

**2015 - 2016**



# **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ**

**ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΣΠΥΡΙΔΑΚΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΒΙΓΛΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ 7973**

**ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ 7114**

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Προτίστως να ευχαριστήσουμε τον κ. Σπυριδάκο Α. καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Πειραιά και επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας, για τη δυνατότητα που μας έδωσε να προχωρήσουμε στην εκπόνηση της διπλωματικής μας εργασίας, για την πολύτιμη βοήθειά του, αλλά και την εμπιστοσύνη που μας έδειξε.

Επίσης, ουσιαστική ήταν και η βοήθεια που προσέφερε ένα σύνολο ανθρώπων εκτός της σχολής, τους οποίους οφείλουμε να ευχαριστήσουμε για την παροχή πληροφοριών πους μας προσέφεραν ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς η συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην λειτουργική σύγκρουση και στην διαπραγμάτευση ως πρόληψη της σύγκρουσης.

Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον οι συγκρούσεις είναι συνεχόμενες και πολλές φορές αδύνατο να αποφευκτούν. Η διοίκηση συγκρούσεων (conflict management) αποτελεί την κύρια προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας. Τα προβλήματα επικοινωνίας που οδηγούν σε βίαιες συγκρούσεις δημιουργούνται όταν μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά της θίγονται ή απειλούνται.

Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών (Boulding, 1963). Εν συνεχεία, όταν η σύγκρουση δεν αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά, οι συνέπειες για τις οργανώσεις είναι αρνητικές (Barklay, 1991- Jarowski & Kohli, 1997) καθώς και η παντελής μη διαχείριση των συγκρούσεων έχει επιβλαβείς συνέπειες στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων της οργάνωσης (Jehn, 1995- 1997).

Θα αναλυθούν τα ενδεχόμενα αίτια των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση – οργανισμό τα οποία εξαρτώνται και από τις επιδράσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δυσμενής οικονομική θέση στην οποία έχει εισέλθει η Ελλάδα, το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, ο αριθμός των απολυθέντων που καθημερινά αυξάνει και οι δεκάδες εκατοντάδες επιχειρήσεις που μάχονται να επιβιώσουν, δημιουργούν μία ασταθή, αβέβαιη και απειλητική πραγματικότητα για τους εργαζόμενους.

Είναι λογικό μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα εργασίας να αυξάνεται ο ανταγωνισμός των εργαζομένων που οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Η έλλειψη ασφάλειας, το δυσάρεστο περιβάλλον, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι χαμηλές αμοιβές, συμβάλουν καθοριστικά στην γέννηση εντάσεων εντός της επιχείρησης οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και ενδεχομένως και στις σχέσεις τους με τη διοίκηση.

Τέλος, η δημιουργία εντάσεων και συγκρούσεων αποτελεί μια νέα πραγματικότητα στο σημερινό επαγγελματικό περιβάλλον και οι ηγεσίες των επιχειρήσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν αυτές τις καταστάσεις διασφαλίζοντας προϋποθέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας έτσι ώστε εάν δεν αποφεύγονται τουλάχιστον να επιλύονται παραγωγικά.

## SUMMARY

This paper will focus especially on functional conflict and negotiation as conflict prevention.

In an organizational environment conflicts are continuous and often impossible to avoidable. The conflict management (conflict management) is the main condition of the effectiveness of a team. Communication problems that lead to violent conflicts arise when a group perceives that its interests are affected or threatened.

The conflict is defined as the result of disagreement or opposition within the person (himself) or between two or more individuals or between groups / organizations (Boulding, 1963). Then, when the conflict is not handled effectively, the consequences for organizations are negative (Barklay, 1991- Jarowski & Kohli, 1997) and the complete non-conflict management have harmful effects on the organization problem solving process (Jehn, 1995- 1997).

They analyzed the possible causes of conflict in a company - organization which depend on the effects of the global economic crisis. A typical example is the unfavorable financial situation in which Greece has entered the unstable work environment, the number of laid-off daily increases and dozens of hundreds of companies that are fighting to survive, creating an unstable, uncertain and threatening reality for the workers.

It makes sense in such a working climate growing competition for workers often leads to conflicts in the workplace. The lack of security, the unpleasant environment, excessive workload and low pay, decisively contribute to tensions birth within the company that may lead to conflicts between workers and possibly also in their relations with the administration.

Lastly, creating tensions and conflicts is a new reality in today's professional environment and business leaders are invited to address and resolve these situations by ensuring cooperation and communication conditions so that if not avoid at least be resolved productively.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup></b>	
<b>1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ</b>	
1.1 Ορισμοί της σύγκρουσης.....	σελ. 7
1.2 Αίτια της σύγκρουσης.....	σελ. 7
1.3 Μορφές της σύγκρουσης.....	σελ. 9
1.4 Διαδικασία της σύγκρουσης.....	σελ. 10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup></b>	
<b>2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b>	
2.1 Αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων.....	σελ. 11
2.2 Θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων.....	σελ. 12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>Ο</sup></b>	
<b>3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ</b>	
3.1 Τρόποι αποφυγής της σύγκρουσης.....	σελ. 13
3.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης της σύγκρουσης.....	σελ. 14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup></b>	
<b>4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b>	
4.1 Ορισμός της έννοιας <<Διαχείριση Συγκρούσεων>>...σελ.	16
4.2 Στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων.....σελ.	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>Ο</sup></b>	
<b>5. CASE STUDY</b>	
5. Coca Cola 3E - Ελλάδα.....	σελ. 19
5. Πόρισμα.....	σελ. 21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>Ο</sup></b>	
<b>6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	
6.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....	σελ. 23
6.2 Αποτελέσματα της έρευνας.....	σελ. 25
6.3 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου.....	σελ. 36
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	σελ. 38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ. 48

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην ικανότητά της να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η προσαρμοστική δυνατότητα την οποία έχει η επιχείρηση αντανακλάται στην δομή και την λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Παρά την τεχνολογική εξέλιξη οι ανθρώπινες σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα παραμένουν σε κρίσιμη κατάσταση και αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξακολουθεί να βασίζεται κυρίως στην ανθρώπινη συμπεριφορά, γνώση και κατανόηση.

Μέσα σε μια επιχείρηση, άνθρωποι με διαφορετικές προσωπικότητες, αντιλήψεις, ιδεολογίες και κουλτούρα, καλούνται να συνεργαστούν και πολύ εύκολα μπορεί να οδηγηθούν στην σύγκρουση. Ο σύγχρονος άνθρωπος καταναλώνει τουλάχιστον το 30% του χρόνου του στον χώρο εργασίας οπότε οι συγκρούσεις είναι κάτι αναπόφευκτο μέσα στην επιχείρηση. Η αλληλεξάρτηση των μελών μιας ομάδας, η ασυμβατότητα των στόχων, η αβεβαιότητα, η έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας αποτελούν πηγές έντασης και συγκρούσεων (Στειακάκης, Κατζός 2002).

Καταλήγουμε ότι, αν τα αποτελέσματα των συγκρούσεων θα είναι θετικά ή αρνητικά, καθορίζεται κατά βάση από το εάν οι συγκρούσεις καταλήγουν να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές μέσα σε μια επιχείρηση. Είναι μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Δηλαδή οι συγκρούσεις δημιουργούνται όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεων (March & Simon, 1958).

Ένας τρόπος με τον οποίον η πρόληψη των συγκρούσεων μπορεί να διευκολυνθεί είναι μέσα από τον προσεκτικό σχεδιασμό της δομής του οργανισμού. Επίσης, οι προϊστάμενοι μπορούν να προλάβουν συγκρούσεις χρησιμοποιώντας μεθόδους, όπως την αποφυγή ανάδειξης ενός ζητήματος που προκαλεί διαφορές, την καταστολή των διαφορών μεταξύ των μελών, τη πρόκληση ελεγχόμενων συγκρούσεων για να εκτονωθούν οι διαφορές και την δημιουργική σύνθεση των διαφορών. Τα διοικητικά στελέχη ξοδεύουν τουλάχιστον το 20% του χρόνου εργασίας τους στη διαχείριση των συγκρούσεων (Thomas & Schmidt, 1976).

Παρόλα αυτά όταν εμφανιστεί μια σύγκρουση, χρειάζεται να εφαρμοστεί μια σωστή στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων για την άμεση καταπολέμηση και αντιμετώπιση των φλεγόντων ζητημάτων που ταλαιπωρεί και αποδυναμώνει τόσο τα ίδια τα στελέχη όσο και τον οργανισμό στο σύνολό του.

Μέσω της αντιμετώπισης μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα εργασίας, η παραγωγικότητα των εργαζομένων και το κέρδος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα το κέρδος της επιχείρησης θα αυξηθεί σημαντικά αν υπάρχουν και όλοι εκείνοι οι παράγοντες που τείνουν προς την πραγματοποίησή του. Στην μελέτη μας αυτή θα ασχοληθούμε με τις συγκρούσεις που διαδραματίζονται στον χώρο εργασίας ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης - οργάνωσης.

Πέρα από την δυσκολία της αντιμετώπισης των προβλημάτων που αφορούν την οργάνωση, η μη διαχείριση των συγκρούσεων σχετίζεται με την μη ικανοποίηση της εργασίας και αφορά όλα τα μέλη της οργάνωσης (Menon, Jarowski & Kohli, 1997). Η σύγκρουση μπορεί να αποβεί βλαπτική για τον οργανισμό, είτε επειδή οι υπάλληλοι δεν θα έχουν την ίδια διάθεση να εργαστούν, είτε επειδή κάποιοι ίσως και καλοί υπάλληλοι θα αποχωρίσουν από τον οργανισμό.

Τέλος, σε αντίθεση με τις αρνητικές επιπτώσεις η σύγκρουση μπορεί να είναι και θετική για την οργάνωση διότι πολλές φορές μετά από κάποια σύγκρουση ο οργανισμός ανανεώνεται, προχωρά σε περισσότερο πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις και ξεφεύγει από την αδράνεια που πιθανόν είχε υποπέσει (Robbins, 1995/ Axelrod, 1998/ Καντάς, 1995).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

#### 1.1 ΟΡΙΜΣΟΙ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Ως σύγκρουση αναφέρεται κυρίως ένα αρνητικό φαινόμενο το οποίο εκδηλώνεται μέσω διαφωνίας, αντίδρασης ή αντιπαράθεσης μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Αυτό μπορεί να προκαλέσει δυσλειτουργίες στην ορθή παραγωγικότητα και συνεργασία αλλά και στο ήθος των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται σε μία επιχείρηση. Η οργανωσιακή σύγκρουση συμβαίνει όταν τα μέλη της οργάνωσης ενεργούν ή υιοθετούν στάσεις που είναι ασυμβίβαστες με αυτές των συναδέλφων τους ή των εξωτερικών μελών που αξιοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της οργάνωσης (Rahim, 2001).

Οι συγκρούσεις συνήθως όσο πιο βαθιά είναι ριζωμένες οι διαφορές που τις προκαλούν τόσο πιο δύσκολα επιλύονται, ενώ αν είναι απλές διαφωνίες τότε είναι εύκολο να διευθετηθούν. Επίσης, υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες ο οργανισμός ανανεώνεται μετά την επίλυση της σύγκρουσης. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται (Walton, 1969).

Ως σύγκρουση ορίζεται και η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όταν η μία ομάδα λειτουργεί εις βάρος της άλλης επιδιώκοντας να έχει αυτή το μοναδικό συμφέρον. Η σύγκρουση μπορεί να οφείλεται στη φτωχή επικοινωνία στην έλλειψη εμπιστοσύνης και στη λανθασμένη διοίκηση των εργασιακών σχέσεων, στον δόλο ατόμου ή ατόμων να εμποδίσει την επίτευξη στόχων για προσωπικό όφελος.

Τέλος, η σύγκρουση εμφανίζεται όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, διότι δεν μπορεί να βρεθεί μία κοινή λύση η οποία θα είναι αποδεκτή και από τις δύο ομάδες ατόμων αλλά και γιατί οι άνθρωποι κάνουν διαφορετικές επιλογές πάνω στα ίδια θέματα. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, ανεξάρτητα από τους ορισμούς που βρίσκουμε, οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μίας οργάνωσης είναι ένα συχνό φαινόμενο και δύσκολο να αποφευχθεί αλλά όταν αυτές επιλύονται ομαλά, βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της και να προάγει την εξέλιξή της βελτιώνοντας παράλληλα τις.

#### 1.2 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη σύγκρουση που υπάρχει σε έναν οργανισμό, οφείλουμε να γνωρίζουμε τις αιτίες που την προκαλούν. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η σωστή διαχείριση της σύγκρουσης και θα αντιμετωπισθεί θετικά για την επιχείρηση.



Η μη ύπαρξη διαφορετικών στόχων οδηγεί τα άτομα ή τις ομάδες σε συγκρουόμενους στόχους μέσα στον οργανισμό. Όταν τα άτομα έχουν ίδιους στόχους τότε η επίτευξη των μεν πραγματοποιείται εις βάρος της επίτευξης των δε. Ο στόχος του ενός είναι η υλοποίηση του στόχου του άλλου και αυτό οδηγεί στη σύγκρουση. Τα στελέχη δεν καταλαβαίνουν την ουδετερότητα που πρέπει να κρατήσουν και δεν αντιλαμβάνονται το πρόβλημα του οργανισμού όταν δημιουργούν τέτοιου είδους συγκρούσεις. Η λανθασμένη κατανόηση των στόχων αλλά και των διαφορών τους μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση τα στελέχη και εν συνεχεία σε σύγκρουση.

Μία από τις βασικές αιτίες είναι η μη αποτελεσματική ή κακή επικοινωνία ανάμεσα σε ομοιοβάθμους αλλά και ανάμεσα σε προϊστάμενους-υφιστάμενους. Η κακή επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους οδηγεί σε διαφωνίες, παρεξηγήσεις, εντάσεις και δυσκολίες που καταλήγουν στη σύγκρουση. Όταν ανάμεσα στα άτομα δεν γίνεται ολοκληρωμένη μετάδοση, σωστή μετάφραση και αντίληψη των πληροφοριών τότε τα άτομα μπερδεύονται, δεν κατανοούν τις πληροφορίες και στο τέλος δημιουργείται ένα κλίμα παρεξηγήσεων.

Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, τα μόνους τα οποία είναι συγκεκριμένα και παράλληλα επιθυμητά από όλους, η αδυναμία κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων, η αναξιοκρατική κατανομή των πόρων, οι περιορισμένες δυνατότητες καριέρας και τέλος οι αντίθετες απόψεις στο οικονομικό κομμάτι ανάμεσα στους προϊστάμενους, τους υφιστάμενους και τα συνδικάτα οδηγούν σε έντονες συγκρούσεις που δύσκολα αποφεύγονται.

Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων σε ότι αφορά τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες και τα πρότυπα συχνά δημιουργούν συγκρούσεις στο χώρο των επιχειρήσεων. Οι διαφορετικές ιδέες, γνώμες και στάσεις γίνονται πηγές συγκρούσεων. Επίσης, τα διοικητικά στελέχη, εκπροσωπώντας διαφορετικά τμήματα αναπτύσσουν στάσεις βασιζόμενες σε διαφορετικές αξίες.

Η οργανωτική δομή και οι διαδικασίες μέσα σε μία επιχείρηση αποτελούν σημαντικό παράγοντα συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Οι οργανωτικές αδυναμίες μπορούν να θεωρηθούν η ασάφεια των συνολικών στόχων της επιχείρησης και κατ' επέκταση των επιμέρους στόχων των τμημάτων της. Ακόμα ο μη σαφής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων των μελών ή η έλλειψη συντονισμού και πληροφόρησης υποδηλώνουν αδυναμία στις οργανωτικές δομές της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, συγκρούσεις δημιουργούνται και από εσφαλμένους χειρισμούς των διοικητικών στελεχών ενός οργανισμού οι οποίοι γίνονται τροφή για σχόλια από τους υπόλοιπους εργαζόμενους και προκαλούν την αμφισβήτηση των ικανοτήτων τους στον τομέα της διοίκησης. Οι εργαζόμενοι χάνουν την εμπιστοσύνη αλλά και το σεβασμό τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές και συγκρούσεις.

Η ανισότητα που ενδέχεται να υπάρχει σε μία επιχείρηση ανάμεσα στα στελέχη της όσον αφορά τη συμπεριφορά και την κατανομή των υποχρεώσεων. Οι διακρίσεις μέσα στον εργασιακό χώρο οδέουν σε προστριβές. Τέλος, ο ζωτικός χώρος μέσα στον οργανισμό ο οποίος έχει την έννοια της σφαίρας επιρροής. Όλα τα μέλη της οργάνωσης κατέχουν το καθένα ξεχωριστά το δικό του χώρο επιρροής ή ελέγχου. Όταν όμως αυτός ο χώρος ή σφαίρα παραβιάζεται από τα υπόλοιπα μέλη που

επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής ή ελέγχου προκαλείται σύγκρουση. Είναι λοιπόν βασικό για να επιτευχθεί η ορθή και ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να σέβονται τις αρμοδιότητες των συναδέλφων τους καθώς και τη θέση τους στην εταιρεία.

### 1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό δύναται να χωριστούν σε εσωτερικές αλλά και εξωτερικές. Οι εσωτερικές συγκρούσεις κατηγοριοποιούνται στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα στην εταιρεία, δηλαδή σε ατομικό επίπεδο ανάμεσα στους εργαζόμενους, σε αυτές μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας καθώς και σε ομαδικό επίπεδο ανάμεσα στις ομάδες της ίδιας επιχείρησης. Αντίθετα, οι εξωτερικές συγκρούσεις εκδηλώνονται ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς.

Στις διαπροσωπικές συγκρούσεις οι εργαζόμενοι φτάνουν σε σύγκρουση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για διάφορους λόγους. Το βασικό είναι ο ανταγωνισμός για την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών πόρων που προσφέρει η επιχείρηση, όπως χρηματικά έπαθλα ή καλύτερη θέση και καριέρα. Επίσης, πολλές συγκρούσεις δημιουργούνται εξαιτίας των διαφορετικών πεποιθήσεων, πιστεύω, ιδεών και μόρφωσης. Συχνές είναι και οι συγκρούσεις που συμβαίνουν ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας. Πολλοί συνεργάτες δυσκολεύονται να επιλέξουν ανάμεσα σε περισσότερους στόχους οι οποίοι έχουν τα ίδια οφέλη με αποτέλεσμα να δημιουργείται η σύγκρουση. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και όταν τα μέλη έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε στόχους που περιέχουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα αλλά και όταν οι στόχοι της ομάδας περιέχουν αρνητικά αλλά παράλληλα και θετικά οφέλη.

Τις ομαδικές συγκρούσεις τις συναντάμε ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εταιρίας αλλά και σε ομάδες που ανήκουν στο ίδιο τμήμα. Συχνά ομάδες ανταγωνίζονται για τους λιγοστούς χρηματοδοτικούς πόρους και οδηγούνται στη σύγκρουση. Ένας λόγος είναι ο λανθασμένος συντονισμός του οργανισμού για τους στόχους καθώς και η μη διαφορά της τυπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης. Προκαλούνται λειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ των διάφορων λειτουργιών που έχει αναλάβει μία ομάδα ή ομάδες αλλά και μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Συνεχίζοντας, ένα ακόμα είδος σύγκρουσης είναι η σύγκρουση συνεργασίας που προέρχεται από τους πρωταγωνιστές των ομάδων που πράττουν την συνεργασία για την επίτευξη του κοινού τους στόχου. Τέλος, οι ιεραρχικές συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων μίας εταιρίας, που μπορεί να οφείλονται και σε προσωπικές συγκρούσεις, πολλές φορές θέτουν εμπόδια στις ομάδες στην επικοινωνία.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στους οργανισμούς συμβαίνουν όταν δύο οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν διαφορές μεταξύ τους. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να προκύπτουν από συνεργασίες που δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συμφωνίες εργασίας μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, για την επίτευξη ενός στόχου στην αγορά ή από την σύζευξη αυτών για κοινή ωφέλεια, που δεν μπόρεσαν να πραγματοποιηθούν. Οι οργανισμοί συγκρούονται κυρίως εξαιτίας του ανταγωνισμού τους στην αγορά και εξαιτίας της επιθυμίας τους να κατέχουν το μονοπώλιο σε συγκεκριμένο μερίδιο αυτής. Ο ανταγωνισμός για την επιβίωση της μίας εις βάρος

της άλλης επιχείρησης αρκετές φορές είναι μονόδρομος αλλά και η επιθυμία τους να κερδίσουν τον πελάτη οδηγούν αναπόφευκτα στη σύγκρουση.

#### 1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα ενός οργανισμού αλλά και έξω από αυτόν είναι ένα συχνό φυσικό φαινόμενο το οποίο τις περισσότερες φορές εμφανίζεται κλιμακωτά και όχι αιφνιδιαστικά. Οι συγκρούσεις αυξάνονται, μειώνονται, υποβόσκουν αλλά και δημιουργούνται κατά την συνύπαρξη των εργαζομένων και των συνεργασιών.

Αρχικά, η σύγκρουση δημιουργείται είτε λόγω κάποιας μορφής απειλής συμφερόντων, είτε από άλλες αιτίες ανταγωνισμού. Στη συνέχεια, γίνεται αντιληπτή και συνειδητή από τις αντικρουόμενες πλευρές, τους υπόλοιπους συνεργάτες και από το διοικητικό προσωπικό. Αυτό οδηγεί στην αναζήτηση των αιτιών, στην αναθεώρηση των απόψεων των συγκρουόμενων πλευρών, τους τρόπους επίλυσης αλλά και την επίτευξη μίας συμφωνίας. Επίσης, αφού αναφερθούν οι τρόποι αντιμετώπισης τα μέλη της σύγκρουσης σχεδιάζουν την πραγματοποίηση αυτών ή την άρνησή τους και εν συνεχεία τη διαιώνιση της έκδηλης σύγκρουσης. Τελειώνοντας, η σύγκρουση αλλά και το τελικό στάδιο της σχεδίασης των επιλογών, μπορεί να συνεχιστεί για μακροχρόνια ή βραχυχρόνια περίοδο με αποτέλεσμα να υπάρξουν συνέπειες για τη λειτουργία της επιχείρησης τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (Miller, 2006),(Pondy, 1967),(Thomas, 1976).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 2.1 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι ενός οργανισμού ανεξαρτήτως του αριθμού των εργαζομένων που απασχολεί στο ενεργητικό της. Αυτές όταν δεν αντιμετωπιστούν σωστά μπορεί να είναι μη λειτουργικές για την επιχείρηση και να έχουν καταστροφικά αποτελέσματα. Συνήθως, οι λόγοι που οδηγούν στη σύγκρουση, η διαδικασία αυτής αλλά και τα αποτελέσματά της έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργικότητα της επιχείρησης και στον τρόπο οργάνωσής της.

Οι εμπλεκόμενοι της σύγκρουσης απορροφούνται από αυτήν με αποτέλεσμα να μην έχουν τον δέοντα επαγγελματισμό στην τέλεση των καθηκόντων τους. Αισθητή γίνεται η μείωση της παραγωγικότητας από τους συγκρουόμενους αφού η επικοινωνία είναι προβληματική έως ανύπαρκτη, η συνεργασία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ομαλά επίπεδα και γενικότερα δημιουργείται ένα ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για όλους τους εργαζόμενους. Στόχοι που έχουν αναλάβει οι εμπλεκόμενοι μένουν χρονικά πίσω ή δεν επιτυγχάνονται ποτέ με αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάνει έδαφος στην αγορά αλλά και να καταρρέει ηθικά εκ των έσω. Η ύπαρξη του αρνητικού κλίματος υποβοηθά τη δημιουργία νέων συγκρούσεων αλλά και την αναζωπύρωση των ήδη υπαρχόντων. Ο συναισθηματικός κόσμος φορτίζεται και η επικράτηση της λογικής και του κοινού συμφέροντος για τον οργανισμό χάνεται. Η συνολική οργάνωση της επιχείρησης χάνει τον ειρμό της.

Η εταιρεία βγαίνει ζημιωμένη από τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις διότι τα άτομα χάνουν τη συνοχή τους ως προς την ομάδα, μπαίνουν στη μέση προσωπικές φιλοδοξίες και χάνεται η αφοσίωση της κοινής πορείας του οργανισμού και γενικά εμφανίζεται το αίσθημα της εχθρότητας αλλά και της μονόπλευρης αντίληψης στην οποία ο ένας αναγνωρίζει στον άλλον μόνο τα αρνητικά του χαρακτηριστικά. Επίσης, άτομα τα οποία θεωρούνταν πρότυπα εντός της επιχείρησης ή είναι διοικητικά στελέχη ή εκπρόσωποι μίας ομάδας, όταν υποπέσουν σε αντιδικίες και συγκρούσεις πολλές φορές παρασύρουν και τους υπόλοιπους εργαζόμενους μαζί τους (Ruekert & Walker, 1987), (Dawes & Graham, 2005).

Τέλος, βασικές επιπτώσεις είναι ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας εμφανίζουν μεγάλα ποσοστά άγχους σε όλους τους παρευρισκόμενους και γενικά τους ασκείται υψηλή πίεση σωματικά και ψυχολογικά εντός της επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση τους ακολουθεί και εκτός της επιχείρησης στο προσωπικό τους περιβάλλον δημιουργώντας τους εκ νέου προβλήματα. Όλη αυτή η κατάσταση οδηγεί το άτομο σε επαγγελματική εξουθένωση και εν συνεχεία στην μείωση της απόδοσής του το οποίο είναι καταστροφικό για τον ίδιο αλλά και για την επιβίωση του οργανισμού (Glowinkowski & Cooper 1985).

## 2.2 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η πλειοψηφία των ανθρώπων έχει την εσφαλμένη άποψη ότι οι συνέπειες μίας σύγκρουσης μπορεί να επιφέρουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό όμως δεν είναι αλήθεια. Αντίθετα, οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν και θετικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με το De Dreu (2008), μπορεί μία σύγκρουση να οδηγήσει σε απόδοση της ομάδας όταν: **α)** η σύγκρουση εστιάζεται στα καθήκοντα και όχι σε ανθρώπινες σχέσεις **β)** τα καθήκοντα αυτά δεν είναι πολύπλοκα **γ)** υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση καθώς και συνεργασία από όλους για τους συνολικούς στόχους και **δ)** οι συμμετέχοντες στη σύγκρουση κάνουν χρήση της τεχνικής της διαπραγμάτευσης για να βρύνε από κοινού τη καλύτερη δυνατή λύση.

Ορισμένες από τις κύριες θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι οι εξής:

1. Η εμφάνιση μίας σύγκρουσης μπορεί να προκύψει από υγιή ανταγωνισμό μεταξύ ατόμων ή ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον.
2. Μία «θετική σύγκρουση» μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομίες και αλλαγές.
3. Μέσα από μία σύγκρουση αυξάνεται η συνοχή μεταξύ των αντικρουόμενων ομάδων καθώς και οι δύο μεριές, με καλή συνεργασία και διαπραγμάτευση, επιδιώκουν τη καλύτερη δυνατή λύση.
4. Θετικό αποτέλεσμα των συγκρούσεων είναι η αύξηση της παραγωγικότητας.
5. Η εμφάνιση μίας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο σημαίνει και εύρεση του τρόπου για την οριστική αντιμετώπισή της.
6. Με την εκδήλωση της σύγκρουσης έχουμε την απελευθέρωση αρνητικής ενέργειας του ατόμου ως κάποια εκτόνωση καθώς και την απαλλαγή από το στρες και το άγχος της καθημερινότητας.
7. Αποτέλεσμα μίας «θετικής σύγκρουσης» είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας και συνεργασίας από τους συμμετέχοντες με σκοπό την καλύτερη αντιμετώπιση μίας επερχόμενης διαφωνίας.
8. Μία από τις βασικότερες θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι η διαμόρφωση των ανερχόμενων ηγετών στη πάλη του ανταγωνισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

#### 3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Μπορεί να απομακρυνθεί σε μεγάλο βαθμό ο κίνδυνος της σύγκρουσης μέσα από επικοινωνιακές τεχνικές και τρόπους καλής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Παρακάτω διατυπώνονται κάποιες συμβουλές, οι οποίες σύμφωνα με τον Mark Sichel (1999) έχουν ως στόχο την αποφυγή των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

