

*«Η ειρήνη δίνει ψωμί στον γεωργό, ακόμα κι αν βρίσκεται ανάμεσα στα βράχια,  
αντίθετα ο πόλεμος του φέρνει δυστυχία, ακόμα κι αν βρίσκεται στον πιο πλούσιο  
κάμπο.»*

Μένανδρος 342-292 π.Χ.

# Ευχαριστίες

---

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς, την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα. Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη της, τόσο κατά την εκπόνηση της εργασίας μου, όσο και κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού μας προγράμματος για τις γνώσεις που μας μεταλαμπάδευσαν, τους συμμετέχοντες στην έρευνα, και τα στελέχη που με βοήθησαν να την ολοκληρώσω. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια και τους φίλους μου, για την αμέριστη υποστήριξη, υπομονή και κατανόηση τους.

# Περίληψη

---

Ως συναισθηματικά όντα, οι σχέσεις μας με τους συνανθρώπους μας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζωή και την ψυχολογία μας. Άλλοτε δημιουργούμε ισχυρούς δεσμούς μαζί τους, ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι σχέσεις μας μπορεί να χαρακτηρίζονται από συνεχείς εντάσεις και συγκρούσεις. Ο χώρος εργασίας μας, όπου αφιερώνουμε ένα σημαντικό κομμάτι της ζωής μας επενδύοντας τις γνώσεις και τις ικανότητες μας, χαρακτηρίζεται ως ένα κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο διαδρούμε, επικοινωνούμε, δημιουργούμε σχέσεις, συνεργαζόμαστε ή ανταγωνιζόμαστε με τους συναδέλφους μας κατά την εκπλήρωση των ρόλων μας. Ως αποτέλεσμα, μας γεννά νέα συναισθήματα και αυτά είναι που καθορίζουν ως ένα βαθμό τη συμπεριφορά μας.

Διαφωνίες και συγκρούσεις αναδύονται αναπόφευκτα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ως απόρροια των ανθρώπινων σχέσεων και των διαφορετικών προσωπικοτήτων και ρόλων των ατόμων. Οι παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση τους είναι πολυπληθείς και ως επί το πλείστον οι συνέπειες τους είναι επιζήμιες τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς επηρεάζουν την ψυχολογία τους και την απόδοσή τους. Υπό ορισμένες προϋποθέσεις όμως, οι οποίες εξετάζονται και στην παρούσα εργασία, οι συγκρούσεις παρουσιάζονται ως θετικές δυνάμεις οι οποίες μπορούν να ωφελήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των ατόμων.

Ένας συναισθηματικά έξυπνος οργανισμός οφείλει να είναι πάντα προετοιμασμένος και ικανός να διαχειρίζεται και να αντιμετωπίζει τα συγκρουσιακά φαινόμενα που προκύπτουν, εκμεταλλευόμενος τα οφέλη τους τόσο για τον ίδιο, όσο και για τα μέλη του. Είτε πρόκειται για οργανισμούς του Δημοσίου τομέα, είτε του Ιδιωτικού, η επιτυχής διαχείριση των συγκρούσεων προϋποθέτει τη δημιουργία μιας κουλτούρας που θα προάγει την ανοικτή επικοινωνία, την εκπαίδευση και τη συμμετοχή όλων των ατόμων στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, υπό τη σκέπη μιας ηγεσίας με όραμα και ευαισθησία απέναντι στις ανάγκες των εργαζομένων της.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη όχι μόνο του θεωρητικού υπόβαθρου των συγκρούσεων και της διαχείρισής τους, αλλά και της στάσης που τηρούν τα άτομα απέναντι στο φαινόμενο και του βαθμού στον οποίο επηρεάζονται από αυτό τόσο σε οργανισμούς του Δημοσίου, όσο και του Ιδιωτικού τομέα.

Ταυτόχρονα ερευνώνται, το ποσοστό της εκπαίδευσης που λαμβάνουν σχετικά με τις συγκρούσεις και ο τρόπος με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση ενεργεί τόσο προληπτικά, όσο και κατασταλτικά. Για το λόγο αυτό η εργασία αποτελείται από δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τη μελέτη του φαινομένου, των επιπτώσεων του και των τρόπων διαχείρισης και πρόληψης του, ενώ το δεύτερο -το ερευνητικό- αφορά τη σύγκριση μεταξύ οργανισμών του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα σχετικά με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

Ευελπιστώ πως μέσα από τη μελέτη της παρούσας εργασίας, ο αναγνώστης θα κατανοήσει το φαινόμενο των συγκρούσεων καθώς και τη σημασία της σωστής διαχείρισης τους. Εν μέσω της οικονομικής κρίσης και του αβέβαιου και ασταθούς οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, η ανάγκη για βελτίωση και εκσυγχρονισμό του συνόλου του Δημοσίου τομέα, αλλά και των Ιδιωτικών επιχειρήσεων, είναι επιτακτική για την επιβίωση τους. Για αυτόν το λόγο είναι σημαντικό να κατανοηθούν πρώτον, ο σπουδαίος και βαρύνων ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου -του σημαντικότερου κεφαλαίου ενός οργανισμού- και δεύτερον, η σημασία της ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής ανάπτυξης του.

#### **Λέξεις κλειδιά:**

Συγκρούσεις, Διαχείριση Συγκρούσεων, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εργασιακές διαφορές, Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών, Διαπραγματεύσεις, Διαμεσολάβηση, οργανωσιακή κουλτούρα, εκπαίδευση, ανάπτυξη ηγεσίας, οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, βιομηχανικές σχέσεις

# Abstract

---

As emotional beings, our relationships with our fellow human beings greatly affect our life and our psychology. Sometimes we create strong bonds with them, while in other cases our relations can be characterized by constant tension and conflict. Our workplace, where we spend a significant part of our lives by investing our knowledge and abilities, becomes the society in which we interact, communicate, create relationships, collaborate or compete with our colleagues while fulfilling our organizational roles. As a result, we develop some new feelings which define to some extent our behavior.

Disagreements and conflicts inevitably emerge in a work environment, as a result of the human relationships and the different personalities and roles of individuals. The factors leading to their appearance are numerous and mostly their consequences are harmful, for both the organization and its workers, while they influence their psychology and their performance. Under certain circumstances however, as discussed in this thesis, conflicts are presented as positive forces that can benefit the productivity and efficiency of individuals.

An emotionally intelligent organization must always be prepared and capable to deal with conflict phenomena and manage them successfully, while taking advantage of their benefits. Whether for Public sector organizations or Private ones, successful conflict management involves creating a culture that promotes open communication, education and participation of all people in decision-making, under the protection of a leadership with vision and sensitivity to the needs of its employees.

The objective of this thesis is to investigate the theoretical background of conflicts and their management as well as the attitude held by individuals against the phenomenon and the extent to which they are affected by it, both in Public and Private sector organizations. Simultaneously, the level of education received about conflicts and the way top managers act, both in a preventive and sedative way, are investigated. For this reason this thesis consists of two parts. The first part deals with the study of the phenomenon, its impacts and the ways it can be managed and prevented, while the second -the research part- refers to the comparative analysis on conflicts in workplace, between Public and Private sector organizations.

I hope that through the study of this thesis, the reader will understand the phenomenon of conflict and the importance of its proper management. Amid the economic crisis and the uncertain and unstable economic and social environment, the need for improvement and modernization of the entire Public sector and for all the Private sector businesses, is essential for their survival. For this reason, it is important to understand first, the great and weighty role of human resources -the most notable of all the resources an organization has- and secondly, the importance of its integrated and effective development.

**Keywords:**

Conflicts, Conflict Management, Human Resource Management, labor disputes, Alternative Dispute Resolution, Negotiations, Mediation, organizational culture, education, leadership development, organizational psychology and behavior, industrial relations

# Περιεχόμενα

---

<b>Ευχαριστίες</b> .....	2
<b>Περίληψη</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Πρόλογος</b> .....	12
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Το ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανισμών</b> .....	15
1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
1.2 Η επικοινωνία στους οργανισμούς .....	17
1.3 Τα συναισθήματα, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των ατόμων στο χώρο εργασίας .....	21
1.3.1 Τα συναισθήματα και η συναισθηματική νοημοσύνη .....	21
1.3.2 Οι στάσεις και οι συμπεριφορές .....	24
1.3.3 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση.....	26
1.4 Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα στο χώρο εργασίας.....	27
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας</b> .....	30
2.1 Μια εισαγωγή στην έννοια των συγκρούσεων .....	30
2.2 Οι τρεις προσεγγίσεις των συγκρούσεων .....	33
2.3 Τα βασικότερα αίτια των συγκρούσεων .....	34
2.4 Τα είδη των συγκρούσεων .....	37
2.4.1 Μορφές με βάση τα άτομα που λαμβάνουν μέρος .....	38
2.4.2 Μορφές με βάση την πηγή προέλευσης τους .....	39
2.4.3 Μορφές με βάση τα αποτελέσματα των συγκρούσεων .....	40
2.5 Τα στάδια των συγκρούσεων και οι τρόποι εκδήλωσής τους.....	41
2.5.1 Τα στάδια μιας σύγκρουσης .....	41
2.5.2 Τρόποι εκδήλωσής των συγκρούσεων.....	43
2.6 Τα αποτελέσματα των συγκρούσεων.....	45
2.7 Το βέλτιστο επίπεδο της ουσιαστικής σύγκρουσης (substantive conflict) για έναν οργανισμό .....	47
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων</b> .....	50
3.1 Η Διαχείριση των Συγκρούσεων – Ορισμός.....	50
3.2 Τα πέντε μοντέλα συμπεριφοράς στη σύγκρουση με βάση το μοντέλο Thomas-Kilmann.....	52



3.3 Η Διαπραγμάτευση .....	57
3.3.1 Τα είδη της Διαπραγμάτευσης .....	57
3.3.2 Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) – Η Καλύτερη Εναλλακτική Λύση σε μια Συμφωνία.....	59
3.3.3 Η διαδικασία της Διαπραγμάτευσης.....	60
3.3.4 Βασικές αρχές Διαπραγμάτευσης .....	62
3.4 Η επίλυση των συγκρούσεων από τρίτους και η Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών (ADR) .....	63
3.4.1 Η Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών .....	63
3.4.2 Η Διαμεσολάβηση .....	64
3.4.3 Βασικά στοιχεία της Διαμεσολάβησης.....	65
3.4.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της Διαμεσολάβησης.....	66
3.4.5 Η ιστορία της Διαμεσολάβησης.....	68
3.4.6 Η Διαμεσολάβηση στην Ελλάδα - Νομικό Πλαίσιο και Φορείς Κατάρτισης .....	70
3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της επίλυσης των συγκρούσεων..	72
3.6 Αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων .....	74
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Η πρόληψη των συγκρούσεων .....</b>	<b>76</b>
4.1 Η πρόληψη των συγκρούσεων ως βασικός παράγοντας ανάπτυξης ενός οργανισμού.....	76
4.2 Η ανάπτυξη Συστημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας .....	77
4.2.1 Η δημιουργία Συστημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	77
4.2.2 Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.....	79
4.3 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη των ικανοτήτων του .....	81
4.4 Η ανάπτυξη και ανάδειξη ικανών μεταπλαστικών ηγετών.....	83
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Μέθοδος της έρευνας .....</b>	<b>87</b>
5.1 Εισαγωγή - Οι οργανισμοί υπό τις σημερινές οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις .....	87
5.2 Προσανατολισμός της έρευνας.....	89
5.3 Οι υπό μελέτη οργανισμοί και τα κριτήρια επιλογής τους .....	90
5.4 Ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων, το περιεχόμενο και η διανομή τους.....	91
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Αποτελέσματα της έρευνας .....</b>	<b>94</b>

6.1 Σκιαγράφηση προφίλ ερωτηθέντων.....	94
6.1.1 Τύπος οργανισμού εργασίας.....	94
6.1.2 Φύλο ερωτηθέντων.....	95
6.1.3 Ηλικία.....	97
6.1.4 Θέση Προϊσταμένου ή Διευθυντή.....	99
6.2 Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακές σχέσεις.....	100
6.2.1 Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία.....	100
6.2.2 Το κλίμα στο χώρο εργασίας.....	101
6.2.3 Βαθμός ικανοποίησης από το κλίμα στο χώρο εργασίας.....	103
6.2.4 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας.....	104
6.3 Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.....	106
6.3.1 Συχνότητα φαινομένων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.....	106
6.3.2 Είδη συγκρούσεων.....	107
6.3.3 Βαθμός συμφωνίας με απόψεις σχετικές με την εμπλοκή σε μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας.....	109
6.3.4 Αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης.....	114
6.3.5 Διοργάνωση σεμιναρίου ή εκπαιδευτικού προγράμματος σχετικά με τις συγκρούσεις, τις επιπτώσεις τους, τη διαχείρισή τους κ.λπ.....	115
6.3.6 Απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων/σεμιναρίων στην καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων και των επιπτώσεών τους.....	117
6.4 Η στάση της Διοίκησης.....	119
6.4.1 Τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων.....	119
6.4.2 Γνώση ερευνών που αφορούν τον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων, στα πλαίσια της ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	120
6.4.3 Μέθοδοι πρόληψης των συγκρούσεων.....	122
6.4.4 Αρνητικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό από την αποφυγή και τη μη επίλυση μιας σύγκρουσης.....	124
6.5 Η Διαμεσολάβηση.....	125
6.5.1 Γνώση για τη Διαμεσολάβηση.....	125
6.5.2 Επίλυση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων μέσω Διαμεσολαβητή.....	126
<b>Κεφάλαιο 7ο Συμπεράσματα της έρευνας και προτάσεις.....</b>	<b>128</b>
<b>Επίλογος.....</b>	<b>132</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>133</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>140</b>

## Περιεχόμενα εικόνων

Εικόνα 1. Οι τρεις συνιστώσες της στάσης .....	25
Εικόνα 2. Κλίμακα εκδήλωσης των συγκρούσεων.....	44
Εικόνα 3. Το βέλτιστο επίπεδο της ουσιαστικής σύγκρουσης .....	48
Εικόνα 4. Το μοντέλο Thomas-Kilmann .....	52
Εικόνα 5. Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με τον τύπο του οργανισμού εργασίας .....	95
Εικόνα 6. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με το φύλο.....	96
Εικόνα 7. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την ηλικία.....	97
Εικόνα 8. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την κατοχή θέσης Προϊσταμένου ή Διευθυντή.....	99
Εικόνα 9. Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	101
Εικόνα 10. Το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	102
Εικόνα 11. Βαθμός ικανοποίησης από το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	104
Εικόνα 12. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	105
Εικόνα 13. Συχνότητα φαινομένων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	107
Εικόνα 14. Είδη συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	109
Εικόνα 15. Αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	115
Εικόνα 16. Διοργάνωση σεμιναρίου ή εκπαιδευτικού προγράμματος σχετικά με τις συγκρούσεις στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	116
Εικόνα 17. Απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή των σεμιναρίων στην καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	118
Εικόνα 18. Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων, από την ανώτερη Διοίκηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	120
Εικόνα 19. Γνώση ερευνών που αφορούν τον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	121
Εικόνα 20. Μέθοδοι πρόληψης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	123
Εικόνα 21. Αρνητικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό από την αποφυγή και τη μη επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	124
Εικόνα 22. Γνώση για τη Διαμεσολάβηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα...	126
Εικόνα 23. Επίλυση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων μέσω Διαμεσολαβητή στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.....	127

## Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1. Το βέλτιστο επίπεδο της ουσιαστικής σύγκρουσης .....	49
Πίνακας 2. Αριθμός εργαζομένων ανά οργανισμό .....	93
Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος και των ερωτηματολογίων σύμφωνα με τον τύπο του οργανισμού εργασίας .....	94
Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με το φύλο .....	95
Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την ηλικία .....	97
Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την κατοχή θέσης Προϊσταμένου ή Διευθυντή .....	99
Πίνακας 7. Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	100
Πίνακας 8. Το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	101
Πίνακας 9. Βαθμός ικανοποίησης από το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	103
Πίνακας 10. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	104
Πίνακας 11. Συχνότητα φαινομένων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	106
Πίνακας 12. Είδη συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	107
Πίνακας 13. Βαθμός στον οποίο ισχύουν απόψεις σχετικές με την εμπλοκή σε μια σύγκρουση στο Δημόσιο τομέα .....	110
Πίνακας 14. Βαθμός στον οποίο ισχύουν απόψεις σχετικές με την εμπλοκή σε μια σύγκρουση στον Ιδιωτικό τομέα .....	111
Πίνακας 15. Αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	114
Πίνακας 16. Διοργάνωση σεμιναρίου ή εκπαιδευτικού προγράμματος σχετικά με τις συγκρούσεις στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	115
Πίνακας 17. Απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή των σεμιναρίων στην καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	117
Πίνακας 18. Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων, από την ανώτερη Διοίκηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	119
Πίνακας 19. Γνώση ερευνών που αφορούν τον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	120
Πίνακας 20. Μέθοδοι πρόληψης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	122
Πίνακας 21. Αρνητικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό από την αποφυγή και τη μη επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	124
Πίνακας 22. Γνώση για τη Διαμεσολάβηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	125
Πίνακας 23. Επίλυση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων μέσω Διαμεσολαβητή στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα .....	126

# Πρόλογος

---

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα των συγκρουσιακών φαινομένων που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας, αλλά και το θεμελιώδη ρόλο που επιτελεί η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της πρόληψης των αρνητικών επιπτώσεων τους. Στο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των ανθρώπων, ενώ οι διαφορές τους στους στόχους, στις προτεραιότητες και στο χαρακτήρα τους, σε συνδυασμό με τις σημερινές δυσχερείς οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που πλήττουν αρνητικά τα άτομα, δημιουργούν ένα γόνιμο έδαφος για την εμφάνιση συγκρούσεων. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων τόσο του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και της ηγεσίας, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της άρτιας και εποικοδομητικής αντιμετώπισης τους. Η διευθέτηση των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων θα πρέπει να συντελείται υπό το πρίσμα της δίκαιης και ίσης αντιμετώπισης, χωρίς να παραγκωνίζονται οι ανάγκες και τα συναισθήματα τους.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας εισάγει τον αναγνώστη στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για τους οργανισμούς. Πριν από την ανάλυση του βασικού ζητήματος το οποίο πραγματεύεται η εργασία, αναπτύσσονται εν συντομία ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις, όπως τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές και οι στάσεις των ατόμων, η οργανωσιακή κουλτούρα και η επικοινωνία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται εκτενέστερα το συγκρουσιακό φαινόμενο, τα αίτια που οδηγούν στην εκδήλωσή του, οι μορφές που λαμβάνει, τα στάδια του, καθώς και οι επιπτώσεις του για τα άτομα και τον οργανισμό. Ωστόσο, ορισμένες μορφές συγκρούσεων οδηγούν σε βελτίωση και ανάπτυξη, γεγονός που αποδεικνύεται εκτενώς.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η διαχείριση των συγκρούσεων, τις προσεγγίσεις που υιοθετούν τα άτομα βάσει του μοντέλου Thomas-Kilmann, τις μορφές και τις διαδικασίες της Διαπραγμάτευσης και τέλος, τον ρόλο που διαδραματίζει η Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών.

Το τέταρτο κεφάλαιο τονίζει τη σημασία της πρόληψης, μέσα από μια ολοκληρωμένη αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού και μέσα από την ανάπτυξη και την ανάδειξη ικανών ηγετών. Επίσης, η εκπαίδευση όλων των ατόμων, η

προώθηση της συνεργασίας και η ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού, είναι κομβικοί παράγοντες για την πρόληψη και αναλύονται στη συνέχεια.

Τα επόμενα κεφάλαια είναι αφιερωμένα στην ανάλυση της συγκριτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε μεταξύ οργανισμών του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα. Η έρευνα στοχεύει στη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την εμφάνιση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, τη συχνότητα τους, τα είδη με τα οποία εκδηλώνονται, το πώς επηρεάζουν τα άτομα, τη στάση τους, την απόδοση και την ψυχολογία τους. Επιπροσθέτως ερευνάται η στάση που η ανώτερη διοίκηση τηρεί κατά την αντιμετώπιση και την πρόληψη του φαινομένου.



**ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ**  
**ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**



# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## Το ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανισμών

---

### 1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το παρόν κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις οργανώσεις, δηλαδή σε έναν από τους βασικότερους τομείς διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η ΔΑΔ αποτελεί νευραλγικής σημασίας κλάδο για έναν οργανισμό, καθώς από τις λειτουργίες της εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό θα ανταποκριθεί στους στόχους του οργανισμού και θα ενσωματωθεί στην κουλτούρα του. Οι άνθρωποι είναι ο καθρέπτης του οργανισμού τους, οι οποίοι αντανακλούν το όραμα και τις αξίες του. Οι συμπεριφορές τους και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και συνεργάζονται, επηρεάζονται από το βαθμό στον οποίο η ΔΑΔ ικανοποιεί τις ανάγκες τους και δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και εξέλιξη τους. Προτού αναλυθεί το βασικό ζήτημα το οποίο πραγματεύεται η παρούσα εργασία, δηλαδή το συγκρουσιακό φαινόμενο στο χώρο εργασίας, θεωρήθηκε φρόνιμο να αναπτυχθούν εν συντομία ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις, όπως τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές και οι στάσεις των ατόμων, η οργανωσιακή κουλτούρα και η επικοινωνία.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, είτε είναι δημόσιοι είτε ιδιωτικοί, αποτελούν έναν αναπόσπαστο θεσμό της κοινωνίας με τη μεγαλύτερη επιρροή στο σύγχρονο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι. Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και ασταθές περιβάλλον, όπου η επένδυση σε καινοτόμες ιδέες και γνώσεις είναι απαραίτητη, το ανθρώπινο δυναμικό -ως φορέας αυτής της γνώσης- αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού, το βασικότερο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και στρατηγικό του πόρο. Επομένως ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να αντιλαμβάνεται τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου του, που εκτός από το διανοητικό, περιλαμβάνει το συναισθηματικό και το κοινωνικό κεφάλαιο, δηλαδή τα συναισθήματα των ανθρώπων τα οποία καθορίζουν την



ικανότητα δράσης τους, καθώς και το δίκτυο των σχέσεων και των κοινωνικών δεσμών που αναπτύσσονται μεταξύ τους.<sup>1</sup>

Η συμβολή της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιτυχία του οργανισμού είναι υψίστης σημασίας. Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα περιλαμβάνουν την προσέλκυση και την επιλογή του προσωπικού, την υγιεινή και την ασφάλεια του, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του, την αξιολόγηση του, την παρακίνηση, τις εργασιακές σχέσεις, τη δημιουργία μιας κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, την ομαδική εργασία, την εσωτερική επικοινωνία, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, την ανάπτυξη της ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α.<sup>2</sup> Μέσα από αυτές τις λειτουργίες η ΔΑΔ στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, στην τήρηση των νομικών και των κοινωνικών υποχρεώσεων του οργανισμού που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων του, στην εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού και τέλος, στην εκπλήρωση του οράματος. Η ΔΑΔ τονίζει τη σημασία της στρατηγικής ανάπτυξης αφοσιωμένων και ικανών στελεχών και θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα και η ποιότητα. Δίνει έμφαση στην κατανόηση και στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τρόπο που θα ενσωματώνει τους εργαζόμενους στις αξίες και στα οράματα της, καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική εργασία και τέλος, αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο *ψυχολογικό συμβόλαιο*<sup>3</sup> μεταξύ του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008 σελ. 19,21,22 και πρβ. Νικόλαος Μαντάς, *Διοίκηση Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992 σελ. 16-18

<sup>2</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, *οπ. π.*, σελ. 29,30, πρβ. Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006 σελ. 20-22 και πρβ. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001 σελ. 18-21

<sup>3</sup> «Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν αποτελεί γραπτό συμβόλαιο, αλλά είναι μια άτυπη συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, για αμοιβαία οφέλη και αμοιβαίες υποχρεώσεις. Η βίωση από την πλευρά του εργαζομένου παραβίασης του «ψυχολογικού του συμβολαίου», οδηγεί σε μείωση της εργασιακής δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό και κατ' επέκταση σε μείωση της απόδοσης.» Βλ. Επιτροπή Ολγα, *Εμπιστοσύνη και ισχυρό «ψυχολογικό συμβόλαιο»*, δημοσίευση 29/03/2015 στο <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=689380> (Πρόσβαση 28/09/2016). Ταυτόχρονα οι υποχρεώσεις του εργοδότη απέναντι στον εργαζόμενο, αλλά και η υποχρέωση πίστης του εργαζόμενου, διαμορφώνουν το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ των δύο μερών. Βλ. σχετ. Ιωάννης Δ. Κουκιάδης, *Εργατικό Δίκαιο. Επιτομή*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2014 σελ. 194-195 και βλ. Ιωάννης Δ. Κουκιάδης, *Εργατικό Δίκαιο. Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2014 σελ. 687-690

<sup>4</sup> Βλ. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003 σελ. 24-27 και πρβ. Μαρία Καλογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτας, *Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Θεωρία, σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα, συμπεριφορά και ανάπτυξη*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2012 σελ. 179-180

Στην Ελλάδα αξιοσημείωτο είναι ότι η ΔΑΔ εμφανίστηκε περίπου τη δεκαετία του 1960 όταν άρχισαν να ιδρύονται οι πρώτες πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίες στη συνέχεια άρχισαν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Το σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον και η ασταθής πολιτική κατάσταση, έθεταν ως βασικό στόχο για τις επιχειρήσεις την παραγωγή πλούτου για τον ιδιοκτήτη, ενώ ο σπάνιος στρατηγικός πόρος τους ήταν τα κεφάλαια και οι πρώτες ύλες. Καθώς οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρήσεων δεν ήταν άλλοι από την παραγωγή και το κόστος, δεν υπήρχαν συγκεκριμένες πολιτικές και συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Μόνο όταν το επιχειρηματικό περιβάλλον κατέστη περισσότερο ανταγωνιστικό και αβέβαιο και διευρύνθηκε το μέγεθος και η μετοχική βάση των επιχειρήσεων, η ποιότητα των εργαζομένων θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας τους. Με την παγκοσμιοποίηση, την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τον έντονο ανταγωνισμό και τις ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της οικονομίας, οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον ο κύριος στρατηγικός πόρος της κάθε επιχείρησης, όπου το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως «ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων». Όπως είναι φυσικό, όλες αυτές οι εξελίξεις επηρεάζουν την ψυχολογία τους σε μεγάλο βαθμό, ενώ παράλληλα η σχέση τους με τους εργοδότες τους αλλάζει, γίνεται πιο βραχύχρονη, λιγότερο ιεραρχική, με αμοιβαία υψηλές απαιτήσεις. Τα νέα αυτά δεδομένα έχουν μεταβάλλει το ρόλο της ΔΑΔ σημαντικά. Καλείται λοιπόν όχι μόνο να κατανοήσει τις ανάγκες των εργαζομένων, αλλά να τους δώσει τη δυνατότητα να αναπτύξουν πολλαπλές δεξιότητες προκειμένου να διαχειριστούν τις ραγδαίες αυτές αλλαγές.<sup>5</sup>

## 1.2 Η επικοινωνία στους οργανισμούς

Η επικοινωνία στους οργανισμούς από το 1920 έως και τη δεκαετία του 1960, αντιμετωπιζόταν ως παράγοντας διευθέτησης των προβλημάτων τους. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960, η έρευνα επεκτάθηκε στους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα αποδοτικό οργανωσιακό κλίμα με μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων. Εξάλλου, το οργανωσιακό κλίμα θεωρήθηκε ως το στοιχείο εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει την ατομική συμπεριφορά αλλά και τη συνολική εικόνα του οργανισμού προς τα έξω. Από τη

---

<sup>5</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, όπ. π., σελ. 38,39,43-45

δεκαετία του 1980 και μετά, παρατηρείται μια μεταστροφή όσον αφορά την εργασιακή επικοινωνία, καθώς το ενδιαφέρον εστιάστηκε λ.χ. στη γλώσσα του σώματος και στους γλωσσικούς κώδικες, στα σύμβολα και στις εκφράσεις της κουλτούρας, στις διαπραγματεύσεις κ.α. Έτσι πλέον αποτελεί κοινό τόπο ότι με την επικοινωνία δεν επιλύονται μόνο τα προβλήματα που ανακύπτουν στον οργανισμό, αλλά επιτυγχάνεται και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων του και συνεπώς, η επίτευξη των σκοπών του. Είναι φυσικό, το μέγεθος του οργανισμού να επηρεάζει τη διαφοροποίηση και την εξειδίκευση των δραστηριοτήτων του, ταυτόχρονα όμως αυξάνει την ανάγκη του για ακριβή και σαφή επικοινωνία.<sup>6</sup>

Η επικοινωνία επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία αλλά και τη μελλοντική ανάπτυξη ενός οργανισμού, επιδρώντας ουσιαστικά στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις στάσεις και στις συμπεριφορές των ατόμων, στην παρακίνηση, στην ανταλλαγή των πληροφοριών και στη συναισθηματική τους έκφραση. Ταυτόχρονα είναι απαραίτητο συστατικό πολλών λειτουργιών όπως του ελέγχου, του σχεδιασμού, της ηγεσίας, της οργάνωσης κ.α. Εν συνεχεία αναλύονται οι βασικότερες μορφές και κατευθύνσεις που μπορεί να λάβει η επικοινωνία στους οργανισμούς.<sup>7</sup>

Οι μορφές επικοινωνίας είναι δυο, η τυπική και η άτυπη. Η *τυπική* επικοινωνία εξυπηρετεί την τυπική δομή του οργανισμού, δηλαδή τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές που προβλέπονται από αυτόν όπως είναι π.χ. οι τυποποιημένες διαδικασίες, η ανταλλαγή των εγγράφων και των εκθέσεων κ.α. Συμπληρωματικά η *άτυπη* επικοινωνία προκύπτει, όταν τα μέλη είναι απαραίτητο να επικοινωνούν μεταξύ τους χωρίς τη χρήση τυπικών διαύλων επικοινωνίας, οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε προβλήματα που σχετίζονται άμεσα με τα προσωπικά τους συμφέροντα, ή σε εμπόδια στις πολιτικές επιλογές της οργάνωσης. Η άτυπη επικοινωνία ορισμένες φορές σχετίζεται με τις δραστηριότητες του οργανισμού και τις αρμοδιότητες των μελών του, ενώ άλλες φορές αφορά αποκλειστικά τα προσωπικά ζητήματα τους. Μέσω αυτής όμως, είναι πιο εύκολο να εδραιωθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και κοινωνικής υποστήριξης.<sup>8</sup> Όσον αφορά τις κατευθύνσεις της επικοινωνιακής ροής, που μπορούν να επηρεάσουν τη δομή ενός οργανισμού, διακρίνονται ως εξής:

---

<sup>6</sup> Βλ. Ρόη Παναγιωτοπούλου, *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις. Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1997 σελ. 61,62,227, ενώ για την έννοια της «επικοινωνίας» βλ. Βασίλης Ν. Κέφης, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005 σελ. 160

<sup>7</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Εκδοτικός Οίκος Rosili, Αθήνα 2012 σελ. 340 και πρβ. Νικόλαος Μαντάς, *όπ. π.*, σελ. 80-81

<sup>8</sup> Βλ. Ρόη Παναγιωτοπούλου, *όπ. π.*, σελ. 230 και πρβ. Μαρία Κολογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτας, *όπ. π.*, σελ. 36-37

❖ Η κάθετη επικοινωνία, η οποία διαιρείται σε δύο επιμέρους κατευθύνσεις.

Στην εκ των άνω προς τα κάτω (καθοδική) και στην εκ των κάτω προς τα άνω (ανοδική). Στην πρώτη περίπτωση η ροή της πληροφορίας ξεκινά από το ανώτερο κλιμάκιο της ιεραρχίας και κατευθύνεται στο αμέσως κατώτερο π.χ. εντολές, οδηγίες. Η δεύτερη αφορά την ενημέρωση και τις εισηγήσεις που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται στους προϊσταμένους τους, όπως είναι για παράδειγμα οι πληροφορίες για την πρόοδο των εργασιών. Η κάθετη επικοινωνία είναι περισσότερο τυπική, ενώ η θέση, το κύρος και η εξουσία των μερών την επηρεάζουν άμεσα.

❖ Η οριζόντια επικοινωνία.

Είναι ένα είδος μιας περισσότερο άτυπης και λιγότερο αυστηρής επικοινωνίας και συντελείται συνήθως μεταξύ των ομοιόβαθμων μελών ενός οργανισμού, δηλαδή μελών ή τμημάτων με παρεμφερείς αρμοδιότητες. Αυτού του είδους η επικοινωνία καθίσταται απαραίτητη για τη σωστή και ομαλή λειτουργία του, καθώς διευκολύνει τη συνεργασία, λαμβάνοντας περισσότερο άμεσες και προσωπικές μορφές παρά έμμεσες και απρόσωπες.

❖ Η εξωτερική επικοινωνία.

Αναφέρεται στην επικοινωνία του οργανισμού με άτομα ή φορείς που δεν ανήκουν σε αυτόν. Οι πληροφορίες που λαμβάνει από το κοινωνικό και εν γένει εξωτερικό του περιβάλλον, επιτελούν σπουδαίο ρόλο και επιδρούν στη λειτουργία του.<sup>9</sup>

Δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός, ότι καταλύτης για την αποτελεσματική επικοινωνία είναι η ίδια η ηγεσία του οργανισμού. Από την ίδια εξαρτώνται η προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η δυνατότητα της έκφρασης περισσότερων ιδεών και απόψεων. Απόρροια των παραπάνω είναι η αύξηση των διαπροσωπικών επαφών και η παραχώρηση μεγαλύτερης ευθύνης και αυτονομίας σε όλους τους εργαζόμενους. Η βελτίωση της επικοινωνίας εξαρτάται και από τη θέληση των ίδιων των εργαζομένων για ενδυνάμωση των επικοινωνιακών ικανοτήτων τους, μέσω της άσκησης και της εκπαίδευσης.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Βλ. Ρόη Παναγιωτοπούλου, όπ. π., σελ. 235-237

<sup>10</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, όπ. π., σελ. 355-357

Η ανοικτή επικοινωνία προωθεί την ενεργό συμμετοχή όλων των ατόμων στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.<sup>11</sup> Δεν είναι παρ' όλα αυτά μια εύκολη υπόθεση για τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, τα οποία δεν είναι σε θέση να λάβουν υπόψη τους τη γνώμη των υφισταμένων τους. Για την εγκαθίδρυση ωστόσο της εμπιστοσύνης στον οργανισμό οφείλουν πρώτον, να ενθαρρύνουν την έκφραση της γνώμης και την εμπλοκή όλων στις διαδικασίες του και δεύτερον, να γνωρίζουν πως η αποξένωση και ο αποκλεισμός των εργαζομένων οδηγεί σε έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης και σε αρνητική στάση απέναντι στην ιεραρχία.<sup>12</sup> Ιδιαίτερα πρέπει να τονιστεί, πως η επικοινωνία μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων συμβάλλει τα μέγιστα στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Η ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις τους και η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων, παρέχει τα κίνητρα για τη βελτίωση και την ανάπτυξη τους. Έτσι η ποιότητα της επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης.<sup>13</sup> Όταν η επικοινωνία είναι αναποτελεσματική, κλειστή και αυστηρά περιορισμένη, μπορεί να αποτελέσει μια από τις πιο σημαντικές αιτίες των εργασιακών συγκρούσεων. Καθίσταται σαφές ότι «η επικοινωνία δεν είναι ή δεν πρέπει να είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων, αλλά μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων.»<sup>14 15</sup>

---

<sup>11</sup> Μια συμμετοχική διοίκηση αναντίρρητα αποτελεί ένα σπουδαίο παράγοντα ανάπτυξης ενός οργανισμού. Για τους λόγους που επιβάλλουν τη συμμετοχή στη διοίκηση βλ. Νικόλαος Μαντάς, *όπ. π.*, σελ. 150

<sup>12</sup> Βλ. Bonny E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, *Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008 σελ. 255,257,259

<sup>13</sup> Βλ. Mary Bambacas, Margaret Patrickson, *Interpersonal Communication Skills that Enhance Organizational Commitment*, Journal of Communication Management, Vol. 12-Issue 1, 2008 σελ. 53

<sup>14</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, *όπ. π.*, σελ. 339,340

<sup>15</sup> Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τα βασικότερα εμπόδια επικοινωνίας σε έναν οργανισμό, προκειμένου να αντιμετωπίζονται κατά την προσπάθεια βελτίωσης της. Για τα σημαντικότερα εκ των οποίων βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, Μπέττυ Τσακαρέστου, Λήδα Τσενέ, Νίκος Λεάνδρος, Κωνσταντίνος Ιωαννίδης, *Ηγέτες του Μέλλοντος*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα 2016 σελ. 251-253

## 1.3 Τα συναισθήματα, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των ατόμων στο χώρο εργασίας

### 1.3.1 Τα συναισθήματα και η συναισθηματική νοημοσύνη

Εκτός από την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση των ατόμων, είναι σημαντικός και ο ρόλος που επιτελούν τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας. Όλοι οι οργανισμοί τόσο οι δημόσιοι, όσο και ιδιωτικοί, απαρτίζονται πάνω από όλα από ανθρώπους που έχουν συναισθήματα και τα εκφράζουν καθημερινά, ενώ η ίδια η εργασία τους τους γεννά νέα. Έτσι μπορεί να νιώθουν ελπίδα, αισιοδοξία, θυμό, φόβο, απογοήτευση, χαρά κ.α. τα οποία είτε τους βοηθούν να είναι αποδοτικοί και ικανοποιημένοι με την εργασία τους, είτε τους δυσκολεύουν προκαλώντας τους δυσαρέσκεια, έλλειψη ενδιαφέροντος, στρες και άλλα αρνητικά επακόλουθα. Συμπερασματικά, τα συναισθήματα είναι «*οι έκδηλες αντιδράσεις των ατόμων που εκφράζουν αισθήματα για γεγονότα.*»<sup>16</sup> Δεν είναι μόνο μια προσωπική υπόθεση τους, αλλά μια υπόθεση ολόκληρου του οργανισμού, καθώς αυτά είναι που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων στο σκοπό του, την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, την ομαδική εργασία αλλά και το κλίμα που δημιουργείται.<sup>17</sup>

Δεδομένου του εμφανούς ρόλου που διαδραματίζουν τα συναισθήματα τόσο στην καθημερινότητα των ατόμων, όσο και στον εργασιακό τους βίο, προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ο κλάδος της οργανωσιακής συμπεριφοράς μέχρι πρόσφατα δεν έδινε την πρέπουσα προσοχή στο ζήτημα των συναισθημάτων των εργαζομένων. Παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές και οι μάνατζερ γνώριζαν τη σημασία των συναισθημάτων, προσπάθησαν να δημιουργήσουν οργανισμούς απαλλαγμένους από αυτά, κάτι το οποίο ήταν αδύνατο να επιτευχθεί. Νομοτελειακά οι εργαζόμενοι φέρουν και τη συναισθηματική τους πλευρά στο χώρο εργασίας και κανένας οργανισμός δε θα ήταν ολοκληρωμένος χωρίς το συνυπολογισμό του ρόλου των συναισθημάτων στη συμπεριφορά που επιδεικνύουν τα άτομα στο εργασιακό περιβάλλον.<sup>18</sup>

Μόνο από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, το ενδιαφέρον για το συναισθηματικό μέρος της ζωής στους οργανισμούς αυξήθηκε. Τα τελευταία χρόνια οι επιστήμονες

---

<sup>16</sup> Βλ. Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 2013 σελ. 291

<sup>17</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, *όπ. π.*, σελ. 111

<sup>18</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011 σελ. 85,86

και οι ερευνητές των ανθρώπινων σχέσεων δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα ανθρώπινα συναισθήματα στους οργανισμούς, πέρα από την εργασιακή ικανοποίηση που ήταν το μόνο συναίσθημα που εξετάζαν. Το πόσο συνθετότερη είναι η συναισθηματική ζωή στο χώρο όπου εργάζονται τα άτομα έχει γίνει πλέον αντιληπτή, καθώς οι θέσεις εργασίας δεν αποτελούν μόνο σύνολα γνωσιακών λειτουργιών και καθηκόντων, αλλά εμπλέκουν και το συναισθηματικό στοιχείο των εργαζομένων. Ταυτόχρονα στις εργασιακές σχέσεις και στα συναισθήματα συνδέεται και η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια.<sup>19</sup>

Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός ότι σήμερα απαιτείται η *συναισθηματική εργασία* (*emotional labor*), δηλαδή «η έκφραση από τον υπάλληλο επιθυμητών, με βάση τον οργανισμό συναισθημάτων, κατά τις διαπροσωπικές συναλλαγές του στο πλαίσιο της εργασίας.» Η απόκλιση από την παραπάνω αξίωση οδηγεί στη *συναισθηματική δυσαρμονία* (*emotional dissonance*) και μπορεί το τίμημα της να είναι αρκετά υψηλό για τον οργανισμό. Η αυξανόμενη σπουδαιότητα της συναισθηματικής εργασίας ως βασικού συστατικού για την υψηλή εργασιακή επίδοση, είναι αυτή που θέτει τα θεμέλια για την κατανόηση της σχετικότητας των συναισθημάτων με τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν τα άτομα. Η κατανόηση των συναισθημάτων και των διαθέσεων μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, τη δημιουργικότητα, την παρακίνηση, την ηγεσία, τις διαδικασίες επίλυσης των συγκρούσεων κ.α..<sup>20</sup>

Το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα και το ρόλο τους στο χώρο εργασίας αντικατοπτρίζεται και στην έννοια της *συναισθηματικής νοημοσύνης* (*emotional intelligence*), η οποία μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη πηγή πληροφοριών για τη ΔΑΔ. Μέσα από την ανάπτυξη της ικανότητας της επίγνωσης και της διαχείρισης των ανθρώπινων συναισθημάτων, οι εργαζόμενοι αλλά και οι ίδιοι οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν πιο έξυπνοι συναισθηματικά και ως εκ τούτου πιο αποτελεσματικοί. Οι οργανισμοί ταυτόχρονα με τους ανθρώπους αναπτύσσουν συναισθήματα και για αυτόν το λόγο θεωρείται εξαιρετικά σημαντική η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Η έλλειψη της από έναν οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε ένα εξασθενημένο και ευάλωτο προσωπικό, σε όλα τα απρόοπτα που μπορεί να λάβουν χώρα στο σημερινό αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η αυτοεπίγνωση του οργανισμού, δηλαδή η δυνατότητα του να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα που προκαλεί στους εργαζομένους του, τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα αλλά και τα σημεία του που χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης, τον καθιστά ανθεκτικότερο σε πιέσεις

<sup>19</sup> Βλ. Katherine Miller, *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και διαδικασίες*, Εκδόσεις Διάλογος, Αθήνα 2006 σελ. 303,304

<sup>20</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *όπ. π.*, σελ. 95,96,100

και εγγυάται την ανάπτυξη του. Ο συναισθηματικά έξυπνος οργανισμός διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του με γνώμονα το γεγονός, ότι ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και αναζητά διαφορετικές εμπειρίες κατά την εκπλήρωση του εργασιακού του ρόλου.

Ποια είναι όμως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης; Γιατί πρέπει να αφορά τον εργασιακό χώρο και τους εργαζόμενους; Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως *«η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του.»* Οι βασικές διαστάσεις της είναι τέσσερις και ταξινομούνται σε δυο βασικές κατηγορίες: α) Της ενδοπροσωπικής νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει την *αυτοεπίγνωση* και την *αυτοδιαχείριση* και β) της διαπροσωπικής ή κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει την *κοινωνική επίγνωση* και τη *διαχείριση των σχέσεων*.

