

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΥΣΗ
ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΥΠΟΒΑΛΛΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΡΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΑΠΟ ΤΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΚΑΡΑΠΕΤΡΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρακάτω εργασία είναι πρωτότυπη και έχει εκπονηθεί αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς του μεταπτυχιακού προγράμματος “Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική” και συγκεκριμένα για την απόκτηση του παραπάνω τίτλου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω εργασία σχετίζεται με το ευαίσθητο πλην όμως άγνωστο για τα ελληνικά δεδομένα θέμα της επίλυσης των διαπληκτισμών και τον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία αυτή μπορεί να μειώσει τις απώλειες της εκάστοτε εταιρίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη περίληψη των βασικών εννοιών, όπως τι εννοούμε όταν λέμε «διαπληκτισμός», σε ποιους χώρους αυτός εμφανίζεται και πώς έχουμε την συγκεκριμένη έννοια στο μυαλό μας, σε εντελώς θεωρητικό επίπεδο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περνάμε σε μεγαλύτερης ζωτικότητας θέματα, όπως είναι οι πηγές δημιουργίας του και συγκεκριμένα όπως αυτές εμφανίζονται μέσα στους εργασιακούς αλλά και κοινωνικούς κόλπους.

Προχωρώντας στο επόμενο κεφάλαιο, αναφερόμαστε στα επιμέρους σημαντικά στοιχεία της όλης παραπάνω διαδικασίας. Αναλύεται λεπτομερώς η χρησιμότητα πολλών συνιστωσών, όπως η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις, που δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για έναν υγιή διάλογο. Ο υγιής διάλογος, με την σειρά του, εμφανίζεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην προσπάθεια επίλυσης αποδεκτής και επιθυμητής και από τις δύο πλευρές, που εμπλέκονται στον διαπληκτισμό, λύσης.

Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος, που στοχεύει στην επίλυση του διαπληκτισμού, παρουσιάζονται στο τέταρτο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα, αναλύεται με κάθε λεπτομέρεια η στρατηγική που έχει υιοθετηθεί και αναπτυχθεί από τους Thomas και Kilmann, καθώς και οι επιμέρους τακτικές. Επίσης δικαιολογείται η χρησιμότητα της διαδικασίας επίλυσης των διαπληκτισμών και τέλος συνδέεται η παραπάνω στρατηγική των Thomas και Kilmann με το κόστος, που έχει η εφαρμογή ή η μη εφαρμογή της για την εταιρία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, συνδέεται η στρατηγική, που ήδη έχει αναλυθεί, με το κόστος μέσω της θεωρίας παιγνίων. Πριν γίνει όμως αυτή η σύνδεση, αναλύονται λεπτομερώς οι διάφοροι συνδυασμοί των τακτικών που μπορούν να ακολουθήσουν οι δύο αντιμαχόμενες πλευρές, είτε πρόκειται για εργαζόμενους είτε για διοικούντες και υφιστάμενούς τους.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας εφαρμόζεται η συγκεκριμένη στρατηγική στον χώρο του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου χώρου και βάσει δεδομένων, που προκύπτουν από εργαζόμενους σε δημόσιες υπηρεσίες μέσω ερωτηματολογίων, αποδεικνύεται πως η πρακτική επιλογή των τακτικών στην καθημερινή εργασιακή ζωή δεν είναι η βέλτιστη, προκαλώντας απώλειες στην εκάστοτε εταιρία, απώλειες που θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν επιλεγόντουσαν άλλοι συνδυασμοί. Η εργασία καταλήγει με χρήσιμα συμπεράσματα, στηριζόμενα στα παραπάνω εξαγόμενα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης εργασίας. Πολύτιμη ήταν η συμπαράσταση της επιβλέπουσας την εργασία καθηγήτριας κας. Χατζηδήμα Σ. για τον χρόνο που αφιέρωσε και την εμπειρία που μου μετέδωσε. Σημαντική συμβολή στην συλλογή στοιχείων, ώστε να ολοκληρωθεί η έρευνα στον δημόσιο τομέα, προσέφεραν οι Βασιλάτος Σωκράτης, Μαυρομαμάτης Κωνσταντίνος, Φουντή Ιωάννα και Καραπέτρου Μαρία, προϊστάμενοι στον ευρύτερο χώρο του δημόσιου τομέα. Επίσης, από την πλευρά των εργαζομένων, πολύτιμες ήταν οι πληροφορίες που συλλέχθαισαν από τους Καραπέτρου Ειρήνη, Καραπέτρου Γαρυφαλλιά, Συριανό Στυλιανό και Αλεβιζόπουλο Κωνσταντίνο. Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω το σύγγραμμα αυτό στην οικογένεια μου και συγκεκριμένα στην μητέρα μου, Καραπέτρου Μαρία, για την υπομονή της και την στήριξή της, ψυχολογική αλλά και υλική, καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	10
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ	11
Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	13
ΤΑ ΕΠΠΕΔΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	14
Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	15
ΧΩΡΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	17
ΜΥΘΟΙ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	19
ΠΗΓΕΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	19
ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	21
ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ	23
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΟΠΤΙΚΕΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	26
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	26
ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΕΣ	29
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	32
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	34
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ – ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	35
Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	40
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	41
ΤΑ 11 ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΜΑΧΩΝ	43
Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ	46
ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ	47
	6

ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΕΙ ΕΝΑΣ “ΔΥΣΚΟΛΟΣ” ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	52
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	52
ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ & ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΚΑΤΑ LEWIN	53
ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΚΑΤΑ LEVINE	54
ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΚΑΤΑ FISHER & URY	56
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ	58
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΤΩΝ THOMAS – KILMANN	59
ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΙΑΣ “WIN – LOSE” ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	63
Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟ	64
ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟΦΕΥΓΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ;	65
ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	66
Η ΑΠΛΟΪΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	67
Η ΕΝΔΕΛΕΙΓΜΕΝΗ ΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	67
ΤΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	68
ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	69
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΠΑΙΓΝΙΑ	72
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ ΩΣ ΠΑΙΓΝΙΟ	72
ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ - ΚΑΝΟΝΕΣ	73
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΞΑΓΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	75
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Α’ ENANTION ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Β’	76
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	76
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ	78
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ	79
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ	80
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ Α’ ENANTION ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Β’	81
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	81
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ	83
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ	84
ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ	85
	7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ Α΄ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΟΜΑΔΑΣ Β΄ - ΑΚΟΛΟΥΘΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΤΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	85
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ	86
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΑΙΓΝΙΩΝ	90
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΡΩΤΟΣ: ΚΟΣΤΟΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ</i>	91
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΥΤΕΡΟΣ: ΧΕΙΡΟΤΕΡΕΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</i>	92
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΡΙΤΟΣ: ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΙΚΑΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</i>	93
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΕΤΑΡΤΟΣ: ΑΝΑΔΙΑΝΟΜΗ ΡΟΛΩΝ</i>	93
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΕΜΠΤΟΣ: ΔΟΛΙΟΦΘΟΡΕΣ ΚΑΙ ΑΠΩΛΕΙΕΣ</i>	94
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΚΤΟΣ: ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ</i>	94
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΒΔΟΜΟΣ: ΣΠΑΤΑΛΗ ΗΜΕΡΩΝ (ΩΡΩΝ) ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	95
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΟΓΔΟΟΣ:</i>	95
<i>ΚΟΣΤΟΣ ΙΑΤΡΟΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ</i>	95
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	98
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	98
Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ	99
Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	101
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ VS. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	104
<i>ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΥ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ – ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ</i>	107
<i>Ο ΧΕΙΡΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ VS. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ)</i>	110
<i>Ο ΒΕΛΤΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ VS. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ)</i>	113
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ VS. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	117
<i>Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ</i>	118
<i>Ο ΧΕΙΡΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ VS. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ)</i>	122
<i>Ο ΒΕΛΤΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ VS. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ)</i>	125
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	131
SITES	131
ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	133
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1^ο	133
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2^ο	134
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3^ο	136

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΠΕΡΙ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ⁽¹⁾

Πρώτιστα, είναι καλό να διευκρινιστεί πως οι διαπληκτισμοί στον εργασιακό χώρο δεν είναι ένα φαινόμενο που πρέπει να μας εκπλήσσει. Αντιθέτως, είναι ό,τι πιο φυσιολογικό μπορεί να συμβαίνει ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους, με διαφορετικούς χαρακτήρες, διαφορετικές ιδέες και πιστεύω και γενικότερα διαφορετικές προσωπικότητες, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι όχι μόνο με την διεκπεραίωση διαδικασιών μέσα στον χώρο εργασίας τους αλλά και με το να συνδιαλέγονται, να αποφασίζουν από κοινού και τελικά να δρουν ως ένα άτομο. Ακριβώς για αυτόν τον λόγο, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η διαδικασία εξεύρεσης της άριστης λύσης των αντιδικιών αυτών.

Ο διαπληκτισμός, σαν φαινόμενο, επηρεάζει όλα τα είδη των επιχειρήσεων, κερδοσκοπικών ή μη, ιδιωτικών και δημόσιων.⁽¹⁾

Τις περισσότερες φορές, οι παραπονούμενοι για δημιουργία αντιδικιών είναι οι εργαζόμενοι στις κατώτερες εργασιακές βαθμίδες, εν αντιθέσει με τους ανώτερους, των οποίων η γνώμη και η θέληση φαίνεται να υπερισχύει, είτε είναι η σωστή είτε όχι, και κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται προβλήματα. Μία από τις ελάχιστες περιπτώσεις όπου ανάμεσα σε ανώτερα στελέχη της επιχείρησης φαίνεται να έχει δημιουργηθεί πρόβλημα είναι ή όταν είναι της ίδιας βαθμίδας ή όταν μιλάμε για διευθύνων σύμβουλο και πρόεδρο.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ⁽¹⁾

Δεν μπορεί να δοθεί ένας συγκεκριμένος όρος για τον διαπληκτισμό. Μπορεί να αναφέρεται σε καταστάσεις που σχετίζονται με διαφωνίες, μπορεί να τονίζει περισσότερο τις πηγές δημιουργίας του, όπως τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις των ατόμων ή ακόμα μπορεί να εστιάζεται στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο όρος που υιοθετούμε εμείς αναφέρει τον διαπληκτισμό ως μη συμβατή συμπεριφορά ανάμεσα στα άτομα, των οποίων τα συμφέροντα διαφέρουν.

Τα ενδιαφέροντα ορίζονται ως το αντικείμενο εκείνο που αναφέρεται σε αναγνωρίσιμους, ή μη, κινδύνους της καθημερινής και, συγκεκριμένα εδώ, εργασιακής ζωής και πώς αυτοί επηρεάζονται από τις αντιδράσεις και την συμπεριφορά των ατόμων.

Στον εργασιακό χώρο, τα άτομα ουσιαστικά επηρεάζονται μεταξύ τους, διότι τα ενδιαφέροντα τους ταυτίζονται, τουλάχιστον στην πλειοψηφία τους.

Η μη συμβατή συμπεριφορά αναφέρεται σε αντιδράσεις ενός ατόμου, που σκοπό έχουν την εναντίωση άλλων ατόμων. Παρουσιάζει πολλά επίπεδα, όπως την εκούσια έλλειψη υποστήριξης, την δολιοφθορά, την εξωτερίκευση των διαφωνιών, ακόμα και την εκδήλωση βίας.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε πως ο διαπληκτισμός ορίζεται ως το αποτέλεσμα της σύμπραξης των αντικρουόμενων συμφερόντων και της μη συμβατικής συμπεριφοράς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ		
		ΑΝΤΙΚΡΟΥΟΜΕΝΑ	ΚΟΙΝΑ
	ΣΥΜΒΑΤΗ	Ύπαρξη “δημιουργικού” διαπληκτισμού	Δεν υφίσταται διαπληκτισμός
ΜΗ ΣΥΜΒΑΤΗ	Ύπαρξη διαπληκτισμού	Ύπαρξη “εσφαλμένου” διαπληκτισμού	

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τις διάφορες περιπτώσεις και πως δημιουργείται ένας διαπληκτισμός, παίρνοντας ως δεδομένο πως οι καθοριστικοί παράγοντες είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων και τα συμφέροντά τους.

Βλέπουμε λοιπόν πως τον βασικότερο ρόλο στην δημιουργία των διαπληκτισμών παίζουν τα ενδιαφέροντα, καθώς ανεξάρτητα από την μορφή της συμπεριφοράς, οδηγούμαστε σίγουρα σε διαπληκτισμό, όταν αυτά είναι αντικρουόμενα. Η μόνη διαφορά έγκειται στο κατά πόσο ο διαπληκτισμός θα είναι δημιουργικός ή όχι. Όταν η συμπεριφορά των διαπληκτιζόμενων είναι συμβατή, δηλαδή κινείται σε λογικά πλαίσια και με συγκεκριμένους κανόνες, τότε έχουμε ύπαρξη δημιουργικού διαπληκτισμού ενώ όταν δεν είναι συμβατή, δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις για κάτι τέτοιο.

Όταν τα ενδιαφέροντα είναι κοινά, τότε είναι λογικό να θεωρήσουμε πως δεν υφίσταται πραγματικός λόγος για δημιουργία διαπληκτισμού, όπως πραγματικά συμβαίνει όταν πέρα από κοινά ενδιαφέροντα έχουμε και συμβατή συμπεριφορά. Όταν όμως η συμπεριφορά των εργαζομένων δεν είναι η αναμενόμενη, τότε εμπλεκόμαστε σε διαπληκτισμό, χωρίς να υπάρχει σημαντικός λόγος ύπαρξής του.

Βάση του παραπάνω ορισμού γίνεται κατανοητό πως η εμφάνιση των διαπληκτισμών είναι καθημερινή στον χώρο της εργασίας και μάλιστα με μεγάλες πιθανότητες δημιουργίας τους.

Παρότι οι διαπληκτισμοί μπορούν εξ ορισμού να φαίνονται πρόβλημα για μία επιχείρηση, εν τούτοις η σωστή διαχείρισή τους μπορεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική διοίκηση της εταιρίας.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ⁽²⁾

Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν ερωτώνται για τον διαπληκτισμό εκφράζονται αρνητικά και με αποστροφή προς το ενδεχόμενο εμπλοκής τους σε αυτόν. Αυτό συμβαίνει διότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι το συγκεκριμένο γεγονός όπως και η διαδικασία επίλυσής του δεν γνωρίζει αφενός να χειρίζεται τέτοια θέματα και αφετέρου δεν γνωρίζει ότι ο διαπληκτισμός, αν χειριστεί σωστά, μπορεί να παρουσιάσει πολλά οφέλη για την επιχείρηση. Βεβαίως δεν πρέπει να αποπροσανατολιζόμαστε και να θεωρούμε εκ των προτέρων ότι η επίλυσή του θα είναι εύκολη και δημιουργική, διότι αυτό απαιτεί κόπο, εμπειρία και γνώση. Άρα, από την φύση του, ο διαπληκτισμός δεν είναι ούτε αρνητικό ούτε θετικό φαινόμενο. Είναι απλά ένα εργαλείο για μία επιχείρηση.

Δεν είναι λίγες οι φορές που ο διαπληκτισμός χρησιμοποιείται από την εταιρία ως βάση επαναπροσδιορισμού των σχέσεων των εργαζομένων, σε περιπτώσεις που αυτές βρίσκονται σε κρίση. Όταν ο διαπληκτισμός φτάσει να επιλυθεί με τον κατάλληλο τρόπο, τότε είναι πολύ πιθανόν να επουλωθούν τα “τραύματα”, τα οποία ήδη υπάρχουν στις διαπροσωπικές επαφές μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, η σωστή επίλυσή του

μπορεί να καλύψει προβλήματα της επιχείρησης, πέραν αυτών που έχουν δημιουργήσει τον διαπληκτισμό, τα οποία καλύπτονται επιφανειακά για καιρό χωρίς όμως να επιλύονται. Για παράδειγμα, μπορεί ένα αμελητέο πρόβλημα για την εταιρία να φέρει στην επιφάνεια βαθύτερα και σοβαρότερα αυτού, τα οποία αν δεν επουλωθούν μπορεί να προκαλέσουν σοβαρές τριβές στην επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, πολλές φορές οι διαπληκτισμοί χρησιμοποιούνται από τα άτομα για αρνητικό λόγο, δηλαδή για να εκφοβίσουν ή να υποτιμήσουν κάποιον συνάδελφό τους. Αυτή δεν είναι παρά η άσχημη εκδοχή των αντιμαχιών, αλλά πρέπει να τονίσουμε πως τα άτομα που δεν γνωρίζουν πώς να χειριστούν την κατάσταση της επίλυσης τους συνήθως δρουν κατά αυτόν τον τρόπο.

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽¹⁾

Πριν αναφερθούμε στις αντιδικίες ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα, θα πρέπει να δούμε την βασική και πρωταρχική πηγή διαπληκτισμών, η οποία δεν είναι άλλη από τον ίδιο μας τον εαυτό. Ένας από τους βασικούς λόγους για την ύπαρξη αντιμαχιών, κατά τον Charles Burnside, είναι οι αμφιβολίες που έχουμε για τις περισσότερες των αποφάσεων που καλούμαστε να λάβουμε. Μην έχοντας πλήρη εμπιστοσύνη στις γνώσεις μας και στο αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων μας, καλούμαστε να επιλέξουμε ανάμεσα σε δύο αντικρουόμενες απόψεις, χωρίς να είμαστε απολύτως σίγουροι για το αποτέλεσμα των προσπαθειών μας. Η διαδικασία αυτή δεν αφορά μόνο τους εργαζόμενους στις κατώτερες βαθμίδες της επιχείρησης, οι οποίοι είναι πολύ λογικό να είναι ιδιαίτερα διστακτικοί σε κάθε τους κίνηση για τις αντιδράσεις των ανωτέρων τους,

αλλά και τα υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία αντιμετωπίζουν πολλές και σοβαρές καταστάσεις, των οποίων η λήψη αποφάσεων χρήζει ιδιαίτερης προσοχής.

Προχωρώντας στους διαπληκτισμούς ανάμεσα σε δύο αντιμαχόμενες πλευρές, τα σημάδια είναι πιο εμφανή. Τα προβλήματα μπορεί να προκύψουν είτε από διαφωνία των πλευρών πάνω σε συγκεκριμένο θέμα είτε από έλλειψη εμπιστοσύνης. Στην καλύτερη περίπτωση, οι δύο πλευρές μπορεί να λύσουν το πρόβλημα και να προχωρήσουν δημιουργικά προς την ολοκλήρωση της διαδικασίας του έργου που έχουν να φέρουν εις πέρας. Στο μεγαλύτερο μέρος των περιπτώσεων, και πριν λυθεί το πρόβλημα που έχει προκύψει, υπάρχει ένταση και ψυχρότητα ανάμεσα στις δύο πλευρές. Στην χειρότερη των περιπτώσεων, η ένταση μπορεί να γενικευτεί, να πάρουν μέρος και άλλοι εργαζόμενοι υποστηρίζοντας ένα από τα δύο αντιμαχόμενα μέρη και τελικώς να οδηγηθούμε σε γενικευμένη και σοβαρή κρίση.

Οι περισσότεροι διαπληκτισμοί παρόλα αυτά δημιουργούνται ανάμεσα σε ομάδες ατόμων και όχι σε μεμονωμένους εργαζόμενους. Η διαφορά εδώ είναι ότι μιλάμε για μια ούτως ή άλλως γενικευμένη κατάσταση, την οποία οι υπεύθυνοι είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίσουν με μεγάλη σοβαρότητα και υπευθυνότητα, καθώς αν οι διαμάχες δεν σταματήσουν τότε το επόμενο βήμα είναι η αντιμετώπιση της κρίσης για την εταιρία.

Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽¹⁾

Ένα σοβαρό πρόβλημα που προκύπτει όσον αφορά την συνύπαρξη ατόμων στον εργασιακό χώρο και την δημιουργία διχογνωμιών ανάμεσά τους είναι το γεγονός ότι οι διαμάχες και οι προστριβές είναι δυνατόν να μην είναι εμφανείς αλλά εντούτοις να

υπάρχουν. Είναι δηλαδή δυνατόν να υφίσταται η ένταση και η δυσφορία αλλά να μην υπάρχουν αποδείξεις για την ύπαρξη αυτών. Αυτές τις ονομάζουμε υποβόσκουσες συγκρούσεις. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και η πιο επικίνδυνη μορφή τους καθώς δεν μπορούν να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπισή τους, αφού τυπικά δεν υφίστανται, με αποτέλεσμα να μην οδηγούμαστε και στην επίλυση αυτών των καταστάσεων. Αντίθετα, συνεχίζεται μια βλαβερή για τους εργαζόμενους και συνεπώς για την επιχείρηση κατάσταση, η οποία οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια σε μείωση της παραγωγικότητας εξαιτίας του άγχους, της ανησυχίας, της δυσαρέσκειας, της καχυποψίας, της έλλειψης εμπιστοσύνης ή ακόμα και παθολογικών ασθενειών όπως νευρασθένειας.

