

Πτυχιακή Εργασία



Τίτλος εργασίας: “Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό χώρο-Conflict management in the workplace”

Ίδρυμα: Α.Ε.Ι Πειραιά Τ.Τ – Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Επιβλ.Καθηγητ. : Κα Σ.Ιωαννίδου

Ονοματεπώνυμο φοιτήτριας : Μαρία-Σταυρούλα Κρανάκη

Αριθμός μητρώου: 15411

Αθήνα, 2016

«Η διαχείριση των συγκρούσεων σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση και σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, ερωτηματολόγιο-συνέντευξη-μελέτη περιπτώσεων, οπτική γωνία εργαζομένων και εργοδοτών.»

ΡΗΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Take risks in your life...if you win, you can lead!..if you lose, you can guide!

(Philip Kotler)

Φτάσε όπου δεν μπορείς!

(Νίκος Καζατζάκης)

**Όσοι ποτέ δεν διακινδύνευσαν τίποτα, είναι άσσοι στο να
διακρίνουν την ήττα των άλλων!**

(Paulo Coelho)

Σχεδιάγραμμα-Πλάνο

«Διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, παράγοντες πρόκλησης του φαινομένου και τρόποι πρόληψης, αντιμετώπισης και καταστολής του. Το θέμα από την πλευρά των υπευθύνων ανθρωπίνου δυναμικού-το θέμα από την πλευρά των εργαζομένων.»

- Περίληψη/Abstract
- Λέξεις-Κλειδιά/Key Words
- Πρόλογος (Θέμα, Σκοπός, Αίτια-Παράγοντες, Τρόποι αντιμετώπισης)
- Κύριο μέρος
 - ✓ Είδη συγκρούσεων
 - ✓ Αίτια πρόκλησης του φαινομένου
 - ✓ Συνέπειες συγκρούσεων
 - ✓ Τρόποι πρόληψης, αντιμετώπισης και καταστολής του προβλήματος
 - ✓ Συμπεράσματα
 - ✓ Μελέτη περιπτώσεων-Case Studies
- Επίλογος
- Παράρτημα (Μεθοδολογικά εργαλεία: ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, μελέτη περίπτωσης, έρευνες)
- Βιβλιογραφία

Πίνακας περιεχομένων

<u>Περίληψη</u>	6
<u>Εισαγωγή</u>	
<u>Πρόλογος</u>	9
<u>Κύριο μέρος</u>	
<u>Κεφάλαιο 1^ο- Τα είδη των συγκρούσεων</u>	14
<u>Κεφάλαιο 2^ο- Τα αίτια των συγκρούσεων</u>	18
<u>Κεφάλαιο 3^ο- Συνέπειες των συγκρούσεων</u>	38
<u>Κεφάλαιο 4^ο- Τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισης</u>	45
<u>Κεφάλαιο 5^ο- Μελέτη περιπτώσεων(Case Studies)</u>	51
<u>Κεφάλαιο 6^ο- Συμπεράσματα</u>	63
<u>Επίλογος</u>	63
<u>Παράρτημα</u>	65
<u>Βιβλιογραφία</u>	68

Ευχαριστίες

Πρωτίστως, οφείλω να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, την κα Ιωαννίδου Σοφία, για την δυνατότητα να εκπονήσω την πτυχιακή μου εργασία, έχοντας πάντοτε την πολύτιμη βοήθεια της, την υπομονή της, αλλά περισσότερο απ' όλα, να την ευχαριστήσω για την μέγιστη εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ακόμη, ευχαριστώ τα μέλη της επιτροπής που πλαισίωσαν την προσπάθειά μου για την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας και την παρουσίασή της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που μου συμπαραστάθηκε παρέχοντάς μου κουράγιο, κίνητρα, αγάπη και φροντίδα, μέχρι και την ολοκλήρωση των σπουδών μου, καθώς πάντοτε είχαν τον τρόπο τους να με ωθούν στην ολοκλήρωση των στόχων μου και με εμπύχωναν συνεχώς να οδεύω προς την δική μου αυτοβελτίωση και αυτοπραγμάτωση, ώστε να συλλέξω όλα τα απαραίτητα εφόδια τόσο ακαδημαϊκά όσο και κοινωνικά για την καλύτερη δυνατή μετέπειτα πορεία μου.

Περίληψη

Η παρακάτω Πτυχιακή Εργασία με θέμα τη «Διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον», πραγματώνει το στόχο να αναφερθούν τα αίτια πρόκλησης του φαινομένου αυτού, όσο και τους τρόπους πρόληψης και καταστολής των παραγόντων που δημιουργούν τη δύσκολη κατάσταση με την οποία οι περισσότερες εταιρείες, επιχειρήσεις, οικονομικές μονάδες και οργανισμοί θα έρθουν αντιμέτωποι έστω και μία φορά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους. Παράλληλα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και πλήρης, καθώς επισκοπεί το θέμα όχι μόνο από τη πλευρά των προϊστάμενων, υπευθύνων και εργοδοτών, αλλά και από τη πλευρά των εργαζομένων, γεγονός που την καθιστά να συγκεντρώνει όλες τις πλευρές και παραμέτρους του ερευνητικού αυτού προβλήματος, με γνώμονα να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον ως παράδειγμα-μοντέλο για την καταλληλότερη διαχείριση τέτοιου είδους καταστάσεων. Επιπλέον, το γεγονός ότι έχουν χρησιμοποιηθεί εργαλεία, όπως το ερωτηματολόγιο, οι συνεντεύξεις αλλά και η προσωπική άποψη όλων των πλευρών, προσδίδει και τη ρεαλιστική πλευρά του ερευνητικού αυτού θέματος. Τέλος, η εργασία αυτή εκπονείται για να διευρύνω και εγώ προσωπικά τις γνώσεις μου πάνω σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και σε διαχείριση δύσκολων καταστάσεων όπως αυτές που μπορούν να συμβούν σε ένα αρκετά απαιτητικό περιβάλλον, όπως το εργασιακό, στο οποίο καθημερινά λαμβάνουν χώρα πολλά γεγονότα, όπου βασικό τους παράγοντα έχουν τον άνθρωπο. Ολοκληρώνοντας, λοιπόν, αυτή τη σύντομη περιγραφή της Πτυχιακής μου Εργασίας, θα ήθελα να αναφέρω ότι διεξοδικά σε κάθε κεφάλαιο αναλύονται τα είδη των συγκρούσεων, τα αίτια πρόκλησης του φαινομένου, οι τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισής τους, οι συνέπειες και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις μελέτες των περιπτώσεων, τις συνεντεύξεις και τις προσωπικές απόψεις των εργαζομένων και εργοδοτών που έλαβαν χώρα σε αυτή την εργασία.

Abstract

The following Work on the “Conflicts management in the workplace” realizes the target state which refers to the causes of this phenomenon and how to prevent and suppress agents that create a difficult situation in which most companies, enterprises, entities, and organizations will be confronted at least once during their operation. At the same time, it could be described as completed because reviews the issue not only from the side of the heads, managers and employers,

but also on the worker's side, collecting in this way all the sides and aspects of this research, so that it can be used in the future as an example or a model for the appropriate management of similar situations. Moreover, the fact that has been used tools such as questionnaires, interviews and personal opinions of all sides, gives us the realistic side of this searching topic. Finally, this work is ongoing to broaden my personal horizons and knowledge on human resources management and how to manage difficult situations such as those that can occur on a fairly demanding environment, like the workplace, in which, daily, many events take place and the key in all this situation is the MAN. Concluding this brief description of my dissertation, I would like to mention that in each chapter is analyzed, in details, all the types of conflicts, the agents that cause this phenomenon and their consequences, the preventive and managerial policies, the conclusions resulting from the Case Studies, the interviews and the personal opinion of the workers and the employers that took place in this work.

Λέξεις Κλειδιά/ Key words

- Συγκρούσεις/*Conflicts*
- Εργασιακά ζητήματα/*Labor issues*
- Εργατική νομοθεσία-εργατικό δίκαιο/*Labor legislation-Labor law*
- Εργασιακό περιβάλλον/*Workplace*
- Διαχείριση συγκρούσεων/*Conflict management*
- Αντικείμενο εργασιών/*Business scope*
- Επιχείρηση-εταιρία-οργανισμός-οικονομική μονάδα/*Business-Company-Organization-Entity*
- Λειτουργία της επιχείρησης/*Operation*
- Διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού-προϊστάμενος ανθρωπίνων πόρων/*Director of Human Resources-Chief*
- Παράγοντες συγκρούσεων/*Conflict factors*
- Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων/*Workaround conflict*
- Μέτρα πρόληψης/*Prevention measures*
- Ωράριο εργασίας/*Working hours-Timetable*
- Αμοιβή-μισθός-εισόδημα/*Payment-Salary-Income*
- Ανταγωνισμός/*Competition*
- Σύγχυση ρόλων/*Confusion rolling shutter*
- Αποτελεσματική επικοινωνία/*Effective communication*
- Απόλυση-ανεργία/*Dismissal-Unemployment*
- Δραστική μείωση μισθών/*Drastically reducing wages-pay cut-salary reduction*
- Συναδελφική αλληλεγγύη/*Solidarity*
- Καταμερισμός εργασίας/*Labor division*

Πρόλογος

Η παρακάτω εργασία αναφέρεται στην διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, αφού πρώτα πραγματεύεται τα αίτια, δηλαδή τους παράγοντες αλλά και τους λόγους δημιουργίας αυτών των εργασιακών διαμαχών, καθώς όμως και τους τρόπους πρόβλεψης και αντιμετώπισης και καταστολής αυτού του φαινομένου.

Αναφέρεται, ακόμη, στους όρους αλλά και τους ορισμούς που συσχετίζονται με αυτό το θέμα, αναλύει, ποιο είναι το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού, καθώς και το τι είδους διαμάχες υπάρχουν μέσα σε αυτό ή ακόμη και τι είδους διαμάχες υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθούν σε ένα κοινό εργασιακό περιβάλλον. Ασχολείται με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους.

Σκοπός αυτού του ερευνητικού προβλήματος είναι, να μάθουμε τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να διαχειριζόμαστε τις εργασιακές συγκρούσεις και από τις δύο πλευρές, δηλαδή από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και των εργοδοτών, έτσι ώστε να μπορέσει αυτό το πρόβλημα να γίνει πιο οικείο και στους δυο 'διαπληκτιζόμενους', με σκοπό την καλύτερη διαχείριση αυτού του θέματος με στόχο την σταδιακή μείωσή του και εν τέλει την οριστική εξάλειψή του.

Αξίζει, λοιπόν, να γίνει μια εκτενής ανάλυση πάνω στο θέμα, με στοιχεία από υπάρχουσες έρευνες, αλλά και θεωρίες, με σκοπό να γίνει ένα σημαντικό βήμα – υπόβαθρο για βαρυσήμαντες εξελίξεις πάνω στο θέμα.

Τι είναι η σύγκρουση γενικά;

Τι σκεφτόμαστε απλά;

Σύγκρουση είναι κάτι σαν μια διαφωνία, κατά την οποία, οι εμπλεκόμενοι, αντιλαμβάνονται μια απειλή, στις ανάγκες, τα συμφέροντα, ή τα ενδιαφέροντά τους.

Διαδεδομένες απόψεις για τη σύγκρουση.

«Μια σχολή υποστήριξε ότι η σύγκρουση πρέπει να αποφεύγεται διότι υποδεικνύει μια δυσλειτουργία στην ομάδα. Αυτή η άποψη έχει μείνει ως η παραδοσιακή θεώρηση. Μια άλλη οπτική προτείνει ότι η σύγκρουση όχι μόνο δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως μια αρνητική παράμετρος στην επιχείρηση, αλλά πολύ περισσότερο είναι ίσως και αναγκαία με σκοπό να αποδώσει αποτελεσματικά το έργο της μια ομάδα. Αυτή η άποψη έχει χαρακτηριστεί ως αλληλεπιδραστική. Τέλος υπάρχει και άλλη μία διαδεδομένη μεταστροφή περί σύγκρουσης, η οποία

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

υποστηρίζει βασιζόμενη σε μία έρευνα είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τις δύο άλλες απόψεις, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο ως καλές ή κακές οι συγκρούσεις, αλλά πολύ περισσότερο θα πρέπει να είναι και οι δύο αποδεκτές και να βοηθούν στην παραγωγικότητα της επιχείρησης και των υπαλλήλων της, αφού επιλύονται με τον κατάλληλο τρόπο. Αυτή η άποψη δίνει την οπτική της θεώρησης της διαχειριζόμενης σύγκρουσης».¹

Ποια είναι τα στάδια της σύγκρουσης;

- Εναντίωση (ασυμβατότητα)
- Επίγνωση-Προσωποποίηση
- Προθέσεις
- Συμπεριφορά
- Αποτελέσματα

Πίνακας1 Η διαδικασία της σύγκρουσης

Εναντίωση	Επίγνωση-προσωποποίηση	Προθέσεις	Συμπεριφορά	Αποτελέσματα
Επικοινωνία	Αντιληπτή	Ανταγωνιστικότητα	Συμπεριφορά	Αυξημένη
Δομή	σύγκρουση	Συνεργατικότητα	του ενός	επίδοση ομάδας
Προσωπικές μεταβλητές	Βιούμενη σύγκρουση	Αποφευκτικότητα Συμβιβαστικότητα Προσαρμοστικότητα	Αντίδραση των άλλων	Μειωμένη επίδοση ομάδας

¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Νοέμβριος 2011, Εκδόσεις Κριτική, σελ.432-434

Εισαγωγή

Το θέμα της εργασίας, πραγματεύεται την κάθε μορφής σύγκρουση, που μπορεί να λάβει χώρα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Μέσα σε αυτό καθημερινά λαμβάνουν χώρα διάφορα γεγονότα, πολλά από τα οποία μπορεί να είναι και κάποιες διαφωνίες για διάφορα θέματα που θα πρέπει να επιλυθούν προτού αποβούν απειλητικά για την λειτουργία της επιχείρησης και της εκάστοτε οικονομικής μονάδας.

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθούμε στον ορισμό αυτών των συγκρούσεων, για να ξέρουμε πρώτα-πρώτα, τι είναι οι συγκρούσεις και τι είναι η διαχείρισή τους.

Μάνατζμεντ

«Ένα σύνολο ενεργειών και λειτουργιών, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας με παραγωγικό και αποδοτικό τρόπο.»²

Διαχείριση συγκρούσεων

Για να μπορεί μια ομάδα και ένας οργανισμός να λειτουργεί κατά τρόπο αποτελεσματικό, έτσι ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του, θα πρέπει να έχει και τα κατάλληλα αποτελέσματα από όλες τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Οι συγκρούσεις και πολύ περισσότερο η διαδικασία διαχείρισής τους έχει σαν στόχο να βρει τα κατάλληλα εκείνα αποτελέσματα που να ικανοποιούν όλα τα συγκρουόμενα μέρη.

«Είναι η πράξη της αναγνώρισης και αντιμετώπισης της σύγκρουσης με έναν, λογικό, δίκαιο, και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων, απαιτεί ικανότητες, όπως αυτές της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της επίλυσης των προβλημάτων και της διαπραγμάτευσης.»³

Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων, είναι να περιορίσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες εμποδίζουν την επίδοση της ομάδας, αλλά και να αυξήσει την πιθανότητα να επιλυθούν όσες διαφορές λάβουν χώρα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η διαχείριση των συγκρούσεων ενδιαφέρει και αφορά, τόσο τους εργαζομένους όσο και τους προϊστάμενους, για να κάνουν πράξη αυτό που μόλις αναφέρθηκε ως «αποτελεσματικά και αποδοτικά».

² Λεωνίδας Χ. Χυτήρης, Μάνατζμεντ, Αθήνα 2006, Εκδόσεις INTERBOOKS σελ.30

³ Stewart R, (1967). Managers and their jobs, MacMillan, London

Drucker P, (1974), Management tasks, responsibilities, practices, Harper and Row, NY

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Ένας άλλος απλός ορισμός της σύγκρουσης είναι:

Η διαμάχη μεταξύ των ατόμων, ομάδων ή και ακόμη ανάμεσα σε ένα άτομο και τον εαυτό του. Σύμφωνα με τον Kriesburg, τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν μεταξύ τους ασυμβίβαστους σκοπούς για αυτό και συγκρούονται.

Ο Dutch, αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται, όταν κάποιος από το εργασιακό περιβάλλον, μεμονωμένα ή κατά ομάδα, αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει, ή κατά κάποιον τρόπο περιορίζει, την επιθυμητή ενέργεια άλλων προσώπων, ή ομάδας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Coser (1967), η σύγκρουση αναπτύσσεται ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, προσπαθούν να αναδειχθούν ή να εξαλείψουν τους αντιπάλους με σκοπό να επωφεληθούν οι ίδιοι των σπάνιων αυτών πόρων, δεδομένων βέβαια των συνθηκών ότι αυτοί οι πόροι βρίσκονται σε στενότητα.

Οι παραπάνω ορισμοί, καθιστούν αναγκαία την εισαγωγή στο θέμα, αφού η εργασία αυτή ουσιαστικά αφορά, την διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων, στον εργασιακό χώρο, και την επίλυση διάφορων προβλημάτων που λαμβάνουν χώρα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και την στάση που θα πρέπει να κρατήσει ο εκάστοτε υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού.

Για όλα τα παραπάνω αλλά και για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων είναι απαραίτητα, η αποτελεσματική επικοινωνία, η επίλυση των προβλημάτων αλλά και η διαπραγμάτευση.

Το θέμα της εργασίας αναλύεται, ως εξής:

Στην 'Εισαγωγή', αναφέρεται το θέμα, οι απαραίτητοι ορισμοί, καθώς και οι διάφορες πληροφορίες, που θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια. Ακολουθεί το 'Κύριο Μέρος', που αποτελείται από έξι (6) κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται τα είδη των συγκρούσεων, στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται τα αίτια πρόκλησης του φαινομένου, δηλαδή των συγκρούσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι συνέπειες των συγκρούσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται οι τρόποι πρόληψης, αντιμετώπισης και καταστολής του προβλήματος. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται παραδείγματα, αντιμετώπισης και διαχείρισης των συγκρούσεων σε πραγματικές επιχειρήσεις, συγκεκριμένα σε επιχείρηση ξενοδοχειακής μονάδας, με πραγματικά γεγονότα (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο, μελέτη περίπτωσης). Και τέλος, το έκτο κεφάλαιο, θα αναφερθούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από όλη την εργασία.

Ολοκληρώνοντας την εργασία, παρατίθενται ο επίλογος, με την γενική εικόνα από το θέμα και ακολουθεί το παράρτημα, στο οποίο αναφέρονται όλα τα μεθοδολογικά εργαλεία, που έχουν χρησιμοποιηθεί στην εργασία αυτή, όπως, οι

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

έρευνες, οι απόψεις των ειδικών πάνω στο θέμα, το ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, αλλά και οι συνεντεύξεις των ανθρωπίνων πόρων, σε δύο οικονομικές μονάδες που όπως προκύπτει από την εργασία αν και διαφορετικής φύσεως, ωστόσο με πολλά κοινά στοιχεία.

Στο τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση μιας εκτενούς βιβλιογραφίας που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαραίτητες πηγές, ακόμη και τις ηλεκτρονικές, που χρησιμοποιήθηκαν για να πραγματοποιηθεί αυτή η εργασία.

Κεφάλαιο 1^ο

Είδη των συγκρούσεων

Γενικά

Σε έναν οργανισμό, κάθε άτομο έχει και έναν ρόλο που του έχει ανατεθεί από τον προϊστάμενο του, με σκοπό να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι, αλλά πολύ περισσότερο να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί. Όλα τα άτομα μιας επιχείρησης δρουν αλληλεπιδραστικά. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένα άτομο λειτουργεί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και ορισμένους κανόνες, θα πρέπει και οι υπόλοιποι που βρίσκονται στο ίδιο περιβάλλον, αυτό της εργασίας, να ακολουθούν κι εκείνοι κοινούς κανόνες και κοινές συνήθειες, έτσι ώστε να λειτουργούν όλοι κάτω από συγκεκριμένους κοινούς κανόνες. Αυτή η κοινή συμπεριφορά των ατόμων ή των ομάδων, σε ένα εργασιακό περιβάλλον, καθορίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως τη συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να κάνει το κάθε άτομο, οι αρμοδιότητες που έχει που προκύπτουν από τη θέση εργασίας που έχει το κάθε άτομο σε μια επιχείρηση, ή ακόμη μπορεί να προσδιοριστεί από άλλους παράγοντες που μπορεί να έχει η εκάστοτε οικονομική μονάδα.