- ❖ Με την *αυτοεπίγνωση* το άτομο είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του.
- ❖ Η *αυτοδιαχείριση* είναι η ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τα συναισθήματα του, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του, με σκοπό να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του.
- ❖ Η *κοινωνική επίγνωση* αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να αφουγκράζεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται αναλόγως.
- ❖ Τέλος, η *διαχείριση των σχέσεων* είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί και να αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις μαζί τους και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Η διαχείριση των σχέσεων, ένα από τα βασικότερα αντικείμενα μελέτης της παρούσας εργασίας, περιλαμβάνει ικανότητες που θεωρούνται σημαντικές κατά την άσκηση της ηγεσίας όπως είναι η επιρροή, η έμπνευση και η ανάπτυξη των ατόμων. Σημαντικό κομμάτι επίσης της διαχείρισης των σχέσεων, αποτελεί και η ικανότητα των ατόμων για επίλυση των συγκρούσεων που αναδύονται εντός του οργανισμού. Η ευγένεια, η ψυχραιμία, η ομαδική εργασία, η ενθάρρυνση του διαλόγου, η πρόβλεψη των αιτιών των συγκρούσεων και η πρόταση ορθών και δίκαιων λύσεων μπορούν να εκτονώσουν τις εντάσεις, να προλάβουν τις ανώφελες διαμάχες και να προωθήσουν ένα φιλικό και συνεργατικό κλίμα χωρίς άσκοπους ανταγωνισμούς. Η συνεχής επικοινωνία με τους ανθρώπους και η



δίκαιη διαχείριση και ικανοποίηση των αναγκών τους, οδηγεί στην ενίσχυση και στη διατήρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του οργανισμού.<sup>21</sup>

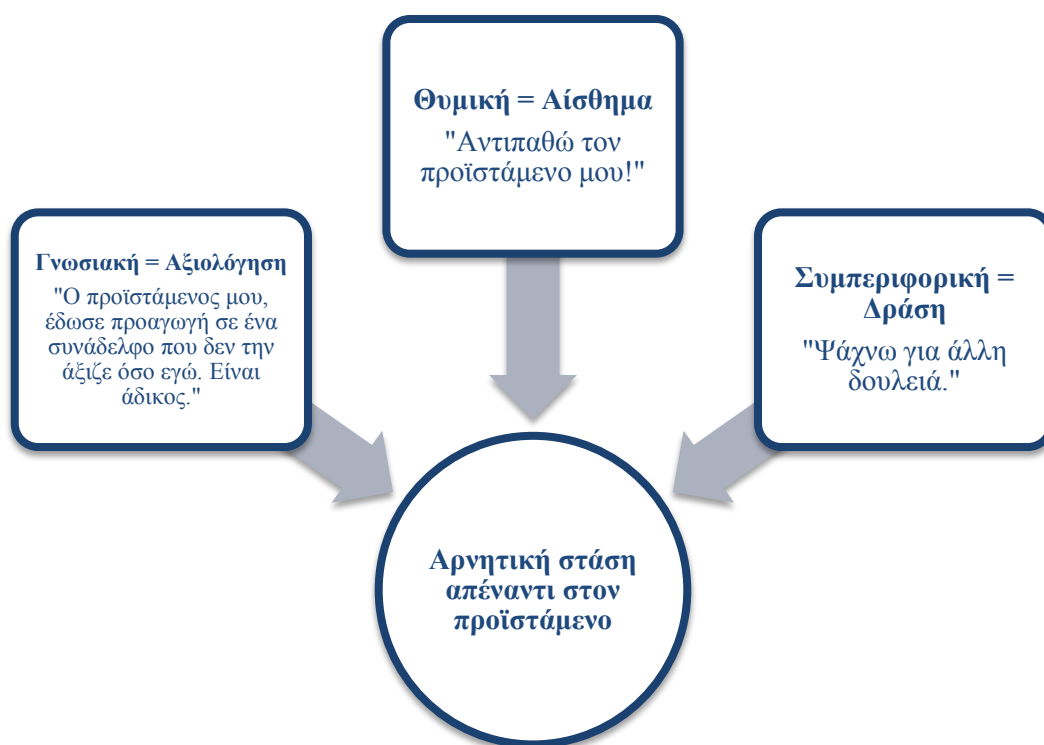
### 1.3.2 Οι στάσεις και οι συμπεριφορές

Οι *στάσεις (attitudes)* των ατόμων είναι αξιολογικές δηλώσεις -ορισμένες φορές ευνοϊκές, ενώ άλλες δυσμενείς- για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα. Αντανακλούν το πώς νιώθουν για κάτι. Οι έρευνες έχουν καταλήξει στο ότι τρεις είναι οι βασικές συνιστώσες -διαστάσεις- των στάσεων. Η γνώση, το συναίσθημα και η συμπεριφορά. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι οι στάσεις καθορίζουν τη συμπεριφορά, διότι συνδέονται με την αντίληψη, την προσωπικότητα και τα κίνητρα των ατόμων. Το *γνωστικό* στοιχείο μιας στάσης είναι η πληροφόρηση που ένα άτομο διαθέτει σχετικά με το αντικείμενο της. Το *συναισθηματικό* στοιχείο αφορά τα συναισθήματα του ατόμου απέναντι στο αντικείμενο της στάσης. Το είδος των πληροφοριών που έχει στη διάθεση του, αλλά και το πώς αισθάνεται για αυτές, επηρεάζουν τη *συμπεριφορική* διάσταση της στάσης, η οποία συνδέεται με την πρόθεση του ατόμου να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο απέναντι σε κάποιον ή κάτι. Η θεώρηση των στάσεων ως αποτελούμενων από τρεις διαστάσεις, βοηθάει στην κατανόηση του πολύπλοκου χαρακτήρα τους. Οι στάσεις έχουν αξιολογικό χαρακτήρα και αντανακλούν αυτό που το άτομο αισθάνεται και προτίθεται να πράξει προς το αντικείμενο τους. Οι βασικές πεποιθήσεις και αξίες των ατόμων, αναπτύσσουν τις στάσεις και αυτές με τη σειρά τους έχουν επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφερθούν τα άτομα. Δηλαδή: Πεποίθηση + Αξία → Στάση → Συμπεριφορά. Μια ενδιάμεση διαδικασία, μεταξύ των στάσεων και των συμπεριφορών, είναι οι *προθέσεις (intentions)*, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο πραγματικά αναμένεται να εκπληρωθεί μια στάση με την εκδήλωση της αντίστοιχης συμπεριφοράς. Στους οργανισμούς, οι στάσεις των ατόμων είναι σημαντικές και μελετώνται κυρίως όσον αφορά το συμπεριφορικό τους περιεχόμενο. Γίνεται επομένως μια προσπάθεια κατανόησης του τρόπου διαμόρφωσης τους, της σχέσης

---

<sup>21</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, *όπ. π.*, σελ. 115-117,120,121,133,136, πρβ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, Μπέττυ Τσακαρέστου κ.α., *όπ. π.*, σελ. 47-49, πρβ. Βασίλης Ν. Κέφης, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*, *όπ. π.*, σελ. 156-157 και πρβ. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002 σελ. 271-274

που έχουν με την εργασιακή συμπεριφορά, αλλά και του τρόπου με τον οποίο θα μπορούσαν να αλλάξουν.<sup>22</sup> Παρακάτω ακολουθεί ένα σχήμα σχετικά με τις τρεις συνιστώσες μιας στάσης.



**Εικόνα 1. Οι τρεις συνιστώσες της στάσης**

Πηγή: P. Robbins, Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011 σελ. 59

Τα άτομα διαμορφώνουν πολλά είδη στάσεων απέναντι στην εργασία τους. Οι βασικότερες εκ των οποίων είναι η *εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)*, η *ταύτιση με την εργασία (job involvement)* και η *οργανωσιακή δέσμευση (job commitment)*. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο όρος που περιγράφει το θετικό συναίσθημα που έχει ένας άνθρωπος για την εργασία του, το οποίο προκύπτει από μια αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της. Σχετική είναι και η ταύτιση με την εργασία. Είναι ο βαθμός της ψυχολογικής ταύτισης των ατόμων με αυτήν, ενώ τέλος στα πλαίσια της οργανωσιακής δέσμευσης, ένας υπάλληλος ταυτίζεται με τον ίδιο τον οργανισμό, τους στόχους και τις αξίες του, και επιθυμεί να παραμείνει μέλος του. Η διοίκηση οφείλει να ενδιαφέρεται για τις στάσεις των εργαζομένων, καθώς αυτές

<sup>22</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *όπ. π.*, σελ. 57-59 και βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, *όπ. π.*, σελ. 161,162,165

προειδοποιούν για ενδεχόμενα προβλήματα και επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Σημαντικές είναι και οι ενέργειες εκ μέρους της, που προάγουν θετικές εργασιακές στάσεις και που είναι ικανές να οδηγήσουν στην ικανοποίηση και στη δέσμευση των ατόμων.<sup>23</sup>

### 1.3.3 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση

Σήμερα όλο και πιο πολλοί οργανισμοί, κατανοούν την ανάγκη απομάκρυνσης από τις πρακτικές της επιβολής και του ελέγχου και της ενσωμάτωσης πρακτικών που δημιουργούν συνθήκες, οι οποίες ενθαρρύνουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Πρόκειται για δυο παραμέτρους οι οποίες καθορίζουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την απόδοση των ατόμων. Όταν τα άτομα είναι ικανοποιημένα με την εργασία τους και αισθάνονται μέρος του οργανισμού τους, στηρίζονται στις αξίες του και ακολουθούν το όραμα του, είναι εύλογο να συντείνουν στην επιτυχία του. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης ενός ατόμου, αναφορικά με τις προσδοκίες που έχει από την εργασία του και του βαθμού ικανοποίησης και εκπλήρωσης τους. Πληθώρα παραγόντων συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση όπως:

- ❖ Το μέγεθος του μισθού και η αντιλαμβανόμενη αμεροληψία της αμοιβής.
- ❖ Ο βαθμός στον οποίο τα καθήκοντα της εργασίας είναι ενδιαφέροντα για το άτομο και εξασφαλίζουν ευκαιρίες για μάθηση.
- ❖ Ο βαθμός στον οποίο οι ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη είναι διαθέσιμες.
- ❖ Η ικανότητα της ανώτερης διοίκησης να επικοινωνεί ανοικτά με τους εργαζόμενους και να αφουγκράζεται τις ανάγκες τους.
- ❖ Η ποιότητα των σχέσεων, το κλίμα στον οργανισμό και ο βαθμός στον οποίο οι συνάδελφοι ενός ατόμου είναι φιλικοί και υποστηρικτικοί.

Αυξημένο ενδιαφέρον παρουσιάζεται και για την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, δηλαδή της αφοσίωσης του εργαζομένου προς τον οργανισμό του. «*Η οργανωσιακή δέσμευση βιώνεται από τον εργαζόμενο σε τρεις μορφές. Πρώτον, τη συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), η οποία στηρίζεται στους συναισθηματικούς δεσμούς που αναπτύσσει ο εργαζόμενος κυρίως μέσω θετικών εμπειριών. Την ηθική δέσμευση (normative commitment), η οποία βασίζεται στην*

---

<sup>23</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 62,63,76

αναλαμβανόμενη υποχρέωση που έχει ο εργαζόμενος προς τον οργανισμό και τέλος, την υπολογιστική δέσμευση (*continuance commitment*), που βασίζεται στην εκτίμηση του κόστους αποχώρησης από τον οργανισμό.» Η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί μόνο όταν ο εργαζόμενος βιώνει θετικές καταστάσεις και εμπειρίες στην εργασία του, οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και ηθική συμπεριφορά.<sup>24</sup>

#### 1.4 Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα στο χώρο εργασίας

Όπως το κάθε άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα, έτσι και οι οργανισμοί δεν διαφέρουν. Η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα αυστηρός, φιλικός, καινοτόμος, συντηρητικός, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των στάσεων και των συμπεριφορών των ατόμων του. Έτσι γίνεται λόγος για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, «ως ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη ενός οργανισμού, το οποίο τον διακρίνει από άλλους οργανισμούς. Η κουλτούρα αυτή αναπτύσσεται στη διάρκεια πολλών ετών και έχει τις ρίζες της σε βαθιές αξίες στις οποίες τα μέλη του οργανισμού είναι βαθιά αφοσιωμένα.» Μεταξύ των άλλων βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι η καινοτομία, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, η έμφαση στον άνθρωπο, η σημασία της ομαδικής εργασίας, η σταθερότητα κ.α.<sup>25</sup>

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 δόθηκε έμφαση στις επιδράσεις που ασκεί η κουλτούρα, στις δομές ενός οργανισμού και στις ανθρώπινες σχέσεις. Δύο ήταν οι βασικοί παράγοντες που έστρεψαν το ενδιαφέρον των ερευνητών προς τη μελέτη και τη διερεύνηση της κουλτούρας. Πρώτον, η συνειδητοποίηση και η αντιμετώπιση των οργανώσεων ως κοινωνικά συστήματα, μικρά και αυτόνομα, τα οποία επιτελούν κοινωνικοποιητικές λειτουργίες, επιβάλλουν κοινωνικούς κανόνες, προάγουν αξίες κ.λπ. Δεύτερον, οι σχέσεις και οι ιδιαιτερότητες στις συμπεριφορές, που διαμορφώνονται κατά τη διαδικασία εξέλιξης της κάθε οργάνωσης. Λαμβάνει χώρα επομένως μια προσπάθεια ερμηνείας των οργανωτικών δομών, μέσα από την

---

<sup>24</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, όπ. π., σελ. 170,175-178, πρβ. Gary Dessler, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2015 σελ. 441 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Α', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998 σελ. 118-119

<sup>25</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 493,494

προβολή διαφορετικών πολιτισμικών στοιχείων και ιδιαιτεροτήτων που μπορούν να εντοπιστούν σε ένα κοινωνικό σύνολο, όπως σε αυτό ενός οργανισμού. Η έννοια της κουλτούρας στη θεωρία των οργανώσεων εμφανίστηκε, όταν συνειδητοποιήθηκε ότι η αποδοτικότητα διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στις οργανώσεις, και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική διάσταση και τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων.<sup>26</sup>

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι όροι κουλτούρα και κλίμα δεν πρέπει να συγχέονται. Η κουλτούρα αφορά σε βαθιά ριζωμένες αξίες και πεποιθήσεις, ενώ το κλίμα αναφέρεται στους συνειδητά αντιληπτούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που υπόκεινται σε οργανωτικό έλεγχο, ενώ δύνανται να μεταβληθούν ευκολότερα. Παρά το γεγονός ότι το κλίμα διακρίνεται από την κουλτούρα, επηρεάζεται από αυτή. Μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί θετικά συναισθήματα, που με τη σειρά τους επηρεάζουν το γενικότερο κλίμα μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν και εργάζονται τα άτομα.<sup>27</sup>

Οι οργανισμοί συνήθως έχουν μια κυρίαρχη κουλτούρα και αρκετές υποκουλτούρες. Η *κυρίαρχη κουλτούρα (dominant culture)* εκφράζει τις θεμελιώδεις αξίες οι οποίες είναι αποδεκτές από την πλειονότητα των μελών του οργανισμού. Απεναντίας, οι *υποκουλτούρες (sub-cultures)* αποτυπώνουν κοινά προβλήματα, εμπειρίες, ακόμα και καταστάσεις που αντιμετωπίζουν ομάδες, τα μέλη των οποίων ανήκουν στον ίδιο οργανισμό. Όταν τα περισσότερα μέλη του οργανισμού έχουν τις ίδιες απόψεις για την αποστολή και τις αξίες του, η κουλτούρα του είναι ισχυρή. Διαφορετικά αν οι απόψεις ποικίλουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό, η κουλτούρα είναι ασθενής. Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η κουλτούρα: δημιουργεί χαρακτηριστικά βάσει των οποίων διακρίνεται ένας οργανισμός από έναν άλλο, προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας στα μέλη του, ευνοεί την αφοσίωση στους σκοπούς του, βοηθάει στη διατήρηση της ενότητας του και κατευθύνει και διαμορφώνει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων.<sup>28</sup> Όταν η κουλτούρα είναι ισχυρή και ενιαία, μπορεί να θεωρηθεί πηγή ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού, εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων, μειώνει την αβεβαιότητα και διευκολύνει την αλλαγή οδηγώντας τους

---

<sup>26</sup> Βλ. Ρόη Παναγιωτοπούλου, όπ. π., σελ. 345,346,349

<sup>27</sup> Βλ. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Vol. 2 Organizational Psychology, Sage Publications, London 2001 σελ. 399

<sup>28</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 495-497

σε μια κοινή κατεύθυνση.<sup>29</sup> Αναντίρρητα είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στη διαμόρφωση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία θα αποδίδει μεγάλη σημασία στη στήριξη, στην προώθηση και στην ανταμοιβή των θετικών χαρακτηριστικών των ατόμων, καθώς και στην ατομική δυναμικότητα και ανάπτυξη.<sup>30</sup>

Εν κατακλείδι, η εδραίωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία θα είναι ευθυγραμμισμένη με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, είναι ένα ζήτημα που απασχολεί εκτενώς τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση εργαζομένων με διαφορετικές νοοτροπίες και συμπεριφορές αποτελεί για τα στελέχη της ΔΑΔ πρόκληση, καθώς η επιτυχής διευθέτηση της διαφορετικότητας δύναται να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και δημιουργικότητας.<sup>31</sup>

Ανεξάρτητα από την κουλτούρα του οργανισμού και την προσπάθεια που καταβάλλεται για τη δημιουργία ενός αρμονικού περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο, πολλές φορές δεν εκλείπουν φαινόμενα συγκρούσεων, τα οποία διαταράσσουν την ισορροπία στις εργασιακές σχέσεις και δυσχεραίνουν το έργο ολόκληρου του οργανισμού. Μια δυναμική και αποτελεσματική ηγεσία είναι σε θέση να αίρει τις συνέπειες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα και τα συναισθήματα όλων των εργαζομένων. Για αυτόν το λόγο στα πλαίσια της ΔΑΔ προκύπτει μια επιμέρους λειτουργία, η οποία επιτελεί σπουδαίο ρόλο στην αποκατάσταση των σχέσεων και της αρμονίας στο χώρο εργασίας. Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλυθούν, η διαδικασία της διαχείρισης των συγκρούσεων και οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνεται, αφού πρώτα εξεταστεί το ίδιο το φαινόμενο.

---

<sup>29</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, *όπ. π.*, σελ. 241,242

<sup>30</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *όπ. π.*, σελ. 512, ενώ για περαιτέρω μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας βλ. Μαρία Καλογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτας, *όπ. π.*, σελ. 174-176

<sup>31</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, *όπ. π.*, σελ. 47 και πρβ. Μαρία Καλογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτας, *όπ. π.*, σελ. 39

# Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

## Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

---

### 2.1 Μια εισαγωγή στην έννοια των συγκρούσεων

Συγκρούσεις υπό διάφορες μορφές λαμβάνουν χώρα συνεχώς και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός, ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων. Αντίστοιχα συγκρουσιακά φαινόμενα εμφανίζονται και στις επαγγελματικές σχέσεις<sup>1</sup> των ανθρώπων και είναι συνήθη, όταν «τα άτομα ή οι ομάδες, αντιληφθούν ότι πρεσβεύουν αμοιβαίως αποκλειόμενους στόχους και αξίες. Αυτό σημαίνει πως τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται πως δε μπορούν να πετύχουν δυο στόχους που δε συμβαδίζουν, και ως αποτέλεσμα το κάθε μέρος προσπαθεί να υποστηρίξει το στόχο του σε βάρος του άλλου.»<sup>2</sup> Έτσι άτομα και ομάδες που έχουν διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα αβέβαιο και πολύπλοκο οργανωσιακό περιβάλλον. Οι συγκρούσεις είναι ένα φυσικό επακόλουθο όλων αυτών των παραμέτρων και ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα τις αντιλαμβάνονται διαφέρει, όπως και οι προσωπικότητες τους.<sup>3</sup> Σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας αναλύονται οι διαφορετικές στάσεις που τηρούν απέναντι σε μια σύγκρουση, πάντα σε συνάρτηση με τις ανάγκες και το χαρακτήρα τους.

Τι είναι όμως οι συγκρούσεις; Θα μπορούσε να υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός; Όλοι οι άνθρωποι τις αντιλαμβάνονται στην καθημερινότητα τους και τις ερμηνεύουν διαφορετικά. Παρακάτω αναφέρονται τρεις διαφορετικοί ορισμοί:

*«Σύγκρουση είναι η διάδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων, που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, των σκοπών και των αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στη πραγμάτωση τους.»<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Για τις σχέσεις που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας βλ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2008 σελ. 110

<sup>2</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, *όπ. π.*, σελ. 358

<sup>3</sup> Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002 σελ. 420

<sup>4</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδανόγλου, *όπ. π.*, σελ. 279

«Σύγκρουση είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση.»<sup>5</sup>

«Σύγκρουση είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων μερών τα οποία αντιλαμβάνονται ότι έχουν ασύμβατες ανάγκες, στόχους, επιθυμίες και ιδέες και σε αυτήν την περίπτωση δεν μπορούν να συμφωνήσουν μεταξύ τους.»<sup>6</sup>

Από τα πρώτα βήματα του στη γη ο άνθρωπος υπήρξε ανταγωνιστικό ον. Καθώς εξελισσόταν, η ανταγωνιστική του συμπεριφορά πέρα από τη βιολογική της προέλευση ενισχυόταν και από τις επιδράσεις της κουλτούρας και της κοινωνίας. Σε διάφορες πτυχές της ζωής στα πλαίσια της κοινωνικής του συμβίωσης, δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό όπως στον αθλητισμό, στην πολιτική, στην οικονομία και στον επιχειρηματικό κόσμο, ο οποίος τις περισσότερες φορές είναι υγιής και αποτελεσματικός. Στα πλαίσια των συγκρουσιακών καταστάσεων εγκαθιδρύεται επίσης ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς τα άτομα προσπαθούν να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα τους. Ο ανταγωνισμός αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους εμφάνισης τους και όταν είναι πολύ έντονος, εμποδίζει την εποικοδομητική επίλυση τους. Για αυτό στις συγκρούσεις, μόνο μέσω της συνεργασίας τα άτομα δύνανται να αποκομίσουν τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα. Εξάλλου όπως αναφέρει και ο Σταγειρίτης φιλόσοφος, «Όπου άμιλλα, ενταύθα και νίκη εστί» (Αριστοτέλης 384-322 π.Χ).<sup>7</sup>

Επομένως, τα κύρια χαρακτηριστικά μιας σύγκρουσης που απορρέουν τόσο από τους ορισμούς που παρατέθηκαν, όσο και από την εμπειρία αναλύονται ως εξής:

- ❖ Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει αντιτιθέμενα συμφέροντα μεταξύ αλληλεξαρτώμενων ατόμων ή ομάδων.
- ❖ Είναι μια διαδικασία η οποία αναπτύσσεται από τις ήδη υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των μερών.

---

<sup>5</sup> Βλ. Αλεξάνδρα-Αριάδνη Βασιλείου, *Εγχειρίδιο εκπαιδευομένων: Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας*, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα 2013 σελ. 16

<sup>6</sup> Βλ. Erik J. Van Slyke, *Listening to Conflict. Finding Constructive Solutions to Workplace Disputes*, Amacom Publications, American Management Association, USA 1999 σελ. 5

<sup>7</sup> Βλ. Erik J. Van Slyke, *όπ. π.*, σελ. 6,8



- ❖ Η αντίθεση των συμφερόντων τους θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τα άτομα, ούτως ώστε να υπάρξει και να εκδηλωθεί η σύγκρουση.
- ❖ Σε μια σύγκρουση οι δράσεις των μερών τείνουν να εμποδίσουν την εκπλήρωση των στόχων του αντίπαλου μέρους.
- ❖ Για να υφίσταται μια σύγκρουση θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση και από τις δυο πλευρές που συγκρούονται, ότι το αντίπαλο μέρος θα ματαιώσει τα συμφέροντα του άλλου.<sup>8</sup>

Παράλληλα κάθε σύγκρουση περιέχει:

1. Πρώτον το **θέμα** για το οποίο γίνεται η σύγκρουση, το οποίο μπορεί να αφορά ορισμένα γεγονότα και στοιχεία, μια διαδικασία, ένα σκοπό, ή τέλος τις αξίες των ατόμων.
2. Δεύτερον τα **συναισθήματα** όσων εμπλέκονται στη σύγκρουση.

Μια σύγκρουση γύρω από τα *γεγονότα ή τα στοιχεία* αφορά τις διαφορετικές πληροφορίες που κατέχει η κάθε πλευρά και τη διαφορετική ερμηνεία τους. Η σύγκρουση γύρω από τον *τρόπο και τις διαδικασίες* που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων, είναι μια από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Η διευθέτηση της συχνά οδηγεί σε κοινά αποδεκτές λύσεις και δίνει την ευκαιρία για βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών. Συγκρούσεις μπορούν να αναδύονται και με σημείο αναφοράς το *σκοπό*, οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Η ύπαρξη ενός κοινού σκοπού και η αφοσίωση σε αυτόν, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός οργανισμού. Η επιτυχία του και η ομαλή λειτουργία του εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη συμφωνία όλων των ατόμων με το σκοπό του, η οποία αν δεν επιτευχθεί θα οδηγήσει σε ανάλωση πολύτιμου χρόνου και ενέργειας. Τέλος, από τις πιο δύσκολες συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων είναι αυτές που αφορούν τις *αξίες*. Οι αξίες βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις και οι διαφωνίες σχετικά με αυτές κλιμακώνονται ταχύτατα και γίνονται έντονα συναισθηματικές.

Κάθε σύγκρουση μπορεί να σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας, τις μεθόδους, τις πληροφορίες και τους στόχους, ή μπορεί να λαμβάνει μια περισσότερο προσωπική διάσταση.<sup>9</sup> Όποιος και αν είναι ο λόγος της διαφωνίας, περιλαμβάνει πάντα τα *συναισθήματα* των διαφωνούντων, και αυτά είναι που συχνά παρακωλύουν την ικανότητα διαχείρισης της. Η σύγκρουση είναι μια συναισθηματική διεργασία η οποία δύναται να γεννήσει έντονα συναισθήματα. Σε αντίθεση με την κοινή

<sup>8</sup> Βλ. Rahim M. Afzalur, *Managing Conflict in Organizations*, Quorum Books, USA 2001 σελ. 18

<sup>9</sup> Για τη διάκριση των συγκρούσεων σε συγκρούσεις που αφορούν α) την εργασία, τις διαδικασίες και τον τρόπο επίτευξης τους και β) τις προσωπικές διαφορές των ατόμων βλ. κεφάλαιο 2.4.2

πεποίθηση, δε γεννά μόνο θυμό και επιθετικότητα, αλλά για τους περισσότερους ανθρώπους γεννά συναισθήματα στεναχώριας, αγωνίας, εγκατάλειψης και λύπης. Η έκφραση των συναισθημάτων επομένως και από τις δυο πλευρές, είναι ζωτικής σημασίας για την αποκλιμάκωση της έντασης, την κατανόηση των διάφορων απόψεων, την καλύτερη επικοινωνία και τη γόνιμη διαχείριση του ζητήματος.<sup>10</sup>

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, θα αναλυθούν διεξοδικότερα οι βασικές μορφές που λαμβάνουν οι συγκρούσεις, τα στάδια τους, οι αιτίες που οδηγούν στην εμφάνιση τους, αλλά και τα αποτελέσματα τους στο χώρο εργασίας, τα οποία είναι άλλοτε θετικά και άλλοτε επιζήμια.

## 2.2 Οι τρεις προσεγγίσεις των συγκρούσεων

Μέσα από την έρευνα της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων και οι επιδράσεις του στο χώρο εργασίας, προσεγγίζονται με διαφορετικούς τρόπους και οι απόψεις σχετικά με τη στάση που θα πρέπει τηρείται απέναντι τους δίστανται. Σύμφωνα με μια πρώτη προσέγγιση περισσότερο παραδοσιακή, οι συγκρούσεις είναι ένα αρνητικό φαινόμενο και αποτέλεσμα της δυσλειτουργίας που προκύπτει, από την ελλιπή επικοινωνία και την έλλειψη δεκτικότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων. Επιπροσθέτως, η αδυναμία της διοίκησης να ανταποκριθεί με ευαισθησία στις ανάγκες και φιλοδοξίες των εργαζομένων, ενισχύει τη συχνότητα τους. Για αυτό το λόγο επικρατεί η άποψη ότι θα πρέπει να αποφεύγονται. Η εν λόγω προσέγγιση δεν ενθαρρύνει μόνο την αποφυγή τους όταν εμφανίζονται, αλλά και την υιοθέτηση μιας ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των ατόμων όταν εμπλέκονται σε αυτές.

Μια δεύτερη προσέγγιση παρουσιάζει τις συγκρούσεις ως ένα φυσικό επακόλουθο των ανθρώπινων σχέσεων, οι οποίες μπορεί να είναι σε ορισμένες περιπτώσεις λειτουργικές και σε άλλες δυσλειτουργικές.<sup>11</sup> Δηλαδή, μια λειτουργική σύγκρουση συμβάλλει στη διατήρηση της βιωσιμότητας και της δημιουργικότητας, στηρίζει τους στόχους του οργανισμού και των ομάδων του, βελτιώνει την επίδοσή τους και δεν οδηγεί σε στατικότητα. Η δυσλειτουργική σύγκρουση απεναντίας παρακωλύει την επίδοσή και μπορεί να αποβεί καταστροφική για τον οργανισμό. Η προσέγγιση αυτή

---

<sup>10</sup> Βλ. Αλεξάνδρα-Αριάδνη Βασιλείου, όπ. π., σελ. 17,23,24

<sup>11</sup> Για την έννοια των λειτουργικών και των δυσλειτουργικών συγκρούσεων βλ. κεφάλαιο 2.4.3

πρεσβεύει, ότι μια σύγκρουση υπό ορισμένες προϋποθέσεις είναι ένας μηχανισμός ο οποίος ενισχύει τη δημιουργικότητα και την επικοινωνία, καθώς μέσα από αυτόν οι ιδέες και οι απόψεις των ατόμων έχουν την ευκαιρία να ακουστούν.

Η τρίτη προσέγγιση ως συνέχεια της προηγούμενης, προσεγγίζει τις συγκρούσεις ως μια αναπόφευκτη διαδικασία στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέρη. Υποστηρίζεται πως η διατήρησή τους σε έναν ιδανικό βαθμό για τον οργανισμό, μπορεί να αποβεί χρήσιμη. Μια σύγκρουση στην περίπτωση αυτή είναι μια θετική δύναμη που είναι θεμιτό να υπάρχει, με την προϋπόθεση ότι η διαχείριση της συντελείται σωστά και παραγωγικά. Για την αποδοχή αυτής της προοδευτικής άποψης, η ευρύτητα της αντίληψης και της σκέψης, καθώς και μια ανοικτή και προοδευτική κουλτούρα μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν τα άτομα, είναι απαραίτητες.<sup>12</sup>

Είναι γεγονός πως σε συγκεκριμένες περιπτώσεις οι συγκρούσεις μπορεί να είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό. Όμως τα αρνητικά αποτελέσματα τους είναι πολυπληθή και η ανάγκη για μια σωστή διαχείριση τους είναι επιτακτική, για την επαναφορά της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού και των αρμονικών σχέσεων των ατόμων.

### 2.3 Τα βασικότερα αίτια των συγκρούσεων

Οι αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι πολυποίκιλες και πολυπαραγοντικές. Οργανωσιακοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εμφάνισή τους είναι μεταξύ άλλων, οι διαδικασίες, ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν τα άτομα, οι αμοιβές, η κουλτούρα του οργανισμού, η δικαιοσύνη και η ίση μεταχείριση των ατόμων, η εμπιστοσύνη, οι σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων τους, οι περιορισμένοι πόροι κ.α. Επιπλέον μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολλές αλληλεξαρτήσεις, μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και τμημάτων, και για να ολοκληρωθεί ένα έργο είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους. Η έλλειψη της είναι εύλογο να οδηγεί σε διαφωνίες που δύνανται να κλιμακωθούν και να μετατραπούν σε συγκρούσεις. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η σύγκρουση στις σχέσεις των ατόμων είναι ένα φυσικό επακόλουθο και ως επί το πλείστον αναπόφευκτη. Ορισμένα άτομα συγκρούονται πολύ συχνότερα σε σύγκριση με άλλα και αυτό εξηγείται από την

---

<sup>12</sup> Βλ. Barbara A. Budjac Corvette, *Conflict Management. A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*, Pearson Prentice Hall, USA 2007 σελ. 37,38 και βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 432-435

προσωπικότητα, τις αξίες, τις ικανότητες και τις αντιλήψεις τους. Επίσης υπάρχουν διαφορές και ως προς τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα τους.<sup>13</sup> Ειδικότερα πηγές συγκρούσεων θα μπορούσαν να αποτελέσουν:

❖ Οι διαφορές στους στόχους και στις προτεραιότητες

Δυο στόχοι είναι συγκρουόμενοι όταν η επίτευξη του ενός συνεπάγεται τη μη επίτευξη του άλλου. Το κάθε μέρος αναπτύσσει μια συμπεριφορά, που στοχεύει να ικανοποιήσει τα συμφέροντα του εις βάρος των συμφερόντων του άλλου μέρους, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε σύγκρουση.

❖ Οι διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες

Πολλές φορές οι συγκρούσεις είναι αποτέλεσμα των ποικίλων τρόπων με τους οποίους διαφορετικά άτομα αντιλαμβάνονται τον κόσμο. Ασύμφωνες αντιλήψεις μεταξύ των ατόμων προκύπτουν από διαφορές, στην ανατροφή, στη φυλή, στην εμπειρία, στην εκπαίδευση, στην εργασία και σε άλλους παράγοντες.

❖ Οι περιορισμένοι πόροι

Μια άλλη αιτία συγκρούσεων σε έναν οργανισμό είναι ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και στις μονάδες του οργανισμού. Αυτή η κατανομή δεν είναι πάντα μια εύκολη διαδικασία, διότι κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη του οργανισμού στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι υπάρχει μια έλλειψη διαθέσιμων πόρων, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση του έργου τους, θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και συνεπώς οι συγκρούσεις.

❖ Η ελλιπής επικοινωνία και η παρανόηση των πληροφοριών

Δεν είναι δυνατό όλα τα τμήματα και τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό να αφομοιώνουν με τον ίδιο τρόπο μια πληροφορία. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι γνωστά σε κάποιο άλλο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πρώτο μπορεί να μην είναι κατανοητές από το δεύτερο. Οπότε η παρανόηση των πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων, μπορεί να προκαλέσουν τριβές και σοβαρά προβλήματα.

---

<sup>13</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, όπ. π., σελ. 358,359

#### ❖ Ο ανταγωνισμός

Συνήθως εμφανίζονται περιπτώσεις, όπου ένα άτομο ανταγωνίζεται ένα άλλο με στόχο να υπερισχύσει. Για παράδειγμα, δύο υπάλληλοι ανταγωνίζονται για μια προαγωγή ή για περισσότερα καθήκοντα. Ανάλογα με την προσωπικότητα των ατόμων, ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε έντονες διαφωνίες και συγκρούσεις. Ωστόσο, μια μορφή ευγενούς άμιλλας μεταξύ των εργαζομένων θα μπορούσε να οδηγήσει στην ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης εκ μέρους τους εργασίας, με συνέπεια την αύξηση του οφέλους της επιχείρησης και τη μείωση των έντονων συγκρούσεων.<sup>14</sup>

#### ❖ Η αδύναμη οργάνωση και η αναποτελεσματική ηγεσία

Πολλές φορές, οργανωτικές αδυναμίες οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή και ομάδων. Για παράδειγμα, τέτοιες αδυναμίες είναι ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων, καθώς και η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού, στοχοθεσίας και πληροφόρησης. *«Επίσης όταν η διοίκηση δεν έχει σαφή αντίληψη και ενημέρωση σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα των υφισταμένων της, μπορεί να είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία εντάσεων και συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Υπάλληλοι οι οποίοι χάνουν την εμπιστοσύνη τους στην ηγεσία, λόγω αντιφατικών αποφάσεων και ελλιπούς σχεδιασμού, μπορούν επίσης να αποτελέσουν πηγή συγκρούσεων.»*

#### ❖ Οι προσωπικές σχέσεις

Είναι γνωστό πως το περιβάλλον και ο φόρτος της εργασίας μπορούν να προκαλέσουν άγχος, το οποίο επιδεινώνεται όταν προσωπικές διαφορές αρχίζουν να αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Από τις σημαντικότερες αιτίες συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, οι τεταμένες προσωπικές σχέσεις δύνανται να είναι ιδιαίτερα αντιπαραγωγικές γιατί επηρεάζουν τόσο την ψυχολογία, όσο και την απόδοση των ατόμων.<sup>15</sup>

Εν τέλει, ένας ακόμα βαρύνων λόγος που τα άτομα οδηγούνται σε σύγκρουση, είναι γιατί συχνά θεωρούν άνευ ουσίας ή υπερβολική την εστίαση στη σχέση τους και την επίλυση των διαφορών σε προηγούμενα στάδια, πριν την έντονη εκδήλωσή τους.

---

<sup>14</sup> Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς, όπ. π., σελ. 421,422, βλ. Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov, *Management*, Barron's Educational Series, USA 2000 σελ. 370-373 και βλ. <http://www.maximumadvantage.com/ten-causes-of-conflict.html> (Πρόσβαση 25/8/2016)

<sup>15</sup> Βλ. <http://smallbusiness.chron.com/major-causes-conflict-960.html> (Πρόσβαση 25/8/2016)

Η άποψη πως «αν δεν δοθεί σημασία σε ένα πρόβλημα, αυτό θα επιλυθεί», είναι λανθασμένη. Έτσι η αδιαφορία αυξάνει την ένταση στη σχέση και σε επόμενο στάδιο, αυτή η ένταση μετατρέπεται σε διαμάχη. Ταυτόχρονα οι διαφορές των ατόμων διαιωνίζονται και παρατείνονται, όταν υπάρχει αβεβαιότητα για τα αίτια τους. Με την εκτενή μελέτη τους όμως, δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να αξιοποιήσει και να κατευθύνει τη διαφωνία προς το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο όφελος του.<sup>16</sup>

## 2.4 Τα είδη των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις διαφέρουν και ανάλογα με τον τύπο τους, μπορεί να καθοριστεί το ποια θα είναι η έκβαση τους. Μια πρώτη μορφή που μπορεί να λάβουν οι συγκρούσεις σχετίζεται με τις διαφορετικές οπτικές γωνίες, γνώμες και αντιλήψεις των ατόμων, για αποφάσεις και ζητήματα σχετικά με την εργασία τους. Μια δεύτερη μορφή, η προσωπική ή συναισθηματική σύγκρουση προκύπτει, όταν οι χαρακτήρες των μελών ενός οργανισμού δε συμβαδίζουν καθώς αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την πραγματικότητα, και ως αποτέλεσμα οδηγούνται σε προσωπικές διαφωνίες. Αυτές οι αντιθέσεις ανάμεσα στα άτομα δημιουργούν προβλήματα και τριβές και εν τέλει, τους οδηγούν σε εντάσεις, θυμούς και ξεσπάσματα.<sup>17</sup> Μια σύγκρουση μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να αφορά διαφορές μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων, και μεταξύ ομάδων, ενώ μπορεί να οδηγεί σε αρνητικά ή θετικά, υπό ορισμένες προϋποθέσεις αποτελέσματα. Παρακάτω αναλύονται εκτενέστερα όλες οι μορφές των συγκρούσεων.

---

<sup>16</sup> Βλ. Αλεξάνδρα-Αριάδνη Βασιλείου, όπ. π., σελ. 22,23 και βλ. *Harvard Business Review. Για τις Διαπραγματεύσεις και τη Διευθέτηση Διενέξεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004, σελ. 11, πρβ. Μαρία Καλογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτσας, όπ. π., σελ. 198-200 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', όπ. π., σελ. 33-36

<sup>17</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, όπ. π., σελ. 358

## 2.4.1 Μορφές με βάση τα άτομα που λαμβάνουν μέρος

### ❖ Μονοπρόσωπες συγκρούσεις

Μια ιδιαίτερη μορφή αποτελούν οι μονοπρόσωπες συγκρούσεις, οι οποίες στην ουσία διαφέρουν από όλες τις υπόλοιπες στο ότι δεν προϋποθέτουν την ύπαρξη δυο διαφορετικών μερών. Η μονοπρόσωπη σύγκρουση συνδέεται με την ύπαρξη δυο αντίθετων απόψεων σε ένα μόνο άτομο. Το αξιακό σύστημα του ατόμου και οι απόψεις που προσβέυει, πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση με τις αξίες του οργανισμού για τον οποίο εργάζεται. Για παράδειγμα ένα διοικητικό στέλεχος σε μια επιχείρηση πιστεύει στη δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας και έχει πάντα ως στόχο κατά την άσκηση των καθηκόντων του, να δρα με τρόπο που να προωθή τη συγκεκριμένη αξία. Όμως η ίδια η επιχείρηση, η διεύθυνση και η κουλτούρα της δεν την προωθούν. Οι εσωτερικές αυτές συγκρούσεις που βιώνει ένα άτομο όταν δεν συμβαδίζουν οι απόψεις του με του οργανισμού του, μπορούν να λάβουν διαστάσεις απειλητικές για το ίδιο. Μια μονοπρόσωπη σύγκρουση προκύπτει επίσης όταν το άτομο είναι υποχρεωμένο να δράσει με τρόπους, τους οποίους όμως δεν θεωρεί ορθούς.

### ❖ Συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα

Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί κατά βάση σαν ένα σύνολο ατόμων. Οι συγκρούσεις ανάμεσα τους, είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών προσωπικοτήτων τους. Ταυτόχρονα όμως είναι και προϊόν των οργανωτικών ρόλων που έχουν αναλάβει και καθώς τους εκπληρώνουν έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους.

### ❖ Συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες

Τα άτομα που δε συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας τους ή με τις αξίες στις οποίες βασίζεται η νοοτροπία του οργανισμού, θα έλθουν σε σύγκρουση με την ομάδα εργασίας ή με ολόκληρο τον οργανισμό. Ένας νέος υπάλληλος θα πρέπει να προσδιορίσει αν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στις προσωπικές του αξίες, και στους κανόνες συμπεριφοράς και στις προσδοκίες της επαγγελματικής του ομάδας. Αν υπάρχει ασυμφωνία, τότε δημιουργείται σύγκρουση.

### ❖ Συγκρούσεις ανάμεσα σε ομάδες

Η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων οφείλεται στο γεγονός, ότι αυτές ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων και στο ότι υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τρόποι διεύθυνσης για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων

ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, η διοίκηση μιας οικονομικής διεύθυνσης διαφέρει από τη διεύθυνση ενός τμήματος προώθησης πωλήσεων. Οι διαφορές στις πολιτικές και στις πρακτικές διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού και στις ομάδες τους.<sup>18</sup>

#### 2.4.2 Μορφές με βάση την πηγή προέλευσης τους

##### ❖ Συναισθηματικές συγκρούσεις

Οι *συναισθηματικές συγκρούσεις (affective conflicts)* αναφέρονται σε διαπροσωπικές εντάσεις, που προκύπτουν από τις προσωπικές ασυμβατότητες και διαφωνίες των ατόμων. Σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα εκφράζουν έντονα τα συναισθήματα τους στο χώρο εργασίας τους και η σύγκρουση τους μεταφέρεται σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο.

##### ❖ Ουσιαστικές συγκρούσεις

Οι *ουσιαστικές συγκρούσεις (substantive conflicts)* προκύπτουν, όταν τα άτομα διαφωνούν σχετικά με την εργασία τους και το περιεχόμενο της. Πρόκειται για διαφωνίες μεταξύ ατόμων ή ομάδων πάνω σε ιδέες και απόψεις, για τον τρόπο που θα εκπληρώσουν ένα έργο το οποίο τους έχει ανατεθεί. Για παράδειγμα, τα άτομα μπορεί διαφωνούν σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν. Είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ των συναισθηματικών και των ουσιαστικών συγκρούσεων. Ενώ οι συναισθηματικές αφορούν τις διαφωνίες των ατόμων για προσωπικά τους ως επί το πλείστον ζητήματα, οι ουσιαστικές συγκρούσεις αφορούν διαφωνίες σχετικά με τα ζητήματα εργασίας, τους στόχους, τις μεθόδους και τις πολιτικές.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Βλ. Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov, όπ. π., σελ. 366-369

<sup>19</sup> Βλ. Rahim M. Afzalur, όπ. π., σελ. 21 και βλ. Martijn Jungst, Boris Blumberg, *Work Relationships: Counteracting the Negative Effects of Conflict*, International Journal of Conflict Management, Vol. 27-Issue 2, 2016 σελ. 227



### 2.4.3 Μορφές με βάση τα αποτελέσματα των συγκρούσεων

#### ❖ Λειτουργικές συγκρούσεις

Δεν οδηγούν όλες οι συγκρούσεις σε αρνητικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό. Αντίθετα ορισμένες υποστηρίζουν τους στόχους του και βελτιώνουν την απόδοση των ατόμων και των ομάδων του. Αυτού του είδους οι συγκρούσεις χαρακτηρίζονται ως *λειτουργικές ή εποικοδομητικές (functional conflicts)*. Βασικό χαρακτηριστικό των λειτουργικών συγκρούσεων είναι ότι τις περισσότερες φορές είναι ουσιαστικές, δεν αφορούν δηλαδή προσωπικά ζητήματα, αλλά διαφορές ως προς την εκπλήρωση των καθηκόντων και των στόχων του οργανισμού. Το βασικότερο όφελος τους είναι πως δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να εντοπίσουν τα προβλήματα και να βρουν νέες ευκαιρίες μέσα από αυτά. Επιπλέον εμπνέουν και ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση και τη συνεργασία των ατόμων. Είναι σημαντικό να τονιστεί, πως αν ο οργανισμός δεν προβεί σε σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των ουσιαστικών συγκρούσεων, είναι πιθανό να οδηγήσουν σε αποδιοργάνωση όπως και οι συναισθηματικές.

#### ❖ Δυσλειτουργικές συγκρούσεις

Οι *δυσλειτουργικές συγκρούσεις (disfunctional conflicts)* εμποδίζουν την απόδοση του οργανισμού και των μελών του. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε έναν οργανισμό, όταν όμως η διαχείριση τους δε συντελείται σωστά, μπορεί να αποβούν καταστροφικές για τις σχέσεις των ατόμων και να παρεμποδίσουν την ανταλλαγή των πληροφοριών, των ιδεών και των πόρων. Είτε πρόκειται για συναισθηματικές συγκρούσεις, είτε για ουσιαστικές, όταν δεν λαμβάνουν την απαραίτητη αντιμετώπιση και διαχείριση, παρεμποδίζουν την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων. Οι συναισθηματικές συγκρούσεις είναι συνήθως δυσλειτουργικές, διότι δεν δίνουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση, αλλά επηρεάζουν την ψυχολογία και την απόδοση των ατόμων αρνητικά.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Βλ. Bernard Oladosu Omisore, Ashimi Rashidat Abiodun, *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Vol. 3-No. 6, 2014 σελ. 124

## 2.5 Τα στάδια των συγκρούσεων και οι τρόποι εκδήλωσής τους

### 2.5.1 Τα στάδια μιας σύγκρουσης

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι συγκρούσεις ανάμεσα στα άτομα δεν ξεσπούν αμέσως. Περνούν από διάφορα στάδια και η διαχείριση τους εξαρτάται ως ένα βαθμό από το στάδιο στο οποίο βρίσκονται. Όπως αναλύονται στη συνέχεια είναι πέντε: η σιωπηρή σύγκρουση, η αντιληπτή σύγκρουση, οι προθέσεις, η έκδηλη σύγκρουση ή η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα. Τα στάδια των συγκρούσεων είναι πολύ σημαντικά για την κατανόηση τους και την επιλογή μιας κατάλληλης στρατηγικής αντιμετώπισης τους.

#### ❖ Σιωπηρή σύγκρουση

Η σιωπηρή σύγκρουση αφορά την εμφάνιση συνθηκών που δημιουργούν ευκαιρίες για συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων, καθώς διαδρούν. Δεν είναι πάντα απαραίτητο αυτές οι συνθήκες (αιτίες) να οδηγούν άμεσα σε σύγκρουση, αλλά είναι αναγκαίες για να προκύψει.