- Όσα λέτε πρέπει να αντιπροσωπεύουν εσάς και τον τρόπο σκέψης σας. Προτού μιλήσετε σκεφτείτε πρώτα τις συνέπειες των λεγόμενων σας. Σε καμία περίπτωση μην αντιδράτε επιπόλαια.
- Υπάρχει περίπτωση ο προϊστάμενός σας να θέλει να σας εκφράσει την δυσαρέσκεια του μαζί σας, ή κάποιος συνάδελφος σας να είναι απογοητευμένος με την συνεργασία σας, ή ακόμα και κάποιος υφιστάμενος σας να έχει παράπονα για τον τρόπο που του συμπεριφέρεστε. Σε όποια από τις παραπάνω θέσεις και αν βρεθείτε αντί να έρθετε σε σύγκρουση με σκοπό να πείσετε τον άλλον για το αντίθετο, απλά καταλάβετε τον και προσπαθήστε να κατανοήσετε την θέση του. Άλλωστε η συμπλοκή μπορεί να οδηγήσει μόνο σε επιδείνωση μιας κατάστασης. Γενικότερα όταν προκύπτουν προβλήματα στο εργασιακό χώρο ή ακόμα και όταν διαφωνείτε με κάποια πράγματα σκεφτείτε τα πρώτα και αφού βγάλετε τα συμπεράσματά σας τότε ενεργείστε. Ποτέ μην προτρέχετε σε βιαστικά συμπεράσματα διότι ο χώρος εργασίας είναι πολύ ευάλωτος στην δημιουργία συγκρούσεων .
- Ωστόσο αν βρεθείτε κοντά σε μια σύγκρουση με ένα συνάδελφο σας, μιας και είναι αναπόφευκτο να εκλείψουν εντελώς στον εργασιακό χώρο, αποφύγετε τις υπερβολές. Παραμείνετε ήρεμος και τυπικός, ακόμη και αν έχετε εμφανώς τη σωστή άποψη. Οι υπερβολικές αντιδράσεις δεν ωφελούν, αντίθετα μπορεί να προκαλέσουν μεγαλύτερα προβλήματα ακόμα και την απόλυση από την επιχείρηση.
- Θέστε ευδιάκριτα όρια: Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον ο καθένας, από τους υπαλλήλους μέχρι και τα διευθυντικά στελέχη, πρέπει και οφείλει να γνωρίζει τα όριά του. Είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης τα όρια αυτά να είναι ορατά από όλους και το κυριότερο να μην παραβαίνονται. Αφού δημιουργήσετε τα παραπάνω όρια, στη συνέχεια οφείλετε να είστε φιλικός και εγκάρδιος με τους συνεργάτες σας. Μην ξεχνάτε να δείχνετε ενδιαφέρον για αυτούς όχι μόνο σε ό,τι αφορά το κομμάτι της δουλειάς, αλλά και για την προσωπική τους υγεία και ευημερία ή ακόμα και για το πώς αισθάνονται. Με τον τρόπο αυτό θα αποφύγετε τυχόν δυσαρέσκεις ενώ οι καλές σας σχέσεις θα αποβούν ευεργετικές για την εργασία.
- Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι μάνατζερ οφείλουν να μπορούν να ανταποκριθούν σε ζητήματα σχετικά με την διατήρηση και την προστασία της

ασφάλειας της θέσης τους. Φροντίστε να μπορείτε να προστατεύετε τον εαυτό σας με εμπειριστατωμένη τεκμηρίωση των πιθανών δυνητικών και ασταθών καταστάσεων. Ο κανόνας αυτός ισχύει και για τις δύο όψεις της δομής της εξουσίας.

- Υιοθετήστε μια στρατηγική υπομονής χωρίς ανώφελες συγκρούσεις. Αν ο στόχος σας είναι μια επιτυχημένη και ανοδική καριέρα τότε ίσως χρειαστεί να χάσετε κάποιες "μάχες" προκειμένου να κερδίσετε τον "πόλεμο". Αξιολογήστε την κάθε περίπτωση χωριστά, μετρώντας τα κέρδη και τις ζημιές που μπορεί να έχει είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Αποφύγετε συγκρούσεις χωρίς να έχετε να κερδίσετε κάτι και πάρτε την κατάσταση στα χέρια σας όποτε κρίνετε ότι αυτό θα φέρει θετικά αποτελέσματα.
- Μην προσπαθείτε να αλλάξετε τους συναδέλφους σας και ιδιαίτερα αν είναι ψηλότερα από σας στην ιεραρχία. Σεβαστείτε τη διαφορετικότητα του καθενός και προσαρμοστείτε σε αυτήν εκμεταλλευόμενοι τα θετικά στοιχεία που θα σας οδηγήσουν σε μία ομαλή συνεργασία .

### 3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Alan Filley (1975), οι συνθήκες κάτω από τις οποίες δημιουργούνται οι συγκρούσεις ποικίλουν και διαφέρουν. Για το λόγο αυτό και η στρατηγική αντιμετώπισης της κάθε σύγκρουσης πρέπει να είναι διαφορετική προκειμένου να είναι αποτελεσματική.

Υπάρχουν λοιπόν τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους:

Η στρατηγική Win-Lose (Νίκη - Ήττα), η στρατηγική Win-Win (Νίκη - Νίκη) και η στρατηγική Lose-Lose (Ήττα - Ήττα). Παρόλο που η τελευταία έχει περισσότερα πλεονεκτήματα οι άλλες δύο είναι πρακτικά πιο διαδεδομένες λόγω της τάσης που έχει ο κόσμος να επιμένει σε γνώριμες και πολυχρησιμοποιημένες μεθόδους, ακόμα και αν αυτές μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από αυτές.

#### ***Η μέθοδος "My Way"***

Η μέθοδος αυτή προωθεί τον εξαναγκασμό. Η μια πλευρά χρησιμοποιεί την εξουσία της κατά της άλλης για να την αναγκάσει με τον τρόπο αυτό να συμφωνήσει μαζί της. Αυτή η μέθοδος ανήκει στην κατηγορία "Win-Lose" που σημαίνει ότι θα βρεθεί σίγουρα μια λύση στο πρόβλημα, χωρίς όμως αυτή να είναι η καλύτερη. Γι αυτό το λόγο η μέθοδος αυτή είναι απαραίτητη μόνο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όπου ο ηγέτης πρέπει να πάρει άμεσα μια απόφαση.

#### ***Η μέθοδος "Your Way"***

Για να εφαρμοστεί πρέπει να την ακολουθήσουν και οι δύο πλευρές που έχουν συγκρουστεί. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι η υποβάθμιση των διαφορών των δύο πλευρών με σύνθημα αποτέλεσμα τον συμβιβασμό.

***Η μέθοδος "Half Way"***

Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται περίπου στις ίδιες περιστάσεις με την "Your Way". Έχει σκοπό τον συμβιβασμό των δύο πλευρών οπότε δεν υπάρχει ούτε χαμένος ούτε κερδισμένος μετά το τέλος της σύγκρουσης. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί συμβιβασμός πρέπει όλα τα ζητήματα που διαφοροποιούν τις δύο πλευρές να συναντηθούν στην μέση. Σύμφωνα με πολλούς το μειονέκτημα που έχει ο συμβιβασμός είναι ότι δεν θεωρείται μια λύση της στρατηγικής Win-Win αλλά μια πρόταση της Lose-Lose. Και οι δύο πλευρές θεωρούν ότι έδωσαν πολλά ή ότι πήραν λίγα χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην έκβαση του αποτελέσματος.

***Η μέθοδος "Our Way"***

Θεωρείται μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους, καθώς προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και ανήκει στην κατηγορία της στρατηγικής Win-Win. Δεν χρησιμοποιείται βέβαια όσο συχνά θα έπρεπε διότι απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Θεωρητικά η μέθοδος "Our Way" είναι ιδανική αλλά σε πραγματικές συνθήκες πολλές φορές δεν μπορεί καν να εφαρμοστεί.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ <<ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ>>

Ως διαχείριση συγκρούσεων ορίζουμε τη πράξη της αναγνώρισης και διαχείρισης μίας σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον με λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί ικανότητες καλής και αποτελεσματικής επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και επίλυσης προβλημάτων. Η διαχείριση συγκρούσεων έχει ως απότερο σκοπό να μειώσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες εμποδίζουν την απόδοση μίας ομάδας, αλλά και να αυξήσει τις πιθανότητες να επιλυθούν αποδοτικά και αποτελεσματικά όσα προβλήματα και όσες διαφορές προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον (Rahim, 2001).

#### 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η ενσώματωση στόχων, η παραχώρηση, η επιβολή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός είναι μερικές από τις στρατηγικές όπου τα άτομα τείνουν να εφαρμόζουν για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Rahim, 1983). Είναι άξιο σημασίας να αναφέρουμε ότι η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τις ικανότητες συνεργασίας ατόμων και ομάδων, την αλληλεξάρτηση των στόχων και την οργανωσιακή επικοινωνία (Πολυχρονίου, 2005).

Σύμφωνα με το Thomas (1976) οι πέντε τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων που αναφέραμε παραπάνω βασίζονται στις εξής δύο διαστάσεις: α) ικανοποίηση προσωπικών ενδιαφερόντων και β) ικανοποίηση ενδιαφερόντων τρίτων. Σε αντίθεση με το Thomas, οι Blake και Mouton (1964) υποστηρίζουν ότι αυτοί οι πέντε τρόποι διαπραγμάτευσης βασίζονται σε δύο παρόμοιες διαστάσεις: α) το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και β) το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Στη συνέχεια ο Rahim (1983), βασιζόμενος πάντα στις απόψεις των Blake-Mouton (1964) και Thomas (1976) που αναφέραμε παραπάνω, παραθέτει το δικό του μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων το οποίο στηρίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις: **α) το ατομικό ενδιαφέρον (concern for self) και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους (concern for others)**. Οι δύο αυτές διαστάσεις μας περιγράφουν τα κίνητρα που μπορεί να έχει ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης (Rahim & Magner, 1995). Σύμφωνα με τη πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης συγκρούσεων του Rahim (1983) έχουμε το βαθμό με τον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να εκπληρώσει προσωπικούς στόχους. Σε αντίθεση με τη πρώτη, η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να εκπληρώσει στόχους άλλων ατόμων αλλά με τα οποία έχει άμεση σχέση.

Στον επόμενο πίνακα βλέπουμε ένα στυλ διοίκησης συγκρούσεων των Rahim και Magner (1995).

ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	<i>Ενδιαφέρον για τους ατομικούς στόχους</i>	<i>Ενδιαφέρον για στόχους τρίτων</i>
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	Υψηλός βαθμός	Υψηλός βαθμός
ΕΠΙΒΟΛΗ	Χαμηλός βαθμός	Υψηλός βαθμός
ΑΠΟΦΥΓΗ	Υψηλός βαθμός	Χαμηλός βαθμός
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	Χαμηλός βαθμός	Χαμηλός βαθμός
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Μεσαίος βαθμός	Μεσαίος βαθμός

Από το συνδυασμό των δύο διαστάσεων καταλήγουμε στις παρακάτω πέντε στρατηγικές διαπραγμάτευσης των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον:

**α) ενσωμάτωση στόχων (*integrating*):** η χρησιμοποίηση της τεχνικής της ενσωμάτωσης στόχων στη διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχή ροή πληροφοριών, ανοιχτή επικοινωνία και την εξέταση των διαφωνιών των δύο πλευρών ώστε να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση (Hocker & Wilmot, 1998). Η συγκεκριμένη μέθοδος απομακρύνει τα εμπόδια και αφήνει μία προοπτική για μεγαλύτερη απόδοση με τη προϋπόθεση ότι οι δύο πλευρές είναι ειλικρίνεις όσον αφορά τους στόχους τους, οι διαφορές-διαφωνίες εκφράζονται ανοιχτά στο τραπέζι και το βασικότερο ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη. Γενικότερα η στρατηγική της ενσωμάτωσης στόχων, για τους περισσότερους μελετητές, θεωρείται η πλέον καταλληλότερη τεχνική για την αποτελεσματική προσαρμογή διαδικασιών και ολοκλήρωση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της επιχείρησης.

**β) παραχώρηση (*obliging*):** το συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων συνδέεται άμεσα τη μείωση της έντασης των διαφωνιών καθώς και την ανάδειξη κοινών τόπων με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων της άλλης πλευράς (Rahim, 2000). Η τεχνική της παραχώρησης θεωρείται κατάλληλο μέτρο όταν ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης δεν έχει γνώση επί του θέματος στο οποίο έχει αναπτυχθεί διαφωνία ή στη περίπτωση που οι βάσεις δύναμης του πρωταγωνιστή της σύγκρουσης είναι περιορισμένες σε σχέση με τους άλλους συμμετέχοντες (Rahim, Magner & Shapiro, 2000). Καταλήγουμε στο ότι η συγκεκριμένη μέθοδος διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται όταν η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί πραγματικά για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας δείχνοντας καλή πρόθεση για υποχώρηση ώστε να έχουμε αρμονική συνύπαρξη και ειρηνική διευθέτηση των πραγμάτων (Μαυραντζά, 2011).

**γ) επιβολή (*dominating*):** η τεχνική της επιβολής χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους και χαμηλό ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Εδώ ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης για την ικανοποίηση των δικών του συμφερόντων χωρίς να ενδιαφέρεται για κάποια συνεργασία (Σαΐτης, 2002). Η κυρίαρχη ομάδα προσπαθεί να εξασφαλίσει την δική της υπεροχή πάνω στα ζητήματα της σύγκρουσης με εξουσιαστικό τρόπο ο οποίος μπορεί να πηγάζει από τη

θέση που έχει η συγκεκριμένη ομάδα στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης, από την αρχαιότητα και την εμπειρία καθώς και από την ειδικότητα. Ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων που προσπαθούν να επιβάλουν τους στόχους τους με κάθε τρόπο αψηφώντας το επέρχομενο κόστος, αγνοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες της άλλης πλευράς και έχουν ως στυλ διαπραγμάτευσης το «κερδίζω-χάνω». Χαρακτηριστικό παράδειγμα χρησιμοποίησης της τεχνικής της επιβολής είναι οι εντολές που δίνει ένας προϊστάμενος στους υφισταμένους του για ενδοεπιχειρησιακά θέματα ή εργασίες που απαιτούν γρήγορη και αποτελεσματική εκτέλεση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

**δ) αποφυγή (avoiding):** η τεχνική της αποφυγής χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ατομικούς στόχους όσο και για τους στόχους τρίτων. Η αποφυγή σαν τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι χρήσιμη τακτική, όταν το σημείο στο οποίο εντοπίζεται η διαφωνία είναι χαμηλής σημασίας και σπουδαιότητας. Επίσης η αποφυγή, ως στυλ διαπραγμάτευσης, είναι κατάλληλη όταν οι πιθανότητες να επιτευχθούν οι στόχοι μίας ομάδας είναι ιδιαίτερα χαμηλές. Τέλος, η αποφυγή χρησιμοποιείται όταν διαπιστώσει κάποιος ότι το κόστος μίας σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από το όφελος της επίλυσης της (Rahim, 2000).