Σε αυτούς τους ρόλους, βασικός παράγοντας δημιουργίας συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, είναι η διαφορετικότητα. Στον βαθμό στον οποίο υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τριών αυτών μορφών-ρόλων-ανθρώπων, η πιθανότητα να προκύψουν αντιθέσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση, αυξάνονται.

Κατά τον Bailey, υπάρχουν τρεις τύποι αντιθέσεων. «Οι αντιθέσεις υφισταμένων-μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου και μιας ομάδας, τις οποίες αυτός ελέγχει, αντιθέσεις-διαμάχες μεταξύ των υφισταμένων, αντιθέσεις προϊσταμένων, - μεταξύ του διευθυντή και ατόμων ή ομάδων, τα οποία ασκούν εξουσία σε αυτόν και αντιθέσεις ανάμεσα σε άτομα-στελέχη του οργανισμού που έχουν ίση ή και μεγαλύτερη εξουσία μεταξύ τους.»

Αυτό σημαίνει ότι άτομα τα οποία έχουν ίση εξουσία με άλλα άτομα στον οργανισμό, επιδίδονται σε ανταγωνιστικές συμπεριφορές, οι οποίες δημιουργούν συγκρούσεις. Και όταν αυτές λαμβάνουν χώρα, στο εργασιακό τους περιβάλλον ή συσχετίζονται με αυτό, τότε κάνουμε λόγο για εργασιακές συγκρούσεις.

Ποια είναι όμως η δυναμική των συγκρούσεων;

Ουσιαστικά, προκύπτει ένα θέμα, το οποίο με τη σειρά του διαταράσσει την ισορροπία των σχέσεων μεταξύ των ομάδων ή των ατόμων μιας επιχείρησης. Σε αυτό μπορούν να προστεθούν και πολλές άλλες διαφορές-διαμάχες(του

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

παρελθόντος πολλές φορές), μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών, που πολλές φορές αναδύονται στην επιφάνεια με αυτόν τον τρόπο. Αυτό, σε συνδυασμό με την συμπεριφορά άρνησης που διακατέχει έναν τουλάχιστον από τους συγκρουόμενους, μπορεί να οδηγήσει σε προσωπικούς διαπληκτισμούς μεταξύ των πλευρών που βρίσκονται υπό το καθεστώς των οργανωσιακών συγκρούσεων. Το αποτέλεσμα, βέβαια, όλων αυτών των συγκρούσεων και των διαφωνιών, είναι η ολική απομάκρυνση από το αρχικό θέμα, και στη συνέχεια, η εμφάνιση όλο και περισσότερων διαφωνιών.

Δηλαδή, αυτό το οποίο παρατηρείται, είναι το γεγονός ότι, μπορεί μια διαφωνία να ξεκινήσει από ένα και μόνο θέμα, και στη συνέχεια με την αλληλεπίδραση των ανθρώπων, και την αρνητική συμπεριφορά, δυστυχώς, μπορεί να καταλήξει σε πολλαπλά θέματα διαμάχης και συγκρούσεων.

Ένας άλλος λόγος που αποτελεί και είδος σύγκρουσης μεταξύ των υπαλλήλων και των υπευθύνων, είναι σίγουρα και το γεγονός πως αυτοί οι πολλαπλοί ρόλοι που δημιουργούνται σε έναν οικονομικό οργανισμό, συγκρούονται μεταξύ τους με σκοπό την ανάδειξη της γνώμης του καθενός, παρουσιάζοντας έτσι μια σειρά από άλλες συγκρούσεις που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο.

Πολλές φορές υπάρχουν και συγκρουόμενες προσδοκίες, και από τους υπαλλήλους και από τους υπευθύνους, γεγονός που καθιστά το κλίμα στο εσωτερικό ενός οργανισμού ιδιαίτερα βαρύ. Έτσι οι συγκρούσεις που προκύπτουν από τους ρόλους των εργαζομένων και τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό, σε συνδυασμό με τις ενδο-ομαδικές συγκρούσεις, αναζητούν μία δίοδο επίλυσης των αντιθέσεων αυτών.

Έτσι, λοιπόν, υπάρχουν γενικά τέσσερις (4) τύποι αντιθέσεων-διαμαχών ή συγκρούσεων που προκύπτουν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτές συνοπτικά είναι:

- Οι συγκρούσεις ρόλων.
- Οι ρόλοι των εργαζομένων.
- Οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις.
- Η προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Αυτό, όμως, που γενικά παρατηρείται, τουλάχιστον στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι η διοίκηση και η διεύθυνση της επιχείρησης συνήθως λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον της και όχι τόσο το συμφέρον των υπαλλήλων, πράγμα, όμως, το οποίο θα διαπιστωθεί παρακάτω ότι τελικά είναι άρρηκτα συνδεδεμένο και πως η έλλειψή του δημιουργεί πλήγμα στην ίδια την επιχείρηση.

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Έτσι, λοιπόν, οι αποδοχές των εργαζομένων που ολοένα και λιγοστεύουν, το ελαστικότερο ωράριο από την πλευρά των εργαζομένων, είναι ο πρωταρχικός ρόλος, από την άλλη, όμως, πλευρά, με αυτόν τον τρόπο καταπατώνται θεμελιώδη δικαιώματα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν και αγωνίζονται για καλύτερες συνθήκες, εργασίας αλλά και για συμβατικότερα ωράρια εργασίας με υψηλότερες αποδοχές. Αυτές, όμως, οι δυο καταστάσεις και οι στόχοι των δύο πλευρών είναι αντικρουόμενες με αποτέλεσμα τη δημιουργία των εργασιακών συγκρούσεων και τις δυσάρεστες συνέπειες και για τους εργαζομένους αλλά και για τους υπευθύνους.

Έτσι, λοιπόν, σε κάθε σύγκρουση σημαντικό ρόλο παίζει το είδος και το συλ της καθεμίας ξεχωριστά σύγκρουσης που μπορεί να έχει να κάνει:

- Με την αποδοχή μιας επιθετικής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και των υπευθύνων και η συμπεριφορά την οποία θα πρέπει να επιδείξουν. Θα είναι επίθεση στην επίθεση ή υποταγή στην επίθεση;
- Άλλοι πάλι και από τις δύο πλευρές, προτιμούν να αποφύγουν την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και έτσι αυτό έχει ως αποτέλεσμα το πρόβλημα που προκύπτει κάθε φορά να διαιωνίζεται.
- Έτσι, η ύπαρξη ενός «διαιτητή» είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη, με σκοπό την εναρμόνιση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών και την αποφυγή των άσχημων επιπτώσεων που επιφέρει μια σύγκρουση και όλες εκείνες τις αρνητικές συνέπειες, που πολλές φορές είναι καταστροφικές, τόσο για κάθε ένα ξεχωριστά από τα μέλη της επιχείρησης όσο και από τον ίδιο τον οργανισμό.

Κάθε σύγκρουση, όμως, περνάει από κάποια στάδια και στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι κοινά για κάθε οργανισμό.

Στο πρώτο στάδιο, υπάρχει το κλίμα μιας λανθάνουσας κατάστασης στην οποία κάτι έχει πάει στραβά λόγω διαφορετικής αντιμετώπισης των πραγμάτων πάνω σε θέματα αξιών ή ακόμη και από την ύπαρξη κάποιας αδικίας.

Σε επόμενο στάδιο, αφού τόσο καιρό ο κίνδυνος της σύγκρουσης ελλοχεύει και πριν ακόμη δοθεί μια αφορμή, το κλίμα σκοτεινιάζει, έχουμε την ανάδυση και εμφάνιση του προβλήματος, ακόμη και αν αυτό γίνεται μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και φυσικά αφού βέβαια προκύψει κάποια αφορμή.

Στη συνέχεια ακολουθεί η κλιμάκωση του προβλήματος, κατά την οποία, τα πιο συνήθη χαρακτηριστικά είναι οι εντάσεις και οι προκλήσεις. Υπάρχει δυσπιστία και συνήθως όλες οι πρώτες προσπάθειες διευθέτησης του προβλήματος πέφτουν στο κενό. Τα πράγματα οδηγούνται σε αδιέξοδο με αποτέλεσμα, κανείς να μην μπορεί

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

να είναι ικανοποιημένος. Εδώ, όμως, υπάρχει ένα σταυροδρόμι αποφάσεων ως προς το αν θα πρέπει κανείς να υποχωρήσει ή να επιμείνει. Μάλλον το πρώτο, αφού αν δεν υποχωρήσει κανείς, τα πράγματα βρίσκονται στο μηδέν και ουσιαστικά κανένας δεν βγαίνει κερδισμένος, αλλά πολύ περισσότερο όλοι καταλήγουν ηττημένοι.

Έπειτα, έρχεται η σειρά της αποκλιμάκωσης, αφού η αλλαγή πορείας είναι πλέον μονόδρομος. Έτσι, σε αυτό το στάδιο, η ένταση πρέπει να μειωθεί και η λήψη μιας απόφασης για την αντιμετώπιση και επίλυση τελικά του προβλήματος είναι απαραίτητη. Έτσι καταλήγει το θέμα σε μια διαπραγμάτευση, με την αναζήτηση αμοιβαίου οφέλους, όφελος το οποίο θα προκύψει από πολύ προσεκτικούς χειρισμούς. Η διευθέτηση αυτή είναι εκείνη η οποία θα δώσει το σήμα του τέλους της σύγκρουσης.

Τέλος επέρχεται η συμφιλίωση και η κοινή πορεία προς τους κοινούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και προς τα κοινά τους οφέλη για την εξυγίανση και των δύο πλευρών.

Κεφάλαιο 2^ο

Αίτια πρόκλησης των εργασιακών συγκρούσεων

Η δημιουργία των εργασιακών συγκρούσεων προκαλείται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι έχουν κοινωνικό, οικονομικό αλλά και προσωπικό υπόβαθρο. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες αυτοί είναι διαφόρων μορφών και σίγουρα υψηλής πολυπλοκότητας.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, έρχονται αντιμέτωποι με πολλές και πολύπλοκες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων, και καλούνται να ανταπεξέλθουν σε αυτές. Οποιαδήποτε, όμως, σύγκρουση και να αντιμετωπίσει ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση, για να μπορέσει να τις επιλύσει, θα πρέπει πρώτα απ'όλα να ξέρει τα αίτια της δημιουργίας της ή έστω την πηγή προέλευσής της.

Αρκετές πηγές αντιθέσεων και διαμαχών, προκύπτουν από προβλήματα επικοινωνίας, από προβλήματα στη δομή ενός οργανισμού, από αντιθέσεις μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού, από ανθρώπινους παράγοντες, από γνωστικές αντιθέσεις, από τη συμμετοχή ή όχι των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και άλλες πηγές και αίτια όπως οι ώρες εργασίας, το ωράριο εκτός του κανονικού, η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια, η υποστήριξη της διοίκησης και των υπαλλήλων(των συναδέλφων), το εργασιακό άγχος και η εξουθένωση, η σύγχυση ρόλων, το εισόδημα, ο ανηλεής ανταγωνισμός, ο κίνδυνος της απόλυσης, η μακροχρόνια ή επαπειλούμενη ανεργία, η δραστική μείωση των μισθών, και οι συνθήκες δουλειάς. Όλα, όμως, αυτά τα αίτια, λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, δηλαδή στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν άμεση επίπτωση στην ποιότητα ζωής και στην ικανοποίηση από την εργασία.

Είναι γεγονός ότι πολλές έρευνες έχουν ασχοληθεί με την διαχείριση των συγκρούσεων, με βάση τις εργασιακές σχέσεις, αλλά και τα εργασιακά περιβάλλοντα, και έχουν απομονώσει τους παραπάνω παράγοντες, οι οποίοι προάγουν το συγκρουσιακό κλίμα, ειδικά στον εργασιακό τομέα. Οι έρευνες αυτές κατηγοριοποιούν τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω και τους συσχετίζουν με το άγχος που μπορεί να προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους σύγχρονους ρυθμούς, η κουλτούρα της επιχείρησης, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η οργανωσιακή αλλαγή, η ανασφάλεια και η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης, η ηγεσία, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ομάδων και των υποσυστημάτων μιας επιχείρησης.

Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, εκτός από οικονομικούς και κοινωνικούς, σε ψυχολογικούς και επιχειρηματικούς. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, που η

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

συνδικαλιστική και πολιτική πόλωση είναι συχνή, παράγοντες βέβαια οι οποίοι συσχετίζονται με την ιδιομορφία και την ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει και ο δημόσιος τομέας, και σε συνδυασμό με την ανομία και την πελατειακή κουλτούρα, φυσικά και αλληλεπιδρούν σε όλους τους παράγοντες με σκοπό τη δημιουργία συγκρούσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναλυθούν ξεχωριστά όλοι οι παράγοντες και θα αναδειχθεί η σημασία τους στη διασφάλιση της εργασιακής ειρήνης σε όλα τα επίπεδα. Καθώς τα τελευταία χρόνια πραγματοποιείται μια μεγάλη ερευνητική προσπάθεια, η οποία επικεντρώνεται στη μελέτη της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, προϊσταμένων και εργασίας, συνδυασμός που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και στα δύο πλαίσια, ανάλογα με τον τρόπο και την ένταση με την οποία εκδηλώνεται.

Αξίζει, λοιπόν, να παρατηρηθεί και να σημειωθεί η ανάλυση σε όλους τους παράγοντες που δημιουργούν τις συγκρούσεις, τις διαμάχες και τους διαπληκτισμούς στον εργασιακό χώρο.

Αίτια συγκρούσεων

➤ Προβλήματα επικοινωνίας



Η επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, έχει διάφορες κατευθύνσεις:⁴

- ✚ **Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω(προϊστάμενοι προς εργαζομένους)**
- ✚ **Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω(εργαζόμενοι προς τους προϊστάμενους)**
- ✚ **Οριζόντια επικοινωνία(εργαζόμενοι προς εργαζομένους)**

Είναι γεγονός ότι ο παράγοντας της επικοινωνίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, αφού τα πάντα σε μια επιχείρηση βασίζονται και εξαρτώνται από την επικοινωνία, πολύ περισσότερο δε από την καλή επικοινωνία.

⁴ Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarrow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Αθήνα 2008, Εκδόσεις Κριτική σελ.327-328

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Εξάλλου βασικό και αναπόσπαστο κομμάτι τω σχέσεων, ιδιαίτερα των επαγγελματικών σχέσεων ,αφού το κομμάτι της επικοινωνίας είναι αυτό το οποίο κάνει τα μέλη μιας οικονομικής μονάδας να αλληλοεξαρτώνται, να αλληλοκατανοούνται, και να αλληλοσυνεργάζονται και να αλληλεπιδρούν με αυτόν τον τρόπο. Με την σωστή και καλή επικοινωνία επιτυγχάνεται και η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό, όμως, σημαίνει πως όταν η επικοινωνία δεν είναι καλή, αποτελεί μεγάλο πρόβλημα προς επίλυση στην επιχείρηση, λύση την οποία καλείται να αναλάβει και να διευθετήσει ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων γιατί αλλιώς ελλοχεύουν σοβαρές συγκρούσεις και διαμάχες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τι είναι επικοινωνία;

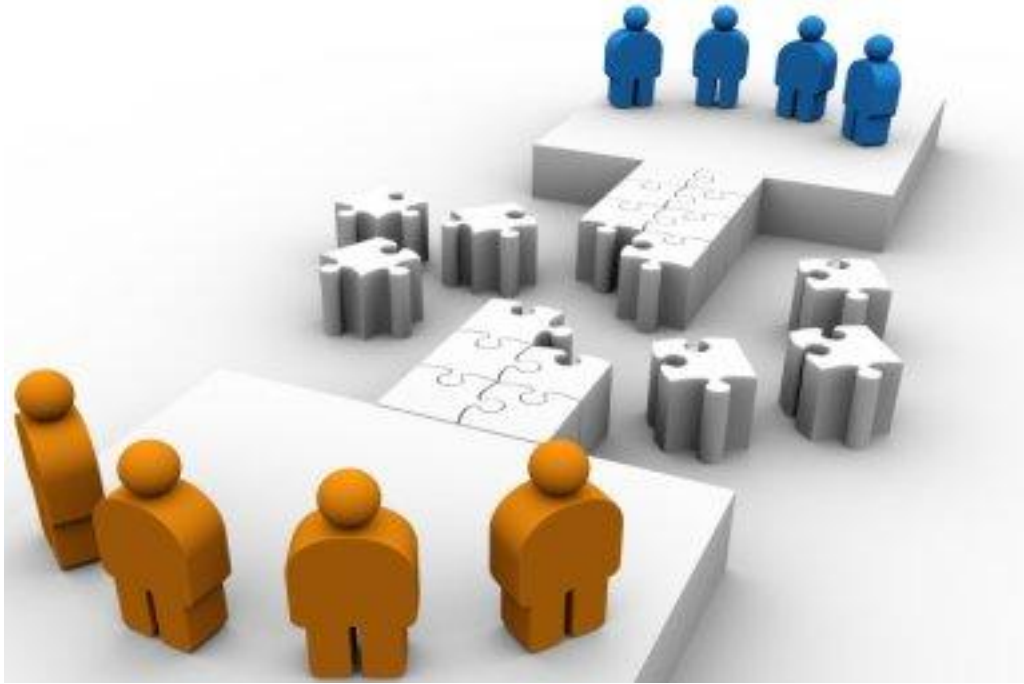
«Επικοινωνία είναι απλώς η αποστολή ενός μηνύματος από μια πηγή σε έναν παραλήπτη.»⁵

Παρόλα αυτά η επικοινωνία δεν είναι ποτέ απλή. Και ειδικά όταν μιλάμε για επικοινωνία στις επιχειρήσεις, το εργασιακό περιβάλλον και τις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις.

«Στην οργανωσιακή επικοινωνία, σημαντικό ρόλο παίζουν τα τυπικά δίκτυα των μικρών ομάδων που μπορούν να δημιουργηθούν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι ανεπίσημες πηγές πληροφοριών, οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες και η διαχείριση πληροφοριών.»⁶

⁵ Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarrow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Αθήνα 2008, Εκδόσεις Κριτική σελ.35

⁶ Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarrow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Αθήνα 2008, Εκδόσεις Κριτική σελ.333-341



Αξίζει, λοιπόν, να σημειωθεί ποιο είναι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πώς αναλύεται αυτό, αφού αποτελεί ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων σε όλον τον κόσμο. Αυτό είναι ουσιαστικά αυτό το οποίο κάνει κάποιες επιχειρήσεις να διαφέρουν στον χώρο και να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση στον επαγγελματικό κλάδο. Αυτές οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να πετυχαίνουν τους στόχους τους τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, καθώς έτσι είναι επιτυχείς στις αποστολές τους και αυτό είναι εκείνο το οποίο τις διαφοροποιεί σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Το κλειδί, όμως, για την επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική προσαρμοστικότητα τους, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. (M.PORTER)

Έτσι οι μάνατζερ καταφέρνουν να ελέγχουν το εσωτερικό τους περιβάλλον, καθώς έχουν πρώτα προσαρμοστεί στο εξωτερικό περιβάλλον και με αυτόν τον τρόπο μειώνουν τον κίνδυνο της αποτυχίας

Έτσι λοιπόν, η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ των υπευθύνων, αλλά και όλων μαζί, παίζει σημαντικό ρόλο, αφού από αυτήν ξεκινάνε και τα θετικά και τα αρνητικά στις σχέσεις των μελών του οργανισμού και άλλοτε τα επηρεάζουν θετικά και άλλοτε τα επηρεάζουν αρνητικά. Όλα είναι θέμα του πώς ο πομπός στέλνει το μήνυμα και την πληροφορία στον δέκτη(παραλήπτη) , με κατανοητό τρόπο, ώστε να μην δημιουργήσει πρόβλημα.



➤ Η δομή της επιχείρησης

Το πόσο σημαντικό θέμα για την επιχείρηση είναι το εξωτερικό της περιβάλλον, διακρίνεται από το πώς αυτό αντανακλάται και στο εσωτερικό της περιβάλλον και κυρίως αυτό εξαρτάται από την δομή της επιχείρησης. Στην δομή της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υποχρεώσεις και καθήκοντα.