#### ❖ Αντιληπτή σύγκρουση

Στο δεύτερο στάδιο της αντιληπτής σύγκρουσης, τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ασυμβατότητας και οι διαφορές τους πλέον είναι εμφανείς. Όταν η σύγκρουση είναι αντιληπτή μπορεί να μην είναι πάντα προσωποποιημένη. Όταν είναι προσωποποιημένη, τα άτομα που συμμετέχουν βιώνουν άγχος, νευρικότητα, ένταση, απόγνωση, εν ολίγοις εμπλέκονται συναισθηματικά. Όταν δεν είναι προσωποποιημένη, τα μέρη μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι βρίσκονται σε έντονη διαφωνία, αλλά αυτό το γεγονός να μην έχει καμία απολύτως επίδραση στην συμπάθεια τους ενός προς τον άλλον και στην ψυχολογία τους.<sup>21</sup> Όταν τα άτομα εισέλθουν στο στάδιο της αντίληψης της σύγκρουσης, ο τρόπος με τον οποίο θα συμπεριφερθούν διαφέρει. Οι πιθανές συμπεριφορές είναι τρεις: Η επιθυμία απόσβεσης της σύγκρουσης, η επιθυμία της άμεσης ενεργοποίησης με σκοπό την αντιμετώπιση της και η επιθυμία συσσώρευσης της σύγκρουσης. *Απόσβεση* παρατηρείται, όταν το γεγονός της σύγκρουσης δεν οδηγεί σε αντιδράσεις από την πλευρά των ατόμων. Τόσο στο παρόν όσο και μελλοντικά, θεωρείται πως δεν υπάρχει

---

<sup>21</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 435,437

λόγος να δοθεί συνέχεια στη συγκεκριμένη σύγκρουση. Η *ενεργοποίηση* βασίζεται στη μη αποδοχή του ελλείμματος που προκαλεί η μια πλευρά στην άλλη και για αυτό τα άτομα θέλουν να εξαλείψουν τη σύγκρουση. Τέλος, η επιθυμία *συσσώρευσης* λειτουργεί ενδιάμεσα, μεταξύ των δυο παραπάνω επιλογών. Τα άτομα δεν εκφράζουν την επιθυμία να αντιδράσουν στη σύγκρουση, αλλά ούτε και την παραβλέπουν. Η σύγκρουση συσσωρεύεται και προστίθεται σε άλλες συγκρούσεις που έχουν υπάρξει ή που θα εμφανιστούν στο μέλλον. Εν τέλει, η συσσώρευση κάποια στιγμή αναπόφευκτα θα οδηγήσει είτε σε ενεργοποίηση, είτε σε απόσβεση της. Οι λόγοι που οδηγούν τα άτομα σε απόσβεση, ενεργοποίηση ή συσσώρευση βασίζονται σε τρία στοιχεία. Ο συνδυασμός των παρακάτω στοιχείων, οδηγεί σε μια από αυτές τις τρεις συμπεριφορές.

### 1. Η διάρθρωση των σχέσεων

Όλες οι σχέσεις έχουν διάρθρωση ή και συνέχεια στο μέλλον. Η κάθε σχέση μπορεί να περιλαμβάνει όχι μόνο συγκρούσεις, αλλά και συνεργασίες υλικού ή συναισθηματικού χαρακτήρα. Η ύπαρξη ή η απουσία αυτών των στοιχείων στη σχέση, επηρεάζει και διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ατόμων κατά την εμφάνιση της σύγκρουσης.

### 2. Το μέγεθος της σύγκρουσης

Κάθε σύγκρουση έχει ένα συνολικό μέγεθος, το οποίο προκύπτει από το άθροισμα των μεγεθών των επιμέρους συγκρούσεων και συνεργασιών που διαρθρώνουν τη σχέση των ατόμων.

### 3. Η συγκρουσιακή ικανότητα των ατόμων

Όταν εμφανιστεί η σύγκρουση, τα άτομα κρίνουν αν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες να την αντιμετωπίσουν.<sup>22</sup>

#### ❖ Προθέσεις

Στο τρίτο στάδιο, οι προθέσεις επηρεάζονται από τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και την προσωπικότητα των ανθρώπων και καθορίζουν την εκδηλούμενη συμπεριφορά τους. Δείχνουν το πώς τα άτομα θα αντιδράσουν και θα ενεργήσουν απέναντι στις συγκρούσεις, δηλαδή το πώς θα προσπαθήσουν να τις αντιμετωπίσουν

---

<sup>22</sup> Βλ. Ανδρέας Νικολόπουλος, *Μόνος εναντίων όλων. Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2009 σελ. 41-44

και να τις διαχειριστούν. Οι πέντε προθέσεις των ατόμων στη σύγκρουση, με βάση το βαθμό στον οποίο είναι διατεθειμένα να συνεργαστούν είναι η αποφυγή, η υποχώρηση, ο ανταγωνισμός, ο συμβιβασμός και η συνεργασία.

#### ❖ Έκδηλη σύγκρουση - συμπεριφορά

Στο τέταρτο στάδιο της έκδηλης σύγκρουσης, περιλαμβάνονται όλες οι δηλώσεις, οι ενέργειες και οι αντιδράσεις στις οποίες προχωρούν τα συγκρουόμενα μέρη, συνήθως ως εμφανείς απόπειρες υλοποίησης των προθέσεων τους. Μερικές φορές λόγω λανθασμένων υπολογισμών ή αδέξιων εκφράσεων των προθέσεων, οι συμπεριφορές που εκδηλώνουν αποκλίνουν από τις αρχικές τους προθέσεις.

#### ❖ Αποτελέσματα

Τέλος, το πέμπτο στάδιο αφορά τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα συγκρουόμενα μέρη. Όπως θα αναλυθούν στη συνέχεια μπορεί να είναι λειτουργικά, όταν οι συγκρούσεις είναι λειτουργικές, οδηγώντας στη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού και των ατόμων, ή δυσλειτουργικά, όταν οι συγκρούσεις είναι δυσλειτουργικές, παρακωλύοντας την αποτελεσματικότητα και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.<sup>23</sup>

### 2.5.2 Τρόποι εκδήλωσης των συγκρούσεων

Αξίζει να αναφερθεί, ότι οι συγκρούσεις αναδύονται και εκδηλώνονται με διάφορους τρόπους. Οι *διαμάχες* αποτελούν την πιο ορατή απόδειξη της ύπαρξης μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό. *Ο ανταγωνισμός, η ανεπάρκεια και η έλλειψη παραγωγικότητας, οι σκόπιμες καθυστερήσεις, το χαμηλό ηθικό, η αργή εκπλήρωση των καθηκόντων και η αναποτελεσματικότητα*, μπορούν να αποτελούν επίσης ένδειξη μιας σύγκρουσης. Η *απόκρυψη πληροφοριών* τέλος, αποτελεί σημάδι ελλιπούς εμπιστοσύνης, γεγονός που αναρριπίζει παλιές συγκρούσεις ή γεννάει νέες.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 437-440 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', όπ. π., σελ. 36-44

<sup>24</sup> Βλ. Cathy A. Costantino, Christina Sickles Merchant, *Designing Conflict Management Systems. A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*, Jossey-Bass Publishers, USA 1996 σελ. 6-7

Παρακάτω παρατίθεται ένα σχήμα στο οποίο παρουσιάζεται η κλίμακα σφοδρότητας μιας σύγκρουσης. Μπορεί να εκδηλωθεί με ήπιο τρόπο, όπως για παράδειγμα με μικρές διαφωνίες ή παρανοήσεις, μπορεί όμως να λάβει και βίαιες διαστάσεις.



### **Εικόνα 2. Κλίμακα εκδήλωσης των συγκρούσεων**

Πηγή: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011 σελ. 440

Στο κάτω μέρος της κλίμακας βρίσκονται οι συγκρούσεις που χαρακτηρίζονται από ήπιες, έμμεσες και εξαιρετικά ελεγχόμενες μορφές έντασης. Η σφοδρότητα κλιμακώνεται ανοδικά. Οι συγκρούσεις που φτάνουν σε υψηλά επίπεδα πάνω στην κλίμακα είναι σχεδόν πάντα δυσλειτουργικές. Οι λειτουργικές περιορίζονται στα χαμηλότερα επίπεδα.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *όπ. π.*, σελ. 439

## 2.6 Τα αποτελέσματα των συγκρούσεων

Ο σκοπός ενός οργανισμού, είτε μικρού, είτε μεγάλου, επιτυγχάνεται μέσα από την αρμονική συνεργασία και την άριστη επικοινωνία όλων των μελών και των τμημάτων του. Ωστόσο, όπως αναλύθηκε παραπάνω, πληθώρα αιτιών μπορούν να διαταράξουν την απρόσκοπτη ροή των εργασιών και να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων. Αναμφίβολα αυτές οι καταστάσεις αποτελούν τροχοπέδη για το χώρο εργασίας και για τα άτομα. Οι επιπτώσεις τους είναι εμφανείς άμεσα, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι τα αρνητικά επακόλουθα των συγκρούσεων είναι πολυπληθή και επιζήμια για τους πιο αδύναμους, λιγότερο οχυρωμένους και προετοιμασμένους κυρίως οργανισμούς, δεν είναι λίγα και τα οφέλη που αποκομίζουν όταν τις διαχειρίζονται σωστά.

Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι λειτουργικές, όταν οι συνέπειες τους στον οργανισμό είναι θετικές, ή δυσλειτουργικές, όταν οι συνέπειες τους είναι αρνητικές. Το αν οι συγκρούσεις είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού τις διαχειρίζονται, από την ένταση τους και φυσικά από το είδος τους. Ήδη έχει αναλυθεί πως οι ουσιαστικές συγκρούσεις (substantive), οι οποίες αφορούν τα μέσα και τον τρόπο επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών είναι περισσότερο λειτουργικές, καθώς είναι σε θέση να ενισχύσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι συναισθηματικές συγκρούσεις (affective) είναι δυσλειτουργικές, διότι επενεργούν βλαπτικά τόσο στην ψυχολογία, όσο και στην απόδοση των ατόμων, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν και τον ίδιο τον οργανισμό.

Οι λειτουργικές συγκρούσεις δίνουν τη δυνατότητα να ακουστούν πολλές και διαφορετικές λύσεις. Ζητήματα που προκαλούν τριβές έρχονται στην επιφάνεια και η δυνατότητα για διάλογο και συνεργασία, ενισχύει συναισθήματα όπως η χαρά και η αισιοδοξία. Ταυτόχρονα συσφίγγονται οι σχέσεις των ατόμων και ενισχύεται το αίσθημα εμπιστοσύνης και δέσμευσης προς τον οργανισμό. Χαμηλά επίπεδα λειτουργικής σύγκρουσης σημαίνει και χαμηλά επίπεδα κινητοποίησης. Από την άλλη πλευρά, είναι εύκολο να φανταστεί κανείς τα αρνητικά επακόλουθα των δυσλειτουργικών συγκρούσεων, ιδίως όταν αυξάνονται σε ένταση. Το στρες και η ένταση καταβάλουν τους εργαζόμενους, ενώ το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έλλειψη εμπιστοσύνης, δυσπιστία, καχυποψία και εχθρότητα. Η συνεργασία και ο συντονισμός είναι δύσκολο ως ακατόρθωτο να επιτευχθούν. Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις οδηγούν σε μειωμένη αποδοτικότητα και παρακίνηση

και αυξάνουν το ποσοστό των αποχωρήσεων, καθώς επηρεάζουν αρνητικά την ψυχική υγεία και ευεξία των ατόμων, την εργασιακή τους ικανοποίηση και δέσμευση. Ως αποτέλεσμα, η ρήξη στις σχέσεις των ατόμων οδηγεί σε αποδιοργάνωση ολόκληρου του οργανισμού.<sup>26</sup>

Όταν μια σύγκρουση, είτε είναι δυσλειτουργική, είτε λειτουργική, αντιμετωπίζεται επιτυχώς και με εποικοδομητικό τρόπο, δημιουργούνται οφέλη για ολόκληρο τον οργανισμό. Η ανακούφιση, οι διευρυμένες σχέσεις, η όρεξη για εργασία και η αυξημένη παραγωγικότητα διαδέχονται το άγχος και την ένταση. Τα άτομα γνωρίζουν καλύτερα τον εαυτό τους και τους άλλους, βελτιώνουν τις δεξιότητες επικοινωνίας τους, το ομαδικό τους πνεύμα και μαθαίνουν να σέβονται τις διαφορές των άλλων ανθρώπων.<sup>27</sup> Συνοψίζοντας:

❖ Τα λειτουργικά αποτελέσματα μιας σύγκρουσης είναι τα εξής:

1. Τονώνεται η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη.
2. Βελτιώνεται η διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
3. Ανακαλύπτονται εναλλακτικές λύσεις και νέες προσεγγίσεις για ένα πρόβλημα.
4. Ενισχύεται η συνεργασία για την επίλυση κοινών προβλημάτων.
5. Ενισχύεται η ατομική και ομαδική απόδοση.
6. Ενισχύονται και συσφίγγονται οι σχέσεις των ατόμων.

❖ Τα δυσλειτουργικά αποτελέσματα, είναι τα ακόλουθα:

1. Η σύγκρουση προκαλεί άγχος, επαγγελματική εξουθένωση και δυσαρέσκεια.
2. Η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων μειώνεται.
3. Αναπτύσσεται ένα κλίμα δυσπιστίας και καχυποψίας.
4. Αποδυναμώνονται οι σχέσεις.
5. Η απόδοση της εργασίας μειώνεται και η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η αφοσίωση μπορεί να επηρεαστούν.
6. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αυξηθεί.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, όπ. π., σελ. 360,361,370 και βλ. Robert Folger, Russell Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, USA 1998, σελ. 134

<sup>27</sup> Βλ. Αλεξάνδρα-Αριάδνη Βασιλείου, όπ. π., σελ. 18

<sup>28</sup> Βλ. Rahim M. Afzalur, όπ. π., σελ. 7

## 2.7 Το βέλτιστο επίπεδο της ουσιαστικής σύγκρουσης (substantive conflict) για έναν οργανισμό

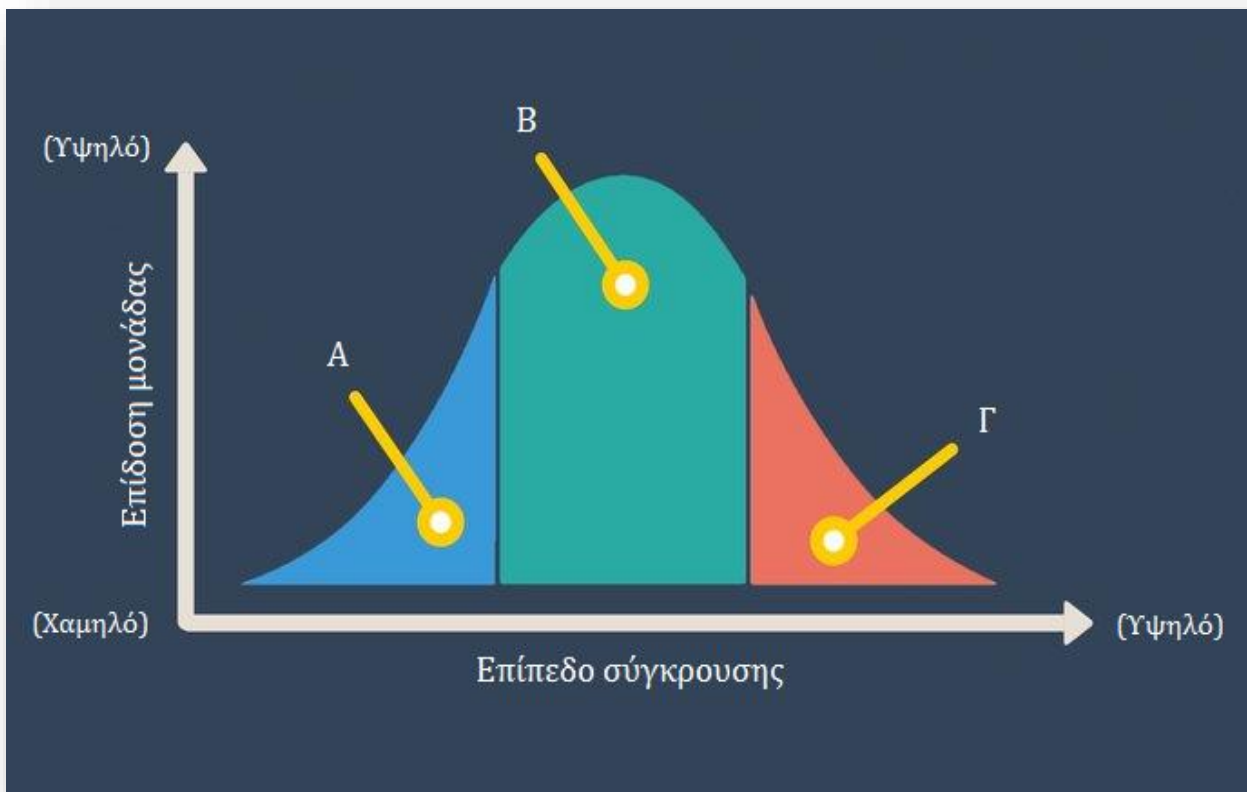
Παραδοσιακά οι συγκρούσεις θεωρούνται απεχθείς για έναν οργανισμό. Αυτή η αντίληψη ενθάρρυνε την αρνητική στάση των οργανισμών απέναντι τους και την ανάγκη για πλήρη αντιμετώπιση τους. Ωστόσο, όλο και περισσότερες οργανώσεις τις αποδέχονται, καθώς συνειδητοποιούν ότι είναι αναπόφευκτες. Η παραδοσιακή αντίληψη των συγκρούσεων, ως αρνητικά φαινόμενα που χρήζουν επίλυσης, έχει απορριφθεί και πλέον υποστηρίζονται οι θετικές συνέπειες τους. Έτσι οι οργανισμοί θεωρούν πως τα επιθυμητά και δημιουργικά επίπεδα τους δεν θα πρέπει να αποφεύγονται, αλλά να προωθούνται.<sup>29</sup>

Όπως διαπιστώθηκε ανωτέρω, οι οργανισμοί στους οποίους δεν εκδηλώνονται συγκρούσεις μπορεί να αδρανοποιηθούν. Από την άλλη πλευρά, ανεξέλεγκτες συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε δυσλειτουργικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα οι **ουσιαστικές** συγκρούσεις, όταν διατηρούνται σε ένα επιθυμητό επίπεδο και διαχειρίζονται σωστά, μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη συνεργασία και αποδοτικότητα. Απεναντίας, οι συναισθηματικές συγκρούσεις είναι πολύ δύσκολο να οδηγήσουν σε λειτουργικά αποτελέσματα, για αυτό πρέπει να εξαλείφονται και όχι να διατηρούνται. Στο διάγραμμα αποτυπώνεται η σχέση μεταξύ του επιπέδου της **ουσιαστικής σύγκρουσης** σε έναν οργανισμό και της **απόδοσης** του οργανισμού.

---

<sup>29</sup> Βλ. Dianne S. Lewis, Erica French, Peter Steane, *A Culture of Conflict*, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18-Issue 6, 1997 σελ. 276,277 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', όπ. π., σελ. 33





**Εικόνα 3. Το βέλτιστο επίπεδο της ουσιαστικής σύγκρουσης**

Πηγή: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011 σελ. 454

Από το διάγραμμα συνάγεται το συμπέρασμα, ότι ένα χαμηλό επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης/επίδοσης μονάδας (σημεία Α και Γ) θα επιτευχθεί, όταν το επίπεδο της ουσιαστικής σύγκρουσης είναι είτε πολύ χαμηλό, είτε πολύ υψηλό. Σε ένα μέσο επίπεδο όμως ουσιαστικής σύγκρουσης, επιτυγχάνεται το βέλτιστο επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης (σημείο Β). Σε γενικές γραμμές, αυτό το επίπεδο της σύγκρουσης μπορεί να προσφέρει την απαραίτητη ενεργοποίηση στον οργανισμό, με σκοπό να βελτιωθεί η απόδοση των μελών του ή να ενισχυθούν οι καινοτομικές ικανότητες του. Οπότε σε αυτή την περίπτωση, για τη διατήρηση των ουσιαστικών συγκρούσεων στο βέλτιστο επίπεδο τους, απαιτείται η παρέμβαση της ηγεσίας για τη μείωση τους αν το επίπεδο τους είναι υψηλό, ή για τη διέγερση τους αν το επίπεδο τους είναι χαμηλό. Πρέπει να τονιστεί, ότι δεν επηρεάζουν μόνο οι συγκρούσεις την απόδοση του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι ουσιαστικές συγκρούσεις μπορεί να διατηρούνται σε ένα βέλτιστο επίπεδο ικανό να προάγει την παραγωγικότητα, όμως η

εργασιακή απόδοση να μειώνεται λόγω οικονομικών προβλημάτων, ελλιπούς εκπαίδευσης κ.α.<sup>30</sup>

	Επίπεδο σύγκρουσης	Τύπος σύγκρουσης	Εσωτερική κατάσταση οργανισμού	Αποτέλεσμα επίδοσης
<b>A</b>	Χαμηλό ή μηδενικό	Δυσλειτουργική	<i>Στάσιμη:</i> Έλλειψη νέων ιδεών και μείωση παραγωγικότητας	Χαμηλό
<b>B</b>	Βέλτιστο	Λειτουργική	<i>Βιώσιμη:</i> Αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση	Υψηλό
<b>Γ</b>	Υψηλό	Δυσλειτουργική	<i>Αποδιοργανωτική:</i> Έλλειψη συνεργασίας και μειωμένη παραγωγικότητα	Χαμηλό

### Πίνακας 1. Το βέλτιστο επίπεδο της ουσιαστικής σύγκρουσης

Πηγή: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011 σελ. 454

Όσο παράδοξο και αν φαίνεται, ένα υγιές επίπεδο συγκρούσεων συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Όταν δεν υπάρχουν συγκρούσεις, δύνανται να ενισχυθούν η απάθεια και η έλλειψη δημιουργικότητας. Αποτελεί πρόκληση για τους οργανισμούς η διατήρηση των σωστών συγκρούσεων σε ένα τέτοιο επίπεδο, το οποίο θα προωθεί την ανάπτυξη, τον καινοτόμο τρόπο σκέψης και τη συνεργασία και θα αποτρέπει την αποδιοργάνωση και τη στασιμότητα.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Βλ. Rahim M. Afzalur, *όπ. π.*, σελ. 77-79

<sup>31</sup> Βλ. Robert Folger, Russell Cropanzano, *όπ. π.*, σελ. 134

# Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

## Μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων

---

### 3.1 Η Διαχείριση των Συγκρούσεων – Ορισμός

Στο παρόν κεφάλαιο μελετάται ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις, που προκύπτουν στα πλαίσια της εργασίας τους και της αλληλεπίδρασης τους. Η *Διαχείριση των Συγκρούσεων (Conflict Management)* αφορά «την πρακτική της αναγνώρισης και αντιμετώπισης των διαφορών με έναν ορθολογικό, ισορροπημένο και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων που εφαρμόζεται στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει συνήθως αποτελεσματική επικοινωνία, καλές διαπραγματευτικές ικανότητες και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων.»<sup>1</sup> Κατά γενική ομολογία, ο γενικότερος όρος «διαχείριση των συγκρούσεων» είναι ευρέως διαδεδομένος και περιλαμβάνει, τόσο τη διευθέτηση και την επίλυση των διαφοριών, όσο και τη διατήρηση ορισμένων από αυτών σε ένα κατάλληλο για τον οργανισμό επίπεδο. Παρ' όλα αυτά είναι σημαντικό να οριοθετηθούν οι έννοιες της «διαχείρισης» των συγκρούσεων και της «επίλυσης» των συγκρούσεων. Όπως ήδη αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η διαχείριση μιας σύγκρουσης και κυρίως αυτής που αφορά το αντικείμενο και το περιεχόμενο της εργασίας (substantive conflict) είναι απαραίτητη, και για αυτό γίνονται προσπάθειες διατήρησης της σε ένα κατάλληλο επίπεδο με σκοπό να αποφέρει λειτουργικά αποτελέσματα στον οργανισμό, όπως είναι η αυξημένη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Απεναντίας η διαχείριση ως επίλυση και εξάλειψη μιας σύγκρουσης, πρέπει να λαμβάνει χώρα όταν αυτή γίνεται πλέον αντιληπτή ως προσωπική διαφορά (affective conflict). Σε αυτή την περίπτωση τα συναισθήματα των εμπλεκομένων εκφράζονται με μεγαλύτερη ένταση, οι συμπεριφορές καθίστανται καταστροφικές και η σύγκρουση οδηγεί σε δυσλειτουργικά και ανεπιθύμητα αποτελέσματα.<sup>2</sup>

Η διαχείριση των συγκρούσεων και οι προσπάθειες μετατροπής τους σε ευκαιρίες για έναν οργανισμό και για τα μέλη του, χρήζουν κατάλληλης στρατηγικής, η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά μόνο όταν ανταποκρίνεται στη μορφή και στην ένταση τους. Στα πλαίσια της διευθέτησης μιας σύγκρουσης υψίστης σημασίας είναι και η

---

<sup>1</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/conflict-management.html> (Πρόσβαση 2/9/2016)

<sup>2</sup> Βλ. Barbara A. Budjac Corvette, όπ. π., σελ. 46,47

στάση της ηγεσίας, η οποία οφείλει να είναι προικισμένη με τις απαραίτητες ικανότητες διαχείρισης των διαφορών σε κάθε επίπεδο, να εμπνέει τα άτομα, μα πάνω από όλα να προάγει τη συνεργασία, την αποδοχή και την αλληλοκατανόηση. Σε μεταγενέστερο κεφάλαιο θα αναλυθεί εκτενέστερα ο βαρύνων ρόλος που επιτελεί η ηγεσία, στη μετατροπή των συγκρούσεων σε ευκαιρίες μάθησης και βελτίωσης, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Ωστόσο στείρες στάσεις και στρατηγικές που υιοθετούν τα άτομα και η ηγεσία απέναντι στις συγκρούσεις, είτε πρόκειται για ουσιαστικές συγκρούσεις, είτε για συναισθηματικές, πρέπει να αποφεύγονται καθώς δεν διευθετούν το πρόβλημα που ταλανίζει τον οργανισμό και τα άτομα, αλλά απεναντίας το διαιωνίζουν. Τέτοιου είδους στάσεις που δεν θα πρέπει να τηρούνται είναι επί της ουσίας:

- ❖ Η αδράνεια, διότι ενισχύει το θυμό και την ένταση που νιώθουν τα άτομα και επιπλέον η μη αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης, οδηγεί σε συσσώρευση πληθώρα προβλημάτων.
- ❖ Η μυστικότητα, που σημαίνει ότι ο οργανισμός καταβάλλει προσπάθειες αποστασιοποίησης των εργαζομένων του από τη σύγκρουση. Ως αποτέλεσμα ενισχύεται η καχυποψία και η έλλειψη εμπιστοσύνης, ενώ το εργασιακό περιβάλλον καθίσταται εχθρικό.
- ❖ Η καθυστέρηση, η οποία όπως ακριβώς και η αδράνεια ενισχύει τις εντάσεις και συσσωρεύει τα προβλήματα.
- ❖ Η γραφειοκρατία, η οποία αφορά διαδικασίες πολύπλοκες, χρονοβόρες και κοστοβόρες με τις οποίες ο οργανισμός προσπαθεί να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν και τις συγκρούσεις, χωρίς να σχεδιάζει τις κατάλληλες κάθε φορά στρατηγικές.<sup>3</sup>

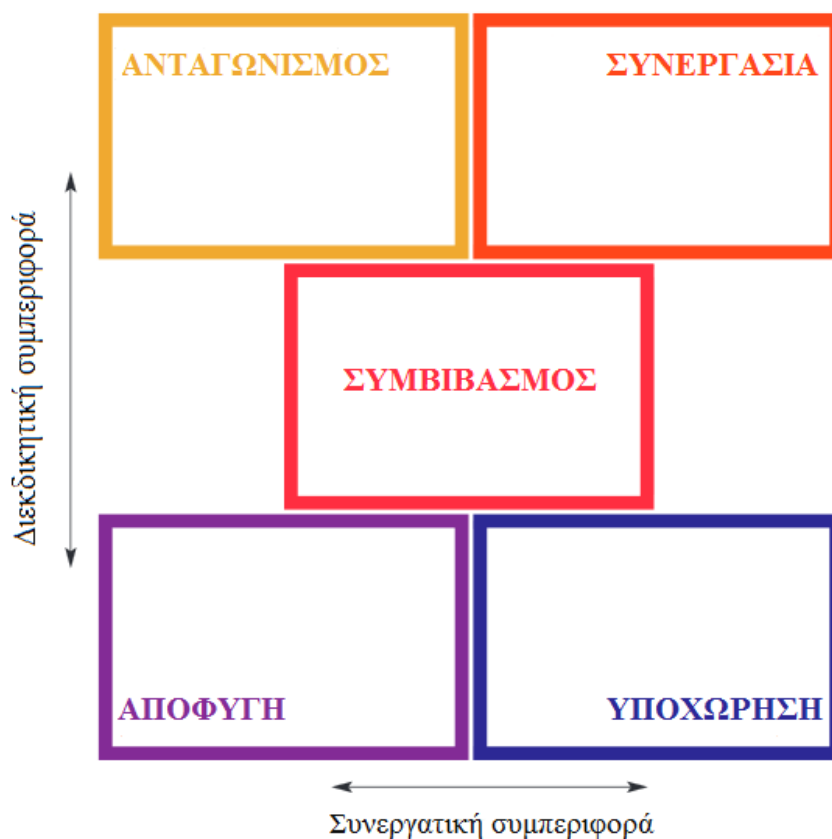
Ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα θα προβούν στην επίλυση των διαφωνιών και των συγκρούσεων τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ένταση των συγκρούσεων, το είδος τους, η προσωπικότητα και τα κίνητρα των ατόμων, η στάση του άλλου μέρους κ.α. Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα πέντε μοντέλα συμπεριφοράς που υιοθετούν τα άτομα, όταν εμπλέκονται σε διαπροσωπικές συγκρούσεις, μέσα από τη μελέτη του συγκρουσιακού μοντέλου Thomas-Kilmann. Έπειτα εξετάζεται η διαπραγματεύση, ο βασικότερος τρόπος με τον οποίο τα συγκρουόμενα μέρη προσπαθούν να επιλύσουν τις διαφορές τους και να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα τους και τέλος, ο ρόλος που μπορούν να διαδραματίσουν τρίτα άτομα, μέσω της

---

<sup>3</sup> Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, όπ. π., σελ. 361,362

Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών, βοηθώντας τους εμπλεκόμενους που βρίσκονται σε μια σύγκρουση να καταλήξουν σε μια κοινά αποδεκτή και δίκαιη λύση.

### 3.2 Τα πέντε μοντέλα συμπεριφοράς στη σύγκρουση με βάση το μοντέλο Thomas-Kilmann



**Εικόνα 4. Το μοντέλο Thomas-Kilmann**

Πηγή: Kenneth W. Thomas, Ralph H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument-Profile and Interpretive Report*, CCP Inc. 2010 σελ. 2

Κύριος στόχος σε μια σύγκρουση, είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση της με τέτοιο τρόπο, που να οδηγεί σε αμοιβαία οφέλη για όλα τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή. Ορισμένες φορές ο στόχος αυτός δεν είναι πάντα εφικτός, διότι τα άτομα τηρούν στάσεις απέναντι στη σύγκρουση και στους αντίπαλους τους, οι οποίες δύσκολα οδηγούν σε αμοιβαίες λύσεις. Αυτές οι στάσεις εξαρτώνται από την προσωπικότητα τους, από τις ήδη υπάρχουσες σχέσεις τους, από τις συνθήκες της εκάστοτε σύγκρουσης ή/και από την κουλτούρα του οργανισμού. Σύμφωνα με το

παραπάνω συγκρουσιακό μοντέλο που ανέπτυξαν το 1974 οι Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (βάσει των προθέσεων των ατόμων όπως αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 1), η αντιμετώπιση των διαπροσωπικών συγκρούσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από το ενδιαφέρον που δείχνει ένα άτομο για τον εαυτό του (*διεκδικητική συμπεριφορά*) και από το ενδιαφέρον που δείχνει για τους άλλους (*συνεργατική συμπεριφορά*). Όταν τα άτομα εμπλέκονται σε μια σύγκρουση αξιολογούν μια σειρά παραγόντων και σε συνδυασμό με το χαρακτήρα και την προσωπικότητα τους, οδηγούνται στην επιλογή της κατάλληλης για αυτά κάθε φορά τακτικής.<sup>4</sup>

Οι πέντε προσεγγίσεις της σύγκρουσης όπως παρουσιάζονται στο πλέγμα είναι: ο ανταγωνισμός, η αποφυγή, η υποχώρηση, ο συμβιβασμός και η συνεργασία. Με βάση τους δυο άξονες, όταν ένα άτομο ενδιαφέρεται περισσότερο για τον εαυτό του και λιγότερο για τους άλλους, υιοθετεί μια ανταγωνιστική συμπεριφορά διεκδικώντας τα συμφέροντα του σε μεγάλο βαθμό. Αντιθέτως, όταν το ενδιαφέρον για τον εαυτό του και για τους άλλους είναι ελάχιστο, αποφεύγει τη σύγκρουση με αποτέλεσμα να μην εμπλέκεται στη διαδικασία επίλυσης της. Όταν το ενδιαφέρον του για τους άλλους είναι μεγαλύτερο από το ενδιαφέρον για τον εαυτό του, η προσέγγιση που θα ακολουθήσει είναι της υποχώρησης. Μια μέτρια διεκδικητική και συνεργατική συμπεριφορά οδηγεί στο συμβιβασμό, ενώ τέλος όταν ενδιαφέρεται σε μεγάλο βαθμό τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τους άλλους, είναι πιο πιθανό να ακολουθήσει τη συνεργασία, την αποτελεσματικότερη από όλες τις προσεγγίσεις. Παρακάτω αναλύεται ξεχωριστά η κάθε προσέγγιση και παρατίθεται ένα παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση της.

#### ❖ Αποφυγή

Σε αυτή την περίπτωση, ενώ υπάρχουν τα αίτια της σύγκρουσης και η ίδια έχει εκδηλωθεί, αποφεύγεται, είτε από το φόβο των συνεπειών, είτε λόγω της έλλειψης ικανοτήτων διαχείρισης, είτε λόγω της έντασης που πρέπει να αποκλιμακωθεί. Παρ' όλα αυτά η αποφυγή δε λύνει το πρόβλημα. Απεναντίας συσσωρεύει τη σύγκρουση, δε βοηθά στην επίλυση της και ακολούθως τα δυο μέρη οδηγούνται σε μια κατάσταση «χάνω-χάνεις» (lose-lose), αφού κανένα όφελος δεν προκύπτει μέσα από την αδράνεια. Αποφυγή απαιτείται όταν ένα ζήτημα είναι επουσιώδες ή προκαλεί άλλα προβλήματα, όταν πιο σημαντικά ζητήματα πρέπει να διευθετηθούν άμεσα, όταν η ενδεχόμενη ζημιά της σύγκρουσης θα είναι πιο σοβαρή από τα οφέλη της

---

<sup>4</sup> Βλ. Erik J. Van Slyke, όπ. π., σελ. 130,131

επίλυσης, όταν η μείωση των εντάσεων, η ανάκτηση της αυτοκυριαρχίας και της ψυχραιμίας των ατόμων είναι σημαντικές, όταν η λήψη της απόφασης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί άμεσα καθώς η συλλογή πληροφοριών είναι απαραίτητη, όταν το θέμα είναι επιφανειακό και η αναμονή για το πραγματικό πρόβλημα επιβάλλεται και τέλος, όταν είναι απαραίτητο η σύγκρουση να επιλύεται από άλλα καταλληλότερα άτομα.

Π.χ. Ένας προϊστάμενος ζητάει από τον υφιστάμενο του να παραμείνει στο γραφείο τρεις ώρες παραπάνω για μια έκτακτη δουλειά. Παρά το γεγονός ότι ο υφιστάμενος κάθε φορά παραμένει, αν και τον ενοχλεί, ποτέ δεν έχει εκφράσει την ενόχληση του για να μη δημιουργηθούν εντάσεις στη σχέση του με τον προϊστάμενο του. Η στάση που διατηρεί είναι η αποφυγή.

#### ❖ Υποχώρηση

Η διάθεση της εξομάλυνσης της σύγκρουσης οδηγεί τον έναν εμπλεκόμενο να θυσιάσει τα δικά του συμφέροντα, προκειμένου να ικανοποιήσει τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Αυτή του η συμπεριφορά οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα «χάνω-κερδίζεις» (lose-win). Η τακτική αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά όταν το μέρος που τη χρησιμοποιεί συνειδητοποιεί, ότι η θέση του ενδέχεται να είναι λανθασμένη. Επίσης την υιοθετεί, όταν γνωρίζει ότι οι πιθανότητες να κερδίσει τη διαμάχη είναι ελάχιστες, ή όταν για την άλλη πλευρά είναι πιο σημαντική μια νίκη. Υποχώρηση επίσης απαιτείται για τη διατήρηση της συνεργασίας και της αρμονίας στο χώρο εργασίας και τέλος, για την αποφυγή της αναστάτωσης.

Π.χ. Ο εργαζόμενος δε θα πάει να δει το παιδί του στο σχολείο σε μια θεατρική παράσταση, πράγμα που το ήθελε πολύ, αλλά θα παραμείνει στο γραφείο παραπάνω για να ολοκληρώσει την επείγουσα δουλειά. Υποχωρεί σε αυτή την περίπτωση χωρίς να διεκδικεί το συμφέρον του.

#### ❖ Ανταγωνισμός

Με την προσέγγιση αυτή το άτομο δρα επιθετικά κάνοντας χρήση της δύναμης και της εξουσίας του, προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση. Στόχος του είναι η ικανοποίηση των ατομικών του συμφερόντων, αδιαφορώντας για τις ανάγκες της άλλης πλευράς. Το αποτέλεσμα της τακτικής αυτής καταλήγει σε μια κατάσταση «κερδίζω-χάνεις» (win-lose). Απαιτείται, όταν υπάρχει ανάγκη για άμεση και αποφασιστική δράση, για ζητήματα καίρια για την ευημερία του οργανισμού και απέναντι σε ανθρώπους που εκμεταλλεύονται τη συνεργατική συμπεριφορά.

Π.χ. Ο υφιστάμενος σε αυτή την περίπτωση μπορεί να αντιδράσει στον προϊστάμενο του και να αρνηθεί να μείνει στη δουλειά επιπλέον ώρες. Ο προϊστάμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει την εξουσία που απορρέει από τη θέση του και να επιβάλλει την παραμονή του. Αν και λύνεται το πρόβλημα εκείνη τη στιγμή για τον προϊστάμενο, μακροχρόνια οι συνέπειες είναι αρνητικές, καθώς ο ανταγωνισμός οδηγεί σε διατάραξη της σχέσης μεταξύ των δυο αυτών ατόμων.

#### ❖ Συμβιβασμός

Και τα δύο μέρη στην περίπτωση αυτή αποφασίζουν να θυσιάσουν κάτι από τα δικά τους συμφέροντα, προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση. Αν και το ενδιαφέρον για την άλλη πλευρά εκφράζεται και από τα δύο μέρη, μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση «χάνω-χάνεις» (lose-lose), διότι εν τέλει και οι δύο πλευρές δεν ικανοποιούν τα συμφέροντα τους επαρκώς. Ο συμβιβασμός είναι κατάλληλος, όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά δεν αξίζουν την προσπάθεια της ενδεχόμενης αναστάτωσης από διεκδικητικές προσεγγίσεις, όταν πρέπει να διευθετηθούν προσωρινά σύνθετα ζητήματα, όταν οι στόχοι είναι μετρίως σημαντικοί και τα άτομα είναι ικανοποιημένα ακόμα και αν δεν συμφωνούν απόλυτα, όταν και τα δυο μέρη έχουν την ίδια ισχύ και τέλος, όταν η προσπάθεια των ατόμων για ανταγωνισμό και συνεργασία έχει αποτύχει και χρειάζονται μια εναλλακτική λύση.

Π.χ. Στην περίπτωση που ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο του συμβιβαστούν, μπορούν να μοιραστούν και οι δύο τη δουλειά, ο υφιστάμενος χάνοντας την αρχή της παράστασης, ενώ ο προϊστάμενος μέρος του απογεύματος του, χωρίς όμως να διαταραχθεί η σχέση τους.

#### ❖ Συνεργασία

Τα άτομα αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση από κοινού ψάχνοντας μέσω της συνεργασίας τρόπους επίλυσης, που θα οδηγήσουν σε οφέλη και για τις δυο πλευρές. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής αυτής συνήθως είναι «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win). Κατάλληλη και επιτυχημένη είναι η συνεργασία, όταν υπάρχει εμπιστοσύνη και ανοικτή επικοινωνία, όταν τα μέρη θέλουν να εμπλέκονται στη λύση του προβλήματος και εν τέλει, όταν είναι πρόθυμα να αλλάξουν το σκεπτικό τους όσο προχωράει η διαδικασία. Η τακτική αυτή χρειάζεται χρόνο, προσπάθεια, ενέργεια και καλή διάθεση. Συνεργασία απαιτείται όταν πρέπει να βρεθεί μια ολοκληρωμένη λύση, όταν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών είναι πολύ σημαντικά για να αποτελέσουν αντικείμενο συμβιβασμού, όταν τα άτομα επιθυμούν να διδαχθούν από



τη σύγκρουση που έχει προκύψει, όταν επιθυμούν να συγκεράσουν απόψεις που προκύπτουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες και τέλος, όταν επιθυμούν την ομοφωνία στη λήψη των αποφάσεων, την αύξηση της παραγωγικότητας και των κινήτρων τους και την ενίσχυση των σχέσεων τους.

Π.χ. Στην περίπτωση αυτή, ο υφιστάμενος και ο προϊστάμενος του θα μπορούσαν να ψάξουν για μια εναλλακτική λύση που δε θα τους οδηγούσε σε συμβιβασμό, ούτε σε άλλες στρατηγικές που θα διατάραζαν τις σχέσεις τους. Για παράδειγμα, ο υφιστάμενος θα μπορούσε να πάει την επόμενη μέρα νωρίτερα για την διεκπεραίωση της δουλειάς, ούτως ώστε να μη χάσει την παράσταση του παιδιού του. Με αυτόν τον τρόπο και οι δύο θα εκπλήρωναν τις ανάγκες τους.<sup>5</sup>

Οι πέντε αυτές προσεγγίσεις που μελετήθηκαν, αντιπροσωπεύουν μια σειρά από επιλογές. Όταν οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με τις συγκρούσεις, οφείλουν να κάνουν μια επιλογή σχετικά με το ποια προσέγγιση θα υιοθετήσουν, αφού πρώτα εκτιμήσουν το πόσο σημαντικό είναι το ζήτημα για αυτούς, το πόσο θα επηρεαστεί η σχέση τους, καθώς και τις σχετικές δυνάμεις και τις ικανότητες που έχουν. Ορισμένα άτομα επιδιώκουν από τη φύση τους να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, ενώ άλλα είναι ανταγωνιστικά. Όποια και αν είναι η προτίμηση τους όμως, είναι σημαντικό να γνωρίζουν ότι η κάθε προσέγγιση προκειμένου να οδηγήσει σε οφέλη, είναι κατάλληλη μόνο υπό ορισμένες συνθήκες.<sup>6</sup> Τέλος, αυτές οι πέντε προσεγγίσεις δεν είναι πάντα σταθερές. Ενδέχεται να αλλάξουν κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, όταν για παράδειγμα, το ένα μέρος αντιληφθεί και κατανοήσει καλύτερα τα συναισθήματα του άλλου, όταν συνειδητοποιήσει τις συνέπειες ή όταν εκτιμήσει καλύτερα την κατάσταση.

---

<sup>5</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδανόγλου, όπ. π., σελ. 280,281, βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, όπ. π., σελ. 363,364, βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 454,455 και βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, *Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας: 10 στρατηγικές για όλους*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2014 σελ. 42-44, πρβ. Μαρία Καλογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτας, όπ. π., σελ. 200-202 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', όπ. π., σελ. 40-42

<sup>6</sup> Βλ. Mike Leat, Γιάννης Κουζής, Θεόδωρος Κουτρούκης, *Εργασιακές σχέσεις. Μια επιστημονική προσέγγιση*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2009 σελ. 451

### 3.3 Η Διαπραγμάτευση

Προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα προσπαθούν να βρουν μια λύση κατά την εμπλοκή τους σε μια σύγκρουση, αναλύονται ο όρος και η διαδικασία της *Διαπραγμάτευσης (Negotiation)*. «*Η Διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας μέρη με διαφορετικά συμφέροντα, συνέρχονται για να καταλήξουν σε αμοιβαία αποδεκτή και συμφωνημένη επίλυση των διαφορών που έχουν μεταξύ τους.*»<sup>7</sup> Είναι φυσικό επακόλουθο των ανθρώπινων σχέσεων τα άτομα να διαπραγματεύονται στην καθημερινότητα τους, προκειμένου να εκπληρώνουν τους στόχους τους, να ικανοποιούν τα συμφέροντα τους και να βρίσκουν κοινά αποδεκτές λύσεις. Με βάση το πόσο πρόθυμα είναι να συνεργαστούν, παρέχονται δυο αντίθετες μορφές διαπραγμάτευσης.

#### 3.3.1 Τα είδη της Διαπραγμάτευσης

«*Η διαπραγμάτευση είναι η συνέχεια της σύγκρουσης, και καθώς η σύγκρουση προηγείται και οδηγεί στη διαπραγμάτευση, η επιλογή της μορφής και του τρόπου με τον οποίο αυτή θα γίνει, βασίζεται στα δεδομένα της σύγκρουσης που προηγήθηκε.*»<sup>8</sup> Υπάρχουν δυο γενικές προσεγγίσεις στη διαπραγμάτευση. Η *διανεμητική διαπραγμάτευση (distributive negotiation)* και η *συνθετική διαπραγμάτευση (integrative negotiation)*.