**ε) συμβιβασμός (compromising):** το συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων χαρακτηρίζεται από μεσαίο ενδιαφέρον τόσο για ατομικούς στόχους όσο και για στόχους τρίτων. Στο συμβιβασμό οι αντικρουόμενες ομάδες κοινούνται σε μία μέση οδό και τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούν ένα στυλ διαπραγμάτευσης με τη μορφή «πάρε-δώσε» με σκοπό να φτάσουν σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις. Με το συμβιβασμό δεν έχουμε νικητή αλλά ούτε και ηττημένο (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Ως μέσο διαπραγμάτευσης φαίνεται να έχει κοινά στοιχεία με τη τεχνική της συνεργασίας καθώς οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων ομάδων, αλλά δεν προσφέρει καθοριστικές και μόνιμες λύσεις. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο συμβιβασμός δεν θεωρείται κατάλληλος για την επίλυση πολυδιάστατων προβλημάτων, τα οποία απαιτούν αποτελεσματική προσαρμογή με τους καθοριστικούς στόχους που έχουν θέσει οι αντικρουόμενες ομάδες (Rahim, 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5. CASE STUDY

#### *COCA COLA 3E – ΕΛΛΑΔΑ*

Προς το τέλος του Σεπτεμβρίου του 2013 (29/9/2013), η διοίκηση της COCA-COLA 3E στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, κάθισαν να διαπραγματευτούν με τους υπαλλήλους τους για την επίτευξη μίας νέας συμφωνίας εργασίας μεταξύ τους. Η COCA-COLA γνωστή ως πολυεθνική εταιρία για τις ικανότητες της στο χώρο του marketing δεν φανταζόταν ότι αυτές οι διαπραγματεύσεις θα οδηγούσαν σε μύρια δεινά όπως απολύσεις, απεργίες μποϊκοτάζ και δικαστικές διαμάχες. Η διοίκηση πίστευε ότι έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων και είχε στήσει γερά θεμέλια και φανταζόταν ότι οι συμφωνίες της διαπραγμάτευσης θα κατέληγαν σε μια κερδοφόρα επίτευξη και για τις δύο πλευρές (περίπτωση: win-win). Οι manager της COCA-COLA ξεκίνησαν τις διαπραγματεύσεις πιστεύοντας ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση θα κερδίσει και η διοίκηση αλλά και οι υπάλληλοι και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι σχέσεις να αναθερμανθούν και οι διαφορές μεταξύ προσωπικού και εταιρίας να καλυτέρευσουν, όμως δεν υπολόγισαν ότι υπάρχει πιθανότητα να καταρρεύσει ο διάλογος και να οδηγηθούν σε οριστική σύγκρουση με τεράστια προβλήματα και για τις δυο πλευρές.

Οι υπεύθυνοι της COCA-COLA διενέργησαν την διαπραγμάτευση μέσω διαμεσολαβητών προκειμένου να οδηγήσουν σε μία συμφωνία που θα είναι κερδισμένες και οι δύο πλευρές. Ο Chief Executive Manager CEO της COCA-COLA ανέφερε ότι οι διαμεσολαβητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα βασικά θέματα και τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν και οι δύο μεριές και εν συνεχεία τον ενημέρωσαν ότι το μεγαλύτερο μέρος της συμφωνίας είχε ήδη επιτευχθεί.

Το κάθε θέμα αναλυόταν ανά μέρα ξεχωριστά από τους διαμεσολαβητές αφήνοντας τα βασικά θέματα που αφορούν τα οικονομικά για το τέλος της συζήτησης. Αυτό συνέβη διότι οι υπεύθυνοι της COCA-COLA ήταν πεπεισμένοι ότι οι εργαζόμενοι θα συμφωνούσαν μαζί τους στα ζητήματα των απολύσεων ,των αποζημιώσεων των βασικών μισθών, τις μέρες αδείας, τον χρόνο των υπερωριών αλλά και για πολλά άλλα τα οποία τελικά υπήρχε αντίθετη άποψη.

Αυτό δεν άργησε να φανεί αφού οι εργαζόμενοι κατάλαβαν ότι η εταιρία επιθυμεί μία προσέγγιση κερδοφόρα και για τους δύο αλλά σε γενικές γραμμές οι προθέσεις ήταν καλές μόνο και μόνο για να τους οδηγήσει εκεί που επιθυμεί η εταιρία και να τους εξαπατήσει στον οικονομικό τομέα που θεωρούσαν και τον βασικότερο.

Όπως ήταν προφανές οι συζητήσεις αρχικά οδηγούσαν σε θετικά αποτελέσματα και τις δύο πλευρές, αλλά η όλη κατάσταση άλλαξε δραματικά όταν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων εισήλθαν τα οικονομικά θέματα. Οι διαπραγματεύσεις έγιναν σκληρές και απόλυτες από την κάθε πλευρά ξεχωριστά χωρίς να αφήνει καμία τους χώρο για ελιγμούς και συμφωνίες. Ο CEO της COCA-COLA θέλησε να ηρεμήσει τα πνεύματα και να δοκιμάσει μία άλλη προσέγγιση προκειμένου να επέλθει μια θετική συμφωνία και για τις δυο πλευρές αλλά οι εργαζόμενοι αποχώρησαν από τις διαπραγματεύσεις και το χρονικό των προβλημάτων ξεκίνησε αμφότερα για όλους.

Το χρονικό των προβλημάτων ξεκινάει άμεσα για την COCA-COLA και τους εργαζομένους της, αναλυτικότερα:

Η εταιρεία προχώρησε σε κινήσεις περιστολής κόστους, με κλείσιμο τμημάτων, μεταφορά της έδρας της και μεταφορά δραστηριοτήτων σε γειτονικές χώρες, παράλληλα με προγράμματα εθελουσίας εξόδου και απολύσεις για τους εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό ανακοινώθηκε και το κλείσιμο του εργοστασίου στη Θέρμη, οι εργαζόμενοι του οποίου απάντησαν με απεργία και παράλληλα κάλεσαν τους πολίτες σε μποϊκοτάζ του δημοφιλούς αναψυκτικού και άλλων προϊόντων της εταιρείας, μέσω διαδικτυακής καμπάνιας με τη στήριξη εργατικών κέντρων και σωματείων, ως μέσο πίεσης προς την εταιρεία ώστε να μη χαθούν θέσεις εργασίας. Έτσι λοιπόν με συνεχείς αναρτήσεις τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενημέρωναν τους πολίτες για τον αγώνα τους και τους καλούσαν να μποϊκοτάρουν τα προϊόντα της 3E, μια κίνηση που εξαπλώθηκε σε όλη την Ελλάδα.

Η COCA-COLA 3E απάντησε με αίτηση ασφαλιστικών μέτρων, επικαλούμενη σημαντική οικονομική και ηθική βλάβη, κατά της Πανελληνίας Ομοσπονδίας Εργατοϋπαλλήλων Εμφιαλωμένων Ποτών και του Σωματείου COCA-COLA κατηγορώντας τους απεργούς εργάτες για δυσφήμιση και πρόκληση ηθικής βλάβης. Ζητούσε δε αποζημίωση 250.000 ευρώ από τον καθένα, σύνολο 5,5 εκατ. ευρώ. Η αίτηση της εταιρείας απορρίφθηκε από το Μονομελές Πρωτοδικείο Αθήνας και εταιρεία επιβεβαίωσε ότι οι ισχυρισμοί των πρώην εργαζομένων είναι ψευδείς, συκοφαντικοί και σε καμία περίπτωση δεν συνδέονται με την πραγματικότητα της δραστηριότητας της εταιρίας. Θέλοντας να υποστηρίξει τη θέση της η COCA-COLA ανέφερε ότι διατηρεί εδώ και 45 χρόνια ισχυρή και σταθερή την παρουσία της στη χώρα, παράγοντας μάλιστα το 96% των προϊόντων της στην Ελλάδα, ενώ ανταποκρίνεται πλήρως σε όλες τις φορολογικές της υποχρεώσεις προς το ελληνικό κράτος, με σεβασμό και συνέπεια στην ελληνική φορολογική νομοθεσία. Ανέφερε ότι τα τελευταία 10 χρόνια έχει αποδώσει στο κράτος, μέσω φορολογικών, εργοδοτικών και άλλων εισφορών, περίπου 1 δισ. ευρώ, ενώ ειδικά τη διετία 2012-2013, η εταιρεία συνεισέφερε 258,8 εκ. ευρώ. Παράλληλα, την τελευταία διετία η εταιρεία έχει επενδύσει στην ελληνική αγορά 275 εκ. ευρώ και ήδη από τις αρχές του 2014 βρίσκεται σε εξέλιξη νέο επενδυτικό πλάνο της εταιρείας.

Βασική κίνηση της εταιρίας ήταν να παρουσιάσει ότι οι πρώην εργαζόμενοι του τμήματος διακίνησης της εγκατάστασης της Θεσσαλονίκης με σκοπιμότητα και δόλο έχουν επιδοθεί τους τελευταίους μήνες σε μια καμπάνια δυσφήμισης και σπίλωσης της εταιρείας, τη στιγμή που η COCA-COLA Τρία Έψιλον επανειλημμένα τους προσέφερε προτάσεις που θα τους εξασφάλιζαν απασχόληση και εισόδημα. Συγκεκριμένα, η εταιρεία μέσα σε δύο χρόνια κατέθεσε συνολικά 3 προτάσεις στους πρώην εργαζομένους για την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης, από το να τους προσφέρει δωρεάν την κυριότητα αυτοκινήτων ιδιοκτησίας της, προκειμένου να συνεργαστούν ως ανεξάρτητοι διανομείς στη διακίνηση των προϊόντων της, να τους προσφέρει διασφάλιση εργασίας μέσα από 3ετές ή 5ετές συμβόλαιο, μέχρι να αναλάβει να καλύψει οικονομικά και όλες τις νομικές και γραφειοκρατικές διαδικασίες. Όλες οι προτάσεις απορρίφθηκαν χωρίς καμία αιτιολογία από το σωματείο των εργαζομένων και το συνδικαλιστικό όργανό τους (ΠΟΕΕΠ), οι οποίοι επέλεξαν την οδό της δυσφήμισης και συκοφάντησης της εταιρείας» καταλήγει η ανακοίνωση.

Έχοντας περιέλθει σε αυτή την κατάσταση η εταιρεία άρχισε να ανησυχεί μήπως βρεθεί στη δυσμενή θέση που βρέθηκε η COCA-COLA στην Ισπανία, όπου το μποϊκοτάζ εκεί προκάλεσε τεράστια πτώση των πωλήσεών της, καθώς και στην Ελλάδα υπάρχει ανταπόκριση από μερίδα του καταναλωτικού κοινού. Σε συνέχεια της ρήξης, οι εργαζόμενοι καθημερινά βρίσκονταν στους δρόμους της πόλης ενημερώνοντας τους πολίτες, ενώ η Ένωση Γυναικών του κλάδου μοίρασε στα πλαίσια της ενημερωτικής καμπάνιας τους, την περίοδο του Πάσχα, 1500 κόκκινα αυγά τα οποία γράφουν "Ούτε γουλιά", καθώς βρέθηκε και στα διόδια των Μαλγάρων ενημερώνοντας τους εκδρομείς για τον αγώνα των εργαζομένων και για τη συγκέντρωσή τους στο Εργατικό Κέντρο Θεσσαλονίκης σε μια εκδήλωση προς τιμή τους. Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης στελέχη της Ομοσπονδίας τους και του ΕΚΘ παραβρέθηκαν και ο πρόεδρος των απεργών κ. Παπαδόπουλος κατήγγειλε πως και σε αυτές τις εκδηλώσεις "όπως πάντα είμαστε φιμωμένοι από τα ΜΜΕ εκτός από ελάχιστα τοπικά μέσα ενημέρωσης" και ότι υπάρχει μια "άτυπη ομερτά" από πλευράς των ΜΜΕ διότι καθ όλη τη διάρκεια του αγώνα τους οι εργαζόμενοι έχουν κάνει σοβαρότατες καταγγελίες πως έπειτα από παρέμβαση της εταιρίας στα εμπορικά τμήματα των εκδοτικών συγκροτημάτων στη προσπάθειά τους να δημοσιοποιήσουν τον αγώνα τους και την καμπάνια των εργαζομένων για το μποϊκοτάζ στα προϊόντα της εταιρείας συναντούν "τοίχο". Καταγγελίες που έχουν προκαλέσει στο παρελθόν και την παρέμβαση της ΠΟΕΣΥ και υπενθυμίζεται ότι η πολυεθνική COCA-COLA έχει κλείσει τις μονάδες στο Μεσολόγγι, στη Ρόδο, την Θεσσαλονίκη, την Πάτρα , ενώ έχει μειώσει θέσεις εργασίας και στον Βόλο.

Τέλος, η COCA-COLA διαφημίζει ότι μένει Ελλάδα ενώ οι εργαζόμενοι μιλούν για παραπλάνηση των καταναλωτών με καθαρά προπαγανδιστικές διαφημίσεις που παρουσιάζουν το εργοστάσιο της Θεσσαλονίκης εν πλήρη λειτουργία, με «χαρούμενους ηθοποιούς-εργάτες». Σε ανακοίνωσή τους, οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο της Θεσσαλονίκης αναφέρουν: Η πολυεθνική COCA-COLA, γνωστή για τις ικανότητές της στο χώρο του marketing και της διαφήμισης, έχει επιδοθεί σε ένα ρεσιτάλ παραπλάνησης και υποκρισίας απέναντι στους Έλληνες καταναλωτές και στον ελληνικό λαό. Με μια ύπουλη τηλεοπτική διαφήμιση, που σφετερίζεται δημόσιους χώρους και μνημεία της Θεσσαλονίκης, προσπαθεί να «πείσει» το καταναλωτικό κοινό ότι συνεχίζει σαν και πρώτα τις δραστηριότητές της στην Ελλάδα, θέλοντας με αυτόν τον τρόπο να επισκιάσει τον αγώνα τους.