Αποτέλεσμα των υποβόσκουσών συγκρούσεων δεν αποτελεί μόνο η μείωση της παραγωγικότητας, ή τουλάχιστον δεν είναι αυτό που θα έπρεπε να απασχολεί περισσότερο τους διοικούντες. Το μείζον ζήτημα σε μία τέτοια περίπτωση είναι το ξέσπασμα, το οποίο κάποια στιγμή θα προέλθει, με μεγάλες μάλιστα συνέπειες. Αν σε εκείνη την στιγμή δεν ληφθούν δραστικά μέτρα για την εκτόνωση της κατάστασης, τότε είναι σοβαρή η πιθανότητα να βρεθούμε μπροστά στον κίνδυνο μιας μεγάλης κρίσης.

Γίνεται λοιπόν σαφές πως οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να εκφράζονται ανοιχτά και να δημοσιοποιούν, πάντα μέσα στον χώρο της εταιρίας και μόνο σε αυτόν, τα προβλήματά τους. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι υπεύθυνοι για την επίλυση αυτών των προβλημάτων γνωρίζουν την πηγή από την οποία προέκυψε η διαμάχη, τις αντικρουόμενες πλευρές, την έκταση του προβλήματος και συνεπώς μπορούν να σχεδιάσουν πολύ πιο εύκολα, και κυρίως άμεσα, την άριστη λύση.

ΧΩΡΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽²⁾

Ένας διαπληκτισμός σπάνια περιορίζεται στα άτομα, τα οποία τον έχουν φέρει στην επιφάνεια. Συνήθως γενικεύεται και παίρνουν μέρος σε αυτόν και μέρος των υπόλοιπων εργαζομένων. Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει στο μυαλό όλων ότι δεν υπάρχει διαπληκτισμός με ένα άτομο αλλά με πλήθος εργαζομένων, ότι πρέπει να συνδυάζονται πλήθος στοιχείων ικανών να οδηγήσουν στην κατάλληλη λύση και ότι ο τελικός στόχος δεν είναι η επιφανειακή λύση του διαπληκτισμού αλλά κυρίως η διατήρηση του καλού κλίματος και του αμοιβαίου σεβασμού ανάμεσα στους εργαζομένους.

ΜΥΘΟΙ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥΣ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥΣ⁽¹⁾

Σ' αυτό το σημείο θα έπρεπε να γίνουν ορισμένες διευκρινίσεις όσον αφορά τους διαπληκτισμούς, καθώς αυτοί έχουν συνδεθεί με ορισμένα γεγονότα, καταστάσεις και χαρακτηρισμούς, οι οποίοι δεν τους αντιπροσωπεύουν. Σύμφωνα με τον Jerry Wisinski οι διαπληκτισμοί:

- ü Μπορεί να είναι λειτουργικοί. Παρ' ότι θεωρούνται ως μη λειτουργικοί, είναι δυνατόν, αν αντιμετωπιστούν σωστά, όχι μόνο να μην προκαλέσουν πρόβλημα στους εργαζόμενους αλλά επιπροσθέτως να συνεισφέρουν στην βελτίωση της θέσης της επιχείρησης μέσα από τη επίτευξη των στόχων.
- ü Δεν επιφέρουν κατάλυση της επικοινωνίας αλλά ακριβώς το αντίθετο. Ενώ θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως οι διαπληκτισμοί συνεπάγονται κακό κλίμα ανάμεσα στους εργαζόμενους, εντούτοις άτομα με θέληση και καλή διάθεση

εκμεταλλεύονται τέτοιου είδους καταστάσεις ώστε να ξεκαθαρίσουν με μεγαλύτερη άνεση τα θέματα που τους απασχολούν και να γίνουν πιο δημιουργικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους.

- ü Όταν αποφεύγονται, δεν σημαίνει πως απαλείφονται. Μπορεί να ισχύει η άποψη πως οι μικρές σε σημασία αντιδικίες μπορούν να αφεθούν και τελικά να επιλυθούν από μόνες τους με τον καιρό. Εντούτοις, στις περισσότερες των περιπτώσεων απαιτείται σωστή, άμεση και έγκαιρη αντιμετώπιση ώστε να αποφευχθεί η μεγέθυνσή τους.
- ü Μπορούν να επιλυθούν στην πλειοψηφία τους αλλά όχι όλοι. Εξαιτίας των διαφορετικών προτεραιοτήτων, των ιδεών και των αντιλήψεων για τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που συνυπάρχουν μέσα στις ομάδες των εργασιακών χώρων, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιλυθούν ζητήματα, κυρίως σοβαρής, και όχι μόνο, φύσεως, με τον τρόπο αυτό που όλες οι αντικρουόμενες πλευρές να είναι ικανοποιημένες και το τελικό πόρισμα αποδεκτό από όλους.
- ü Οι αντιδικίες δεν αποτελούν παίγνιο το οποίο να καθορίζει τελικό νικητή και τελικό χαμένο. Τα πορίσματα που είναι δυνατόν να εξαχθούν μπορεί να είναι περισσότερα από ένα, ώστε όλες οι πλευρές να είναι ικανοποιημένες. Απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να καταλήξουμε σε αποτέλεσμα “win-win” είναι η καλή θέληση και ο αμοιβαίος σεβασμός και από τις δύο πλευρές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ

ΠΗΓΕΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ^{(6), (1)}

Οι διαπληκτισμοί ανακύπτουν μέσα από μία ευρεία γκάμα χαρακτηριστικών της καθημερινής ζωής, τα οποία αντανakλούν τις διαφορές των ατόμων. Η κουλτούρα, η ιδεολογία, τα πιστεύω, η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του κάθε ατόμου μπορεί να προκαλέσουν την βάση δημιουργίας διαπληκτισμών.

Συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο, προστίθενται κάποιοι επιπλέον παράγοντες που σχετίζονται με την δομή και την λειτουργία της εταιρίας, όπως η οργανωτική δομή, οι ευθύνες της κάθε βαθμίδας εργαζομένων, το μισθολόγιο, οι ώρες εργασίας, η επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων καθώς και εργαζομένων – διευθυντών και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η παραγωγή, όπως π.χ. οι συνθήκες υγιεινής.

Αναφερόμενοι στο επίπεδο των ομαδικών διαπληκτισμών, μπορούμε να εξερευνήσουμε τις πηγές δημιουργίας τους, τα κίνητρα δηλαδή στα οποία εντοπίζεται η αρχική διαφορά, που αργότερα μεταλλάσσεται σε αντιδικία. Εντούτοις, αυτές οι πηγές μπορούν να σχετίζονται και με τα υπόλοιπα επίπεδα αντιμαχιών.

Ὑ Παρότι ένας διαπληκτισμός μπορεί να προέλθει από διάφορες πηγές, μία σημαντική εξ αυτών είναι η απόκτηση προνομιακής μεταχείρισης των πόρων όλων των ειδών μιας επιχείρησης, είτε πρόκειται για την επιτυχία, το *image*, την αναγνωρισιμότητα και την εξουσία, είτε για τα χρήματα και τα υλικά αγαθά

γενικότερα. Μάλιστα, πρόκειται για ιδιαίτερα σημαντική πηγή διαπληκτισμών αν αναλογιστούμε πως οι πόροι σε μία επιχείρηση χαρακτηρίζονται εξ αρχής από την τάση για εξάλειψή τους. (G)

- ü Χωρίς αμφιβολία, η κυριότερη πηγή δημιουργίας διαπληκτισμών είναι η προσπάθεια αλλαγής κάποιων χαρακτηριστικών των εργαζομένων κατά την διαδικασία ολοκλήρωσης ενός έργου ή γενικότερης αλλαγής των διαδικασιών της επιχείρησης. Καθώς είναι γενικά αποδεκτό ότι η οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής προκαλεί στον εργαζόμενο άγχος και δυσαρέσκεια, είναι λογικό ότι αυτό μεταφράζεται σε άσχημη ψυχολογία και κακό κλίμα μέσα στην εκάστοτε εργασιακή ομάδα. Η έννοια της αλλαγής τρομάζει τον σύγχρονο εργαζόμενο, καθώς θεωρείται ως προπομπός μιας διοικητικής προσπάθειας αναδιάρθρωσης της εταιρίας, γεγονός που ενίοτε μεταφράζεται σε αλλαγή καθηκόντων, κυρίως με υποβαθμισμένες αρμοδιότητες, ή ακόμα και σε απολύσεις. Παρόλα αυτά, οι αλλαγές σε μία εταιρία κάποιες φορές είναι αναπόφευκτες.
- ü Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την δημιουργία αντιδικιών είναι οι αντικρουόμενοι στόχοι και οι διαφορετικές προτεραιότητες, επιδιώξεις και ιδέες. Είναι σαφές πως οι ιδέες και οι επιδιώξεις του διοικητικού συμβουλίου διαφέρουν κατά ένα μεγάλο μέρος τους από αυτές των κατώτερων εργασιακών βαθμίδων, με αποτέλεσμα να έρχονται σε αντιπαράθεση για την κρισιμότητα και την ορθότητά τους. Μάλιστα, ακόμα και αν οι ηγέτες της επιχείρησης έχουν έναν λόγο παραπάνω στην τελική απόφαση της επιλογής των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν, πρέπει να είναι σε αρμονία με τα πιστεύω και την θέληση των υπολοίπων εργαζομένων.

ü Ο τέταρτος κατά σειρά παράγοντας είναι οι περιορισμένοι πόροι. Λέγοντας περιορισμένοι πόροι εννοούμε είτε τους εργάτες, είτε τα μηχανήματα, είτε τον χώρο που διενεργούνται οι εργασίες, είτε ακόμα και τον φυσικό πλούτο που χρειάζεται η εταιρία για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Δεν πρέπει επίσης να παραβλέπουμε και την πιθανή έλλειψη του χρηματικού πλούτου, γεγονός που περιορίζει ίσως όσο τίποτα άλλο τις κινήσεις της εταιρίας. Όλα τα παραπάνω είναι δυνατόν να προκαλέσουν διαπληκτισμούς μέσω της μείωσης της αποδοτικότητας όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και όλης της εταιρίας. Αν, για παράδειγμα, για την επίτευξη των στόχων της η εταιρία θεωρήσει πως πρέπει να προχωρήσει σε μείωση των πραγματικών μισθών ή σε αύξηση των ωρών εργασίας χωρίς κάποιου είδους ανταμοιβή, είναι λογικό πως θα υπάρξει, τουλάχιστον στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, αντίδραση από την πλευρά των απλών εργαζομένων. Όπως επίσης είναι αναμενόμενη η αντίδραση όταν υπάρχει η απαίτηση να ολοκληρωθεί ένα έργο από μια ομάδα π.χ. πέντε ατόμων, όταν για την επίτευξη αυτού του στόχου χρειάζεται σε κανονικές συνθήκες ομάδα των επτά ή των δέκα ατόμων.

ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΜΕΤΑΞΥ

ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ⁽⁸⁾

Ένας από τους σοβαρότερους λόγους δημιουργίας διαπληκτισμών και διαφωνιών ανάμεσα στα στελέχη μίας επιχείρησης και στους απλούς εργαζομένους είναι η ασφάλεια που προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον. Με το όρο ασφάλεια εννοούμε την

αποφυγή κάθε είδους γεγονότος που θα μπορούσε να κοστίσει την ηρεμία, την υγεία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι επιχειρήσεις στερούνται των απαραίτητων εφοδίων για την εξασφάλιση των ατόμων που εργάζονται για αυτήν. Το κόστος απόκτησης ενός τέτοιου εργασιακού πλαισίου φαίνεται τεράστιο για μία εταιρία κατά τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού. Εντούτοις, το τελικό κόστος από την μη εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων ξεπερνά κατά πολύ αυτό της εφαρμογής του. Ακόμα, αφήνει την εταιρία εκτεθειμένη μπροστά στο ρίσκο μιας έκτακτης κατάστασης, χωρίς την δυνατότητα να μπορεί να νιώθει ασφαλής, οικονομικά και σε επίπεδο φήμης.

Οι σοβαρότερες περιπτώσεις έχουν να κάνουν με την υγεία, σωματική ή πνευματική, των εργαζομένων, όπως άλλωστε είναι λογικό. Οι περισσότερες όμως κινούνται γύρω από την διαταραχή της ηρεμίας τους και κατά συνέπεια την μείωση της παραγωγικότητάς τους. Το δυστύχημα για τις επιχειρήσεις στις τελευταίες περιπτώσεις είναι ότι σπάνια προβλέπεται από μέρος τους κάποιο σχέδιο αντιμετώπισης τους. Υπερισχύουν οι υποθέσεις ότι “δεν είναι δυνατόν να συμβεί κάτι τέτοιο εδώ” και “μία τέτοια κατάσταση δεν μπορεί να προβλεφθεί”. Εντούτοις το κόστος είναι ιδιαίτερα μεγάλο όταν δεν υπάρχει η σωστή αντιμετώπιση και μπορεί να φτάσει σε δυσβάσταχτα όρια, αν αυτές οι καταστάσεις που έχουν δημιουργήσει το πρόβλημα αφευθούν στην τύχη τους και δεν γίνει προσπάθεια να επιλυθούν. Η σωστότερη αντιμετώπιση είναι η πρόληψη και μπορούμε να μιλάμε για πρόληψη αφού αναφερόμαστε στις πηγές δημιουργίας αντιμαχιών.

Αναφερόμενοι στην πρώτη υπόθεση ότι δεν είναι πιθανόν να συμβεί μια τέτοια άσχημη κατάσταση στην δική μας εταιρία, στην ουσία οι υπεύθυνοι εθελουφλούν, καθώς οι περιπτώσεις αντιδικιών στον εργασιακό χώρο είναι πολλές και καθημερινές. Το θετικό

σημείο είναι ότι η πλειοψηφία τους μπορούν να προβλεφθούν, καταρρίπτοντας έτσι την δεύτερη υπόθεση. Άλλωστε το 85% περίπου των περιπτώσεων δίνουν εκ των προτέρων σημάδια ότι θα συμβούν. Οι δύο αυτές υποθέσεις – μύθοι ουσιαστικά καλύπτουν η μία την άλλη, αφού αν η επιχείρηση θεωρεί ότι η δημιουργία των διαπληκτισμών δεν μπορεί να αποσοβηθεί, τότε προσπαθεί να πιστέψει επίσης ότι δεν πρόκειται να συμβούν κιόλας.

(17)

ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ⁽²⁾

Υπάρχουν κάποια βασικά στοιχεία, που απαρτίζουν και σχηματοποιούν έναν διαπληκτισμό και που αποτελούν την βάση για την σωστή αντιμετώπισή του, αν τα γνωρίζουμε και αν ξέρουμε πώς να τα χειριστούμε.

Ο πρώτος βασικός παράγοντας ενός διαπληκτισμού είναι τα στοιχεία και οι καταστάσεις που τον έχουν δημιουργήσει. Δεν νοείται διαπληκτισμός χωρίς γενεσιουργό αιτία. Το ζήτημα όμως είναι ποια είναι αυτή η αιτία, διότι, όπως άλλωστε λέγεται, δεν υπάρχει μόνο μία αλήθεια! Πρέπει παρόλα αυτά να καταλήξουμε σε μία μοναδική αλήθεια για να στηρίξουμε την υπόθεση της δημιουργίας του διαπληκτισμού.

Ο επόμενος παράγοντας είναι η οπτική, μέσα από την οποία βλέπει η κάθε πλευρά τα συγκεκριμένα γεγονότα. Πρέπει να τονίσουμε πως η οπτική είναι ανεξάρτητη από τις καταστάσεις. Ακόμα και αν έχουμε καταλήξει στο τι έχει δημιουργήσει το όλο πρόβλημα, μπορούμε να το ερμηνεύουμε διαφορετικά, με αποτέλεσμα να καταλήγουμε σε διαφορετικά συμπεράσματα.

Για να καταλήξουμε όμως σε διαφορετικές ιδέες, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχουν διαφορετικά πιστεύω και αντιλήψεις από πλευράς των εργαζομένων. Αν οι υποθέσεις και οι ιδέες των εργαζομένων είναι παρόμοιες ή ίδιες, τότε είναι πολύ δύσκολο να οδηγηθούμε σε διαμάχη, αφού ο ένας εργαζόμενος μπορεί να κατανοήσει και να ασπαστεί την αντίδραση ενός άλλου.

Τέλος, σε άμεση εξάρτηση με τις αντιλήψεις και τα πιστεύω, βρίσκεται και ο τελευταίος παράγοντας, ο οποίος δεν είναι άλλος από τα συναισθήματα των εργαζομένων. Είναι σαφές πως αυτά μεταλλάσσονται με τις καταστάσεις και κυρίως με την οπτική που βλέπουμε τα πράγματα. Τα συναισθήματα χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες, σε αυτά που νιώθουμε όταν αμφισβητείται ένα γεγονός ή μία κατάσταση που εμείς αποδεχόμαστε και σε αυτά που αφορούν τον ίδιο τον διαπληκτισμό και όχι την αιτία που τον έχει δημιουργήσει. Όποια όμως και από τις δύο κατηγορίες να εξετάζουμε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως πρόκειται για ιδιαίτερης σημαντικότητας παράγοντα.

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΟΠΤΙΚΕΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΩΝ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽²⁾

Ο πιο σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος βλέπει από την δική του οπτική ένα συγκεκριμένο θέμα. Άρα, για να είμαστε παραγωγικοί ως προς την λύση του διαπληκτισμού πρέπει να σκεφτόμαστε καταρχήν πως θα αντιλαμβανόμασταν εμείς το ίδιο θέμα αν ήμασταν στην θέση του εργαζόμενου που εκφράζει διαφορετική γνώμη από την δική μας. Βέβαια, αυτό δεν

σημαίνει πως θα πρέπει να υποχωρούμε των θέσεων μας αμαχητί. Εντούτοις, είναι σωστό να προσπαθούμε να σκεφτούμε την ορθότητα των επιχειρημάτων της αντίθετης πλευράς.

Επίσης, πρέπει να γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στις ατομικές και στις συλλογικές ανάγκες. Το να σκεφτεί και να σεβαστεί κανείς τις ανάγκες του συναδέλφου φαντάζει δύσκολο. Παρόλα αυτά πρέπει να μάθουμε να σεβόμαστε, χωρίς αναγκαστικά να αποδεχόμαστε, τις ανάγκες των άλλων, χωρίς βέβαια να υπαναχωρούμε των απόψεών μας χωρίς βάσιμα επιχειρήματα. Το να είμαστε απαλλαγμένοι από εγωιστικές αντιλήψεις βοηθά την ίδια την διαδικασία να επιτελεστεί με τον καλύτερο τρόπο χωρίς να διαταραχθούν οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και φτάνοντας στο άριστο για όλους αποτέλεσμα.

Επιπρόσθετα, μπορεί να υπάρξει το λεγόμενο και ως “πρόβλημα εξουσίας” κατά την διάρκεια της διαδικασίας επίλυσης του διαπληκτισμού. Αυτό συμβαίνει όταν το αποτέλεσμα της διαδικασίας και η τελική απόφαση κρίνεται βάση του ποιος κατέχει δύναμη, είτε μέσα στον εργασιακό χώρο είτε στην χρήση του λόγου, αποπλανώντας έτσι τον όλο διάλογο και την όλη προσπάθεια και καταλήγοντας στην τελική απόφαση που ίσως να μην είναι η καλύτερη αλλά σαφώς η πιο επιθυμητή για τον κατέχων την εξουσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽²⁾

Το πλέον σημαντικό στοιχείο για έναν δημιουργικό για την εταιρία και τους εργαζομένους διαπληκτισμό είναι ο δημιουργικός διάλογος και η επιτυχημένη επικοινωνία. Μάλιστα κάποιες φορές μπορούμε να ισχυριστούμε πως η ουσία ενός διαπληκτισμού είναι ο ίδιος ο διάλογος και η επικοινωνία, διότι οι εργαζόμενοι θέλουν να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή επαφή με τους ανώτερους τους αλλά και με τους συναδέλφους τους, γεγονός που μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη επικοινωνία.

Ο διαχωρισμός που οφείλουμε να κάνουμε όσον αφορά την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο είναι στην λεκτική και στην μη λεκτική μορφή της. Η λεκτική μορφή της επικοινωνίας αναφέρεται στην γλώσσα που χρησιμοποιούν τα άτομα, επίσημη ή μη, και στον τρόπο με τον οποίο εκφράζουν τις σκέψεις τους. Η μη λεκτική μορφή συμπεριλαμβάνει όλες τις υπόλοιπες μορφές προσπάθειας άμεσης επικοινωνίας, όπως ο τόνος και η δύναμη της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις των μελών του σώματος καθώς και η απόσταση μεταξύ των συνομιλούντων. Όλα τα παραπάνω

στοιχεία παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στην προσπάθεια επικοινωνίας και, σε συνδυασμό, αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα ο διάλογος.