Η *διανεμητική διαπραγμάτευση* λειτουργεί σε συνθήκες μηδενικού αθροίσματος. Οποιοδήποτε κέρδος του ενός, επιβαρύνει τον άλλον και αντίστροφα. Τα άτομα θεωρούν πως οι πόροι είναι σταθεροί και περιορισμένοι και ανταγωνίζονται για το ποιοί θα λάβει το μεγαλύτερο μερίδιο. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί σε αποτελέσματα (win-lose) ή στο συμβιβασμό, με τους στόχους του ενός μέρους και την επίτευξη τους, σε άμεση αντίθεση/σύγκρουση με τους στόχους του άλλου μέρους. Βασικός παράγοντας σε αυτού του είδους τη διαπραγμάτευση είναι η δύναμη και η εξουσία των ατόμων, καθώς μια διαφορά στην ισχύ είναι πιθανόν να οδηγήσει σε μια λιγότερο ικανοποιητική επίλυση για το ένα μέρος. Η *διανεμητική διαπραγμάτευση* δε λύνει τη σύγκρουση εύκολα, ενώ όλοι γνωρίζουν πως πρέπει να συμβιβαστούν με κάτι

---

<sup>7</sup> Βλ. Mike Leat, Γιάννης Κουζής, Θεόδωρος Κουτρούκης, όπ. π., σελ. 456

<sup>8</sup> Βλ. Ανδρέας Νικολόπουλος, όπ. π., σελ. 25

λιγότερο από αυτό που προτιμούν. Είναι εύκολο να οδηγήσει σε μελλοντικές συγκρούσεις, καθώς στηρίζεται στο συμβιβασμό, στην υποχώρηση και στον ανταγωνισμό. Στη διανεμητική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση θέσεων, τα άτομα θεωρούν πως είναι θεμιτό να επιτίθενται στον αντίπαλο τους, να προβαίνουν στην απόκρυψη γεγονότων και πληροφοριών σημαντικών για την έκβαση της σύγκρουσης και να αρνούνται να ακούσουν τις απόψεις της άλλης πλευράς. Η επιθετική και ανταγωνιστική προσέγγιση σε αυτού του είδους τη διαπραγμάτευση, συντηρεί τις ιεραρχικές, γραφειοκρατικές και αυταρχικές κουλτούρες και περιορίζει την επίλυση των προβλημάτων.<sup>9</sup>

Η *συνθετική διαπραγμάτευση*, σε αντίθεση με τη διανεμητική, προϋποθέτει ότι μια ή περισσότερες διευθετήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ένα αποτέλεσμα (win-win), ενώ ταυτόχρονα στηρίζεται στη συνεργασία. Η συνθετική διαπραγμάτευση δομεί μακροπρόθεσμες σχέσεις, δένει τους διαπραγματευτές και τους δίνει τη δυνατότητα εκπλήρωσης των συμφερόντων τους. Τα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία είναι ανοικτά όσον αφορά τις πληροφορίες, ειλικρινή για τις υποθέσεις τους, επιδεικνύουν ευαισθησία όσον αφορά τις ανάγκες του άλλου μέρους, εμπιστοσύνη και προθυμία να τηρήσουν μια ευέλικτη στάση. Πρέπει να τονιστεί, ότι οι συνθήκες αυτές δεν υπάρχουν πάντα στους οργανισμούς, για αυτό είναι πιο δύσκολο να επιτευχθούν συνθετικές διαπραγματεύσεις, ιδίως όταν τα μέρη πιστεύουν πως ο ανταγωνισμός είναι ο μόνος τρόπος για την αντιμετώπιση των ζητημάτων τους. Στη συνθετική ή συνεργατική διαπραγμάτευση, τα άτομα έχουν ως στόχο να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών, δεν δέχονται τις αρνητικές και καταστροφικές τακτικές και αναζητούν αποτελέσματα με κοινό όφελος. Οι τεχνικές της ενθαρρύνουν τα άτομα να μην καταπιέζουν τη δυσαρέσκεια τους και τις διαφορές τους, αλλά να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση τους. Σε αυτού του είδους τη διαπραγμάτευση τα μέρη ακούν με σεβασμό τον αντίπαλο τους, καθιερώνουν κοινούς βασικούς κανόνες, δίνουν έμφαση στις κοινές αξίες πάνω στις οποίες στηρίζουν τις σχέσεις τους, φέρονται με τρόπο αξιόπιστο, δίκαιο, αντικειμενικό και λογικό. Δεν έχουν ως στόχο να χειραγωγήσουν τη διαδικασία προς όφελος τους, αλλά αποβλέπουν σε κοινές λύσεις. Η συνεργατική διαπραγμάτευση, είναι στοιχείο των δημοκρατικών και συμμετοχικών κουλτούρων και μετατρέπει την επίλυση των διαφωνιών σε μια διδακτική διαδικασία.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, *όπ. π.*, σελ. 321, βλ. Erik J. Van Slyke, *όπ. π.*, σελ. 132-135 και βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *όπ. π.*, σελ. 443,444

<sup>10</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, *όπ. π.*, σελ. 319-322 και βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *όπ. π.*, σελ. 446

Για την κατανόηση των δυο μορφών διαπραγμάτευσης ακολουθεί ένα κλασικό παράδειγμα, που στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα κατά Παρέτο. Είναι η ιστορία δυο αδελφών οι οποίες διαφωνούσαν για το πως θα μοιράσουν ένα πορτοκάλι. Οι αδελφές έλυσαν τη διαφωνία τους ανταγωνιστικά, κόβοντας το πορτοκάλι ακριβώς στη μέση. Στη συνέχεια όμως συνειδητοποίησαν ότι η μια ήθελε μόνο το χυμό του, ενώ η δεύτερη μόνο τη φλούδα του. Κόβοντας το πορτοκάλι στη μέση δεν ήταν το αποτέλεσμα μιας συνθετικής διαπραγμάτευσης, διότι δε συνεργάστηκαν και δεν αντάλλαξαν τις απόψεις τους. Μια άλλη πιθανή εναλλακτική λύση θα είχε βελτιστοποιήσει τα αποτελέσματα και των δύο αδελφών, καθώς η μια θα λάμβανε όλο το χυμό και η άλλη ολόκληρη τη φλούδα. Η αποτελεσματικότητα κατά Παρέτο είναι μια πολύ σημαντική έννοια στα πλαίσια της οικονομίας, με ευρεία εφαρμογή στη θεωρία των παιγνίων, στις κοινωνικές επιστήμες κ.α. Ο όρος δημιουργήθηκε από τον Βιλφρέντο Παρέτο, έναν Ιταλό οικονομολόγο, ο οποίος χρησιμοποίησε την έννοια στις μελέτες του για την οικονομική αποτελεσματικότητα και την κατανομή του εισοδήματος.<sup>11 12</sup>

### 3.3.2 Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) – Η Καλύτερη Εναλλακτική Λύση σε μια Συμφωνία

Για μια πιο αποτελεσματική διαπραγμάτευση, βασικό στοιχείο είναι και η ανάπτυξη της *Καλύτερης Εναλλακτικής Λύσης σε μια Συμφωνία* ή BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Αναφέρεται στην καλύτερη εναλλακτική λύση που έχει ένα άτομο όταν δεν καταλήγει σε συμφωνία με την άλλη πλευρά. Είναι ένα βασικό κριτήριο για τον προσδιορισμό του «κερδίζω», το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στις διαπραγματεύσεις. Μερικές φορές τα άτομα ανακαλύπτουν, ότι η διαπραγμάτευση δεν οδηγεί στην επίτευξη των συμφερόντων τους και σε επιθυμητά αποτελέσματα. Χρειάζονται εναλλακτικές λύσεις που θα οδηγήσουν στην

---

<sup>11</sup> Βλ. Leigh L. Thompson, Jiunwen Wang, Brian C. Gunia, *Negotiation*, Annual Review of Psychology Vol. 61, January 2010, σελ. 493 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', όπ. π., σελ. 48-50

<sup>12</sup> Στα πλαίσια του Εργατικού Δικαίου, η ρύθμιση των όρων αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων περνάει από το επίπεδο της *ατομικής αυτονομίας*, στο επίπεδο της *συλλογικής αυτονομίας* και εν τέλει, στο επίπεδο της οργανωμένης «*συλλογικής διαπραγμάτευσης*». Έτσι οι εργασιακές σχέσεις λαμβάνουν μια πιο συλλογική διάσταση, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη κοινών εργασιακών συμφερόντων. Βλ. σχετ. Ιωάννης Ληξουριώτης, *Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2011 σελ.14-16

ικανοποίηση τους. Η BATNA ή αλλιώς η Καλύτερη Εναλλακτική Λύση σε μια Συμφωνία ενός ατόμου, αποτελεί τη διαπραγματευτική του δύναμη. Όσο πιο δυνατή είναι η BATNA, τόσο πιο δυνατή είναι και η θέση του στη διαπραγμάτευση. Τα άτομα είναι σημαντικό να γνωρίζουν τη BATNA τους, για να μη δρουν παράλογα και για να αναγνωρίζουν το πότε επιτυγχάνεται μια ικανοποιητική λύση. Για να κατανοηθεί η BATNA παρατίθεται το παρακάτω παράδειγμα:

Εάν ένα άτομο θέλει να πουλήσει ένα οικόπεδο στην τιμή των 250.000 € και το πετύχει, τότε θεωρείται ότι κέρδισε, ενώ αν δε βρει αγοραστή στην τιμή αυτή και το πουλήσει για 230.000 €, θεωρείται ότι έχασε. Στην περίπτωση που από την αρχή είχε θεωρήσει την τιμή των 230.000 € ικανοποιητική, τότε θα ήταν κερδισμένος με την πώληση. Αυτό σημαίνει πως οι έννοιες χάνω-κερδίζω είναι υποκειμενικές, διότι εξαρτώνται από το πόσο ψηλά θέτει τον πήχη των επιδιώξεων του το κάθε άτομο. Σύμφωνα με τη BATNA, το άτομο ήθελε να πουλήσει το οικόπεδο του για 250.000 € και εν τέλει το πούλησε για 230.000 €. Εάν δε συμφωνούσε τελικά με τον αγοραστή που το αγόρασε για 230.000 €, θα έπεφτε στην τιμή των **200.000 €**, διότι το ποσό αυτό θα ήταν η καλύτερη προσφορά που θα μπορούσε να δεχθεί από κάποιον άλλο αγοραστή. Αν η καλύτερη εναλλακτική του λύση (BATNA) είναι 200.000 € (σημείο κλεισίματος του πωλητή) και πετύχει έκβαση 230.000 € -30.000 € περισσότερα από την εναλλακτική του λύση- τότε προσεγγίζει περισσότερο το «κερδίζω», διότι είναι πιο κοντά στην αρχική τιμή που επιδίωκε, δηλαδή στις 250.000 €. Εν τέλει το αν κάποιος έχει κερδίσει ή χάσει στη διαπραγμάτευση εξαρτάται κυρίως:

- α. Από το ύψος των επιδιώξεων του.*
- β. Από το βαθμό που η τελική έκβαση καλύπτει τις αρχικές του επιδιώξεις.*
- γ. Από τη διαφορά του οφέλους μεταξύ της BATNA και της έκβασης που τελικά πέτυχε.<sup>13</sup>*

### 3.3.3 Η διαδικασία της Διαπραγμάτευσης

Όσον αφορά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, αυτή αποτελείται από πέντε βήματα. Την προετοιμασία και το σχεδιασμό, τον προσδιορισμό των βασικών κανόνων, τη διασαφήνιση και τη δικαιολόγηση, τη διαπραγμάτευση και την επίλυση των προβλημάτων και τέλος, τη λήξη και την εφαρμογή της απόφασης. Η συνεργασία

---

<sup>13</sup> Βλ. Ανδρέας Νικολόπουλος, όπ. π., σελ. 204,205

μεταξύ των ατόμων είναι σημαντική, προκειμένου τα παρακάτω βήματα να εφαρμοστούν απρόσκοπτα και με επιτυχία στα πλαίσια μιας συνθετικής διαπραγμάτευσης. Στη διανεμητική διαπραγμάτευση ωστόσο, ορισμένα βήματα δεν είναι εύκολο να ολοκληρωθούν επιτυχώς.

❖ Προετοιμασία και σχεδιασμός

Σε αυτό το σημείο διασαφηνίζονται: η φύση της σύγκρουσης, το ιστορικό της, οι αντιλήψεις των ατόμων για τη σύγκρουση και οι στόχοι τους. Τα άτομα μπορεί να ακολουθήσουν μια συνεργατική τακτική ή μια πιο επιθετική, ανάλογα με το χαρακτήρα και τις προθέσεις τους. Επίσης δίνεται έμφαση και στον προσδιορισμό της BATNA τους.

❖ Προσδιορισμός των βασικών κανόνων

Αφού ολοκληρωθεί και αναπτυχθεί μια στρατηγική, τα μέρη αρχίζουν να προσδιορίζουν τους βασικούς κανόνες και τις διαδικασίες της ίδιας της διαπραγμάτευσης. Που θα λάβει χώρα, ποιοι θα είναι οι χρονικοί περιορισμοί, σε ποια ζητήματα θα περιοριστεί κ.α.

❖ Διασαφήνιση και δικαιολόγηση

Αφού γίνει η ανταλλαγή των αρχικών προτάσεων, τα μέρη θα εξηγήσουν και θα συγκεκριμενοποιήσουν, θα διασαφηνίσουν, θα ενισχύσουν και θα δικαιολογήσουν τις αρχικές τους απαιτήσεις. Αυτό το στάδιο είναι σημαντικό καθώς αποτελεί μια ευκαιρία αμοιβαίας ενημέρωσης και πληροφόρησης σχετικά με τα ζητήματα.

❖ Διαπραγμάτευση και επίλυση προβλημάτων

Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, οι αμοιβαίες υποχωρήσεις είναι σημαντικές για την επίτευξη μιας συμφωνίας που θα ικανοποιεί και τα δυο μέρη, αν όχι απόλυτα, τουλάχιστον ως ένα βαθμό. Με τις αμοιβαίες υποχωρήσεις τα άτομα βρίσκονται πιο κοντά στην επίλυση και ενισχύουν τις σχέσεις τους.

❖ Λήξη και εφαρμογή

Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι η επισημοποίηση της συμφωνίας στην οποία έχουν καταλήξει τα μέρη. Σε αυτό το σημείο αναπτύσσονται και οι απαραίτητες διαδικασίες για την εφαρμογή της απόφασης. Πρέπει να τονιστεί πως ορισμένες φορές, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης και η αποτελεσματικότητα της

επηρεάζονται από την προσωπικότητα, τη διάθεση, τα συναισθήματα καθώς και το φύλο των ατόμων.<sup>14</sup>

### 3.3.4 Βασικές αρχές Διαπραγμάτευσης

Οι τέσσερις βασικές αρχές της διαπραγμάτευσης, κυρίως πολύπλοκων ζητημάτων, σχετίζονται με τα άτομα, τα ενδιαφέροντα, τις επιλογές και τα κριτήρια. Αναλύονται ακολούθως:

#### ❖ Διαχωρισμός των ατόμων από το πρόβλημα

Είναι σημαντικό, τα άτομα κατά τη διαπραγμάτευση να συγκεντρώνονται στο περιεχόμενο της σύγκρουσης και όχι στην προσωπική διάσταση που αυτή έχει λάβει. Μόνο τότε θα είναι σε θέση να τη μετατρέψουν σε ευκαιρία. Η αποσύνδεση των συναισθημάτων από αυτή και η έμφαση στο αντικείμενο της διαφωνίας, μπορούν να καταστήσουν τη σύγκρουση λειτουργική. Η έξαρση τους λειτουργεί ως εμπόδιο και δε δίνει τη δυνατότητα στα μέρη για συνεργασία.

#### ❖ Έμφαση στις ανάγκες και όχι στις θέσεις

Ένα άτομο όταν διαπραγματεύεται προσκολλημένο στα δικά του συμφέροντα και όχι στις αμοιβαίες ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν, παραβλέπει πολλές από τις εναλλακτικές λύσεις που ίσως υπάρχουν και που είναι σε θέση να ικανοποιήσουν καλύτερα τα συμφέροντα όλων των μερών.

#### ❖ Ανάπτυξη λύσεων που θα οδηγήσουν σε αμοιβαίο όφελος

Τα άτομα τις περισσότερες φορές δρουν ανταγωνιστικά και σε περιπτώσεις έντονης σύγκρουσης, σπάνια λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη για επινόηση εναλλακτικών, δημιουργικών λύσεων και περισσότερων επιλογών, που θα ωφελήσουν όλα τα μέρη. Εμμένουν στις δικές τους θέσεις και έχουν ως στόχο να εκπληρώσουν το συμφέρον τους. Είναι πολύ σημαντικό τα μέρη, μέσω της συνεργασίας, να μπορούν να συμμετέχουν σε έναν καταγιισμό ιδεών με σκοπό την επινόηση όσο το δυνατόν περισσότερων εναλλακτικών λύσεων για την επίλυση του προβλήματος τους.

---

<sup>14</sup> Βλ. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, όπ. π., σελ. 447-450

#### ❖ Επιμονή στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων

Για να θεωρείται αποτελεσματική η διαχείριση μιας σύγκρουσης, το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης οφείλει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι τα πρότυπα ηθικής και η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.<sup>15</sup>

### 3.4 Η επίλυση των συγκρούσεων από τρίτους και η Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών (ADR)

#### 3.4.1 Η Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών

Ασυμφωνίες και προβλήματα εμφανίζονται συνεχώς στις σχέσεις των ανθρώπων. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι εμπλεκόμενοι σε μια σύγκρουση αδυνατούν να επιλύσουν τη διαφωνία τους, όσες προσπάθειες και αν έχουν καταβάλει. Η έλλειψη εμπιστοσύνης, ανοικτής επικοινωνίας, ικανοτήτων διαπραγμάτευσης και η καχυποψία, ενισχύουν τον ανταγωνισμό τους με αποτέλεσμα να μην οδηγούνται σε συμφωνία. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούν να εμπιστευθούν ένα φίλο ή συνεργάτη και όταν οι διαφορές οξυνθούν, ο προϊστάμενος, ο διευθυντής, ή ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επέμβει στη διαπραγμάτευση, ούτως ώστε να βοηθήσει στην επίλυση της διαφωνίας. Όταν όμως τα άτομα βρεθούν σε αδιέξοδο ακόμα και μετά την παρέμβαση των συνεργατών και των ανωτέρων τους, ένα ουδέτερο τρίτο μέρος, εκτός του οργανισμού, μπορεί να επέμβει και να διευθετήσει το ζήτημα οδηγώντας τα σε συμφωνία και επίλυση. Αυτά τα πρόσωπα είναι σε θέση να βελτιώνουν τη διαδικασία της επίλυσης και να ενισχύουν τη συμμετοχή των ατόμων στην ανακάλυψη νέων ομόφωνων λύσεων. Εν ολίγοις ένα τρίτο ουδέτερο άτομο προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, με στόχο την εποικοδομητική επίλυση της σύγκρουσης τους και την επίτευξη λύσεων «win-win». Ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτή τη διαδικασία, ως επέκταση της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, είναι η *Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών - ADR- «Alternative Dispute Resolution»*. Δυο από τις πιο βασικές μορφές συμμετοχής ενός τρίτου μέρους στη διαπραγματευτική διαδικασία είναι η διαιτησία και η διαμεσολάβηση.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Βλ. Rahim M. Afzalur, *όπ. π.*, σελ. 123,124

<sup>16</sup> Βλ. Katherine Miller, *όπ. π.*, σελ. 262, βλ. Barbara A. Budjac Corvette, *όπ. π.*, σελ. 238, και βλ. Erik J. Van Slyke, *όπ. π.*, σελ. 166,167 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', *όπ. π.*, σελ. 50-51



Η *Διαιτησία (Arbitration)* είναι μια οικειοθελής διαδικασία, κατά την οποία τα άτομα που συγκρούονται ζητούν τη βοήθεια ενός τρίτου, ουδέτερου και αμερόληπτου μέρους το οποίο, σε αντίθεση με το διαμεσολαβητή, θα λάβει την απόφαση για αυτά στηριζόμενο στα ζητήματα που θα του παρουσιάσουν. Το αποτέλεσμα της απόφασης μπορεί να είναι είτε δεσμευτικό, είτε συμβουλευτικό.<sup>17</sup> Η διαμεσολάβηση, αναλύεται εκτενέστερα στη συνέχεια.

### 3.4.2 Η Διαμεσολάβηση

Ως «*Διαμεσολάβηση (Mediation)*» χαρακτηρίζεται η παρεμβολή στη διαπραγμάτευση και στην προσπάθεια επίλυσης μιας σύγκρουσης, ενός αποδεκτού από τα μέρη τρίτου προσώπου, το οποίο έχει ελάχιστη ή και καμία επίσημη εξουσία λήψης μιας απόφασης. Ο διαμεσολαβητής, ο οποίος προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και είναι ένα ειδικά εκπαιδευμένο άτομο, βοηθάει τα μέρη να βρουν οικειοθελώς μια αμοιβαία λύση στο πρόβλημά τους, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί και δυναμώνει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τερματίζει μια σχέση με τρόπο που να μειώνει το συναισθηματικό κόστος και την ψυχολογική ζημιά. Οι συγκρούσεις στις οποίες παρεμβαίνει μπορεί να έχουν φτάσει σε διάφορα επίπεδα και εντάσεις. Όμως πάντα κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, μέσα από το διάλογο και την επικοινωνία με τα μέρη, σχεδιάζει τις κατάλληλες υποθέσεις και στρατηγικές και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την ομαλή διευθέτηση και διαπραγμάτευση του θέματος.<sup>18</sup> Ταυτόχρονα ο διαμεσολαβητής ο οποίος οφείλει να είναι έμπιστος, δηλαδή να τηρεί την εμπιστευτικότητα των στοιχείων που λαμβάνει γνώση κατά τη διαδικασία, βοηθάει τα άτομα να ανακαλύψουν τι πραγματικά θέλουν και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους.<sup>19</sup>

❖ Πότε παρεμβαίνει ο διαμεσολαβητής;

1. Όταν τα συναισθήματα των ατόμων είναι έντονα και αποτρέπουν τη διευθέτηση της διαφωνίας.
2. Όταν η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων είναι αναποτελεσματική και ανεπαρκής.

---

<sup>17</sup> Βλ. Christopher W. Moore, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, USA 2003 σελ. 9

<sup>18</sup> Βλ. Christopher W. Moore, *όπ. π.*, σελ. 15,16

<sup>19</sup> Βλ. Clive Lewis, *The Definitive Guide to Workplace Mediation and Managing Conflict at Work*, RoperPenberthy Publishing, Weybridge, United Kingdom 2009 σελ. 78,88

3. Όταν παρεξηγήσεις και στερεότυπα εμποδίζουν την παραγωγική διαπραγμάτευση.
4. Όταν επαναλαμβανόμενες αρνητικές συμπεριφορές δημιουργούν εμπόδια.
5. Όταν η διαμάχη αφορά πολλά ζητήματα και τα μέρη δε μπορούν να τα αντιμετωπίσουν παράλληλα.
6. Όταν τα συμφέροντα των μερών είναι εμφανώς ασυμβίβαστα και ως αποτέλεσμα αντιμετωπίζουν δυσκολία συμφιλίωσης.
7. Όταν υπάρχουν διαφορές στις αξίες.
8. Όταν τα μέρη δε χρησιμοποιούν μια σωστή διαδικασία ή δεν τη χρησιμοποιούν σωστά.
9. Όταν τα μέρη δυσκολεύονται να ξεκινήσουν μια διαπραγμάτευση ή έχουν καταλήξει σε αδιέξοδο.<sup>20</sup>

### 3.4.3 Βασικά στοιχεία της Διαμεσολάβησης

#### ❖ Ένα βασικό στοιχείο της διαμεσολάβησης είναι η αποδοχή

Τα αντικρουόμενα μέρη, θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδεχθούν ένα τρίτο μέρος στη διαδικασία επίλυσης της διαφοράς τους, με στόχο να τα βοηθήσει να βρουν μια λύση. Η αποδοχή σημαίνει, ότι εγκρίνουν ομόφωνα την παρουσία του διαμεσολαβητή και ότι είναι πρόθυμα να τον ακούσουν και να λάβουν υπόψη τους τις προτάσεις του, για τη διαχείριση και την επίλυση των διαφορών τους. Η διαμεσολάβηση είναι στην ουσία, η συνέχεια της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, με τη συμμετοχή ενός τρίτου προσώπου, το οποίο μπορεί να συνεισφέρει στη διαδικασία με νέα δεδομένα και απόψεις.

#### ❖ Ένας διαμεσολαβητής δεν έχει εξουσία λήψης μιας απόφασης

Ο διαμεσολαβητής δεν μπορεί μονομερώς να επιβάλει στα άτομα μια απόφαση. Αυτό το χαρακτηριστικό τον διαφοροποιεί από το δικαστή ή το διαιτητή, οι οποίοι έχουν την εξουσία λήψης μιας απόφασης στα πλαίσια κανόνων, νόμων κ.λπ. ή ύστερα από τη σύμφωνη γνώμη των μερών. Ο διαμεσολαβητής αντιθέτως στοχεύει στη συμφιλίωση των αντικρουόμενων συμφερόντων των μερών, τα οποία διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο του αποτελέσματος. Τα βοηθάει να εξετάσουν τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους, να διαπραγματευτούν και να επαναπροσδιορίσουν τις σχέσεις τους με

---

<sup>20</sup> Βλ. Christopher W. Moore, όπ. π., σελ. 14

τρόπο δίκαιο και ικανοποιητικό, με σκοπό να οδηγηθούν από μόνα τους σε μια αμοιβαία λύση.

❖ Η διαμεσολάβηση είναι μια οικειοθελής διαδικασία

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, τα άτομα δεν εξαναγκάζονται να προβούν σε διαμεσολάβηση. Την επιλέγουν μόνο όταν θέλουν πραγματικά τη βοήθεια ενός τρίτου προσώπου, ικανού να εξελίξει τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης προς όφελος τους. Το γεγονός ότι είναι μια οικειοθελής διαδικασία δε σημαίνει ότι δε δύνανται να υπάρξουν πιέσεις από τη διοίκηση ενός οργανισμού, ιδίως όταν η κατάσταση είναι έκρυθμη, προκειμένου τα άτομα να προσφύγουν σε αυτή.

❖ Ο διαμεσολαβητής είναι ανεξάρτητος και η στάση του απέναντι στα αντιμαχόμενα μέρη είναι ουδέτερη και αμερόληπτη

Η αμεροληψία και η ουδετερότητα σημαίνουν, πως ο διαμεσολαβητής κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης είναι σε θέση να ξεχωρίζει από την εκτέλεση των καθηκόντων του πρώτον, τις προσωπικές του απόψεις για το αποτέλεσμα και δεύτερον, τις τυχόν σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ αυτού και των μερών. Ως εκ τούτου, οφείλει να συγκεντρώνεται στους τρόπους με τους οποίους θα βοηθήσει τα άτομα να λάβουν τις δικές τους αποφάσεις, χωρίς να προβαίνει σε αδικαιολόγητες ευνοϊκές μεταχειρίσεις. Τα άτομα αποζητούν ένα ανεξάρτητο και ουδέτερο άτομο για ένα άρτιο και δίκαιο αποτέλεσμα, για αυτό και ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από έλλειψη προσωπικού ενδιαφέροντος υπέρ κάποιου μέρους και των συμφερόντων του.<sup>21</sup>

#### 3.4.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της Διαμεσολάβησης

Αν και οι διαμεσολαβητές προβαίνουν σε μια ποικιλία παρεμβάσεων για να βοηθήσουν τα μέρη να προχωρήσουν μέσα από τα στάδια της διαπραγμάτευσης, τα βήματα που ακολουθούν δεν είναι πάντα ίδια. Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαμεσολάβησης είναι:

---

<sup>21</sup> Βλ. Christopher W. Moore, όπ. π., σελ. 16,18,20,53,54 και βλ. Clive Lewis, όπ. π., σελ. 75,76

❖ Το είδος της σύγκρουσης, το επίπεδο ανάπτυξης της και ο χρόνος της παρέμβασης

Μερικές φορές συγκρούσεις αναδύονται για λιγότερο σημαντικά θέματα. Άλλες φορές το ζήτημα για το οποίο διαφωνούν τα άτομα είναι σοβαρό, γεγονός που καθιστά τη σύγκρουση περίπλοκη. Σε αυτή την περίπτωση η επίλυση της δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, καθώς τα συναισθήματα που τη συνοδεύουν είναι το ίδιο περίπλοκα και έντονα. Το επίπεδο στο οποίο έχει φτάσει η σύγκρουση, το στάδιο της διαπραγμάτευσης, οι προσπάθειες επίλυσης που έχουν ήδη λάβει χώρα και ο βαθμός της συναισθηματικής έντασης, επηρεάζουν τις ενέργειες στις οποίες θα προβούν οι διαμεσολαβητές.

❖ Η δυνατότητα των αντικρουόμενων μερών να επιλύσουν τη διαμάχη τους

Το αν τα μέρη είναι ικανά να επιλύσουν το ζήτημα τους, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο θα επέμβει ο διαμεσολαβητής. Όταν τα άτομα διαπραγματεύονται ορθά, έχοντας αντίληψη των διαδικασιών επίλυσης, χρειάζονται λιγότερο τη βοήθεια του. Από την άλλη πλευρά, όταν τα άτομα διακατέχονται από έντονα συναισθήματα, δεν έχουν εκπαιδευτεί στις απαραίτητες ικανότητες διαπραγμάτευσης ή έχουν βρεθεί σε αδιέξοδο, ο διαμεσολαβητής θα είναι πιο ενεργός και θα τα βοηθήσει σε μεγαλύτερο βαθμό.

❖ Διαφορές ισχύος των εμπλεκόμενων

Για να εξαχθούν αμοιβαίως ικανοποιητικές και αποδεκτές αποφάσεις μέσα από τις διαπραγματεύσεις, όλα τα μέρη θα πρέπει να ασκούν ως ένα βαθμό επιρροή στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους. Αν ένα μέρος δεν έχει αυτή τη δυνατότητα, η αναγνώριση των αναγκών και των συμφερόντων του δύσκολα θα επιτευχθεί και το αποτέλεσμα δε θα είναι δίκαιο. Αν η επιρροή που ασκούν τα μέρη δεν είναι ίση, ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να αποφασίσει το πώς θα βοηθήσει τα αδύναμα, μετριάζοντας την επιρροή των ισχυρότερων. Η ουδετερότητα και η αμεροληψία δεν τον εμποδίζουν να προωθήσει τη δίκαιη διαδικασία.

❖ Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης

Τα άτομα σε σύγκρουση επιλέγουν μια από τις δυο βασικότερες μορφές διαπραγμάτευσης για την διαχείριση των διαφορών τους. Τη διανεμητική ή τη συνθετική διαπραγμάτευση. Η πρώτη συνήθως εφαρμόζεται, όταν οι διαπραγματευτές αντιλαμβάνονται ότι οι πόροι τους οποίους διεκδικούν είναι

περιορισμένοι. Η δεύτερη εφαρμόζεται, όταν οι διαπραγματευτές ψάχνουν για λύσεις που ικανοποιούν τις ανάγκες και των δυο μερών. Οι διαμεσολαβητές έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τα μέρη να βρουν μια λύση, προωθώντας περισσότερο τη δεύτερη μέθοδο διαπραγμάτευσης, καθώς η πρώτη έχει αρνητικές επιπτώσεις για τις σχέσεις τους και δεν οδηγεί σε δημιουργικές επιλογές και σε σοφές αποφάσεις.

❖ Η περιπλοκότητα των ζητημάτων

Οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγηθούν σε διαφορετικά επίπεδα πολυπλοκότητας. Ο διαμεσολαβητής ύστερα από την εκτίμηση τους, θα σχεδιάσει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στην πολυπλοκότητα τους.

❖ Η εστίαση στη διαδικασία, στο ζήτημα ή στις σχέσεις των μερών

Οι διαμεσολαβητές διαφέρουν σημαντικά ως προς τον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν το ρόλο τους και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία. Οι διαφορές αυτές αφορούν κυρίως το βαθμό στον οποίο θα επικεντρωθούν, στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης που θα ακολουθηθεί, στην ουσία των ζητημάτων ή στη σχέση των ατόμων.<sup>22</sup>

### 3.4.5 Η ιστορία της Διαμεσολάβησης

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει την αναπόφευκτη πραγματικότητα των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και τις δυνητικές συνέπειες τους, οι οποίες οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας και σε υψηλές δαπάνες, καθώς τα άτομα επηρεάζονται αρνητικά. Με στόχο να περιορίσουν ή να προλάβουν τα αρνητικά επακόλουθα τους, εφαρμόζουν προγράμματα διαμεσολάβησης για την επιτυχή διαχείριση τους.

Ως επί το πλείστον, οι διαμεσολαβητές σε παλαιότερες εποχές και πολιτισμούς μάθαιναν ανεπίσημα και εμπειρικά την τέχνη τους και εκπλήρωναν το ρόλο τους ως ενδιάμεσοι, στο πλαίσιο των άλλων λειτουργιών ή υποχρεώσεων τους. Μόνο από τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και μετά, η διαμεσολάβηση θεσμοθετήθηκε επίσημα και αναπτύχθηκε σε αναγνωρισμένη επιστήμη. Η σύγχρονη άσκηση της έχει επεκταθεί σε μεγάλο βαθμό

---

<sup>22</sup> Βλ. Christopher W. Moore, όπ. π., σελ. 70-73,77-78

παγκοσμίως, ιδίως λόγω της καλύτερης αντίληψης των ατομικών δικαιωμάτων, της αξιοπρέπειας του ανθρώπου και της δημοκρατικής συμμετοχής του σε όλα τα κοινωνικά και πολιτικά επίπεδα.

Η χρήση της διαμεσολάβησης αναπτύχθηκε σημαντικά σε πολλές χώρες και κουλτούρες, αλλά περισσότερο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και στον Καναδά. Ο πρώτος κλάδος στον οποίο θεσμοθετήθηκε επίσημα στις ΗΠΑ, αφορούσε τις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Το 1913 ιδρύθηκε το Υπουργείο Εργασίας (U.S. Department of Labor) των ΗΠΑ και μια ομάδα επιτρόπων «Commissioners of Conciliation» διορίστηκε για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων μεταξύ του εργατικού δυναμικού και της διοίκησης. Αυτή η ομάδα το 1947 ανασυστάθηκε ως Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαμεσολάβησης και Συμφιλίωσης (Federal Mediation and Conciliation Service). Πολλές Πολιτείες έχουν ψηφίσει νόμους, αναπτύξει κανονισμούς και εκπαιδεύσει πολλούς διαμεσολαβητές για τη διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων.

Ταυτόχρονα, ο ιδιωτικός τομέας εισήγαγε τη διαμεσολάβηση στις εργασιακές και εμπορικές σχέσεις. Το 1926 ιδρύθηκε ο Αμερικανικός Σύνδεσμος Διαιτησίας (American Arbitration Association) για την ενθάρρυνση της χρήσης της διαιτησίας και των άλλων μεθόδων μεσολάβησης. Μέχρι τα μέσα του 1960, η διαμεσολάβηση είχε αναπτυχθεί σημαντικά ως μια επίσημη και ευρέως διαδεδομένη προσέγγιση για την επίλυση των κοινωνικών διαφορών. Σε πολλές κοινωνίες των ΗΠΑ και του Καναδά, ασκείται σε διάφορους κλάδους και πτυχές της ζωής των ανθρώπων. Στην Ευρώπη η διαμεσολάβηση προωθήθηκε τόσο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή όσο και από τις Εθνικές Κυβερνήσεις. Στην Ελλάδα ψηφίστηκε ο Ν. 3898/2010 «*Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις*», ενσωματώνοντας τη σχετική ευρωπαϊκή Οδηγία 2008/52/ΕΚ.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Βλ. Christopher W. Moore, όπ. π., σελ. 22-25 και βλ. «*Η Διαμεσολάβηση τώρα και στην Ελλάδα*», Το βήμα του Δικηγόρου, Τεύχος 96, Μάιος 2011 σελ. 13

### 3.4.6 Η Διαμεσολάβηση στην Ελλάδα - Νομικό Πλαίσιο και Φορείς Κατάρτισης

Στόχος της Οδηγίας 2008/52/EK είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης στην Εναλλακτική Επίλυση των Διαφορών. Δίνει έμφαση στις εξωδικαστικές μεθόδους επίλυσης τους, προκειμένου να εξασφαλιστεί μια οικονομική, ταχεία και ποιοτική διαδικασία για όλους τους ανθρώπους τόσο σε αστικές, όσο και σε εμπορικές υποθέσεις. Προβλέπεται επομένως η ύπαρξη διαθέσιμων πηγών διαμεσολάβησης. Σύμφωνα με την Οδηγία, *«ως Διαμεσολάβηση νοείται η διαρθρωμένη διαδικασία ανεξαρτήτως ονομασίας, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη μιας διαφοράς επιχειρούν εκουσίως να καταλήξουν σε συμφωνία σχετικά με την επίλυση της διαφοράς τους, με τη βοήθεια διαμεσολαβητή. Η διαδικασία αυτή μπορεί να κινηθεί με πρωτοβουλία των μερών, να προταθεί ή να διαταχθεί από δικαστήριο ή να προβλέπεται από το δίκαιο κράτους μέλους. Ως Διαμεσολαβητής νοείται οιοσδήποτε τρίτος από τον οποίο ζητείται να αναλάβει διαμεσολάβηση με κατάλληλο, αποτελεσματικό και αμερόληπτο τρόπο, ανεξαρτήτως της ονομασίας του ή του επαγγέλματός του στο αντίστοιχο κράτος μέλος, και ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο ορίστηκε ή ανέλαβε να τελέσει την εν λόγω διαμεσολάβηση.»* Η Οδηγία τονίζει την εκούσια φύση της διαδικασίας υπό την έννοια πρώτον, ότι τα μέρη έχουν την ευθύνη της και δεύτερον, ότι μπορούν να την οργανώσουν κατά την επιθυμία τους και να την ολοκληρώσουν οποιαδήποτε στιγμή. Υπογραμμίζει πως τα κράτη μέλη οφείλουν να ενθαρρύνουν με κάθε μέσο που κρίνουν σκόπιμο, την κατάρτιση διαμεσολαβητών και την καθιέρωση αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου, της ποιότητας της διαδικασίας της διαμεσολάβησης, η οποία πρέπει να ασκείται με τρόπο κατάλληλο, αποτελεσματικό και αμερόληπτο.<sup>24</sup>

Ο Ν. 3898/2010 που προσαρμόζεται στις κατευθύνσεις της Οδηγίας, προβλέπει φορείς κατάρτισης διαμεσολαβητών, ως αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες που συνιστούν από κοινού ένας τουλάχιστον δικηγορικός σύλλογος και ένα τουλάχιστον από τα επιμελητήρια της Χώρας. Με προεδρικό διάταγμα καθορίζονται ειδικότερα οι όροι και οι προϋποθέσεις αδειοδότησης και λειτουργίας τους, το περιεχόμενο των σχετικών προγραμμάτων βασικής εκπαίδευσης, κατάρτισης και μετεκπαίδευσης, η διάρκειά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ο τόπος διεξαγωγής τους, τα

---

<sup>24</sup> Βλ. Οδηγία 2008/52/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21<sup>ης</sup> Μαΐου 2008 «Για Ορισμένα Θέματα Διαμεσολάβησης σε Αστικές και Εμπορικές Υποθέσεις», Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L 136/3 της 24/5/2008

προσόντα των εκπαιδευτών, ο αριθμός των συμμετεχόντων, καθώς και οι κυρώσεις που επιβάλλονται στους φορείς σε περίπτωση μη τήρησης των υποχρεώσεών τους. Συνιστάται επίσης «Επιτροπή Πιστοποίησης Διαμεσολαβητών» υπό την εποπτεία του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Η επιτροπή είναι αρμόδια για την πιστοποίηση των υποψήφιων διαμεσολαβητών, για τον έλεγχο της τήρησης των υποχρεώσεων των φορέων κατάρτισης τους και για τον έλεγχο της συμμόρφωσης των διαπιστευμένων διαμεσολαβητών προς τον Κώδικα Δεοντολογίας.<sup>25</sup> «Το Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, καθιερώνει την 20η Μαρτίου κάθε έτους ως «Ημέρα της Διαμεσολάβησης» καθώς αναγνωρίζει τη σημασία του θεσμού, τόσο στο επίπεδο της επίλυσης των ιδιωτικών διαφορών, όσο και σε ολόκληρο το φάσμα της κοινωνικής συμβίωσης.»<sup>26</sup> Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά, ορισμένοι φορείς εκπαίδευσης διαμεσολαβητών και παροχής υπηρεσιών διαμεσολάβησης στην Ελλάδα.

Το «Ελληνικό Κέντρο Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας» ιδρύθηκε στην Αθήνα το 2006. Αποτέλεσε μια «πilotική» προσπάθεια εισαγωγής του θεσμού της διαμεσολάβησης στις αστικές εμπορικές διαφορές, δίνοντας μεγάλη έμφαση στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Μέσα από εκπαιδευτικά σεμινάρια, σεμινάρια εκπαίδευσης διαμεσολαβητών και εκστρατείες ενημέρωσης σε δικηγόρους, στελέχη επιχειρήσεων και ιδιώτες, στοχεύει στην εξοικείωση των ελληνικών επιχειρήσεων, του νομικού κόσμου αλλά και της κοινωνίας με το θεσμό της διαμεσολάβησης. Εκτός από τη διαμεσολάβηση, το Κέντρο προωθεί τη Διαιτησία και άλλες μορφές Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών (ADR). Από το 2010 το κέντρο λειτουργεί με τη μορφή αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρίας, προσφέροντας υπηρεσίες διαμεσολάβησης σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.<sup>27</sup>

Ένα κέντρο κατάρτισης διαμεσολαβητών είναι και το «Αθηναϊκό Κέντρο Κατάρτισης και Εκπαίδευσης Διαμεσολαβητών» (ΑΚΚΕΔ), μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρία που συστάθηκε από το Δικηγορικό Σύλλογο Αθηνών και το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών. Εδρεύει στην Αθήνα και παρέχει προγράμματα βασικής εκπαίδευσης διαμεσολαβητών, αλλά και προγράμματα μετεκπαίδευσης σε διαπιστευμένους διαμεσολαβητές. Διοργανώνει επίσης σεμινάρια ενημέρωσης για τους δικηγόρους-νομικούς παραστάτες σε διαμεσολαβήσεις.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Βλ. Ν. 3898/2010 «Διαμεσολάβηση σε Αστικές και Εμπορικές Υποθέσεις» (ΦΕΚ Α' 211/16.12.2010)

<sup>26</sup> Βλ. <http://www.diamesolavisi.gov.gr/selida/kathierosi-20is-martioy-os-imerat-is-diamesolavisis> (Πρόσβαση 25/10/2016)

<sup>27</sup> Βλ. <http://www.hellenic-mediation.gr/poioi-eimaste/parousiash> (Πρόσβαση 25/10/2016)

<sup>28</sup> Βλ. <http://www.akked.gr/σελίδα/το-αθηναϊκό-κέντρο-κατάρτισης-και-εκπαίδευσης-διαμεσολαβητών-ακκεδ-«προμηθεάς»> (Πρόσβαση 25/10/2016)



Ο «Οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας» (Ο.ΜΕ.Δ.) είναι ένα αυτόνομο ΝΠΙΔ το οποίο ιδρύθηκε το 1990 με έδρα την Αθήνα και λειτούργησε το 1992. Υποστηρίζει τις ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις ανάμεσα στις οργανώσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών, παρέχοντας υπηρεσίες διαμεσολάβησης και διαιτησίας.<sup>29</sup>

Το «Ελληνικό Ινστιτούτο Διαμεσολάβησης» έχει ως σκοπό την ανάδειξη του θεσμού και την αποτελεσματική και εποικοδομητική λειτουργία του, μέσα από την ανάπτυξη δραστηριοτήτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, με τη βοήθεια εκπαιδευμένων διαμεσολαβητών.<sup>30</sup>

### 3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της επίλυσης των συγκρούσεων

Πριν την ανάπτυξη από τα άτομα των κατάλληλων στρατηγικών για την επίλυση των συγκρούσεων, είναι πολύ σημαντική η κατανόηση των παραγόντων που δύνανται να επηρεάσουν τη διαδικασία αυτή. Οι διαφορετικοί αυτοί παράγοντες καταδεικνύουν την πολυπλοκότητα μιας σύγκρουσης και διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς καθορίζουν αν εν τέλει θα μετατραπεί σε λειτουργική ή δυσλειτουργική. Όταν οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ένταση μιας σύγκρουσης γίνονται αντιληπτές και κατανοητές, αυτή είναι δυνατόν επιλυθεί αποτελεσματικότερα. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

#### ❖ Η φύση του ζητήματος

Οι συγκρούσεις στηρίζονται σε μια πληθώρα αιτιών, οι οποίες θα πρέπει να μελετηθούν εις βάθος, προκειμένου τα μέλη να φτάσουν σε επίλυση και σε συμφωνία.

#### ❖ Το μέγεθος και η ένταση της σύγκρουσης

Ένα βασικό χαρακτηριστικό, κυρίως των συναισθηματικών συγκρούσεων, είναι πως αυξάνονται σε ένταση όσο δεν επιλύονται. Όσο η ένταση αυξάνεται, τα

---

<sup>29</sup> Βλ. <http://www.omed.gr/el> (Πρόσβαση 25/10/2016)

<sup>30</sup> Βλ. <http://gmi-mediation.com/mediation/greek-mediation-institute-gmi/> (Πρόσβαση 25/10/2016)

συναίσθημα γίνονται εντονότερα και η σύγκρουση συνεχίζεται, τα μέρη εμμένουν περισσότερο στα δικά τους συμφέροντα και δε συνεργάζονται εύκολα.

❖ Οι καταστάσεις και το περιβάλλον

Πολλές φορές μια σύγκρουση επηρεάζεται όχι τόσο από τις συνθήκες της ίδιας της κατάστασης, αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως είναι οι διαφορές ισχύος μεταξύ των μελών, το περιβάλλον του οργανισμού, η ανάμειξη άλλων προσώπων στη διαφωνία κ.α.

❖ Η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας και οι διαθέσεις των ατόμων

Οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τα κίνητρα τους, τις προθέσεις τους, τις αξίες τους, τις ανάγκες τους και ως προς τον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται, αντιλαμβάνονται και αναλύουν τις καταστάσεις. Αυτές οι διαφορές αποτελούν μια σημαντική πρόκληση για τη διαχείριση των συγκρούσεων και τα αποτελέσματα της.

❖ Οι επιρροές της κουλτούρας

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου άτομα από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα συγκρούονται. Διαφορές στη θρησκεία, στην καταγωγή, στην εκπαίδευση, στο φύλο κ.α. δημιουργούν εμπόδια στην αλληλεπίδραση και στην αλληλοκατανόηση, ενισχύουν τις προκαταλήψεις και τις προσβλητικές συμπεριφορές, μειώνοντας τις πιθανότητες για μια εποικοδομητική και λειτουργική επίλυση των συγκρούσεων.

❖ Οι ικανότητες επίλυσης των συγκρούσεων

Εκπαιδευμένα άτομα, με δεξιότητες και ικανότητες επίλυσης συγκρούσεων, είναι πιθανότερο να προβούν στη χρήση συνεργατικών τακτικών. Διαφορετικά, ανεπαρκείς ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικές και καταστροφικές συμπεριφορές. Οι ικανότητες επίλυσης συγκρούσεων αφορούν τη δυνατότητα ίδρυσης σχέσεων εμπιστοσύνης με τα άλλα μέρη, τη δυνατότητα συνεργασίας των μερών και των ομάδων και τέλος, τη δυνατότητα της γνώσης των αιτιών και των ζητημάτων που περιβάλλουν τη σύγκρουση.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Βλ. Erik J. Van Slyke, όπ. π., σελ. 14,15,18,21,22,27,30

### 3.6 Αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων

Είναι άξιες προσοχής, οι αρχές που θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψη κατά τη διαδικασία επίλυσης ή διαχείρισης μιας διαφοράς, τόσο στα πλαίσια της ατομικής προσπάθειας των μερών, όσο και στις περιπτώσεις της Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών.

#### ❖ Σεβασμός προς όλα τα άτομα

Η επίλυση των συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται πάντα σε συνάρτηση με τις ανάγκες των ατόμων. Για να μπορέσει μια λύση να διαρκέσει στο χρόνο, θα πρέπει να ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη διαμάχη. Μια λύση για την οποία οι ανάγκες του ενός ικανοποιήθηκαν σε βάρος των αναγκών του άλλου μέρους, δεν δύναται να χαρακτηριστεί δίκαιη.