### **ΠΟΡΙΣΜΑ**

Όλα αυτά τα προβλήματα θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί εάν τα θέματα είχαν εξεταστεί συλλογικά με σωστά μέτρα σύγκρισης και την κατάλληλη σημασία. Όμως, η COCA-COLA ξεκίνησε τις διαπραγματεύσεις της χωρίς να υπολογίσει ότι το οικονομικό ζήτημα ήταν δυνατόν να δημιουργήσει τόσο μεγάλο πρόβλημα στην περίπτωση που έμενε τελευταίο. Ο διχασμός πάνω στο συγκεκριμένο θέμα ήταν αδύνατον να αποφευχθεί από τη στιγμή που αναφέρθηκε στις συνομιλίες της σύμβασης και η εταιρία την συγκεκριμένη χρονική στιγμή δεν είχε την δυνατότητα να ελιχτεί ή να επανεξετάσει την προσέγγισή της. Ο σωστός σχεδιασμός και η ορθή στρατηγική θα μπορούσε να παραχωρήσει στην εταιρία περισσότερο χρόνο αντίδρασης, μεγαλύτερη δυνατότητα συνεργασίας, επίτευξη λύσεων σε καίρια θέματα και σχεδιασμό των επόμενων κινήσεων ώστε να μπορεί να κατέχει πλεονέκτημα προτάσεων κατά τη διάρκεια της συμφωνίας.

Στην περίπτωση της COCA-COLA αυτό δεν ήταν δυνατόν αφού οι υπεύθυνοι της διαπραγμάτευσης αποφάσισαν να συζητήσουν το κάθε θέμα ανεξάρτητα και το οικονομικό ζήτημα, που είχε ιδιαίτερη σημασία για τους εργαζόμενους και αφορούσε τις αμοιβές, τις απολύσεις και τις περικοπές κ.α., να το αφήσουν για το τέλος. Αν τα συγκεκριμένα προβλήματα τα οποία ήταν και τα πιο βασικά για τους εργαζόμενους είχαν παρουσιαστεί και αναλυθεί συλλογικά εν συνεχεία άλλων θεμάτων η COCA-COLA θα μπορούσε να επιτύχει μία από τις βασικές αρχές των διαπραγματεύσεων της περίπτωσης win-win, ότι πλησιάζει τους υπαλλήλους της με το πνεύμα της αποδοτικότητας οφελών όπου και αυτοί αλλά και η εταιρία θα κατέληγαν σε θετικά αποτελέσματα. Αντιθέτως, η τακτική που ακολουθήθηκε σε αυτή την διαπραγμάτευση είχε ως επακόλουθο οι εργαζόμενοι να αποχωρίσουν από τη συζήτηση αλλά και να μην αφήσουν περιθώρια επανασχεδιασμού. Η εμπιστοσύνη χάθηκε και δεν υπήρχε σχέδιο ή δεν ήταν ολοκληρωμένο στρατηγικά ώστε να ξανακερδηθεί με αποτέλεσμα να καταρρεύσει η συμφωνία και να αρχίσουν τα προβλήματα και για τις δύο πλευρές. Τελειώνοντας, η συγκεκριμένη στρατηγική που ακολούθησε η COCA-COLA προκειμένου να έχει τα οφέλη της περίπτωσης win-win ήταν ολέθρια για την εταιρία καθώς και για τους υπαλλήλους της. Αυτό συνέβη διότι, αν και η εταιρία ήταν πρόθυμη να συζητήσει εκ νέου τα οικονομικά θέματα με τους υπαλλήλους της και να βρεθεί μια λύση, οι διαπραγματευτές δεν ακολούθησαν σωστή στρατηγική καθιστώντας το αδύνατον.

Είναι εμφανές ότι οι οργανισμοί πλέον αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι η βασική προϋπόθεση των διαπραγματεύσεων είναι η θετική προσέγγισή τους. Η προσέγγιση όσον αφορά τις διαπραγματεύσεις ξεκίνησε να διαφοροποιείται το τελευταίο διάστημα όπου, όλο και περισσότερα στελέχη των επιχειρήσεων επιθυμούν μεγαλύτερη συνεργασία σε όλους τους τομείς ανεξαρτήτως. Μέχρι προσφάτως, η διαδικασία των διαπραγματεύσεων μεταξύ δυο πλευρών ήταν αντίστοιχο αυτό της επιτυχίας του ενός έναντι του άλλου χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν.

Βασική προϋπόθεση σήμερα είναι ότι οι διαπραγματευτές τονίζουν και αναλύουν τα γνωρίσματα που αφορούν τις επιδόσεις καθώς και τη διαχείρησή τους τα οποία θα καταλήξουν σε θετικά συμπεράσματα και συμφωνία. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αλλάξει την τακτική προσέγγισης των διαπραγματεύσεων και την αντιμετώπιση των κινδύνων τους, διότι πλέον επιθυμούν να βρίσκουν εκ των προτέρων λύσεις στα προβλήματα τα οποία δύναται να προκύψουν, δημιουργώντας σχέσεις αποτελεσματικές που θα εξυπηρετήσουν στην αντιμετώπιση τυχόν δυσκολιών, παρά όταν αυτές κάνουν την εμφάνισή τους και ακολουθήσουν οι συνέπειες.

Τέλος, οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή επιθυμούν οι διαπραγματεύσεις να είναι πιο απλές, αποτελεσματικές, εύκολες, ευέλικτες και προπάντων κερδοφόρες σε χρόνο, πόρους και χρήμα. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα οι επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν τη μέγιστη συνεργασία στις διαπραγματεύσεις και προπάντων ανάμεσα των τμημάτων. Μόνο με αυτή την νοοτροπία η επιχείρηση θα βγαίνει κερδισμένη από τη δοκιμασία έχοντας επιτύχει ο επιθυμητό αποτέλεσμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### 6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### 6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

##### *Σκοποί και στόχοι της έρευνας*

Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί έναν οργανισμό με όλα τα βασικά χαρακτηριστικά, τη διάρθρωση, τις αρχές και τις λειτουργίες που διέπουν κάθε άλλο οργανισμό. Το κάθε εργασιακό περιβάλλον όμως διαφέρει στο σκοπό που καλείται να επιτελέσει και ανάλογα με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί αποτελεί έναν εν δυνάμει χώρο συγκρούσεων.

Σκοπός της έρευνάς μας ήταν αυτός ακριβώς. Να διαπιστώσουμε το είδος των σχέσεων των εργαζομένων και την ύπαρξη ή μη συγκρουσιακών καταστάσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον να διαπιστώσουμε κατά πόσο η οργάνωση του εκάστοτε περιβάλλοντος επιτρέπει την εμφάνιση συγκρούσεων στο μέγεθος και στο βαθμό που αυτές συναντούνται σε άλλου είδους και τύπου οργανισμούς.

Προκειμένου λοιπόν να το πετύχουμε αυτό προχωρήσαμε στη συλλογή δεδομένων που θα μας οδηγούσαν σε γενικευμένα συμπεράσματα.

Οι στόχοι που θέσαμε και προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε μέσα από την παρούσα έρευνα είναι οι ακόλουθοι:

- Το είδος των σχέσεων που επικρατούν μεταξύ των συναδέλφων .
- Τη συχνότητα εμφάνισης συγκρουσιακών καταστάσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον .
- Τις συνηθέστερες αιτίες που πυροδοτούν τις συγκρούσεις .
- Κατά πόσο παράγοντες όπως το φύλο, η θέση στην ιεραρχία και η φύση της εργασίας επηρεάζουν ή όχι την ύπαρξη συγκρουσιακών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο .
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρουσιακών καταστάσεων και ποιες απ' αυτές θεωρούνται πιο σημαντικές .
- Τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων από τον εργαζόμενο προσωπικά αλλά και γενικότερα από το υπόλοιπο εργασιακό περιβάλλον .

##### *Μέσο συλλογής των δεδομένων*

Για τη διερεύνηση των οργανωσιακών συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο επιλέξαμε μια μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα ως εργαλείο έρευνας , το ερωτηματολόγιο .

Χορηγήσαμε λοιπόν σε υπαλλήλους ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 4 σελίδες και είναι χωρισμένο σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος είναι μια εισαγωγή που δίνει πληροφορίες σε εκείνους που θα το συμπληρώσουν για το ποιο είμαστε και για ποιο λόγο τους χορηγείται το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Επίσης περιέχονται σύντομες οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και τονίζεται η ανωνυμία του. Στο δεύτερο μέρος υπάρχουν οι ερωτήσεις που αφορούν στα



προσωπικά στοιχεία αυτού που το συμπληρώνει και στο τρίτο μέρος οι ερωτήσεις που σχετίζονται με το θέμα της έρευνάς μας, δηλαδή τις εργασιακές σχέσεις και τις συγκρούσεις μέσα στον εργασιακό χώρο .

Το ερωτηματολόγιο συνολικά αποτελείται από 21 ερωτήσεις μέσα από τις οποίες προσπαθούμε να διερευνήσουμε την ύπαρξη ή μη συγκρουσιακών καταστάσεων στο εργασιακό περιβάλλον .Οι πέντε πρώτες αφορούν προσωπικά στοιχεία του προσώπου που απαντά: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σπουδές και χρόνια υπηρεσίας. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις διερευνούν τις σχέσεις ή τις συγκρούσεις που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Στις περισσότερες χρησιμοποιήσαμε μια πεντάβαθμη κλίμακα (καθόλου, ελάχιστα, μέτρια, αρκετά, πολύ) για να αποτυπώσουμε τις απαντήσεις των ερωτώμενων ώστε να προκύψουν αποτελέσματα σχετικά με τις σχέσεις που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο αλλά και έξω απ' αυτό, το κλίμα που επικρατεί , την άποψη των υπαλλήλων για την ύπαρξη συγκρούσεων στο χώρο όπου εργάζονται, τον τρόπο αντιμετώπισής τους και τη θέση τους απέναντι σ' αυτές.

Σε έξι από τις ερωτήσεις δίνονται επιλογές για να επιλέξουν οι ερωτώμενοι αυτή που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στην προσωπική τους άποψη. Με τον τρόπο αυτό επιχειρούμε να διαπιστώσουμε σε ποιο βαθμό διάφοροι παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση ισχύος κλπ επηρεάζουν την ύπαρξη συγκρούσεων, τα αποτελέσματα που αυτές έχουν στο γενικότερο κλίμα, όπως και τον ποιο θεωρούν τον καταλληλότερο τρόπο για την επίλυσή τους.

### ***Το δείγμα της έρευνας***

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 50 υπαλλήλους ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων.

### ***Τρόπος χορήγησης του ερωτηματολογίου***

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Ιουνίου – Δεκεμβρίου του 2015.Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε χωριστά σε καθένα από τους εργαζομένους με τη δική μας παρουσία. Σε όλους δόθηκε το χρονικό περιθώριο να απαντήσουν ελεύθερα και αβίαστα σε όλες τις ερωτήσεις και να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

### ***Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης***

Αφού ολοκληρώθηκε η συμπλήρωση συλλέχθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια και έγινε η αποδελτίωσή τους. Κατηγοριοποιήσαμε τις ερωτήσεις και προχωρήσαμε στην αποκωδικοποίηση αυτών.Για όλες σχεδόν τις ερωτήσεις προχωρήσαμε και σε ποιοτική ανάλυση των δεδομένων.

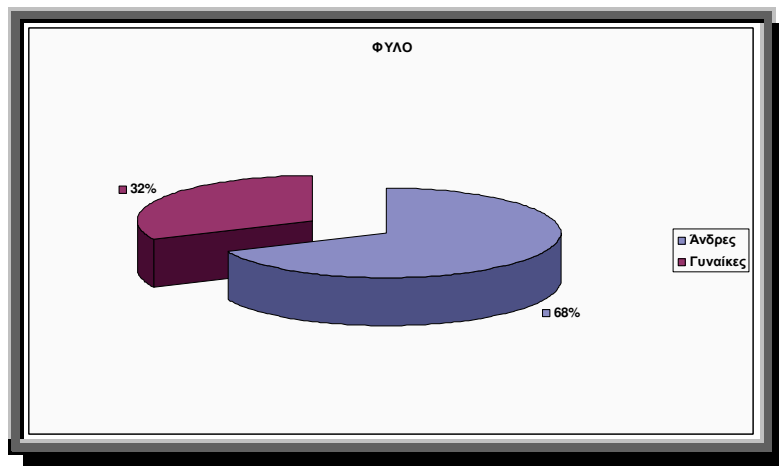
## 6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### Ερώτηση 1

##### Φύλλο

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν 34 άνδρες και 16 γυναίκες, ποσοστό 68% για τους άνδρες και 32% για τις γυναίκες. Τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν τυχαία και είναι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό άνδρες.



#### Ερώτηση 2

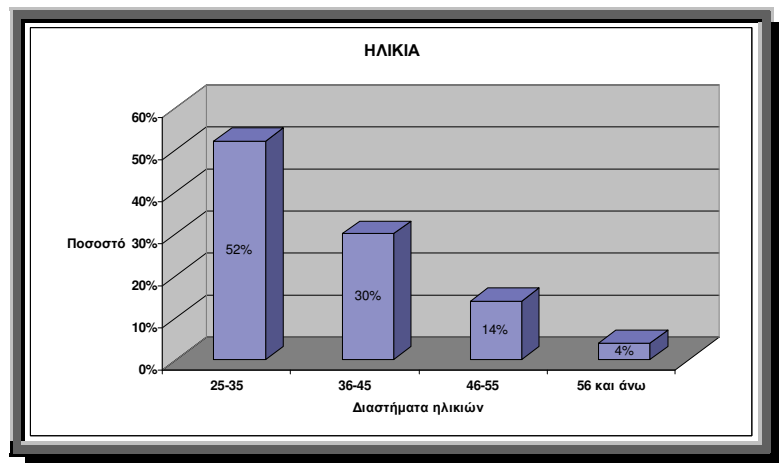
##### Ηλικία

**25-35** Από τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μας 26 είχαν ηλικία μεταξύ 25-35, ποσοστό 52%.

**36-45** Στην ηλικία αυτή ανήκαν τα 15 από τα άτομα της έρευνάς μας, ποσοστό 30%.

**46-55** 7 ακόμη άτομα ήταν ηλικίας 46-55 χρονών, ποσοστό 14%.

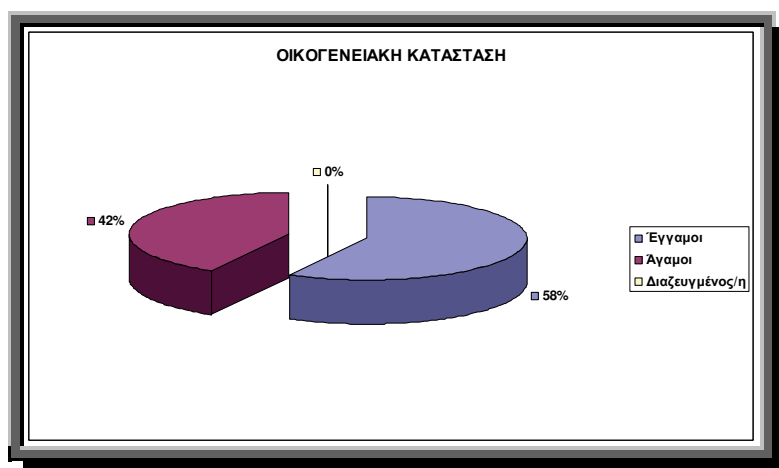
**55 και άνω** Στην κατηγορία αυτή βρέθηκαν μόνο δύο άτομα, ποσοστό 4%.