Όσον αφορά την λεκτική μορφή επικοινωνίας, αυτή απαρτίζεται από δύο βασικά μέλη: το να ξέρεις ακούς και το γνωρίζεις πώς να μιλάς! Παρότι ακούγεται απλοϊκό, εντούτοις είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ο εργαζόμενος να χειρίζεται τις δύο αυτές συνιστώσες ενός καλού διαλόγου.

Όταν αρχίζει η μία από τις αντιμαχόμενες πλευρές να εκφράζεται, δεν θα πρέπει να ξεχνάει πως υπάρχει υποβόσκουσα ένταση και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να αποφεύγει έντονο χαρακτηρισμούς, που είναι δυνατόν να θίξουν την άλλη πλευρά, σε ατομικό ή σε συλλογικό επίπεδο. Σε αντίθεση με τα αναμενόμενα, ο εργαζόμενος πρέπει να δίνει έντονα το στίγμα του, χρησιμοποιώντας πρώτο ενικό πρόσωπο, γνωστοποιώντας άμεσα τις δικές του ανάγκες. Αντίθετα, είναι καλό να αποφεύγονται οι συγκρίσεις και οι κρίσεις προς τις απόψεις της αντίθετης πλευράς, διότι αφενός παρουσιάζεται μία κατάσταση όπου το άτομο, που έχει τον λόγο, δεν έχει επιχειρήματα υπέρ της άποψής του και αφετέρου θέτει το άτομο με την αντίθετη άποψη σε αμυντική στάση, γεγονός που δεν διευκολύνει την δημιουργία διαλόγου και κατ' επέκταση την επίλυση του προβλήματος.

Όσον αφορά τον δεύτερο βασικό παράγοντα της λεκτικής μορφής επικοινωνίας, αυτός χωρίζεται σε δύο σκέλη: στο να καταλαβαίνεις σε βάθος την αντίθετη άποψη και στο να δείχνεις ότι την κατανοείς.

Είναι σημαντικό να φανερώσεις στον συνομιλητή σου πως έχεις κατανοήσει όλα όσα έχει πει, κάνοντας κρίσιμα σχόλια επί του θέματος. Ακόμα και για τα σημεία, τα οποία δεν έχουν γίνει αντιληπτά, πρέπει να ζητάμε επεξηγήσεις, δείχνοντας έτσι την συμμετοχή μας στον διάλογο και το ενδιαφέρον να κατανοήσουμε πλήρως την

εναλλακτική άποψη. Επίσης βαρύνουσα σημασία έχει το να μπορεί κανείς να κατανοήσει τα συναισθήματα του ατόμου που εκφράζεται, σε συνδυασμό με τα γεγονότα που έχουν δημιουργήσει τον διαπληκτισμό. Αν το καταφέρει, τότε κατά πολύ μεγάλο ποσοστό πιθανοτήτων, διατηρούνται οι καλές σχέσεις που ήδη υπάρχουν ανάμεσα στις αντιμαχόμενες πλευρές των εργαζομένων, άσχετα με την εξέλιξη του διαπληκτισμού.

Ο διαπληκτισμός και η διαδικασία επίλυσής του μπορεί να τελειώσουν ομαλά αλλά μπορεί και όχι. Κατά την πρώτη ευκαταία περίπτωση, συνήθως ξεκαθαρίζουν τα θέματα πάνω στα οποία δημιουργήθηκε ο διαπληκτισμός και επίσης επαναπροσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων πλευρών με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην υπάρχουν κατάλοιπα από την όλη διαδικασία. Μεγάλης σημασίας είναι να τοποθετηθούν και οι βάσεις ώστε σε ανάλογες περιπτώσεις να υπάρχει ήδη η πεπατημένη πάνω στην οποία θα κινηθούν οι πλευρές με απώτερο στόχο την επίλυση των νέων προβλημάτων. Κατά την δεύτερη απευκαταία περίπτωση, δεν συμβαίνει τίποτα από τα παραπάνω ή τουλάχιστον επιτυγχάνεται μέρος αυτών. Αυτό σημαίνει πως μπορεί οι σχέσεις των εργαζομένων να μην διαταραχθούν αλλά να μην δοθεί και οριστική λύση στο πρόβλημα ή, από την άλλη πλευρά, να λυθεί μεν ο διαπληκτισμός αλλά να έχει χαλάσει το κλίμα συνεργασίας που πρέπει να υπάρχει μέσα σε μια επιχείρηση.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΕΣ ⁽⁷⁾

Η αποφυγή των διαπληκτισμών είναι η συνηθέστερη μέθοδος αντιμετώπισης σε μία επιχείρηση. Εντούτοις, η πλέον αποτελεσματική μέθοδος είναι η απευθείας αντιμετώπισή τους και μάλιστα η δημιουργία των προϋποθέσεων εκείνων που θα συμβάλουν στην επίλυση των αντιμαχιών με δημιουργικό τρόπο. Ως δημιουργικό τρόπο εννοούμε την εύρεση της άριστης λύσης του προβλήματος, η οποία όχι μόνο θα δώσει μία προσωρινή λύση αλλά θα βοηθήσει γενικότερα τους εργαζόμενους βγάζοντας σημαντικά συμπεράσματα για την λειτουργία της επιχείρησης.

Οι περισσότεροι άνθρωποι, και δη στον εργασιακό τους χώρο, αποφεύγουν την επίλυση των διαπληκτισμών ως κάτι ιδιαίτερα ψυχοφθόρο και χρονοβόρο. Προτιμούν να ωραιοποιούν μία αρνητική για τους ίδιους κατάσταση μπροστά στον επιλυτή, όταν αυτός είναι ένα ανώτερο στέλεχος, και να συνεχίζουν τις διαφωνίες τους όταν βρίσκονται στον δικό τους ιδιαίτερο χώρο. Κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τον τρόπο, με τον οποίο θα καταλήξουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα αναίμακτα και δημιουργικά. Θεωρούν σίγουρο πως θα βρεθούν ζημιωμένοι από μία τέτοια προσπάθεια και τελικά προτιμούν να βρίσκονται σε άμυνα περιμένοντας να εκτονωθεί η κατάσταση από μόνη της. Δεν γνωρίζουν όμως πως κατά αυτόν τον τρόπο επιβαρύνουν τις εργασιακές τους συνθήκες και εν τέλει θέτουν οι ίδιοι εμπόδια στο να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί.

Η αποτελεσματική επίλυση των αντιμαχιών συνεπάγεται πολλά θετικά εξαγόμενα αποτελέσματα. Το ζητούμενο όμως είναι να γνωρίζουμε τον τρόπο, με τον οποίο μπορούμε να δημιουργήσουμε τις προϋποθέσεις για την “κατάλληλη ατμόσφαιρα”.

ü *Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, το οποίο ενθαρρύνει τις “υγιείς” διαφωνίες.*

Πρέπει να γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι της επιχείρησης και των ξεχωριστών ομάδων, καθώς και οι κοινοί τους στόχοι. Επίσης πρέπει να τονίζεται το αναμενόμενο αποτέλεσμα από την σύμπραξη των ομάδων εργασίας, διότι οι εργαζόμενοι από την φύση τους τείνουν να μεγαλοποιούν τις αντιθέσεις τους, ξεχνώντας ή παραμερίζοντας τις κοινές τους ιδέες και αντιλήψεις. Αν όμως γίνει κατανοητή η κοινή γραμμή πλεύσης που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι, τότε είναι πολύ πιθανόν να κινηθούν προς την επίλυση των διαπληκτισμών με υγιή και δημιουργικό τρόπο.

ü *Επιβράβευση των εργαζομένων εκείνων που εκφράζουν την άποψή τους και την υποστηρίζουν με επιχειρήματα.*

Οι διοικούντες πρέπει να δίνουν κίνητρα, ώστε οι εργαζόμενοι να κινητοποιούνται προς την κατεύθυνση της ομαλής επίλυσης των διαπληκτισμών, με τρόπο ειρηνικό και δημιουργικό, με σεβασμό προς την αντίθετη άποψη και με τάσεις συμβιβασμού και συνεργασίας για την εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης των προβλημάτων.

ü *Αυτοκριτική και προσδιορισμός των ιδίων ενεργειών πριν προχωρήσουμε σε κριτική των συναδέλφων ή κατώτερων εργασιακά εργαζομένων.*

Αν κάποιος πιστεύει πως το κλίμα στην εταιρία δεν είναι το καλύτερο και πως υπάρχει μία έντονη δυσαρέσκεια, τότε είναι σωστό να διερευνήσει τις δικές του αντιδράσεις και ενέργειες, πριν κατηγορήσει τους υπόλοιπους εργαζόμενους για

τις δικές τους. Είναι δυνατόν το σύνολο των εργαζομένων να συνεργάζεται αρμονικά με όλα τα μέλη της εταιρίας, πλην ενός, του εν λόγω εργαζομένου ή στελέχους, με αποτέλεσμα να επικρατεί νευρική κατάσταση κατά την διαδικασία επίλυσης των διαπληκτισμών. Ακόμα και φόβος είναι δυνατόν να κυριαρχεί μεταξύ των συναδέλφων, ο οποίος να πηγάζει από το γεγονός πως η έκφραση μιας διαφορετικής ιδέας ή αντίληψης συγκριτικά με αυτές του συγκεκριμένου ατόμου, μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες συνέπειες.

ü Υποστήριξη των διαφορετικών απόψεων με βάσιμα επιχειρήματα και αποδείξεις.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να συλλέγουν τις κατάλληλες αποδείξεις και τα απαραίτητα στοιχεία, που να αποδεικνύουν την ορθότητα των σκέψεών τους. Εντούτοις, καλό θα ήταν να προσανατολίζονται τις ενέργειές τους προς την υποστήριξη των ιδίων αντιλήψεων και όχι προς την αντιμετώπιση και, τελικά, την απαξίωση των αντίθετων ιδεών, καθώς μία τέτοια ενέργεια μπορεί να δημιουργήσει αγεφύρωτο χάσμα ανάμεσα στις αντικρουόμενες ομάδες και τριγμούς στην επιχείρηση.

ü Δημιουργία ενός μοντέλου διοίκησης ομάδων, υπό το οποίο θα ενθαρρύνεται η έκφραση διαφορετικών απόψεων με στόχο την επίλυση των διαπληκτισμών και θα αποφεύγονται οι προσωπικές συγκρούσεις.

Κάτω από αυτό το πρίσμα, είναι ευκολότερη η συνύπαρξη διαφορετικών ατόμων και ομάδων, καθώς έχουν ήδη τεθεί και γίνονται κατανοητοί οι όροι λειτουργίας της εταιρίας, όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ελεύθεροι να

εκφράζουν τις ιδέες τους, με την προϋπόθεση πως είναι ειλικρινείς, συμμετέχουν όλοι και αντιμετωπίζονται ισόνομα.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ⁽⁴⁾

Η σωστή επικοινωνία αποτελεί για την εξέλιξη των διαπραγματεύσεων τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα. Άλλωστε δεν είναι λίγες οι φορές που ο διαπληκτισμός ξεκινά από έλλειψη επικοινωνίας ή παρεξηγήσεις, οι οποίες οφείλονται σε λάθος τρόπο κατανόησης των υπαρχόντων δεδομένων.

Προσπαθώντας να κατηγοριοποιήσουμε τα επίπεδα και τις μορφές της επικοινωνίας, ούτως ώστε να γνωρίζουμε πώς θα χειριστούμε την κάθε ξεχωριστή κατάσταση, μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω μοντέλα.

- Το μοντέλο της δράσης. Κατά το μοντέλο αυτό, η φρασεολογία του ατόμου που προσπαθεί να επικοινωνήσει είναι σαφής και περιεκτική, ώστε να γίνεται εύκολα αντιληπτός από όλους. Τα λεγόμενά του είναι αξιόπιστα και ειλικρινή, τουλάχιστον κατά την δική του άποψη, με αποτέλεσμα να καταφέρνει να κυριαρχεί μέσω του λόγου του. Κατά αυτό τον τρόπο, καθιστά σαφές πως ό,τι είναι ξεκάθαρο για εκείνον, πρέπει να είναι ξεκάθαρο και για όλους τους άλλους ακροατές. Και αναφερόμαστε σε ακροατές διότι αυτού του είδους η επικοινωνία συνδυάζεται μόνο με μονόλογο και σε καμία περίπτωση με διάλογο. Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο μοντέλο προϋποθέτει την ύπαρξη πολλών ατόμων αλλά ενός μόνο ομιλητή και καταλήγει στο γεγονός πως για κάθε λάθος κατανόηση και παρεξήγηση, δεν φταίει ο ομιλητής αλλά οι ακροατές, οι οποίοι δεν μπορούν να καταλάβουν.

- ü Το μοντέλο της δράσης – αντίδρασης. Σε αυτή την περίπτωση, όπως και στο μοντέλο της δράσης, υπάρχει ομιλητής και ακροατές με την διαφορά πως και οι ακροατές, τουλάχιστον όσοι επιθυμούν, γίνονται ομιλητές κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Έτσι, έχουμε κατά έναν τρόπο μία κυκλικότητα στις ομιλίες και την έκφραση των απόψεων, καθώς κάθε εργαζόμενος έχει δικαίωμα να κάνει διάλογο με τον συνάδελφό του που έχει διαφορετική άποψη. Για να γίνει όμως δημιουργικός διάλογος, πρέπει να ξέρουν οι συνομιλητές να “ακούνε” τις διάφορες απόψεις, να προσπαθούν να τις κατανοήσουν και να είναι “ανοιχτοί” στα διάφορα επιχειρήματα. Επίσης, πρέπει να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός και γενικότερα καλές σχέσεις ανάμεσα στους συνομιλητές, καθώς και σωστές συνθήκες διαλόγου, όπως σωστό timing και κατάλληλο περιβάλλον.
- ü Τέλος, υπάρχει το μοντέλο της αλληλεπίδρασης. Αυτό συμφωνεί στα περισσότερα σημεία με το μοντέλο της δράσης – αντίδρασης, με την διαφορά πως οι συνομιλητές είναι προετοιμασμένοι πως ο διάλογος ανάμεσά τους θα καταλήξει σε ένα αποτέλεσμα που θα είναι συλλογική δημιουργία. Η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας απαιτεί την πιστή εφαρμογή των όποιων κανόνων έχουν θεσπιστεί για να είναι δημιουργικός ο διάλογος καθώς και ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων από πλευράς εργαζομένων, όπως ο σεβασμός στην διαφορετικότητα των ιδεών, οι καλές σχέσεις, η αυτοκριτική και η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ

ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ (5), (A), (B), (C)

Έχει παρατηρηθεί πως πολλοί από τους διαπληκτισμούς δημιουργούνται στους πρώτους μήνες συνεργασίας των εργαζομένων σε έναν εργασιακό χώρο, γεγονός φυσιολογικό αφού πρόκειται για ένα διάστημα κατά το οποίο δεν έχει δημιουργηθεί κατάλληλη “χημεία” και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι ακόμα τυπικές.

Παρόλα αυτά, είναι μάλλον άσκοπο να ενδιαφέρονται οι εργαζόμενοι για το μέλλον. Είναι προτιμότερο να προετοιμάζονται για αυτό και να χτίζουν γερές βάσεις στο παρόν. Οι βάσεις αυτές πρέπει να στηρίζονται σε τέσσερεις πυλώνες.

Ο πρώτος είναι η ειλικρίνεια. Είναι προτιμότερο ένας εργαζόμενος να εκφράζει άμεσα την άποψή του, με το κατάλληλο τρόπο βεβαίως, ακόμα και αν αυτή σχετίζεται με κριτική ή παράπονο προς τον συνάδελφό του. Έτσι, μπορεί στιγμιαία να δημιουργείται ένα έντονο κλίμα αλλά αποφεύγεται η περίπτωση να υποθάλπεται μια αρνητική διάθεση και μία εν δυνάμει μελλοντική σύγκρουση.

Ο δεύτερος είναι ο σεβασμός. Χωρίς σεβασμό ανάμεσα στους εργαζόμενους δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία. Βεβαίως πρέπει να διαχωρίσουμε τον σεβασμό από την φιλία.

Ο πρώτος δεν απαιτεί την τελευταία. Εντούτοις, για να υπάρχει αρμονική συνεργασία προϋποτίθεται ο σεβασμός στην ύπαρξη του συναδέλφου, στις ιδέες του και στην εργασία του.

Ο τρίτος είναι η κατανόηση. Πρέπει να προσπαθούμε να κατανοούμε τις πράξεις και τις αντιλήψεις των άλλων, ώστε να αντιδρούμε σωστά όταν διαφωνούμε μαζί τους. Αν δεν το καταφέρουμε αυτό, τότε είναι πιθανόν να διαφωνούμε χωρίς να γνωρίζουμε τον λόγο

που αντιδρούμε ή ακόμα και να διαφωνούμε ενώ ουσιαστικά οι απόψεις μας ταυτίζονται.

Ο τέταρτος είναι η αλληλεγγύη. Δεν πρέπει μόνο να κατανοούμε τους συναδέλφους μας, αλλά είναι ανάγκη να τους το δείχνουμε. Επειδή ο άνθρωπος από την φύση του είναι εγωκεντρικό ον, έχει ανάγκη να νιώθει έμπρακτα την κατανόηση των ιδεών και των πράξεών του από τους συνάνθρωπούς του. Πρέπει λοιπόν με κάθε ευκαιρία που μας δίνεται, να βοηθούμε έμπρακτα τους συναδέλφους μας.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ – ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽⁹⁾

Η αντιμετώπισή τους είναι ουσιαστικά μία διαδικασία που αποτελείται από τρία βασικά επίπεδα:

- Κατανόηση της σημαντικότητας, της έκτασης, της δυναμικής και του τελικού αποτελέσματος που έχει το συγκεκριμένο πρόβλημα
- Αναγνώριση των “επιτιθέμενων” και των “αμυνόμενων” κατά την διάρκεια των διαπληκτισμών
- Αναγνώριση και εφαρμογή των απαιτούμενων λύσεων που αφενός θα θωρακίσουν την εταιρία και αφετέρου θα εξαλείψουν το καθαυτό πρόβλημα.

Η σημαντικότητα και η δυναμική του προβλήματος είναι πολύ σημαντική ώστε να γνωρίζουμε και τον τρόπο αλλά και τα χρονικά περιθώρια, μέσα στα οποία πρέπει να αντιδράσουμε. Πρέπει να σημειώσουμε πως, παρότι φαίνεται απίστευτο, ένας απλός φαινομενικά διαπληκτισμός, με μεγάλη όμως δυναμική, μπορεί να οδηγήσει ακόμα και

σε δολοφονία ή αυτοκτονία. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα όμως αποτελεί μόνο την κορυφή του παγόβουνου. Η βάση αυτού, δηλαδή οι πιο απλές μορφές αντίδρασης, είναι αυτές που κοστίζουν καθημερινά και σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση.

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1, η συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, περίπου το 79%, αναφέρεται σε απλές μορφές διαπληκτισμών. Η μόνη κλιμάκωση που γίνεται σε αυτήν την κατηγορία είναι ο λεκτικός εκφοβισμός, ο οποίος θεωρείται ελεγχόμενη και αντιστρέψιμη κατάσταση. Προχωρώντας στην κλιμάκωση των αντιδράσεων, το 20% εμπεριέχει επιθέσεις, κυρίως λεκτικές, καθώς και προσβολές. Και αυτή η κατηγορία θεωρείται ως ελεγχόμενη και μέτριου βαθμού βιαιότητας αντιδράσεις. Οι βιασμοί όμως, οι οποίοι πλέον χρήζουν ειδικής αντιμετώπισης, κατέχουν ένα ποσοστό της τάξεως του 0,9%. Μπορεί ως ποσοστό να φαίνεται μικρό, αλλά σαν αριθμός περιπτώσεων είναι ιδιαίτερα ανησυχητικός για κάθε επιχείρηση. Τέλος, καταλήγουμε στην έσχατη μορφή αντίδρασης, η οποία είναι η δολοφονία ή η αυτοκτονία. Θεωρείται ως η πλέον απευκταία περίπτωση, εντούτοις είναι δυνατόν να συμβεί, ακόμα και με το ελάχιστο ποσοστό του 0,1%. Σ' αυτήν την περίπτωση, οι συνέπειες για την επιχείρηση μπορεί να είναι τεράστιες, όχι μόνο χρηματικά αλλά κυρίως σε επίπεδο φήμης, κύρους και αξιοπιστίας.