#### ❖ Συμμετοχή και ενδυνάμωση

Η επίλυση των συγκρούσεων βασίζεται στην άποψη, ότι όλα τα άτομα έχουν το δικαίωμα και την υποχρέωση να συμμετέχουν στις αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους. Έτσι και στη διαχείριση των συγκρούσεων, η συμμετοχή όλων των ατόμων μέσω της συνεργασίας, μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων τους και σε ικανοποιητικές λύσεις. Στη σύγκρουση τα άτομα δε θα πρέπει να βλέπουν το άλλο μέρος σαν αντίπαλο τους, αλλά σαν ένα σύμμαχο με τον οποίο μπορούν να συνεργαστούν για την επίλυση του προβλήματος τους.

#### ❖ Σεβασμός προς τις διαφορετικές απόψεις και ανάγκες των ατόμων

Από τις βασικότερες και θεμελιώδεις αρχές στη σύγκρουση, η παρούσα ορίζει πως τα άτομα θα πρέπει να σέβονται και να κατανοούν τις διαφορετικές απόψεις, ανάγκες και προοπτικές των άλλων, ακόμα και αν διαφωνούν απόλυτα με αυτές.

#### ❖ Δικαιοσύνη

Αποτελεί κοινή πεποίθηση, πως η επίλυση των συγκρούσεων θα πρέπει να είναι πάνω από όλα μια δίκαιη διαδικασία. Η *διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice)* αφορά τη *διαδικασία* της αντιμετώπισης των συγκρούσεων, η οποία οφείλει να είναι δίκαιη. Η *διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice)* αφορά τα *αποτελέσματα* της διαδικασίας και το πόσο δίκαια είναι για τα άτομα. Η δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας

γενικότερα και στη διαδικασία της επίλυσης των συγκρούσεων ειδικότερα, ενισχύει το αίσθημα εμπιστοσύνης και την οργανωσιακή δέσμευση.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Βλ. Bernard Oladosu Omisore, Ashimi Rashidat Abiodun, όπ. π., σελ. 129,130

# Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

## Η πρόληψη των συγκρούσεων

---

### 4.1 Η πρόληψη των συγκρούσεων ως βασικός παράγοντας ανάπτυξης ενός οργανισμού

Αν και είναι αδύνατο ένας οργανισμός να αποφύγει τις συγκρούσεις, μιας και οι ανθρώπινες σχέσεις αενάως θα γεννούν καινούργιες, είναι πολύ σημαντικό να δώσει έμφαση στην πρόληψη και την ενδυνάμωση του. Στόχος είναι να αποτελέσει μια οντότητα οχυρωμένη απέναντι στο φαινόμενο των συγκρούσεων, επιλέγοντας σοφά κάθε φορά τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και δράττοντας κάθε ευκαιρία μάθησης που του προσφέρει μια σύγκρουση. Δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός, όπως έχει ήδη προκύψει τόσο από τη διεθνή όσο και από την ελληνική βιβλιογραφία που μελετήθηκε, ότι οι συγκρούσεις δεν αποτελούν πάντα αρνητικά φαινόμενα για έναν οργανισμό. Αναμφισβήτητα οι επιπτώσεις τους είναι σοβαρές και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όμως είναι από τις πιο βασικές πηγές ανάπτυξης, μάθησης και βελτίωσης τόσο σε προσωπικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Η πρόληψη δε συνεπάγεται και τη μη εμφάνιση των συγκρούσεων, καθώς όπως αναφέρθηκε είναι αδύνατο να μην εκδηλωθούν εκεί όπου υπάρχουν άνθρωποι και αλληλεπιδρούν. Μέσω αυτής στόχος είναι η προετοιμασία του οργανισμού πρώτον, για την άμεση, αποτελεσματική και τελεσφόρα αντιμετώπιση των δυσλειτουργικών συγκρούσεων όταν αυτές προκύπτουν και δεύτερον, για την εκμετάλλευση και τη διαχείριση των λειτουργικών συγκρούσεων με τέτοιο τρόπο, που θα του δώσει τη δυνατότητα να καρπωθεί στο έπακρο τα οφέλη τους.

Αν οι σημερινοί οργανισμοί θέλουν να ανταποκρίνονται καλύτερα και σε μεγαλύτερο βαθμό στην πρόκληση του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού, είναι σημαντικό να προβούν σε μια αλλαγή του τρόπου με τον οποίο ικανοποιούν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι τακτικές που ακολουθούν οι περισσότεροι οργανισμοί προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις, δεν είναι κατάλληλες και δεν αποβλέπουν στη βελτίωση και ανάπτυξη των ανθρώπων. Είναι σημαντικό να μεταμορφωθούν σε οργανισμούς που *«μαθαίνουν και εξελίσσονται»*, βάσει της γνώσης και της έρευνας, με στόχο να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η

αντιμετώπιση και η πρόληψη των συγκρούσεων με παραγωγικό τρόπο, αποτελούν ένα σημαντικό βήμα βελτίωσης και ανάπτυξης, ανοίγοντας το δρόμο για την καινοτομία και τη διάχυση των βέλτιστων πρακτικών σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο.<sup>1</sup> Για να επιτευχθεί αυτό, όπως θα μελετηθεί στη συνέχεια, είναι απαραίτητη η ολοκληρωμένη αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού, η ανάπτυξη και ανάδειξη ικανών ηγετών, η εκπαίδευση όλων των ατόμων, η προώθηση της συνεργασίας και η ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού.

## 4.2 Η ανάπτυξη Συστημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

### 4.2.1 Η δημιουργία Συστημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων

Η μεμονωμένη επίλυση των συγκρούσεων, που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων στο χώρο εργασίας, δεν δύναται να αλλάξει ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού. Δεν προλαμβάνει τις αρνητικές συνέπειες των μελλοντικών συγκρούσεων και δεν επιτρέπει τη συμμετοχή όλων των ατόμων στη διαδικασία της. Ως αποτέλεσμα δεν τους δίνεται η δυνατότητα και η ευκαιρία να μάθουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους μέσα από αυτή. Στους περισσότερους οργανισμούς οι διαμάχες και οι διαφωνίες αντιμετωπίζονται με τρόπο τμηματικό, αποσπασματικό και απομονωμένο. Ωστόσο όταν αυτοί λειτουργούν προληπτικά, όταν οραματίζονται, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν συστήματα, στρατηγικές και διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων, αποφεύγονται οι περιττές αναταραχές, προλαμβάνονται τα δυσλειτουργικά αποτελέσματα και παροτρύνεται η μάθηση όλων ατόμων.<sup>2</sup>

*«Τα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων έχουν ως στόχο να ελαττώσουν τα κόστη της επίλυσης και να παράγουν πιο αποτελεσματικά και διαρκή αποτελέσματα.»<sup>3</sup>* Λίγοι είναι οι οργανισμοί που σχεδιάζουν συστήματα ή κουλτούρες πρόληψης, προωθούν τη συνεργατική διαπραγμάτευση, τη διαμεσολάβηση και μια σειρά από εναλλακτικές

---

<sup>1</sup> Βλ. Rahim M. Afzalur, όπ. π., σελ. 63

<sup>2</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., σελ. 339,340

<sup>3</sup> Βλ. William L. Ury, Jeanne M. Brett, Stephen B. Goldberg, *Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass Publishers, USA 1988 σελ. 42

λύσεις για τα άτομα.<sup>4</sup> Ένα σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων αποτελείται από τρεις αλληλένδετες συνιστώσες, απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία του:

1. *Κατάρτιση*: Στόχος είναι η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και της ηγεσίας σχετικά με τις συγκρούσεις και τις αρνητικές τους επιπτώσεις, καθώς και η ανάπτυξη των επικοινωνιακών τους ικανοτήτων και των ικανοτήτων διαπραγμάτευσης.
2. *Πρώθηση της διαμεσολάβησης*: Στόχος είναι η παροχή, στα πρώτα στάδια εμφάνισης της σύγκρουσης και όταν υπάρχει ανάγκη, της συμβολής επαγγελματιών διαμεσολάβησης με στόχο την εποικοδομητική επίλυση της διαφοράς, πριν αυτή βρεθεί εκτός ελέγχου.
3. *Υποστηρικτικές υποδομές*: Αφορά σε εσωτερικές διεργασίες και διαδικασίες, που αναπτύσσονται για την υποστήριξη της ικανότητας του οργανισμού, να διαχειρίζεται σωστά τις συγκρούσεις και να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές τους συνέπειες. Π.χ. αλλαγή κουλούρας, συστήματα ανατροφοδότησης, παροχή κινήτρων και ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβών.<sup>5</sup>

Τα συστήματα διαχείρισης των συγκρούσεων έχουν ως στόχο:

- ❖ Να προλαμβάνουν και να επιλύουν τόσο τις διαμάχες, όσο και τις χρόνιες συγκρούσεις εντός του οργανισμού, να διαχειρίζονται τις λειτουργικές συγκρούσεις και να επιλύουν τις δυσλειτουργικές αποτελεσματικά.
- ❖ Να παρέχουν πολλές και διάφορες εναλλακτικές λύσεις στα άτομα.
- ❖ Να δίνουν σε όλους κίνητρα<sup>6</sup> για πρόληψη, επίλυση και μάθηση μέσα από τις συγκρούσεις.
- ❖ Να βλέπουν τις συγκρούσεις ως ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης.
- ❖ Να αναγνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ των ατόμων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση.
- ❖ Να λειτουργούν ως καταλύτες στη σύγκρουση, στηρίζοντας τα άτομα και βοηθώντας τα να βρουν μια δίκαιη και ομόφωνη λύση.
- ❖ Να στοχεύουν στην εκπαίδευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων.
- ❖ Να εξαλείφουν τις συνθήκες ανταγωνισμού εντός του χώρου εργασίας.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, *όπ. π.*, σελ. 346

<sup>5</sup> Βλ. Rian Thomas, *Conflict Management Systems: A Methodology for Addressing the Cost of Conflict in the Workplace*, δημοσίευση 09/2012 στο <http://www.mediate.com/articles/thomasr.cfm> (Πρόσβαση 14/10/2016)

<sup>6</sup> Για την έννοια και τη διάκριση των κινήτρων βλ. Μαρία Καλογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτας, *όπ. π.*, σελ.307-309

Οι αρχές που διέπουν το σχεδιασμό των συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων θεωρούν ότι οι οργανισμοί είναι οντότητες με ολοκληρωμένα συστήματα και όχι με ξεχωριστές διαδικασίες. Επομένως, η αντιμετώπιση των συγκρουσιακών φαινομένων πρέπει να αφορά το σύνολο των ατόμων, μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης και υποστήριξης τους. Ο σχεδιασμός συστημάτων πρόληψης και διαχείρισης συγκρούσεων προάγει την έγκαιρη αξιολόγηση, τον έλεγχο και τη διαμεσολάβηση, και επιτρέπει σε όλα τα άτομα να επεξεργάζονται τα προβλήματα τους από ποικίλες οπτικές γωνίες. Προωθεί τη χρήση εναλλακτικών μεθόδων και αναπτύσσει μια κουλτούρα η οποία υποστηρίζει την επικοινωνιακή και συνεργατική διαχείριση των συγκρούσεων, μέσα από αλλαγές που συντελούνται σε ατομικό επίπεδο πρωτίστως.<sup>8</sup>

#### 4.2.2 Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

Σε πολλούς χώρους εργασίας συναντάται μια παθητική στάση, η οποία περιφρονεί τη διαχείριση των συγκρούσεων θεωρώντας πως είναι μια άσκοπη διεργασία. Ορισμένες κουλτούρες αποστρέφονται τη σύγκρουση και ανταμείβουν στάσεις υποχώρησης και αποφυγής, ενώ άλλες κουλτούρες είναι επιθετικές, ανταγωνιστικές, και επιτρέπουν τον εκφοβισμό, την τιμωρία και τις εκδικητικές συμπεριφορές. Λίγες όμως εκτιμούν τον ανοικτό και δημιουργικό διάλογο, τη μάθηση και την πρόληψη, και σπάνια μια ηγεσία θέτει επί τάπητος τα προβλήματα και αντιδρά στις συγκρούσεις με ειλικρίνεια και ενσυναίσθηση. Σε αυτές τις δυσλειτουργικές κουλτούρες οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν τα ζητήματα που τους απασχολούν και καταπιέζουν τα συναισθήματά τους. Όταν ενεργούν με αυτό τον τρόπο οι οργανισμοί, στερούν από τον εαυτό τους και τους υπαλλήλους τους τη δυνατότητα να διδαχθούν από τις συγκρούσεις και να ανακαλύψουν πιο δημιουργικούς τρόπους επίλυσης τους.

Όσο οι αλλαγές στους οργανισμούς εξελίσσονται ραγδαία και εντείνεται η πολυπλοκότητα των ζητημάτων, είναι απαραίτητη η δημιουργία και η διατήρηση μιας κουλτούρας που θα υποστηρίζει τις λειτουργικές συγκρούσεις και θα αντιμετωπίζει επικοινωνιακά τις δυσλειτουργικές. Η δημιουργία μιας τέτοιας κουλτούρας συντελείται όταν παροτρύνονται η ειλικρίνεια, η ενσυναίσθηση και η συνεργασία,

---

<sup>7</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, όπ. π., σελ. 290 και βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., σελ. 346-348

<sup>8</sup> Βλ. Erik J. Van Slyke, όπ. π., σελ. 189 και βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., σελ. 347



όταν αποσαφηνίζονται κοινές αξίες και όταν ενθαρρύνονται η ηθική και η υπεύθυνη συμπεριφορά. Για την αλλαγή της κουλτούρας απαιτούνται: μια συντονισμένη και συνειδητή προσπάθεια από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, σαφές όραμα, ισχυρή δέσμευση και μια έμπιστη ηγεσία.<sup>9</sup>

Κατά την προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, προβάλλονται ενστάσεις και αντιστάσεις ένεκα πρώτον, της απρόθυμης ηγεσίας να συμπεριλάβει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων για αλλαγή, όλους όσους επηρεάζονται από αυτήν, και δεύτερον, του φόβου ότι η αλλαγή δε θα οδηγήσει εν τέλει σε βελτίωση. Για την απρόσκοπτη και ήπια εφαρμογή των αλλαγών σε μια κουλτούρα, το εγχείρημα θα πρέπει να διέπεται από:

- ❖ Τη συμμετοχή όλων στο σχεδιασμό και στη διαδικασία της αλλαγής.
- ❖ Την πληροφόρηση όλων των ατόμων για το τι επιδιώκει η αλλαγή.
- ❖ Αποτελεσματική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα εφαρμογής της και ενίσχυση του αισθήματος εμπιστοσύνης.
- ❖ Τον εκ των προτέρων, με σαφήνεια και συνεργασία, προσδιορισμό των στόχων και των αποτελεσμάτων της αλλαγής.
- ❖ Την πιλοτική δοκιμή μικρότερων αλλαγών.
- ❖ Την αντιμετώπιση και επίλυση των συγκρούσεων που προκύπτουν από κάθε αντίσταση στην αλλαγή.
- ❖ Την εποικοδομητική κριτική, την αξιολόγηση και την αυτοδιόρθωση, οι οποίες οφείλουν να αποτελούν κομμάτι της διαδικασίας.<sup>10</sup>

Στα πλαίσια της διαμόρφωσης μια νέας οργανωσιακής κουλτούρας, η διαχείριση της πολυμορφίας θα πρέπει να αποτελεί εξίσου μια βασική στρατηγική πρόληψης των συγκρούσεων. *«Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, που επιτρέπει σε όλους τους υπαλλήλους να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και να βιώνουν την ατομική τους εξέλιξη.»* Με τη διαμόρφωση συμπεριφορών υπαλλήλων, οι οποίοι θα δέχονται τη διαφορετικότητα αδιακρίτως, οι συγκρούσεις λόγω θρησκευτικών, φυλετικών, κοινωνικών και άλλων διαφορών, δε θα αποτελούν συχνό φαινόμενο.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Βλ. Erik J. Van Slyke, όπ. π., σελ. 184 και βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., σελ. 8,23,356-358, ενώ για το πώς δημιουργείται και αλλάζει η οργανωσιακή κουλτούρα βλ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', όπ. π., σελ. 80-99

<sup>10</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., σελ. 310,311 και πρβ. Gary Dessler, όπ. π., σελ. 255-256

<sup>11</sup> Βλ. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, τόμος Α', Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2007 σελ. 401,402, ταυτόχρονα «η εκπαίδευση στη διαφορετικότητα έχει ως σκοπό την καλλιέργεια της κατανόησης και της αποδοχής της πολυπολιτισμικότητας στο χώρο εργασίας, προάγοντας τις αρμονικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους.» βλ. σχετ. Gary Dessler, όπ. π., σελ. 243

Αβίαστα συνάγεται το συμπέρασμα, ότι είναι απαραίτητος ένας δημοκρατικός στρατηγικός σχεδιασμός, που θα ενθαρρύνει τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα, να συμμετέχουν στις διαδικασίες επίλυσης των προβλημάτων, με συνεργασία, συναίνεση, αποδοχή, και με γνώμονα τις κοινές αξίες και το κοινό όραμα. Μέσα από αυτόν, τα άτομα δύνανται να καταστούν περισσότερο υπεύθυνα για τις πράξεις τους και να απολαύσουν έναν ειλικρινή και ανοικτό διάλογο, μια ενισχυμένη διαπροσωπική επικοινωνία και ουσιαστικότερες σχέσεις.<sup>12</sup>

### 4.3 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη των ικανοτήτων του

Οι διαφορίες στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκύπτουν από απλές παρεξηγήσεις, αναποτελεσματική επικοινωνία, άστοχες λεκτικές επιλογές, ασαφείς ρόλους και ευθύνες, απατηλές προσδοκίες και αναποτελεσματική ηγεσία. Η ενεργητική ακρόαση, ο διάλογος, η συνεργατική διαπραγμάτευση και η διαμεσολάβηση, μπορούν να προλάβουν τις αρνητικές τους επιπτώσεις. Παρ' όλα αυτά οι περισσότεροι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από η ελλιπή εκπαίδευση ως προς την επίλυση των συγκρούσεων. Σπάνια εκπαιδεύουν και προσανατολίζουν τους εργαζομένους τους στη συνεργατική διαπραγμάτευση, στη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων και στις εναλλακτικές μεθόδους, όπως η διαμεσολάβηση.<sup>13</sup>

Βασική προϋπόθεση για την επιβίωση ενός οργανισμού και των ατόμων του είναι η οργανωσιακή μάθηση, καθώς μέσα από αυτή δύνανται να προσαρμοστούν ικανοποιητικά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος. Η μάθηση ορίζεται ως η *«αλλαγή σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς, που μπορεί να προέλθει είτε από την απόκτηση νέων γνώσεων, είτε από την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, είτε από τον πειραματισμό και την εμπειρία.»*<sup>14</sup> Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, *«μέσω της διαδικασίας της μάθησης, επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του.»* Οπότε, η εκπαίδευση ορίζει και περιγράφει τις πρωτοβουλίες και τις ενέργειες της κάθε οργάνωσης, που έχουν ως στόχο την παροχή μάθησης για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των

<sup>12</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., σελ. 222,223

<sup>13</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., σελ. 3,4

<sup>14</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, όπ. π., σελ. 98

ικανοτήτων των εργαζομένων.<sup>15</sup> Οι οργανισμοί που μαθαίνουν, στοχεύουν στην επέκταση των ικανοτήτων των ανθρώπων τους, στη καλλιέργεια νέων και δημιουργικών τρόπων σκέψης, στην ελεύθερη έκφραση των συλλογικών προσδοκιών και αξιώσεων, μα πάνω από όλα στη συνεργασία των ατόμων. Η πρόκληση για τους οργανισμούς, είναι να ανακαλύψουν τους τρόπους με τους οποίους θα ενεργοποιήσουν τη διάθεση των εργαζομένων να μάθουν, με στόχο να αναπτύξουν νέες δεξιότητες που θα τους καταστήσουν πιο παραγωγικούς, ευέλικτους και προσαρμοστικούς. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν προωθούν τη συνολική συμμετοχή όλων των μελών τους στη μαθησιακή διαδικασία, σε μια προσπάθεια μετασχηματισμού τους και δημιουργίας κοινών αξιών και αρχών.<sup>16</sup>

Η εκπαίδευση των ατόμων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, είναι απαραίτητη για τη λειτουργική διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων. Μέσα από αυτήν, ενισχύεται η ικανότητα τους να ακούν με περισσότερη εμπάθεια τον αντίπαλο τους, ενώ ταυτόχρονα επιλέγουν μια πιο συνεργατική προσέγγιση, και όχι ανταγωνιστική, για την επίλυση των διαφορών τους. Τα άτομα που εκπαιδεύονται για τη γόνιμη επίλυση των συγκρούσεων, αποκτούν μια πιο θετική στάση απέναντι τους και τις αποδέχονται, γνωρίζοντας τις ευκαιρίες που θα τους προσφέρουν. Η εκπαίδευση αφορά, τόσο την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, όπως είναι η αυτογνωσία, η διαχείριση των συναισθημάτων και του στρες, η ενεργητική ακρόαση, η συνεργασία, η δημιουργικότητα κ.α., όσο και την αποδοχή της διαφορετικότητας και της πολυμορφίας στο χώρο εργασίας.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Βλ. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, όπ. π., σελ. 113-114 και πρβ. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Β', Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1993 σελ. 113-114

<sup>16</sup> Βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, όπ. π., σελ. 99-100 και πρβ. Άννα-Μαρία Μούζα Λαζαρίδη, όπ. π., σελ. 193-194, ενώ για τα οφέλη της εκπαίδευσης βλ. Μαρία Καλογεροπούλου, Πάνος Μουρδουκούτας, όπ. π., σελ. 184 και βλ. Νικόλαος Μαντάς, όπ. π., σελ. 139

<sup>17</sup> Βλ. Erik J. Van Slyke, όπ. π., σελ. 193-196, ενώ περαιτέρω για την εκπαίδευση, τη βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας και της ενεργητικής ακρόασης βλ. Gary Dessler, όπ. π., σελ. 224-251,256,257,592-595

#### 4.4 Η ανάπτυξη και ανάδειξη ικανών μεταπλαστικών ηγετών

Για την αντιμετώπιση των συγκρουσιακών φαινομένων, τονίζεται η σπουδαία σημασία της ικανής ηγεσίας ενός οργανισμού.<sup>18</sup> Οι συγκρούσεις έχουν ανάγκη από συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες που θα προωθούν και θα υποστηρίζουν τη συνεργασία, που θα δίνουν το καλύτερο παράδειγμα δεξιοτήτων διαχείρισης και επίλυσης τους, που θα διδάσκουν, θα συμβουλεύουν και θα μεταμορφώνουν τα ίδια τα άτομα και τους οργανισμούς.

Αυτοί είναι οι μεταπλαστικοί ηγέτες, οι οποίοι αναγνωρίζουν την αξία της ομαδικής εργασίας, της ενεργητικής ακρόασης, του σεβασμού και της πολυμορφίας, της αντίθεσης και της διαφωνίας. Μέσα από τις συγκρούσεις αναζητούν και δράττονται πάντα τις ευκαιρίες που θα βελτιώσουν τις σχέσεις και θα συμφιλιώσουν τις διαφορές. Έχουν την ικανότητα να αποκαλύπτουν τις κρυφές εντάσεις, να διδάσκονται από τους αντιπάλους τους και να διαπραγματεύονται συνεργάσιμα για λύσεις. Μέσα από την εποικοδομητική κριτική και αξιολόγηση, σχεδιάζουν δομές, σχέσεις και κουλτούρες, που υποστηρίζουν και αποδέχονται τις συγκρούσεις, ως ευκαιρίες και ως μεταπλαστικές δυνάμεις.

Οι μεταπλαστικοί ηγέτες αφουγκράζονται τις ανάγκες του οργανισμού τους και των μελών του, αναγνωρίζουν τα σημάδια εσωτερικής έντασης και προσπαθούν να προβλέψουν δυναμικά τις συγκρούσεις πριν εκδηλωθούν. Όταν το άγχος και η ένταση απειλούν τη σταθερότητα του οργανισμού και την ψυχολογία των ατόμων, οι ηγέτες οφείλουν να ενθαρρύνουν τις συλλογικές προσπάθειες για επέμβαση, δίνοντας σε όλους τη δυνατότητα να ακουστούν.<sup>19</sup> Οι θετικές ενέργειες στις οποίες οφείλει να προβαίνει η ηγεσία κατά τη διάρκεια των συγκρούσεων είναι:

- ❖ Να καλωσορίζει την ύπαρξη των διαφορών και των συγκρούσεων στο εσωτερικό του οργανισμού. Να τις αντιλαμβάνεται ως ευκαιρίες που δύνανται να οδηγήσουν στη μάθηση και στη βελτίωση των διαδικασιών.
- ❖ Να ακούει με κατανόηση τις ανάγκες των ατόμων.
- ❖ Να είναι σε θέση να κατανοεί τα άτομα και να τα βοηθάει, ούτως ώστε να μετουσιωθεί η διαφορά από καταστροφική σύγκρουση σε δημιουργική επίλυση προβλημάτων, διατηρώντας μια αντικειμενική και αμερόληπτη στάση.

---

<sup>18</sup> Για την έννοια της «ηγεσίας», τις διαφορές μεταξύ μάντζερ και ηγέτη, και τη μεταπλαστική ηγεσία, βλ. Δήμητρα Ιορδάνογλου, Μπέττυ Τσακαρέστου κ.α., *όπ. π.*, σελ. 27-29, 58-59, βλ. Βασίλης Ν. Κέφης, *Ολοκληρωμένο Μάντζεμντ*, *όπ. π.*, σελ. 118-121 και βλ. Βασίλης Ν. Κέφης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2014 σελ. 268-275

<sup>19</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, *όπ. π.*, σελ. 273-276 και πρβ. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *όπ. π.*, σελ. 236-241

- ❖ Να αναγνωρίζει, να αποδέχεται και να σέβεται τα συναισθήματα όλων των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση.
- ❖ Να προτείνει διαδικασίες και βασικούς κανόνες που διευκολύνουν την επίλυση των διαφορών.
- ❖ Να είναι σε θέση να αποσαφηνίζει τη φύση της σύγκρουσης.
- ❖ Να δίνει έμφαση στη διατήρηση των σχέσεων των μερών.
- ❖ Να δημιουργεί κατάλληλους διαύλους επικοινωνίας.<sup>20</sup>

*«Οι ηγέτες θα πρέπει να προωθούν στον οργανισμό τους την εναρμόνιση, την ενδυνάμωση και τη διαφάνεια. Η σημασία τους είναι σπουδαία για την ανάπτυξη, την αλλαγή και την επίτευξη του οράματος.*

*Η εναρμόνιση αφορά όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, η οποία τους βοηθά να υιοθετούν και να αποδέχονται κοινές αντιλήψεις σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων, να εμπνέονται από τους ηγέτες βάσει κοινών αξιών και κοινού οράματος, και να λειτουργούν στα πλαίσια ενός ομαδικού πνεύματος και κλίματος συνεργασίας.*

*Η ενδυνάμωση, σημαίνει ότι όλα τα άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους περισσότερο ως το κέντρο του οργανισμού και λιγότερο ως την περιφέρεια του. Μέσω αυτής, κατανοούν τη σημασία που έχουν για την επιτυχία της συνολικής προσπάθειας, δέχονται να αναλάβουν την ευθύνη και να φέρουν στην επιφάνεια συγκρούσεις, να μάθουν από αυτές και να οδηγηθούν σε μακροχρόνιες λύσεις. Δημιουργώντας μια κουλτούρα σεβασμού, ενθαρρύνονται να αντιμετωπίσουν τις διαφωνίες τους ανοικτά και να αναπτύξουν μεθόδους επίλυσης χωρίς να χρειάζεται η λήψη σχετικής εξουσιοδότησης από την ανώτερη ιεραρχία. Τέλος, όταν η διαφάνεια αποτελεί μια από τις βασικότερες αξίες του οργανισμού, εμφανίζονται συνεχώς ευκαιρίες για μάθηση καθώς οι χρήσιμες πληροφορίες ρέουν απρόσκοπτα.*

*Η ελεύθερη και διαφανής έκφραση των ιδεών και ανταλλαγή των πληροφοριών σε έναν οργανισμό που βασίζεται στη μάθηση βάσει αξιών, δίνει τη δυνατότητα σε όλα τα άτομα να συλλογιστούν και να αξιολογήσουν εντίμως τις πράξεις και τις αποφάσεις τους.*


*Εν κατακλείδι, οι μη γραφειοκρατικοί οργανισμοί εκκολάπτουν ηγέτες οι οποίοι δίνουν αξία στην ουσιαστική επικοινωνία, την υγιή σύγκρουση και τη δημιουργική διαφωνία. Ακούν ενεργητικά τις ιδέες των συναδέλφων τους,*

<sup>20</sup> Βλ. Harvard Business Review, όπ. π., σελ. 23-28


*υποστηρίζοντας τις ικανότητες τους και δίνοντας τους την ευκαιρία να διδαχθούν μέσα από τα λάθη τους. Ένας βαθύς και ευδιάκριτος μετασχηματισμός που πραγματοποιείται στη φιλοσοφία της ηγεσίας, δημιουργεί κουλτούρες οι οποίες ενθαρρύνουν την ειλικρινή έκφραση της σύγκρουσης και την αντιμετώπιση της, μέσα από την ανυπόκριτη συζήτηση και τον αλληλοσεβασμό.»<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> Βλ. Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, όπ. π., πρόλογος του Warren Bennis σελ. xiv, xv, xvi



**ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ**  
**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ**  
**ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**



# Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

## Μέθοδος της έρευνας

---

### 5.1 Εισαγωγή - Οι οργανισμοί υπό τις σημερινές οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις

Η έρευνα διεξήχθη σε οργανισμούς τόσο του Δημοσίου, όσο και του Ιδιωτικού τομέα. Στο Δημόσιο τομέα εντάσσονται όλες οι δημόσιες υπηρεσίες του νομικού προσώπου του Δημοσίου, όλα τα ΝΠΔΔ, οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, αλλά και οι τράπεζες που ανήκουν στο Δημόσιο. Στον Ιδιωτικό τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που διέπονται από τους νόμους της ελεύθερης αγοράς.<sup>1</sup>

Οι δυο αυτοί τομείς διαφέρουν, ως προς τις παραγωγικές τους λειτουργίες, την κοινωνική τους χρησιμότητα, ως προς τον τρόπο με τον οποίο συγκροτούνται και στελεχώνονται, αλλά και ως προς τις πηγές ισχύος που τους ελέγχουν. Επίσης διαφέρουν και ως προς τις συλλογικές επιδιώξεις τους, τα κίνητρα τους αλλά και τις στρατηγικές που ακολουθούν. Η ύπαρξη και στους δύο αυτούς τομείς όμως του διοικητικού φαινομένου, τους κάνει να μοιάζουν μορφολογικά. Ο προγραμματισμός, οι οργανωτικές λειτουργίες, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η στοχοθεσία και η αξιολόγηση, είναι λειτουργίες που υφίστανται και στους δυο, όμως διαφέρουν ως προς τους στόχους, το περιεχόμενο αλλά και το βαθμό εφαρμογής τους. Αυτό σημαίνει πως οι ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν την ελευθερία επιλογής των σκοπών τους, αλλά και της οργανωτικής τους δομής, την οποία προσαρμόζουν συνεχώς στις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες της χώρας. Απεναντίας οι δημόσιοι οργανισμοί διέπονται από τους κανόνες της διοικητικής δράσης, η οποία ορίζει πως το μόνο συμφέρον που οφείλουν να επιδιώκουν είναι το δημόσιο.<sup>2</sup>

Η παραγωγικότητα των δημόσιων και των ιδιωτικών υπηρεσιών, εξαρτάται ως επί το πλείστον από το ανθρώπινο δυναμικό τους και τις ικανότητες του. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους, ως προς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιμετωπίζουν το προσωπικό τους. Εντούτοις, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι

---

<sup>1</sup> Βλ. Σταυρούλα Ν. Κτιστάκη, *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2014 σελ. 26,27

<sup>2</sup> Βλ. Σταυρούλα Ν. Κτιστάκη, *όπ. π.*, σελ. 27 και βλ. Θεόδωρος Ν. Τσέκος, *Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 2007 σελ. 14



ένα σύστημα ενιαίο, το οποίο όμως χαρακτηρίζεται από παθογένειες και ιδιαιτερότητες όπως είναι η εκτεταμένη κομματική ένταξη των δημοσίων υπαλλήλων, η έλλειψη του επαγγελματισμού τους, η γραφειοκρατία, η διαφθορά, η ανεπαρκής επικοινωνία και ο ελλιπής συντονισμός, τα οποία ανέκαθεν αποτέλεσαν τα βασικότερα αίτια της δυσλειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και απέτρεψαν κάθε προσπάθεια Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Το ανθρώπινο δυναμικό της χαρακτηρίζεται από έλλειψη πρωτοβουλίας και από εμμονή στην τυπολατρία, με αποτέλεσμα να είναι αναποτελεσματικό.<sup>3</sup> Εν μέσω των δύσκολων κοινωνικών και οικονομικών συγκυριών, λαμβάνουν χώρα προσπάθειες για μια συνολική μεταρρύθμιση. Αυτές επιτυγχάνονται κυρίως μέσω μεθόδων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με επίκεντρο τον πολίτη, σε συνδυασμό με τις νέες γνώσεις και τις ευκαιρίες που προσφέρει η εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Για αυτόν το λόγο πρακτικές και μέθοδοι υιοθετούνται και προσαρμόζονται στο Δημόσιο τομέα, από τον Ιδιωτικό.

Παρά τις διαφορές τους, ο χώρος εργασίας και στους δυο αυτούς τομείς, είναι ένας ανθρώπινος χώρος όπου τα άτομα δεν επιλέγουν τους ανθρώπους με τους οποίους θα συνεργαστούν και η διαφορετικότητα τους ακολούθως οδηγεί σε αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις. Ιδιαίτερα υπό τη σημερινή χρηματοπιστωτική και κοινωνική κρίση, η αντιμετώπιση των συγκρουσιακών φαινομένων που αναδύονται τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα, αποκτά μεγάλο ενδιαφέρον και ταυτόχρονα αποτελεί πρόκληση για τα στελέχη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Ελλάδα έχει επηρεαστεί σε πολύ μεγάλο βαθμό αρνητικά και ποικιλοτρόπως από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Τα ποσοστά ανεργίας έχουν αυξηθεί, καθώς ο Δημόσιος τομέας συρρικνώνεται και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν. Η ανασφάλεια, η μείωση των ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης, το αβέβαιο και ασταθές μέλλον, και η αδυναμία κάλυψης των βασικών αναγκών, επιδρούν αρνητικά στην ψυχική υγεία των ανθρώπων.

Οι ραγδαίες αυτές εξελίξεις και αλλαγές, με δυσμενείς όρους για όλους τους πολίτες, δημιουργούν συνθήκες πόλωσης και έδαφος για την εμφάνιση συγκρούσεων τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και στο περιβάλλον εργασίας. Έτσι ο επαγγελματικός τομέας των ατόμων έχει πληγεί και το αίσθημα αβεβαιότητας και ανασφάλειας που δημιουργεί, αντανακλάται στο κλίμα του εργασιακού χώρου το οποίο επηρεάζει τις ανθρώπινες σχέσεις. Η οικονομική και κοινωνική κρίση δεν είναι μια υπόθεση μόνο της κοινωνίας, αλλά αφορά το κάθε άτομο ξεχωριστά. Οι βίαιες

---

<sup>3</sup> Βλ. Σταυρούλα Ν. Κτιστάκη, όπ. π., σελ. 74,83-85

ανατροπές στους όρους εργασίας, η μείωση των αποδοχών και η άρση του προστατευτικού νομοθετικού πλαισίου, δοκιμάζουν τις σχέσεις των ατόμων στο οικογενειακό, κοινωνικό και εργασιακό τους περιβάλλον. Σε περιβάλλοντα έντασης επομένως, δοκιμάζεται και η ικανότητα τους για επικοινωνία και συνεργασία.<sup>4</sup>

## 5.2 Προσανατολισμός της έρευνας

Στη συνέχεια, αναλύεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας, η οποία αφορά τη σύγκριση δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Στόχος της είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την εμφάνιση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, τη συχνότητα τους, τα είδη με τα οποία εκδηλώνονται και το πώς αυτές επηρεάζουν τα άτομα, τη στάση τους, την απόδοση και την ψυχολογία τους. Επιπλέον σημαντική θεωρείται η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, μέσα από τη διοργάνωση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σχετικά με τις συγκρούσεις και την ανάπτυξη των διαπραγματευτικών ικανοτήτων τους. Για αυτόν το λόγο ερευνάται το αν στους υπό μελέτη οργανισμούς έχουν οργανωθεί σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, πέρα από τις γενικές πληροφορίες σχετικά με τις συγκρούσεις που αναδύονται στο εργασιακό περιβάλλον, ερευνάται και η στάση που η ανώτερη διοίκηση τηρεί κατά την αντιμετώπιση και την πρόληψη του φαινομένου. Δηλαδή, το πώς αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων της, το αν λαμβάνει υπόψη την έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη νέων μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων και τέλος, το αν γνωρίζει τη διαδικασία της Διαμεσολάβησης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία η έρευνα καλείται να καλύψει είναι:

1. Το πώς και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν οι συγκρούσεις τους εργαζόμενους τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα, αλλά και το ποια είναι η στάση που τηρούν σε περιπτώσεις σύγκρουσης με τους συναδέλφους τους.
2. Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η ανώτερη διοίκηση (προϊστάμενοι και διευθυντές), με στόχο την αντιμετώπιση και την πρόληψη των συγκρουσιακών φαινομένων που αναδύονται στον οργανισμό.

---

<sup>4</sup> Βλ. Αλεξάνδρα-Αριάδνη Βασιλείου, όπ. π., σελ. 9-11

### 5.3 Οι υπό μελέτη οργανισμοί και τα κριτήρια επιλογής τους

Αρχικά, τονίζεται πως η έρευνα έλαβε χώρα και περιορίστηκε στους Νομούς Αρκαδίας και Μεσσηνίας. Συγκεκριμένα, οι υπό μελέτη οργανισμοί επιλέχθηκαν λόγω της σπουδαίας σημασίας που έχουν για την οικονομική ανάπτυξη του τόπου και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων, ενώ σε πολλές περιπτώσεις επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους εκτός του νομού τους. Για αυτόν το λόγο στόχος ήταν η σύγκριση τους και η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Αναλυτικότερα, ακολουθήθηκε η μέθοδος της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας σκοπιμότητας και διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους όλων των ιεραρχικών επιπέδων, οκτώ οργανισμών. Κριτήριο ήταν η εκπροσώπηση οργανισμών και από τους δύο τομείς, με σκοπό να επιτευχθεί μια ισομερώς κατανεμημένη σύγκριση μεταξύ τους. Από τον Ιδιωτικό τομέα, επιλέχθηκαν δύο τραπεζικοί όμιλοι, μια κλινική αποκατάστασης και μια επιχείρηση παραγωγής τροφίμων. Από το Δημόσιο τομέα, επιλέχθηκαν τρεις δημόσιες υπηρεσίες και μια ΔΕΚΟ.

#### **Υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα:**

- ❖ Επιλέχθηκε η «Περιφερειακή Ενότητα Μεσσηνίας», όπου διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στη Διεύθυνση Ανάπτυξης και στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- ❖ Στη «Δ.Ο.Υ Καλαμάτας», διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο τμήμα εισοδήματος, στο τμήμα ελεγκτών και στο τμήμα αυτοκινήτων.
- ❖ Στο «Δημαρχείο Καλαμάτας», διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στη Διεύθυνση Οικονομικού και στη Διεύθυνση Διοικητικού.
- ❖ Στη «Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού» (ΔΕΗ), εργοστασιακή εγκατάσταση με έδρα τη Μεγαλόπολη Αρκαδίας, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στις διοικητικές υπηρεσίες του εργοστασίου, στη γραμματεία καθώς και στο τμήμα αποθείωσης καυσαερίων.

### **Υπηρεσίες του Ιδιωτικού τομέα:**

- ❖ Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε δυο υποκαταστήματα της «Εθνική Τράπεζας», με έδρα την Καλαμάτα.
- ❖ Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε δυο υποκαταστήματα της «Alpha Bank», με έδρα την Καλαμάτα.
- ❖ Στο «Πρότυπο Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας, Διάπλαση», με έδρα την Καλαμάτα, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο προσωπικό της διοικητικής υπηρεσίας και του τομέα αποκατάστασης.
- ❖ Στην επιχείρηση «Kalamata Paradimitriou» διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στις διοικητικές υπηρεσίες και σε εργαζόμενους του τομέα παραγωγής.

### **5.4 Ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων, το περιεχόμενο και η διανομή τους**

Ύστερα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και των άρθρων, την εννοιολογική αποσαφήνιση και την κατανόηση του θέματος το οποίο πραγματεύεται η εργασία και τέλος, τη μελέτη μεθοδολογιών σύνθεσης ερωτηματολογίων, σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο προωθήθηκε στη συνέχεια για τη διεξαγωγή της μελέτης. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, ο οποίος ελήφθη υπόψη κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού της έρευνας, ήταν η διασφάλιση της ανωνυμίας των ερωτώμενων. Για αυτόν το λόγο επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο για την εκπόνηση της. Το ερωτηματολόγιο και η δομή του, αποσκοπούσαν στην παροχή των απαραίτητων στοιχείων για την ανάλυση των μεταβλητών και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα. Αφού ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός του και ο εσωτερικός έλεγχος, διανεμήθηκε σε ένα μικρό αριθμό ατόμων για την «πilotική» δοκιμή του. Μέσα από αυτή σκοπός ήταν η αξιολόγηση της σαφήνειας και της επάρκειας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αλλά και του χρόνου διεξαγωγής του. Μετά από τον έλεγχο, ορισμένες ερωτήσεις επαναδιατυπώθηκαν και απλοποιήθηκαν. Στη συνέχεια 160 αντίτυπα εκτυπώθηκαν και διανεμήθηκαν στους ερωτώμενους. Το ολοκληρωμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη και ένα πρόλογο-συνοδευτική επιστολή. Τόσο ο σχεδιασμός του, όσο και η μεταφορά των απαντήσεων, πραγματοποιήθηκαν στην ηλεκτρονική πλατφόρμα Google Forms. Για το ερωτηματολόγιο ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στο Παράρτημα.

Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται 4 ερωτήσεις περισσότερο δημογραφικές, όπως το φύλο, η ηλικία, το είδος του οργανισμού στον οποίο ο ερωτώμενος εργάζεται αλλά και η τυχόν κατοχή θέσης προϊσταμένου ή διευθυντή. Τα στοιχεία αυτά συντέλεσαν στη δημιουργία της γενικής εικόνας του δείγματος, αλλά και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνονται 4 ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τις εργασιακές σχέσεις. Στόχος ήταν η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθουν τα άτομα τόσο από την παρούσα εργασία τους, όσο και από το κλίμα του οργανισμού τους. Επιπλέον ζητήθηκε από τα άτομα να χαρακτηρίσουν το χώρο εργασίας τους ως φιλικό ή συγκρουσιακό/εχθρικό.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις σχετικά με την εμφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι απάντησαν σε μια σειρά από ερωτήσεις αναφορικά με τις συγκρούσεις, τη συχνότητα τους και τα αποτελέσματα τους σε αυτούς. Επίσης μελετήθηκαν η οργάνωση και η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων σχετικά με τις συγκρούσεις, αλλά και ο βαθμός απόδοσης τους.

Το τέταρτο μέρος αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση αντιμετωπίζει αυτά τα φαινόμενα. Συγκεκριμένα αποτελείται από 6 ερωτήσεις αναφορικά με τον τρόπο επέμβασης στις συγκρούσεις και τις μεθόδους πρόληψης τους.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας διαμοιράστηκαν στους υπό μελέτη οργανισμούς ερωτηματολόγια, ύστερα από αίτημα και κατόπιν άδειας της ανώτερης διοίκησης. Αναλυτικότερα διανεμήθηκαν 160 ερωτηματολόγια, 20 σε κάθε οργανισμό, σε εργαζόμενους αλλά και στην ανώτερη διοίκηση. Από το σύνολο των εργαζομένων στους οργανισμούς ή στα τμήματα που διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, ελήφθη τουλάχιστον το 1/3. Στο τέλος της έρευνας είχαν συμπληρωθεί και τα 160 ερωτηματολόγια. Αξίζει να σημειωθεί, πως εμπόδιο κατά την εκπόνηση της έρευνας αποτέλεσαν οι καθυστερήσεις στην αποδοχή του αιτήματος διανομής των ερωτηματολογίων, σε ορισμένους υπό μελέτη φορείς.