### Ερώτηση 3

#### Οικογενειακή κατάσταση

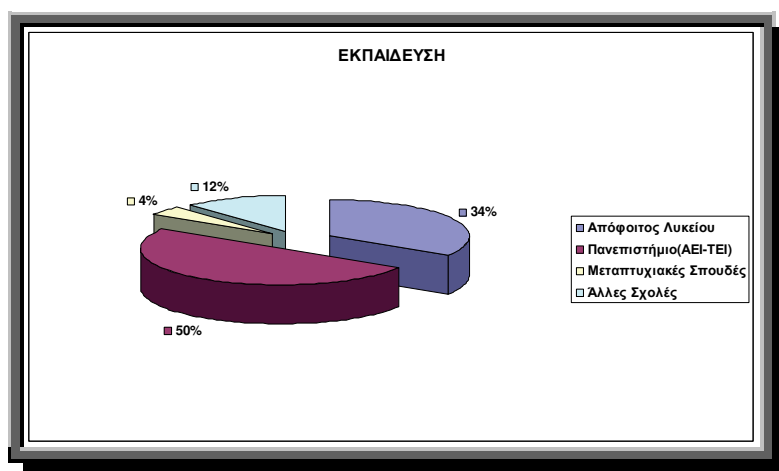
Από τους ερωτηθέντες 29 ήταν έγγαμοι ποσοστό 58%, 21 ήταν άγαμοι ποσοστό 42%, ενώ κανένας δε δήλωσε διαζευγμένος.



### Ερώτηση 4

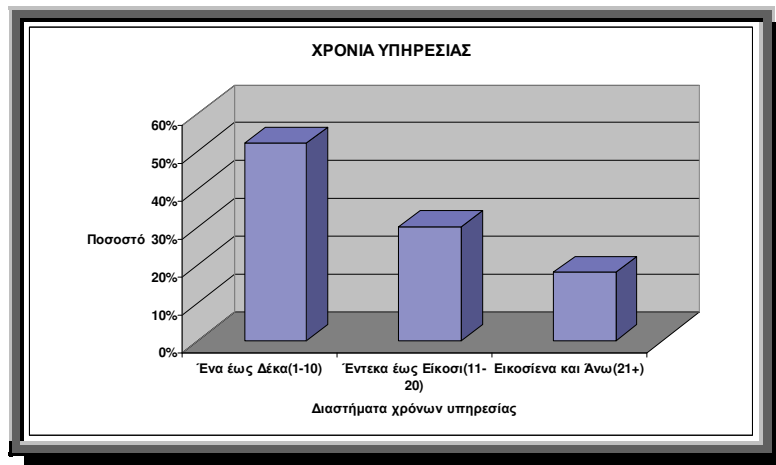
#### Εκπαίδευση

Από τα 50 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 17 είναι απόφοιτοι λυκείου. Τα άτομα αυτά ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικίες του δείματός μας. Σε πανεπιστημιακές σπουδές έχουν προχωρήσει 25 άτομα, ένα ποσοστό αρκετά μεγάλο της τάξης του 50%. Ένα μικρό ποσοστό από το δείγμα μας έχουν μεταπτυχιακές σπουδές, μόλις 4% και 6 άτομα έχουν εκπαίδευση από άλλες σχολές.



**Ερώτηση 5****Χρόνια υπηρεσίας ως μόνιμος/η εργαζόμενος**

26 άτομα έχουν μέχρι 10 χρόνια υπηρεσίας, 15 έχουν από 11-20 χρόνια υπηρεσίας, και 9 έχουν από 21 και πάνω χρόνια υπηρεσίας. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δειγματός μας, της τάξης του 52%, έχουν έως 10 χρόνια υπηρεσίας ως μόνιμοι εργαζόμενοι.

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ****Ερώτηση 6****Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

Από τα 50 άτομα τα 11 απάντησαν πολύ, ποσοστό 22%, 35 απάντησαν αρκετά, ποσοστό 70%, 3 απάντησαν μέτρια, ποσοστό 6% και μόλις 1 άτομο απάντησε ελάχιστα, ποσοστό 2%. Η επιλογή καθόλου δεν επιλέχθηκε. Αυτό δείχνει ότι σε γενικές γραμμές τα άτομα που αντιπροσωπεύουν το δείγμα μας επιθυμούν να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους τουλάχιστον στο χώρο της εργασίας τους και να εργάζονται αρμονικά μαζί τους.

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

Από τα άτομα του δείγματός μας μόλις 1 απάντησε καθόλου ποσοστό 2%, 4 απάντησαν ελάχιστα ποσοστό 8%, 20 απάντησαν μέτρια ποσοστό 40%, 22 απάντησαν αρκετά ποσοστό 44% και 3 απάντησαν πολύ ποσοστό 6%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται ότι αρκετοί διατηρούν κοινωνικές σχέσεις και έξω από το χώρο εργασίας. Το ποσοστό αυτών που απάντησαν μέτρια ανέρχεται στο 40% ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 44% το συναντάμε σε αυτούς που απάντησαν αρκετά. Είναι ολοφάνερο ότι τα πρόσωπα της έρευνας μας μεταφέρουν το καλό κλίμα του εργασιακού τους περιβάλλοντος, όπως φάνηκε από την προηγούμενη ερώτηση και έξω από αυτό. Μόλις το 10% του δείγματος απάντησε ότι έχει από ελάχιστες ως καθόλου κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους του και στο ποσοστό αυτό ίσως ανήκουν νέοι με λίγα χρόνια υπηρεσίας που δεν έχουν πιθανώς προλάβει να αναπτύξουν κοινωνικές σχέσεις με άτομα από το εργασιακό τους περιβάλλον.

### **Ερώτηση 8**

#### **Στο χώρο της εργασίας σας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων;**

Στην ερώτηση αυτή, από τα 50 άτομα του δείγματός μας, 1 μόνο άτομο απάντησε καθόλου, ποσοστό 2%, 19 άτομα απάντησαν ελάχιστα ποσοστό 38%, 22 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 44%, 5 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 10% και 3 άτομα απάντησαν πολύ, ποσοστό 6%.

Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες, ποσοστό 44,7% επέλεξε να απαντήσει μέτρια. Ένα αρκετά ικανό ποσοστό, το 40% του δείγματος, απαντά ότι υπάρχουν ελάχιστα ή καθόλου κλίκες στο χώρο της εργασίας τους, με το καθόλου να υποστηρίζεται από ένα μόνο άτομο. Αντίθετα το 16% του δείγματος θεωρεί ότι το φαινόμενο της κλίκας εμφανίζεται αρκετά ως πολύ στο εργασιακό του περιβάλλον.

Σύμφωνα με τις παραπάνω απαντήσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι κλίκες δεν εμφανίζονται σε μεγάλη έκταση στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτηθέντων, τουλάχιστον στο μεγαλύτερο ποσοστό τους.

### **Ερώτηση 9**

#### **Στο χώρο της εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;**

Στην ερώτηση αυτή 2 άτομα απάντησαν καθόλου, ποσοστό 4%, 17 άτομα απάντησαν ελάχιστα, ποσοστό 34%, 22 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 44%, 4 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 8% και 5 άτομα απάντησαν πολύ, ποσοστό 10%.

Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση μέτρια που φτάνει το 44% των ατόμων του δείγματός μας. Ένα αρκετά ικανό ποσοστό, το 34% του δείγματος επέλεξε να απαντήσει ελάχιστα και μαζί με τις απαντήσεις στην επιλογή καθόλου φτάνουν το 38%. Αντίθετα οι απαντήσεις αρκετά και πολύ συγκεντρώνουν μόλις το 18%, ένα αρκετά μικρό ποσοστό.

Οι παραπάνω απαντήσεις μας κάνουν να αντιληφθούμε ότι οι συγκρούσεις φυσικά και είναι ύρπακτες στο χώρο εργασίας των ερωτηθέντων, αλλά φαίνεται να είναι σπάνιες και να έχουν μικρή ένταση ούτως ώστε να προκαλούν αναστάτωση στο εργασιακό κλίμα.

**Ερώτηση 10**

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

Η απάντηση καθόλου δεν επιλέχθηκε σ' αυτή την ερώτηση. 18 άτομα απάντησαν ελάχιστα, ποσοστό 36%, 16 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 32%, 14 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 28% και 2 άτομα απάντησαν πολύ, ποσοστό 4%.

Το μεγαλύτερα ποσοστά σ' αυτή την ερώτηση εμφανίζονται στις απαντήσεις ελάχιστα κατά πρώτο λόγο και μέτρια κατά δεύτερο λόγο. Οι δυο αυτές απαντήσεις συγκεντρώνουν τις προτιμήσεις του 68% του δείγματος. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες στο μεγαλύτερό τους ποσοστό δεν θεωρούν τον εργασιακό τους χώρο ως χώρο που μπορούν να αναπτυχθούν έντονες συγκρούσεις, χωρίς όμως να υπάρχει η δυνατότητα, αυτές να μπορούν και να αποφευχθούν εντελώς. Είναι σαφές ότι συγκρούσεις υπάρχουν σε κάθε εργασιακό περιβάλλον και είναι κάτι το αναποφεύκτο.

**Ερώτηση 11**

**Πόσο ελεύθερος αισθάνεσαι να δράσεις στο χώρο της εργασίας σου;**

Στην ερώτηση αυτή, από τα 50 άτομα του δείγματός μας 1 μόλις άτομο απάντησε καθόλου, ποσοστό 2%, 4 άτομα απάντησαν ελάχιστα, ποσοστό 8%, 6 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 12%, 33 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 66% και 6 άτομα απάντησαν πολύ, ποσοστό 12%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι σαφές ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται ιδιαίτερα ελεύθεροι να δράσουν στο χώρο της εργασίας τους μιας και το 78% του δείγματος, ποσοστό πολύ υψηλό απάντησε από αρκετά ως πολύ σ' αυτή την ερώτηση. Μόλις το 22% αισθάνεται σχετικά περιορισμένο να δράσει.

**Ερώτηση 12**

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

- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1) Συγκρουόμενοι στόχοι          | 2) Ασαφή όρια καθηκόντων |
| 3) Προσωπικές φιλοδοξίες         | 4) Περιορισμένοι πόροι   |
| 5) Μη αποτελεσματική επικοινωνία | 6) Συνθήκες εργασίας     |

Η ερώτηση αυτή ήταν μια κλειστού τύπου ερώτηση που περιλάμβανε έξι διαφορετικές εκδοχές μέσα από τις οποίες ο ερωτώμενος μπορούσε να επιλέξει εκείνη που κατά τη γνώμη του εξέφραζε την αιτία που αποτελεί την κύρια πηγή συγκρούσεων στο εργασιακό του περιβάλλον.

Οι 13 από τους 50 ερωτηθέντες, ποσοστό 26% πιστεύουν ότι κύρια πηγή συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον είναι η μη αποτελεσματική επικοινωνία, 11 ακόμα άτομα ποσοστό 22% επικεντρώνουν την πηγή των συγκρούσεων στους συγκρουμένους στόχους, 10 άτομα ποσοστό 20% επιλέγουν ως πηγή των συγκρούσεων τα ασαφή όρια καθηκόντων, 7 άτομα ποσοστό 14% τις προσωπικές φιλοδοξίες, 5 άτομα ποσοστό 10% τις συνθήκες εργασίας και 4 άτομα ποσοστό 8% επιρρίπτουν την ευθύνη στους περιορισμένους πόρους.

Από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες του δείγματός μας φαίνεται ξεκάθαρα να δίνεται προτεραιότητα για τη δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων σε αιτίες όπως η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, οι συγκρουόμενοι στόχοι που έχουν οι εργαζόμενοι και κατ' επέκταση τα ασαφή όρια καθηκόντων. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο των ερωτηθέντων έχουν να κάνουν κυρίως με προσωπικές διαφωνίες, με τους προσωπικούς στόχους και ασαφή όρια καθηκόντων.

### **Ερώτηση 13**

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

Στη συγκεκριμένη ερώτηση ζητήσαμε από τα άτομα του δείγματός μας να απαντήσουν με ένα ναι ή ένα όχι, αν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας συγκρουσιακής κατάστασης οι ίδιοι.

Από τους 50 ερωτηθέντες του δείγματός μας οι 18 (13 άνδρες και 5 γυναίκες), ποσοστό 36% απάντησαν ότι έχουν βρεθεί οι ίδιοι στο επίκεντρο συγκρουσιακών καταστάσεων, ενώ οι υπόλοιποι 32 (21 άνδρες και 11 γυναίκες), ποσοστό 64% απάντησαν αρνητικά. Από τα δεδομένα που συλλέξαμε φαίνεται ότι οι 13 από τους 34 άνδρες, ποσοστό 38,2% έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αντίθετα το ποσοστό είναι λίγο μικρότερο για τις γυναίκες, αφού οι 5 από τις 16, ποσοστό 31,2% δήλωσαν ότι έχουν συγκρουστεί με κάποιο άλλο άτομο του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Η μικρή αυτή διαφοροποίηση, μεταξύ του ποσοστού ανδρών και γυναικών που βρέθηκαν στο επίκεντρο κάποιας συγκρουσιακής κατάστασης, ίσως και να οφείλεται στο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι άνδρες.

Με βάση αυτά τα δεδομένα οι άντρες φαίνεται να είναι λίγο πιο οξύθυμοι και να εμπλέκονται ευκολότερα σε διαμάχες απ' ότι οι γυναίκες.