Επιστρέφοντας στα τρία επίπεδα αντιμετώπισης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορούμε να αντιληφθούμε τους υποκινητές του διαπληκτισμού, γεγονός το οποίο δεν είναι ακατόρθωτο αν σκεφτούμε πως το 85% των περιπτώσεων έχουν ήδη δώσει σημεία πως πρόκειται να υπάρξει ένταση και διαφωνία. Έτσι μας δίνεται η δυνατότητα να γνωρίζουμε τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφερθούμε στις δύο πλευρές, ούτως ώστε να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στις ελληνικές επιχειρήσεις, παρότι οι γυναίκες εργαζόμενοι είναι αυτές οι οποίες έχουν συνήθως διαφωνίες και

δημιουργούν τις βάσεις για αντιδικίες, ο αντρικός πληθυσμός των εργαζομένων είναι εκείνος που τελικά φέρνει στην επιφάνεια το θέμα και μετατρέπει τους διαπληκτισμούς από φιλολογικό σε υπαρκτό ζήτημα για την επιχείρηση.

Έχει δημιουργηθεί μάλιστα και μία φόρμουλα, η οποία ονομάζεται **POSTAL**, από τα αρχικά των παρακάτω διαβαθμίσεων:

Û Profile (προφίλ)

1. Ιστορικό προηγούμενων διαπληκτισμών
2. Μοναχικότητα ή τάση για συμμετοχή σε ομάδες
3. Συναισθηματικά προβλήματα
4. Πορεία της καριέρας των εργαζομένων
5. Σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους
6. Ύπαρξη εμμονών των εργαζομένων, π.χ. κατωτερότητα, εμμονή με τα όπλα, τελειομανία

Û Observable Warning Signs (ανησυχητικά σημάδια)

1. Βίαιη και εκφοβιστική συμπεριφορά
2. “Περίεργη” συμπεριφορά, π.χ. κυκλοθυμία, εκκεντρικότητα
3. Συναισθηματικά προβλήματα, όπως κατάθλιψη
4. Προβλήματα απόδοσης, όπως έλλειψη συγκέντρωσης, βραδύτητα
5. Προβλήματα διαπροσωπικών σχέσεων, όπως υπερβολική ευαισθησία ή υπερβολική σκληρότητα

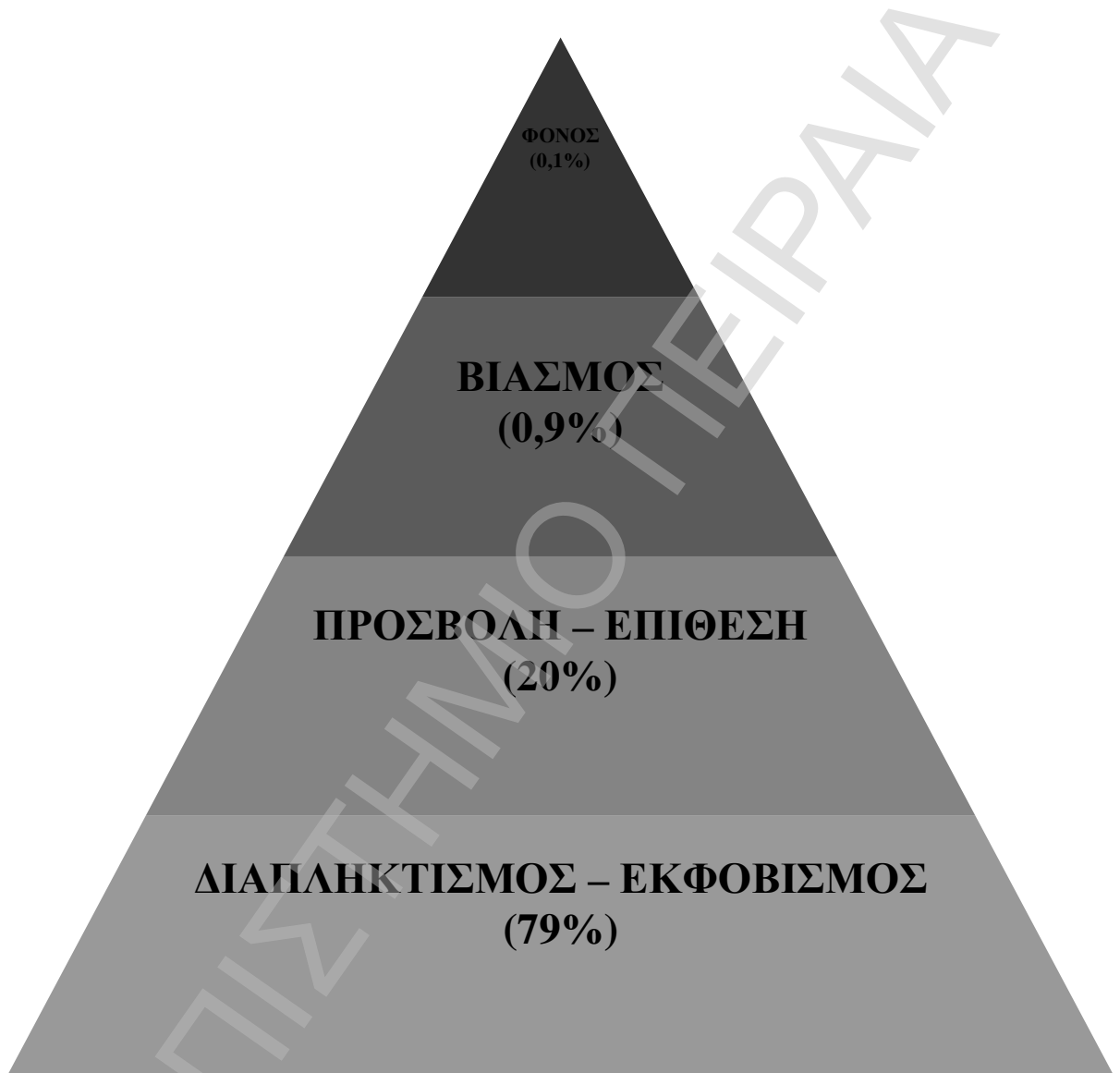
Û Triggering Event (κινητήριο γεγονός)

1. Απόλυση ή παραμονή του εργαζόμενου στην εταιρία όντας παραγκωνισμένος
2. Πειθαρχικές ενέργειες, κριτική από ανώτερους ή από συναδέλφους
3. Αποφάσεις δικαστηρίου, όπως κατάσχεση πλούτου, εργασιακός περιορισμός
4. Προσωπική εσωτερική κρίση του εργαζομένου

Όλα τα παραπάνω είναι λογικό πως συνοψίζονται με την έκφραση **Always Lethal**, δηλαδή ως “θανάσιμα” για την επιχείρηση, από την άποψη πως αποτελούν τις προϋποθέσεις για την δημιουργία αντιδικιών στον εργασιακό χώρο.

Κάπως έτσι λοιπόν μπορούν οι εταιρίες να προβλέψουν τυχούσες αρνητικές καταστάσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να αποφευχθούν από την γέννησή τους και να μην προκαλέσουν τις αναμενόμενες συνέπειες.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1



Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΕΠΙΛΥΣΗΣ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽⁷⁾

Έχοντας επιλέξει να διευθετήσουμε τις διαφορές μέσω του διαλόγου, τότε είναι πολύ πιθανόν να αντιμετωπίσουμε πολλά εμπόδια μέχρι την τελική λύση. Τα εμπόδια αυτά δεν είναι κατ' ανάγκη αποτέλεσμα των διαφορών που υπάρχουν στις ιδέες και στις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων αλλά και πιο απλά καθημερινά θέματα. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι συνήθως χρησιμοποιούν τον καθημερινό τρόπο έκφρασης, ακόμα και σε επίσημες περιπτώσεις, όπως η προσπάθεια επίλυσης διαπληκτισμών, γεγονός που αναγκάζει τον διαχειριστή, αν υπάρχει, να προσαρμόσει και την δική του έκφραση σε αυτήν των εργαζομένων ή να τους αναγκάσει με τον κατάλληλο τρόπο να συμμορφωθούν εκείνοι.

Ένας διαχειριστής πρέπει να γνωρίζει τον κατάλληλο τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χειριστεί, λοιπόν, τις δύσκολες καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει.

- Θα πρέπει να μην είναι απόλυτος ως προς τον χρόνο και τον τόπο που θα γίνει ο διάλογος. Συναποφασίζοντας με τους εργαζόμενους, αυξάνονται οι πιθανότητες να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Η αρχή του διαλόγου δεν πρέπει να είναι απότομη. Πρέπει να δίνεται στους εμπλεκόμενους στον διαπληκτισμό η δυνατότητα να μπαίνουν σταδιακά στο κλίμα της συζήτησης, ούτως ώστε να νιώθουν άνετα και να εκφράζονται ελεύθερα.

- ü Από την άλλη πλευρά, δεν πρέπει να αποπροσανατολιζόμαστε και να αποπροσανατολίζουμε τους εργαζόμενους με άλλα θέματα πέραν από το συγκεκριμένο, καθώς με αυτό τον τρόπο σπαταλούμε πολύτιμο για την εταιρία χρόνο.
- ü Πρέπει να ενθαρρύνονται συνεχώς οι εργαζόμενοι ώστε να συμμετέχουν ενεργά στον διάλογο. Διάλογος με την συμμετοχή ενός ατόμου, του πιο ισχυρού δηλαδή, δεν είναι διάλογος αλλά μονόλογος και μάλιστα με αμφίροπα αποτελέσματα.
- ü Είναι καλό για την πορεία του διαλόγου να θέτονται τα όρια μέσα στα οποία θα κινείται αυτός. Τα χρονικά περιθώρια, η σειρά ομιλίας, το επιθυμητό αποτέλεσμα πρέπει να είναι γνωστά εκ των προτέρων στους συνομιλητές, ώστε και εκείνοι με την σειρά τους να καθορίσουν την όλη στάση τους.
- ü Τέλος, θα πρέπει να γνωρίζουν οι συνομιλητές ότι όλες οι απόψεις είναι a priori σεβαστές αλλά καμία δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή αν δεν στηρίζεται σε βάσιμα και αντικειμενικά επιχειρήματα. Κατά αυτόν τον τρόπο, αποφεύγονται παρεξηγήσεις και τελικές κρίσεις, που μπορούν εύκολα να αμφισβητηθούν.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ⁽¹⁶⁾

Η διαχείριση των εργαζομένων σε μία εταιρία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, ίσως τον σημαντικότερο. Λάθος χειρισμοί μπορεί να οδηγήσουν σε διαπληκτισμούς και σε μετέπειτα κλιμάκωση αυτών με απρόσμενα αποτελέσματα. Από την άλλη οπτική, η μη συμμετοχή στην προσπάθεια επίλυσης των αντιδικιών θεωρείται σίγουρο πως θα βλάψουν την αξία και την φήμη των στελεχών εκείνων που απείχαν. Ως εκ τούτου καλό

είναι να γνωρίζουμε τις παγίδες, που πρέπει να αποφεύγουμε, για να επιτύχουμε την άριστη και δημιουργική λύση, που θα ευνοήσει την εταιρία μας.

ü *Δεν πρέπει να αποφεύγουμε την αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων, ελπίζοντας πως θα εξαλειφθούν από μόνες τους.*

Ακόμα και αν φαινομενικά η κατάσταση έχει ηρεμήσει, δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα. Με την πρώτη ευκαιρία, το άγχος και η ένταση των εργαζομένων θα επανεμφανιστούν και μάλιστα γιγαντωμένα, πιστοποιώντας πως δεν έχουν εξαλειφθεί αλλά παραμένουν εν δυνάμει κίνδυνοι.

ü *Δεν πρέπει να καλούμε τις αντιμαχόμενες πλευρές ξεχωριστά αλλά σε κοινή συγκέντρωση.*

Αν επιτρέπεται στην κάθε ομάδα να εκφράζει την γνώμη της χωρίς να γίνεται γνωστή η αντίθετη αυτής, τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος για υποκειμενικότητα της τελικής κρίσης. Επίσης, η κάθε μία από τις αντικρουόμενες πλευρές θεωρεί πως η άποψή της υποβιβάζεται όταν δεν καλείται πρώτη από τις δύο, θεωρώντας δηλαδή πως δεν τηρούνται αξιολογικά κριτήρια.

ü *Δεν πρέπει να θεωρείται η πλευρά που εκφράζει την δυσαρέσκειά της ως η μοναδική υπαίτιος του όλου προβλήματος.*

Κάθε ένας μεμονωμένος εργαζόμενος, ο οποίος υπάρχει μέσα στον εργασιακό χώρο όπου δημιουργείται η ένταση, επηρεάζεται από αυτήν και στην ουσία λαμβάνει μέρος στην διένεξη. Στην καλύτερη περίπτωση, οι έμμεσα εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι απλά παρακολουθούν τις εξελίξεις, επηρεαζόμενοι

ελάχιστα. Στην χειρότερη περίπτωση όμως, λαμβάνουν ενεργά μέρος, εκφράζοντας την άποψή τους, τοποθετώντας τον εαυτό τους στην μία ή στην άλλη αντιμαχόμενη πλευρά και εν τέλει συμμετέχοντας άμεσα στην δημιουργηθείσα διένεξη.

ΤΑ 11 ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ

ΔΙΑΜΑΧΩΝ ⁽⁹⁾

Ας υποθέσουμε πως η αρνητική κατάσταση, η οποία τείνει να δημιουργηθεί είναι ένα μπαλόνι. Ο ενδεδειγμένος τρόπος εκτόνωσης αυτής δεν θα ήταν το σκάσιμο του μπαλονιού, αλλά το σταδιακό ξεφούσκωμά του. Πως μπορεί να επιτευχθεί αυτό στην περίπτωσή μας;

1. Πρέπει να καταλάβουμε εκ των προτέρων την διάθεση του ατόμου με το οποίο έχουμε διαφωνία. Αν η συμπεριφορά του είναι απότομη και εχθρική, η κατάλληλη αντίδραση είναι να του δοθεί η ευκαιρία να εκφραστεί και σε καμία περίπτωση να καταπιεστεί. Έτσι μπορεί να ηρεμήσει και να θεωρήσει πως η όλη διαδικασία κινείται σε πλαίσια αξιοκρατίας και διαλόγου.
2. Είναι καλό να δίνουμε όλη μας την προσοχή στον εργαζόμενο που εκφράζει την άποψή του, ώστε να μην νιώσει παραγκωνισμένος και την γνώμη του ως αμελητέα, κάνοντας ταυτόχρονα διευκρινιστικές ερωτήσεις και σχόλια επί του θέματος.

3. Πρέπει να αποφεύγονται οι κατά μέτωπο συγκρούσεις. Αντίθετα, πρέπει να χτίζεται κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων και να μην υποτιμάται και να υποβιβάζεται κανείς.
4. Ακόμα και αν υπάρχει δυσαρέσκεια από τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές, είναι πιο σωστό να εμφανίζεται μέσω ήπιων λεκτικών αντιδράσεων, με σεβασμό στην αντίθετη άποψη. Επίσης, δεν πρέπει να παίρνει ο εργαζόμενος προσωπικά την δυσαρέσκεια της αντίθετης πλευράς και να θίγεται, αλλά να κρατάει μία αντικειμενική θέση.
5. Πρέπει να δίνεται η ευκαιρία σε όλα τα άτομα να εκφράζουν την άποψή τους, χωρίς υποτιμητικούς σχολιασμούς από την αντίθετη πλευρά. Επίσης, πρέπει όλα τα άτομα, ή τουλάχιστον όσα εξ αυτών επιθυμούν, να συμμετέχουν στην επίλυση των διαπληκτισμών, καθώς έχει αποδειχθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην εύρεση της άριστης λύσης τότε την σέβονται και την αποδέχονται ευκολότερα.
6. Ο σεβασμός και η αξιοπρέπεια πρέπει να διαφυλάσσονται με μεγάλη προσοχή, ώστε ακόμα και αν δεν γίνει αποδεκτή η άποψη του εργαζομένου, αυτός να είναι ικανοποιημένος από την στάση των ανώτερών του και των συναδέλφων του.

Από την στιγμή μάλιστα, που οι αντιμαχόμενες πλευρές αποφασίζουν πως πρέπει ο διαπληκτισμός ανάμεσά τους πρέπει να οδηγηθεί προς επίλυση, τότε είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να γνωρίζουμε πώς πρέπει να δημιουργήσουμε τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να καταλήξουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτές είναι οι εξής:

Ü Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την επίλυση των προβλημάτων.

Είναι σαφές πως ένα ήσυχο και διακριτικό φόντο διαλόγου βοηθά ιδιαίτερα.

Επίσης είναι απαραίτητο να έχουν ενημερωθεί εκ των προτέρων και οι δύο πλευρές για την προσπάθεια που θα ακολουθηθεί για την εύρεση της άριστης λύσης, έτσι ώστε να παρουσιαστούν προετοιμασμένες και έτοιμες για διάλογο.

- Καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων του διαλόγου. Μπορεί, δηλαδή, να προχωρήσουμε σε απλή επίλυση του διαπληκτισμός ή αυτή να συνοδευτεί και από βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή ακόμα και από βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής. Όσο πιο στοχαστικά και δημιουργικά καταλήγουμε σε λύσεις, τόσο αυτές είναι καλύτερες για τις δύο πλευρές.
- Συμφωνία ως προς την διαφορετικότητα των απόψεων. Επειδή τις περισσότερες φορές οι διαπληκτισμοί προέρχονται από λάθος κατανόηση της άποψης της άλλης πλευράς, η προσπάθεια σεβασμού και αποδεκτικότητας μιας διαφορετικής άποψης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε επίλυση των προβλημάτων.
- Διερεύνηση των πιθανών εναλλακτικών λύσεων, ώστε οι δύο πλευρές να καταλήγουν στο επιθυμητό και για τις δύο αποτέλεσμα, όποτε βέβαια αυτό είναι δυνατόν και υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί. Άλλωστε δεν πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός πως οι περιπτώσεις κατά τις οποίες εφαρμόζονται οι μέθοδοι εκείνες όπου η μία πλευρά “νικά” και η άλλη “χάνει”, δεν έχουν πάντα και το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει διότι η πλευρά που νιώθει ότι έχει χάσει κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων, αισθάνεται μη παραγωγική και μπορεί ακόμα και να σαμποτάρει την όλη προσπάθεια, ώστε να αποδειχθεί ότι ήταν λάθος η μη επιλογή των απόψεών της.

Ὑ Συμφωνία ως προς τον καθορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των στόχων, που έχουν οι δύο πλευρές από την προσπάθεια επίλυσης των διαπληκτισμών. Επίσης πρέπει να έχουν τεθεί εκ των προτέρων, με ξεκάθαρο τρόπο, οι ρόλοι του κάθε ατόμου στην προσπάθεια αυτή, ώστε να αποφεύγονται παρεξηγήσεις. Ακόμα κρίνεται σκόπιμο να έχουν καθοριστεί οι τρόποι και μέθοδοι μέτρησης των τελικών αποτελεσμάτων.

Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥ

ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ ^(Ε)

Θεωρείται φρόνιμο τα προβλήματα που δημιουργούν τους διαπληκτισμούς να εξετάζονται αποπροσωποποιημένα, καθώς έτσι δεν ελλοχεύει ο κίνδυνος για αποπροσανατολισμό από το ζήτημα και εμπλοκή σε κριτική προς το πρόσωπο, είτε που το δημιούργησε είτε που το ανέσυρε στην δημοσιότητα. Εντούτοις, πολλές φορές είναι απαραίτητη η συμμετοχή ενός ατόμου ως μία “τρίτη” αντικειμενική άποψη, η οποία παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα αυτά, έχουμε:

1. Ένα τρίτο άτομο ή ομάδα ατόμων δέχεται ευκολότερα τις διαφορετικές απόψεις που μπορεί να ακουστούν στην διάρκεια της διαδικασίας επίλυσης.
2. Είναι ευκολότερο να ακούσει και να κατανοήσει τις διάφορες απόψεις χωρίς να κρίνει είτε την ίδια την άποψη είτε τον ομιλητή.
3. Μπορεί ευκολότερα να κατανοήσει την φύση του προβλήματος και να μην αποπροσανατολισθεί από κριτικές των ομιλούντων επί του θέματος.

4. καταλαβαίνει τα συναισθήματα των ομιλούντων και κρίνει, αφού πρώτα τα συνυπολογίσει στην εκτίμησή του.
5. Μπορεί να προτείνει κανόνες διαλόγου, σεβαστούς από όλες τις πλευρές.
6. Μπορεί να διατηρήσει την όλη διαδικασία σε ένα καλό επίπεδο, όσον αφορά τον σεβασμό και την κατανόηση, διατηρώντας ή και ανανεώνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ^(D)

Σε περιπτώσεις όπου ο διαπληκτισμός καταλήξει να ζητά επίλυση από ένα “τρίτο” άτομο, τότε αυτό πρέπει να γνωρίζει πώς να χειριστεί την όλη διαδικασία. Πρέπει δηλαδή να έχει επίγνωση των δραστηριοτήτων του, οι οποίες είναι αρκετές και με μεγάλο βαθμό σημαντικότητας.