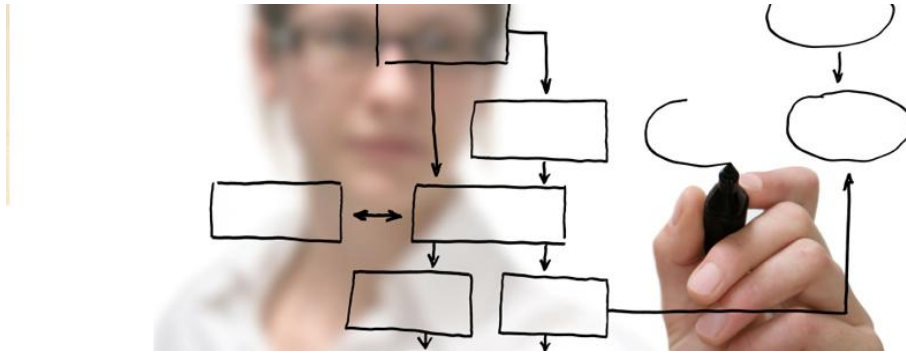
Τι είναι όμως τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις;

«Με τον όρο «καθήκοντα», εννοούμε, τις ηθικές υποχρεώσεις και επιταγές δευτέρας τάξεως. Αυτά τα καθήκοντα είναι σαφώς προσδιορισμένα, και έχουν την ιδιότητα της γενικής εφαρμογής και συμμόρφωσης, με την έννοια ότι δηλώνουν την πραγματική και συγκεκριμένη υποχρέωσή μας ως προς τις διαδικασίες τις οποίες θα πρέπει να πραγματοποιήσουμε εμείς οι ίδιοι σε μία οικονομική μονάδα με την προϋπόθεση, βέβαια, ότι δεν παραβιάζουμε κάποιον ανώτερο ή σημαντικότερο κανόνα.»⁷

Ως δομή επιχείρησης, επίσης εννοούμε όλους εκείνους τους παράγοντες, όπως την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, την κουλτούρα της επιχείρησης, την εκμετάλλευση και τον συνδυασμό των κάθε μορφής πόρων της επιχείρησης(όταν αυτοί είναι επαρκείς) καθώς και ο βαθμός της υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης γενικότερα.

Αφού, όμως, η επιχείρηση αναλύσει τα παρακάτω μέσω της SWOT Analysis, όπως αυτά προκύπτουν από τα αρχικά του ονόματός της, δηλαδή, τις Δυνάμεις(Strengths), τις Αδυναμίες(Weaknesses), τις Ευκαιρίες(Opportunities) που έχει, αλλά και τις Απειλές της(Threats), θα αναγνωρίζονταν οι θεμελιώδεις πόροι της και οι ικανότητές της και έτσι καταγράφονται και τεκμηριώνονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της με στόχο την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

⁷ Κωνσταντίνος Κάντζος, Λογιστική Δεοντολογία, Αθήνα 2011, Β έκδοση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, σελ37



Το πώς, όμως, οργανώνεται η επιχείρηση, έχει και αυτό μελετηθεί από τους υπευθύνους, καθώς εκ των προτέρων αποβλέπουν στο συντονισμό των λειτουργιών της επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφεύγεται ή και να μειώνεται η ένταση. Έτσι, λοιπόν, η οργανωσιακή δομή συσχετίζεται, ή μάλλον σωστότερα, αλληλεπιδρά με τις αντιθέσεις, συγκρούσεις και διαμάχες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού.

Όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης πρέπει να πραγματοποιούνται με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο, καθώς το περιβάλλον της επιχείρησης, απαρτίζεται όχι μόνο από τους υπαλλήλους και τους εργοδότες αλλά και από τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές διάφορους άλλους ενδιαμέσους αλλά και την κοινή γνώμη και αλληλοεπηρεάζονται και αλληλεπιδρούν με όλους αυτούς, και παράγουν διαφορετικά ανά περίπτωση αποτελέσματα, οπότε και οφείλουν να πραγματοποιούνται όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης και από όλους με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.⁸

Τα προβλήματα, όμως, που εντοπίζονται στη δομή του κάθε οργανισμού έχουν να κάνουν και με την ομοιογένεια των υπαλλήλων, δηλαδή αν έχουν κοινή ηλικία, φύλο, χαρακτήρα και κοινωνικά θέση. Ακόμη, όσο πιο πολλές αρμοδιότητες καλείται να αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος, όσο πιο πολύπλοκο γίνεται το ζήτημα και ακολούθως, τόσο πιο πολύπλοκα θα είναι και τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν. Επιπλέον, το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν, καθώς στοιχεία δείχνουν πως όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερα είναι και τα προβλήματα που εμφανίζει ειδικά αν αυτά δεν αντιμετωπιστούν.



Μεγάλα καράβια, μεγάλες φουρτούνες!!!

➤ Οι διαμάχες μεταξύ των ομάδων

⁸ Πέτρος Τομάρας, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς, Δ' Έκδοση, Αθήνα 2009, Έκδοση και κεντρική διάθεση Πέτρος Τομάρας σελ.47



Σύμφωνα με τους ειδικούς, η σύγκρουση μεταξύ των ανθρώπων, είναι ένας βασικός ψυχολογικός μηχανισμός, ο οποίος αποτελεί μέρος της καθημερινής εργασιακής πρακτικής. Το πρόβλημα, όμως, που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση στην περίπτωση της ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων των τμημάτων ή και των διευθύνσεων – καθώς παντού υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας που από μόνος του είναι μια αιτία συγκρούσεων- της επιχείρησης, θα είναι σαφώς μεγαλύτερο από μια απλή διαμάχη, αφού όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερα θα είναι και τα προβλήματα, αφού όλη αυτή η αναστάτωση που μπορεί να προκύψει υποδεικνύει μη συμβατούς στόχους από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Έτσι, παρατηρείται το φαινόμενο κάποια προβλήματα να λύνονται ευκολότερα και γρηγορότερα, και άλλα πάλι δυσκολότερα απαιτώντας περισσότερο χρόνο και υπομονή. Το προσωπικό της επιχείρησης από την άλλη πλευρά θα πρέπει να φροντίσει να υπάρχει το κατάλληλο υπόβαθρο για τη δημιουργία δυνατών σχέσεων μεταξύ τους, τουλάχιστον εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Αντιθέτως, οι προσωπικές διαφορές σε μια ομάδα εργασίας, είναι ένας εξαιρετικά αρνητικός παράγοντας, που θα παίξει καταλυτικό ρόλο στην αρνητική πορεία της επιχείρησης καθώς και την εκπλήρωση των στόχων της, καθώς υπονομεύει επί μονίμου βάσεως την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα τόσο των ιδίων των εργαζομένων, όσο και ολόκληρης της επιχείρησης, αφού αυτή εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτό, πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση, να συσφίγγει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και ο ανθρώπινος παράγοντας θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα, τόσο για τους υπευθύνους ανθρωπίνου δυναμικού, όσο και για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, όπως διευθυντές και

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

προέδρους, αφού όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο, έμμεσα ή άμεσα, έχουν να κάνουν με τον ανθρώπινο παράγοντα.



Αλλά και μεταξύ των ομάδων, θα πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι οι διαφορές μεταξύ των ομάδων μιας επιχείρησης, θα πρέπει να εξομαλύνονται και να επιλύονται με κάθε δυνατό μέσο, και όχι να παραμένουν σταθερές, να παγιώνονται ή ακόμη χειρότερα να γιγαντώνονται. Γιατί σίγουρα, η αιτία αυτή των διαφορών μεταξύ των ομάδων, αναφέρεται ίσως και σε οργανώσεις επιχειρήσεων και δομές με διαφορετικά καθήκοντα, που παρόλη αυτή τη διαφορετικότητα, θα πρέπει να έχουν βρει την κατάλληλη επικοινωνία, τη χρυσή τομή δηλαδή, έτσι ώστε να συνεργάζονται.

➤ Ο ανθρώπινος παράγοντας



Από πολλούς, ιδίως επιστήμονες, αλλά και άλλους θεωρητικούς, γίνεται λόγος για ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της δομής της επιχείρησης, δηλαδή του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Αυτό, όμως το σημαντικότερο στοιχείο της οικονομικής μονάδας, μπορεί εύκολα να μετεξελιχθεί σε κίνδυνο και απειλή για την ίδια την επιχείρηση, αν δεν υπάρξει η σωστή και έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπισή του.



Κι αυτό συμβαίνει διότι, ο ανθρώπινος παράγοντας, αν και αποτελεί συστατικό της επιχείρησης, δηλαδή τμήμα της και αναπόσπαστο κομμάτι της ίδιας της, της φύσης, μπορεί κάποιες φορές -και ευτυχώς όχι συνεχώς- να λειτουργήσει σαν μονάδα, αποκομμένη από το υπόλοιπο περιβάλλον. Αυτό μπορεί να συμβεί, μόνο στην περίπτωση που μπορεί να νιώσει απειλή για τον ίδιο του τον εαυτό ή κάποιου συναδέλφου του πολλές φορές από κάποιο από τα μέλη της επιχείρησης. Τέτοιες περιπτώσεις συμβαίνουν όταν ένα πλήθος αντιθέσεων, αντίκειται στην προσωπικότητα ή τον χαρακτήρα του εργαζόμενου, δεν νιώθει την απαραίτητη ικανοποίηση που όλοι έχουν ανάγκη, από τον ρόλο του μέσα στην επιχείρηση, ή την κοινωνική του θέση μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Όλα τα παραπάνω εξυπηρετούν διάφορους σκοπούς που οδηγούν στη δημιουργία συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς ένας όγκος αντιθέσεων ή έστω αντίθετων απόψεων λαμβάνουν χώρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, τα οποία, όμως, θα πρέπει να διαχειρισθούν από τους υπευθύνους με τον αποτελεσματικότερο τρόπο και αυτό κυρίως για να νιώθουν οι εργαζόμενοι πως οι συνθήκες εργασίας τους καλύπτουν ή έστω τους βρίσκουν σύμφωνους.

Το κλίμα, όμως, αυτό, προϋποθέτει και από την πλευρά των εργαζομένων την επίδειξη λογικής, να μην υπάρχουν προκαταλήψεις, διχόνοιες, την αφαίρεση κάθε μη δημοκρατικής συμπεριφοράς, την παρουσία του διαλόγου, αλλά κυρίως την ύπαρξη αυτοπεποίθησης, αυτοσεβασμού αλλά και αλληλοσεβασμού.

Έτσι, λοιπόν, ο ανθρώπινος παράγοντας που είναι τόσο σημαντικός για τις επιχειρήσεις, θα πρέπει να επιλέγεται από την αρχή, με βάση τα χαρακτηριστικά του, αλλά και με βάση των χαρακτηριστικών που καλείται να έχει από το εργασιακό του περιβάλλον.

➤ Οι ανάγκες των εργαζομένων

Σχετικά με τις ανάγκες των εργαζομένων έχουν εκφράσει την άποψή τους αρκετοί ειδικοί επί του θέματος όπως και ο Abraham Maslow, ο οποίος έθεσε την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, κατά την οποία σε κάθε άνθρωπο ενυπάρχει μια ιεραρχία πέντε αναγκών.

Αυτές είναι:

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

- Βιολογικές (πείνα, δίψα, στέγη, σωματικές ανάγκες)
- Ασφαλείας (από σωματικές και συναισθηματικές βλάβες)
- Κοινωνικές (στοργή, αποδοχή, φιλία, συντροφικότητα, ομάδα)
- Εκτίμησης (αυτοσεβασμός, αυτονομία, επίτευξη, κύρος, αναγνώριση, προσοχή)
- Αυτοπραγμάτωσης (ανάπτυξη, αξιοποίηση, αυτοεκπλήρωση)
Σύμφωνα με τον Maslow, αν θέλει ένας διευθυντής προσωπικού να παρακινήσει έναν εργαζόμενο του θα πρέπει να καταλάβει σε ποιο στάδιο της ιεράρχησης βρίσκεται στην παρούσα φάση και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του που βρίσκονται στο ίδιο ή ανώτερο επίπεδο.⁹

➤ Οι ώρες εργασίας

Άλλος παράγοντας δημιουργίας συγκρούσεων είναι σχετικά με τα εργασιακά δικαιώματα των υπαλλήλων μιας οικονομικής μονάδας και αυτός δεν είναι άλλος από τις ώρες εργασίας, το ωράριο δηλαδή κατά το οποίο απαιτείται να παρέχουν οι εργαζόμενοι τις υπηρεσίες τους.



Κανονικά οι εργαζόμενοι υποχρεούνται από την επιχείρηση να εργάζονται κατά την εργατική νομοθεσία¹⁰ και το ωράριο που ορίζει ο εργασιακός νόμος.

«Το εργατικό δίκαιο, όπως και οι άλλοι κλάδοι του δικαίου, έχει βασική πηγή του τον ουσιαστικό νόμο, δηλαδή κάθε επιταγή της πολιτείας που θέτει κανόνες

⁹ Λεωνίδας Χ. Χυτήρης, Μάνατζμεντ, Αθήνα 2006, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.189-190

¹⁰ Ιωάννης Δ. Κουκάδης, Εργατικό Δίκαιο, Γ έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2012, Εκδόσεις Σάκκουλα, σελ.45-46 «Το δικαίωμα της εργασίας περιλαμβάνει την ελευθερία της εργασίας και το λεγόμενο κοινωνικό δικαίωμα της εργασίας.»

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

δικαίου και που μπορεί να είναι τυπικός νόμος, νομοθετικό διάταγμα, προεδρικό διάταγμα, ακόμη και υπουργική απόφαση, ή άλλη οποιαδήποτε διοικητική πράξη. Το σύνολο από τους ουσιαστικούς νόμους που αναφέρονται στα θέματα της εξαρτημένης εργασίας αποτελεί τη λεγόμενη **εργατική νομοθεσία**.»¹¹

Οποιαδήποτε υπέρβαση του ωραρίου θα πρέπει να αμείβεται. Στην πραγματικότητα, όμως, αυτό το οποίο συμβαίνει, είναι ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους και αμείβονται με λιγότερες αποδοχές, είτε προσπαθούν να αντιπαραβάλλουν με την προηγούμενη εικόνα μια κατάσταση κατά την οποία φιλοδοξούν και επιδιώκουν να αμείβονται με υψηλότερους μισθούς σε συνδυασμό με λιγότερες ώρες εργασίας. Αυτή ουσιαστικά είναι και κάθε επιδίωξη ενός εργαζομένου, απλά μέχρι στιγμής παραμένει μια πεποιθήση η οποία μόνο πραγματικότητα δεν μπορεί να γίνει.

Αυτή η σύγκρουση των επιθυμιών, οδηγεί μακροπρόθεσμα –αν και τα σημάδια της φαίνονται εξαρχής- σε συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα και άμεση συνέπεια τη μη εκπλήρωση των καθηκόντων των υπαλλήλων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

➤ Το ωράριο εκτός του κανονικού

Σε συνδυασμό, βέβαια, με την παρακράτηση των εργαζομένων επιπλέον του ωραρίου τους, για ώρες δηλαδή που δεν είναι συμφωνημένες εξαρχής μεταξύ όλων των πλευρών και εκτός του προδιαγεγραμμένου ωραρίου, δημιουργείται ένα ισχυρό κίνητρο για ρήξη στην ομαλή λειτουργία των καθηκόντων των υπαλλήλων της επιχείρησης ή του οργανισμού, τέτοια έτσι ώστε δεν αφήνεται κανένα περιθώριο δυνατό προς την κανονική διεκπεραίωση των λειτουργιών της επιχείρησης.



¹¹ Ιωάννης Δ. Κουκάδης, Εργατικό Δίκαιο, Γ έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2012, Εκδόσεις Σάκκουλα σελ.49-50

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι όταν παρακρατούνται στο εργασιακό περιβάλλον για ώρες εκτός του ωραρίου εργασίας τους, τότε αντιδρούν καθώς ο χρόνος που θα κρατηθούν παραπάνω για να εκπληρώσουν ή να ολοκληρώσουν εργασιακά ζητήματα, στερείται από τον προσωπικό τους χρόνο, ο οποίος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την ηρεμία και χαλάρωσή τους από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, το άγχος και την εξουθένωση που προκαλεί η ίδια η φύση της δουλειάς, αλλά και από την εποικοδομητική αξιοποίηση του ελεύθερού τους χρόνου που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί παραδείγματος χάρη για την προσωπική τους καλλιέργεια ως άνθρωποι, ως κοινωνικά όντα αλλά και ως επαγγελματίες.

Έτσι, λοιπόν, μια ασφαλής πρακτική, που χρησιμοποιούν αρκετοί μάνατζερ και ειδικότερα οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού, είναι να μπορούν να αντιληφθούν τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων τους με σκοπό να καταλαβαίνουν το πότε ο εργαζόμενός τους είναι σε θέση να εργαστεί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, ώστε να μπορεί σε αυτό το χρονικό διάστημα σύμφωνα με τις δυνατότητές του να κρατείται επιπλέον στον εργασιακό χώρο, με γνώμονα πάντοτε το να συνεχίζει να είναι αποδοτικός, αποτελεσματικός και παραγωγικός ως προς τα καθήκοντά του. Αποτέλεσμα αυτών των χειρισμών θα είναι η αποφυγή των εργασιακών συγκρούσεων και η ομαλή διεξαγωγή των λειτουργιών και των διαδικασιών που συσχετίζονται με το έργο που ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά έχει αναλάβει. Με αυτόν τον τρόπο και μόνο επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των κοινών στόχων της οικονομικής μονάδας.

Αντίθετα, αν ο ψυχομετρικός αυτός παράγοντας δεν γίνει αντιληπτός από τον εκάστοτε μάνατζερ, τότε η ρήξη είναι κάτι παραπάνω από πιθανή και αυτό προσδίδει τέτοια σημαντικότητα, καθώς έχουμε να κάνουμε με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ποιος είναι όμως ο ανθρώπινος παράγοντας;

Το αν, και το τελικά με ποιον τρόπο ένας διευθυντής προσωπικού θα ωθήσει τον εργαζόμενό του στην μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του, βρίσκεται στο χέρι του, καθώς έχει να κάνει κυρίως με την κατανόηση των ψυχομετρικών ενδείξεων, την ανάλυση της προσωπικότητας του ανθρώπου καθώς και διάφορες άλλες μεθόδους που θα εμφανίσουν ψυχογραφικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα καθενός εργαζομένου ξεχωριστά.

Έτσι, ο διευθυντής προσωπικού, το καλύτερο που έχει να κάνει είναι να ωθήσει και τις δύο συγκρουόμενες πλευρές προς την αποδοχή της επιθετικότητας και την υποταγή, την μη αποφυγή της αντιμετώπισης του γεγονότος και της

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

πραγματικότητας με σκοπό να βρεθεί μια οριστική λύση στους λόγους και τα αίτια της σύγκρουσης.

Αξιοσημείωτο είναι, βέβαια, το γεγονός πως θα πρέπει να αποσαφηνίσει το ότι δεν είναι σωστό να γίνεται κανείς επιθετικός, πολύ περισσότερο σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον, πράγμα το οποίο θα καθιστά και απαραίτητη την ύπαρξη κάποιου «δικαστή» για να ορίσει το ποιος φταίει και το ποιος έχει άδικο.

➤ Η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια



Ένας άλλος προσδιοριστικός παράγοντας των συγκρούσεων, ιδιαίτερα στους επαγγελματικούς χώρους, είναι τα επαγγελματικά ταξίδια. Τα ταξίδια, γενικά, ως μέρος μιας επαγγελματικής-εργασιακής κουλτούρας είναι πολύ σημαντικά, καθώς έχουν διπλό τουλάχιστον ρόλο. Από τη μία πλευρά, την ξεκούραση και χαλάρωση ενός εργαζομένου, μιας ομάδας ή ενός τμήματος της επιχείρησης και από την άλλη την εξυπηρέτηση διάφορων διαδικασιών του οργανισμού, όπως το κλείσιμο συμφωνιών και την υπογραφή συμβολαίων με ξένους συναδέλφους, την επίβλεψη εγκαταστάσεων, λειτουργιών και διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό, ενώ άλλες φορές σε περιπτώσεις που η επιχείρηση λειτουργεί ακόμη σε εθνικό επίπεδο, η περαιτέρω ανάπτυξή της και στο εξωτερικό, η διεύρυνση του πελατολογίου της, καθώς και η δράση σε ερευνητικό και σε επίπεδο προγραμματισμού για διάφορες επαγγελματικές ενέργειες και διαπραγματεύσεις.

➤ Η έλλειψη υποστήριξης της διοίκησης και των συναδέλφων

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, για να μην διαταράσσονται οι ισορροπίες και για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, θα πρέπει οι σχέσεις να διακατέχονται από αξίες που να ανυψώνουν το πνεύμα της υποστήριξης και της συνεργασίας.