### **Ερώτηση 14**

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

Στην ερώτηση αυτή, 10 άτομα απάντησαν καθόλου, ποσοστό 20%, 27 άτομα απάντησαν ελάχιστα, ποσοστό 54%, 9 άτομα απάντησαν μέτρια, ποσοστό 18% και 4 άτομα απάντησαν αρκετά, ποσοστό 8%. Στην ερώτηση αυτή κανένας από τους ερωτηθέντες δεν επέλεξε την απάντηση πολύ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται ολοκάθαρα ότι οι ερωτηθέντες δεν αισθάνονται να βάζονται από τα άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος, είτε από προϊσταμένους είτε ακόμα και από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Οι απαντήσεις καθόλου και ελάχιστα συγκέντρωσαν ένα συντριπτικά υψηλό ποσοστό της τάξης του 74% των συνολικών απαντήσεων κάτι που δεν αφήνει περιθώρια παρερμηνείας. Ένα μικρό ποσοστό του δείγματος, στο σύνολό του 26%, απάντησε με τις επιλογές μέτρια και αρκετά.

### **Ερώτηση 15**

**Πιστεύετε ότι μία σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο;**

Από τα 50 άτομα του δείγματός μας, 4 απάντησαν καθόλου ποσοστό 8%, 5 απάντησαν ελάχιστα ποσοστό 10%, 18 απάντησαν μέτρια ποσοστό 36%, 22 απάντησαν αρκετά ποσοστό 44% και 1 μόλις άτομο απάντησε πολύ ποσοστό 2%.

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρούν ότι μια σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει με θετικό τρόπο τέτοιο ώστε παρά το γεγονός της αναστάτωσης και της έντασης που θα προκαλέσει, να λειτουργήσει καταλυτικά και ουσιαστικά και μέσα από τη σύγκρουση και την έκφραση διαφορετικών απόψεων να επέλθει τελικά πρόοδος.

Αντίθετα υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό στο σύνολο του δείγματος που πιστεύει ότι μια σύγκρουση ελάχιστα ως καθόλου έχει να προσφέρει κάτι θετικό στο εργασιακό περιβάλλον και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα.

### **Ερώτηση 16**

**Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:**

**α) Ανάμεσα σε γυναίκες**

**β) Ανάμεσα σε άντρες**

**γ) Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες**

**δ) Είναι ανεξάρτητες από το φύλο**

Στην ερώτηση αυτή, 11 άτομα ποσοστό 22% απάντησαν ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες ανάμεσα στις γυναίκες, 1 άτομο ποσοστό 2% απάντησε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες ανάμεσα στους άνδρες, 1 άτομο ποσοστό 2% θεωρεί ότι οι περισσότερες συγκρούσεις είναι ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες και 37 άτομα ποσοστό 74% θεωρούν ότι οι συγκρούσεις είναι ανεξάρτητες από το φύλο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ποσοστά είναι δεδομένο ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι συγκρούσεις είναι ανεξάρτητες από το φύλο των ατόμων που έρχονται σε σύγκρουση και ότι ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει ουσιαστικά την ύπαρξη και τη δημιουργία τους. Σημαντικό και το ποσοστό αυτών που πιστεύουν ότι πολλές συγκρουσιακές καταστάσεις δημιουργούνται ανάμεσα στις γυναίκες. Ο παράγοντας αυτός προκύπτει κατά κύριο λόγο από άνδρες αφού 8 από τα 11 άτομα που έδωσαν αυτή την επιλογή, ποσοστό 72,2% είναι άνδρες και πιστεύουν ότι οι



γυναίκες ευθύνονται για την πρόκληση διαφωνιών και συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

### **Ερώτηση 17**

**Πού επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις:**

- α) Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων                      β) Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών  
 γ) Μεταξύ υπαλλήλων    δ) Μεταξύ ομάδων (κλίκες)  
 ε) Μεταξύ υπαλλήλων και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό σας χώρο

Στην ερώτηση αυτή από τους 50 ερωτηθέντες του δείγματος οι 4 ποσοστό 8% θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων, 1 μόλις άτομο ποσοστό 2% επιλέγει σαν απάντηση τη σύγκρουση μεταξύ των Διευθυντικών στελεχών, 20 άτομα ποσοστό 40% θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται μεταξύ των υπαλλήλων, 14 άτομα ποσοστό 28% επικεντρώνουν τις συγκρούσεις ανάμεσα στις ομάδες (κλίκες) και 11 άτομα ποσοστό 22% θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται μεταξύ υπαλλήλων και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό χώρο.

Από τα παραπάνω διαφάνεται ότι οι ερωτηθέντες του δείγματός μας επικεντρώνουν τις συγκρούσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους και όχι τόσο ανάμεσα στο Διευθυντή και τους υφισταμένους του όπως θα περίμενε κανείς. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκρουσιακές καταστάσεις που εμφανίζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, σύμφωνα πάντα με τα στατιστικά αποτελέσματα του δείγματός μας, οφείλονται περισσότερο στις προσωπικές διαφορές, τις διαφωνίες, την κακή επικοινωνία και συνεννόηση μεταξύ των υπαλλήλων ή τις τυχόν φιλοδοξίες που ο καθένας έχει και θέλει να εκφράσει μέσα στον εργασιακό του χώρο και λιγότερο σε θέματα που προκύπτουν από τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης ή την εκτέλεση εντολών που δίνονται από τη διεύθυνση προς τους υφιστάμενους.

### **Ερώτηση 18**

**Ποια από τις παρακάτω επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι πιο σημαντική κατά τη γνώμη σας:**

- 1) Αβεβαιότητα                      2) Απόρριψη                      3) Κακή επικοινωνία  
 4) Έλλειψη πληροφόρησης      5) Κακός συντονισμός                      6) Άγχος  
 7) Χαμηλή αποδοτικότητα      8) Δυσφορία στον εργασιακό χώρο

Από τα 50 άτομα του δείγματός μας τα 11 (7 άνδρες και 4 γυναίκες) ποσοστό 22% θεωρούν ως πιο σημαντική επίπτωση των συγκρούσεων τη κακή επικοινωνία, 1 μόλις άτομο (μία γυναίκα) ποσοστό 2% επιλέγει σαν απάντηση την έλλειψη πληροφόρησης, 6 άτομα (6 άνδρες) ποσοστό 12% επιλέγουν ως πιο σημαντική

επίπτωση των συγκρούσεων το κακο συντονισμό, 7 άτομα (5 άνδρες και 2 γυναίκες) ποσοστό 14% θεωρούν το άγχος ως κύρια επίπτωση των συγκρούσεων, 10 άτομα (7 άνδρες και 3 γυναίκες) ποσοστό 20% επιλέγουν σαν απάντηση τη χαμηλή αποδοτικότητα και 15 άτομα (9 άνδρες και 5 γυναίκες) ποσοστό 30% πιστεύει ως πιο σοβαρή επίπτωση των συγκρούσεων τη δυσφορία στον εργασιακό χώρο. Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις αβεβαιότητα και απόρριψη δεν επιλέχθηκαν από κάποιο άτομο.

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώσαμε ότι ο παράγοντας που φαίνεται να αποτελεί τη σοβαρότερη επίπτωση στο εργασιακό περιβάλλον μετά από μια σύγκρουση είναι η δυσφορία που αυτή επιφέρει στους εργαζόμενους. Ο δεύτερος παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζεται σημαντικά από τις συγκρούσεις είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Ως τρίτος παράγοντας σε σειρά σημαντικότητας επιλέχθηκε η χαμηλή απόδοση των εργαζομένων όσον αφορά την εργασία τους. Στη συνέχεια επιλέγεται το άγχος που προκαλεί μία σύγκρουση για το πώς θα αντιμετωπιστεί. Ο κακός συντονισμός έρχεται στην πέμπτη θέση της επιλογής των ερωτηθέντων και τελευταίος σε σειρά σημαντικότητας η κακή πληροφόρηση των εργαζομένων για τα όσα διαδραματίζονται στον εργασιακό τους χώρο.

### **Ερώτηση 19**

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

- |                          |                       |                   |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>1) Διαπραγμάτευση</b> | <b>2) Συμβιβασμός</b> | <b>3) Αποφυγή</b> |
| <b>4) Παραχώρηση</b>     | <b>5) Επιβολή</b>     |                   |

Από τους 50 ερωτηθέντες του δείγματός μας οι 7 ποσοστό 14% δηλώνουν ότι ο τρόπος που συχνότερα συναντάται στο χώρο εργασίας τους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρουσιακών καταστάσεων είναι η διαπραγμάτευση, οι 24 ποσοστό 48% δηλώνουν το συμβιβασμό ως τρόπο επίλυσης των συγκρουσιακών καταστάσεων, οι 14 ποσοστό 28% δηλώνουν την αποφυγή, 1 μόλις άτομο ποσοστό 2% δηλώνει την παραχώρηση ενώ 4 άτομα ποσοστό 8% δηλώνουν την επιβολή.

Από τα παραπάνω στατιστικά αποτελέσματα φαίνεται ότι ο τρόπος που κατά κύριο λόγο επιλέγουν τα άτομα του δείγματός μας για να διαχειριστούν τις συγκρουσιακές καταστάσεις που προκύπτουν είναι ο συμβιβασμός. Ως δεύτερη επιλογή μετά το συμβιβασμό οι ερωτηθέντες έχουν δηλώσει την αποφυγή. Προτιμούν δηλαδή να αποφύγουν εντελώς μια σύγκρουση, παρά να συμβιβαστούν. Ως τρίτος τρόπος διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων επιλέχθηκε η διαπραγμάτευση. Οι δύο άλλες επιλογές της επιβολής και κυρίως της παραχώρησης, έχουν πολύ μικρή αποδοχή από τους ερωτηθέντες.

**Ερώτηση 20**

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

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

Από τους ερωτηθέντες του δείγματός μας 4 άτομα ποσοστό 8% δήλωσαν ότι η μέθοδος που ακολουθούν για την επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τους είναι ο YOUR WAY, δηλαδή η υποχώρηση της μιας ομάδας απέναντι στην άλλη, 29 άτομα ποσοστό 58% δηλώνουν τον HALF WAY ως τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, στην ουσία δηλαδή το συμβιβασμό και άλλοι 17 ποσοστό 34% δηλώνουν ότι προτιμούν τον OUR WAY ως τρόπο επίλυσης των κρίσεων, δηλαδή την από κοινού δράση μεταξύ των δύο μερών ώστε να δοθεί λύση στη σύγκρουση. Στην ερώτηση αυτή ο MY WAY, δηλαδή ο εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη, δεν επιλέχθηκε από κάποιο άτομο ως μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο σωστότερος τρόπος για να αντιμετωπίσεις μια συγκρουσιακή κατάσταση και κατ'επέκταση αυτός που ακολουθούν, είναι ο συμβιβασμός μεταξύ των δύο μερών που έχουν έρθει σε σύγκρουση ώστε να λυθεί ευκολότερα η παρεξήγηση. Ως δεύτερος τρόπος για την αντιμετώπιση μίας συγκρούσεως είναι η διαπράγματευση ώστε η επίλυση να επέλθει από κοινού μεταξύ των δύο μερών. Ο τρίτος τρόπος συγκεντρώνει ποσοστό πολύ μικρότερο του πρώτου και του δεύτερου και είναι η υποχώρηση της μιας από τις δύο ομάδες που έχουν εμπλακεί στη σύγκρουση. Τέλος ο εξαναγκασμός, στην ουσία δηλαδή η επιβολή της θέλησης της μίας ομάδας έναντι της άλλης, δεν επιλέχθηκε από κάποιο άτομο άρα δεν θεωρείται ο κατάλληλος τρόπος από τους ερωτηθέντες για να αντιμετωπίσουν τις συγκρουσιακές καταστάσεις.

Συγκρίνοντας τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή με αυτές που δόθηκαν στην προηγούμενη, διαπιστώνουμε ότι καταλήγουμε σε παρόμοια συμπεράσματα. Στα αποτελέσματα και των δύο φαίνεται ότι ο τρόπος που θεωρούν σωστότερο για να αντιμετωπίζουν τις συγκρουσιακές καταστάσεις οι ερωτηθέντες του δείγματός μας και αυτός που εφαρμόζεται στις συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι κατά κύριο λόγο ο συμβιβασμός.

### *Ερώτηση 21*

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

Η ερώτηση αυτή ήταν μια κλειστού τύπου ερώτηση στην οποία ζητούσαμε από το δείγμα μας να απαντήσει με την πεντάβαθμη κλίμακα που είχαμε χρησιμοποιήσει και σε προηγούμενες ερωτήσεις (καθόλου, ελάχιστα, μέτρια, αρκετά, πολύ).

Κανένα άτομο δεν επέλεξε το καθόλου ως απάντηση, 2 άτομα ποσοστό 4% απάντησαν ελάχιστα, 8 άτομα ποσοστό 16% απάντησαν μέτρια, 40 άτομα ποσοστό 80% απάντησαν αρκετά και κανένα άτομο δεν απάντησε με την επιλογή πολύ.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι αν και οι ερωτηθέντες απέφυγαν τα δύο άκρα, το καθόλου και το πολύ δεν επιλέχθηκαν, οι περισσότεροι κατέληξαν στο αρκετά. Θεωρούν δηλαδή ότι σε ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό η μέθοδος επίλυσης συγκρουσιακών καταστάσεων που ακολουθούν και που από τις απαντήσεις τους στις δυο προηγούμενες ερωτήσεις φάνηκε να είναι κυρίως ο συμβιβασμός δείχνει να αποφέρει θετικά αποτελέσματα και να δίνει τέλος στις παρεξηγήσεις που προκύπτουν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

### 6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Προτού αναφέρουμε το οτιδήποτε, θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν μπορούμε να κάνουμε λόγο για γενικά συμπεράσματα. Ίσως μπορούμε να μιλήσουμε για διαπιστώσεις που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ατόμων που ερωτήθηκαν, αφού το δείγμα μας δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό.

Ένα σημαντικό στοιχείο που αποκομίσαμε από την παρούσα έρευνα είναι ότι όλα τα άτομα είχαν τη διάθεση να απαντήσουν με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα στις ερωτήσεις που τους θέσαμε και οι απαντήσεις τους μπορούν να αξιολογηθούν.

Η γενικότερη εκτίμηση που αποκομίσαμε είναι ότι τα άτομα που συμμετείχαν στη διεξαγωγή αυτής της έρευνας δεν επιθυμούν τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας τους. Φάνηκε μάλιστα να θεωρούν ότι μια συγκρουσιακή κατάσταση μπορεί να επιτελέσει πρόοδο σε ένα εργασιακό περιβάλλον και όχι μόνο αρνητικές επιπτώσεις.