- Πρέπει να καθορίζει τις προσδοκίες της διαπραγμάτευσης, δηλαδή ποιο είναι το επιθυμητό από το σύνολο των εργαζομένων αποτέλεσμα.
- Πρέπει να θέτει τους βασικούς κανόνες που θα ισχύουν κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ούτως ώστε να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις ανάμεσα στους συνομιλητές και να είναι γνωστό το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί η διαπραγμάτευση.
- Πρέπει να προσδιορίζει την σειρά με την οποία θα μιλήσει κάθε ένας εργαζόμενος για να εκθέσει το πρόβλημα και τις απόψεις του πάνω σε αυτό.
- Πρέπει να προσπαθεί να ελέγχει τον βαθμό ειλικρίνειας των επιχειρημάτων των εργαζομένων, καθώς δεν είναι δυνατόν να εξαχθεί αποτέλεσμα που να βασίζεται σε ανειλικρινή γεγονότα.

- ü Πρέπει να συγκρατεί τις εκδηλώσεις εχθρότητας και βίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- ü Καλό είναι να αποφεύγει τις αξιολογήσεις και τις συγκρίσεις των ιδεών και των αντιλήψεων των ομάδων των εργαζομένων, διότι έτσι φαίνεται να μεροληπτεί. Ακόμα και αν έχει καταλήξει σε ένα τελικό αποτέλεσμα, πρέπει να το ανακοινώσει αφού πρώτα όλες οι ομάδες εργαζομένων έχουν εκφρασθεί ελεύθερα και όχι κατά την διάρκεια των αγορεύσεών τους.
- ü Πρέπει να διασφαλίζει το αίσθημα κατανόησης των απόψεων όλων των εργαζομένων, γεγονός που επιτυγχάνεται μέσω εύστοχων σχολίων επί των λεγόμενων και παρατηρήσεων επί του θέματος.
- ü Τέλος, αφού έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία του διαλόγου, είναι στην δικαιοδοσία του διαχειριστή να παρακολουθεί τις μετέπειτα εξελίξεις. Αυτές μπορεί να αφορούν την επίλυση του προβλήματος που προκάλεσε τον διαπληκτισμό καθώς και την εξέλιξη των επαγγελματικών σχέσεων ανάμεσα στις αντιμαχόμενες πλευρές των εργαζομένων.

ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΕΙ ΕΝΑΣ “ΔΥΣΚΟΛΟΣ”

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ⁽⁷⁾

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα στέλεχος, στην προσπάθειά του να βρεθεί η κατάλληλη λύση στο διαπληκτισμό που έχει δημιουργηθεί, δεν είναι άλλο από τις περιορισμένες δυνατότητες και η έλλειψη εμπειρίας που έχουν οι αντιμαχόμενες πλευρές πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Μέρος αυτών των

περιορισμένων δυνατοτήτων είναι και η αρνητική προδιάθεση αρκετών εργαζομένων είτε προς τους συναδέλφους τους είτε προς τα ανώτερα στελέχη και την ίδια την επιχείρηση.

Πρέπει όμως να γίνει ένας διαχωρισμός όσον αφορά τα προβλήματα που ανακύπτουν από τα συγκεκριμένα άτομα. Τα περισσότερα εξ αυτών είναι άνευ σημασίας και δημιουργούνται χωρίς κάποιο ιδιαίτερο λόγο. Υπάρχουν όμως και αυτά που απαιτούν συγκεκριμένη μεταχείριση, καθώς έχουν ανακύψει εξαιτίας σημαντικού προβλήματος της εταιρίας. Για τα πρώτα μπορεί και να ακολουθηθεί η μέθοδος της αποφυγής, αφού η πηγή της δημιουργίας τους δεν βρίσκεται εντός της επιχείρησης και ευθύνονται περισσότερο τα άτομα και ο ιδιότροπος χαρακτήρας τους, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει λόγος να επενδυθεί χρόνος και κόπος. Τα τελευταία όμως είναι δυνατόν να έχουν δημιουργηθεί από εργαζόμενους με ήπιο, κατά τα άλλα, χαρακτήρα, οι οποίοι παρουσιάζουν σημάδια αρνητικότητας και έντονης δυσαρέσκειας εξαιτίας του συγκεκριμένου προβλήματος.

Αναφερόμενοι στα προβλήματα της πρώτης κατηγορίας πρέπει να περιορίσουμε τον χρόνο που θα συνδιαλεχθούμε στο ελάχιστο δυνατό. Η αρνητικότητα των εργαζομένων είναι καλό να γίνεται γνωστή στην επιχείρηση, εντούτοις δεν πρέπει να μας αποπροσανατολίζει από πιο σημαντικά προβλήματα και να μας κάνει να σπαταλάμε πολύτιμο χρόνο. Άλλωστε, όπως είναι αναμενόμενο, η πηγή της δυσαρέσκειας αυτών των υπαλλήλων είναι εκτός ορίων εταιρίας και δεν πρέπει να αφορά τους διοικούντες της αλλά κάποιον ψυχολόγο, ίσως. Ακόμα και αν ασχοληθούμε διεξοδικά με τα άτομα αυτά, θα αποδειχθεί εκ των υστέρων, πως απλά θέλουν να πουν την προσωπική τους ιστορία, η οποία τις περισσότερες φορές δεν σχετίζεται με το υποτιθέμενο πρόβλημα και απλά το τελευταίο έχει χρησιμοποιηθεί ως αφορμή. Τα συγκεκριμένα άτομα, εν

κατακλείδι, δεν χρειάζονται κάποιον επιλυτή διαπληκτισμών αλλά μία διαφορετική ζωή! Για αυτό τον λόγο πρέπει:

- Να αποφεύγουμε να αφιερώνουμε πολύ χρόνο.
- Αν είμαστε αναγκασμένοι να συνδιαλεχθούμε, να γίνεται ξεκάθαρο πως αν και σεβόμαστε την άποψή τους, δεν την αποδεχόμαστε. Αντίθετα, είμαστε αισιόδοξοι και ευχαριστημένοι από την εργασία μας.
- Αν το πρόβλημα παραμένει ανάμεσα σε δύο άτομα, τότε πρέπει να συμβουλέψουμε το εν λόγω άτομο να ζητήσει την βοήθεια ενός ειδικού ή να απευθυνθούμε σε κάποιον ανώτερό μας.
- Αν δεν υπάρχει καλυτέρευση από την πλευρά του συγκεκριμένου ατόμου, πρέπει να το συμβουλέψουμε να κοιτάξει προς κάποια άλλη εργασιακή κατεύθυνση, που θα το βοηθήσει να βρει την ψυχική του ισορροπία.

Περνώντας στα προβλήματα της δεύτερης κατηγορίας, καλό είναι να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Να αποσαφηνιστεί εξ αρχής αν τα άτομα αυτά δεν είναι από την φύση τους εχθρικά. Αν δεν είναι, τότε πρέπει να βοηθήσουν και τα ίδια στην αντιμετώπιση της διένεξης, ενώ αν είναι δεν αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού για την ίδια την επιχείρηση.
- Να δείχνουμε την απαραίτητη σοβαρότητα στα λεγόμενά τους. Τα άτομα που εκφράζουν την δυσαρέσκειά τους δεν είναι εκ φύσεως αρνητικά προδιατεθειμένα, ως εκ τούτου πρέπει να φαίνεται πως τα αιτήματά τους γίνονται κατανοητά και πως τα ίδια δεν υποτιμούνται.
- Να είμαστε προδιατεθειμένοι θετικά απέναντι στον εργαζόμενο ή στις ομάδες εργαζομένων που εκφράζουν τους προβληματισμούς τους. Δεν είναι λίγες οι

φορές που θέλουν απλά να εξωτερικεύσουν άμεσα τις ιδέες τους και αν δεν γίνει αυτό τότε γίνονται εχθρικοί απέναντι στον συνομιλητή και αντιμετωπίζουν τον διάλογο και την προσπάθεια εξεύρεσης λύσης με μεγάλη αρνητικότητα και προσπαθούν να την υπονομεύσουν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ⁽³⁾

Υπάρχουν τρεις (3) μέθοδοι επίλυσης διαπληκτισμών:

1. Ο πρώτος τρόπος κατευθύνει την επίλυση των προβλημάτων προς ένα και μοναδικό πρόσωπο.
2. Ο δεύτερος τρόπος αναφέρεται στην επίλυση μέσω διαπραγματεύσεων μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών.
3. Ο τρίτος τρόπος αναφέρεται στην λύση μέσω ενός “τρίτου προσώπου”.

Ο πρώτος τρόπος είναι ίσως και ο συνηθέστερος καθώς οι επιχειρήσεις είναι έτσι δομημένες ούτως ώστε είτε οι εργαζόμενοι να μην θέλουν να εκφράσουν την γνώμη τους, φοβούμενοι τυχόν συνέπειες, είτε οι διοικούντες να θέλουν να αναλάβουν την ευθύνη αλλά ταυτόχρονα και την αναγνώριση πως είναι ικανοί να αντιδρούν σωστά, γεγονός που είναι λογικό ότι ισχυροποιεί το εργασιακό τους όνομα μέσα στην εταιρία.

Ο δεύτερος τρόπος είναι σαφές πως δείχνει ιδιαίτερα στοιχεία πολιτισμού, καθώς για την επίλυση του προβλήματος που μπορεί να έχει προκύψει, είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των φορέων που έχουν δημιουργήσει την συγκεκριμένη αντιδικία αλλά και άλλων ατόμων, τα οποία εμπιστεύονται για την κρίση τους όλες οι πλευρές. Ο συγκεκριμένος τρόπος φαίνεται πως χρησιμοποιείται περισσότερο για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από διμερείς σχέσεις, διότι οι δύο πλευρές θέλουν να

διατηρούν καλές σχέσεις και να μην δυναμιτίζουν το κλίμα ανάμεσά τους αλλά και τις μελλοντικές επαφές τους.

Ο τρίτος και τελευταίος τρόπος είναι ουσιαστικά η τελευταία λύση, αν κανένας από τους δύο προηγούμενους τρόπους δεν αποφέρει αποτέλεσμα. Εντούτοις πρέπει να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στην εξαναγκαστική και μη εξαναγκαστική μορφή του. Στην πρώτη περίπτωση, οι δύο πλευρές προχωρούν στην επίλυση του προβλήματος που έχει ανακύψει μέσω της διαμεσολάβησης ενός τρίτου προσώπου, το οποίο αποφασίζει το πώς θα λυθεί το συγκεκριμένο ζήτημα. Το πρόσωπο αυτό πρέπει να είναι σεβαστό και να εμπνέει σιγουριά και εμπιστοσύνη και στις δύο αντικρουόμενες μεριές, με συνηθέστερη την επιλογή ενός ατόμου από την διοίκηση της εταιρίας. Ακόμα, σε αυτήν την κατηγορία εμπίπτει και η επίλυση μέσω δικαστηρίου.

Στην δεύτερη περίπτωση, η μόνη διαφορά είναι πως αυτό το “τρίτο πρόσωπο” το επιλέγουν οι έχοντες την διαφωνία, χωρίς να κατέχει επίσης κάποια σημαντική θέση μέσα στον οργανισμό. Πρέπει απλώς να είναι αποδεκτό από όλους.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ & ΕΠΙΛΥΣΗΣ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΚΑΤΑ LEWIN^(G)

Πρέπει να διευκρινίσουμε πως στην δημιουργία αλλά κυρίως στην επίλυση των διαπληκτισμών, σημαντικό ρόλο παίζει ο χαρακτήρας των διαπλεκόμενων στην διαδικασία καθώς και τα χαρακτηριστικά της κάθε περίπτωσης. Καταλήγουμε λοιπόν σε ένα μοντέλο, διαμορφωμένο από τον Kurt Lewin, ως εξής: $B=f(P,S)$ ή αλλιώς $B_{(A)}=f_1(P)+f_2(S)+f_3(P*S)$, όπου $B_{(A)}$ είναι η συμπεριφορά ενός παίκτη που

εμφανίζεται ως άθροισμα των επιμέρους συναρτήσεων των χαρακτήρων των παικτών και στοιχείων αυτών $f_1(P)$, όπως η εμπιστοσύνη, η γνώση και τα κίνητρα, των χαρακτηριστικών της κάθε κατάστασης $f_2(S)$ αλλά και των αποτελεσμάτων του συνδυασμού των δύο παραπάνω παραγόντων $f_3(P*S)$.

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ

ΚΑΤΑ LEVINE ⁽¹²⁾

Ο καθηγητής Levine έχει υιοθετήσει ένα σύστημα πολύ απλό και εύχρηστο, το οποίο μπορεί να ακολουθηθεί από τους εργαζόμενους χωρίς ουσιαστικά να χρειάζεται εμπειρία και ιδιαίτερες γνώσεις, καταλήγοντας στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το πρώτο και ίσως πιο δύσκολο βήμα είναι η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ αντιμετώπισης των διαπληκτισμών από πλευράς των εργαζομένων. Τα άτομα πρέπει να επιλέξουν τον τρόπο, τις ιδέες και τις αντιλήψεις, που θα ακολουθήσουν σταθερά καθ' όλη την πορεία των διαπραγματεύσεων. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν δημιουργικό πνεύμα, να πιστεύουν ότι είναι δυνατόν να φτάσουμε στην επίλυση του προβλήματος και να εμπιστεύονται τα συναισθήματά τους.

Επίσης οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την διάθεση και την υπομονή όχι μόνο να λένε την δική τους άποψη, αλλά να ακούνε προσεκτικά την γνώμη και τα επιχειρήματα των άλλων. Έτσι εξασφαλίζουν τον αμοιβαίο σεβασμό και την αξιοκρατία κατά την διάρκεια του διαλόγου.

Στο τρίτο στάδιο, οι εργαζόμενοι πρέπει να οραματίζονται το τελικό αποτέλεσμα και να προσπαθούν να βρουν τους κατάλληλους τρόπους για να το πετύχουν. Το τελικό

αποτέλεσμα είναι επιθυμητό να συνδυάζει τις ιδέες όλων των εργαζομένων που εμπλέκονται στον διαπληκτισμό με τον καλύτερο τρόπο αντί να στοχεύει η κάθε πλευρά στην επικράτηση των ιδεών της. Ουσιαστικά, η μέθοδος που προτείνεται έμμεσα από τον Levine είναι η συνεργασία μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, μια συνεργασία που θα αποδώσει την ιδανική λύση για την εταιρία.

Έχοντας επιλέξει την μέθοδο που θα χρησιμοποιήσει ο κάθε εργαζόμενος, πρέπει να την εφαρμόσει. Γίνεται ο διαχωρισμός αυτός, διότι η θεωρία της μεθόδου φαίνεται εύκολη αλλά η εφαρμογή της πολλές φορές δεν είναι. Για να έχει αποτέλεσμα η διαδικασία πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν το θάρρος να εκφράσουν τις ιδέες τους σε όλο τους το φάσμα, χωρίς να αποκρύπτουν απολύτως τίποτα, καθώς μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να υπάρξει πραγματικός διάλογος με βάσιμα και αληθινά επιχειρήματα.

Συνεχίζοντας, οι εργαζόμενοι και από τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές πρέπει να συμφωνήσουν όχι προς το τελικό αποτέλεσμα αλλά προς τις συνιστώσες που θα το αποτελούν. Θα πρέπει δηλαδή να συμφωνήσουν ως προς το πλαίσιο της τελικής απόφασης που θα επιλύει τον διαπληκτισμό.

Το έκτο στάδιο επίλυσης των διαπληκτισμών είναι η συμφωνία ως προς το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί ο διάλογος ανάμεσα στις αντιμαχόμενες πλευρές. Θα πρέπει δηλαδή να συμφωνηθούν οι κανόνες που θα ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις και να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες για ένα τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι η εύρεση της άριστης λύσης, η οποία σίγουρα θα προέλθει αν ακολουθηθούν τα παραπάνω στάδια.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΚΑΤΑ FISHER

& URY ⁽¹⁹⁾

Ο Robert Fisher και ο William Ury έχουν δημιουργήσει ένα μοντέλο για την διαδικασία διαπραγματεύσεων. Υπάρχουν μάλιστα κάποια συγκεκριμένα σημεία που πρέπει να προσεχθούν, αν θέλουμε οι διαπραγματεύσεις να είναι επιτυχείς και δημιουργικές.

- ü Οι διαπραγματεύσεις δεν πρέπει να γίνονται πάνω σε εγωκεντρικές θέσεις. Με αυτόν τον τρόπο ταυτίζονται οι απόψεις που ακούγονται στην διάρκεια της διαδικασίας με συγκεκριμένα άτομα και πλέον είναι πολύ πιθανός ο κίνδυνος η συζήτηση να ξεφύγει από τα πραγματικά προβλήματα και να επεκταθεί σε διαμάχες που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα σε συγκεκριμένους εργαζόμενους. Αν αποφευχθεί ο σκόπελος αυτός, τότε είναι πιθανόν να καταλήξουμε σε συζητήσεις που θα αφορούν συγκεκριμένα προβλήματα και θα μπορούμε να φτάσουμε πολύ πιο εύκολα στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
- ü Οι διαπραγματεύσεις πρέπει να επικεντρώνονται στις πηγές δημιουργίας των διαπληκτισμών και όχι στο τελικό αποτέλεσμα, που μπορεί και να αποπροσανατολίσει την όλη συζήτηση. Αν γίνει το λάθος να “κοιτάμε το δέντρο” και να “χάνουμε το δάσος”, τότε είναι σχεδόν απίθανο να καταλήξουμε σε ένα αποτέλεσμα που θα επιλύει το πρόβλημα σε βάθος και όχι επιφανειακά.
- ü Είναι μεγάλης σημασίας το γεγονός της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων εργαζομένων, που συμμετέχουν στον διάλογο. Επειδή πολλές φορές τα συναισθήματα κρύβονται πίσω από τα λόγια, είναι σημαντικότερο να γνωρίζουμε, ή τουλάχιστον να προσπαθούμε να κατανοήσουμε, τα συναισθήματα παρά να κρίνουμε από τα λεγόμενα των εργαζομένων. Άλλωστε

δεν πρέπει να ξεχνάμε πως υπάρχουν αρκετά άτομα, τα οποία φοβούνται να εκφραστούν ελεύθερα στον εργασιακό τους χώρο, με αποτέλεσμα τα λεγόμενά τους να μην δείχνουν ξεκάθαρα τα συναισθήματά τους.

Û Πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικά σχέδια και φαντασία πριν και κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων αντίστοιχα. Τα εναλλακτικά σχέδια μας βοηθούν στο να αποβάλλουμε το άγχος για την συνέχεια των διαπραγματεύσεων σε περιπτώσεις που φαίνεται ότι οδηγούμαστε σε αδιέξοδο. Η φαντασία μας επιτρέπει, σαν συνέχεια των εναλλακτικών σχεδίων, να είμαστε ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι στην διαδικασία της επίλυσης των διαπληκτισμών και να μπορούμε να δημιουργήσουμε σενάρια επίλυσης αν δεν επιτευχθεί αυτή από το αρχικό σχέδιο.

Πέρα από την βασική στρατηγική του συγκεκριμένου μοντέλου, προτείνονται επιπρόσθετα και κάποιες πληροφορίες που αφορούν συγκεκριμένες ερωτήσεις, οι οποίες μας βοηθούν να κατευθύνουμε την συζήτηση εκεί που πραγματικά θέλουμε και με τον τρόπο που θέλουμε.

Πρώτον, μπορούμε να κάνουμε ερωτήσεις που αναφέρονται στο άτομο με το οποίο συνδιαλεγόμαστε. Έτσι, του δίνουμε το έναυσμα να μας μιλήσει για τα δικά του προβλήματα και να αποφύγει την κριτική άλλων εργαζομένων.

Δεύτερον, κάνουμε ερωτήσεις που έχουν σαν απάντηση την λέξη “ναι”. Έτσι, τους κατευθύνουμε να έχουν ένα θετικό τρόπο σκέψης.

Ακόμα, ρωτάμε για διευκρινήσεις με την λέξη “γιατί;”. Δίνουμε κατά αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία στον εργαζόμενο να μας αναπτύξει τις απόψεις του αναλυτικά και με επιχειρήματα.

Επίσης, οι ερωτήσεις μας μπορούν να είναι “ανοιχτές” όσον αφορά την απάντηση για τον ίδιο λόγο που ρωτάμε με την λέξη “γιατί;”. Αυτές οι λέξεις είναι οι: “ποιος”, “πως”, “πού” και “γιατί”.

Επιπρόσθετα, πρέπει να προβληματίζουμε τους εργαζόμενους ώστε να σκέπτονται και οι ίδιοι εναλλακτικά σχέδια. Αυτό μπορεί να γίνει με ερωτήσεις του τύπου “...και τι θα κάνουμε αν...”.