Προκειμένου, όμως, να μπορέσει να υπάρξει υποστήριξη τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τη διοίκηση, θα πρέπει-ή μάλλον είναι αναγκαίο-να έχουν δομηθεί οι σχέσεις τόσο σωστά και τα αισθήματα να είναι αμοιβαία σε τέτοιο

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

βαθμό, ώστε καμία κρίση να μην μπορεί να τα κλονίσει, αλλά πού περισσότερο να «βγαίνουν» δυνατότεροι αλλά και πιο δεμένοι έστω και μετά από μια απλή διαφωνία, έτσι ώστε να αποφεύγεται αλλά και να προλαμβάνεται οποιασδήποτε μορφής κρίσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επομένως, κάτι το οποίο θα πρέπει να σημειωθεί είναι το γεγονός ότι η σωστή συνεργασία, αξίες όπως η ευγενής άμιλλα, η ειλικρίνεια, η αλληλοβοήθεια, και η αλληλοκατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων, οικοδομούν τη στήριξη των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και την υποστήριξη της διοίκησης.

Παρακίνηση στελεχών και εργαζομένων

Όλοι οι εργαζόμενοι σήμερα, και στους περισσότερους οργανισμούς που υφίστανται σήμερα, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι και τους νεοπροσληφθέντες, εμπλέκονται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, πλέον περισσότερο, και έχουν ευκολότερη πρόσβαση στους προϊστάμενους τους αλλά και σε όλους τους ανωτέρους τους, στους συναδέλφους και στους υφισταμένους, από ότι γινόταν κατά βάση στο παρελθόν.¹² Έτσι οι εκάστοτε υπεύθυνοι που το γνωρίζουν αυτό εφαρμόζουν διάφορες πρακτικές παρακίνησης και ενθάρρυνσης όλων των βαθμίδων των εργαζομένων. Μερικοί από τους τρόπους είναι το να μοιράζονται μεταξύ τους τις γνώσεις, τα γεγονότα αλλά και διάφορες πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση, καθώς και το να επιβραβεύεται και να ενθαρρύνεται η καινοτομία, πχ αν κάποιος υπάλληλος οποιασδήποτε βαθμίδας έχει κάποια καινοτόμα ιδέα, να έχει πρόσβαση και επικοινωνία με τους εξειδικευμένους συναδέλφους του έτσι ώστε να γίνει πραγματικότητα.



Αντιθέτως, η έλλειψη αυτών των τόσο δυνατών σχέσεων, αλλά και η ανάγκη των εργαζομένων να βρίσκουν κατανόηση στον περίγυρό τους αλλά και την υποστήριξη

¹² Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarrow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Αθήνα 2008, Εκδόσεις Κριτική σελ.259-263

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

και ενδυνάμωση από αυτόν, που την έχουν τόσο πολύ ανάγκη χωρίς όμως να την βρίσκουν, οδηγεί στη δημιουργία συγκρούσεων και στη διάλυση της ανθρώπινης αλυσίδας που κατά τα άλλα θα είχε δημιουργηθεί και θα είχε διατηρηθεί καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης.

Έτσι, η μη λήψη της στήριξης των συναδέλφων και της υποστήριξης της διοίκησης κάνει τον εργαζόμενο μη παραγωγικό και αποτελεσματικό, με άμεση συνέπεια τη δημιουργία ενδοεπιχειρησιακών διαπληκτισμών.



➤ Η επίδραση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης

Όπως είναι γνωστό, η παγκόσμια οικονομική κρίση, επηρεάζει κυρίως τα μεσαία και κατώτερα κοινωνικά στρώματα δημιουργώντας τους ένα κλίμα αβεβαιότητας για το μέλλον τους αλλά και για τη δυνατότητα κάλυψης των απόλυτα βασικών και άμεσων αναγκών τους. Έμμεσα επηρεάζονται όλα τα κοινωνικά στρώματα, τα οποία πολλές φορές αγνοούμε, καθώς νομίζουμε ότι μόνο οι φτωχότεροι έχουν ανάγκη από τα χρήματα.

Και φυσικά όταν συντρέχουν δύσκολες οικονομικές αλλά και εργατικές συνθήκες όπως η παγκόσμια οικονομική κρίση. Τότε το αποτελεσματικό μάντζμεντ αποδεικνύεται συχνά πολύτιμο. «Η σωστή διοίκηση υπαλλήλων σε χαλεπούς καιρούς είναι εξίσου δύσκολη και με τη διοίκηση υπαλλήλων σε καλές συγκυρίες και αυτό διότι η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι αυτή η οποία αλλάζει καθώς σε καλές εποχές προτεραιότητα έχει η αμοιβή των υπαλλήλων, η συναισθηματική ικανοποίηση και η διατήρηση ή αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων, ενώ αντίθετα σε δύσκολους καιρούς τα παραπάνω είναι τα πρώτα που περικόπτονται αφού προτεραιότητα είναι η επιβίωση της επιχείρησης, η σωστή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων και το γενικευμένο άγχος.»¹³

Έτσι, η οικονομική κρίση κάνει τους ανθρώπους να αλλάζουν στην καθημερινότητά τους και να φαίνονται διαφορετικοί. Γίνονται πιο οξύθυμοι, κακοδιάθετοι

¹³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Νοέμβριος 2011, Εκδόσεις Κριτική, σελ.43

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

προβληματισμένοι, χωρίς μα έχουν όρεξη να επικοινωνήσουν, πόσο μάλλον να εργαστούν ή να συνεργαστούν. Όμως, η επικοινωνία είναι απαραίτητη σε ένα εργασιακό περιβάλλον και χωρίς αυτήν τίποτα δεν εγγυάται την έρρυθμη λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης, με αποτέλεσμα πάλι και σε αυτόν τον παράγοντα, τη δημιουργία συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον και την ανάγκη για την άμεση καταστολή τους. Το ίδιο που θα συνέβαινε δηλαδή με τη μη αποτελεσματική επικοινωνία, μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση τα αίτια έχουν κυρίως να κάνουν με οικονομική προέλευση.



➤ Ασταθές εργασιακό περιβάλλον

Στη σημερινή εποχή, περισσότερο από ποτέ άλλοτε στο παρελθόν, ένας σημαντικός λόγος που συμβάλλει στη μη σωστή διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων είναι το ασταθές εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το οποίο ουσιαστικά συμβαίνει, είναι οι εργαζόμενοι να νιώθουν, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, ανασφάλεια, καθώς σε καιρούς δύσκολους, όπως το διάστημα μιας οικονομικής κρίσης σαν και αυτήν την οποία διανύουμε, λιγοστεύουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι καταφέρνουν να διατηρήσουν την θέση εργασίας τους, σε σχέση με τις μαζικές απολύσεις, οι οποίες μέρα με τη μέρα συνεχώς αυξάνονται. Ο κάθε εργαζόμενος, λοιπόν, βρισκόμενος κάτω από την πίεση που προκαλεί στον άνθρωπο η ανασφάλεια και νιώθοντας απόγνωση, κάτι που τους ωθεί στο να είναι σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση, προσπαθεί να κατορθώσει να διατηρήσει τη θέση που έχει παρακάμπτοντας τα όσα νιώθει, έτσι ώστε να αποφύγει να έρθει αντιμέτωπος με την απόλυση, καταλήγοντας όμως να έρχεται αντιμέτωπος με άσχημα γεγονότα και οδηγείται εσφαλμένα στο να ξεσπά στο εργασιακό του περιβάλλον και τους συναδέλφους του.

Τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορούν να ξεκινήσουν και από άλλους λόγους εκτός της άσχημης ψυχολογικής κατάστασης, όπως είναι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων για την ανάδειξη των προσόντων τους και την υπεροχή έναντι των υπολοίπων, η οποία μπορεί να καταλήξει ακόμη και στην επιθετική και παραβατική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων.

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Γι' αυτό, ο κίνδυνος της απόλυσης ως παράγοντας δημιουργίας συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι καθόλου αμελητέος, γι' αυτό και ο φόβος των εργαζομένων για πιθανή απόλυσή τους θα πρέπει να καταστέλλεται όχι μόνο για να αποφεύγονται οι εργασιακές συγκρούσεις, αλλά και για να μπορούν να παραμένουν όλοι οι εργαζόμενοι της οικονομικής μονάδας αξιοποιήσιμοι και παραγωγικοί. Γι' αυτό όταν ένας εργαζόμενος έχει στο μυαλό του το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες και τα γεγονότα που αλλάζουν από στιγμή σε στιγμή, δεν μπορεί να αποδώσει. Έτσι, αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων και πολλές φορές με κακόβουλο τρόπο.

Αυτή η κατάσταση εκλαμβάνεται ως φυσιολογική, αν και επικίνδυνη όπως έχει χαρακτηριστεί από τους μάντζερ, καθώς η μακροχρόνια ή επαπειλούμενη ανεργία, κάνει τους εργαζομένους να ανησυχούν για την τύχη τους στο μέλλον όσον αφορά τα επαγγελματικά και κατ'έπекταση και τα οικονομικά τους δεδομένα.

➤ Υπερβολικός φόρτος εργασίας



Ένας άλλος λόγος, ο οποίος οδηγεί πολύ συχνά σε συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και με τους προϊσταμένους, είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας. Και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας γεννά το άγχος. Το άγχος ώστε ο υπάλληλος να καταφέρει και να διεκπεραιώσει όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης, τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά του.

Τι είναι όμως το εργασιακό άγχος;

Άγχος είναι μια κατάσταση στην οποία ένα άτομο βρίσκεται με μια ευκαιρία, απαίτηση ή κάποιο πόρο που σχετίζεται με αυτό που επιθυμεί το άτομο ή ακόμη και μια κατάσταση για την οποία ήταν σε αναμονή για καιρό, και για την οποία το αποτέλεσμα θεωρείται τόσο αβέβαιο όσο και σημαντικό.¹⁴

Καθημερινά παρατηρείται το γεγονός, οι εργαζόμενοι να πρέπει να ανταποκρίνονται σε όλες τις εργασιακές απαιτήσεις των υπευθύνων τους καθώς και

¹⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Νοέμβριος 2011, Εκδόσεις Κριτική, σελ.544

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

να αναλαμβάνουν όλες τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί από τους ανωτέρους τους. Έτσι, προσπαθώντας να αντέξουν αλλά και να διαχειριστούν την αυξημένη αυτή πίεση, ξεσπούν στον εαυτό τους και στους συναδέλφους τους, είναι συχνά αγχωμένοι και απογοητευμένοι καθώς τους πιέζει συνεχώς ο χρόνος ώστε να είναι τυπικοί στις υποχρεώσεις τους, καθώς οποιαδήποτε ατέλεια ή καθυστέρηση μπορεί να είναι ένα μεγάλο πλήγμα για την επιχείρηση. Συνεπακόλουθο, βέβαια, αποτέλεσμα οι συγκρούσεις.

➤ **Σύγκρουση ρόλων-συγκρουόμενοι στόχοι των μελών που αποτελούν το εργασιακό περιβάλλον.**

Πολλές φορές συναντάται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, οι ρόλοι που καλούνται οι εργαζόμενοι να αναλάβουν και στη συνέχεια να διεκπεραιώσουν να συγχέονται μεταξύ τους αλλά και ακόμη και οι διάφοροι εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν πολλαπλούς και συνάμα δύσκολους ρόλους, με συνέπεια την εμφάνιση δυσμενών ενδοεπιχειρησιακών καταστάσεων, τέτοιων όπως και οι μεταξύ τους εργασιακές συγκρούσεις.

Έτσι, όταν στην εργασία εναλλάσσονται οι ρόλοι, ή ακόμα χειρότερο κάποιοι εργαζόμενοι αναγκάζονται να αναλάβουν ρόλους, ακόμη και από έλλειψη προσωπικού, στους οποίους δεν μπορούν να ανταποκριθούν ή ακόμη και όταν κάποιοι επεμβαίνουν ή παρεμποδίζουν το έργο άλλων συναδέλφων τους, τότε παρουσιάζονται συγχύσεις ρόλων και προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τους προϊστάμενους τους.

Επιπλέον, πολλές φορές, οι στόχοι των εργαζομένων ως τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, δεν είναι ίδιοι για όλους, αντιθέτως πολλές φορές μπορεί να είναι και τελείως αντίθετοι ή ενάντιοι, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως συγκρουόμενοι.

➤ **Εισόδημα-δραστική μείωση των μισθών-ανηλεής ανταγωνισμός**

Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος είναι ικανός να δημιουργήσει συγκρούσεις στο εσωτερικό ενός οργανισμού, είναι το εισόδημα και η δραστική μείωση των μισθών που με τη σειρά του συμβάλλει στην παρουσία και του ανηλεή ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης.



Αυτό συμβαίνει διότι, το εισόδημα είναι ο πρωταρχικός λόγος που ένας άνθρωπος εργάζεται. Κι αυτό, γιατί μόνο όταν εργάζεται είναι σε θέση να καλύψει τις όποιες ανάγκες του, βιοτικές και μη. Ταυτοχρόνως, όμως, το εισόδημα είναι και από τους πιο έντονους, κύριους και βασικούς παράγοντες δημιουργίας συγκρούσεων στον εργασιακό τομέα, καθώς το ύψος της αμοιβής του κάθε υπαλλήλου, ποικίλει από υπάλληλο σε υπάλληλο, ανάλογα με τις ώρες που εργάζεται, με τη θέση που κατέχει, τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που εκπληρώνει αλλά και άλλους παράγοντες, κάνει πολλούς εργαζομένους να παρουσιάζουν κρούσματα ζήλειας και φθόνου, ωθώντας τους στην αντιπαλότητα, ιδίως όταν τέτοια φαινόμενα λαμβάνουν χώρα σε περιόδους οικονομικής κρίσης που τα χρήματα είναι πιο αναγκαία από κάθε άλλη χρονική περίοδο. Σε συνδυασμό, βέβαια, και με τη δραστική μείωση των μισθών, τα συναισθήματα αυτά γιγαντώνονται, κυρίως όταν παράλληλα παρατηρείται μια γενικευμένη κατάσταση κατά την οποία οι φτωχοί γίνονται φτωχότεροι και οι πλούσιοι πλουσιότεροι. Αυτό, λοιπόν, ο ανταγωνισμός, καθιστά την επέμβαση των προϊσταμένων αναγκαία, έτσι ώστε να προλαμβάνονται ή να επιλύονται οι τυχόν υπάρχουσες εργασιακές συγκρούσεις.

➤ **Δυσάρεστο περιβάλλον-ελαστικά/ανελαστικά ωράρια εργασίας**

Τέλος, ένας καθόλου ασήμαντος λόγος δημιουργίας συγκρούσεων είναι και το εργασιακό περιβάλλον, καθώς πολλοί εργαζόμενοι σταματούν να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, καθώς το περιβάλλον στο οποίο καλούνται να εργαστούν και να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους, δεν τους εμπνέει, δεν τους ενθαρρύνει και δεν τους χαρίζει κανένα κίνητρο να αντιμετωπίσουν την καθημερινότητα της εργασίας.

Πάνω απ' όλα, αυτό που μετράει για τους εργαζόμενους, ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται ξεσπώντας μεταξύ τους ο ένας στον άλλον, είναι το να εργάζονται σε ένα ευχάριστο-από άποψη χώρου-εργασιακό περιβάλλον, πόσο μάλλον, όταν ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού καλείται πλέον να εργαστεί για πολλές ώρες, άλλες φορές και σε ευέλικτα ωράρια, έχοντας υπόψη πάντα ότι πρέπει να ανταπεξέλθουν σε μεγάλο φόρτο εργασίας, πολλές φορές αισθανόμενοι ότι εργάζονται κάτω από το καθεστώς κάποιας μορφής δουλείας.

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Αυτό τους κάνει να αισθάνονται άσχημα καταλήγοντας πολλές φορές να συγκρούονται με τους υπευθύνους ή τους συναδέλφους τους, θέτοντας την ίδια ώρα την επιχείρηση σε μεγάλο κίνδυνο, το αντίθετο δηλαδή από το κύριο μέλημά τους.



Επιπλέον, όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα, κάτι το οποίο σημαίνει ότι πολλές και διαφορετικές συνθήκες έρχονται στο προσκήνιο σε κάθε δεδομένη στιγμή αλλά και με εναλλαγές. Συνεπώς, επιχείρηση και περιβάλλον είναι δύο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, πότε ευνοϊκές, πότε δυσμενείς και πότε επικίνδυνες και αυτό το οποίο καλείται να κάνει ο εκάστοτε υπεύθυνος είναι να τις διαχειριστεί δίκαια, αποδοτικά προς το συμφέρον της επιχείρησης αλλά και αποτελεσματικά ως προς τους στόχους της..¹⁵

¹⁵ Σαρσέντης Β.Ν, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Αθήνα 1996, Β έκδοση, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου

Κεφάλαιο 3^ο

Οι συνέπειες των συγκρούσεων

Είναι γνωστό ότι το περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι αρκετά ευμετάβλητο, καθώς επηρεάζεται και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον ανθρώπινο παράγοντα. Καθώς, λοιπόν, έχουν αναφερθεί τα αίτια πρόκλησης του φαινομένου αυτού, είναι αναγκαίο βέβαια να αναφερθούν και οι συνέπειες που παρουσιάζονται μετά την εμφάνιση αυτού του προβλήματος, καθώς οι συνέπειες είναι συνδεδεμένες με το πρόβλημα και με τα αίτια που το προκαλούν.¹⁶

Αρχίζοντας, λοιπόν, από τα προβλήματα επικοινωνίας, αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι ο άνθρωπος επηρεάζεται κυρίως από ψυχολογικούς παράγοντες καθώς είναι ένα έμβιο ον που συνυπάρχει μαζί με άλλα στη ζωή. Και αυτή η ζωή εμπεριέχει και κοινωνικούς και ψυχολογικούς και οικονομικούς παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται. Αυτό σημαίνει ότι, ως προς τα προβλήματα επικοινωνίας, αυτό που συνήθως έπεται μετά από μία σύγκρουση, ειδικά στο περιβάλλον εργασίας, είναι το κακό κλίμα στις σχέσεις των εργαζομένων, η απογοήτευση, η πικρία, ο κακός ανταγωνισμός, η μισαλλοδοξία, η εγκατάλειψη του σχεδίου εργασίας, η άδοξη λήξη μιας συνεργασίας, η ακύρωση μιας συμφωνίας, το μίσος, ο άσχημος ανταγωνισμός και οι κακές μετέπειτα συμπεριφορές.

Αναλογικά, λοιπόν, με τους παράγοντες δημιουργίας του φαινομένου, οφείλεται να σημειωθεί και καθεμία από αυτές τις συνέπειες που δημιουργούν οι προαναφερθέντες παράγοντες.

➤ Προβλήματα επικοινωνίας



¹⁶ Ελληνική Κοινωνική Έρευνα-Greek Social Research, Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο-Επικοινωνία στο χώρο εργασίας, Παπαπάνης Ευστράτιος, Διαδικτυακή Συμβουλευτική και επικοινωνία, Εκδόσεις Κυριακίδη, 2011

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Ως προς τα προβλήματα επικοινωνίας που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αυτό το οποίο δημιουργεί τελικά είναι η αποσύνθεση ολόκληρου του οργανισμού, καθώς η επικοινωνία είναι ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης και η έλλειψη της οδηγεί στην αποδυνάμωση των καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε ασταθείς συνεργασίες και φυσικά σε απρόσμενα αποτελέσματα. Έτσι, ούτε η δουλειά που έχουν αναλάβει οι εργαζόμενοι μπορεί να ολοκληρωθεί, αλλά ούτε να τεθούν και νέοι στόχοι. Ειδικά όταν η κατάσταση αυτή διαιωνίζεται, ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με πολύ άσχημες συγκρούσεις, που πολλές φορές μπορεί να χαρακτηριστούν και ολέθριες, για την διατήρηση της οντότητας της επιχείρησης. Το παραπάνω βέβαια μπορεί να συμβεί σε πολύ προχωρημένες καταστάσεις, οι οποίες δεν έχουν αντιμετωπιστεί εγκαίρως, και δεν έχει ληφθεί καμία μέριμνα από πλευράς προϊσταμένων. Οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ μεγάλες και εκτεταμένες καθώς η σωστή και επιτυχής επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού, η οποία είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη, δηλαδή αναγκαία.

➤ Η δομή της επιχείρησης

Επιπλέον, η δομή της επιχείρησης, όταν δεν είναι αυτή που πρέπει, τότε κανένα της τμήμα δε δύναται να λειτουργήσει ομαλά, πόσο μάλλον παραγωγικά, έτσι ώστε να μπορέσουν να διεκπεραιωθούν οι εργασίες. Γιατί όταν δεν λειτουργεί ένα τμήμα σωστά, τότε ολόκληρη η επιχείρηση νοσεί, καθώς το κάθε ένα τμήμα είναι συνδεδεμένο με το άλλο και συλλειτουργεί και με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και υπολειτουργώντας το ένα, καταφέρνει να αποδυναμώσει και ολόκληρη τη δομή της επιχείρησης. Έτσι, δεν μπορούν να λειτουργήσουν όλα τα τμήματα αρμονικά, ακόμη και αν μόνο ένα τμήμα «πάσχει», καθώς ο οργανισμός προϋποθέτει την ομαλή λειτουργία όλων των επιμέρους τμημάτων του.