Φαίνεται να διατηρούν πολύ καλές σχέσεις μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον και πολλοί απ' αυτούς και έξω απ' αυτό. Αισθάνονται άνετα μέσα στο χώρο της δουλειάς τους, θεωρούν ότι έχουν την ελευθερία να δράσουν όπως οι ίδιοι επιθυμούν και πιστεύουν ότι δεν απειλούνται ιδιαίτερα από τα υπόλοιπα άτομα που εργάζονται στον ίδιο μ' αυτούς χώρο. Όσον αφορά τις κλίκες η άποψη των ερωτηθέντων είναι ότι υπάρχουν αλλά όχι σε μεγάλη έκταση.

Ναι μεν, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός μας θεωρεί τις συγκρούσεις ανεξάρτητες από το φύλο, ωστόσο ένα ικανό ποσοστό των ερωτηθέντων, κυρίως ανδρών, θεωρεί ότι πολλές συγκρούσεις συμβαίνουν μεταξύ των γυναικών. Αυτό όμως δεν προκύπτει από τις απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις αφού το ποσοστό των γυναικών που δήλωσαν ότι έχουν εμπλακεί σε σύγκρουση είναι μικρότερο σε σχέση με το ποσοστό των ανδρών που ισχυρίστηκαν κάτι τέτοιο.

Οι συγκρούσεις φαίνεται να είναι ισχυρότερες ανάμεσα στους υπαλλήλους και όχι ανάμεσα στο Διευθυντή και τους υφισταμένους του. Θα περίμενε κανείς να δημιουργούνται προστριβές και εντάσεις από τις εντολές ή την ανάθεση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους του. Αυτό όμως δε φάνηκε από τις απαντήσεις των ατόμων του δείγματός μας. Αντίθετα προέκυψε ότι οι περισσότερες συγκρούσεις παρουσιάζονται μεταξύ των ίδιων των υπαλλήλων και οφείλονται σε συγχυόμενους στόχους, σε έλλειψη επικοινωνίας και σε διαφωνίες για διάφορα εργασιακά θέματα που προκύπτουν.

Όσον αφορά τις επιπτώσεις που οι συγκρούσεις φαίνεται να έχουν μέσα στο οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον, διαπιστώθηκε ότι αυτές επικεντρώνονται περισσότερο στο αρνητικό κλίμα που μια σύγκρουση φέρνει στο χώρο της εργασίας. Η δυσφορία που επέρχεται μετά από μια τέτοια κατάσταση, η κακή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων απόρροια και αυτή της σύγκρουσης, η χαμηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς και το άγχος που προκαλεί για το πώς θα την αντιμετωπίσουν και πώς θα ξεφύγουν απ' αυτή, εκτιμούνται ότι είναι οι πιο αρνητικές συνέπειες μιας σύγκρουσης μεταξύ των υπαλλήλων ενός εργασιακού περιβάλλοντος.

Ο τρόπος που φαίνεται να θεωρούν σωστότερο για την αντιμετώπιση των συγκρουσιακών καταστάσεων οι ερωτηθέντες του δείγματός μας και κατ' επέκταση αυτός που ακολουθούν είναι κατά κύριο λόγο ο συμβιβασμός μεταξύ των δύο μερών (HALF WAY). Επίσης, θεωρούν ότι η μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων που ακολουθούν δείχνει να αποφέρει θετικά αποτελέσματα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο οι ερωτηθέντες επιθυμούν, επιδιώκουν και καταφέρνουν να δώσουν λύση στις συγκρούσεις που εμφανίζονται στο εργασιακό τους περιβάλλον και να μην τις αφήνουν να διαιωνιστούν κάτι που θα δημιουργούσε συνεχώς νέες συγκρούσεις και δυσφορία σε στους ίδιους.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Αγαπητή κυρία, αγαπητέ κύριε,  
Είμαστε φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων στο ΑΤΕΙ Πειραιά και στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας ερευνούμε το θέμα των <<Οργανωσιακών Συγκρούσεων>>. Στη προσπάθειά μας να εντοπίσουμε τις αιτίες, τα αποτελέσματα αλλά και τη συχνότητα τέτοιων φαινομένων μέσα στο χώρο εργασίας, θα ήταν πολύτιμη για μας η βοήθειά σας με την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.  
Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τσεκάρετε με **X** το σωστό για εσάς κουτάκι. Σας παρακαλούμε να απαντήσετε ελεύθερα και ειλικρινά.

**<<ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ>>**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**1) Φύλο**

Άνδρας

Γυναίκα

**2) Ηλικία**

25 – 35

36 – 45

46 – 55

56 και άνω

**3) Οικογενειακή κατάσταση:**

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

Διαζευγμένος/η

**4) Εκπαίδευση:**

Απόφοιτος Λυκείου  Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ- ΤΕΙ)   
 Μεταπτυχιακές Σπουδές  Άλλες Σχολές

**5) Χρόνια υπηρεσίας ως μόνιμος/η εργαζόμενος;**

Ένα έως Δέκα(1-10)  Έντεκα έως Είκοσι(11-20)  Εικοσιένα και Άνω(21+)

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ-ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ****6) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

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

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

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

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

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

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

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

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ

**11) Πόσο ελεύθερος αισθάνεσαι να δράσεις στο χώρο της εργασίας σου;**

Καθόλου  Ελάχιστα  Μέτρια  Αρκετά  Πολύ



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

- |                               |                          |                       |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Συγκρουόμενοι στόχοι          | <input type="checkbox"/> | Ασαφή όρια καθηκόντων | <input type="checkbox"/> |
| Προσωπικές φιλοδοξίες         | <input type="checkbox"/> | Περιορισμένοι πόροι   | <input type="checkbox"/> |
| Μη αποτελεσματική επικοινωνία | <input type="checkbox"/> | Συνθήκες εργασίας     | <input type="checkbox"/> |

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

ΝΑΙ

ΟΧΙ

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

Καθόλου     Ελάχιστα     Μέτρια     Αρκετά     Πολύ

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

Καθόλου     Ελάχιστα     Μέτρια     Αρκετά     Πολύ

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

Ανάμεσα σε γυναίκες     Ανάμεσα σε άντρες

Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες     Είναι ανεξάρτητες από το φύλο

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

Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων     Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών

Μεταξύ υπαλλήλων     Μεταξύ ομάδων (κλίκες)

Μεταξύ υπαλλήλων και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό σας χώρο

**18) Ποια από τις παρακάτω επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι πιο σημαντική κατά τη γνώμη σας;**

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

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

- Διαπραγμάτευση                       Συμβιβασμός                       Αποφυγή
- Παραχώρηση                       Επιβολή

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

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

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

- Καθόλου                       Ελάχιστα                       Μέτρια                       Αρκετά                       Πολύ

*Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας!*

## Αποδελτίωση ερωτηματολογίου

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

## Ερώτηση 1: Φύλλο

	Πλήθος	Ποσοστό
Άνδρες	34	16
Γυναίκες	68%	32%

## Ερώτηση 2: Ηλικία

Ηλικίες	25-35	36-45	46-55	56 και άνω
Πλήθος	26	15	7	2
Ποσοστό	52%	30%	14%	4%

## Ερώτηση 3: Οικογενειακή κατάσταση

	Πλήθος	Ποσοστό
Έγγαμοι	29	58%
Άγαμοι	21	42%
Διαζευγμένος/η	0	0%

## Ερώτηση 4: Εκπαίδευση

	Αποφοίτος Λυκείου	Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ-ΤΕΙ)	Μεταπτυχιακές Σπουδές	Άλλες Σχολές
Πλήθος	17	25	2	6

## Ερώτηση 5: Χρόνια υπηρεσίας ως μόνιμος/η εργαζόμενος

	Ένα έως Δέκα(1-10)	Έντεκα έως Είκοσι(11-20)	Εικοσιένα και Άνω(21+)
Πλήθος	26	15	9
Ποσοστό	52%	30%	18%

## ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ-ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	0	1	3	35	11
Ποσοστό	0%	2%	6%	70%	22%

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

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	1	4	20	22	3
Ποσοστό	2%	8%	40%	44%	6%

**Ερώτηση 8: Στο χώρο εργασίας σας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	1	19	22	5	3
Ποσοστό	2%	38%	44%	10%	6%

**Ερώτηση 9: Στο χώρο εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	2	17	22	4	5
Ποσοστό	4%	34%	44%	8%	10%

**Ερώτηση 10: Πιστεύετε ότι η φύση της εργασίας σας, βοηθάει την εκδήλωση συγκρούσεων;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	0	18	16	14	2
Ποσοστό	0%	36%	32%	28%	4%

**Ερώτηση 11: Πόσο ελεύθερος αισθάνεσαι να δράσεις στο χώρο της εργασίας σου;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	1	4	6	33	6
Ποσοστό	2%	8%	12%	66%	12%

**Ερώτηση 12: Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησης σας;**

Συγκρουόμενοι στόχοι

Ασαφή όρια καθηκόντων

Προσωπικές φιλοδοξίες

Περιορισμένοι πόροι

Μη αποτελεσματική επικοινωνία

Συνθήκες εργασίας

	Πλήθος	Ποσοστό
Συγκρουόμενοι στόχοι	11	22%
Ασαφή όρια καθηκόντων	10	20%
Προσωπικές φιλοδοξίες	7	14%
Περιορισμένοι πόροι	4	8%
Μη αποτελεσματική επικοινωνία	13	26%
Συνθήκες εργασίας	5	10%

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

	Πλήθος	Ποσοστό
Ναι	18	36%
Όχι	32	64%

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

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	10	27	9	4	0
Ποσοστό	20%	54%	18%	8%	0%

**Ερώτηση 15: Πιστεύετε ότι μία σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο;**

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	4	5	18	22	1
Ποσοστό	8%	10%	36%	44%	2%

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

**Ανάμεσα σε γυναίκες**

**Ανάμεσα σε άντρες**

**Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες**

**Είναι ανεξάρτητες από το φύλο**

	Πλήθος	Ποσοστό
Ανάμεσα σε γυναίκες	11	22%
Ανάμεσα σε άντρες	1	2%
Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες	1	2%
Είναι ανεξάρτητες από το φύλο	37	74%

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

**Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων**

**Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών**

**Μεταξύ υπαλλήλων**

**Μεταξύ ομάδων (κλίκες)**

**Μεταξύ υπαλλήλων και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό σας χώρο**

	Πλήθος	Ποσοστό
Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων	4	8%
Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών	1	2%
Μεταξύ υπαλλήλων	20	40%
Μεταξύ ομάδων (κλίκες)	14	28%
Μεταξύ υπαλλήλων και άλλων προσώπων	11	22%



	MY WAY	YOUR WAY	HALF WAY	OUR WAY
Πλήθος	0	4	29	17
Ποσοστό	0%	8%	58%	34%

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

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Πλήθος	0	2	8	40	0
Ποσοστό	0%	4%	16%	80%	0%



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Άξελροντ, Ρ.(1998).** Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ. (Σ. Στασινός, μτφ). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

**Barney J. B., Griffin R. W. (1992).**THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS.

**Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964).** THE MANAGERIAL GRID. Houston, TX: Gulf Publishing.

**Deborah Borisoff (1989).** CONFLICT MANAGEMENT: A COMMUNICATION SKILLS APPROACH. Englewood Cliffs, New Jersey.

**De Dreu, Carsten K. W. (2008).** CONFLICT AT WORK: BASIC PRINCIPLES AND APPLIED ISSUES.

**Griffin R.W., G. Moorhead, (1986).** ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Houghton Mifflin, Boston.

**James S O'Rourke (inbunden, 2003).** MANAGEMENT COMMUNICATION A CASE-ANALYSIS APPROACH.

**Κάντας Α.(1995).** ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ. ΜΕΡΟΣ 3ο ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΟΜΑΔΕΣ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ – ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ. Ελληνικά γράμματα.

**Leiter, Michael P. (2007).** ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΤΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ, ΕΞΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΣΑΣ ΝΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

**Michel, M., (1999).** HOW TO AVOID CONFLICT IN THE WORKPLACE. ELEVEN RULES TO HELP YOU AVOID CONFLICT IN THE WORKPLACE. Διαθέσιμο στο: <http://www.brijj.com/group/work-place-ethics--link--Workplace-Etiquette-How-To-Avoid-Conflict-In-The-Workplace-By-Mark-Sichel-The-Sideroad?eid=411209>.

**Miller K., (2007).** ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ. Αθήνα : Εκδόσεις Δίαυλος

**Μπουραντάς, (2002).** MANANTZMENT. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

**Mullins, L.J., (1996).** MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. 4th Edition, Pittman.

**Pawlak, Z. (1998).** AN INQUIRY INTO ANATOMY OF CONFLICTS. Journal of Information Sciences 109.

**Polychroniou P. (2005).** STYLES OF HANDLING INTERDEPARTMENTAL CONFLICT AND EFFECTIVENESS, CURRENT TOPICS IN MANAGEMENT.

**Pondy, RL (1997).** “ORGANIZATIONAL CONFLICT: CONCEPTS AND MODELS”, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY.

**Quinn, R.E. (1988).** BEYOND RATIONAL MANAGEMENT: MASTERING THE PARADOXES AND COMPETING DEMANDS OF HIGH PERFORMANCE. Jossey-Bass, San Francisco.

**Rahim, A., Magner, R. & Shapiro, L. (2000).** DO JUSTICE PERCEPTIONS INFLUENCE STYLES OF HANDLING CONFLICT WITH SUPERVISORS?: WHAT JUSTICE PERCEPTIONS PRECISELY? INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT.

**Rahim, M.A. (2001).** MANAGING CONFLICT IN ORGANIZATIONS. 3rd ed. Praeger, Westport, CT.

**Robbins, S.P., (1993).** ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Englewood Cliffs , 6th edition, Prentice Hall.

**Στειακάκης Ε. Κατζός Ν. (2002).** MANAGEMENT ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΨΗ. Θεσσαλονίκη :Εκδόσεις Ζήτη.

**Steven W. (Author), Ph.D. Flannes (Author), Ginger Levin (Author), (March 1, 2001).** PEOPLE SKILLS FOR PROJECT MANAGERS HARDCOVER.

**Stewart Levine (1998).** GETTING TO RESOLUTION: TURNING CONFLICT INTO COLLABORATION. Berrett-Koehler, San Fransisco.

**Walton, R. E. (1969).** INTERPERSONAL PEACEMAKING : CONFRONTATIONS AND THIRD-PARTY CONSULTATION. ADDISON – WESLEY.