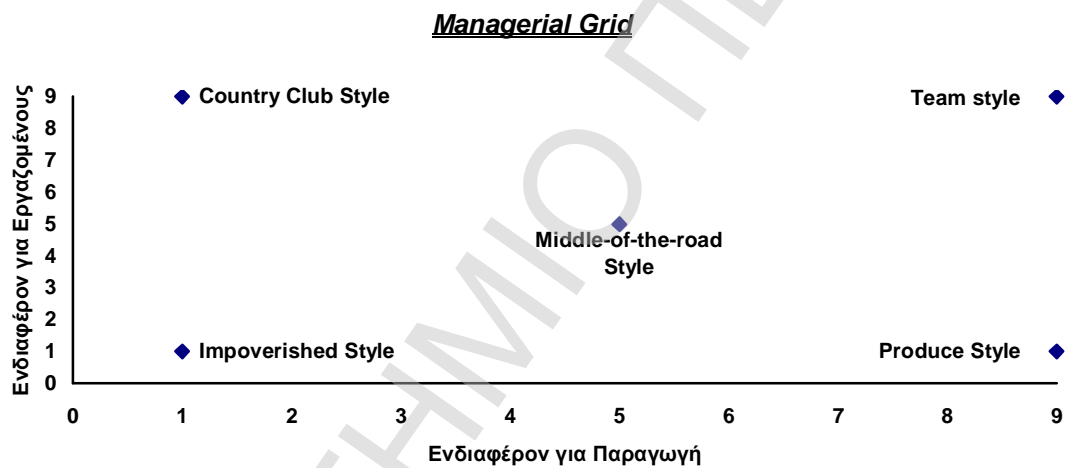
Πέραν των ερωτήσεων πρέπει να γνωρίζουμε πως δεν πρέπει να επικρατεί σιωπή διότι έτσι δεν καταλήγουμε σε αποτέλεσμα. Η μόνη περίπτωση κατά την οποία πρέπει να σιωπήσουμε για λίγα δευτερόλεπτα είναι όταν μας ζητηθεί η άποψή μας επί του θέματος ή όταν πρέπει να σχολιάσουμε τα λεγόμενα ενός εργαζόμενου. Τότε, δείχνουμε πως σκεπτόμαστε πριν μιλήσουμε, ώστε να γίνουμε σεβαστοί από τους συνομιλητές και ότι η απάντησή μας είναι αποτέλεσμα σκέψης και όχι άμεσης αντίδρασης.

Τέλος, πρέπει να γνωρίζουμε πότε να εντεινουμε τους ρυθμούς της συζήτησης και κυρίως πότε να ρίχνουμε τους τόνους. Έτσι, μπορούμε να κατευθύνουμε την διαδικασία όπως θέλουμε και να ελέγχουμε τις αντιδράσεις των συνομιλητών, ώστε να μην υπερβαίνουμε τα όρια.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ⁽⁹⁾

Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει δημιουργηθεί από τον Robert Blake και τον Jane Mouton το 1964 και έχει αποτελέσει την βάση αλλά και την πηγή έμπνευσης και για άλλα μοντέλα διαχείρισης, όπως αυτό της διοίκησης διαπληκτισμών του Thomas Kilmann.

Το managerial grid model είναι ένα συμπεριφοριστικό μοντέλο ηγεσίας και διοίκησης. Βασίζεται σε πέντε (5) διαφορετικά είδη διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, είτε με το ενδιαφέρον να περιστρέφεται γύρω από την παραγωγή είτε γύρω από τον εργαζόμενο. Χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από το 1, η οποία θεωρείται η χαμηλότερη βαθμολόγηση άρα και το ελάχιστο ενδιαφέρον, ως το 9, το οποίο απεικονίζει το υψηλότερο ενδιαφέρον, για τους δύο υπό μελέτη τομείς.



ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ΤΩΝ

THOMAS – KILMANN⁽¹⁾

Έχοντας διευκρινίσει ότι η δημιουργία των αντιμαχιών στον εργασιακό χώρο είναι ουσιαστικά αναπόφευκτη, πρέπει να περάσουμε στις μεθόδους αντιμετώπισής τους.

Βάση της θεωρίας του Wisinski, οι μέθοδοι αυτές είναι οι εξής πέντε:

- Ανταγωνισμός. Η βάση αυτής της θεωρίας είναι ότι η κάθε αντιμαχόμενη πλευρά προσπαθεί να επιβάλει ολοκληρωτικά την δική της άποψη, δηλαδή σε

ορολογία της θεωρίας παιγνίων είναι μια “win - lose” προσέγγιση. Η κάθε πλευρά δεν ενδιαφέρεται για την εξεύρεση της επίλυσης του προβλήματος που θα αφήσει ικανοποιημένους όλους τους εμπλεκόμενους. Αντίθετα είναι μια επιθετική αντιμετώπιση με στόχο την κυριαρχία της άποψης της μίας από τις δύο πλευρές. Για την επίτευξη αυτού του στόχου πρέπει η κάθε πλευρά να επιβάλει την ανωτερότητα της σκέψης της και να ακολουθήσει την στρατηγική του πειθαναγκασμού και της επιθετικότητας. Παρότι η συγκεκριμένη μέθοδος φαίνεται να μην παρέχει εγγυημένα θετικά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές, εντούτοις υπάρχουν ορισμένες καταστάσεις όπου θεωρείται ως η καταλληλότερη. Αυτές είναι οι περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, κατά τις οποίες απαιτείται άμεση και δραστική αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων.

Ü Συμβιβασμός. Η μέθοδος αυτή ουσιαστικά είναι η αντίθετη αυτής του ανταγωνισμού. Πρόκειται για μια “lose – win” προσέγγιση, κατά την οποία η μία από τις αντιμαχόμενες πλευρές είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει προς όφελος της άλλης πλευράς. Όπως και η πρώτη, έτσι και η συγκεκριμένη μέθοδος ενώ φαίνεται πως δεν είναι δυνατόν να δώσει την άριστη λύση που επιθυμούν και οι δύο πλευρές, εντούτοις φέρεται ως η ενδεδειγμένη σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως όταν υπάρχει μεν διαφωνία αλλά η μία από τις δύο πλευρές δεν έχει τόσο μεγάλο ενδιαφέρον για το τελικό αποτέλεσμα όσο η άλλη, ή όπως όταν η μία από τις δύο πλευρές έχει τόση εμπιστοσύνη στην ορθότητα της απόφασής της και ταυτόχρονα στην φαιδρότητα της αντίθετης, ώστε θελημένα υποχωρεί για να επιλεγθεί η άποψη της αντιμαχόμενης της πλευράς και να αποδειχθεί ότι η επιλεγθείσα απόφαση δεν ήταν η κατάλληλη και κακώς δεν επιλέχθηκε η πρόταση των ιδίων. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί

πως ο διακανονισμός αποτελεί την πιο έξυπνη αντιμετώπιση επίλυσης διαπληκτισμών, όχι από πλευράς συμφερόντων αλλά από την σκοπιά πως φανερώνει ευφυή άτομα, τα οποία μπορούν να κάνουν αυτοκριτική και μέσα από ώριμη σκέψη να καταλήξουν πως τα πλεονεκτήματα της “αντίπαλης” πλευράς είναι ξεκάθαρα και περισσότερα.

ü Αποφυγή. Σε αυτήν την περίπτωση και οι δύο πλευρές υποχωρούν και ουσιαστικά παραιτούνται των διεκδικήσεών τους. Πρόκειται δηλαδή για μια “lose – lose” προσέγγιση, η οποία ακολουθείται όταν και οι δύο πλευρές φαίνεται πως δεν μπορούν να προχωρήσουν σε διάλογο που θα δώσει την λύση στην διαφωνία που έχει προκύψει. Παρόλα αυτά, φαίνεται πως η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται ως η κατάλληλη όταν και οι δύο αντιμαχόμενες πλευρές συμφωνούν στην δευτερεύουσα σημασία του ανακύψαντος ζητήματος ή ακόμα όταν δεν υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος για την μελέτη του προβλήματος και εξεύρεση της άριστης λύσης του.

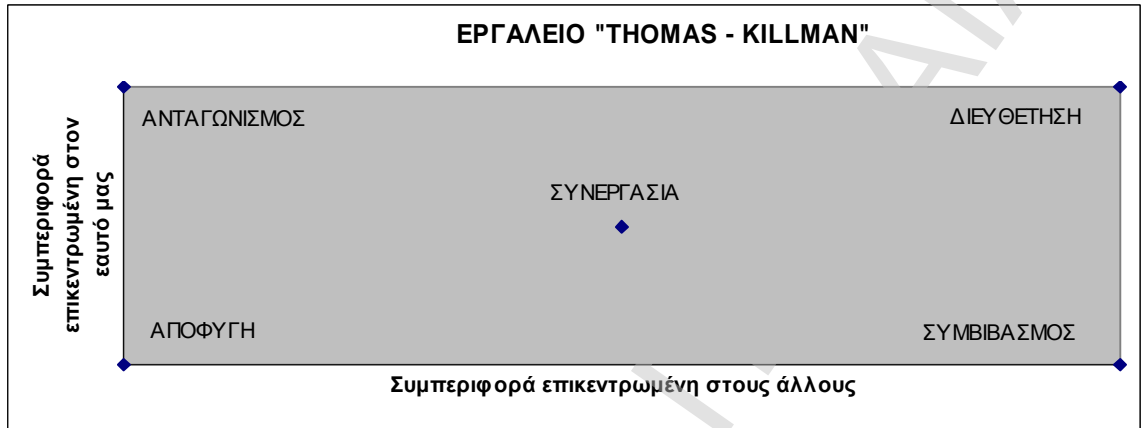
ü Διευθέτηση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση απαιτεί αμοιβαίες υποχωρήσεις, διάλογο, εξισορρόπηση όλων των παραγόντων που έχουν συμβάλει στην δημιουργία διαφωνιών καθώς και υψηλό βαθμό ελιγμών κατά την διάρκεια εξεύρεσης της άριστης λύσης. Μπορούμε να πούμε πως πρόκειται για μια “win – lose”/“win – lose” τοποθέτηση, καθώς και οι δύο πλευρές κερδίζουν κάποια από τα ζητούμενά τους αλλά οπωσδήποτε, υποχωρώντας σε κάποιες άλλες θέσεις τους, δεν γίνονται δεκτά όλα τους τα αιτήματα. Είναι απαραίτητο σε αυτήν την μορφή διαπραγματεύσεων να έχει αποφασίσει η κάθε πλευρά σε ποια από τα αιτήματά της είναι διατεθειμένη να κάνει πίσω. Όπως και στις προηγούμενες μεθόδους, έτσι και σε αυτήν ταιριάζουν κάποιες καταστάσεις

κατά τις οποίες κρίνεται απαραίτητη η χρήση της. Όταν λοιπόν και τα δύο αντιμαχόμενα μέρη έχουν ίση εξουσία και δύναμη στον εργασιακό χώρο ή όταν ο χρόνος γίνεται αρκετά πειστικός ως προς την λήψη της τελικής απόφασης, τότε η λύση του συμβιβασμού κρίνεται ως η ενδεδειγμένη.

Ü Συνεργασία. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται συνήθως ως η καλύτερη μέθοδος επίλυσης διαπληκτισμών και μπορεί να αναφερθεί σε ορολογία θεωρίας παιγνίων ως “win – win” κατάσταση. Παρόλα αυτά, είναι η πιο δύσκολη μέθοδος ως προς την εφαρμογή της, καθώς ο τελικός της στόχος είναι η εξεύρεση μιας νέας, αποδεκτής από όλες τις πλευρές λύσης, γεγονός που απαιτεί αρκετό χρόνο και κόπο. Η ουσιαστική διαφορά με την μέθοδο του συμβιβασμού είναι ότι καμία από τις αντικρουόμενες πλευρές δεν υπαναχωρεί κάποιων αιτημάτων της. Αντίθετα προσπαθούν από κοινού να βρουν την λύση εκείνη που θα ικανοποιεί και τους δύο. Όπως είναι λογικό, η προσπάθεια αυτή, για να στεφθεί από επιτυχία, πρέπει να περιβάλλεται από κλίμα εμπιστοσύνης, εκτίμησης και αμοιβαίου σεβασμού, ώστε η κάθε πλευρά να προσπαθεί να κατανοήσει την συμπεριφορά της άλλης, την θέλησή της και τις απόψεις της. Σε αυτήν λοιπόν την μέθοδο δεν αποτελεί αυτοσκοπό η συμφωνία των δύο πλευρών αλλά η επίλυση των διαπληκτισμών με αμοιβαία αποδεκτούς όρους.

Οι πέντε αυτές τακτικές που μπορεί κάποιος να υιοθετήσει στην προσπάθεια επίλυσης των διαπληκτισμών αναφέρονται και ως “εργαλείο επίλυσης διαπληκτισμών των Thomas – Kilmann”, οι οποίοι είναι οι πρώτοι που έθεσαν σε σωστή βάση τα παραπάνω δεδομένα και τα παρουσίασαν με τακτοποιημένη μορφή. (10)

Οι συγκεκριμένες στρατηγικές προσδιορίζονται από δύο βασικούς παράγοντες, οι οποίοι ανάλογα με τον βαθμό τους καθορίζουν και την εκάστοτε μέθοδο. Οι δύο αυτοί παράγοντες είναι η συνεργατικότητα και η αίσθηση θετικού πνεύματος.



ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΙΑΣ “WIN – LOSE”

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ^(E)

Αν ο αρχικός στόχος των δύο αντικρουόμενων ομάδων είναι μία “win – lose” προσέγγιση, τότε είναι πολύ δύσκολο να ξεφύγουν από αυτή την κατάσταση και να οδηγηθούν στην εφαρμογή κάποιας άλλης μεθόδου. Εντούτοις, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερος έντονα καθώς ο “νικητής” εμφανίζεται με αναπτωμένο ηθικό και αυτοπεποίθηση, αλλά ο “χαμένος” εμφανίζει σημάδια έλλειψης αφοσίωσης και ενδιαφέροντος για την εργασία του. Ενώ για τον “νικητή” τα σημάδια δεν φαίνονται, μέχρι ενός ορίου, ανησυχητικά, για τον “ηττημένο” είναι όντως. Ο τελευταίος δεν δείχνει διάθεση να προσφέρει στην εταιρία με νέες ιδέες και λύσεις των προβλημάτων της, καθώς θεωρεί πως υπάρχει ισχυρή διαβάθμιση μέσα στην επιχείρηση, η οποία δεν αφήνει το περιθώριο σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων να εκφράζουν ισότιμα την γνώμη τους συγκριτικά με κάποιες άλλες. Από την άλλη πλευρά, ο “ηττημένος”

προετοιμάζεται καλύτερα ψυχολογικά και πληροφοριακά για μία ενδεχόμενη μετέπειτα αντίστοιχη περίπτωση. Αυτό το γεγονός μπορεί να φαίνεται πως υπονομεύει τα συμφέροντα της επιχείρησης αλλά βασικά βοηθά στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων και στην πρόοδο της εταιρίας.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟ ^(Ε)

Αν η προσέγγιση “win – lose” δεν φαίνεται να οδηγεί στα κατάλληλα αποτελέσματα, τότε θεωρείται λογικό να οδηγηθούμε σε μία διαφορετική διαδικασία επίλυσης διαπληκτισμών, όπως η συμφωνία για λύση μερικώς ή ολικώς αποδεκτή και από τις δύο πλευρές, η οποία μπορεί να προέλθει μόνο μέσω του πολιτισμένου και υγιούς διαλόγου, όπου κάθε άποψη έχει την ίδια βαρύτητα και το τελικό αποτέλεσμα είναι σεβαστό από όλους. Πρόκειται ίσως για την δημοφιλέστερη μέθοδο επίλυσης σε μία επιχείρηση, καθώς οι διοικούντες επιζητούν την λύση του προβλήματος που θα ικανοποιεί και τους δικούς τους στόχους αλλά και τις ανάγκες των εργαζομένων και επιπρόσθετα οι τελευταίοι θέλουν να αισθάνονται συμμετοχοί στις αποφάσεις της εταιρίας. Πρέπει να τονίσουμε πως το να οδηγηθούν οι δύο πλευρές σε συμβιβασμό δεν σημαίνει πως το τελικό αποτέλεσμα κρίνεται ως μέτριας ποιότητας και απόδοσης. Αντιθέτως, είναι πολυσυλλεκτικό και συνήθως καλύπτει περισσότερες πτυχές του προβλήματος, που έχει δημιουργήσει τον διαπληκτισμό.

ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟΦΕΥΓΟΥΝ ΤΗΝ

ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ; ⁽⁷⁾

Για να προχωρήσει κανείς προς την επίλυση των διαπληκτισμών πρέπει να είναι οπλισμένος με το απαραίτητο θάρρος. Εντούτοις, τις περισσότερες φορές είναι ευκολότερο και, τουλάχιστον φαίνεται, ασφαλέστερο, με βάση τις μετέπειτα συνέπειες, να αποφύγει ο εργαζόμενος την διαδικασία επίλυσης των όποιων προβλημάτων έχουν ανακύψει στον χώρο εργασίας του. Αυτό συμβαίνει διότι το κάθε άτομο ξεχωριστά φοβάται ότι δεν θα καταφέρει να αποκομίσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την προσπάθεια επίλυσης, είτε γιατί δεν έχει την ικανότητα και την εμπειρία για μία τέτοια διαδικασία είτε διότι παρουσιάζει σημεία έλλειψης εμπιστοσύνης προς τον εαυτό του και πολύ περισσότερο άγχους ότι η αντίθετη άποψη έχει ισχυρότερα επιχειρήματα και τελικά θα επικρατήσει.

Όπως όμως τονίσαμε, η αποφυγή της διαδικασίας επίλυσης φαίνεται ασφαλέστερη, δεν είναι! Η ένταση που υπάρχει ανάμεσα στις δύο αντιμαχόμενες πλευρές συνεχίζεται και μάλιστα κλιμακώνεται, μέχρι την στιγμή που θα ξεσπάσει, πιθανότατα, με βίαιο τρόπο. Η αποφυγή λοιπόν της προσπάθειας επίλυσης των διαπληκτισμών είναι πιο πιθανόν να επιδεινώσει την ήδη επιβαρυσμένη κατάσταση παρά να την εξομαλύνει.

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ⁽⁷⁾

Πρέπει να παραδεχθούμε πως το να προχωρήσουν δύο πλευρές, που πρεσβεύουν διαφορετικές ιδέες, στην επίλυση των διαφορών τους είναι ιδιαίτερα δύσκολο και επίπονο. Εντούτοις φαίνεται ως επιβεβλημένο, ιδιαίτερα στην εποχή μας, όπου η συνεργασία στον χώρο δουλειάς διευρύνεται όλο και περισσότερο. Πλέον οι εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, αποτελούν μέλη ομάδων και ελάχιστα δρουν ατομικά, με αποτέλεσμα να συναναστρέφονται και να πρέπει να συνεργαστούν με άλλους ανθρώπους με διαφορετικές αντιλήψεις και ιδέες.

Η διαδικασία επίλυσης με την βοήθεια ενός τρίτου ατόμου, το οποίο είναι συνήθως ανώτερης εργασιακά βαθμίδας, δημιουργεί περισσότερους διαπληκτισμούς, αφού οι εργαζόμενοι νιώθουν σιγουριά ότι σίγουρα θα βρεθεί η κατάλληλη και πλέον αξιοκρατική λύση. Δεν επιτρέπει όμως στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητες εκείνες που θα τους βοηθήσουν σε παρόμοιες μετέπειτα καταστάσεις.

Ακόμα και με αυτόν τον τρόπο όμως, τα άτομα μαθαίνουν να σέβονται, να κατανοούν και να επεξεργάζονται την αντίθετη, από την δική τους, άποψη, χωρίς να είναι απαραίτητο να την αποδέχονται. Επίσης τους ενεργοποιεί την ικανότητα για κριτική και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων, αλλά το πιο σημαντικό αποτέλεσμα είναι ότι η τελική απόφαση, η οποία θα αποφασισθεί να εφαρμοσθεί με στόχο της εξάλειψη των προβλημάτων, εμπεριέχει συμμετοχή, κριτική και σκέψη από όλες τους εργαζομένους που απαρτίζουν τις αντιμαχόμενες πλευρές.

Ίσως λοιπόν να μπορούμε να ισχυριστούμε πως “ο δρόμος μέχρι την Ιθάκη”, η όλη διαδικασία δηλαδή, να πρέπει να αποτελεί την κύρια μέριμνα για μία επιχείρηση, καθώς

μέσα από αυτήν οι εργαζόμενοι γίνονται σοφότεροι, αποκτούν γνώση των καταστάσεων, μαθαίνουν να ανταπεξέρχονται σε δύσκολες καταστάσεις και κυρίως αποκτούν εμπειρία, η οποία αποτελεί το κυριότερο εφόδιο για παρόμοιες καταστάσεις.