	Σύνολο εργαζομένων	Αριθμός ερωτηθέντων
<b>1. Διεύθυνση Ανάπτυξης και Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Μεσσηνίας</b>	45	20
<b>2. Τμήμα εισοδήματος, τμήμα ελεγκτών και τμήμα αυτοκινήτων, Δ.Ο.Υ Καλαμάτας</b>	60	20
<b>3. Διεύθυνση Οικονομικού και Διεύθυνση Διοικητικού, Δημαρχείου Καλαμάτας</b>	43	20
<b>4. Διοικητικές υπηρεσίες, γραμματεία, και τμήμα αποθείωσης καυσαερίων, ΔΕΗ Μεγαλόπολης</b>	50	20
<b>5. Δυο υποκαταστήματα της Εθνική Τράπεζας</b>	34	20
<b>6. Δυο υποκαταστήματα της Alpha Bank</b>	30	20
<b>7. Διοικητικές υπηρεσίες και τομέας αποκατάστασης, του Κέντρου Αποκατάστασης «Διάπλαση»</b>	40	20
<b>8. Διοικητικές υπηρεσίες και εργαζόμενοι του τομέα παραγωγής, της επιχείρησης «Papadimitriou Kalamata»</b>	60	20

Πίνακας 2. Αριθμός εργαζομένων ανά οργανισμό

# Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

## Αποτελέσματα της έρευνας

---

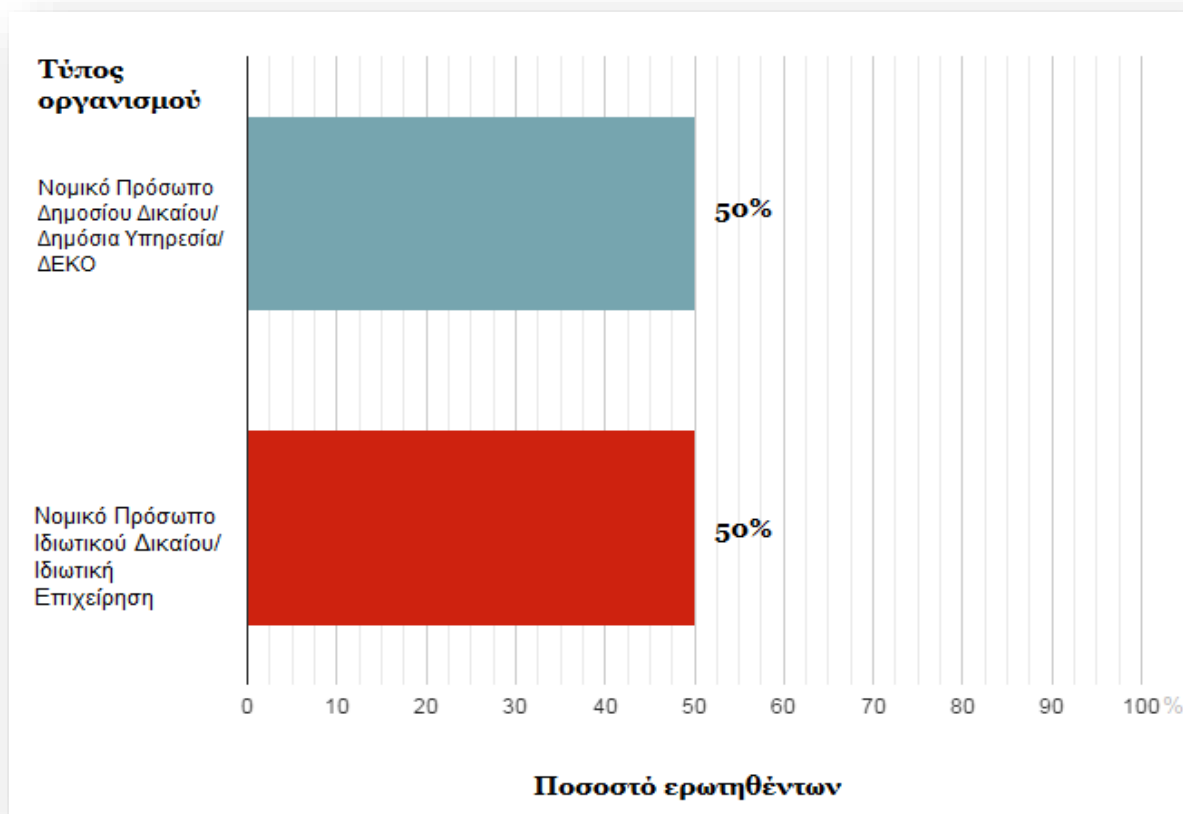
### 6.1 Σκιαγράφηση προφίλ ερωτηθέντων

#### 6.1.1 Τύπος οργανισμού εργασίας

	Αριθμός Ερωτηματολογίων	Ποσοστό Ερωτηθέντων
<b>Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου/ Δημόσια Υπηρεσία/ ΔΕΚΟ</b>	80	50%
<b>Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου/ Ιδιωτική Επιχείρηση</b>	80	50%
<b>Σύνολο</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος και των ερωτηματολογίων σύμφωνα με τον τύπο του οργανισμού εργασίας**

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, το δείγμα κατανέμεται ισόποσα με βάση τον τύπο του οργανισμού. Διανεμήθηκαν συνολικά 160 ερωτηματολόγια σε 8 οργανισμούς, 4 του Δημοσίου και 4 του Ιδιωτικού τομέα. Έτσι δόθηκαν 80 σε κάθε τομέα και συγκεκριμένα 20 σε κάθε οργανισμό. Οπότε από το 100% των ερωτηθέντων (σύνολο 160 ατόμων), το 50% (80 άτομα) εργάζεται στο Δημόσιο τομέα και το υπόλοιπο 50% (80 άτομα) στον Ιδιωτικό. Μέσα από αυτήν την επιλογή επιδιώκεται η ακριβής αποτύπωση των εργασιακών συνθηκών και στους δύο τομείς.



**Εικόνα 5. Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με τον τύπο του οργανισμού εργασίας**

#### 6.1.2 Φύλο ερωτηθέντων

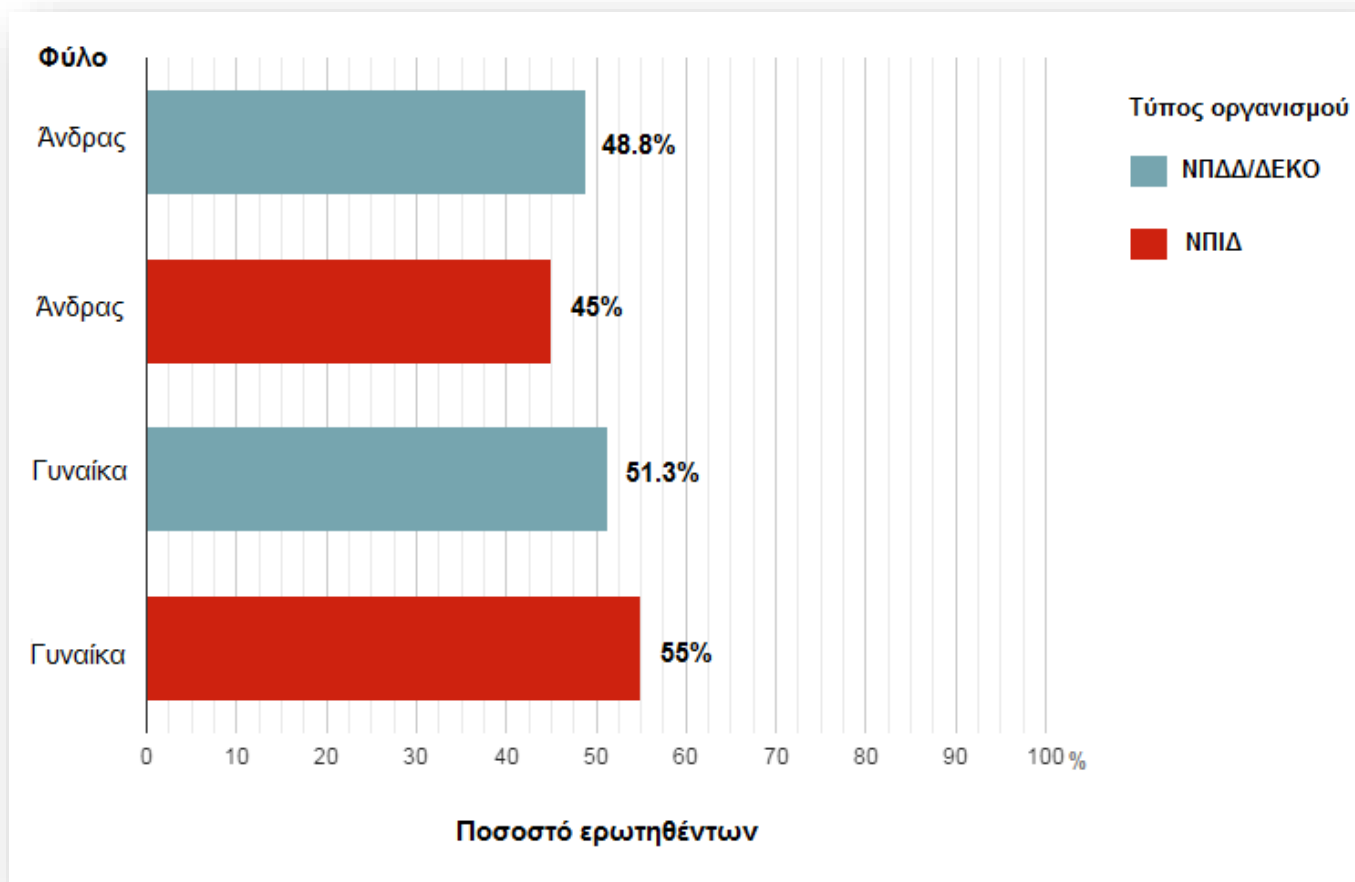
	Σύνολο Δείγματος*	Δημόσιος Τομέας**	Ιδιωτικός Τομέας**
<b>Ανδρας</b>	46,9%	48,8%	45%
<b>Γυναίκα</b>	53,1%	51,3%	55%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Τα ποσοστά αφορούν μέγεθος πληθυσμού 160 ερωτηθέντων

\*\*Τα ποσοστά αφορούν μέγεθος πληθυσμού 80 ερωτηθέντων

**Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με το φύλο**





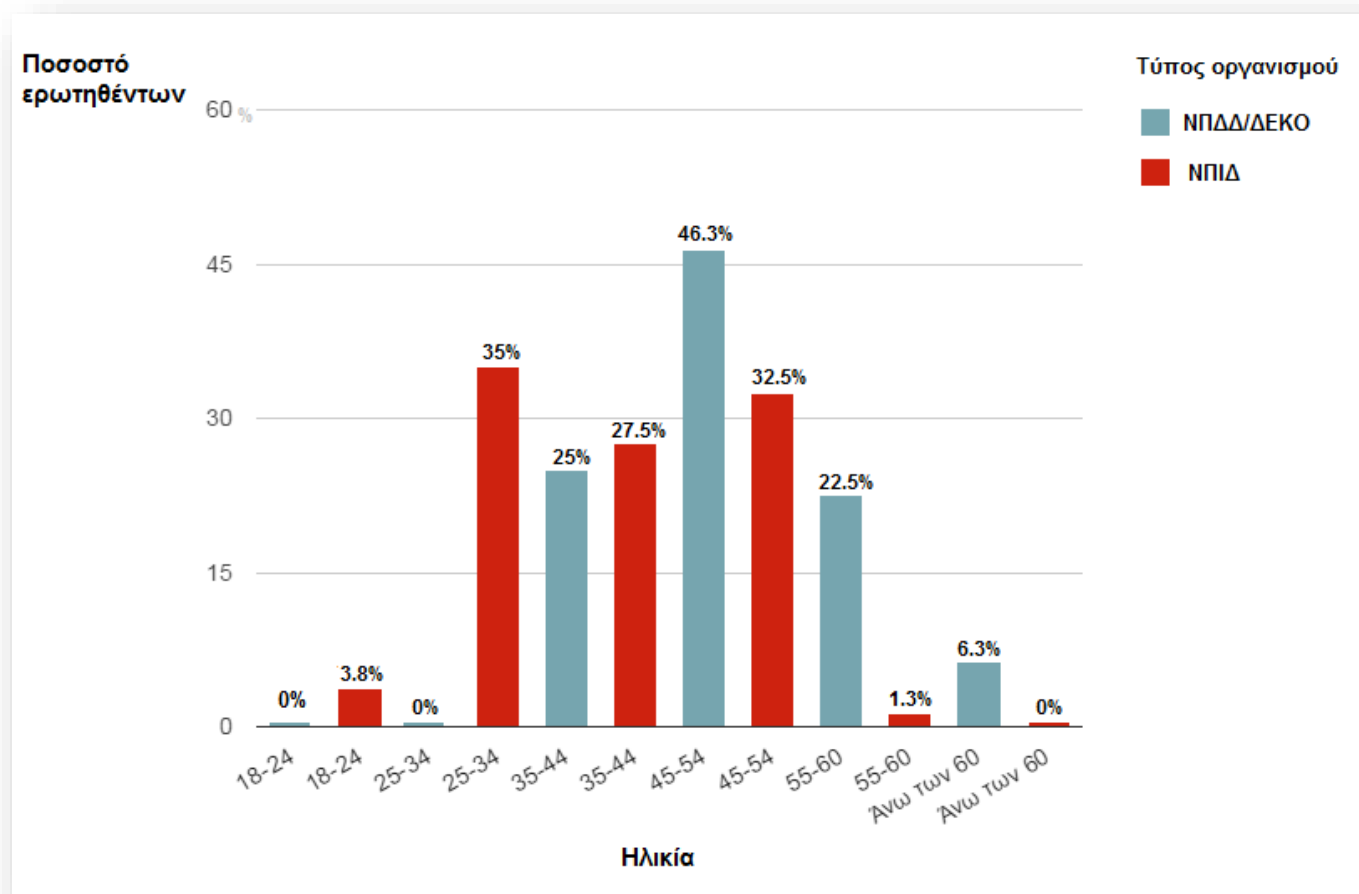
**Εικόνα 6. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με το φύλο**

Σύμφωνα με τον πίνακα 4, παρατηρείται πως από το σύνολο των 160 ερωτηθέντων και των δυο τομέων, το 46,9% ανήκει στον ανδρικό πληθυσμό και το 53,1% στο γυναικείο. Στο Δημόσιο τομέα το 48,8% ανήκει στον ανδρικό πληθυσμό και το 51,3% στο γυναικείο πληθυσμό. Στον Ιδιωτικό τομέα αντίστοιχα, το 45% ανήκει στον ανδρικό πληθυσμό και το 55% στο γυναικείο. Συμπερασματικά, συμμετείχαν περισσότερες γυναίκες στην έρευνα από ότι άνδρες. Στο διάγραμμα απεικονίζονται τα ποσοστά των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, με βάση το φύλο και ανά τομέα απασχόλησης.

### 6.1.3 Ηλικία

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<b>18 – 24</b>	1,9%	0%	3,8%
<b>25 – 34</b>	17,5%	0%	35%
<b>35 – 44</b>	26,3%	25%	27,5%
<b>45 - 54</b>	39,4%	46,3%	32,5%
<b>55 – 60</b>	11,9%	22,5%	1,3%
<b>Άνω των 60</b>	3,1%	6,3%	0%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την ηλικία**



**Εικόνα 7. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την ηλικία**

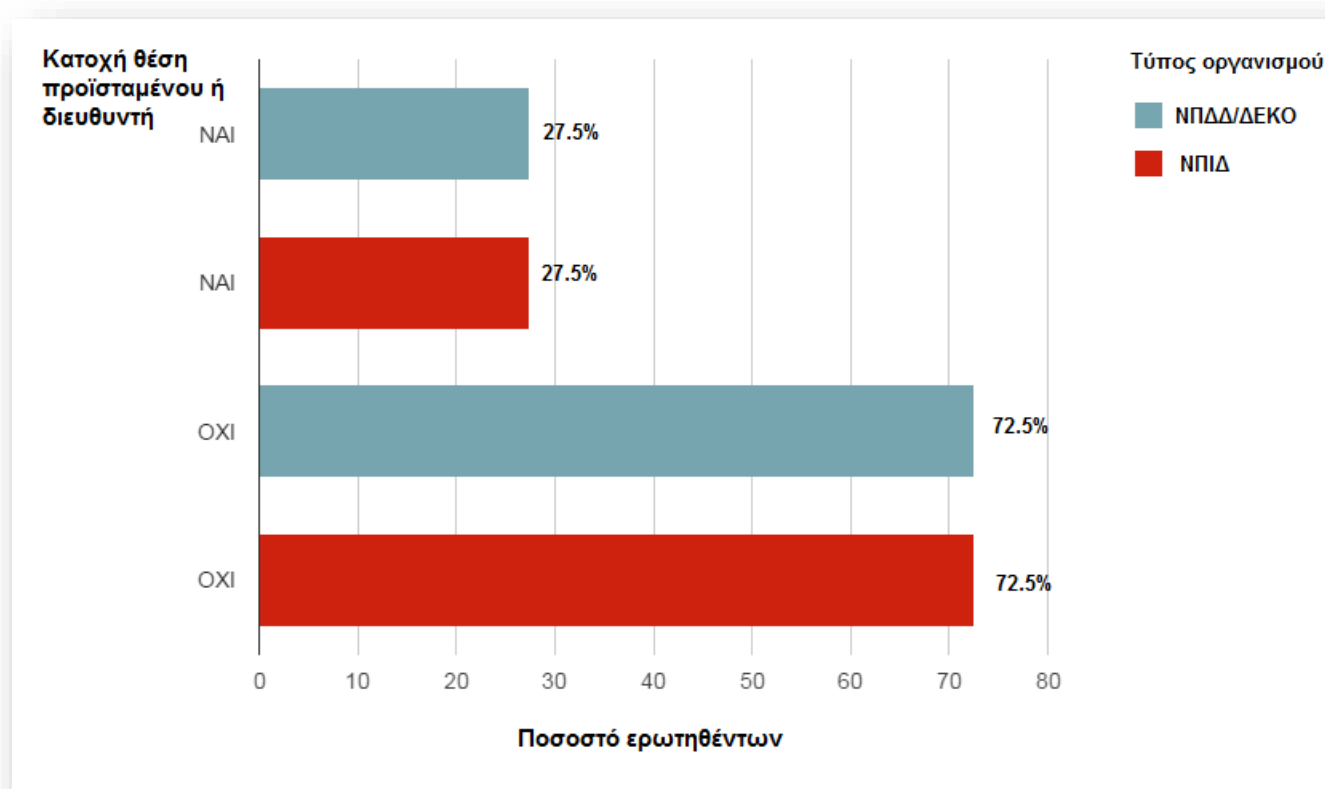
Στον πίνακα 5 παρουσιάζεται αναλυτικά η κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία. Οι ηλικιακές κατηγορίες όπως καθορίστηκαν από το ερωτηματολόγιο, είναι έξι. Στη συνολική εικόνα του δείγματος, παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εντοπίζεται στις ηλικίες από 45-54, λαμβάνοντας το 39,4%. Ακολουθούν οι ηλικίες από 35-44 με ποσοστό 26,3%, οι ηλικίες από 25-34 με ποσοστό 17,5%, οι ηλικίες από 55-60 με ποσοστό 11,9%, οι ηλικίες άνω των 60 με 3,1% και τέλος, οι ηλικίες από 18-24 με ποσοστό μόλις 1,9%. Όσον αφορά μόνο το Δημόσιο τομέα, παρατηρείται πως και εδώ τα μεγαλύτερα ποσοστά αφορούν τις ηλικίες από 45-54 με 46,3%. Ακολουθούν οι ηλικίες από 35-44, από 55-60 και οι ηλικίες άνω των 60 με ποσοστά 25%, 22,5%, και 6,3% αντίστοιχα, ενώ τέλος κανένας ερωτώμενος δεν ανήκε στην ηλικιακή κατηγορία από 18-34 ετών. Στον Ιδιωτικό τομέα, οι ηλικίες από 25-34 λαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό με 35%, ενώ ακολουθούν οι ηλικίες από 45-54 με ποσοστό 32,5%, οι ηλικίες 35-44 με ποσοστό 27,5%, οι ηλικίες από 18-24 με ποσοστό 3,8% και οι ηλικίες από 55-60 με ποσοστό 1,3%. Για τις ηλικίες άνω των 60 το ποσοστό είναι 0% καθώς κανένας ερωτώμενος δεν ανήκε σε αυτή την κατηγορία.

#### 6.1.4 Θέση Προϊσταμένου ή Διευθυντή

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<b>Ναι</b>	27,5%	27,5%	27,5%
<b>Όχι</b>	72,5%	72,5%	72,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την κατοχή θέσης Προϊσταμένου ή Διευθυντή**

Το δείγμα εμφανίζεται ισομερώς κατανεμημένο όσον αφορά την κατοχή θέσης προϊσταμένου ή διευθυντή, διότι τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα, το 27,5% των ερωτηθέντων απάντησαν ΝΑΙ στη σχετική ερώτηση. Οπότε από τα δεδομένα προκύπτει πως από το σύνολο των ερωτηθέντων το 27,5% κατέχει θέση υψηλόβαθμη, ενώ το 72,5% δεν κατέχει θέση προϊσταμένου ή διευθυντή. Τα ίδια ποσοστά εμφανίζονται και στους δυο τομείς. Η συμβολή αυτών των αποτελεσμάτων στην εξέλιξη της έρευνας είναι σημαντική, καθώς αποτρέπει την εμφάνιση αποκλίσεων στα υπό εξέταση αποτελέσματα μεταξύ των δυο τομέων.



**Εικόνα 8. Κατανομή του δείγματος στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την κατοχή θέσης Προϊσταμένου ή Διευθυντή**

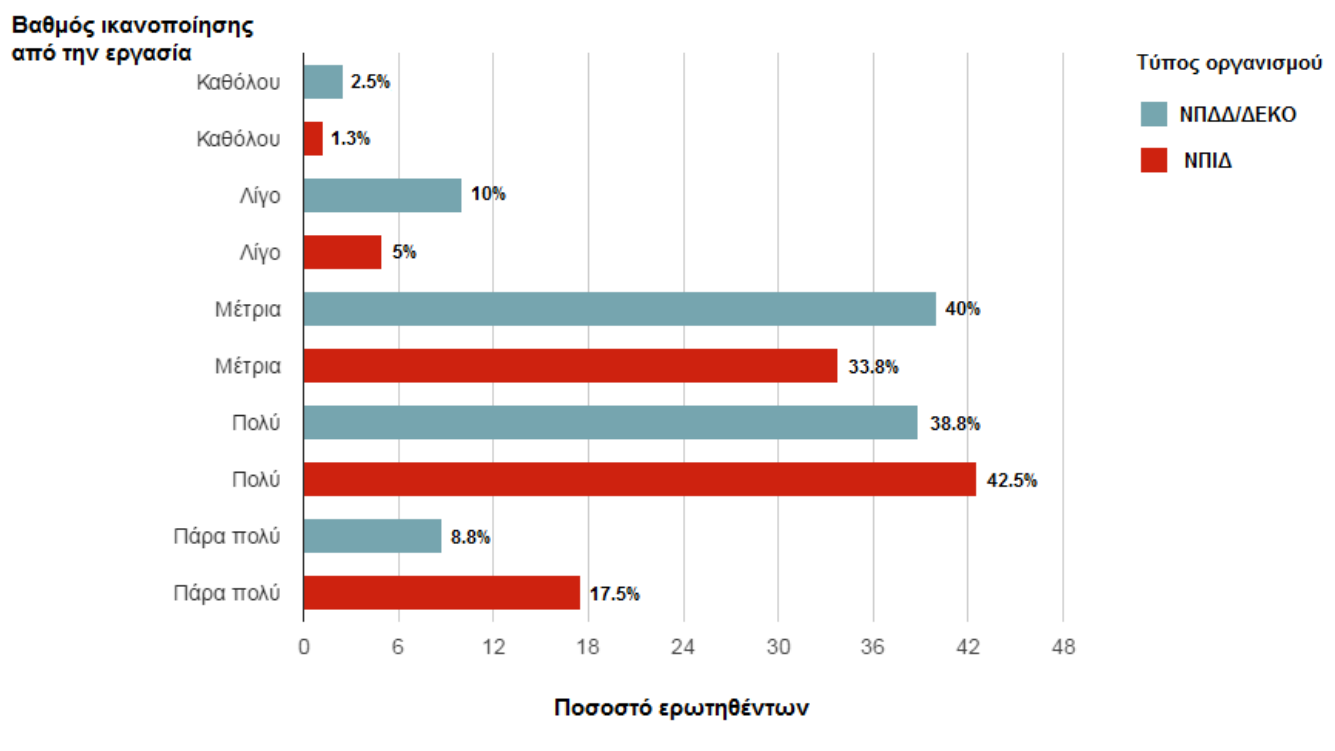
## 6.2 Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακές σχέσεις

### 6.2.1 Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<b>Καθόλου (1)</b>	1,9%	2,5%	1,3%
<b>Λίγο (2)</b>	7,5%	10%	5%
<b>Μέτρια (3)</b>	36,9%	40%	33,8%
<b>Πολύ (4)</b>	40,6%	38,8%	42,5%
<b>Πάρα πολύ (5)</b>	13,1%	8,8%	17,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 7. Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των ατόμων, την καλή ψυχολογική τους κατάσταση και την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Από το σύνολο του δείγματος παρατηρείται πως το 77,5%, το μεγαλύτερο δηλαδή ποσοστό, είναι μερικώς (μέτρια) έως πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του. Ελάχιστοι εργαζόμενοι, με ποσοστά μόλις 1,9% και 7,5% δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, ή ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι, ενώ πάρα πολύ ικανοποιημένο είναι το 13,1% του δείγματος. Στο Δημόσιο τομέα το 78,8% δηλώνει ότι είναι μερικώς έως πολύ ικανοποιημένο. Με ένα ποσοστό της τάξης του 12,5%, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα όσων παρουσιάζουν μηδενική ή λίγη ικανοποίηση και τέλος, μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 8,8% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο. Στον Ιδιωτικό τομέα το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 76,3% απάντησε στην αντίστοιχη ερώτηση πως είναι μερικώς έως πολύ ικανοποιημένο. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους με ποσοστό 1,3%, ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι με ποσοστό 5% και πάρα πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 17,5%.



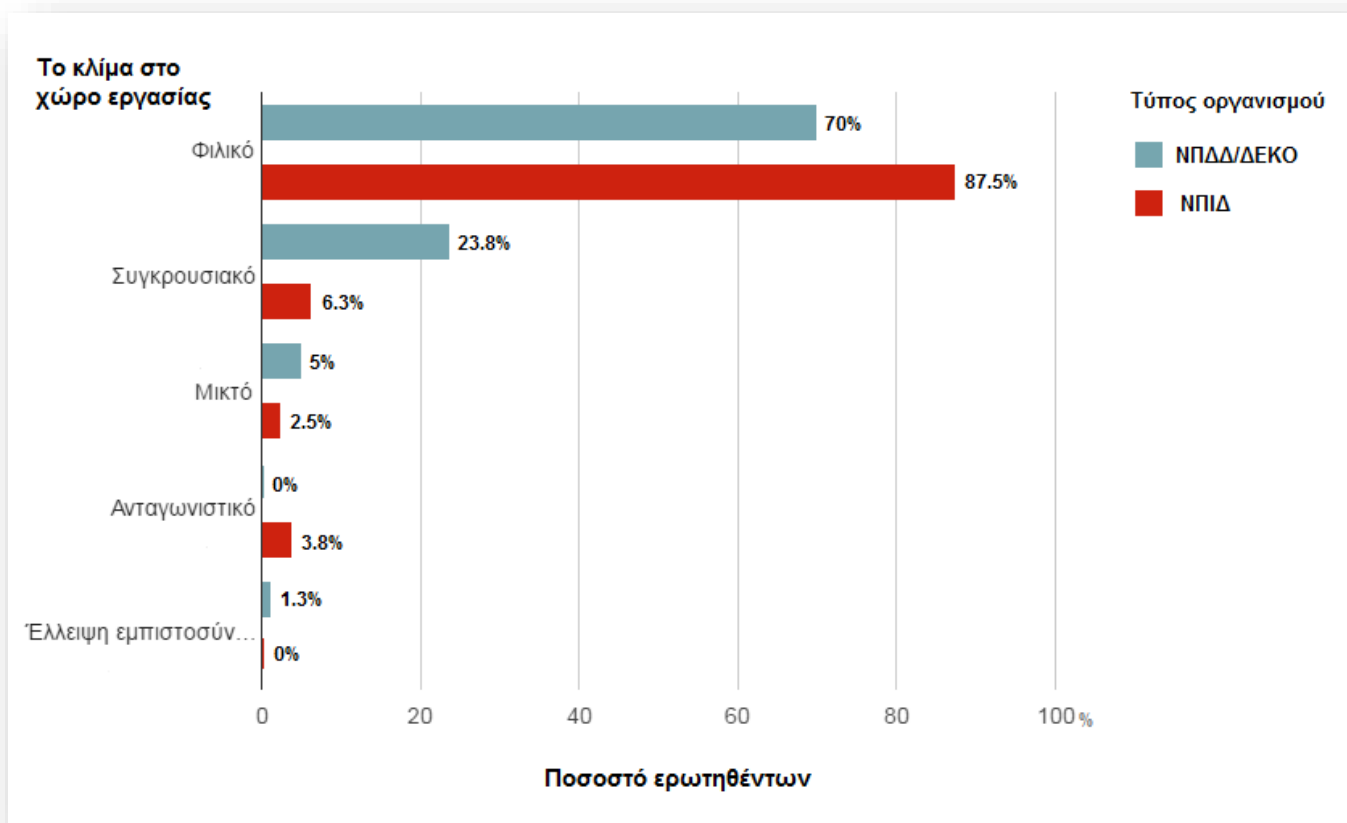
**Εικόνα 9. Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

### 6.2.2 Το κλίμα στο χώρο εργασίας

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<b>Φιλικό</b>	78,8%	70%	87,5%
<b>Εχθρικό/ Συγκρουσιακό</b>	15%	23,8%	6,3%
<b>Μικτό</b>	3,8%	5%	2,5%
<b>Ανταγωνιστικό</b>	1,9%	0%	3,8%
<b>Έλλειψη εμπιστοσύνης και συμπόνιας</b>	0,6%	1,3%	0%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 8. Το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Όσον αφορά το κλίμα που επικρατεί στο περιβάλλον εργασίας των ατόμων και στους δύο τομείς, η πλειοψηφία του δείγματος το χαρακτηρίζει φιλικό. Συγκεκριμένα, το εργασιακό κλίμα στο Δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται φιλικό από το 70% και στον Ιδιωτικό από το 87,5% των ερωτώμενων. Αξιοσημείωτη διαφορά της τάξης του 17,5%, εντοπίζεται στο χαρακτηρισμό του εργασιακού περιβάλλοντος ως εχθρικό και συγκρουσιακό μεταξύ των δύο τομέων. Δηλαδή, στο Δημόσιο τομέα εκφράζει αυτή την άποψη το 23,8% των ερωτηθέντων, ενώ στον Ιδιωτικό μόνο το 6,3%. Μικρά ποσοστά των ερωτηθέντων και στους δυο τομείς χαρακτηρίζουν το εργασιακό περιβάλλον ως μικτό, ανταγωνιστικό ή θεωρούν ότι υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης και συμπόνιας.



**Εικόνα 10. Το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

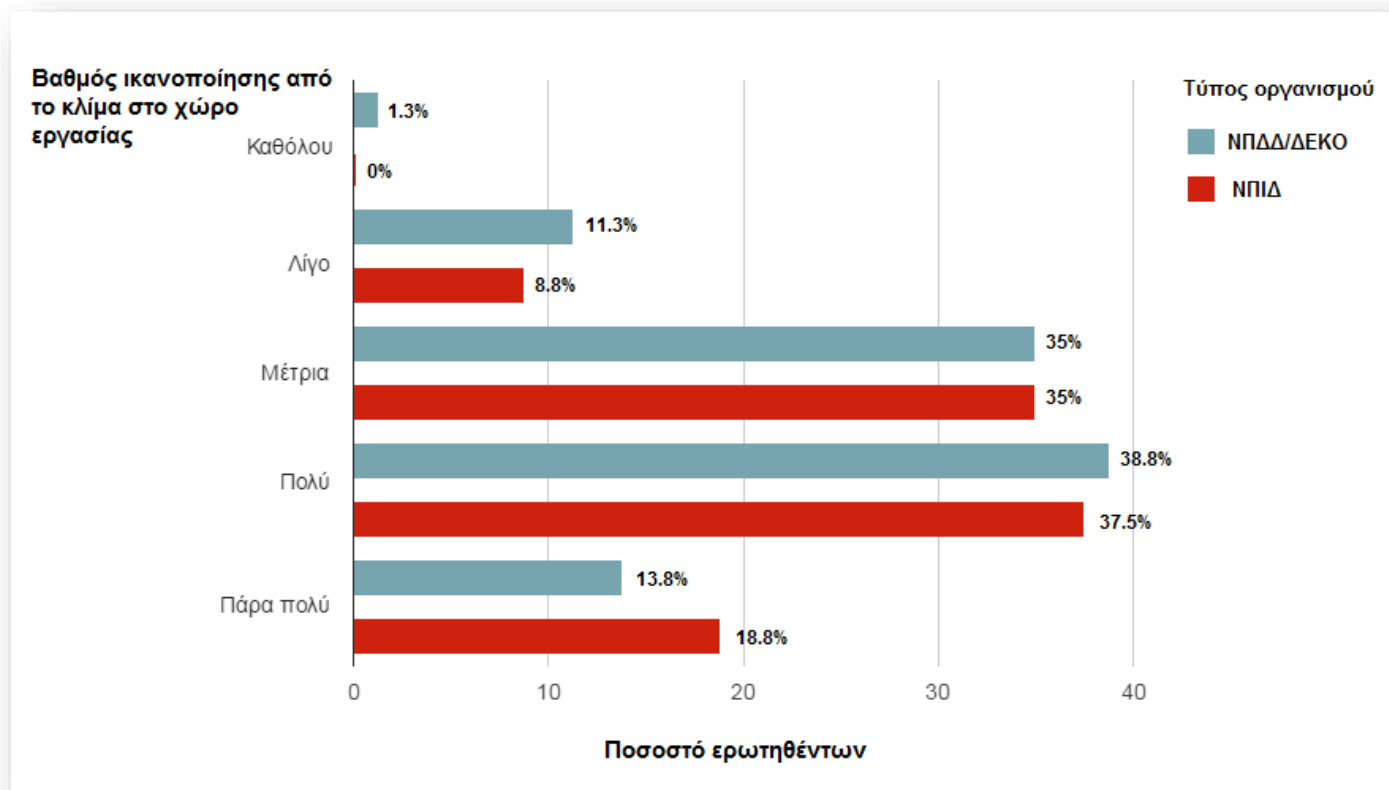
### 6.2.3 Βαθμός ικανοποίησης από το κλίμα στο χώρο εργασίας

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<b>Καθόλου (1)</b>	0,6%	1,3%	0%
<b>Λίγο (2)</b>	10%	11,3%	8,8%
<b>Μέτρια (3)</b>	35%	35%	35%
<b>Πολύ (4)</b>	38,1%	38,8%	37,5%
<b>Πάρα πολύ (5)</b>	16,3%	13,8%	18,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 9. Βαθμός ικανοποίησης από το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Οι ερωτηθέντες ύστερα από τη διατύπωση της γνώμης τους σχετικά με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί, δήλωσαν το βαθμό ικανοποίησης τους με αυτό. Από τον πίνακα και το διάγραμμα φαίνεται πως το 38,8% των δημοσίων υπαλλήλων και το 37,5% των ιδιωτικών, παρόμοιων σε μεγάλο βαθμό ποσοστών, είναι πολύ ικανοποιημένοι με το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας του. Πάρα πολύ ικανοποιημένοι εμφανίζονται στο 13,8% οι υπάλληλοι του Δημοσίου τομέα και στο 18,8% του Ιδιωτικού. Ένας μέτριος βαθμός ικανοποίησης εμφανίζεται στο 35% των ερωτηθέντων τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα. Λιγότερη ικανοποίηση εκφράζει το 11,3% των εργαζομένων στο Δημόσιο και το 8,8% στον Ιδιωτικό τομέα, ενώ τέλος μηδενική, το 1,3% των δημοσίων υπαλλήλων. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι δεν εκφράζουν μηδενική ικανοποίηση.





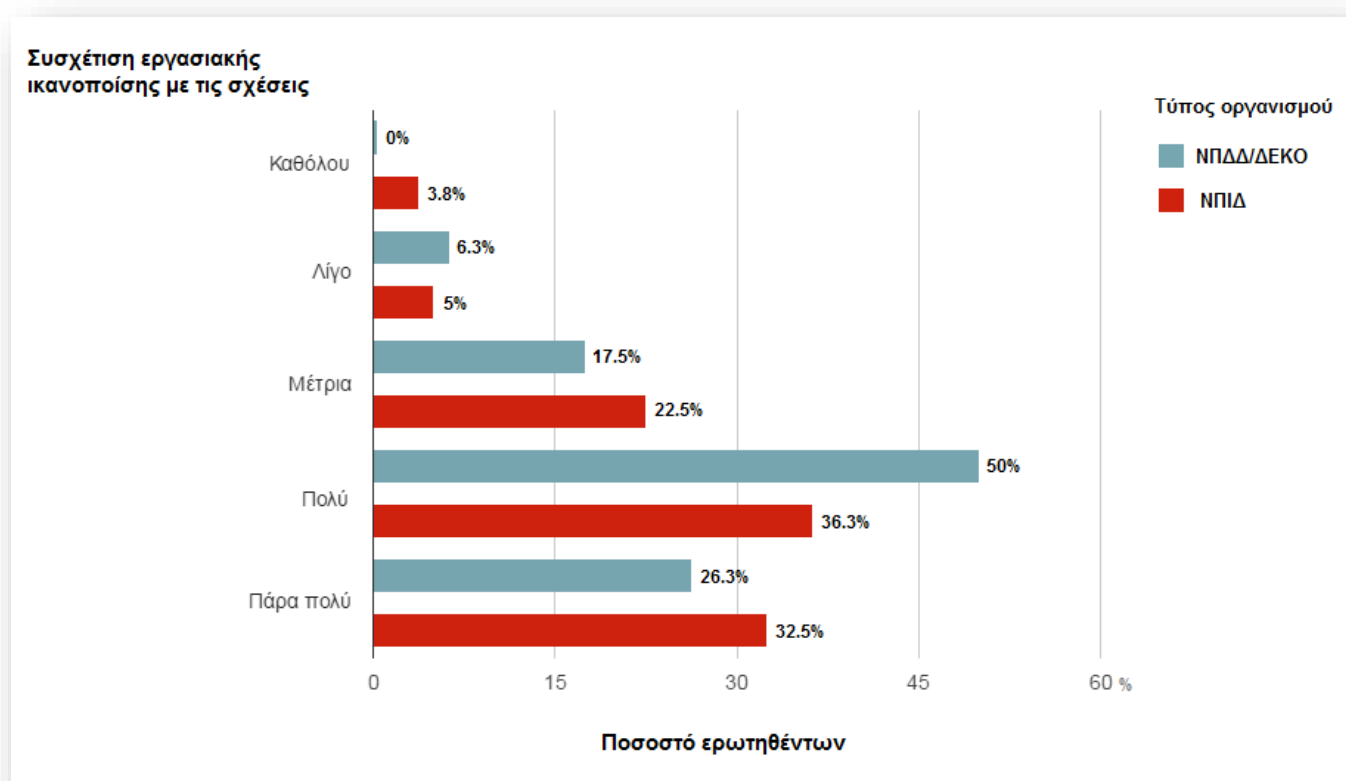
Εικόνα 11. Βαθμός ικανοποίησης από το κλίμα στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα

#### 6.2.4 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
Δεν σχετίζεται Καθόλου (1)	1,9%	0%	3,8%
Σχετίζεται Λίγο (2)	5,6%	6,3%	5%
Σχετίζεται Μέτρια (3)	20%	17,5%	22,5%
Σχετίζεται Πολύ (4)	43,1%	50%	36,3%
Σχετίζεται Πάρα πολύ (5)	29,4%	26,3%	32,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 10. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα

Στον πίνακα 10, παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση τους με τις σχέσεις που αναπτύσσουν στο χώρο εργασίας τους. Στο σύνολο του δείγματος, τα μεγαλύτερα ποσοστά εκφράζουν ότι οι σχέσεις σχετίζονται πολύ έως πάρα πολύ με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή το 72,5% των ερωτηθέντων. Στο Δημόσιο τομέα σχετίζονται πολύ για το 50% και πάρα πολύ για το 26,3% των ερωτηθέντων. Μικρότερα επίπεδα συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας εκφράζει το 17,5% για μια μέτρια συσχέτιση και το 6,3% για μια μικρή συσχέτιση, ενώ δεν υπάρχει ερωτώμενος που να πιστεύει ότι δεν υπάρχει κάποιου είδους συσχέτιση. Στον Ιδιωτικό τομέα, για το 36,3% των ερωτηθέντων σχετίζονται πολύ οι δυο αυτοί παράμετροι και για το 32,5% σχετίζονται πάρα πολύ. Βέβαια, παρατηρείται ότι το 22,5% θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μερικώς με τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας του, ενώ μικρή συσχέτιση υπάρχει για το 5% και καθόλου για το 3,8%.



**Εικόνα 12. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

## 6.3 Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

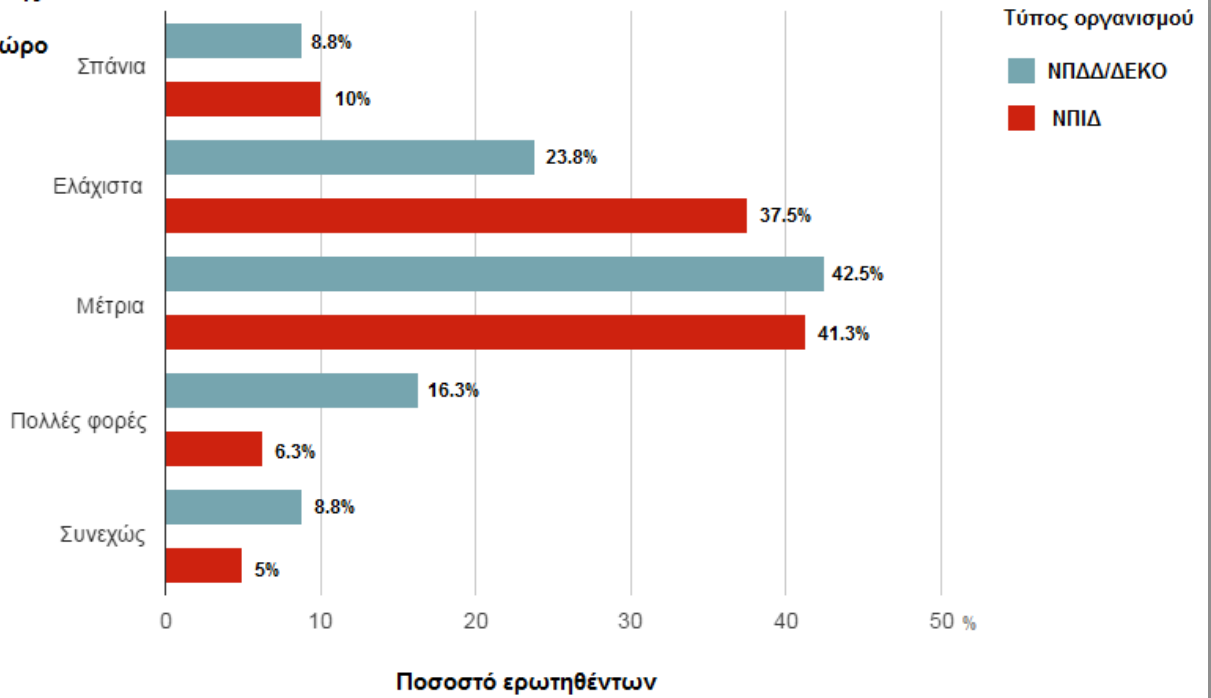
### 6.3.1 Συχνότητα φαινομένων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<b>Σπάνια (1)</b>	9,4%	8,8%	10%
<b>Ελάχιστα (2)</b>	30,6%	23,8%	37,5%
<b>Μέτρια (3)</b>	41,9%	42,5%	41,3%
<b>Πολλές φορές (4)</b>	11,3%	16,3%	6,3%
<b>Συνεχώς (5)</b>	6,9%	8,8%	5%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 11. Συχνότητα φαινομένων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Τα αποτελέσματα σχετικά με τις συγκρούσεις και τη συχνότητα τους στο χώρο εργασίας παρουσιάζονται στον πίνακα 11. Από τη συνολική εικόνα του δείγματος και την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, προκύπτει ότι και στους δύο τομείς παρατηρούνται συγκρούσεις σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα το 41,9% του συνόλου των ερωτηθέντων πιστεύει πως εμφανίζονται συγκρούσεις σε μέτριο βαθμό, ενώ εμφανίζονται ελάχιστα σύμφωνα με το 30,6% των ατόμων. Το υπόλοιπο 27,6% θεωρεί πως εμφανίζονται συγκρούσεις σπάνια, πολλές φορές ή και συνέχεια. Ειδικότερα, στο Δημόσιο τομέα για το 42,5% παρατηρούνται συγκρούσεις σε μέτριο βαθμό, ενώ για τον Ιδιωτικό το ποσοστό αυτό είναι λίγο μικρότερο και διαμορφώνεται σε 41,3%. Τα ποσοστά που εντοπίζονται για την ελάχιστη εμφάνιση των συγκρουσιακών φαινομένων, είναι το 23,8% για το Δημόσιο τομέα και το 37,5% για τον Ιδιωτικό, μια αξιοπρόσεκτη διαφορά των 13,7 μονάδων. Σπάνια εμφανίζονται συγκρούσεις για το 8,8% του Δημοσίου τομέα και για το 10% του Ιδιωτικού. Συχνά, φαίνεται να είναι τα φαινόμενα συγκρούσεων για το 16,3% (πολλές φορές) και το 8,8% (συνεχώς) των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα και για το 6,3% (πολλές φορές) και για το 5% (συνεχώς) των εργαζομένων στον Ιδιωτικό. Μεταξύ των ποσοστών 16,3% και 6,3% υπάρχει μια διαφορά των 10 μονάδων, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι συγκρούσεις είναι συχνότερες στο Δημόσιο τομέα.