➤ Οι διαμάχες μεταξύ των ομάδων



Όταν υπάρχουν συγκρούσεις σε ένα εργασιακό περιβάλλον, τότε αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει ένα αρμονικό περιβάλλον μεταξύ των εργαζομένων και επομένως κάτι δε λειτουργεί σωστά σε αυτό που ονομάζουμε «ομάδα» και «ομαδικό πνεύμα» όπως και «συνεργασία», καθώς δεν υπάρχουν και δεν εφαρμόζονται οι βασικές

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

αρχές για τις εργασιακές σχέσεις και οι συνέπειες από την άλλη είναι αρκετά δυσμενείς.

Για παράδειγμα, όταν υπάρχουν διαμάχες στο χώρο εργασίας, τότε αυτό σημαίνει ότι κάποια από τα μέλη ενός οργανισμού, δεν μπορούν να βρουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας, και έτσι συνεχώς καταφεύγουν σε διαπληκτισμούς. Αυτό με τη σειρά του, βέβαια, έχει ως αποτέλεσμα, να μην μπορούν να εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού, αφού μια ομάδα εργαζομένων δεν μπορεί μεταξύ της να συνυπάρξει, δεν μπορεί να συνεργαστεί για την ολοκλήρωση ενός έργου, που έχει αναλάβει η επιχείρηση, αλλά και γενικότερα αδυνατεί να εκπληρώσει τους στόχους του οργανισμού. Κάθε επιχείρηση, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα, οπότε και αυτός, ο ανθρώπινος παράγοντας, θα πρέπει να λειτουργεί κατά τρόπο τέλειο, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, οποιασδήποτε επιχείρησης προς αποφυγή των παραπάνω δυσάρεστων συνεπειών.

➤ Ώρες εργασίας-ωράριο εκτός του κανονικού

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι, όταν τα δικαιώματα των εργαζομένων παραβιάζονται, τότε αντιδρούν. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και όταν παραβιάζεται το ωράριο εργασίας τους. Αυτό σημαίνει ότι, όταν οι εργαζόμενοι αναγκάζονται από τους προϊσταμένους τους, συνήθως, να παραμείνουν στο χώρο εργασίας και να συνεχίσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους εκτός του κανονικού, δυσανασχετούν και τέλος αντιδρούν. Η συνέπεια αυτής της σύγκρουσης είναι το έκρυθμο εργασιακό περιβάλλον και αυτό διότι κάθε εργαζόμενος που απασχολείται πέραν του ωραρίου εργασίας του, και δεν αμείβεται γιαυτό, νιώθει καταπιεσμένος, αδικημένος, πολλές φορές εξουθενωμένος, κι έτσι από εκείνο το σημείο και μετά αρχίζει να μην είναι τόσο παραγωγικός και αποδοτικός όπως ήταν, να συγκρούεται με συναδέλφους και να ξεσπά, να δυσχεραίνονται οι εργασιακές σχέσεις, να κυριαρχεί ένα οξύθυμο εργασιακό περιβάλλον, και οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης αλλά και η εκπλήρωσή τους, ολοένα και περισσότερο καθίστανται αδύνατη στο να πραγματοποιηθεί.

Έτσι, οι παραπάνω συνέπειες, αν δεν αντιμετωπιστούν άμεσα, μπορεί και να είναι μοιραίες για την εξέλιξη και πορεία της επιχείρησης, πολλές φορές ακόμη και για τη βιωσιμότητά της, καθώς δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν ούτε οι βραχυπρόθεσμοι ούτε και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της οικονομικής μονάδας και θίγεται η δυναμική της στο περιβάλλον ανταγωνισμού της αγοράς. Εξάλλου, είναι λογικό, όταν μια επιχείρηση δεν μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς τα εσωτερικά της προβλήματα, δεν θα μπορέσει να βγει νικήτρια και σε άλλες ίσως μεγαλύτερες δοκιμασίες του κλάδου ή της αγοράς.

➤ Η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια



Μέσα στο φάσμα των εργασιακών συνθηκών, είναι και τα επαγγελματικά ταξίδια, τα οποία, ενώ είναι αναγκαία για την επίτευξη όλων των συμφωνιών που γίνονται εκτός του περιβάλλοντος της εργασίας και των άλλων επαγγελματικών χώρων που διαθέτει και χρησιμοποιεί η οικονομική μονάδα, δεν αρκείται σε αυτό αλλά είναι και ένα μέσο ώστε να γίνουν οι σχέσεις των εργαζομένων πιο στενές, φιλικές και ανθρώπινες. Παράλληλα, όταν λείπουν και αυτά τα ταξίδια, -όπως έχουν μειωθεί τελευταία λόγω της οικονομικής κρίσης- άμεση συνέπεια είναι το να μην βρίσκεται το καλύτερο δυνατό υπόβαθρο για την ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων, καθώς στα επαγγελματικά ταξίδια, οι εργαζόμενοι, έχουν τη δυνατότητα να βρεθούν και εκτός του χώρου εργασίας και των διαδικασιών που πρέπει να εφαρμόσουν για τον σκοπό που πραγματοποιούν το εκάστοτε ταξίδι, έχοντας τη δυνατότητα να μιλήσουν και για άλλα θέματα, να συναντηθούν και να ξεναγηθούν σε καινούρια μέρη, τα οποία μπορεί να φέρουν το έναν συνάδελφο πιο κοντά με τον άλλον.

➤ Η έλλειψη της υποστήριξης της διοίκησης και των συναδέλφων

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου εκλείπει η υποστήριξη από τη διοίκηση, αλλά και από τους συναδέλφους των εργαζομένων, άμεση συνέπεια είναι η έλλειψη αυτοπεποίθησης και η αποδιοργάνωσή τους, η έλλειψη συγκέντρωσης, καθώς θα σκέφτονται το ίδιο πρόβλημα συνεχώς, καταλήγοντας να μην είναι παραγωγικοί, να μην μπορούν να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους, να γίνονται ανταποδοτικοί, μη κοινωνικοί και δυστυχώς, να νιώθουν δυστυχισμένοι, απομονωμένοι, να εμφανίζουν απόμακρη συμπεριφορά, χωρίς υποστήριξη, έτοιμοι δηλαδή να τα παρατήσουν. Πολλές φορές μάλιστα παραμένουν στην εργασία τους και υπομένουν αυτήν την κατάσταση καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης και των ελάχιστων πλέον θέσεων εργασίας, δεν έχουν τη δυνατότητα και την οικονομική ευκαιρία να αλλάξουν εργασία, επιχείρηση ακόμη και επαγγελματικό προσανατολισμό.

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

➤ Το ασταθές εργασιακό περιβάλλον

Μεγάλες συνέπειες από τις οργανωσιακές συγκρούσεις προκαλούνται και από το ασταθές εργασιακό/επαγγελματικό περιβάλλον, καθώς η ανασφάλεια που προκαλείται στους εργαζόμενους εξαιτίας του παράγοντα αυτού είναι τόσο μεγάλη, που κάνουν τους εργαζόμενους να πασχίζουν με κάθε τρόπο να διατηρήσουν τη θέση τους και να συνεχίσουν να είναι εργαζόμενοι και φυσικά να τους καταβάλλεται το συμφωνηθέν αντίτιμο για την εργασία τους, δηλαδή ο μισθός ή το ημερομίσθιο.

Αποτέλεσμα όλης αυτής της κατάστασης είναι η σύγχυση που αντιμετωπίζουν όλοι οι εργαζόμενοι, η αβεβαιότητα για το μέλλον τους και φυσικά ο φόβος μήπως και πάψουν να κατέχουν τη θέση εργασίας που τόσο πολύ έχουν ανάγκη, καθώς πολλοί δεν θα μπορούν να συντηρήσουν πλέον την οικογένειά του ή άλλα εξαρτώμενα από τους ίδιους μέλη. Έτσι, λειτουργώντας υπό πίεση και ανασφάλεια, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων που καθιστούν την αντιμετώπισή τους άμεση.

➤ Η επίδραση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης

Το γεγονός ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει κάνει τους εργαζόμενους πιο οξύθυμους, πιο κακοδιάθετους, συνεχώς προβληματισμένους αλλά και συχνά χωρίς καμία όρεξη και δύναμη να εργαστούν, συνεπάγεται τις εργασιακές συγκρούσεις και τις συνέπειες που είναι καταστροφικές για τη βιωσιμότητα κάθε οικονομικής μονάδας.



Έτσι, για να μπορέσει να ορθοποδήσει ξανά η επιχείρηση, η επέμβαση πρέπει να είναι άμεση. Αλλιώς, τα καταστροφικά γεγονότα που συνεχώς μαθαίνουμε ότι επηρεάζουν τους άλλους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, σύντομα θα επηρεάσουν και την συγκεκριμένη οικονομική μονάδα για την οποία γίνεται λόγος.

➤ Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας

Όταν σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταποκριθούν με τα καθήκοντά τους, καταβάλλοντας τις μέγιστες δυνάμεις, αλλά και δυνατότητές τους,

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

ώστε να είναι όσο το δυνατό περισσότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί γίνεται, και αυτό γιατί το εργατικό δυναμικό παράγει και αποδίδει σύμφωνα με τις δυνατότητές του και όταν καλείται να τις υπερβεί, τότε επιτυγχάνεται το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα.

Τι συμβαίνει όμως όταν οι εργαζόμενοι καλούνται να αναλάβουν και να φέρουν εις πέρας μεγαλύτερο όγκο εργασίας από αυτόν τον οποίο μπορούν να αντέξουν;

Αυτό το ερώτημα απαντάται σύμφωνα με τους ειδικούς σε θέματα επίλυσης των εργασιακών συγκρούσεων. Οι πληροφορίες που συλλέγουμε μας ενημερώνουν ότι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας αποδυναμώνει το εργατικό δυναμικό, τόσο σωματικά λόγω εξάντλησης όσο και ψυχολογικά λόγω δυσανασχέτησης, καθώς καλούνται να καταβάλλουν υπεράνθρωπες προσπάθειες, να φανούν αντάξιοι των προσδοκιών των προϊσταμένων τους, όμως συχνά δεν τα καταφέρνουν. Και όχι μόνο δεν τα καταφέρνουν, αλλά πολύ περισσότερο ξεσπούν το θυμό και δημιουργείται στην επικοινωνία και στην ομαδικότητα των υπολοίπων εργαζομένων, και η έλλειψη της αλληλοκατανόησης και του αλληλοσεβασμού που με τόσο κόπο έχουν αποκτηθεί, όπως έχει αναλυθεί παραπάνω. Και πάλι δηλαδή διαφαίνεται το πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας σε κάθε θέμα που έχει να κάνει με την επιχείρηση και τα τμήματά της.

➤ Σύγχυση ρόλων-συγκρουόμενοι στόχοι



Πολλές φορές στο εργασιακό περιβάλλον, προκαλούνται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της σύγχυσης των ρόλων ή λόγω των συγκρουόμενων στόχων των εργαζομένων. Άμεσες συνέπειες των παραπάνω, είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συχνά δεν καταλαβαίνουν ποιο ρόλο κατέχουν μέσα στον οργανισμό με αποτέλεσμα ίσως και την εμπλοκή των εργαζομένων και σε ρόλους που κατέχουν άλλοι εργαζόμενοι με την εμφάνιση συνεχόμενων συγκρούσεων και διαπληκτισμών. Τέλος, πολλές φορές, οι στόχοι όλων των εργαζομένων, δεν είναι οι

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

ίδιοι, πολλές φορές μπορεί να είναι αντικρουόμενες μεταξύ τους και έτσι πολλές φορές κλυδωνίζονται οι μεταξύ τους σχέσεις.

➤ Εισόδημα-μισθοί

Οι εργαζόμενοι συχνά συγκρούονται μεταξύ τους αλλά και με τους προϊστάμενους τους καθώς πολλές φορές δεν είναι ικανοποιημένοι με το εισόδημά τους, πράγμα το οποίο τους κάνει να νιώθουν προβληματισμένοι και αγχωμένοι, για το πώς θα επιβιώσουν και για το πώς θα τα βγάλουν πέρα, εξουθενωμένοι, αδικημένοι, στεναχωρημένοι, με αποτέλεσμα και πάλι να μην είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί.

Από την άλλη πλευρά, είτε οι υπερωρίες είτε τα ελαστικά ωράρια είτε η υποαπασχόληση, κάνουν του εργαζόμενους να αντιδρούν συνεχώς και προς πάσα κατεύθυνση, νιώθοντας απόγνωση και απελπισία ότι κανείς στο εργασιακό τους περιβάλλον δεν μπορεί να τους καταλάβει, καθώς το να υπερεργαστούν και να σπαταλούν τον προσωπικό ελεύθερό τους χρόνο, αλλά και από την άλλη, όταν υποαπασχολούνται, αναγκάζονται να βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση κάποιας συμπληρωματικής εργασίας έτσι ώστε να μπορέσουν να τα βγάλουν πέρα με τα οικονομικά τους και να καλύπτουν τις απαραίτητες ανάγκες τους.

Κεφάλαιο 4^ο

Τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισης των εργασιακών συγκρούσεων

Προκειμένου να προλαμβάνονται κάποιες εργασιακές συγκρούσεις αλλά και για να αντιμετωπιστεί παίζει σημαντικότατο ρόλο το πώς νιώθουν όλοι οι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους καθώς και το αν τελικά υπάρχει κάποια εργασιακή ικανοποίηση και ταύτιση με την εργασία τους.¹⁷

Όταν ένας οργανισμός θέλει να διατηρήσει τη βιωσιμότητά του, ή και να αυξήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, τότε θα πρέπει να έχει εξαλείψει και αντιμετωπίσει κάθε εσωτερικό παράγοντα δημιουργίας εργασιακών συγκρούσεων, καθώς όλες εκείνες οι καταστάσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης που απειλούν την εξέλιξή της και την εμποδίζουν από την εκπλήρωση των στόχων της δεν μπορούν να υφίστανται. Αυτό, όμως, σημαίνει ότι τα αίτια που προκαλούν τις εργασιακές συγκρούσεις θα πρέπει να έχουν αντιμετωπιστεί.

Πώς όμως αυτά αντιμετωπίζονται;

Ας λάβουμε υπόψη μας τους παράγοντες τους οποίους δημιουργούν τις εργασιακές συγκρούσεις κι έτσι θα καταλάβουμε και το πώς να τις προλαμβάνουμε και να τις αντιμετωπίσουμε.

Οι αιτίες, λοιπόν, είναι τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, οι διαμάχες οι οποίες λαμβάνουν χώρα, η ίδια η δομή της επιχείρησης, οι ώρες εργασίας, ο χρόνος υπεραπασχόλησης, η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια, η έλλειψη της υποστήριξης των συναδέλφων και των προϊσταμένων τους, η επίδραση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η υπέρμετρη ανάληψη ευθυνών, η σύγχυση των ρόλων στο χώρο εργασίας, ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, το εισόδημα γενικότερα αλλά και η δραστική μείωση των μισθών.

Προσπαθώντας, λοιπόν, ο κάθε προϊστάμενος ή διευθυντής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και του εργατικού δυναμικού οποιουδήποτε οργανισμού και επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, ως προς:

❖ Ωράριο εργασίας

Αυτό το οποίο πάντα προβλημάτιζε, άγχωνε ή και εξουθένωνε πολλές φορές τους εργαζομένους, είναι το γεγονός ότι πολλές φορές αναγκάζονται και καταπιέζονται,

¹⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Νοέμβριος 2011, Εκδόσεις Κριτική σελ.62

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

άλλοτε και τώρα, με σκοπό να εργάζονται σε ώρες που δεν επιθυμούν, που δεν είναι αποδοτικοί, ή ακόμη και σε ένα ωράριο, πέραν των καθκόντων τους. Γενικότερα, για να αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις και συγκεκριμένα στο χώρο εργασίας, θα πρέπει να ικανοποιούνται τα αιτήματα των εργαζομένων. Ειδικότερα, ως προς το ωράριο, καλό θα ήταν οι εργαζόμενοι να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εντός του θεσμοθετημένου ωραρίου τους αλλά και του συμφωνηθέντος με τον εργοδότη τους, έτσι ώστε να μην κρατείται κανένας υπάλληλος πέραν του ωραρίου του ωραρίου του, και ούτε να καταπιέζει τις προσωπικές του ανάγκες για ελεύθερο χρόνο ξεκούρασης. Έτσι, λοιπόν, ο υπεύθυνος για το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να λάβει υπόψη του πόσες ώρες, θα πρέπει και έχει τη δυνατότητα, να απασχολείται ο κάθε εργαζόμενος με σκοπό κατά τη διάρκεια της εργασίας του να είναι παραγωγικός, υπό το καθεστώς του εργατικού δικαίου και του νομοθετικού περιεχομένου σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες και το ωράριο εργασίας κάθε υπαλλήλου σε κάθε κλάδο και οικονομική μονάδα. Έτσι, οι εργαζόμενοι δεν θα κρατούνται πέραν του ωραρίου εργασίας τους καθώς αυτό θα τους στερούσε τον προσωπικό και ελεύθερο χρόνο τους. Συνεπακόλουθο, είναι το γεγονός ότι καθ'αυτὸν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι δεν θα καταπιέζονται, ούτε θα νευριάζουν και έτσι δεν θα ξεσπούν στους συναδέλφους τους, αλλά ούτε και θα δημιουργούνται εργασιακές συγκρούσεις που τόσο πολύ μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση. Εξαιρέση των παραπάνω μπορεί να είναι, και η συμφωνία αμφότερων πλευρών-και των εργαζομένων και των προϊσταμένων- να κρατούνται για λίγες παραπάνω ώρες και με το αντίστοιχο οικονομικό αντίτιμο για τις υπηρεσίες που προσφέρουν δουλεύοντας υπερωριακά, όπως κάθε φορά ορίζει ο νόμος.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, όσον αφορά το ωράριο εργασίας των υπαλλήλων ενός οργανισμού, αυτό το οποίο θα πρέπει να έχει στο μυαλό του ένας διευθυντής προσωπικού προκειμένου να μην δημιουργούνται συγκρούσεις είναι πρώτα απ'όλα να μην παρακρατεί κανέναν εργαζόμενο πέραν του ωραρίου του και πέραν των δυνατοτήτων του, καθώς αυτό θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοσή τους και στη ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει προσπαθώντας να εκπληρώσει τα καθήκοντά του.

Και αυτό καθώς κανένας υπάλληλος δεν μπορεί να είναι παραγωγικός στο χώρο εργασίας του αν δεν νιώθει καλά βρισκόμενος εκεί γιατί αυτό θα φανεί και στη δουλειά του, αλλά και στη διάθεσή του, καθώς θα τον απασχολούν διάφορα εργασιακά θέματα.

Αντίθετα, όταν γνωρίζει εξαρχής πόσες ώρες θα εργαστεί και ότι δεν θα κρατηθεί πέραν του ωραρίου του αυτού, όπως έχει συμφωνήσει με τον υπεύθυνό του, τότε μειώνεται ακόμη ένας παράγοντας από τους βασικότερους που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία των εργασιακών συγκρούσεων σε μία επιχείρηση.

❖ Αμοιβή-εισόδημα-υπερωρίες

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Όπως είναι φυσικό, όλοι οι προϊστάμενοι των εργαζομένων, γνωρίζουν ότι καίρια ζητήματα που απασχολούν όλους τους εργαζομένους, είναι αυτά που συσχετίζονται με την αμοιβή τους, ώστε να μπορούν να συγκεντρώσουν το εισόδημα που απαιτείται για την επιβίωσή τους και για την κάλυψη των προσωπικών τους αναγκών, αλλά και ότι άλλο φυσικά συσχετίζεται με το εισόδημά τους, όπως για παράδειγμα η κάλυψη της ιατροφαρμακευτικής τους περίθαλψης, αλλά και τις ώρες που ξοδεύουν στο περιβάλλον εργασίας τους συμπεριλαμβανομένου και του επιπλέον χρόνου που κρατούνται στο χώρο εργασίας τους με σκοπό να διεκπεραιώσουν και να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους και τις σχετικές διαδικασίες που ορίζει η επιχείρηση.

Επομένως, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, τότε είναι περισσότερο παραγωγικοί και κατ'επέκταση αποδοτικοί. Αυτό είναι το πιο σημαντικό, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο κάθε εργοδότης ή ο διευθυντής προσωπικού. Από την άλλη, όσον αφορά το ωράριο και τις υπερωρίες που δύναται να απασχοληθεί ο κάθε εργαζόμενος, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο μέγιστος αριθμός των ωρών που ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά είναι σε θέση να απασχοληθεί και να διατελέσει τα καθήκοντά του επιτυχώς και να μην υπερβαίνει το χρόνο αυτόν.