Η ΑΠΛΟΪΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ⁽¹²⁾

Ακούγοντας κάποιος την λέξη διαπληκτισμός ή διένεξη ή διαμάχη, η σκέψη μεταφέρεται σε δύο ή περισσότερες αντικρουόμενες απόψεις από αντίστοιχες πλευρές εργαζομένων, τουλάχιστον όσον αφορά τον εργασιακό χώρο. Η προσπάθεια επίλυσης συνήθως μεταφράζεται σε έναν νικητή και σε έναν χαμένο. Ως νικητής εμφανίζεται εκείνος, του οποίου η άποψη έχει τελικά επικρατήσει και έχει γίνει αποδεκτή ως η ενδεδειγμένη λύση για την εν λόγω διένεξη ενώ ως χαμένος εκείνος του οποίου οι ιδέες φάνηκαν να μην δίνουν την κατάλληλη λύση. Πρέπει να σημειώσουμε εδώ πως τις περισσότερες φορές ο χαμένος στην συγκεκριμένη υπόθεση αισθάνεται παραμελημένος και η άποψή του υποτιμημένη, έχοντας υποστεί το αίσθημα της αδικίας και μία “συναισθηματική πληγή” που δύσκολα θα επουλωθεί. Αντίθετα, ο νικητής νιώθει να εξυψώνεται στα μάτια των συναδέλφων του και κυρίως των ανώτερόν του, έχοντας δώσει την άριστη λύση στο πρόβλημα του διαπληκτισμού.

Η ΕΝΔΕΔΕΙΓΜΕΝΗ ΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ

(12)

Το να καταλήγουμε πάντα σε ένα αποτέλεσμα με “νικητή” και “χαμένο” δεν αποτελεί μονόδρομο στις επιλογές που έχουμε. Η πλέον ενδεδειγμένη λύση σε περιπτώσεις

αντιμαχιών είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, η οποία βάσει των συνθηκών που επικρατούν αλλά και των χαρακτήρων των εργαζομένων, θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα του συνδυασμού κόστους και ικανοποίησης. Αν, μάλιστα, επιθυμούμε να έχουμε την άριστη λύση και στο θέμα της ψυχολογίας των εργαζομένων τότε θα πρέπει οι αντιμαχόμενες πλευρές να επιδιώξουν να βρουν την λύση που θα τις ικανοποιεί, χωρίς την μεσολάβηση τρίτου ατόμου, δηλαδή χωρίς παρεμβολή και την κρίση ενός ανώτερου εργασιακά στελέχους. Κάτι τέτοιο δεν αποκλείει την περίπτωση να υπάρχει τελικά “νικητής” και “χαμένος”, αλλά επίσης δεν στερεί την δυνατότητα στους εργαζόμενους να βρουν μία μέση λύση, η οποία να είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές και να έχει δημιουργηθεί από τον ιδανικό συνδυασμό των ιδεών τους.

ΤΟ ΕΜΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ⁽⁶⁾

Όπως υποστηρίζει και ο καθηγητής Levine, οι επιπτώσεις των διαπληκτισμών, ανάλογα φυσικά και με την μέθοδο επίλυσης που επιλέγεται να εφαρμοσθεί, μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Άμεσο ή χρηματοοικονομικό κόστος
- Κόστος παραγωγικότητας
- Κόστος απώλειας συνέχειας
- Συναισθηματικό κόστος

Ως άμεσο κόστος ονομάζουμε το χρηματοοικονομικό κόστος που έχει η εκάστοτε επιχείρηση από την συμμετοχή της στην διαδικασία επίλυσης των διαπληκτισμών, δηλαδή οι μισθοί των υπεύθυνων για τα συγκεκριμένα ζητήματα εργαζομένων στην

διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των δικηγόρων, που εμπλέκονται συνήθως σε υποθέσεις οι οποίες δεν λύνονται παρά μόνο μέσω δικαστικών αποφάσεων.

Με τον όρο κόστος παραγωγικότητας εννοούμε την αξία, σε χρηματικούς όρους, της ώρας, που έχει αφιερωθεί από τους εργαζόμενους και την διεύθυνση της εταιρίας στην επίλυση των συγκεκριμένων προβλημάτων, ενώ θα μπορούσε να έχει μετουσιωθεί σε παραγωγή για την επιχείρηση.

Το κόστος απώλειας συνέχειας σχετίζεται με την “απώλεια” διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, γεγονός το οποίο δεν θα συνέβαινε αν δεν λάμβανε χώρα ο εν λόγω διαπληκτισμός. Αν και φαίνεται αμελητέο, εντούτοις πρέπει να τονίσουμε πως επηρεάζει ιδιαίτερα τον τρόπο και την ποσότητα παραγωγής, καθώς η “καλή χημεία” ανάμεσα στους εργαζομένους αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας εταιρίας. Επίσης, μιλάμε για τις περιπτώσεις εκείνες όπου το πρόβλημα φαίνεται δυσεπίλυτο και καταλήγει σε αρνητικές για την επιχείρηση συνέπειες.

Τέλος, το συναισθηματικό κόστος σχετίζεται άμεσα αφενός με το κόστος απώλειας συνέχειας και αφετέρου αντικατοπτρίζει την πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι, που έχουν εμπλακεί σε μία κατάσταση διαπληκτισμού και διένεξης, είτε διότι νιώθουν να καταπιέζουν τα συναισθήματά τους είτε διότι δεν είναι ευχάριστη για αυτούς μία τέτοια διαδικασία, ανεξαρτήτως του τελικού αποτελέσματος.

ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ⁽¹³⁾

Έχει παρατηρηθεί πως πάνω από το 65% των προβλημάτων παραγωγής οφείλεται σε προβλήματα που προκύπτουν μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζόμενων.

Ο διαπληκτισμός στον εργασιακό χώρο “σημαίνει”:

- Û Σπατάλη πολύτιμου χρόνου από πλευράς εργοδοσίας ή, πιο συγκεκριμένα, του τμήματος της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για τα προβλήματα των εργαζομένων. Έρευνες έχουν αποδείξει πως το 42% περίπου του χρόνου ενός διοικούντα διοχετεύεται σε επίλυση διαπληκτισμών, διαφωνιών και παρεξηγήσεων.
- Û Λιγότερο ποιοτικές αποφάσεις από πλευράς εργαζομένων εξαιτίας της μη παραγωγικής επικοινωνίας μεταξύ τους, προσθέτοντας επίσης το κόστος των διαπροσωπικών σχέσεων που προκύπτει εξ' ορισμό σε προβληματικές σχέσεις.
- Û Αποχώρηση εργαζόμενων από την εταιρία, οι οποίοι προτιμούν μία εργασιακή θέση με λιγότερο άγχος και ένταση. Έρευνες δείχνουν πως τουλάχιστον το 50% των εργαζόμενων αποχωρεί για τον συγκεκριμένο λόγο, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό είναι οι περισσότερο παραγωγικοί και απαραίτητοι για την εταιρία εργαζόμενοι. Η αποχώρηση ενός ατόμου κοστίζει στην εταιρία από 75% έως 150% του ετήσιου μισθού του, καθώς υπολογίζονται η έλλειψη προσανατολισμού, η μείωση παραγωγικότητας και οι δαπάνες πρόσληψης νέου ατόμου.
- Û Η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό της εργασίας της ομάδας, μέσα στην οποία παρουσιάζεται το φαινόμενο του διαπληκτισμού.
- Û Μείωση του κίνητρου εργασίας στην εταιρία και χαλάρωση των ηθικών φραγμών εξαιτίας των προβλημάτων και της σύγχυσης στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.
- Û Αύξηση των δαπανών για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, εξαιτίας ψυχολογικών κυρίως νοσημάτων, η πηγή των οποίων βρίσκεται στο αναδυόμενο άγχος.

ü Χειροτέρευση της εικόνας της εταιρίας, εξαιτίας καταγγελιών για παρενόχληση και διάκριση, όπως και για σωματική ή ψυχολογική βία. Η μεταφορά των καταγγελιών στα δικαστήρια μπορεί να κοστίσει στην εταιρία ακόμα και 50000€ και μάλιστα σε περίπτωση που η επιχείρηση δικαιωθεί.

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ ^(G)

1. Εμπιστοσύνη στις ίδιες απόψεις και άρνηση συμβιβασμού: όταν ο ένας παίκτης εμφανίζει την παραπάνω τακτική, τότε έρχεται αντιμέτωπος με ένα πλήθος προβλημάτων, όπως η αίσθηση για έλλειψη συνεννόησης, η απώλεια πολύτιμου χρόνου αλλά κυρίως η προσπάθεια να πεισθεί ο αντίπαλος πως ο ίδιος δεν πρόκειται να υποχωρήσει στο ελάχιστο.
2. Απειλές και Υποσχέσεις: ο εκάστοτε παίκτης πρέπει να γνωρίζει πώς να χειρίζεται απειλές και υποσχέσεις απέναντι στον αντίπαλο, ώστε να αποκομίζει το μέγιστο δυνατό όφελος, προτρέποντας τον έτερο παίκτη να διαμορφώσει την κατάλληλη τακτική.
3. Ψέματα περί των ιδίων θέσεων και παραπλανήσεις των αντίπαλων παικτών: δεν είναι λίγες οι φορές που ο παίκτης μεγαλοποιεί ένα εναλλακτικό σχέδιο στρατηγικής στα μάτια του αντιπάλου, ώστε εκείνος να διαμορφώσει εσφαλμένα την στρατηγική που ευνοεί τον πρώτο παίκτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΠΑΙΓΝΙΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΟΥ ΩΣ ΠΑΙΓΝΙΟ

(G)

Τον διαπληκτισμό, ως φαινόμενο, μπορούμε να τον μελετήσουμε είτε από την θεωρητική του πλευρά είτε από την πρακτική του, δηλαδή εξετάζοντας τις δυνάμεις και τις πιέσεις που εφαρμόζονται ώστε να δημιουργηθεί ή την στρατηγική δημιουργίας και επίλυσής του. Η τελευταία περίπτωση φαίνεται ξεκάθαρα μέσω της θεωρίας παιγνίων.

Καθορίζουμε εξ αρχής ότι πρόκειται για ένα παίγνιο με δύο παίκτες αλλά όχι απαραίτητα μηδενικού αποτελέσματος. Είναι δηλαδή δυνατόν κάποιος να κερδίζει και κάποιος να χάνει. Επίσης, καθορίζουμε πως αναφερόμαστε σε παίγνια καθαρής στρατηγικής, δηλαδή ο κάθε παίκτης έχει μια συγκεκριμένη και αδιάλλακτη στρατηγική καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας.

Το αποτέλεσμα που θα προκύψει από την προσπάθεια επίλυσης, επιλέγοντας συγκεκριμένες στρατηγικές, είναι κατά πολύ μεγάλο ποσοστό γνωστό εκ των προτέρων. Το αποτέλεσμα αυτό συνήθως δεν ικανοποιεί και τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές.

Στην περίπτωση εξέτασης των επιχειρήσεων, είναι μάλλον γνωστή η στρατηγική που θα ακολουθήσει ο κάθε παίκτης, αφού αυτή δεν διαμορφώνεται ενστικτωδώς και κατά περίπτωση, αλλά περισσότερο από τον χαρακτήρα του. Εντούτοις, όσον αφορά διαπληκτισμό ανάμεσα σε εργαζομένους και διοικούντες, οι τελευταίοι μπορεί να έχουν την δυνατότητα, λόγω εμπειρίας και γνώσης, να διαμορφώνουν την στρατηγική τους

ανάλογα με την περίπτωση, έχοντας καλύτερη δυνατότητα πρόβλεψης της κίνησης του αντίπαλου παίκτη.

Είναι σαφές πως υπάρχει διαφοροποίηση στην επιλεχθείσα στρατηγική που θα ακολουθήσει ο κάθε παίκτης, αν γνωρίζει ή όχι την στρατηγική του αντίπαλου. Συνέπεια αυτού είναι και η διαφοροποίηση του τελικού αποτελέσματος.

Τα αρχικώς εξαγόμενα αποτελέσματα στην περίπτωσή μας δεν είναι μαθηματικώς μετρήσιμα, αλλά αντιθέτως εκφράζουν καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση.

Ένας βασικός παράγοντας επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής, κυρίως εκείνων που είναι σε θέση να τιθασεύσουν την ίδια τους την προσωπικότητα και έχουν την απαιτούμενη εμπειρία, είναι η δύναμη που έχουν σε σχέση με τον έτερο διαπληχθέντα. (Kelley 1966)

Επίσης, βασικό παράγοντα αποτελεί και ο έλεγχος που έχει ο κάθε παίκτης πάνω στην όλη διαδικασία. Στην περίπτωση μας, ο έλεγχος ταυτίζεται με την χρήση της δύναμης ώστε να καθορίσει την στρατηγική του αντιπάλου του. Αν και συνηθίζεται να αναφερόμαστε σε αλλαγή της στρατηγικής κατά την διάρκεια της διαδικασίας, εμείς θεωρούμε πως αυτή καθορίζεται εξ αρχής.

ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ - ΚΑΝΟΝΕΣ

Θα πρέπει, εκ των προτέρων, να θεωρήσουμε πως οι καταστάσεις, μπροστά στις οποίες βρίσκονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι στην καθημερινή τους ζωή στον χώρο εργασίας τους, είναι συγκεκριμένες. Αυτό σημαίνει πως, ακόμα και αν η ροή των γεγονότων μεταβάλλεται άρα μπορεί να μεταβληθεί και η ψυχολογία των εργαζομένων και συνεπώς και η αντίδρασή τους, εντούτοις δεν συγγέεται το ένα γεγονός με κάποιο άλλο.

Παραδείγματος χάριν, είναι λογικό πως μία ενδεχόμενη απόλυση συνεπάγεται και σπατάλη χρόνου όπως και μείωση της συνολικής παραγωγής. Παρόλα αυτά, θα θεωρήσουμε ως μία αυτοτελή κατάσταση την απόλυση και ως μία άλλη ανεξάρτητη κατάσταση την μείωση της παραγωγής.

Επίσης, δεν θα εξετάσουμε την ψυχοσύνθεση και την προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, που παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στις αντιδράσεις του στους διάφορους διαπληκτισμούς με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος, αλλά τις ίδιες τις αντιδράσεις του.

Ακόμα, υποθέτουμε εξ αρχής και για χάριν ευκολίας, πως οι διεκδικήσεις της κάθε πλευράς που εμπλέκεται στην διαδικασία επίλυσης διαπληκτισμών είναι τέσσερις (4) για κάθε μία. Με αυτήν την υπόθεση μπορούμε να δείξουμε ευκολότερα τα τελικά αποτελέσματα που έχει η επιλογή της κάθε τακτικής για τις δύο πλευρές, ανεξαρτήτως ποιότητας των αιτημάτων.

Τέλος, θα θεωρήσουμε πως η σύγκρουση υφίσταται ανάμεσα σε δύο μέλη, τα οποία υιοθετούν μία συγκεκριμένη στάση για την αντιμετώπιση της δυσχερούς κατάστασης. Τα μέλη αυτά μπορεί να απαρτίζονται είτε από μεμονωμένα άτομα είτε από ομάδες ατόμων, οι οποίες όμως έχουν μία συγκεκριμένη μορφή αντίδρασης, επιλεγμένη βασικά ομοφώνως αλλά ακόμα και κατά πλειοψηφία .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΞΑΓΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΟΜΑΔΑ Α'							
ΟΜΑΔΑ Β'		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΠΟΦΥΓΗ	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	
	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	---	---	---+	+++	---	
	ΑΠΟΦΥΓΗ	---	0	+++	---	+++	
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	---	---	+++	---	+++	
	ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ	---	---	+++	---	+++ (---)	
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	+++	+++	+++	+++ (---)	+++	+++

Ο πίνακας αυτός μας δείχνει τα πιθανά αποτελέσματα που μπορεί να εξαχθούν από τις διάφορες τακτικές, τις οποίες είναι δυνατόν να ακολουθήσουν είτε οι εργαζόμενοι είτε οι διοικούντες. Οι διαφορές βρίσκονται στην επεξήγηση του πίνακα αν αναφερόμαστε σε διαπληκτισμό ανάμεσα σε εργαζόμενους ή μεταξύ εργαζομένων και διοικούντων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Α' ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΟΜΑΔΑΣ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Β'

ΟΜΑΔΑ Α' – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Θεωρούμε πως η ομάδα Α' επιλέγει την στρατηγική του ανταγωνισμού, ώστε να επιτύχουν όσα περισσότερα κέρδη μπορούν με επιθετική τακτική.

Αν η ομάδα Β' επιλέξει επίσης την τακτική του ανταγωνισμού, με την ίδια λογική, τότε μάλλον οδηγούμαστε σε αδιέξοδο, με σημαντικά ψυχολογικά και διαπροσωπικών σχέσεων αποτελέσματα, καθώς έχουμε υποθέσει εξ αρχής ότι ο κάθε εμπλεκόμενος στον διαπληκτισμό επιλέγει μία συγκεκριμένη τακτική, την οποία και δεν αλλάζει. Η μοναδική περίπτωση για επιτυχημένη επίλυση, έστω και για μία από τις δύο πλευρές, είναι να αλλάξουν οι εργαζόμενοι την τακτική τους και να υποχωρήσουν σε μερικά αιτήματά τους. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι δύο ομάδες δεν καταλήγουν σε τελικό αποτέλεσμα, αφού η κάθε μία προσπαθεί να επιτύχει την απόλυτη ικανοποίηση μέσω της επίτευξης όλων των αιτημάτων της, αιτήματα τα οποία εξ ορισμού είναι αντικρουόμενα μεταξύ των δύο ομάδων. Η τελική λύση μπορεί να προέλθει μόνο με την εμπλοκή στην διαδικασία ενός διαμεσολαβητή, ο οποίος θα κρίνει ποια από τα αιτήματα θα ικανοποιηθούν, με τον τρόπο αυτό που έχουμε ήδη αναπτύξει ώστε να μην διαταραχθούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά αντιθέτως να επαναπροσδιοριστούν και να βελτιώσουν και την γενικότερη εικόνα της επιχείρησης.

Επίσης με την στρατηγική αυτή είναι σαφές πως σπαταλάται πολύτιμος χρόνος

Όταν η ομάδα Β' επιλέξει την τακτική της αποφυγής, τότε δεν έχει να αποκομίσει κανένα όφελος. Παρ' ότι η συγκεκριμένη ομάδα δεν δείχνει διατεθειμένη να εμπλακεί σε διαπληκτισμό, η αντίπαλη ομάδα φαίνεται ικανή και ισχυρή να διεκδικήσει, και εν τέλει να κερδίσει, όλα τα αιτήματά της, καθώς δεν έχει “αντίπαλο”. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δεν επηρεάζονται εμφανώς οι διαπροσωπικές σχέσεις. Εντούτοις η δυσαρέσκεια συνεχίζει να υποβόσκει στον εργαζόμενο ή στην ομάδα που εφαρμόζει την τακτική της αποφυγής της εμπλοκής σε διαπληκτισμό, με αποτελέσματα την χαλάρωση των κινήτρων για εργασία.

Αν πάλι η ομάδα Β' επιλέξει την τακτική του συμβιβασμού, τότε είναι σαφές πως η διαδικασία επίλυσης ξεκινά δυναμικά και για τις δύο ομάδες. Το πιθανότερο αποτέλεσμα είναι η ομάδα Α' να διεκδικήσει και να κερδίσει την πλειοψηφία των αιτημάτων της, ενώ η ομάδα Β' να έχει ως όφελος μόνο λίγες από τις διεκδικήσεις της, εξαιτίας της υποχωρητικότητας που δείχνει στο μεγαλύτερο μέρος του διαλόγου επίλυσης των διαπληκτισμών. Ο χρόνος, ο οποίος δαπανάται δεν είναι πολύς και επιπλέον οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζονται, αφού σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες μετά το πέρας των διαπραγματεύσεων.

Σε περίπτωση που επιλεγθεί η τακτική της διευθέτησης, τότε τα οφέλη είναι αρκετά περισσότερα για την ομάδα Β', αλλά εντούτοις δεν είναι απόλυτα κερδισμένη όπως η αντίπαλη ομάδα που έχει υιοθετήσει την τακτική του ανταγωνισμού. Σε αυτήν την περίπτωση, ο αναγκαίος για την επίλυση χρόνος είναι περισσότερος αλλά το τελικό αποτέλεσμα αφήνει ικανοποιημένες και τις δύο ομάδες και συνήθως ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις.

ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ

Με την ίδια λογική εξάγουμε τα αποτελέσματα και στην περίπτωση που η ομάδα Α’ επιλέξει την τακτική της αποφυγής.