Συχνότητα εμφάνισης συγκρουσιακών φαινομένων στο χώρο εργασίας



Εικόνα 13. Συχνότητα φαινομένων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα

### 6.3.2 Είδη συγκρούσεων

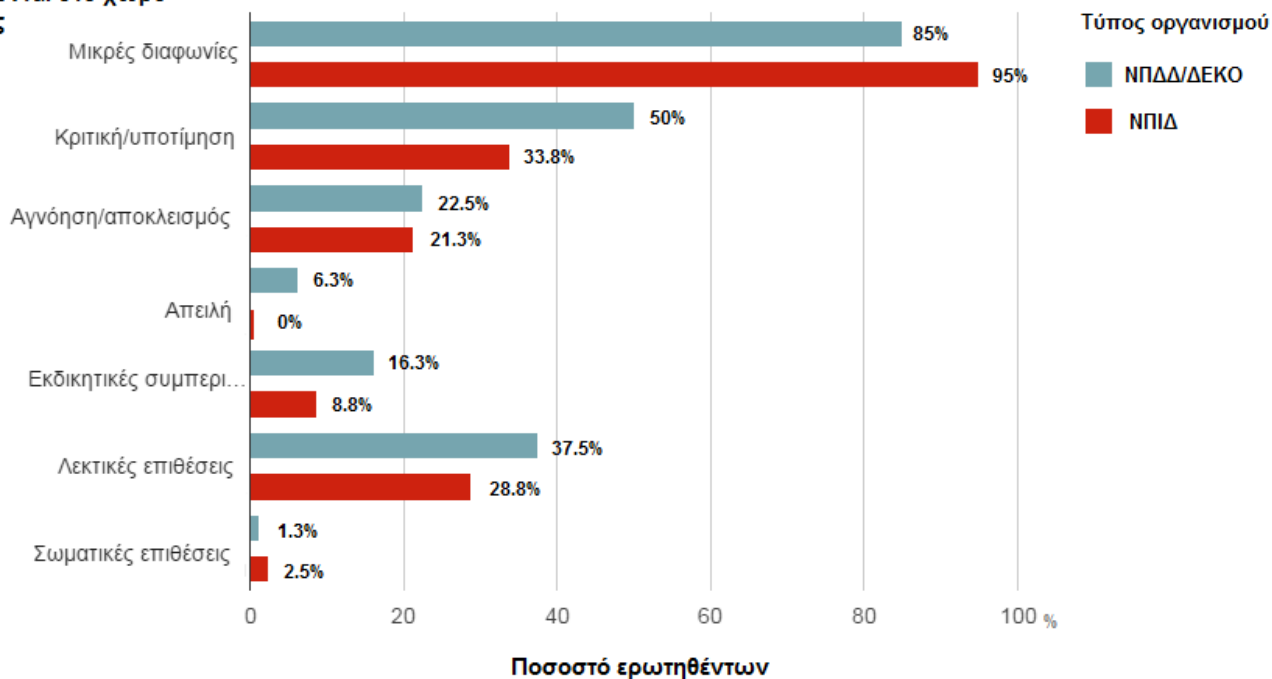
Είδη Συγκρούσεων	Σύνολο Δείγματος		Δημόσιος Τομέας		Ιδιωτικός Τομέας	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Μικρές διαφωνίες ή/και παρανοήσεις	90%	10%	85%	15%	95%	5%
Κριτική ή/και υποτίμηση	41,9%	58,1%	50%	50%	33,8%	66,3%
Αγνόηση ή/και αποκλεισμός	21,9%	78,1%	22,5%	77,5%	21,3%	78,8%
Απειλή	3,1%	96,9%	6,3%	93,8%	0%	100%
Εκδικητικές Συμπεριφορές	12,5%	87,5%	16,3%	83,8%	8,8%	91,3%
Λεκτικές Επιθέσεις	33,1%	66,9%	37,5%	62,5%	28,8%	71,3%
Σωματικές Επιθέσεις	1,9%	98,1%	1,3%	98,8%	2,5%	97,5%

Πίνακας 12. Είδη συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα

Στον παραπάνω πίνακα ταξινομούνται τα φαινόμενα των συγκρούσεων σε κατηγορίες. Το ΝΑΙ/ΟΧΙ ορίζει το αν εμφανίζεται στο χώρο εργασίας κάποια από τις παραπάνω μορφές. Φαίνεται πως οι πιο διαδεδομένες μορφές σύγκρουσης και στους δύο τομείς, είναι οι μικρές διαφωνίες και οι παρανοήσεις, καταλαμβάνοντας ένα ποσοστό που αγγίζει το 85% στο Δημόσιο τομέα και το 95% στον Ιδιωτικό. Όπως φαίνεται και από το σύνολο του δείγματος, το 90% απάντησε θετικά ως προς την εμφάνιση τους. Ακολουθούν οι υπόλοιπες μορφές με εμφανώς μικρότερα ποσοστά. Συγκριτικά, εκτός από τις μικρές διαφωνίες και τις παρανοήσεις, τα μεγαλύτερα ποσοστά και στους δύο τομείς εντοπίζονται στην κριτική και την υποτίμηση (50% και 33,8%), ακολουθούν οι λεκτικές επιθέσεις (37,5% και 28,8%) και τέλος η αγνόηση και ο αποκλεισμός (22,5% και 21,3%). Μικρότερα ποσοστά εντοπίζονται στις συγκρούσεις υπό μορφή εκδικητικών συμπεριφορών (16,3% και 8,8%), απειλών (6,3% και 0%) και τέλος, σωματικών επιθέσεων (1,3% και 2,5%).

Από τα αποτελέσματα παρατηρείται, ότι η βασική κατάταξη των μορφών των συγκρούσεων που εκδηλώνονται εμφανίζει σημαντικές ομοιότητες και στους δυο τομείς, καθώς πρώτες κατατάσσονται και για τους δυο, οι μικρές διαφωνίες και οι παρανοήσεις και ακολουθούν η κριτική και η υποτίμηση, οι λεκτικές επιθέσεις, η αγνόηση και ο αποκλεισμός, και οι εκδικητικές συμπεριφορές. Διαφοροποίηση εντοπίζεται όσον αφορά τη μορφή των απειλών, καθώς στο Δημόσιο τομέα εμφανίζεται ένα ποσοστό απειλητικών συμπεριφορών, αν και μικρό, ενώ στον Ιδιωτικό τομέα δεν παρατηρείται εύκολα. Οι σωματικές επιθέσεις κατατάσσονται τελευταίες και στους δύο τομείς, με τα μικρότερα ποσοστά εμφάνισης.

**Είδη συγκρούσεων που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας**



**Εικόνα 14. Είδη συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

**6.3.3 Βαθμός συμφωνίας με απόψεις σχετικές με την εμπλοκή σε μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας**

	*Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Αποφεύγω τους συναδέλφους μου με τους οποίους διαφωνώ, και δεν κάνω προσπάθειες για την επίλυση της σύγκρουσης.	46,3%	26,3%	20%	6,3%	1,3%
2. Είμαι ανταγωνιστικός και προσπαθώ να ικανοποιώ τα δικά μου συμφέροντα.	55%	31,3%	11,3%	2,5%	0%
3. Συμβιβάζομαι με κάτι λιγότερο, θυσιάζοντας ένα μέρος από τα συμφέροντά μου προκειμένου να βρεθεί μια λύση.	12,5%	26,3%	41,3%	10%	10%
4. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής και δίκαιης λύσης που θα οδηγήσει σε οφέλη και για τις δύο πλευρές.	0%	1,3%	16,3%	40%	42,5%

5. Υποχωρώ και δεν ικανοποιώ τα δικά μου συμφέροντα προκειμένου να ικανοποιήσω τα συμφέροντα των συναδέλφων μου.	21,3%	43,8%	23,8%	10%	1,3%
6. Ακούω τη γνώμη των υπολοίπων, όμως θέλω να υπερισχύει η δική μου.	45%	37,5%	15%	2,5%	0%
7. Με ενδιαφέρει η γνώμη των συναδέλφων μου και τη λαμβάνω υπόψη.	0%	5%	31,3%	38,8%	25%
8. Κατανοώ τα συναισθήματα και τις ανάγκες των συναδέλφων μου.	0%	5%	21,3%	50%	23,8%
9. Ελέγχω τα συναισθήματά μου και δεν εκφράζω το θυμό μου έντονα.	1,3%	17,5%	23,8%	43,8%	13,8%
10. Η σύγκρουση έχει επιπτώσεις στις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου.	12,5%	18,8%	28,8%	25%	15%
11. Η σύγκρουση έχει επιπτώσεις στην απόδοση και στην ψυχολογία μου.	2,5%	15%	37,5%	21,3%	23,8%

\*Τα ποσοστά αφορούν μέγεθος πληθυσμού 80 ερωτηθέντων

### Πίνακας 13. Βαθμός στον οποίο ισχύουν απόψεις σχετικές με την εμπλοκή σε μια σύγκρουση στο Δημόσιο τομέα

	*Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Αποφεύγω τους συναδέλφους μου με τους οποίους διαφωνώ, και δεν κάνω προσπάθειες για την επίλυση της σύγκρουσης.	63,8%	25%	8,8%	1,3%	1,3%
2. Είμαι ανταγωνιστικός και προσπαθώ να ικανοποιώ τα δικά μου συμφέροντα.	56,3%	32,5%	10%	0%	1,3%
3. Συμβιβάζομαι με κάτι λιγότερο, θυσιάζοντας ένα μέρος από τα συμφέροντά μου προκειμένου να βρεθεί μια λύση	21,3%	28,8%	26,3%	17,5%	6,3%
4. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής και δίκαιης λύσης που θα οδηγήσει σε οφέλη και για τις δύο πλευρές.	0%	2,5%	11,3%	33,8%	52,5%
5. Υποχωρώ και δεν ικανοποιώ τα δικά μου συμφέροντα προκειμένου να ικανοποιήσω τα συμφέροντα των συναδέλφων μου.	35%	35%	22,5%	3,8%	3,8%
6. Ακούω τη γνώμη των υπολοίπων, όμως θέλω να υπερισχύει η δική μου.	58,8%	23,8%	12,5%	2,5%	2,5%

7. Με ενδιαφέρει η γνώμη των συναδέλφων μου και τη λαμβάνω υπόψη.	0%	6,3%	20%	33,8%	40%
8. Κατανοώ τα συναισθήματα και τις ανάγκες των συναδέλφων μου.	0%	5%	16,3%	43,8%	35%
9. Ελέγχω τα συναισθήματά μου και δεν εκφράζω το θυμό μου έντονα.	1,3%	8,8%	31,3%	36,3%	22,5%
10. Η σύγκρουση έχει επιπτώσεις στις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου.	8,8%	30%	20%	22,5%	18,8%
11. Η σύγκρουση έχει επιπτώσεις στην απόδοση και στη ψυχολογία μου.	3,8%	16,3%	23,8%	32,5%	23,8%

\*Τα ποσοστά αφορούν μέγεθος πληθυσμού 80 ερωτηθέντων

#### **Πίνακας 14. Βαθμός στον οποίο ισχύουν απόψεις σχετικές με την εμπλοκή σε μια σύγκρουση στον Ιδιωτικό τομέα**

Οι απόψεις των εργαζομένων του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα σχετικά με την εμπλοκή τους και τη στάση τους σε μια σύγκρουση, αλλά και σχετικά με τον βαθμό στον οποίο επηρεάζονται από αυτή, παρουσιάζονται στους παραπάνω πίνακες 13 και 14 αντίστοιχα. Όσον αφορά τη στάση αποφυγής, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων στο Δημόσιο τομέα, δεν αποφεύγει την εμπλοκή του στην προσπάθεια επίλυσης της σύγκρουσης όταν αυτή εκδηλώνεται. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 46,3%. Το 52,6% των ερωτηθέντων αποφεύγει λίγο έως πολύ την εμπλοκή του, ενώ μόνο το 1,3% πάρα πολύ. Στον Ιδιωτικό τομέα το 63,8% δεν αποφεύγει τους συναδέλφους του και κάνει προσπάθειες επίλυσης της σύγκρουσης και το 25% τους αποφεύγει λίγο. Τα ποσοστά είναι εμφανώς μικρότερα για τους ερωτηθέντες, οι οποίοι αποφεύγουν αρκετά έως και πάρα πολύ την επίλυση.

Σχετικά με την υιοθέτηση μιας ανταγωνιστικής συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, το 55% των ερωτηθέντων στο Δημόσιο τομέα δηλώνει πως δεν είναι ανταγωνιστικό, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό. Λίγο ανταγωνιστικό δηλώνει το 31,3%, και αρκετά έως πολύ το 13,8%, ενώ κανένας ερωτώμενος δεν δήλωσε ότι είναι πάρα πολύ ανταγωνιστικός. Στον Ιδιωτικό τομέα καθόλου ανταγωνιστικό ή λίγο ανταγωνιστικό δηλώνει το 56,3% και το 32,5% αντίστοιχα, με πολύ μικρά ποσοστά στις υπόλοιπες κλίμακες.

Στο Δημόσιο τομέα οι ερωτηθέντες συμβιβάζονται αρκετά με ποσοστό 41,3%, ενώ μικρότερα ποσοστά εργαζομένων δεν συμβιβάζονται καθόλου (12,5%) ή συμβιβάζονται λίγο (26,3%). Παρ' όλα αυτά δεν δείχνουν πρόθυμοι ούτε να



συμβιβαστούν παραπάνω. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 13 μόνο το 20% συμβιβάζεται πολύ ή πάρα πολύ. Στον Ιδιωτικό τομέα δε συμβιβάζεται καθόλου ή συμβιβάζεται λίγο έως αρκετά το 21,3%, το 28,8% και το 26,3% αντίστοιχα. Πολύ έως πάρα πολύ συμβιβάζεται το 23,8%.

Μια συνεργατική προσέγγιση επιδιώκει το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων στο Δημόσιο τομέα, οι οποίοι δηλώνουν πολύ και πάρα πολύ πρόθυμοι να συνεργαστούν με ποσοστά 40% και 42,5% αντίστοιχα. Στον Ιδιωτικό τομέα συνεργάζεται πολύ έως πάρα πολύ το 33,8% και το 52,5% των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Μικρότερα ποσοστά δεν συνεργάζονται καθόλου ή συνεργάζονται σε μικρό βαθμό. Και στους δυο τομείς φαίνεται να υπάρχει μια τάση προς τη συνεργασία.

Στο Δημόσιο τομέα λίγο υποχωρητικό δηλώνει το 43,8%, ακολουθεί το 23,8% ως αρκετά υποχωρητικό και το 21,3% ως καθόλου υποχωρητικό. Το υπόλοιπο 11,3% δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ υποχωρητικό. Αντίστοιχα στον Ιδιωτικό τομέα, καθόλου έως λίγο υποχωρητικό δηλώνει το 70%, ενώ αρκετά έως πάρα πολύ το 30,1%.

Όσον αφορά το βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες θέλουν να υπερισχύει η δική τους γνώμη, το 45% και το 37,5% των ερωτηθέντων στο Δημόσιο τομέα δηλώνει πως δε θέλει να υπερισχύει η γνώμη του ή το επιδιώκει σε λίγες μόνο περιπτώσεις. Σε πολύ μικρότερα ποσοστά τα άτομα επιδιώκουν αρκετά έως πάρα πολύ να υπερισχύει η γνώμη τους. Οι ερωτηθέντες του Ιδιωτικού τομέα, σε ποσοστό 58,8% και 23,8% δεν επιδιώκουν να υπερισχύει η γνώμη τους ή επιδιώκουν λίγο. Στις υπόλοιπες βαθμίδες τα ποσοστά είναι πολύ μικρότερα.

Το 31,3% και το 38,8% των ερωτηθέντων στο Δημόσιο τομέα, δηλώνει πως το ενδιαφέρει η γνώμη των συναδέλφων του και τη λαμβάνει υπόψη, αρκετά έως πολύ αντίστοιχα. Στον Ιδιωτικό τομέα, λαμβάνουν υπόψη τους οι εργαζόμενοι τη γνώμη των συναδέλφων τους πολύ και πάρα πολύ, με ποσοστά 33,8% και 40% αντίστοιχα. Είναι αξιοσημείωτο πως και στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα, δεν υπάρχει εργαζόμενος που να μη τη λάβει υπόψη του έστω και λίγο.

Όσον αφορά την ενσυναίσθηση, το 21,3%, το 50%, και το 23,8% των ερωτηθέντων στο Δημόσιο, κατανοεί τις ανάγκες και τα συναισθήματα των συναδέλφων του με τους οποίους συγκρούεται, αρκετά, πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Στον Ιδιωτικό τομέα, με ποσοστά 43,8% και 35% τα άτομα κατανοούν πολύ έως πάρα πολύ τις ανάγκες και τα συναισθήματα των συναδέλφων τους. Και

εδώ δεν υπάρχει εργαζόμενος, και στους δυο τομείς, που να μην κατανοεί έστω και σε μικρό βαθμό, τους συναδέλφους του.

Ο έλεγχος των συναισθημάτων και του θυμού κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, είναι πάρα πολύ σημαντικός για την ομαλή διευθέτηση και διαπραγμάτευση. Στο Δημόσιο τομέα, οι ερωτηθέντες ελέγχουν πολύ τα συναισθήματα τους και δεν εκφράζουν το θυμό τους έντονα, με ποσοστό 43,8%. Το 23,8% τα ελέγχει αρκετά, ακολουθεί το λίγο με 17,5%, το πάρα πολύ με 13,8% και μόνο το 1,3% δεν τα ελέγχει καθόλου. Στον Ιδιωτικό τομέα, το 31,3%, το 36,3% και το 22,5% των ερωτώμενων ελέγχει τα συναισθήματα και το θυμό του αρκετά, πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Ενώ δεν τα ελέγχει καθόλου το 1,3%.

Τέλος, όσον αφορά τις επιπτώσεις που έχει μια σύγκρουση στις σχέσεις των ατόμων, στην ψυχολογία και στην απόδοση τους, στο Δημόσιο τομέα το 72,6% δηλώνει πως η σύγκρουση έχει επιπτώσεις στις σχέσεις του, λίγο έως πολύ. Το 15% δηλώνει πάρα πολύ, ενώ το 12,5% θεωρεί πως δεν επηρεάζονται οι σχέσεις του. Για την ψυχολογία και την απόδοση, το 37,5% των ερωτηθέντων στο Δημόσιο πιστεύει ότι η σύγκρουση τις επηρεάζει αρκετά, το 23,8% πάρα πολύ, το 21,3% πολύ, το 15% λίγο και μόνο το 2,5% καθόλου. Στον Ιδιωτικό τομέα οι ερωτηθέντες πιστεύουν με ποσοστό 30%, πως η σύγκρουση επηρεάζει λίγο τις σχέσεις τους, ενώ το 22,5% πιστεύει πως τις επηρεάζει πολύ, το 20% αρκετά, πάρα πολύ το 18,8% ενώ πως δεν τις επηρεάζει καθόλου, το 8,8%. Η ψυχολογία και η απόδοση δεν επηρεάζονται καθόλου ή επηρεάζονται λίγο σύμφωνα με το 3,8% και το 16,3% αντίστοιχα, ενώ μεγαλύτερα ποσοστά ερωτηθέντων δηλώνουν πως επηρεάζονται αρκετά με 23,8%, πολύ με 32,5% και πάρα πολύ με 23,8%.

### 6.3.4 Αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης

Αποτελέσματα	Σύνολο Δείγματος		Δημόσιος Τομέας		Ιδιωτικός Τομέας	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Καλύτερη κατανόηση των άλλων	45,6%	54,4%	46,3%	53,8%	45%	55%
Μεγαλύτερη παρακίνηση	21,9%	78,1%	17,5%	82,5%	26,3%	73,8%
Ενισχυμένες σχέσεις με συναδέλφους	36,3%	63,8%	30%	70%	42,5%	57,5%
Ενισχυμένη συνεργασία	49,4%	50,6%	46,3%	53,8%	52,5%	47,5%
Αυξημένη παραγωγικότητα	28,8%	71,3%	27,5%	72,5%	30%	70%
Ικανοποίηση	45%	55%	47,5%	52,5%	42,5%	57,5%
Η κατάσταση παρέμεινε ίδια	11,9%	88,1%	16,3%	83,8%	7,5%	92,5%

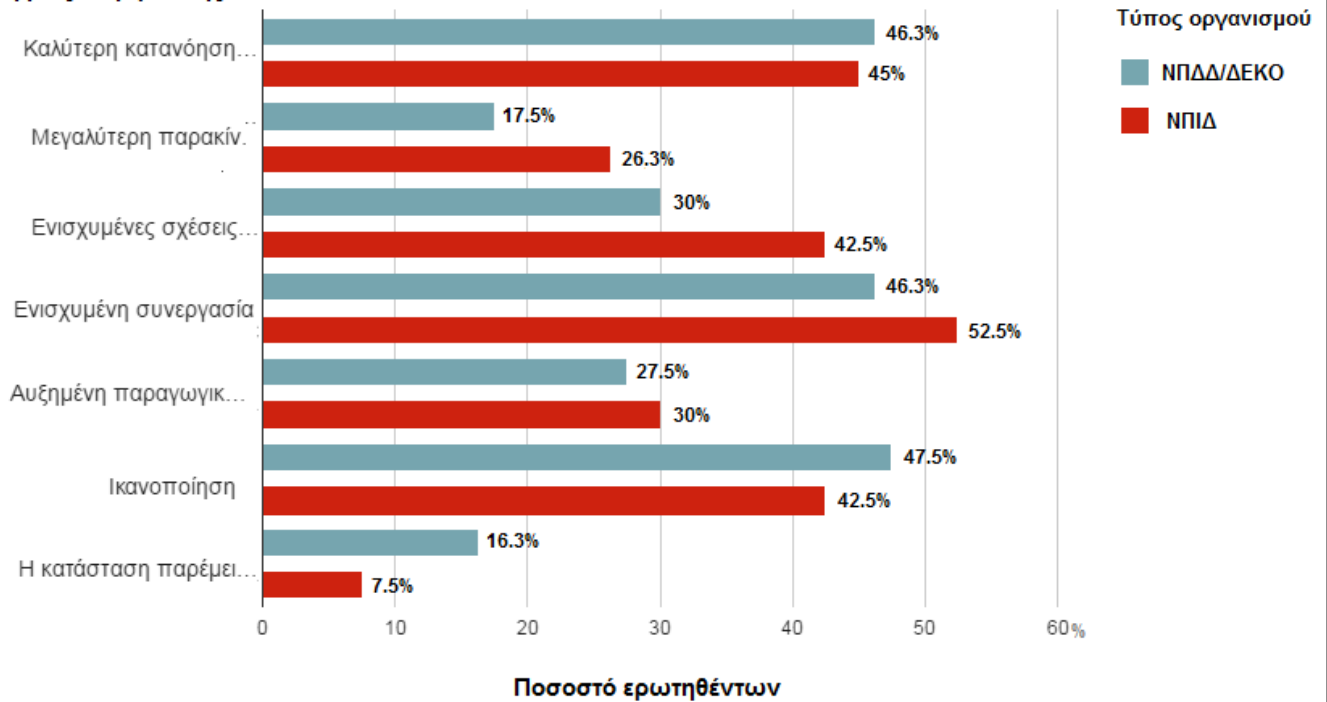
**Πίνακας 15. Αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Στον πίνακα 15 ταξινομούνται τα αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης σε κατηγορίες. Στο Δημόσιο τομέα το μεγαλύτερο ποσοστό λαμβάνει η ικανοποίηση με 47,5%. Ακολουθούν με ποσοστά 46,3% και 46,3% η καλύτερη κατανόηση των άλλων και η ενισχυμένη συνεργασία, και στη συνέχεια οι ενισχυμένες σχέσεις με τους συναδέλφους με ποσοστό 30%, η αυξημένη παραγωγικότητα με ποσοστό 27,5%, η μεγαλύτερη παρακίνηση με ποσοστό 17,5% και τέλος, η επίτευξη καμίας αλλαγής με ποσοστό 16,3%.

Στον Ιδιωτικό τομέα παρατηρούνται διαφορές όσον αφορά την κατάταξη των αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα, υπερισχύει η ενισχυμένη συνεργασία με ποσοστό 52,5% και ακολουθεί η καλύτερη κατανόηση των άλλων με ποσοστό 45%. Στη συνέχεια κατατάσσονται οι ενισχυμένες σχέσεις και η ικανοποίηση με ποσοστά 42,5% έκαστο. Τέλος ακολουθούν η αυξημένη παραγωγικότητα και η μεγαλύτερη παρακίνηση με ποσοστά 30% και 26,3% αντίστοιχα, ενώ σε ένα ποσοστό 7,5% η κατάσταση παρέμεινε ίδια.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρείται, ότι ανάμεσα στους δύο τομείς υπάρχει μια διαφοροποίηση όσον αφορά τις πρώτες σειρές κατάταξης των αποτελεσμάτων από την επίλυση μιας σύγκρουσης, ενώ οι τελευταίες είναι ίδιες. Σημαντική διαφορά επίσης εντοπίζεται και στη συχνότητα που η κατάσταση παραμένει ίδια μεταξύ των δύο τομέων. Δηλαδή όπως φαίνεται, στο Δημόσιο τομέα η κατάσταση δεν αλλάζει εύκολα ακόμα και μετά την επίλυση της διαφωνίας, συγκριτικά με τον Ιδιωτικό τομέα.

**Αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης**



**Εικόνα 15. Αποτελέσματα από την επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

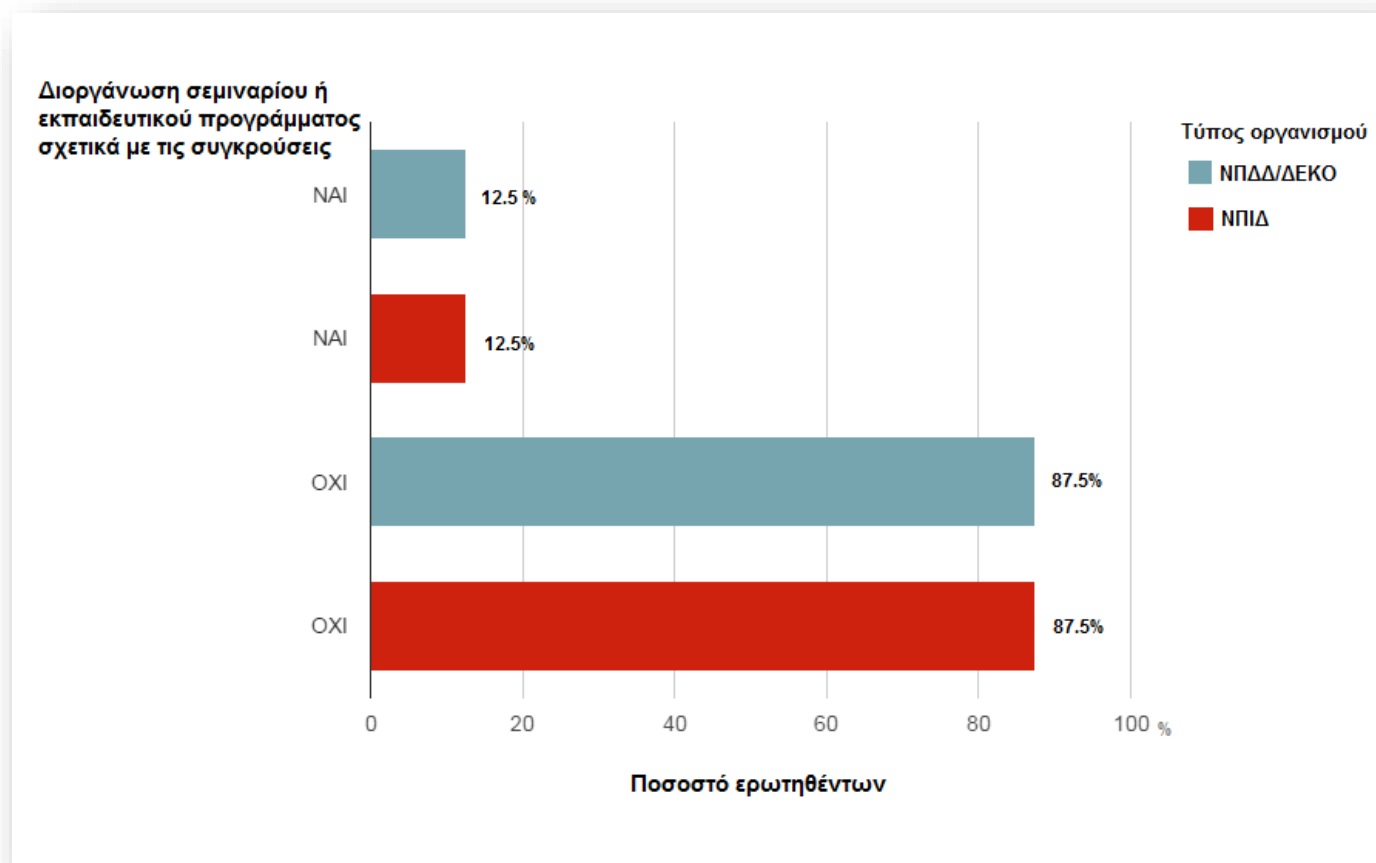
6.3.5 Διοργάνωση σεμιναρίου ή εκπαιδευτικού προγράμματος σχετικά με τις συγκρούσεις, τις επιπτώσεις τους, τη διαχείρισή τους κ.λπ.

	Σύνολο Δείγματος	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
<b>Ναι</b>	12,5%	12,5%	12,5%
<b>Όχι</b>	87,5%	87,5%	87,5%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 16. Διοργάνωση σεμιναρίου ή εκπαιδευτικού προγράμματος σχετικά με τις συγκρούσεις στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκύπτει η σημαντική έλλειψη εκπαίδευσης και στους δυο τομείς. Είναι αξιοσημείωτο ότι τόσο στο Δημόσιο, όσο

και στον Ιδιωτικό τομέα, δεν πραγματοποιούνται πολλές ενημερωτικές και εκπαιδευτικές δράσεις σχετικές με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, τις επιπτώσεις τους, τη διαχείρισή τους και άλλα συναφή ζητήματα, καθώς μόλις το 12,5% δηλώνει ότι έχει παρακολουθήσει αντίστοιχο πρόγραμμα ή σεμινάριο.



**Εικόνα 16. Διοργάνωση σεμιναρίου ή εκπαιδευτικού προγράμματος σχετικά με τις συγκρούσεις στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

6.3.6 Απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων/σεμιναρίων στην καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων και των επιπτώσεών τους

	Σύνολο Δείγματος*	Δημόσιος Τομέας**	Ιδιωτικός Τομέας**
<b>Καθόλου (1)</b>	0%	0%	0%
<b>Λίγο (2)</b>	0%	0%	0%
<b>Μέτρια (3)</b>	35%	30%	40%
<b>Πολύ (4)</b>	30%	20%	40%
<b>Πάρα πολύ (5)</b>	35%	50%	20%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

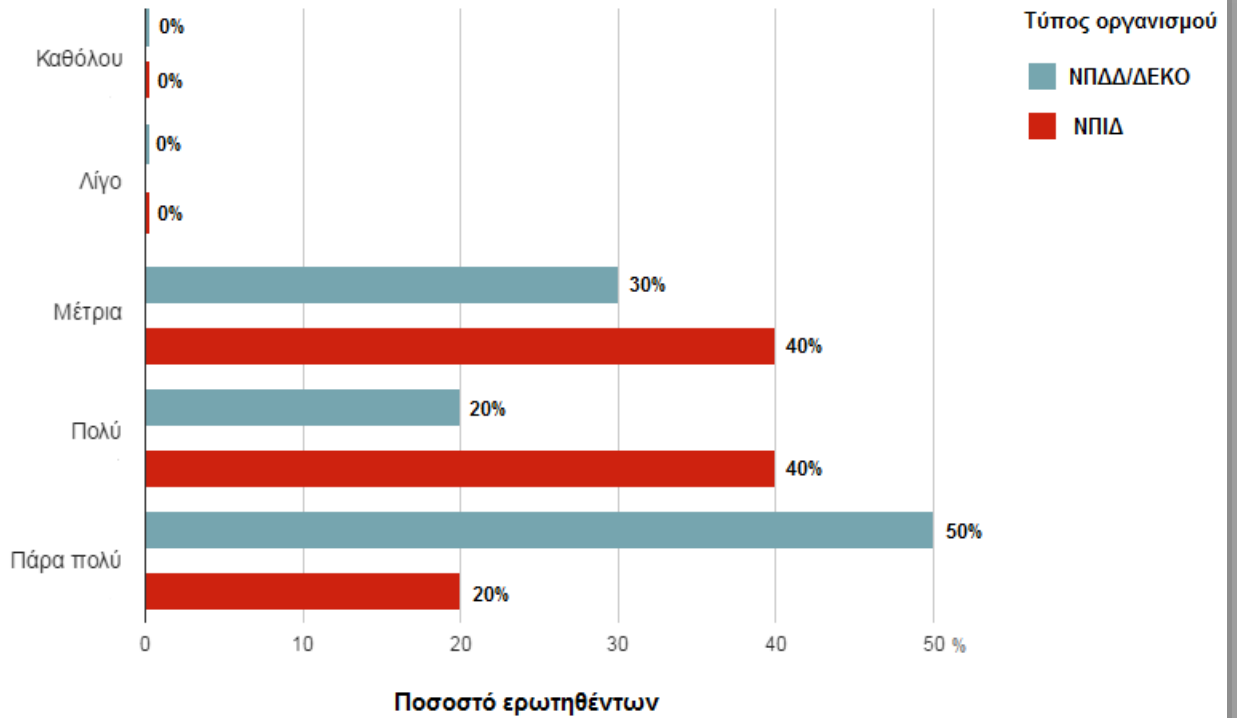
\* Αποτελείται από το 12,5% του συνολικού δείγματος που απάντησε θετικά, δηλαδή 20 άτομα

\*\*Τα ποσοστά αφορούν την απάντηση 10 ατόμων στον κάθε τομέα

**Πίνακας 17. Απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή των σεμιναρίων στην καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Σχετικά με την απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των σεμιναρίων τα οποία αφορούν τις συγκρούσεις, παρατηρείται ότι στο Δημόσιο τομέα επικρατεί η άποψη ότι ωφέλησαν τα άτομα σε μέτριο βαθμό με ποσοστό 30%, πολύ με ποσοστό 20% και πάρα πολύ, με το μεγαλύτερο ποσοστό του ύψους 50%. Στον Ιδιωτικό τομέα τα προγράμματα ωφέλησαν τα άτομα μετρίως έως πολύ, με τα μεγαλύτερα ποσοστά 40% και 40% αντίστοιχα. Σε ένα ποσοστό 20% τα ωφέλησαν πάρα πολύ. Πάντως σε όλες τις περιπτώσεις δεν υπήρχε ερωτώμενος που να πιστεύει ότι δεν τον ωφέλησαν καθόλου ή ότι τον ωφέλησαν λίγο.

**Απόδοση των εκπαιδευτικών  
προγραμμάτων ή των  
σεμιναρίων**



**Εικόνα 17. Απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή των σεμιναρίων στην καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

- ✓ Στη συνέχεια μελετάται η στάση της ανώτερης διοίκησης απέναντι στο φαινόμενο.

## 6.4 Η στάση της Διοίκησης

### 6.4.1 Τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων

	Σύνολο Δείγματος*	Δημόσιος Τομέας**	Ιδιωτικός Τομέας**
1. Με διάλογο, προσπαθώντας να βρω μια κοινά αποδεκτή και δίκαιη λύση.	93,2%	95,5%	90,9%
2. Αποφεύγω την εμπλοκή μου, αφήνοντας τα στελέχη μου να λύσουν το ζήτημα.	4,5%	0%	9,1%
3. Επιβάλλω τη λήξη της σύγκρουσης χωρίς συζήτηση με τους εμπλεκόμενους και δεν την επιλύω.	0%	0%	0%
4. Δεν προσπαθώ να λύσω το ζήτημα και να ανακαλύψω τις βαθύτερες αιτίες του, απλώς τοποθετώ τα άτομα σε διαφορετικά γραφεία, τμήματα κ.λπ.	2,3%	4,5%	0%

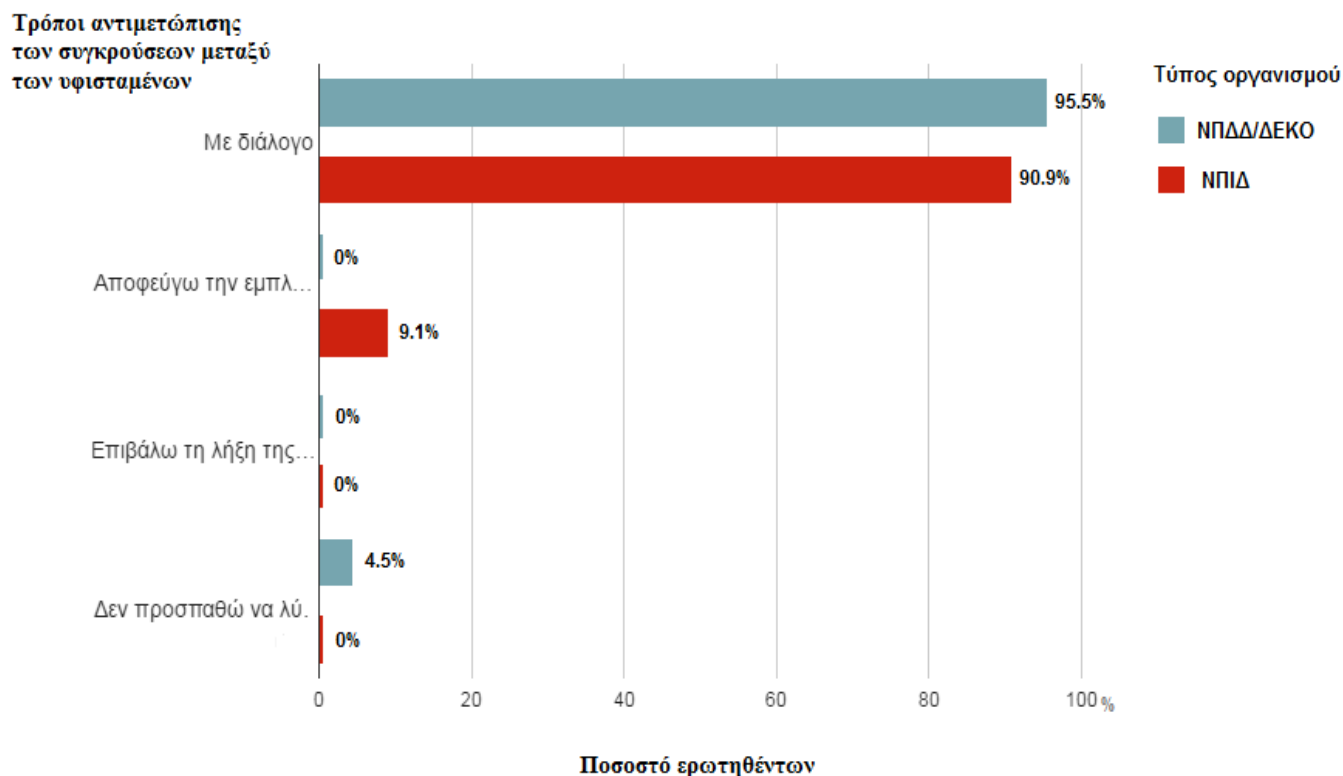
\* Αποτελείται από το 27,5% του συνολικού δείγματος, δηλαδή 44 άτομα (ανώτερη διοίκηση)

\*\* Τα ποσοστά αφορούν την απάντηση 22 ατόμων (ανώτερη διοίκηση) στον κάθε τομέα

#### **Πίνακας 18. Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων, από την ανώτερη Διοίκηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Στον πίνακα 18 καταγράφονται τα αποτελέσματα όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η ανώτερη διοίκηση αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα. Φαίνεται ξεκάθαρα με πολύ υψηλά ποσοστά της τάξης του 95,5% και του 90,9%, ότι και στους δύο τομείς η πλειοψηφία των προϊσταμένων και των διευθυντών αντιμετωπίζει τα συγκρουσιακά φαινόμενα με διάλογο, με στόχο να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή και δίκαιη λύση. Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις στο Δημόσιο τομέα κατά τις οποίες η διοίκηση δεν προσπαθεί να λύσει το ζήτημα εξετάζοντας τις βαθύτερες αιτίες του, αλλά προβαίνει στην απομάκρυνση των ατόμων (4,5%). Παράλληλα, στον Ιδιωτικό τομέα παρατηρείται το φαινόμενο η διοίκηση να αποφεύγει την εμπλοκή της στη σύγκρουση και να αναθέτει την αντιμετώπιση της στα υφιστάμενα στελέχη της (9,1%).





**Εικόνα 18. Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων, από την ανώτερη Διοίκηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

6.4.2 Γνώση ερευνών που αφορούν τον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων, στα πλαίσια της ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού

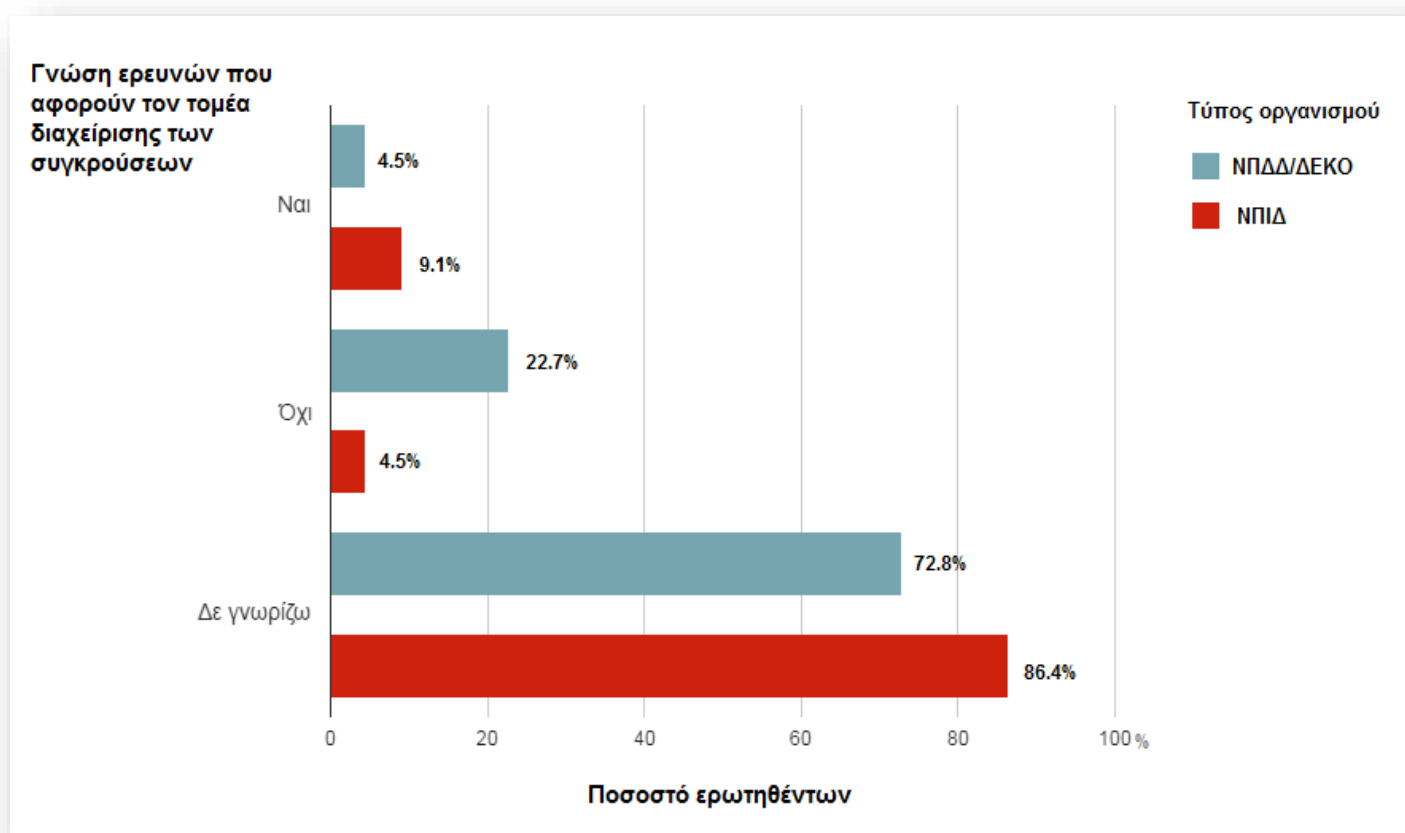
	Σύνολο Δείγματος*	Δημόσιος Τομέας**	Ιδιωτικός Τομέας**
<b>Ναι</b>	6,8%	4,5%	9,1%
<b>Όχι</b>	13,6%	22,7%	4,5%
<b>Δε γνωρίζω</b>	79,6%	72,8%	86,4%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Αποτελείται από το 27,5% του συνολικού δείγματος, δηλαδή 44 άτομα (άνωτερη διοίκηση)

\*\*Τα ποσοστά αφορούν την απάντηση 22 ατόμων (άνωτερη διοίκηση) στον κάθε τομέα

**Πίνακας 19. Γνώση ερευνών που αφορούν τον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Με βάση τη σχετική ερώτηση στα άτομα της ανώτερης διοίκησης και των δυο τομέων, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων και των διευθυντών και στους δύο τομείς, δε γνωρίζει για τις έρευνες που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού και που αφορούν τις συγκρούσεις και τον τρόπο αντιμετώπισης τους. Ειδικότερα, στο Δημόσιο τομέα μόλις το 4,5% της διοίκησης φαίνεται να γνωρίζει για τις σχετικές έρευνες και στον Ιδιωτικό τομέα μόνο το 9,1%. Το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο στο Δημόσιο (72,8%), όσο και στον Ιδιωτικό (86,4%) τομέα δε γνωρίζει αν λαμβάνονται υπόψη σχετικές έρευνες, ενώ το 22,7% και το 4,5% αντίστοιχα για τους δυο τομείς, γνωρίζει πως δεν λαμβάνουν οι οργανισμοί τους υπόψη τις έρευνες.



**Εικόνα 19. Γνώση ερευνών που αφορούν τον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

### 6.4.3 Μέθοδοι πρόληψης των συγκρούσεων

Μέθοδοι πρόληψης των συγκρούσεων	Σύνολο Δείγματος*		Δημόσιος Τομέας**		Ιδιωτικός Τομέας**	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια	22,7%	77,3%	13,6%	86,4%	31,8%	68,2%
Ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού	61,4%	38,6%	68,2%	31,8%	54,5%	45,5%
Αποφυγή συνθηκών ανταγωνισμού (π.χ. άνιση μεταχείριση, άνιση κατανομή αμοιβών)	27,3%	72,7%	22,7%	77,3%	31,8%	68,2%
Αποδοχή της πολυμορφίας και της διαφορετικότητας	20,5%	79,5%	27,3%	72,7%	13,6%	86,4%
Ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας	22,7%	77,3%	13,6%	86,4%	31,8%	68,2%
Οικοδόμηση ισχυρών εργασιακών σχέσεων	31,8%	68,2%	18,2%	81,8%	45,5%	54,5%
Κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας	36,4%	63,6%	22,7%	77,3%	50%	50%

\* Αποτελείται από το 27,5% του συνολικού δείγματος, δηλαδή 44 άτομα (ανώτερη διοίκηση)

\*\* Τα ποσοστά αφορούν την απάντηση 22 ατόμων (ανώτερη διοίκηση) στον κάθε τομέα

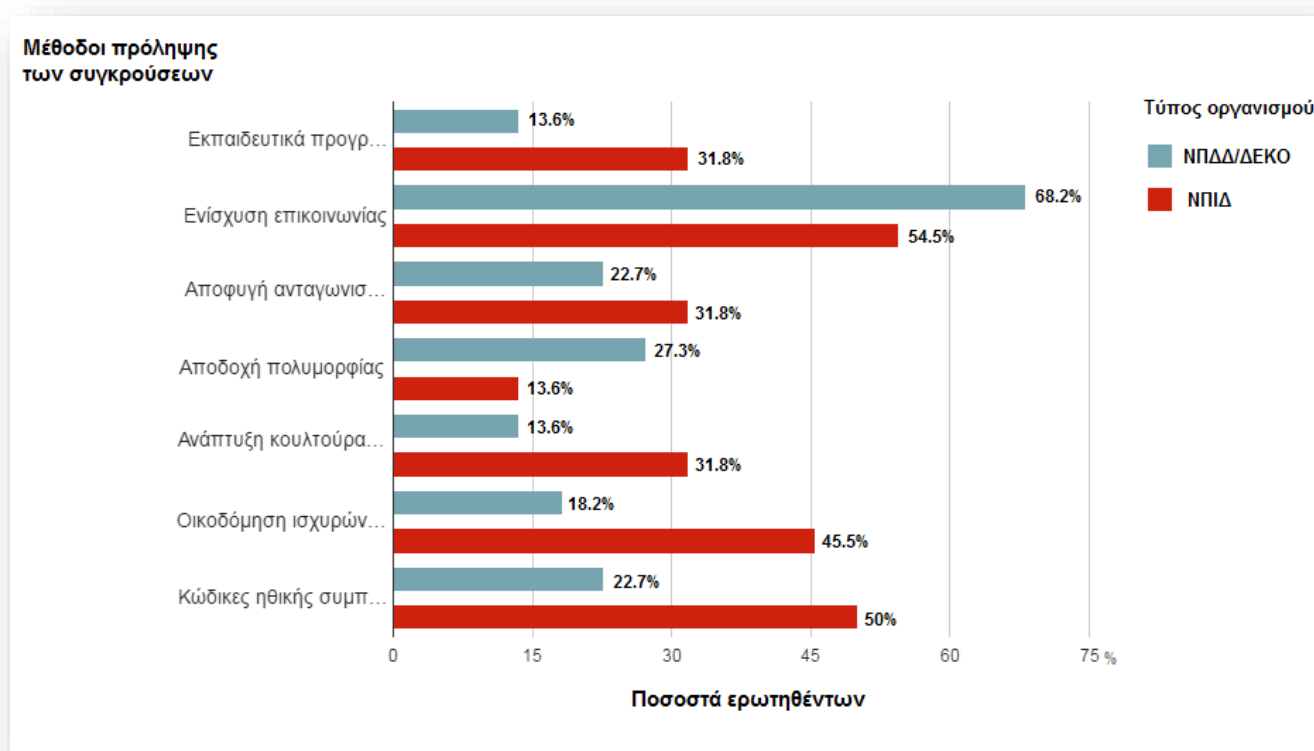
#### Πίνακας 20. Μέθοδοι πρόληψης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα

Στον πίνακα παρουσιάζονται οι μέθοδοι με τις οποίες η διοίκηση προλαμβάνει τις εντάσεις και τις συγκρούσεις στον οργανισμό, αν και όπως αναφέρθηκε στην παρούσα εργασία η μη εμφάνιση τους είναι αδύνατη. Ωστόσο με αυτά τα μέτρα οι οργανισμοί προσπαθούν να εξαλείψουν τις αρνητικές συνέπειες και να οχρωθούν για την καλύτερη αντιμετώπιση τους. Η ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού, αποτελεί την πρώτη κατά σειρά προτίμησης μέθοδο και στους δύο τομείς με 68,2% για το Δημόσιο τομέα και 54,5% για τον Ιδιωτικό. Στο Δημόσιο τομέα ακολουθεί η αποδοχή της πολυμορφίας και της διαφορετικότητας με ποσοστό 27,3%, η αποφυγή των συνθηκών ανταγωνισμού με ποσοστό 22,7% μαζί με τους κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας, η οικοδόμηση ισχυρών εργασιακών σχέσεων με ποσοστό 18,2%, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια με ποσοστό 13,6% και η ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας με ποσοστό 13,6%.