❖ Φόρτος εργασίας-ευθύνες-υποχρεώσεις

Όταν υπάρχει εργασιακό άγχος και εξουθένωση, τα οποία αποδεδειγμένα προκαλούνται εξαιτίας του μεγάλου όγκου εργασίας, των ευθυνών και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος. Έτσι, ένας καλά καταρτισμένος, οργανωμένος και υπεύθυνος μάνατζερ προσωπικού, προλαβαίνει τις εργασιακές συγκρούσεις, σχηματίζοντας μια πρόβλεψη ή δοκιμάζοντας πόσες ευθύνες και υποχρεώσεις και αρμοδιότητες, μπορεί να αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, ώστε να μην νιώθει καταπιεσμένος, αλλά χαρούμενος και ικανοποιημένος για τις υπηρεσίες που προσφέρει.

❖ Τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων

Όταν δημιουργούνται προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, ο εκάστοτε υπεύθυνος προσωπικού, αφού εντοπίσει τα αίτια πρόκλησης του φαινομένου, θα πρέπει να προσπαθήσει να εξομαλύνει την κατάσταση, και να επαναφέρει άμεσα την ισορροπία στο χώρο εργασίας, ώστε να συνεχίσει η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και να μην παρεμποδιστεί το έργο κανενός τμήματος.

Πώς γίνεται όμως αυτό;

Ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να παρακολουθεί τον «σφυγμό» της επιχείρησης και να προωθεί διαδικασίες και συντονισμένες προσπάθειες για καλύτερη και

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

αποδοτικότερη εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Τέτοιες προσπάθειες μπορεί να είναι διάφορες εκδηλώσεις μέσα στο χρόνο, στα πλαίσια της οικοδόμησης μιας καλύτερης και ποιοτικότερης επικοινωνίας μεταξύ των μελών και συνεργατών της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθούν στενοί δεσμοί-κάτι σαν οικογενειακοί- και θερμές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ώστε από κοινού να προσπαθούν να διεκπεραιώνουν σωστά και με ομαλό τρόπο όλες τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις τους που έχουν αναλάβει.

❖ Η δομή της επιχείρησης

Για να μην δημιουργούνται ή και προκαλούνται συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει πέραν των υπολοίπων και η δομή της επιχείρησης να είναι αυτή που αρμόζει. Δηλαδή, κάθε τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο και οργανωμένο, έτσι ώστε το κάθε τμήμα να έχει διαχωρισμένες τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχει, έτσι ώστε τα άτομα που το απαρτίζουν να μην συγχέουν τις διαδικασίες και να είναι όλα υπό έλεγχο. Αυτό σημαίνει ότι ένα σωστά δομημένο τμήμα και κατ'επέκταση ένα σωστά δομημένο εργασιακό περιβάλλον, δεν αφήνει το περιθώριο για την δημιουργία ή ακόμη χειρότερα για την πρόκληση συγκρούσεων.

❖ Οι διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων

Προκειμένου να αποφεύγονται και να αντιμετωπίζονται οι διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων, θα πρέπει να καλλιεργείται ένα κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης, αλληλοβοήθειας, αλληλοκατανόησης, φιλίας, ειλικρίνειας, να υπάρχει η ευγενής άμιλλα, και φυσικά να μην υπάρχει κανένα είδος διχόνοιας ούτε κακοπροαίρετες συμπεριφορές.

Έτσι, και οι διαμάχες, αλλά και οι εργασιακές συγκρούσεις, θα είναι ένα πραγματικά πολύ σπάνιο φαινόμενο στον επαγγελματικό χώρο που δεν θα επηρεάζει την ροή των διαδικασιών και την ομαλή διεξαγωγή όλων των διαδικασιών της.

❖ Η έλλειψη της υποστήριξης της διοίκησης και των συναδέλφων

Προσπαθώντας ένας υπεύθυνος, να προλάβει ενδεχόμενες συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν στο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει να έχει κατά νου, ότι βασικός παράγοντας στην σωστή λειτουργία ενός τμήματος της επιχείρησης αλλά και ολόκληρης της οικονομικής μονάδας είναι η καλή και υγιής ψυχολογία των υπαλλήλων κι αυτό για να μην εμφανιστεί το φαινόμενο της έλλειψης της υποστήριξης των ανωτέρων του.

Ο κάθε υπεύθυνος προσωπικού, θα πρέπει να έχει άμεση επικοινωνία με τους προϊσταμένους όλων των τμημάτων της επιχείρησης και να συζητά μαζί τους την συμπεριφορά των εργαζομένων κάθε τμήματος. Από την άλλη πλευρά οι

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

εργαζόμενοι θα πρέπει να νιώθουν άνετα να μιλήσουν στους υπευθύνους τους για θέματα που τους απασχολούν και τους επηρεάζουν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους στο χώρο εργασίας. Ακόμη περισσότερο αναγκαίο είναι, όπως αναφέρθηκε και στον προηγούμενο παράγοντα, οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον και να επιλύουν από κοινού τις διαφωνίες τους με διάλογο και να προχωρούν παρακάτω στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.

Έτσι, αφού και οι υπεύθυνοι του κάθε τμήματος αλλά και οι εργαζόμενοι δρουν προς την ίδια κατεύθυνση τότε θα κυριαρχεί και το αίσθημα της υποστήριξης και από τους συναδέλφους τους αλλά και από τους προϊσταμένους τους και όχι η έλλειψή τους.

Με αυτόν τον τρόπο καμία διαδικασία της επιχείρησης δεν θα παρεμποδίζεται και όλοι οι εργαζόμενοι, ανώτεροι και υπόλογοι, μηδενός εξαιρουμένου, θα εργάζονται προς την εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης.

Ακολουθώντας, λοιπόν, το παραπάνω σχέδιο, πρακτικά αυτό που μπορεί να κάνει ο εκάστοτε προσωπάρχης της κάθε επιχείρησης και οργανισμού, είναι να ενθαρρύνει τους εργαζομένους και να τους επαινεί για τις επιτυχίες τους, αναδεικνύοντας έτσι την αξία τους και δικαιώνοντάς τους, με σκοπό να νιώθουν την ασφάλεια ότι έχουν την υποστήριξη των ανωτέρων ους αλλά και της διοίκησης έτσι ώστε να συνεχίσουν έτσι επιτυχώς να εκπληρώνουν το έργο τους στον οργανισμό.

Καθώς αναφέρθηκαν οι κύριοι παράγοντες πρόκλησης των εργασιακών συγκρούσεων που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι αναγκαίο να επισημανθούν και οι παράγοντες που προκαλούν μεν εργασιακές συγκρούσεις, ωστόσο προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της οικονομικής μονάδας και την επηρεάζουν κατά μέγιστο τρόπο.

❖ Ασταθές εργασιακό περιβάλλον

Οι εξωτερικοί παράγοντες, θα έλεγε κανείς, καθώς και από τον χαρακτηρισμό τους αναφέρονται ως παράγοντες εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, θα έπρεπε να μην επηρεάζουν την επιχείρηση, ωστόσο όμως κρίνονται ιδιαιτέρως σημαντικοί και δυστυχώς μπορούν να την επηρεάσουν κατά τρόπο μοιραίο για τη βιωσιμότητά της.

Έτσι, λοιπόν ο γενικευμένος παράγοντας του ασταθούς εργασιακού περιβάλλοντος, μπορεί να προκαλέσει ραγδαίες αλλαγές και αρνητικές επιπτώσεις στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, δύναται να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την αρνητική αποτελεσματικότητα της συνολικής προσπάθειας των εργαζομένων της επιχείρησης, καθώς οι εργαζόμενοι, νιώθοντας ανασφάλεια και αβεβαιότητα για το μέλλον τους, είναι πολλαπλάσια πιο

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

ευμετάβλητοι στην συμπεριφορά τους και στην ψυχολογία τους, εκνευρίζονται ευκολότερα και δημιουργούν συγκρούσεις και προβλήματα στην επιχείρηση.

Για να μπορέσει, τώρα, όλα αυτά να τα αντιμετωπίσει ο μάνατζερ, θα πρέπει πάντα να φροντίζει να υπάρχει ή να καλλιεργείται το κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης που έχουν ανάγκη να νιώθουν οι εργαζόμενοι ώστε να μπορούν να συνεχίσουν να εργάζονται αποδοτικά. Θα πρέπει να έχουν την επιβεβαίωση από τους ανωτέρους τους ότι είναι ασφαλής στο χώρο εργασίας τους και ότι δεν πρόκειται να χάσουν την θέση εργασίας τους που τους είναι τόσο σημαντική ώστε να καλύπτουν όλες τις ανάγκες τους. Κι αυτό γιατί η εργασία για τον κάθε άνθρωπο, ιδίως στις μέρες μας, είναι το δεύτερο πολυτιμότερο αγαθό μετά την υγεία τους, μέσω του οποίου μπορούν να επιβιώσουν.

❖ Η παγκόσμια οικονομική κρίση

Το φαινόμενο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, που αποτελεί μάλιστα για τους ανθρώπους σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου, δεν θα μπορούσε να μην συμπεριληφθεί στους παράγοντες πρόκλησης των εργασιακών συγκρούσεων, καθώς είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που αλληλεπιδρά με την βιωσιμότητα τη οικονομικής οντότητας και επηρεάζει τους εργαζομένους της.

Καθώς η οικονομική κρίση αποκτά παγκόσμια έκταση και επηρεάζει όλους τους ανθρώπους, πλέον όλων των κοινωνικών στρωμάτων, επηρεάζει πολύ περισσότερο και τους εργαζομένους, οι οποίοι πλήττονται από την επίδραση αυτή, καθώς δεν γνωρίζουν στο μέλλον, άμεσο και μη, πώς αυτή θα επηρεάσει τις θέσεις εργασίας τους και το εισόδημά τους.

Για να τα αντιμετωπίσει αυτά ο εκάστοτε υπεύθυνος προσωπικού, θα πρέπει να εξασφαλίσει στους εργαζομένους του ότι δεν πρόκειται να υπάρξει κάποια απώλεια θέσης εργασίας υπαλλήλου ή μείωση των αποδοχών του, που να σχετίζεται με την οικονομική κρίση καθώς η πορεία της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα επιτυχής και ανοδική. Αυτά είναι θέματα που τα συζητούν όλα τα στελέχη της επιχείρησης και αυτό είναι το αντικείμενο εργασιών τους και για αυτό παλεύουν από κοινού με τη διοίκηση. Έτσι λοιπόν, στο τέλος, θα πρέπει να ενημερώνουν και τους εργαζομένους για την καλή και επιτυχή πορεία της επιχείρησης στο χώρο ώστε αυτοί με τη σειρά τους να συνεχίζουν να νιώθουν σίγουροι και ασφαλείς ότι θα διακρατήσουν τη θέση εργασίας τους και θα συνεχίσουν στο μέλλον να έχουν την οικονομική δυνατότητα να είναι τυπικοί στις οικονομικές τους υποχρεώσεις και στην κάλυψη των αναγκών των μελών της οικογένειάς τους και των εξαρτώμενων από αυτούς μελών τους.

Κεφάλαιο 5^ο

Case Studies

Case study 1st: Ναυτιλιακή εταιρία (ωράριο εργασίας-υπερωρίες)



Ένα από τα θέματα που καλείται να επιλύσει ένας υπεύθυνος προσωπικού σε μια εταιρία, είναι το ωράριο εργασίας, το γενικό πρόγραμμα δηλαδή, αλλά και ειδικές περιπτώσεις υπερωριακής απασχόλησης που πρέπει να πραγματοποιηθούν, έτσι ώστε όλα να λειτουργούν υπό έλεγχο, στο εργασιακό περιβάλλον και να προβλέπονται και να αποφεύγονται οι εργασιακές συγκρούσεις.

Το ίδιο βέβαια συμβαίνει σε ένα πιο πολύπλοκο και απαιτητικό περιβάλλον, όπως αυτό μιας ναυτιλιακής εταιρίας, η οποία είναι δομημένη με περισσότερα τμήματα, περισσότερους υπαλλήλους με πολλές διαφορές στην προσωπικότητα στη γλώσσα στο χαρακτήρα στα ήθη και στα έθιμά τους καθώς σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγάλη πολυεθνική και πολυπολιτισμική διαφορετικότητα, άρα και περισσότερες δυσκολίες στη διαχείριση των συγκρούσεων προκειμένου όλα να λειτουργούν ομαλά, ειδικά σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό του τομέα της ναυτιλίας. Και αυτό γιατί, επιχειρήσεις που συσχετίζονται με αυτόν τον κλάδο, θα πρέπει ανά πάσα ώρα και στιγμή, να δείχνουν –και όντως έτσι να είναι– ότι όλα κυλούν, προσαρμοζόμενοι βέβαια κάθε φορά σε διαφορετικές συνθήκες, σε διαφορετικούς παράγοντες και σίγουρα σε πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους.

Αυτός ο ανθρώπινος παράγοντας είναι που μελετάται στη συγκεκριμένη εργασία, και αυτός ο οποίος θα πρέπει γενικότερα να μελετάται με μεγάλη προσοχή ώστε να αποφεύγονται οι εργασιακές συγκρούσεις.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη το γεγονός ότι οι ώρες εργασίας αποτελούν το βασικότερο στοιχείο στην επαγγελματική συζήτηση των εργαζομένων, αυτό το οποίο προκύπτει πολλές φορές είναι και ο πιο συχνός παράγοντας δημιουργίας συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι λοιπόν αυτονόητο το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με το να απασχολούνται συγκεκριμένες ώρες την ημέρα, ανάλογα βέβαια με τις αντοχές και τις δυνατότητές τους. Αυτό

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

είναι γνωστό και από διάφορες μελέτες και διατριβές, σχετικά με τη μέση καταμέτρηση των αντοχών των εργαζομένων και των δυνατοτήτων τους κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους. Ειδικότερα, ο κάθε διευθυντής προσωπικού, θα πρέπει να εκτιμά όλες τις παραμέτρους, ώστε να έχει χαρούμενους και ικανοποιημένους-αναφορικά με την αμοιβή τους-εργαζομένους.

Έτσι, λοιπόν, όταν οι ώρες εργασίας των υπαλλήλων διέπονται και ορίζονται σύμφωνα με τον εργατικό νόμο, και αμείβονται σύμφωνα με αυτόν, τότε δεν υπάρχουν αίτια πρόκλησης συγκρούσεων, ούτε μεταξύ των εργαζομένων ούτε ως προς τους ανωτέρους τους, καθώς όλες οι διαδικασίες θα διεξάγονται σε ένα φιλικό, αρμονικό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον για όλους. Τα παραπάνω, συμβαίνουν όταν δεν υπάρχουν αιτίες που να δημιουργούν εργασιακές συγκρούσεις, ή όταν έχουν αντιμετωπιστεί.

Από την άλλη, όμως, πλευρά, σε πολλές περιπτώσεις δεν συμβαίνουν όσα έχουν αναφερθεί πρότερα, υποδηλώνοντας ότι υπάρχει ένα κλίμα διαπληκτισμών που ελλοχεύουν συγκρούσεις. Αυτό είναι εύκολο και το διακρίνει κανείς, αρκεί μόνο να παρατηρήσει τις σχέσεις των εργαζομένων, το κλίμα που επικρατεί, τους χώρους της επιχείρησης, καθώς και την εικόνα των εργαζομένων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Έτσι, όταν παρατηρηθεί κάποιο πρόβλημα, το πρώτο πράγμα που σκέφτεται ένας μάνατζερ είναι τα αίτια πρόκλησης του φαινομένου.

Μερικές φορές προκύπτουν πολλά ερωτήματα στους εργαζομένους, αμφιβολίες, ανασφάλεια και καχυποψία. Τέτοιου είδους ερωτήματα είναι που αποπροσανατολίζουν κυρίως τους εργαζομένους από τους στόχους και την εργασία, όπως για παράδειγμα γιατί κάποιος συνάδελφός τους αμείβεται με παραπάνω χρήματα ενώ δεν διεκπεραιώνει τα ίδια ή και περισσότερα καθήκοντα. Τέτοια ερωτήματα είναι που «πολιορκούν» πολλές φορές το μυαλό και την συγκέντρωση των εργαζομένων .



Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Αυτό που συνήθως συμβαίνει από την πλευρά των υπευθύνων, είναι να βρίσκονται συνεχώς ένα βήμα μπροστά από κάθε πρόβλημα που μπορεί να ανακύψει. Αυτή είναι ουσιαστικά η δουλειά τους. Βασικότερα από τα καθήκοντά τους είναι να προβλέπουν τέτοιες καταστάσεις και να βρίσκουν τρόπους να τις αντιμετωπίζουν, προτού αποτελέσουν πρόβλημα για τον οργανισμό, ή για την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο διευθυντής προσωπικού ουσιαστικά θα πρέπει να ελέγχει και να εποπτεύει όλες τις εργασίες που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, και αν αυτές γίνονται σύμφωνα με τις υποδείξεις και τους κανονισμούς του οργανισμού, αν οι εργαζόμενοι είναι χαρούμενοι κατά τη διάρκεια που βρίσκονται στο εργασιακό περιβάλλον. Στη συνέχεια, αν δημιουργηθεί κάποιος διαπληκτισμός, θα πρέπει να τον εντοπίσει και να τον καταστείλει. Το παν είναι βέβαια να προβλέψει και να προγραμματίσει.

Για να εμβαθύνω πάνω στο θέμα, χρειάστηκε να απευθυνθώ στον διευθυντή προσωπικού μεγάλης ναυτιλιακής εταιρίας, που εδρεύει στον Πειραιά, με σκοπό να μου δώσει τη δική του άποψη για το θέμα, αλλά κυρίως πώς η συγκεκριμένη ναυτιλιακή επιχείρηση καταφέρνει να έχει μια ομαλή λειτουργία, όλων των τμημάτων της επιχείρησης και πώς αντιμετωπίστηκαν ανάλογα περιστατικά στο χώρο εργασίας.

Ξεκινώντας η συζήτησή μας αναφέρθηκε ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων στο μοντέλο εκείνο που τηρεί η επιχείρηση σχετικά με το ωράριο εργασίας, καθώς ο χώρος της ναυτιλίας είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθιστά την συνεχή παρακολούθηση των γεγονότων αναγκαία από πολλούς και καταρτισμένους εργαζομένους. Αυτό που ουσιαστικά συμβαίνει, είναι να υπάρχουν εργαζόμενοι σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, και σε διάφορα καθήκοντα, οι οποίοι εναλλάσσονται σύμφωνα με τον εργατικό νόμο ανά οκτάωρη απασχόληση. Ουσιαστικά λειτουργούν τρεις βάρδιες εργαζομένων ανά οκτώ ώρες. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι απολύτως ευχαριστημένοι με το εργασιακό περιβάλλον και το ωράριο εργασίας τους όπως ακριβώς και με τις αμοιβές τους. Παρόλα αυτά θα ήταν λάθος να περιγράψουμε ότι πάντοτε όλα κυλούν βάσει σχεδίου σε ένα τόσο απρόβλεπτο εργασιακό περιβάλλον. Πολλές φορές έχει χρειασθεί, είτε για λόγους υγείας κάποιου συναδέλφου είτε για έκτακτες περιπτώσεις, να κρατηθούν κάποιοι υπάλληλοι πέραν του ωραρίου τους, με μόλις μία με δύο ώρες παραπάνω, αλλά πάντοτε με την αντίστοιχη επαυξημένη αμοιβή τους για την υπερωριακή τους απασχόληση.

Τα συμπεράσματα τα οποία έχουν προκύψει όλα αυτά τα χρόνια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του υπευθύνου προσωπικού, όπως ο ίδιος τα περιγράφει, είναι το ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι όταν απασχολούνται κατά το ωράριο που είναι νόμιμο συνταγματικά και αμείβονται σύμφωνα με αυτόν.

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Βέβαια, αν η ανάγκη και οι συνθήκες το απαιτούν, πράγμα το οποίο σημαίνει να μην γίνεται κατάχρηση του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων, είναι πρόθυμοι να απασχοληθούν υπερωριακά και να αμειφθούν γι' αυτό.

Γι' αυτό και μέχρι σήμερα κάτω από την εποπτεία του υπευθύνου ανθρωπίνου δυναμικού, της ναυτιλιακής εταιρίας, δεν έχει λάβει χώρα κανένα περιστατικό που να κριθεί ως επείγουσα κατάσταση, για την ομαλή διεξαγωγή των συμφερόντων της εταιρίας, διότι σε αυτήν την εταιρία σημαντικό βάρος δίδεται στην πρόβλεψη και τον προγραμματισμό.

Μόνο μία περίπτωση σύμφωνα με τον διευθυντή προσωπικού, υπήρξε κάποια εργασιακή σύγκρουση, μεταξύ των υπαλλήλων της ναυτιλιακής εταιρίας, και το πρόβλημα κάποιας ομάδας των εργαζομένων υποστήριζε, ότι κάποια άλλη ομάδα εργαζομένων απασχολούνταν λιγότερες ώρες, με ευνοϊκότερες ευθύνες και λιγότερες υποχρεώσεις. Αυτό γρήγορα υπέπεσε στην παρατηρητικότητα του διευθυντή προσωπικού, καθώς ήταν και είναι πάντοτε κοντά στους εργαζομένους και πρόθυμος να ακούσει όλες τις απόψεις και οτιδήποτε άλλο θέλει ένας εργαζόμενος να του εκμυστηρευτεί.

Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, μόλις ενημερώθηκε για τον διαπληκτισμό αυτόν, έφερε τις δυο ομάδες σε επαφή, ανέλυσε τα στοιχεία που του παρέθεσε η κάθε ομάδα και με αποτέλεσμα να συμπεράνουν και οι δύο ομάδες, ότι πρόκειται για παρεξήγηση, ή για έλλειψη γνώσης κάποιων ειδικών περιπτώσεων και συνθηκών, που δεν τους ήταν γνωστά μέχρι τότε, καταφέρνοντας έτσι να επιλύσουν όλες τους τις διαφορές διαμέσου του διαλόγου.

Όντως, κάποιοι εργαζόμενοι, απασχολούνταν σε ένα πιο ευέλικτο και ελαστικό ωράριο εργασίας, λόγω ότι συγκαταλέγονταν στην κατηγορία των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ), πράγμα το οποίο δεν γνώριζαν οι συνάδελφοί τους, διότι δεν το επιθυμούσαν και τα ίδια τα άτομα. Απασχολούνταν, δηλαδή, λιγότερες ώρες, στο χώρο εργασίας και περισσότερο από το σπίτι, γεγονός που τα καθιστούσε όχι μόνο πολύ καλούς υπαλλήλους της επιχείρησης, αλλά πολύ περισσότερο διακρίνονταν για τις διακρίσεις και τις επιδόσεις τους, με βάση την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους, ως τα ικανότερα στελέχη του οργανισμού.

Με αυτόν τον τρόπο, λύθηκε η παρεξήγηση, αντιμετωπίστηκε η σύγκρουση μέσω του διαλόγου, δίνοντας τελικά την εντύπωση ότι καμία σύγκρουση δεν προκλήθηκε ουσιαστικά και κάθε άλλο παρά μια διαφωνία ήταν το συμβάν αυτό, από αυτές που καθημερινά λαμβάνουν χώρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Case study 2nd : Ξενοδοχειακή μονάδα (ωράριο εργασίας-υπερωρίες)

Ακολούθως, στο εσωτερικό περιβάλλον μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αυτό που μπορεί να παρατηρήσει κανείς, είναι το γεγονός ότι υπάρχει μια διαφορετική δομή ως προς τα εργασιακά, και συγκεκριμένα σε ότι αφορά το ωράριο εργασίας τους. Και αυτό γιατί, η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι μιας διαφορετικής μορφής παροχής υπηρεσιών με υψηλότερες απαιτήσεις, που καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα, κάτι περισσότερο από αναγκαίο. Αυτό σημαίνει ότι διαρκείς ανάγκες των πελατών, θα πρέπει να καλύπτονται από το προσωπικό επί 24ώρου βάσεως. Περίπου, δηλαδή, αυτό που απαιτεί και η προηγούμενη περίπτωση, με τη διαφορά ότι οι άμεσες απαιτήσεις και στενότερη επαφή των υπαλλήλων της επιχείρησης με τους πελάτες.

Εμβαθύνοντας, λοιπόν, στη δομή και τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, αυτό που αντιλαμβάνεται κανείς, είναι το γεγονός ότι σε τρεις βάρδιες καλείται το προσωπικό να είναι σε θέση να καλύπτει όλες τις ανάγκες. Επιπλέον, όσοι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν και σε περισσότερες ευθύνες, έχουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες να εργαστούν πλέον του ωραρίου τους, έχουν την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη της διοίκησης ώστε να ανταπεξέλθουν σε περισσότερες υποχρεώσεις και να υπερεργαστούν, με την αντίστοιχη αμοιβή, τις προσαυξήσεις για τις υπερωρίες, τα ειδικά επιδόματα που υποχρεούνται να τους καταβάλλονται.

Δηλαδή, ο υπεύθυνος προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας ακολουθεί το μοντέλο εκείνο, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι απασχολούνται σύμφωνα με τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους και παράλληλα αμείβονται γι αυτό. Παράλληλα, είναι ευχαριστημένοι με τις αποδοχές τους, αλλά και με το περιβάλλον εργασίας τους.

Σε αυτό έχει συμβάλει και ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο υποβάλλουν κάθε έξι(6) μήνες, όλοι οι εργαζόμενοι και από το οποίο προκύπτουν συμπεράσματα σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το ωράριο και τις συνθήκες που απασχολούνται από την επιχείρηση καθώς και τις τακτικές αποδοχές που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Έτσι, η επιχείρηση καταφέρνει να διατηρεί τους υπαλλήλους της όχι μόνο ικανοποιημένους από την αμοιβή τους και από το ωράριο εργασίας τους-καθώς οι ίδιοι το έχουν επιλέξει, - αλλά και χαρούμενους που εργάζονται σε ένα τόσο ευχάριστο περιβάλλον, καθώς αυτό έχει θετική επίδραση και στην ψυχολογία τους αλλά και άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους. Ακολούθως η επίδραση φαίνεται και στις υπηρεσίες που παρέχουν, στη συμπεριφορά τους στο εργασιακό τους περιβάλλον και στις σχέσεις τους με τους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης, στη διάθεση που έχουν να

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

εξυπηρετήσουν τους πελάτες αλλά και τη γενικότερη ψυχολογία τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Γι αυτό παραμένει επικερδής, ξεχωριστή και διακρίνεται ανάμεσα σε άλλες η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, αφού πρωταρχικός της στόχος είναι ένα καλά δομημένο, οργανωμένο και αποδοτικό εργατικό δυναμικό, όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζει ο διευθυντής προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Ένα αντίστοιχο γεγονός πάνω σε θέματα οργανωσιακών συγκρούσεων που αντιμετώπισε και η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά με έναν διαφορετικό τρόπο. Αυτή τη φορά, η σύγκρουση δεν εξελίσσεται ανάμεσα σε εργαζομένους αλλά ανάμεσα σε έναν εργαζόμενο και τον ίδιο τον προϊστάμενο του.

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση είχε λάβει χώρα ένα περιστατικό κατά το οποίο ένας εργαζόμενος έπρεπε εσπευσμένα να μεταφερθεί στο νοσοκομείο λόγω κάποιου ατυχήματος και κάποιος άλλος συνάδελφος θα έπρεπε να υπερεργαστεί κάποιες ώρες ώστε να μπορέσει να υπάρξει ισορροπία στο εσωτερικό περιβάλλον, καθώς όλα εξελίσσονταν κατά το χρονικό διάστημα όπου ένα σημαντικό φιλανθρωπικό γεγονός λάμβανε χώρα σε ολόκληρο το ξενοδοχείο και όπως είναι φυσικό οι απαιτήσεις ήταν όλες διογκωμένες γεγονός που σήμαινε ότι το κενό που άφηνε η έλλειψη του ενός υπαλλήλου, ο οποίος βρισκόταν στο νοσοκομείο, θα έπρεπε να καλυφθεί πλήρως και υπάρξει ισορροπία στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Όπως είναι φυσικό, κανένας υπάλληλος δεν είναι διαθέσιμος να υπερεργαστεί στην αρχή, κι έτσι ο προϊστάμενος επέλεξε έναν εργαζόμενο, ο οποίος θα μπορούσε κάνει δύο ώρες υπερωρία, οπότε και το ανέλαβε. Έγινε, βέβαια, μια εκτενής συζήτηση με τους υπόλοιπους εργαζομένους και έπειτα με τον επιλεχθέντα υπάλληλο.

Το προφίλ του εργαζομένου, ο οποίος κλήθηκε να αντικαταστήσει τον συνάδελφό του, σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία για την επιχείρηση, ήταν, νέος αλλά παρόλα αυτά πολύ έμπειρος στη συγκεκριμένη θέση για να φέρει εις πέρας τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες, εργάζεται υπό το καθεστώς της υποαπασχόλησης, οπότε ήταν και η καλύτερη δυνατή επιλογή της επιχείρησης στη συγκεκριμένη δύσκολη συγκυρία. Από την πλευρά του εργαζομένου, βέβαια, δεν υπήρχε αρχικά θετική αντίδραση, καθώς δεν επιθυμούσε να υπερεργαστεί. Παρόλα αυτά, μέσα από έναν διάλογο με τον προϊστάμενό του, και αφού έγινε κατανοητή αυτή η ανάγκη για την άμεση αντιμετώπιση της έκτακτης κατάστασης, σε μια κρίσιμη περίοδο, αποφάσισαν, λοιπόν, από κοινού ο υπεύθυνος προσωπικού και ο εργαζόμενος ότι το καλό της επιχείρησης είναι ο πρωταρχικός στόχος και πρωταρχικό μέλημα όλων των εργαζομένων σε όποια θέση εργασίας βρίσκονται και κατέχουν σε μία οικονομική μονάδα. Και αφού συμφωνήθηκε ότι θα υπάρξει

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

επιπλέον αμοιβή για τις παραπάνω ώρες εργασίας, κατάφερε να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητες του και τα επιπλέον καθήκοντα στα οποία κλήθηκε να ανταπεξέλθει.

Δηλαδή, φαίνεται κάπως φυσικό, να μην επιθυμεί κάποιος να υπερεργαστεί, αφού αυτός ο χρόνος θα του στερηθεί από τον προσωπικά δικά του ελεύθερο χρόνο. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η σύγκρουση με τους συναδέλφους αλλά κυρίως με τους προϊσταμένους. Όμως, όταν πρόκειται για περίπτωση έκτακτης ανάγκης και από την αντιμετώπισή της θα κριθεί η καλή εικόνα της οικονομικής μονάδας, τότε οι συγκρούσεις εξομαλύνονται και ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να διαφυλάξει την καλή εικόνα της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, προσφέροντάς της την απαραίτητη υποστήριξη διαμέσου της εργασίας του.

Ευτυχώς και στην παραπάνω περίπτωση, ο διαπληκτισμός δεν επεκτάθηκε και μια σοβαρή εργασιακή σύγκρουση προλήφθηκε και αντιμετωπίστηκε, χωρίς να υπάρξει καμία βλάβη προς όφελος της επιχείρησης.

Case study 3rd: Ναυτιλιακή εταιρία (Αμοιβή-Μισθός-Εισόδημα)

Ένα πάγιο θέμα που απασχολεί όλους τους εργαζομένους, σε όλους τους χώρους εργασίας, σε όλα τα επαγγέλματα, σε κάθε χώρα του κόσμου, είναι οι αμοιβές που εισπράττουν οι εργαζόμενοι για την εργασία που καταβάλλουν, ο μισθός τους, δηλαδή, αλλά και γενικότερα το εισόδημά τους, αφού αυτό αποτελεί και το μοναδικό μέσο, για την κάλυψη των βασικών αναγκών τους. Αυτό σημαίνει ότι, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να καλύπτουν τις βιοτικές αλλά και τις καθημερινές ανάγκες τους, θα πρέπει να αμείβονται και μάλιστα αντίστοιχα, με τις υπηρεσίες που παρέχουν, και να καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν.

Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και από τη συνέντευξη με τον διευθυντή προσωπικού της ναυτιλιακής εταιρίας, ο οποίος αναφέρει ότι στην εταιρία ακολουθείται ένα ειδικό μοντέλο προσαρμογής και υπολογισμού των αμοιβών των εργαζομένων, σύμφωνα πάντοτε με την εργατική νομοθεσία, με τις υπηρεσίες που προσφέρουν, με το ύψος των ευθυνών που αναλαμβάνουν, αλλά κυρίως με το ωράριο εργασίας που απασχολείται ο κάθε υπάλληλος της οικονομικής μονάδας ξεχωριστά, καθώς ποικίλουν τα ωράρια εργασίας, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η νυχτερινή εργασία έχει διαφορετικά μισθολογικά κριτήρια και αμείβεται πλέον του κανονικού, υπάρχει διαφορετικός οικονομικός διακανονισμός για τις υπερωρίες και άλλα. Επιπλέον, παίζει ρόλο, και με ποιας μορφής απασχόλησης αμείβονται οι εργαζόμενοι, όπως η πλήρης, η μερικής, η ενιαία, η μειωμένη, αυτή με προσαυξήσεις, επιδόματα και οτιδήποτε άλλο ορίζει η εργατική νομοθεσία.

Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι, από τις αποδοχές τους, καθώς ξέρουν εκ των προτέρων ότι για την

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

εργασία που θα πραγματοποιήσουν και τα καθήκοντα που θα φέρουν εις πέρας, θα αμειφθούν και μάλιστα ικανοποιητικά.

Ένα σχετικό γεγονός που αναφέρεται είναι το ότι σε μια πρόσφατη έρευνα της εταιρίας, για το αν είναι οι υπάλληλοί της ικανοποιημένοι ή όχι από τη μισθοδοσία τους, από τις επιπλέον οικονομικές παροχές που έχουν και από διάφορες οικονομικές ενισχύσεις στους οικονομικά ασθενέστερους που προσφέρει η εταιρία, τα αποτελέσματά της και τα συμπεράσματα ήταν άκρως εντυπωσιακά, καθώς το 99% των εργαζομένων δήλωσαν απολύτως ικανοποιημένοι και μόλις το 1% δήλωσε απλά ικανοποιημένοι από τα γενικότερα εισοδήματα που λαμβάνουν από την εργασία τους.

Σημειωτέον, βέβαια, και της πληροφορίας ότι το ερωτηματολόγιο συμπληρωνόταν ανώνυμα, έδινε τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να εκφράσει ελεύθερος τη γνώμη του, χωρίς να ανησυχεί και να προβληματίζεται από οποιασδήποτε μορφής συνέπειες. Έτσι, τα συμπεράσματα τα οποία διαθέτει στην κατοχή του ο διευθυντής προσωπικού αναδεικνύουν την αμφίδρομη σχέση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και της εμπιστοσύνης, καθώς η ειλικρίνεια κατέχει εξέχουσα σημασία σε κάθε ενέργεια και διαδικασία της επιχείρησης.

Αυτό το οποίο προέκυψε, λοιπόν, είναι ότι οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης εταιρίας είναι απολύτως ικανοποιημένοι από τις αποδοχές και τα εισοδήματά τους και το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει και η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων των ερωτηθέντων υπαλλήλων.

Και αυτό συμβαίνει διότι η επιχείρηση έρχεται συνεχώς σε επαφή με τους εργαζομένους της διαμέσου του διευθυντή προσωπικού, που έχει ορίσει. Συζητάνε, λένε τις απόψεις τους, ακούγονται οι ανάγκες τους και πολλές φορές προλαμβάνονται και καταστέλλονται δυσχερείς καταστάσεις.

Αυτά, βέβαια, συμβαίνουν τα τελευταία χρόνια στην επιχείρηση, καθώς πλέον, περισσότερο από κάθε άλλη στιγμή, γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, εν μέσω οικονομικής κρίσης, όπου όλες οι οικονομικές μονάδες, προσπαθούν να κρατηθούν όρθιες στον ανταγωνισμό και την επαγγελματική εξαθλίωση.

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Ένα παλαιότερο παράδειγμα που έθεσε ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων, ήταν κατά το διάστημα το οποίο η επιχείρηση δεν ήταν τόσο καλά οργανωμένη, συνέβαιναν περιστατικά εργασιακών συγκρούσεων που συσχετίζονται με μισθολογικά θέματα.

Τέτοιου είδους προβλήματα είναι και μία περίπτωση, η οποία συνέβαλε, στη ριζική αλλαγή όλης της φιλοσοφίας της επιχείρησης σχετικά με τα εργασιακά ζητήματα. Όταν ο προηγούμενος προϊστάμενος οικονομικών της επιχείρησης, αποφάσισε ότι για να μπορέσουν να προκύψουν κάποια αναγκαία έσοδα στον όμιλο, θα έπρεπε να προχωρήσει σε μια περικοπή της μισθοδοσίας, τότε όπως είναι φυσικό, υπήρξαν αντιδράσεις και συγκρούσεις.

Αυτό το παράδειγμα ήταν πολύ ηχηρό ως προς τις μελλοντικές εξελίξεις και αποφάσεις, του οικονομικού συμβούλου της εταιρίας, καθώς το πρόβλημα δεν είχε να κάνει αυτή τη φορά με έναν εργαζόμενο της επιχείρησης, αλλά με όλους συνολικά τους εργαζομένους. Αυτό έπρεπε να αντιμετωπιστεί άμεσα. Αφού συγκάλεσε συνέλευση με όλους τους εργαζομένους, και έγινε ένας διάλογος που διήρκησε αρκετές ημέρες, λήφθηκε τελικά η απόφαση ότι δεν ήταν μια ικανοποιητική, ή εν πάση περιπτώσει, μια αποδεκτή κίνηση αυτή και έτσι βρέθηκε μια άλλη λύση για την εισροή των απαιτούμενων εσόδων στην επιχείρηση. Τα κεφάλαια που απαιτούνταν θα συλλέγονταν από μία χρηματοδότηση του ομίλου από έναν διεθνή οργανισμό η οποία θα λάμβανε χώρα ούτως ή άλλως λίγο καιρό αργότερα λόγω της φιλανθρωπικής δράσης του ομίλου. Η χρηματοδότηση αυτή βοήθησε στο να μην χρειαστεί να γίνει καμία περικοπή στους μισθούς των υπαλλήλων κι έτσι να προβλεφθούν οι εσωτερικές εργασιακές συγκρούσεις και το ξέσπασμα των εργαζομένων.

Αυτό ήταν ένα μεγάλο παράδειγμα έγκαιρης αντιμετώπισης μιας επερχόμενης σύγκρουσης, στο εργασιακό περιβάλλον από τον διευθυντή προσωπικού, ο οποίος γεφύρωσε το αρνητικό κλίμα μεταξύ του ιδίου και των εργαζομένων της επιχείρησης, διαμέσου του διαλόγου και έτσι κατάφερε μια άκρως επικίνδυνη και ανεπιθύμητη σύγκρουση εγκαίρως κατεστάλη.

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Αναλύοντας την παραπάνω περίπτωση, αυτό που αντιλαμβάνεται κανείς είναι ότι, ο διευθυντής προσωπικού δεν αντιλαμβανόταν εγκαίρως τα σημάδια που έδειχναν ότι επρόκειτο να λάβει χώρα στο εργασιακό περιβάλλον μια πολλή μεγάλη σύγκρουση, η οποία κατεστάλη σχεδόν την τελευταία στιγμή, αλλιώς πολλά πράγματα ίσως και να ήταν μοιραία για την διατάραξη της γαλήνης και της υγείας του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το συμπέρασμα, λοιπόν, της παραπάνω περίπτωσης, ήταν το γεγονός ότι αν και στην αρχή ο διευθυντής προσωπικού πήρε μία εσφαλμένη απόφαση, η οποία τον έφερε αντιμέτωπο με τους εργαζομένους του, προτού αυτή αποβεί απειλητική για τη διατάραξη της λειτουργίας του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Case study 4th : Ξενοδοχειακή μονάδα(Αμοιβή-Μισθός-Εισόδημα)

Μια μελέτη περίπτωσης, που μπόρεσε ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων να αντιμετωπίσει **μια επερχόμενη** σύγκρουση, στο εργασιακό περιβάλλον, είναι και αυτή η περίπτωση που αναφέρει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος. Αυτό το οποίο είχε συμβεί ήταν, τότε όπου ένα υψηλόβαθμο στέλεχος της ξενοδοχειακής μονάδας συνταξιοδοτήθηκε και αποχώρησε από την επιχείρηση. Τη θέση του θα έπρεπε να την αναλάβει κάποιος άλλος εργαζόμενος εξίσου ικανός αλλά και με τα ανάλογα τυπικά καθήκοντα. Αφού, λοιπόν, η θέση θα έπρεπε να καλυφθεί, αποφασίστηκε να γίνει μια διαδικασία κατά την οποία πέρασαν από συνέντευξη πολλά και ικανά στελέχη. Όταν, όμως, έγινε η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, δημιουργήθηκε μια διαφωνία, η οποία ήταν οικονομικής φύσεως, και αυτή όπως είναι φυσικό αυτή η διαφωνία αφορούσε στην αμοιβή του στελέχους.