Στον Ιδιωτικό τομέα η δεύτερη κατά σειρά κατάταξης μέθοδος πρόληψης που ακολουθείται είναι οι κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας με ποσοστό 50%, ενώ ακολουθούν η οικοδόμηση ισχυρών εργασιακών σχέσεων με ποσοστό

45,5%, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια με ποσοστό 31,8%, η αποφυγή συνθηκών ανταγωνισμού με ποσοστό 31,8%, η ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας με ποσοστό 31,8% και τέλος, η αποδοχή της πολυμορφίας και της διαφορετικότητας με ποσοστό 13,6%.

Από την κατάταξη των παραπάνω μεθόδων πρόληψης δημιουργείται μια εικόνα για τη συνολική διαχείριση και πρόληψη των συγκρούσεων των δύο τομέων. Για παράδειγμα σε συνδυασμό με την προηγούμενη εξεταζόμενη μεταβλητή, η οποία αφορά την πρόβλεψη για εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια, προκύπτει ότι και οι δυο τομείς υστερούν όσον αφορά τη διοργάνωση τέτοιου είδους προγραμμάτων, σα μέθοδο πρόληψης. Η μέθοδος αυτή πρόληψης βρίσκεται σχετικά χαμηλά στη κατάταξη ιδίως για το Δημόσιο τομέα.



**Εικόνα 20. Μέθοδοι πρόληψης των συγκρούσεων στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

#### 6.4.4 Αρνητικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό από την αποφυγή και τη μη επίλυση μιας σύγκρουσης

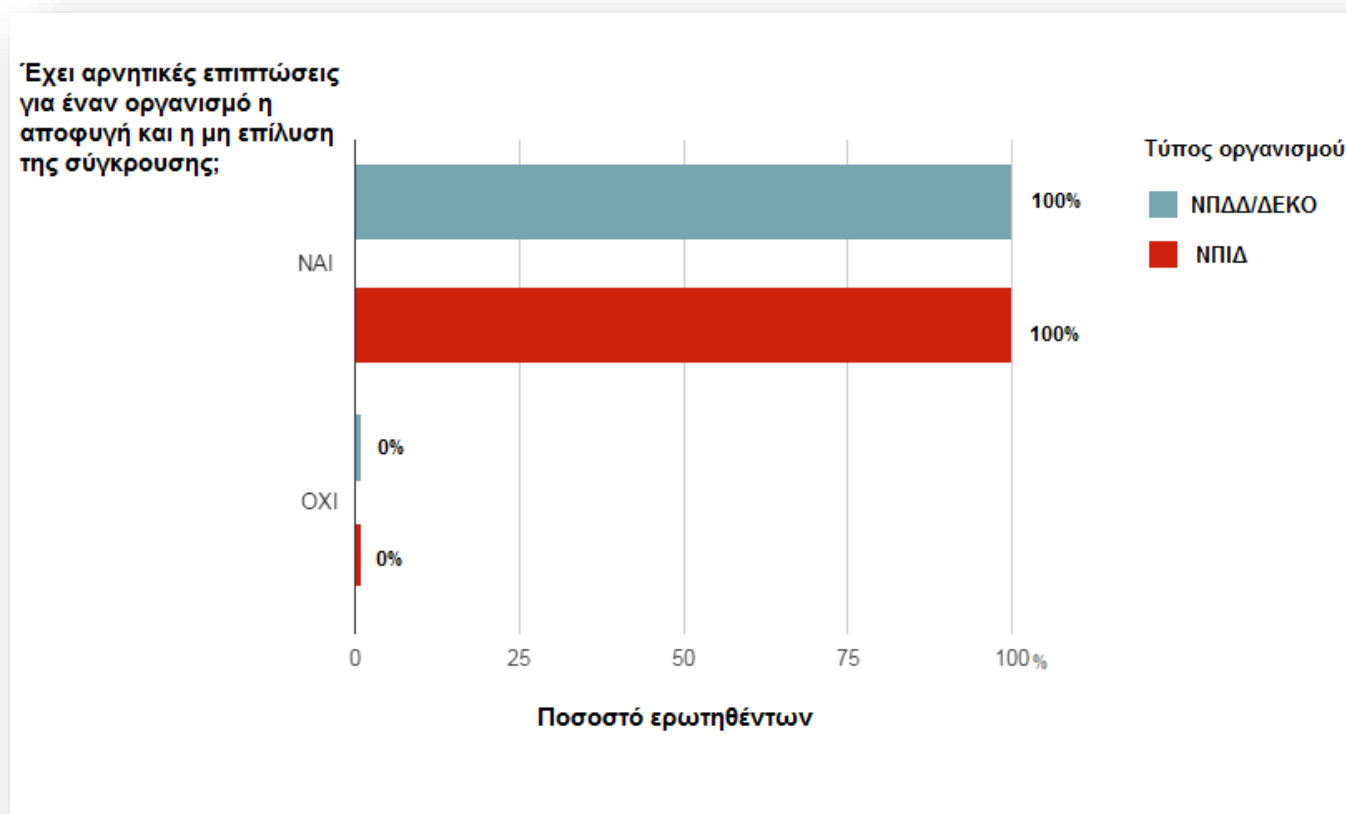
	Σύνολο Δείγματος*	Δημόσιος Τομέας**	Ιδιωτικός Τομέας**
<b>Ναι</b>	100%	100%	100%
<b>Όχι</b>	0%	0%	0%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Αποτελείται από το 27,5% του συνολικού δείγματος, δηλαδή 44 άτομα (ανώτερη διοίκηση)

\*\* Τα ποσοστά αφορούν την απάντηση 22 ατόμων (ανώτερη διοίκηση) στον κάθε τομέα

**Πίνακας 21. Αρνητικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό από την αποφυγή και τη μη επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Αναμφισβήτητα, από τις μετρήσεις προκύπτει ομοφωνία για το 100% της διοίκησης και των δύο τομέων, σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις που επιφέρει η αποφυγή και η μη επίλυση μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό.



**Εικόνα 21. Αρνητικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό από την αποφυγή και τη μη επίλυση μιας σύγκρουσης στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

## 6.5 Η Διαμεσολάβηση

### 6.5.1 Γνώση για τη Διαμεσολάβηση

	Σύνολο Δείγματος*	Δημόσιος Τομέας**	Ιδιωτικός Τομέας**
<b>Ναι</b>	31,8%	36,4%	27,3%
<b>Όχι</b>	68,2%	63,6%	72,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

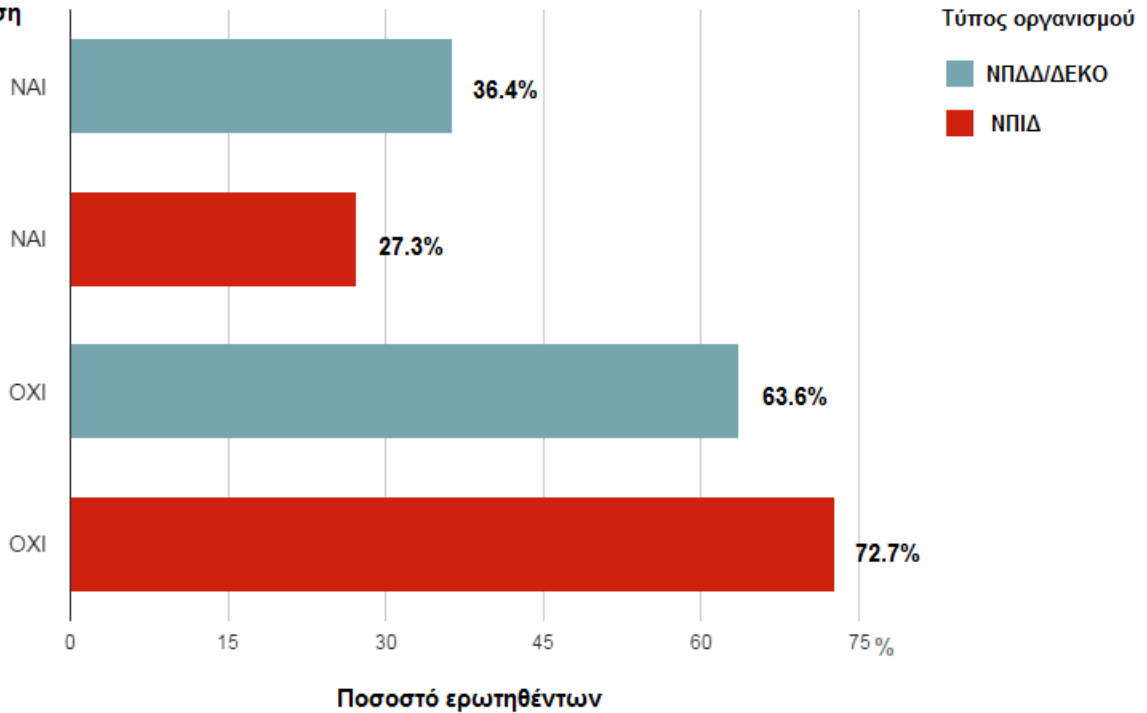
\* Αποτελείται από το 27,5% του συνολικού δείγματος, δηλαδή 44 άτομα (ανώτερη διοίκηση)

\*\*Τα ποσοστά αφορούν την απάντηση 22 ατόμων (ανώτερη διοίκηση) στον κάθε τομέα

#### **Πίνακας 22. Γνώση για τη Διαμεσολάβηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Η Διαμεσολάβηση, μια εναλλακτική μέθοδος για τη διαχείριση και την επίλυση των συγκρούσεων, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα ύστερα από σχετικό ερώτημα προς την ανώτερη διοίκηση, δεν είναι γνωστή από την πλειοψηφία του δείγματος τόσο του Δημόσιου, όσο και του Ιδιωτικού τομέα. Αναλυτικότερα, στο Δημόσιο τομέα το 36,4% της διοίκησης γνωρίζει για τη Διαμεσολάβηση, ενώ στον Ιδιωτικό μόνο το 27,3%. Το μεγαλύτερο όμως ποσοστό του δείγματος δε γνωρίζει για τη Διαμεσολάβηση, με 63,6% για το Δημόσιο και 72,7% για τον Ιδιωτικό τομέα.

**Γνώση για τη Διαμεσολάβηση**



**Εικόνα 22. Γνώση για τη Διαμεσολάβηση στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

**6.5.2 Επίλυση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων μέσω Διαμεσολαβητή**

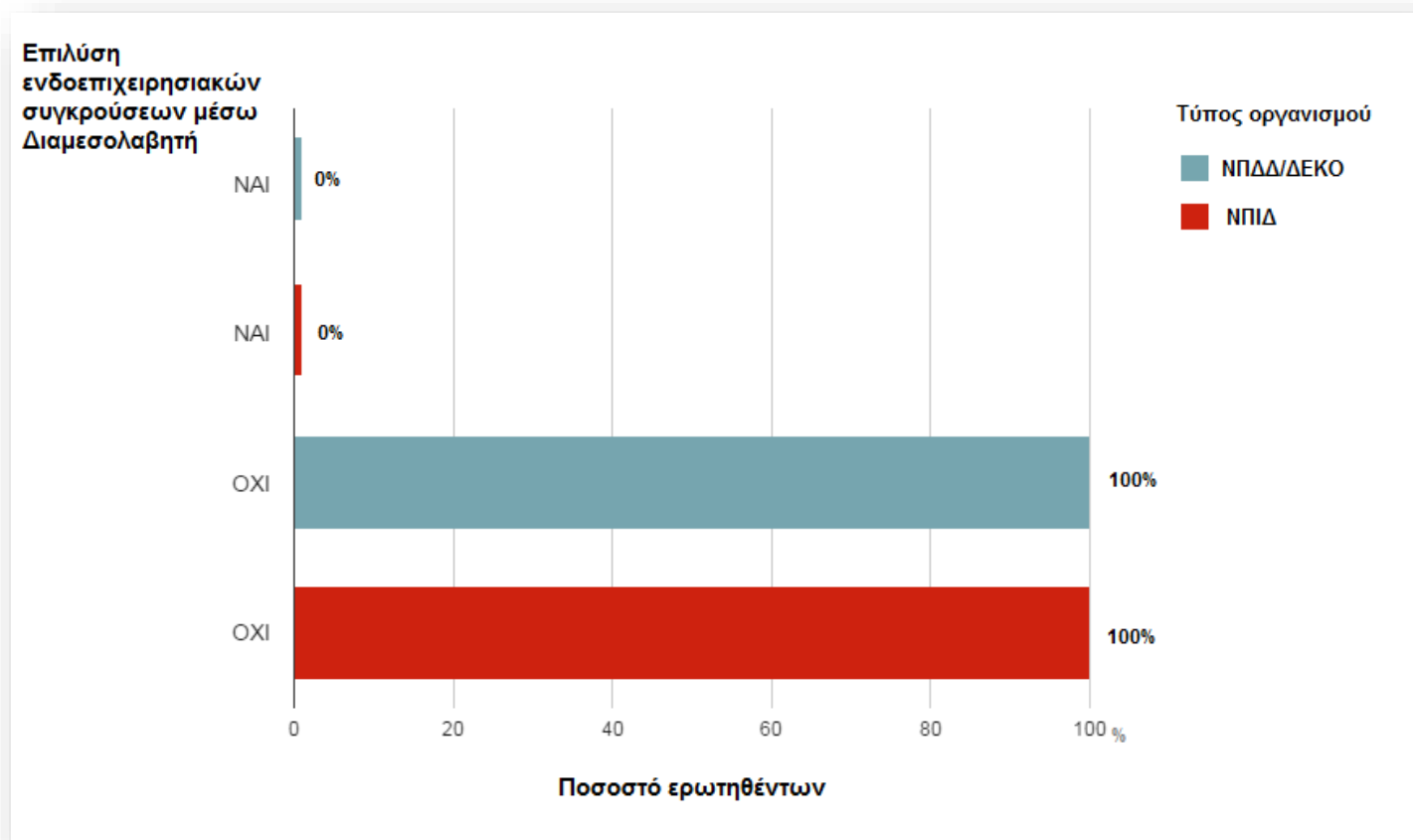
	Σύνολο Δείγματος*	Δημόσιος Τομέας**	Ιδιωτικός Τομέας**
<b>Ναι</b>	0%	0%	0%
<b>Όχι</b>	100%	100%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Αποτελείται από το 27,5% του συνολικού δείγματος, δηλαδή 44 άτομα (ανώτερη διοίκηση)

\*\* Τα ποσοστά αφορούν την απάντηση 22 ατόμων στον κάθε τομέα (ανώτερη διοίκηση)

**Πίνακας 23. Επίλυση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων μέσω Διαμεσολαβητή στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**

Σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της προηγούμενης μεταβλητής η οποία αφορούσε τη γνώση της Διαμεσολάβησης από την ανώτερη διοίκηση, προκύπτουν και τα αποτελέσματα για τη χρήση της. Ειδικότερα, το 100% του δείγματος και των δύο τομέων δηλώνει ότι καμία σύγκρουση δεν έχει επιλυθεί μέσω Διαμεσολαβητή.



**Εικόνα 23. Επίλυση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων μέσω Διαμεσολαβητή στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα**



# Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

## Συμπεράσματα της έρευνας και προτάσεις

---

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, διαπιστώνονται σημαντικά ζητήματα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων, τις εργασιακές σχέσεις, τα φαινόμενα συγκρούσεων που αναδύονται στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και τη στάση της ανώτερης διοίκησης τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα. Αξίζει να σημειωθεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκε στο γυναικείο πληθυσμό και στους δυο τομείς. Ως αποτέλεσμα έλαβαν μέρος στην έρευνα περισσότερες γυναίκες από ότι άνδρες, ενώ παράλληλα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων ανήκε στην ηλικιακή κατηγορία των 45-54 ετών.

Στο σύνολο, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων είναι μέτρια έως πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του. Ωστόσο όμως, στον Ιδιωτικό τομέα ο βαθμός ικανοποίησης είναι υψηλότερος συγκριτικά με το Δημόσιο.

Η πλειοψηφία του δείγματος χαρακτηρίζει το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας του φιλικό και στους δυο τομείς, ενώ παρουσιάζεται μέτρια έως πολύ ικανοποιημένη από αυτό. Παρ' όλα αυτά όμως στο Δημόσιο τομέα, το κλίμα χαρακτηρίζεται περισσότερο συγκρουσιακό/εχθρικό σε σχέση με τον Ιδιωτικό, καθώς τα ποσοστά τους αν και μικρά διαφέρουν εμφανώς. Από την άλλη πλευρά επικρατεί και ένα ανταγωνιστικό κλίμα στον Ιδιωτικό τομέα, αν και σε μικρά ποσοστά, το οποίο όμως δεν εμφανίζεται στο Δημόσιο.

Τουλάχιστον για το 70% των υπαλλήλων τόσο του Δημοσίου, όσο και του Ιδιωτικού τομέα, η εργασιακή ικανοποίηση του σχετίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό με τις σχέσεις στο χώρο εργασίας. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ένα ποσοστό αυτής της ικανοποίησης μπορεί να οφείλεται στις αρκετά καλές σχέσεις που έχουν αναπτύξει με τους συναδέλφους τους και στο φιλικό κλίμα που επικρατεί.

Όσον αφορά το φαινόμενο των συγκρούσεων και τη συχνότητα του, παρατηρείται ότι αυτή είναι μέτρια και στους δυο τομείς. Αξιοσημείωτο όμως είναι το γεγονός πως στο Δημόσιο τομέα η συχνότητα είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τον Ιδιωτικό τομέα. Δηλαδή εμφανίζεται σε μέτριο βαθμό για το 42,5% των εργαζομένων του Δημοσίου τομέα και για το 41,3% του Ιδιωτικού. Πολλές φορές όμως, εμφανίζεται για το 16,3% του Δημοσίου τομέα και για το 6,3% του Ιδιωτικού. Η διαφορά στη συχνότητα αυτή

αγγίζει τις 10 μονάδες, γεγονός που καταδεικνύει, ότι ο Δημόσιος τομέας παραμένει περισσότερο συγκρουσιακός.

Σχετικά με τα είδη των συγκρούσεων και την κατάταξη τους, παρατηρείται πως και στους δυο τομείς οι μικρές διαφωνίες και οι παρανοήσεις υπερτερούν όλων των άλλων ειδών, όπως η κριτική, οι λεκτικές επιθέσεις, οι απειλές κ.λπ. Δεδομένου ότι το κλίμα που κυριαρχεί είναι φιλικό και στους δυο τομείς είναι εύλογο να εμφανίζονται πιο ήπιες μορφές συγκρούσεων.

Και στους δυο τομείς τα άτομα προτιμούν να συνεργάζονται για την επίλυση των διαφορών τους, με στόχο να αποκομίζουν οφέλη όλες οι αντικρουόμενες πλευρές. Η ενσυναίσθηση τους είναι αρκετά αυξημένη, ενώ οι σχέσεις, η ψυχολογία και η απόδοση τους δεν μένουν ανεπηρέαστες από τις συγκρούσεις, με την ψυχολογία και την απόδοση να επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατάταξη των αποτελεσμάτων ύστερα από την επίλυση μιας σύγκρουσης, με την ικανοποίηση να επικρατεί στο Δημόσιο τομέα και την ενισχυμένη συνεργασία στον Ιδιωτικό.

Είναι εμφανές ότι σε κανέναν από τους δυο τομείς δεν πραγματοποιούνται πολλά σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τις συγκρούσεις. Από τους εργαζόμενους και των δύο τομέων που έχουν παρακολουθήσει σχετικά προγράμματα, η απόδοση τους εκτιμάται ως ικανοποιητική.

Αποτυπώνοντας τη στάση της διοίκησης, τουλάχιστον το 90% των προϊσταμένων και των διευθυντών και στους δυο τομείς αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων με διάλογο, προσπαθώντας να βρει μια κοινά αποδεκτή λύση. Σε ελάχιστες περιπτώσεις η διοίκηση αποφεύγει την εμπλοκή της ή απομονώνει τα άτομα.

Σχετικά με τις έρευνες για τις συγκρούσεις, η διοίκηση του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα φαίνεται ότι δε γνωρίζει αν λαμβάνονται υπόψη, ωστόσο αντιλαμβάνεται με ομοφωνία και στους δύο τομείς τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό και ειδικά στην περίπτωση που αποφεύγονται και δεν επιλύονται. Ως μέθοδος πρόληψης υπερισχύει η ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η εκπαίδευση κατέχει χαμηλά ποσοστά, ιδίως στο Δημόσιο τομέα. Όσον αφορά τη Διαμεσολάβηση, η πλειοψηφία δε φαίνεται να τη γνωρίζει, με τα μεγαλύτερα ποσοστά άγνοιας να παρατηρούνται στον Ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ σαν μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον Ιδιωτικό τομέα, το κλίμα στο χώρο εργασίας είναι φιλικό, τα άτομα αρκετά ικανοποιημένα με την εργασία τους και οι συγκρούσεις εμφανίζονται σε ένα μέτριο βαθμό, με το Δημόσιο τομέα να υπερισχύει. Τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους και οι σχέσεις τους φαίνεται να βρίσκονται σε ένα αρκετά καλό επίπεδο. Η στάση επίσης της διοίκησης είναι ικανοποιητική, διότι φαίνεται ως επί το πλείστον πρόθυμη να βοηθήσει τα άτομα να επιλύσουν τις διαφορές τους. Σε αυτό που υστερούν όμως τόσο ο Δημόσιος, όσο και ο Ιδιωτικός τομέας, είναι η εκπαίδευση, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η ενημέρωση σχετικά με νέες μεθόδους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη βελτίωση του συνόλου τους.

### **Προτείνονται:**

- ❖ Η καθιέρωση της υποχρεωτικής και συνεχούς παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ως βασικών εργαλείων για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Μεγαλύτερο βάρος πρέπει να δοθεί στο Δημόσιο τομέα, ο οποίος υστερεί σε θέματα εκπαίδευσης όσον αφορά την ανάπτυξη των υπαλλήλων και των ικανοτήτων τους. Η εκπαίδευση που θα πρέπει να προωθηθεί και στους δυο τομείς οφείλει να είναι διαδραστική και να στοχεύει σε μια πολυεπίπεδη ανάπτυξη των συναισθημάτων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η ηγεσία οφείλει να τονίζει συστηματικά τη σημασία της εκπαίδευσης στους εργαζόμενους της, μέσα από το παράδειγμα της, προκειμένου οι οργανώσεις να μετατραπούν σε «οργανώσεις που μαθαίνουν».
- ❖ Η ενδυνάμωση της ηγεσίας, με νέες ικανότητες αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων και εκμετάλλευσης των ευκαιριών που εμφανίζονται σε κάθε περίπτωση.
- ❖ Η χαλάρωση της ιεραρχίας, η ενίσχυση της επικοινωνίας και της αμεσότητας, η συμμετοχή όλων των ατόμων στις διαδικασίες του οργανισμού και η ανάθεση πρωτοβουλιών από την ηγεσία στους υφισταμένους της. Με αυτό τον τρόπο η επικοινωνία επιτυγχάνεται καλύτερα και τυχόν παρανοήσεις που οδηγούν σε συγκρούσεις αποτρέπονται. Ενισχύονται ταυτόχρονα η συνεργασία, το αίσθημα εμπιστοσύνης και η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

- ❖ Η προώθηση του θεσμού της Διαμεσολάβησης μέσω της καλύτερης ενημέρωσης τόσο στον Ιδιωτικό, όσο και στο Δημόσιο τομέα. Η προώθηση του θεσμού στο Δημόσιο τομέα θα ήταν σε θέση να προλάβει τις χρονοβόρες και δαιδαλώδεις γραφειοκρατικές διαδικασίες που συχνά ακολουθούνται για την επίλυση των διαφορών, κυρίως μεταξύ των υπηρεσιών και των πολιτών.
- ❖ Η σύνδεση των οργανισμών του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα, με φορείς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και με Πανεπιστήμια τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού. Σκοπός η μεταφορά της γνώσης σχετικά με τις εξελίξεις των μεθόδων και των πρακτικών που αφορούν τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στα πλαίσια αυτής, τη διαχείριση των συγκρούσεων.
- ❖ Αντίστοιχη έρευνα θα μπορούσε στο μέλλον να εκπονηθεί σε μεγαλύτερα αστικά κέντρα, όπου εδρεύουν μεγαλύτεροι οργανισμοί του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα, μεταξύ των οποίων είναι οι πολυεθνικές εταιρίες και τα Υπουργεία.

# Επίλογος

---

Μέσα στο ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι καλούνται να επενδύσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους αλλά και να συνεργαστούν μεταξύ τους, προκειμένου να εκπληρώσουν το όραμα και το σκοπό του οργανισμού τους. Είναι γεγονός, ότι εκεί που δημιουργούνται ανθρώπινες σχέσεις οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Έτσι στο χώρο εργασίας, οι διαφορές στα συμφέροντα και στις ανάγκες των ατόμων είναι εύλογο να οδηγούν σε διαφωνίες. Όταν η κουλτούρα του οργανισμού όμως προωθεί τις αρμονικές σχέσεις και τη συνεργασία, η αντιμετώπιση των διαπληκτισμών και η αποκατάσταση των σχέσεων και της ευημερίας του οργανισμού, αποτελούν προτεραιότητα για όλα τα μέλη του.

Οι συγκρούσεις δεν είναι απαραίτητα επιζήμιες. Όταν η διαχείριση τους πραγματώνεται με εποικοδομητικό και δίκαιο τρόπο, έχουν τη δύναμη να προσπορίζουν σημαντικά οφέλη και να ενδυναμώνουν το σύνολο ενός οργανισμού. Πολλοί οργανισμοί όμως τις αντιμετωπίζουν με φόβο και παθητικότητα, και ως αποτέλεσμα βρίσκονται απροετοίμαστοι απέναντι στην εκδήλωση αυτού του φαινομένου. Ορισμένοι παρ' όλα αυτά χαιρετίζουν τις συγκρούσεις ως εφόδια για την εξέλιξη τους και τις αντιμετωπίζουν όχι με φόβο, αλλά με την πεποίθηση ότι θα αποκομίσουν οφέλη από αυτές.

Σαφώς, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες στα πλαίσια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, όραμα, αποφασιστικότητα και σεβασμό προς τον άνθρωπο και τα δικαιώματά του. Η ενημέρωση και η εκπαίδευση όλων των μελών του οργανισμού σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συγκρούσεων, τις δυνατότητες διαπραγμάτευσης και τις εναλλακτικές μεθόδους αντιμετώπισης τους, μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Μια χαρισματική ηγεσία οφείλει να χειρίζεται τα συγκρουσιακά φαινόμενα με γόνιμο τρόπο και να τα αντιμετωπίζει σαν ένα εφελθόριο εξέλιξης και βελτίωσης.

# Βιβλιογραφία

---

## I. Ελληνική

Βακόλα Μαρία, Νικολάου Ιωάννης, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Εκδοτικός Οίκος Rosili, Αθήνα 2012

Βασιλείου Αλεξάνδρα-Αριάδνη, *Εγχειρίδιο εκπαιδευομένων: Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας*, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα 2013

Ιορδάνογλου Δήμητρα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008

Ιορδάνογλου Δήμητρα, Τσακαρέστου Μπέττυ, Τσενέ Λήδα, Λεάνδρος Νίκος, Ιωαννίδης Κωνσταντίνος, *Ηγέτες του Μέλλοντος*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα 2016

Καλογεροπούλου Μαρία, Μουρδουκούτας Πάνος, *Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Θεωρία, σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα, συμπεριφορά και ανάπτυξη*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2012

Κάντας Αριστοτέλης, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Α', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

Κάντας Αριστοτέλης, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Β', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1993

Κάντας Αριστοτέλης, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τόμος Γ', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2008

Κέφης Ν. Βασίλης, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Κέφης Ν. Βασίλης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2014

- Κουκιάδης Δ. Ιωάννης, *Εργατικό Δίκαιο. Επιτομή*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2014
- Κουκιάδης Δ. Ιωάννης, *Εργατικό Δίκαιο. Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2014
- Κτιστάκη Ν. Σταυρούλα, *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2014
- Ληξιουριώτης Ιωάννης, *Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2011
- Μαντάς Νικόλαος, *Διοίκηση Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992
- Μούζα-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, 2006
- Μπουραντάς Δημήτρης, *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
- Νικολόπουλος Ανδρέας, *Μόνος εναντίων όλων. Η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2009
- Παναγιωτοπούλου Ρόη, *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις. Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1997
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003
- Τσέκος Ν. Θεόδωρος, *Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 2007
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001
- Cloke Kenneth, Goldsmith Joan, *Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας: 10 στρατηγικές για όλους*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2014

Dessler Gary, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2015

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, *Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002

Greenberg Jerald, Baron A. Robert, *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 2013

Harvard Business Review, *Για τις Διαπραγματεύσεις και τη Διευθέτηση Διενέξεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004

Leat Mike, Κουζής Γιάννης, Κουτρούκης Θεόδωρος, *Εργασιακές σχέσεις. Μια επιστημονική προσέγγιση*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2009

Miller Katherine, *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και διαδικασίες*, Εκδόσεις Διάυλος, Αθήνα 2006

Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, τόμος Α', Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2007

Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011

Stuart E. Bonnye, Sarow S. Marilyn, Stuart Laurence, *Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008



## II. Ξενόγλωσση

Afzalur M. Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, Quorum Books, USA 2001

Anderson Neil, Ones S. Deniz, Sinangil Handan Kepir, Viswesvaran Chockalingam, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Vol. 2 Organizational Psychology, Sage Publications, London 2001

Corvette Budjac A. Barbara, *Conflict Management. A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*, Pearson Prentice Hall, USA 2007

Costantino A. Cathy, Merchant Sickles Christina, *Designing Conflict Management Systems. A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*, Jossey-Bass Publishers, USA 1996

Folger Robert, Cropanzano Russell, *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, USA 1998

Lewis Clive, *The Definitive Guide to Workplace Mediation and Managing Conflict at Work*, RoperPenberthy Publishing, Weybridge, United Kingdom 2009

Montana J. Patrick, Charnov H. Bruce, *Management*, Barron's Educational Series, USA 2000

Moore W. Christopher, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, USA 2003

Slyke Van J. Erik, *Listening to Conflict. Finding Constructive Solutions to Workplace Disputes*, Amacom Publications, American Management Association, USA 1999

Ury L. William, Brett M. Jeanne, Goldberg B. Stephen, *Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass Publishers, USA 1988

### **III. Αρθρογραφία**

«Η Διαμεσολάβηση τώρα και στην Ελλάδα», Το βήμα του Δικηγόρου, Τεύχος 96, Μάιος 2011

Bambacas Mary, Patrickson Margaret, *Interpersonal Communication Skills that Enhance Organizational Commitment*, Journal of Communication Management, Vol. 12-Issue 1, 2008

Jungst Martijn, Blumberg Boris, *Work Relationships: Counteracting the Negative Effects of Conflict*, International Journal of Conflict Management, Vol. 27-Issue 2, 2016

Lewis S. Dianne, French Erica, Steane Peter, *A Culture of Conflict*, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18-Issue 6, 1997

Omisore Oladosu Bernard, Abiodun Rashidat Ashimi, *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Vol. 3-No. 6, 2014

Thomas W. Kenneth, Kilmann H. Ralph, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument-Profile and Interpretive Report*, CCP Inc. 2010

Thompson L. Leigh, Wang Jiunwen, Gunia C. Brian, *Negotiation*, Annual Review of Psychology Vol. 61, January 2010

### **IV. Νομοθεσία**

Οδηγία 2008/52/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Μαΐου 2008 «Για Ορισμένα Θέματα Διαμεσολάβησης σε Αστικές και Εμπορικές Υποθέσεις», Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L 136/3 της 24/5/2008

N. 3898/2010 «Διαμεσολάβηση σε Αστικές και Εμπορικές Υποθέσεις» (ΦΕΚ Α' 211/16.12.2010)

## **V. Διαδικτυακοί τόποι**

<http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=689380>

<http://www.maximumadvantage.com/ten-causes-of-conflict.html>

<http://smallbusiness.chron.com/major-causes-conflict-960.html>

<http://www.businessdictionary.com/definition/conflict-management.html>

<http://www.diamesolavisi.gov.gr/selida/kathierosi-20is-martioy-os-imeras-tis-diamesolavisis>

<http://www.hellenic-mediation.gr/poioi-eimaste/parousiash>

<http://www.akked.gr/σελίδα/το-αθηναϊκό-κέντρο-κατάρτισης-και-εκπαίδευσης-διαμεσολαβητών-ακκεδ-«προμηθέας»>

<http://www.omed.gr/el>

<http://gmi-mediation.com/mediation/greek-mediation-institute-gmi/>

<http://www.mediate.com/articles/thomasr.cfm>



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



## Ερωτηματολόγιο

### Έρευνα σχετικά με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και την αντιμετώπιση τους

Αγαπητό στέλεχος,

Συγκρούσεις και διαμάχες βιώνουμε αναπόφευκτα στην καθημερινότητα μας και σε όλες τις πτυχές της ζωής μας. Στο εργασιακό μας περιβάλλον, όπου συνυπάρχουμε και συνεργαζόμαστε με τους συναδέλφους μας, προκύπτουν διαφωνίες και αντιθέσεις προερχόμενες από τους διαφορετικούς μας χαρακτήρες, αλλά και από τις διαφορές μας πάνω σε απόψεις που αφορούν τα καθήκοντα μας και τον τρόπο εκπλήρωσης τους. Μέσα από τις συγκρούσεις δημιουργούνται έντονα συναισθήματα, τα οποία επηρεάζουν τόσο τα άτομα, τις σχέσεις τους, την ψυχολογία και την απόδοση τους, όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Παρά το γεγονός ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας συνοδεύονται από πληθώρα αρνητικών αποτελεσμάτων, υπό προϋποθέσεις, ορισμένες μορφές τους δύνανται να οδηγήσουν σε οφέλη για τον οργανισμό και για τα άτομα.

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, διεξάγω μια έρευνα αναφορικά με τις συγκρούσεις και την αντιμετώπιση τους από τους υπό μελέτη οργανισμούς για τη στήριξη της Διπλωματικής μου εργασίας. Στόχος είναι η συγκριτική ανάλυση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών ως προς τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν το φαινόμενο αυτό. Το παρόν ερωτηματολόγιο, στο οποίο καλείστε να απαντήσετε θα χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση αυτή. Η συμβολή σας καθίσταται πολύτιμη, ενώ η τήρηση της ανωνυμίας σας και ο εμπιστευτικός χαρακτήρας των απαντήσεων σας πρέπει να θεωρηθούν δεδομένα. Οι ερωτήσεις είναι πολλαπλών επιλογών, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις καλείστε να δώσετε παραπάνω από μια απαντήσεις. Στις ερωτήσεις με κλίμακα από το 1-5, επιλέγετε το βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι ταιριάζει περισσότερο η απάντησή σας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση,  
Κουρέτα Δήμητρα

## Πρώτο μέρος: Γενικές πληροφορίες

Παρακαλώ επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις σε κάθε ερώτηση  
(\* Απαιτείται)

### **1. Φύλο \***

Ανδρας

Γυναίκα

### **2. Ηλικία \***

18-24

25-34

35-44

45-54

55-60

Ανω των 60

### **3. Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε είναι: \***

Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου/ Δημόσια Υπηρεσία/ ΔΕΚΟ

Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου/ Ιδιωτική Επιχείρηση

### **4. Κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή στην παρούσα εργασία σας; \***

Ναι

Όχι

## Δεύτερο μέρος: Ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τις εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Οι τεταμένες σχέσεις οδηγούν στη μείωση της ικανοποίησης και στην αποδιοργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

### **5. Σε ποιο βαθμό νιώθετε ικανοποιημένος/η από την τωρινή εργασία σας;**

Παρακαλώ επιλέξτε τον αντίστοιχο βαθμό ικανοποίησης στην κλίμακα: (1) Καθόλου (2) Λίγο (3) Αρκετά (4) Πολύ (5) Πάρα πολύ

Καθόλου      1      2      3      4      5      Πάρα πολύ

### **6. Το κλίμα στο χώρο εργασίας σας είναι:**

Παρακαλώ επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις

Φιλικό

Εχθρικό/Συγκρουσιακό

Άλλο:.....

### **7. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα στο χώρο εργασίας σας;**

Καθόλου      1      2      3      4      5      Πάρα πολύ

### **8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η εργασιακή σας ικανοποίηση σχετίζεται με τις σχέσεις σας στο χώρο εργασίας;**

Δεν σχετίζεται καθόλου      1      2      3      4      5      Σχετίζεται πάρα πολύ

## Τρίτο μέρος: Ερωτήσεις σχετικά με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

Συγκρούσεις και διαμάχες, βιώνουμε αναπόφευκτα στην καθημερινότητα μας και σε όλες τις πτυχές της ζωής μας. Στο εργασιακό μας περιβάλλον, όπου συνυπάρχουμε και συνεργαζόμαστε με τους συναδέλφους μας, προκύπτουν διαφωνίες και αντιθέσεις, προερχόμενες από τους διαφορετικούς μας χαρακτήρες, αλλά και από τις διαφορές μας πάνω σε απόψεις που αφορούν τα καθήκοντα μας και τον τρόπο εκπλήρωσης τους.

### **9. Παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;**

Σπάνια            1            2            3            4            5            Συνεχώς

### **10. Τι είδη συγκρούσεων έχετε παρατηρήσει ή/και βιώσει στο χώρο εργασίας σας;**

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις

Μικρές διαφωνίες ή/και παρανοήσεις

Κριτική ή/και υποτίμηση

Αγνόηση ή/και αποκλεισμό

Απειλή

Εκδικητικές συμπεριφορές

Λεκτικές επιθέσεις

Σωματικές επιθέσεις

Άλλο:.....



## 11. Όταν εμπλέκομαι σε μια σύγκρουση/διαφωνία με τους συναδέλφους μου:

Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό που ανταποκρίνεται σε καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Αποφεύγω τους συναδέλφους μου με τους οποίους διαφωνώ, και δεν κάνω προσπάθειες για την επίλυση της σύγκρουσης.					
2. Είμαι ανταγωνιστικός και προσπαθώ να ικανοποιώ τα δικά μου συμφέροντα.					
3. Συμβιβάζομαι με κάτι λιγότερο, θυσιάζοντας ένα μέρος από τα συμφέροντά μου προκειμένου να βρεθεί μια λύση.					
4. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής και δίκαιης λύσης που θα οδηγήσει σε οφέλη και για τις δύο πλευρές.					
5. Υποχωρώ και δεν ικανοποιώ τα δικά μου συμφέροντα προκειμένου να ικανοποιήσω τα συμφέροντα των συναδέλφων μου.					
6. Ακούω τη γνώμη των υπολοίπων, όμως θέλω να υπερισχύει η δική μου.					
7. Με ενδιαφέρει η γνώμη των συναδέλφων μου και τη λαμβάνω υπόψη.					
8. Κατανοώ τα συναισθήματα και τις ανάγκες των συναδέλφων μου.					
9. Ελέγχω τα συναισθήματά μου και δεν εκφράζω το θυμό μου έντονα.					
10. Η σύγκρουση έχει επιπτώσεις στις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου.					
11. Η σύγκρουση έχει επιπτώσεις στην απόδοση και στην ψυχολογία μου.					

**12. Τα αποτελέσματα σε εσάς, ύστερα από την επίλυση μιας σύγκρουσης στην οποία είχατε εμπλακεί ήταν:**

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις

Καλύτερη κατανόηση των άλλων

Μεγαλύτερη παρακίνηση

Ενισχυμένες σχέσεις με τους συναδέλφους σας

Ενισχυμένη συνεργασία

Αυξημένη παραγωγικότητα

Ικανοποίηση

Η κατάσταση παρέμεινε ίδια

Άλλο:.....

**13. Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, έχει οργανώσει κάποιο σεμινάριο/εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχετικά με τις συγκρούσεις, τις επιπτώσεις τους, τη διαχείριση τους κ.λπ.;**

Ναι

Όχι

**14. Σας βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα/σεμινάρια να κατανοήσετε καλύτερα τις συγκρούσεις και τις επιπτώσεις τους;**

Παρακαλώ απαντήστε ΜΟΝΟ στην περίπτωση που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε θετικά

Καθόλου      1      2      3      4      5      Πάρα πολύ

## Τέταρτο μέρος: Η στάση της Διοίκησης

**15. Όταν οι υφιστάμενοι σας εμπλέκονται σε μια σύγκρουση, πώς την αντιμετωπίζετε συνήθως;**

Παρακαλώ, απαντήστε ΜΟΝΟ στην περίπτωση που στην ερώτηση 4 απαντήσατε θετικά (κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή). Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις.

Με διάλογο, προσπαθώντας να βρείτε μια κοινά αποδεκτή και δίκαιη λύση

Αποφεύγετε την εμπλοκή σας, αφήνοντας τα στελέχη σας να λύσουν το ζήτημα

Επιβάλετε τη λήξη της σύγκρουσης χωρίς συζήτηση με τους εμπλεκόμενους, και δεν την επιλύετε

Δεν προσπαθείτε να λύσετε το ζήτημα και να ανακαλύψετε τις βαθύτερες αιτίες του, απλώς τοποθετείτε τα άτομα σε διαφορετικά γραφεία, τμήματα κ.λπ.

Άλλο:.....

**16. Στα πλαίσια της ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνει ο οργανισμός σας υπόψη του τις έρευνες που αφορούν τον τομέα της διαχείρισης των συγκρούσεων;**

Παρακαλώ, απαντήστε ΜΟΝΟ στην περίπτωση που στην ερώτηση 4 απαντήσατε θετικά (κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή). Αφορά έρευνες που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό ή στην Ελλάδα, από Πανεπιστήμια, ινστιτούτα και άλλους φορείς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν ή να εξελίξουν τις πρακτικές, τις μεθόδους και τις στρατηγικές τους, για την αποτελεσματική πρόληψη και αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων των συγκρούσεων.

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

**17. Εφαρμόζει ο οργανισμός σας τουλάχιστον μια από τις παρακάτω μεθόδους πρόληψης των συγκρούσεων;**

Παρακαλώ, απαντήστε ΜΟΝΟ στην περίπτωση που στην ερώτηση 4 απαντήσατε θετικά (κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή). Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

Εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια

Ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού

Αποφυγή συνθηκών ανταγωνισμού όπως π.χ. άνιση μεταχείριση, άνιση κατανομή αμοιβών

Αποδοχή της πολυμορφίας και της διαφορετικότητας

Ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας

Οικοδόμηση ισχυρών εργασιακών σχέσεων

Κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας

Άλλο:.....

**18. Η αποφυγή και η μη επίλυση μιας σύγκρουσης που έχει εκδηλωθεί, έχει αρνητικές επιπτώσεις για έναν οργανισμό;**

Παρακαλώ, απαντήστε ΜΟΝΟ στην περίπτωση που στην ερώτηση 4 απαντήσατε θετικά (κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή).

Ναι

Όχι

## Η Διαμεσολάβηση

Η Διαμεσολάβηση είναι μια εναλλακτική μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων, κατά την οποία στη διαπραγμάτευση και στην προσπάθεια επίλυσης μιας σύγκρουσης, παρεμβαίνει ένα αποδεκτό από τα μέρη τρίτο πρόσωπο, προερχόμενο από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ο Διαμεσολαβητής, είναι ειδικά εκπαιδευμένος και βοηθάει τα άτομα να επιλύσουν τη διαφωνία τους μέσα από την ανεύρεση ικανοποιητικών και δίκαιων λύσεων. Στόχος του είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης. Στην Ελλάδα ψηφίστηκε ο Ν. 3898/2010 «Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις», ο οποίος κατοχυρώνει νομοθετικά το θεσμό του Διαμεσολαβητή.

**19. Γνωρίζετε για τη Διαμεσολάβηση;**

Παρακαλώ, απαντήστε ΜΟΝΟ στην περίπτωση που στην ερώτηση 4 απαντήσατε θετικά (κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή).

Ναι

Όχι

**20. Έχετε απευθυνθεί σε ένα τρίτο μέρος (Διαμεσολαβητή) για την επίλυση των ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων;**

Παρακαλώ, απαντήστε ΜΟΝΟ στην περίπτωση που στην ερώτηση 4 απαντήσατε θετικά (κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή).

Ναι

Όχι