Αυτό συνέβη διότι, το νέο στέλεχος το οποίο επρόκειτο να αναλάβει την εξαιρετικά απαιτητική αυτή θέση, είναι ένας επαγγελματίας με πολυετή καριέρα στο χώρο των ξενοδοχειακών μονάδων, με εμπειρία και γνώσεις, πολύ σημαντικά για τη συγκεκριμένη θέση, οπότε θα είναι ευχαριστημένος αλλά και ικανοποιημένος οικονομικά και με την αντίστοιχη αμοιβή, όπως είναι λογικό.

Είναι, λοιπόν, γενικώς αποδεκτό ότι, ένα από τα βασικότερα προβλήματα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει και να επιλύσει ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού, είναι το ύψος του μισθού που θα πρέπει να πάρει ο κάθε εργαζόμενος, και το γεγονός ότι πάντοτε υπάρχει διαφορά μεταξύ του ποσού που απαιτεί ή επιθυμεί να λάβει ο κάθε εργαζόμενος και του ποσού το οποίο είναι διατεθειμένη να προσφέρει η κάθε επιχείρηση ώστε και να μπορεί να συνεχίσει να είναι παραγωγική αλλά και να έχει ισοσκελισμένα τα οικονομικά στοιχεία της έχοντας πάντοτε ικανοποιημένο το εργατικό δυναμικό της. Εξάλλου, πολλές φορές ο διευθυντής προσωπικού

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

πράττει σύμφωνα με τις εντολές του εργοδότη του. Αυτός, όμως, είναι ο άνθρωπος τον οποίο ο εκάστοτε υπάλληλος τον έχει σαν προϊστάμενό του και στον οποίον μπορεί και να απευθυνθεί.

Βέβαια σε πολλές περιπτώσεις, δηλαδή σε μικρές οικονομικές μονάδες, συχνά συναντάται το φαινόμενο ο εργοδότης να μην είναι ξεχωριστό πρόσωπο από τον διευθυντή προσωπικού, αλλά να είναι το ίδιο άτομο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο εργοδότης έρχεται σε ακόμη δυσκολότερη θέση αφού είναι ο ίδιος ο οποίος καλείται να επιλύσει το πρόβλημα με τους εργαζομένους του.

Αυτό, λοιπόν, το οποίο μπορεί να κάνει ο διευθυντής προσωπικού, είναι να συζητήσει με τον εκάστοτε εργαζόμενο, έχοντας ως γνώμονα το να είναι ο κάθε εργαζόμενος ικανοποιημένος. Ουσιαστικά, θα πρέπει να καταγραφεί η πρόταση του εργαζομένου ή του συνεντευξιαζόμενου, σε περίπτωση πρόσληψης, να συζητηθεί το θέμα και από τις δύο πλευρές, και να ληφθεί μια απόφαση που θα ικανοποιεί όλες τις πλευρές, τους εργαζομένους, τη διοίκηση αλλά και ολόκληρη την επιχείρηση, για να παραμείνει σε μια αρμονική λειτουργία, με αναπτυξιακές προδιαγραφές. Γιατί στόχος όλων των δυνάμεων που συντελούν στην επιχείρηση, είναι η συνεχής ανάπτυξη της μονάδας.

Με τον ίδιο τρόπο, στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα πρέπει ο διευθυντής προσωπικού, να έχει ικανοποιημένους, όχι μόνο τους απλούς εργαζομένους του αλλά και τα υψηλόβαθμα στελέχη του, καθώς όλοι μαζί εργάζονται για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, τόσο στο άμεσο μέλλον όσο και μακροπρόθεσμα. Μόνο διαμέσου αυτού του τρόπου μπορεί να σημειωθεί η προσωπική ανάπτυξη όλων των εργαζομένων αλλά και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης και του ομίλου.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, πολύ περισσότερο, αφού η επιχείρηση μακροπρόθεσμα θα βελτιωθεί και θα ευνοηθεί από τις υπηρεσίες του συγκεκριμένου στελέχους, που επρόκειτο να προσληφθεί, θα πρέπει βεβαίως, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις απαραίτητες παραμέτρους, να αποφασισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα είναι ικανοποιημένο και αυτό το στέλεχος.

Και όλα αυτά φυσικά αφού έχει γίνει εκτίμηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας με την οποία πραγματοποιούνται όλες οι διαδικασίες και με σκοπό τον εντοπισμό ή μη των προβληματικών καταστάσεων ή αντίστοιχα των δυνατών του σημείων εντός της επιχείρησης και φυσικά με ότι είναι απαραίτητο προς όφελός της.¹⁸

¹⁸ Πέτρος Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολάου, Απόστολος Κιόχος, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Αθήνα 2003, Εκδόσεις INTERBOOKS σελ.ν380

«Εκτίμηση της απόδοσης είναι η σύγκριση απόδοσης με τα κριτήρια που έχουν προαναφερθεί για τη συγκεκριμένη σύγκριση.»

Αυτό το οποίο συνέβη, σύμφωνα με τον διευθυντή προσωπικού, ήταν το γεγονός ότι, μαζί με την πρόταση για την αμοιβή του στελέχους, ο ενδιαφερόμενος δεν ήταν απόλυτα ικανοποιημένος, αλλά παρόλα αυτά οι υπηρεσίες του, οι γνώσεις του, αλλά και η εμπειρία του είναι απαραίτητα στοιχεία για την ανέλιξη της οικονομικής μονάδας στο κλάδο, συμφωνήθηκε αφού πρώτα μελετήθηκε το θέμα από όλες τις πλευρές, από την πλευρά του στελέχους, του διευθυντή προσωπικού, του γενικού διευθυντή της ξενοδοχειακής μονάδας αλλά και του προέδρου του ομίλου, όχι μόνο να προσληφθεί ο συγκεκριμένος απαραίτητος συνεργάτης αλλά πολύ περισσότερο συμπληρωματικά με τις τακτικές αποδοχές του, ανάλογα με τις συμφωνίες που κλείνονται επιτυχώς εκ μέρους του, να του καταβάλλεται και ένα επιπλέον ποσό (bonus)¹⁹ καθώς η πολιτική αμοιβών μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με τη γενικότερη στοχοθεσία της και τον αντικειμενικό σκοπό της αλλά και ως προς τον υπάλληλό της ²⁰έτσι ώστε να είναι απολύτως ικανοποιημένος από την αμοιβή του και να ασκεί τα καθήκοντα του με ευχαρίστηση. Έτσι, όντας απόλυτα ικανοποιημένος θα συνεχίσει και στο μέλλον να είναι παραγωγικός και αποδοτικός προς όφελος της οικονομικής μονάδας.

Το συμπέρασμα, λοιπόν, από τη μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης, είναι ότι για να προβλεφθεί και να προληφθεί μια εσωτερική οργανωσιακή σύγκρουση, και να μην διαταράξει τις ισορροπίες στο περιβάλλον της επιχείρησης, γεγονός το οποίο μπορεί να λάβει χώρα όπως αναφέρθηκε ακόμη και σε ένα πρώιμο στάδιο αυτό μιας πρόσληψης όπως αναφέρθηκε παραπάνω, απαραίτητη είναι η σωστή αντίληψη και τα ανάλογα κριτήρια του διευθυντή προσωπικού, και η άμεση δράση του, κατά οποιονδήποτε τρόπο αναγκαίο με στόχο την άμεση καταστολή ενός αρνητικού για τον οργανισμό φαινομένου.

¹⁹<http://www.kathimerini.gr/769919/article/epikairothta/ellada/symvoliko-mponoys-se-aristoys-ypallhloys>

²⁰ Μαρία Βαξεβανίδου, Παναγιώτης Ρεκλείτης, Management Ανθρωπίνων Πόρων, Β έκδοση, Σεπτέμβριος 2012, Εκδόσεις Προπομπός, σελ.339-340

Κεφάλαιο 6^ο

Συμπεράσματα συνέντευξης

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συνέντευξη με τους διευθυντές προσωπικού είναι το γεγονός ότι όλοι οι υπάλληλοι επιθυμούν να έχουν και να βρίσκουν το συναίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης ώστε να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στο χώρο εργασίας τους, κατανοήθηκαν πλήρως οι λόγοι που οδηγούν στις εργασιακές συγκρούσεις, καθώς και οι τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισης τους. Η διαχείριση αυτή δεν είναι πάντοτε εύκολη, υπάρχουν, όμως τρόποι ώστε αυτό να γίνει. Παράλληλα, παρουσιάστηκε η συνήθης συμπεριφορά των εργαζομένων στα συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα και οι μέθοδοι με τις οποίες επιλύονται όλοι οι φόβοι, οι ανησυχίες και τα προβλήματα των υπαλλήλων. τα δύο μεγαλύτερα αίτια πάντοτε σε ένα εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με τη συνέντευξη αφορούν στις ώρες εργασίας και το μισθό, όπως και στις εργασιακές συνθήκες και το εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτά δίνει μεγαλύτερη βάση ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων ώστε να είναι ικανοποιημένο το εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, εργάζεται ώστε να καταπολεμούνται τα φαινόμενα του ανηλεή ανταγωνισμού, του υπερβολικού φόρου εργασίας, της εργασιακής εξουθένωση και παράλληλα εκτιμώνται επάξια όλα τα προσόντα των υπαλλήλων με τελετές επιβράβευσης με επαγγελματικά ταξίδια αλλά και τα ξίδια αναψυχής, με επιπλέον μισθοδοτικές προτάσεις. Τέλος αναφέρθηκαν και περιπτώσεις , case studies ,κατά τις οποίες παρουσιάστηκαν φαινόμενα πρόκλησης εργασιακών συγκρούσεων και πώς αυτά αντιμετωπίστηκαν. Συνοπτικά προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

Επίλογος

Αυτό το οποίο κατέστη σαφές μέσα από αυτήν την εργασία ήταν το γεγονός ότι ένα εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει και επηρεάζεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν αναφερθεί με σκοπό να αναδείξουν τους λόγους και τα αίτια που προκαλούν συγκρούσεις σε ένα εργασιακό περιβάλλον, τους τρόπους πρόληψης και διαχείρισής τους καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισης και καταστολής τους. Χρησιμοποιήθηκαν

μεθοδολογικά εργαλεία, όπως οι έρευνες, ακαδημαϊκές μελέτες, συγγράμματα αλλά και συνέντευξη από διευθυντές προσωπικού σε δύο διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα, αυτό μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και αυτό μια ναυτιλιακής επιχείρησης.

Προσωπική άποψη

Κατά την προσωπική μου άποψη, η εργασία αυτή εκπονήθηκε, τόσο για να παρουσιάσει το θέμα των εργασιακών συγκρούσεων, των αιτιών πρόκλησης του φαινομένου αλλά και των τρόπων αντιμετώπισής τους, όσο και για την περεταίρω προσωπική μου ακαδημαϊκή εξέλιξη και πρόοδο. Έχουν αναφερθεί σύμφωνα με τις συνεντεύξεις οι ρόλοι των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό και ο καταμερισμός της εργασίας και των ευθυνών που έχει ο καθένας τους, η συμπεριφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και οι εργασιακές συγκρούσεις και η αντιμετώπισή τους. Συμπέρασμα όλης αυτής της συγγραφικής διαδρομής είναι για μένα να κατανοήσει ο εκάστοτε διευθυντής προσωπικού την ανάγκη των εργαζομένων να νιώθουν καλά κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, να εργάζονται κατά τις δυνατότητές τους και φυσικά να αμείβονται για αυτό, όπως το ορίζει η εργατική νομοθεσία. Αντίστοιχα να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζεται καθώς και το γεγονός ότι είναι απαραίτητο να νιώθει την ασφάλεια ότι ο εκάστοτε προϊστάμενος του είναι πάντοτε δίπλα του για να τον βοηθήσει και να τον συμβουλεύει. Τέλος, προσωπικά εκτιμώ ότι, οι παράγοντες είναι κοινοί για τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι κυριότεροι παράγοντες είναι το εισόδημα, το εργασιακό περιβάλλον, η ανασφάλεια, η ανεργία, και ο ανταγωνισμός και για να εξαλειφθούν αυτοί οι παράγοντες, ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προβλέπει και να προλαμβάνει τις συγκρούσεις καθώς και να εντοπίζει τα προβλήματα και να τα επιλύει.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης

- ❖ Ποια είναι η φιλοσοφία και οι αξίες της επιχείρησης;
- ❖ Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρίας, βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι;
- ❖ Ποια είναι η σχέση της εταιρίας με το ανθρώπινο δυναμικό της;
- ❖ Τι είναι κατά τη γνώμη σας οι εργασιακές συγκρούσεις; Ποια τα κοινά χαρακτηριστικά τους; Ποια τα είδη των συγκρούσεων;
- ❖ Πώς είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
- ❖ Ποιοι παράγοντες δημιουργούν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης;
- ❖ Το είδος της συγκεκριμένης επιχείρησης, επηρεάζει τη συγκεκριμένη επιχείρηση; Αντίστοιχα, επηρεάζεται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων λειτουργία της επιχείρησης και η ροή των διαδικασιών της;
- ❖ Ποιος ο λόγος/οι λόγοι που διαπληκτίζονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους;
- ❖ Οι λόγοι που διαπληκτίζονται οι εργαζόμενοι με τους προϊστάμενους τους είναι διαφορετικοί από τους λόγους που διαπληκτίζονται με τους συναδέλφους τους;
- ❖ Αντιμετωπίζει ή έχει αντιμετωπίσει αρκετά τέτοιου είδους φαινόμενα στο εσωτερικό της περιβάλλον η επιχείρηση;
- ❖ Πώς εντοπίζει ο διευθυντής προσωπικού τις συγκρούσεις;
- ❖ Ποιοι είναι οι τρόποι πρόβλεψης των συγκρούσεων από τον διευθυντή προσωπικού; υπάρχουν μεθοδολογικά εργαλεία;
- ❖ Οι συγκρούσεις που συμβαίνουν στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, διαφέρουν από τις συγκρούσεις που θα μπορούσαν να συμβούν σε ένα άλλο εργασιακό περιβάλλον;
- ❖ Πώς αντιμετωπίζει ο διευθυντής προσωπικού τις συγκρούσεις; Τι τρόπους χρησιμοποιεί ώστε το πρόβλημα να μην πάρει μεγάλες διαστάσεις και δημιουργήσει πρόβλημα στην εικόνα και λειτουργία της οικονομικής μονάδας;
- ❖ Τι κλίμα υπάρχει αυτή τη στιγμή στην επιχείρηση; Υπάρχει κάποιο φαινόμενο εργασιακής σύγκρουσης σε εξέλιξη; Η λειτουργία της επιχείρησης διεξάγεται με ομαλότητα ή παρατηρούνται και προβλέπονται προβληματικές καταστάσεις;
- ❖ Ποια η γνώμη σας ως προς τον φόβο των υπαλλήλων στις μαζικές απολύσεις, την επαπειλούμενη ανεργία, και την αντικατάσταση πολλών θέσεων εργασίας, από τον μηχανολογικό εξοπλισμό και την τεχνολογία; Επηρεάζουν αυτοί οι παράγοντες την αποδοτικότητα των εργαζομένων;
- ❖ Καλλιεργείται το κλίμα ασφάλειας και της εμπιστοσύνης από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους;

Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

- ❖ Τι κάνει τους εργαζομένους να διαπληκτίζονται με τους προϊσταμένους τους , ως προς το ωράριο εργασίας τους; Το ίδιο το ωράριο; Το κυλιόμενο ωράριο; Οι υπερωρίες; Τα ανελαστικά ωράρια;
- ❖ Υπάρχουν στην επιχείρηση φαινόμενα ανταγωνισμού; Τι είδους ανταγωνισμού; Τι κάνετε ως υπεύθυνος προσωπικού ώστε να κατασταλούν φαινόμενα του “κακού” ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων;
- ❖ Ανάμεσα στα αίτια πρόκλησης του φαινομένου των συγκρούσεων, αναγνωρίζετε το εργασιακό άγχος και την εξουθένωση; Είναι παράγοντες που έχουν παρατηρηθεί στην επιχείρηση έστω και μία φορά στο παρελθόν;
- ❖ Ως προς το καίριο ζήτημα, αυτό των αμοιβών, έχουν παρατηρηθεί συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον; Γίνονται μειώσεις ή αυξήσεις μισθών; Είναι δικαιολογημένες; Δίδονται επιδόματα ή επιπλέον χρήματα ανάλογα με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων ή ακόμη με διάφορες συμφωνίες που «κλείνονται» από τους υπαλλήλους; Επιβραβεύεται η προσήλωση στους στόχους της επιχείρησης και η επιτυχίες του κάθε εργαζομένου;
- ❖ Πόσο καλά δομημένο είναι το εργασιακό περιβάλλον; Έχει παρατηρηθεί φαινόμενο πρόκλησης συγκρούσεων εξαιτίας της σύγχυσης των ρόλων των υπαλλήλων της οικονομικής μονάδας ή παράβαση καθηκόντων;
- ❖ Υπάρχει κάποιος παράγοντας ή κάποιο κίνητρο, το οποίο θα έκανε τους εργαζομένους να αποφεύγουν τις συγκρούσεις;
- ❖ Όσον αφορά τα επαγγελματικά ταξίδια, ποια είναι η στάση της επιχείρησης; Ποια είναι η προσωπική σας άποψη; Τονώνουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων; Τους δίνουν κίνητρα; Γίνονται διαμέσου αυτών αποδοτικότεροι και αποδοτικότεροι; Τι αντίκτυπο έχουν στην εικόνα της εταιρίας;
- ❖ Τέλος, η επιχείρηση, έχει ως μέλημα την τόνωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων; Ποια η στήριξη της διοίκησης και των συναδέλφων; Σε κάποιες εταιρίες, γίνονται -παράλληλα με άλλες ενέργειες- και καμπάνιες για τη σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων και την αλληλοβοήθεια και αλληλοσυμπάρσταση των εργαζομένων. Αυτό εφαρμόζεται και στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον ή ακολουθούνται και λαμβάνονται άλλου είδους προληπτικά μέτρα; Οι εργαζόμενοί σας νιώθουν συναισθηματική ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Έρευνα πάνω στο θέμα των εργασιακών συγκρούσεων

- Παπαπάνης Ευστράτιος, Διαδικτυακή Συμβουλευτική και επικοινωνία, Εκδόσεις Κυριακίδη, 2011

http://epapanis.blogspot.gr/2011/08/blog-post_24.html

□ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΕΤΕΥΞΗΣ

- ❖ **ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΟΛΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**
 - ❖ **ΑΠΟΦΥΓΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ**
- ❖ **ΑΠΟΦΥΓΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**
- ❖ **ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΙΣΧΥΡΟΤΕΡΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ(ΜΙΣΘΟΣ, ΑΔΕΙΕΣ, ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΑΝΕΡΓΙΑ) ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**
 - ❖ **ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΟΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**
- ❖ **ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**
- ❖ **ΑΠΟ ΤΟ ΠΟΥΘΕΝΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΟΠΟΙΟΝΔΗΠΟΤΕ ΛΟΓΟ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΚΥΨΟΥΝ ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**

Βιβλιογραφία

- Stewart R, (1967). Managers and their jobs, MacMillan, London
- Κωνσταντίνος Κάντζος, Λογιστική Δεοντολογία, Αθήνα 2011, Β έκδοση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Νοέμβριος 2011, Εκδόσεις Κριτική
- Μαρία Βαξεβανίδου, Παναγιώτης Ρεκλείτης, Management Ανθρωπίνων Πόρων, Β έκδοση, Σεπτέμβριος 2012, Εκδόσεις Προπομπός
- Drucker P, (1974), Management tasks, responsibilities, practices, Harper and Row, NY
- Ιωάννης Δ. Κουκάδης, Εργατικό Δίκαιο, Γ έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2012, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Παπαπάνης Ευστράτιος, Διαδικτυακή Συμβουλευτική και επικοινωνία, Εκδόσεις Κυριακίδη, 2011
- Λεωνίδας Χ. Χυτήρης, Μάνατζμεντ, Αθήνα 2006, Εκδόσεις INTERBOOKS
- Bonnie E. Stuart, Marilyn S. Sarrow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Αθήνα 2008, Εκδόσεις Κριτική
- Πέτρος Τομάρας, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς, Δ Έκδοση, Αθήνα 2009, Έκδοση και κεντρική διάθεση Πέτρος Τομάρας
- Σαρσέντης Β.Ν, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Αθήνα 1996, Β έκδοση, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου
- Πέτρος Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολάου, Απόστολος Κιόχος, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Αθήνα 2003, Εκδόσεις INTERBOOKS
- www.google.gr
- www.oikonomika.gr
- www.dap.gr
- epapanis.blogspot.gr
- bizexperts.gr