Όπως και στην παραπάνω διαδικασία, αν η αντίπαλη ομάδα Β’ επιλέξει την τακτική του ανταγωνισμού, τότε αυτή θα είναι και η απόλυτη κερδισμένη από την διαδικασία επίλυσης, καθώς οι απαιτήσεις των αντιπάλων δεν αποκαλύπτονται ποτέ και κατά αυτόν τον τρόπο δεν έχει αντίπαλο στην όλη διαδικασία. Είναι σαφές πως ο χρόνος που χρειάζεται εδώ είναι ελάχιστος, καθώς στην ουσία δεν υπάρχει διαπληκτισμός αλλά απλή παράθεση των αιτημάτων της μίας πλευράς. Το τελικό αποτέλεσμα από ψυχολογικής πλευράς είναι να συνεχίσει να υπάρχει μία ελαφρά δυσαρέσκεια, η οποία όμως δεν είναι αρκετή για να επηρεάσει την παραγωγικότητα και το κίνητρο για εργασία.

Επίσης, αν επιλεγθεί είτε η τακτική της διευθέτησης είτε του συμβιβασμού, είναι και πάλι κερδισμένη η ομάδα Β’. Η διαφορά έγκειται στα οφέλη που θα αποκομίσει η συγκεκριμένη ομάδα, καθώς σε περίπτωση που ακολουθήσει την διευθέτηση, το κέρδος είναι λίγο μεγαλύτερο απ’ αυτό του συμβιβασμού, καθώς θέτει σε προτεραιότητα το δικό της συμφέρον και δεν είναι τόσο υποχωρητική. Εδώ, ο χρόνος που απαιτείται είναι αρκετός αλλά αντισταθμίζεται από την μη απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία, από την ανακατανομή των εργαζομένων και την τάση για αποχώρηση, που θα υπήρχε σε άλλη περίπτωση.

Το ενδιαφέρον βρίσκεται στην μοναδική περίπτωση που και οι δύο πλευρές ακολουθήσουν την τακτική της αποφυγής. Τότε, το πιθανό αποτέλεσμα είναι να μην μπουκ στην διαδικασία επίλυσης του διαπληκτισμού οι δύο ομάδες και έτσι να μην προχωρήσει η προσπάθεια επίλυσής του. Λύση δεν θα υπάρξει και επιπλέον είναι πολύ

πιθανόν να συνεχιστεί το τεταμένο κλίμα μέσα στην επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, δεν αφιερώνεται πολύτιμος χρόνος και δεν επηρεάζονται οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.

ΟΜΑΔΑ Α' – ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ

Ας δούμε τι συμβαίνει στην περίπτωση που η ομάδα Α' επιλέξει την τακτική του συμβιβασμού.

Έχοντας εξετάσει ήδη τις περιπτώσεις όπου η μία ομάδα ακολουθεί την τακτική του συμβιβασμού και η άλλη είτε του ανταγωνισμού (κερδισμένη η ομάδα του ανταγωνισμού και σε λίγες διεκδικήσεις της η ομάδα του συμβιβασμού), είτε της αποφυγής (κερδισμένη σε αρκετές διεκδικήσεις της η ομάδα που ακολουθεί τον συμβιβασμό και σε καμία αυτή που ακολουθεί την αποφυγή), προχωρούμε στις επόμενες δύο πιθανότητες.

Όταν βρεθούμε μπροστά στον συνδυασμό διευθέτησης και συμβιβασμού, τότε η τάση που υπάρχει από την ομάδα Α' για μεγαλύτερη υποχωρητικότητα αποφέρει και μικρότερα οφέλη εν συγκρίσει με την ομάδα Β'. Ο αναγκαίος χρόνος είναι αρκετός, μέχρι να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις αλλά επειδή και οι δύο πλευρές φεύγουν ικανοποιημένες μετά το πέρας της διαδικασίας, δεν επηρεάζεται η παραγωγικότητα, αλλά αντιθέτως επαναπροσδιορίζονται σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν ολόκληρη την εταιρία.

Τέλος, όταν και οι δύο ομάδες υιοθετούν την ίδια τακτική, αυτή του συμβιβασμού, τότε το κέρδος είναι αρκετά μεγάλο αφού μόνο λίγες από τις διεκδικήσεις τους δεν γίνονται δεκτές. Φυσικά ένα τέτοιο αποτέλεσμα προϋποθέτει πως γίνεται υγιής διάλογος με

απώτερο σκοπό την εξεύρεση λύσης και σε καμία περίπτωση δεν καταφεύγει κάποια πλευρά σε οποιαδήποτε μορφή βίας, λεκτικής ή σωματικής, που θα οδηγήσει την μία από τις δύο πλευρές στην αλλαγή της τακτικής, από διακανονισμό σε ανταγωνισμό, με αποτελέσματα οδυνηρά για την επιχείρηση, όπως αποχωρήσεις ικανών στελεχών, δολιοφθορές, και χαμένες μέρες εργασίας εξαιτίας του αναβρασμού.

ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ

Η μοναδική περίπτωση που οφείλουμε να εξετάσουμε είναι όταν και οι δύο ομάδες υιοθετήσουν την ίδια μορφή αντιμετώπισης, την διευθέτηση. Τότε, οι δύο ομάδες είτε αποκομίζουν σημαντικά οφέλη είτε καταλήγουν σε διαμεσολαβητή έχοντας βρεθεί προηγουμένως σε αδιέξοδο. Στην πρώτη περίπτωση, η κάθε μία ομάδα υποχωρεί και αποδέχεται την πλέον σημαντική διεκδίκηση του αντιπάλου της, δίνοντας ικανοποίηση και ευχαρίστηση στον συνομιλητή της και παραμένει σταθερή στις απόψεις της στα υπόλοιπα αιτήματα. Τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά σε αυτή την περίπτωση. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των αντικρουόμενων εργαζομένων βελτιώνονται, θέτοντας σε νέες βάσεις και άλλους τομείς της εταιρίας, οι οποίοι μπορεί να παρουσίαζαν πρόβλημα, όπως η παραγωγή και η λήψη σημαντικών αποφάσεων. Αν όμως δεν συμβεί κάτι τέτοιο και η σημαντικότερη των διεκδικήσεων της μίας ομάδας αντικρούεται από την επίσης σημαντικότερη της άλλης, τότε καταλήγουμε στην λύση του κριτή αφού περαιτέρω συνέχιση του διάλογου δεν οδηγεί πουθενά παρά μόνο σε αδιέξοδο. Κατά αυτόν τον τρόπο, μπορεί να οδηγηθούμε σε εκούσιες αποχωρήσεις, σε αναταραχές μεταξύ των εργαζομένων ακόμα και σε περιπτώσεις sabotage.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ Α' ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΟΜΑΔΑΣ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Β'

Όπως και στην περίπτωση που οι αντικρουόμενες ομάδες απαρτίζονται μόνο από εργαζομένους, έτσι και εδώ τα γενικά αποτελέσματα που εξάγονται από τον πίνακα παιγνίων δεν διαφέρουν, όσον αφορά τουλάχιστον τον “νικητή” και τον “χαμένο” σε κάθε ξεχωριστή περίπτωση. Δεν θα αναφερθούμε λοιπόν ξανά σε αυτά. Εντούτοις, εντοπίζονται διαφορές όσον αφορά τα ειδικά αποτελέσματα της κάθε φάσης, τα οποία και πρέπει να δούμε αναλυτικά.

ΟΜΑΔΑ Α' – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Θεωρούμε πως η επιλεγείσα τακτική από την ομάδα των διοικούντων είναι ο ανταγωνισμός, δηλαδή μία επιθετική και απαιτητική μορφή αντιμετώπισης των διαπληκτισμών και διεκδίκησης των αιτημάτων της.

Αν δεχθούμε πως η ομάδα Β' επιλέξει επίσης την τακτική του ανταγωνισμού, τότε τα αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από την ψυχολογία των εμπλεκόμενων στην διαδικασία και από το ποια η άποψη φαίνεται η σοφότερη. Εξαρτώνται και από τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες, που επικρατούν την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, όσο και αν αυτό φαίνεται ακραίο. Εξετάζοντας την περίπτωση που βρισκόμαστε σε αδιέξοδο, οι αντιδράσεις είναι συνήθως έντονες. Μία από τις συνηθέστερες αυτών είναι από πλευράς των διοικούντων να προχωρήσουν σε

απολύσεις ή τουλάχιστον σε υποβάθμιση καθηκόντων των εργαζόμενων, που εναντιώθηκαν σε αυτούς. Οι εργαζόμενοι πάλι συνήθως προχωρούν σε απεργιακές κινητοποιήσεις, επηρεάζοντας με τον πλέον σημαντικό και επιζήμιο τρόπο την παραγωγή της εταιρίας. Επίσης οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης της εταιρίας εμφανίζονται ιδιαίτερα τεταμένες, αλλά και οι σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης παίρνονται υπό ιδιαίτερες συνθήκες, γεγονός που μπορεί να αποβεί μοιραίο για την εξέλιξή τους.

Επειδή έχουμε ήδη θεωρήσει πως μία από τις δύο πλευρές θα ικανοποιηθεί αν προχωρήσουν οι δύο πλευρές στην λύση του διαμεσολαβητή, οι αντιδράσεις της αντίπαλης πλευράς μπορεί να είναι ήπιες αλλά μπορεί να είναι και ιδιαίτερα έντονες. Αν, π.χ. δικαιωμένη εμφανιστεί η πλευρά των εργαζομένων τότε μπορεί οι εργαζόμενοι να αποδεχθούν το τελικό αποτέλεσμα με στωικότητα και να εναρμονιστούν με αυτό. Είναι όμως πιθανόν να μην το αποδεχθούν και να επανέλθουν με νέα αιτήματα, άρα και νέα προσπάθεια εξεύρεσης λύσης. Κάτι τέτοιο έχει ως συνέπεια τεράστια σπατάλη χρόνου και χαμένες μέρες εργασίας, με αποτελέσματα στην ποσότητα αλλά και στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Σε περίπτωση που βρεθεί δικαιωμένη η πλευρά των εργατών, τότε είτε αυτό γίνεται αποδεκτό από πλευράς διοίκησης χωρίς περαιτέρω ενέργειες, είτε όμως και αυτοί από την πλευρά τους δεν το αποδέχονται και προχωρούν σε πιέσεις προς τους εργάτες για εθελούσιες αποχωρήσεις ή ανακατατάξεις μέσα στην εταιρία, με σκοπό να αποδείξουν πως εκείνοι είναι που έχουν την δύναμη και την εξουσία.

Όταν η ομάδα Β' επιλέξει την τακτική της αποφυγής τότε η κατάσταση παραμένει ως έχει μέσα στην εταιρία. Εντούτοις, πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή ώστε να μην παραμελούνται οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι και να νιώθουν υποδεέστεροι, με

αποτέλεσμα να υποθάλπεται μία αρνητική ατμόσφαιρα, που μειώνει το κίνητρο για εργασία.

Στην περίπτωση της τακτικής του συμβιβασμού, επειδή το τελικό αποτέλεσμα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό, αποφεύγονται δολιοφθορές, σπατάλη χρόνου και χαμένες μέρες εργασίας. Εντούτοις, πρέπει να γνωρίζουμε πως συγκριτικά με την περίπτωση που η ομάδα Β' επιλέξει την διευθέτηση και τα αποτελέσματα είναι περίπου τα ίδια, υπάρχει τάση για συνεχόμενους διαπληκτισμούς, κυρίως από την πλευρά που αποκομίζει τα λιγότερα οφέλη, ώστε να διεκδικήσει και εν τέλει να ικανοποιήσει όλα της τα αιτήματα. Αυτό το γεγονός μας οδηγεί να σκεφτούμε πως οι μέρες εργασίας που χάνονται τείνουν να αυξάνονται.

ΟΜΑΔΑ Α' – ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΠΟΦΥΓΗΣ

Έχοντας εξετάσει την περίπτωση του συνδυασμού ανταγωνισμού και αποφυγής, προχωράμε στις επόμενες τρεις φάσεις.

Αν η ομάδα Β' ακολουθήσει την ίδια τακτική με την ομάδα Α', δηλαδή αυτή της αποφυγής, τότε στην ουσία δεν υπάρχει διαπληκτισμός, άρα η κατάσταση στην επιχείρηση παραμένει ανεπηρέαστη. Εντούτοις, αυτό δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αποπροσανατολίζει την επιχείρηση, καθώς οι σκέψεις και οι διεκδικήσεις των εργαζομένων δεν εξαλείφονται αλλά παραμένουν εν δυνάμει πηγή διαπληκτισμού.

Όταν η ομάδα Β' επιλέξει τον συμβιβασμό, τότε εμφανίζεται μερικώς κερδισμένη, ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό από τον προσδωκόμενο, και μάλιστα με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και την ατμόσφαιρα μέσα στην εταιρία να παραμένει ως έχει.

Αντίστοιχα αποτελέσματα έχει και ο συνδυασμός διευθέτησης και αποφυγής, με την ομάδα που θα ακολουθήσει την τακτική της διευθέτησης να αποκομίζει σημαντικά οφέλη και ίσως όλες από τις διεκδικήσεις της.

ΟΜΑΔΑ Α’ – ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ

Εξετάζουμε τις εξής δύο περιπτώσεις: συμβιβασμού – διευθέτησης και συμβιβασμού – συμβιβασμού.

Όταν η ομάδα Α’ επιλέξει την τακτική του συμβιβασμού και η ομάδα Β’ αυτή της διευθέτησης, τότε και οι δύο πλευρές είναι κερδισμένες, άλλη λιγότερο και άλλη περισσότερο. Αν η ομάδα, της οποίας τα αιτήματα θα ικανοποιηθούν σε μεγαλύτερο ποσοστό, δεν δείξει αλαζονεία και αρχηγικές τάσεις εις βάρος των υπόλοιπων εργαζομένων, τότε οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους όχι μόνο δεν διαταράσσονται αλλά επιπλέον βελτιώνονται και δεν χρειάζεται πλέον αναδιανομή των ρόλων ή μεγάλη προσπάθεια για επιτυχημένες αποφάσεις που αφορούν την εταιρία. Αν όμως η ομάδα που θα βγει περισσότερο κερδισμένη φανεί αλαζονική, τα αποτελέσματα θα είναι εντελώς αντίθετα, άσχετα με την γενική εξέλιξη του αρχικού διαπληκτισμού.

Όταν οι δύο ομάδες επιλέξουν την τακτική του συμβιβασμού, τότε η πιο πιθανή εξέλιξη είναι και τα δύο μέρη να είναι ισόποσα κερδισμένα ή χαμένα. Μάλιστα, είναι αρκετά μεγάλη η πιθανότητα να είναι κερδισμένα σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτόν που θα περίμεναν, χάρις στην ταυτόχρονη καλή διάθεση και των δύο πλευρών και στην υποχωρητικότητα τους μπροστά στα αιτήματα της αντίπαλης πλευράς. Ενώ, ένα τέτοιο γεγονός φαίνεται πως επηρεάζει αρνητικά την εξέλιξη της διαδικασίας, επιδρώντας στον απαραίτητο χρόνο για την επίτευξη συμφωνίας, παρόλα αυτά φαίνεται πως επηρεάζει θετικά την όλη διαδικασία επίλυσης διαπληκτισμών.

ΟΜΑΔΑ Α' – ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ

Η μοναδική περίπτωση που απομένει να εξετάσουμε είναι αυτής της ταυτόχρονης επιλογής της τακτικής της διευθέτησης και από τις δύο πλευρές. Στην συγκεκριμένη μορφή, οι δύο πλευρές εμφανίζονται επίσης ισόποσα κερδισμένες. Ίσως όμως να παρουσιάζονται τελικά λιγότερο κερδισμένες από ό,τι θα περίμεναν, εξαιτίας της μικρής τάσης για υποχώρηση κατά την διάρκεια της διαδικασίας επίλυσης, η οποία ενώ βοηθά στην μη σπατάλη πολύτιμου χρόνου και στην εξεύρεση της λύσης μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, εντούτοις εμποδίζει τον αμερόληπτο διάλογο και το ελεύθερο από σκοπιμότητες πνεύμα των αντίπαλων πλευρών, χάνοντας έτσι την ευκαιρία για ποιοτικότερες αποφάσεις.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ Α'

ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΟΜΑΔΑΣ Β' - ΑΚΟΛΟΥΘΩΝΤΑΣ ΤΗΝ

ΤΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η περίπτωση της συνεργασίας πρέπει να εξετασθεί μεμονωμένα καθώς παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Το πλέον σημαντικό εξ αυτών είναι ότι ο μοναδικός επιτρεπόμενος συνδυασμός είναι η ταυτόχρονη επιλογή και από τις δύο πλευρές της τακτικής της συνεργασίας. Δεν γίνεται δηλαδή η μία από τις δύο πλευρές να επιλέξει τον ανταγωνισμό, την αποφυγή, τον συμβιβασμό ή την διευθέτηση καθώς η συνεργασία ως πιθανός δρόμος επίλυσης των διαπληκτισμών επιτρέπεται μόνο αν και οι δύο αντιμαχόμενοι δείξουν τάσεις

συνεργασίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί ελεύθερο και ανεξάρτητο πνεύμα, που να μπορεί όχι μόνο να σεβαστεί αλλά, όποτε το απαιτούν οι περιστάσεις, και να αποδεχθεί τις απόψεις και τις αποφάσεις των αντίπαλων πλευρών. Επίσης απαιτεί δημιουργικό πνεύμα, αφού τις περισσότερες φορές η τελική λύση δεν συμπεριλαμβάνει απλώς αιτήματα και διεκδικήσεις των αντιμαχόμενων πλευρών, αλλά αντιθέτως πρόκειται για ένα καινοτομικό νέο γέννημα, που συνδυάζει απόψεις και πιστεύω και των δύο πλευρών. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος πρέπει να προηγηθεί υγιής διάλογος, που θα οδηγήσει στην επιθυμητή λύση, τον οποίο οι δύο πλευρές πρέπει να είναι έτοιμες από κάθε άποψη να υιοθετήσουν.

Τα αποτελέσματα του παραπάνω συνδυασμού είναι ευεργετικά και για τους εργαζόμενους κάθε βαθμίδας της εταιρίας αλλά και η ίδια η επιχείρηση. Η τελική λύση αφήνει πλήρως ικανοποιημένους όλους τους εμπλεκόμενους, βελτιώνοντας όχι μόνο τις διαπροσωπικές σχέσεις μα και άλλους τομείς της εταιρίας, οι οποίοι μπορεί να υπολειτουργούσαν εξαιτίας ενδοεταιρικών προβλημάτων. Μπορεί βέβαια να απαιτείται αρκετός χρόνος για την εξεύρεση της επιθυμητής λύσης, αλλά δεν επηρεάζεται με κανέναν άλλο τρόπο η εσωτερική δομή της εταιρίας και ο τρόπος οργάνωσής της.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ

ΔΙΑΠΛΗΚΤΙΣΜΩΝ

Φαίνεται λοιπόν καθαρά από τον πίνακα αλλά και από την ανάλυση που κάναμε πως “ό,τι λάμπει δεν είναι χρυσός”. Κοινώς, στην περίπτωση μας πρέπει να κάνουμε έναν διαχωρισμό στις περιπτώσεις που η κάθε ομάδα επιλέγει την τακτική της ανεπηρέαστη

από εξωτερικούς παράγοντες και μη γνωρίζοντας την τακτική που θα ακολουθήσει η αντίπαλη πλευρά και όταν η κάθε ομάδα γνωρίζει ή τουλάχιστον πιθανολογεί την τακτική με την οποία θα οδηγηθεί στην επίλυση των διαπληκτισμών η αντίθετη πλευρά. Όταν έχουμε προαποφασίσει την τακτική που θα ακολουθήσουμε, τότε η πιο πιθανή και ταυτόχρονα ορθολογιστική απόφαση που μπορούμε να πάρουμε είναι η μέθοδος του ανταγωνισμού, καθώς φαίνεται ικανή να μας αποδώσει τα μέγιστα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, η κάθε μία ομάδα εργαζομένων ή διοικούντων, ή το κάθε μεμονωμένο άτομο, θεωρεί πως απαιτώντας με τον πλέον ανταγωνιστικό τρόπο τα αιτήματά του θα τα κερδίσει κιόλας. Η χειρότερη από οπτικής κερδισμένων διεκδικήσεων είναι η αποφυγή για εμπλοκή σε διαπληκτισμό. Με την τελευταία μέθοδο η καλύτερη περίπτωση είναι η αντίθετη πλευρά να επιλέξει επίσης της ίδια τακτική και να μην οδηγηθούμε σε διαδικασία επίλυσης, οπότε ούτε να κερδίσει κάτι η ομάδα αλλά ούτε και να χάσει. Αντίθετα, με την επιλογή του ανταγωνισμού οι πιθανότητες για πλήρη ικανοποίηση των διεκδικήσεων είναι αρκετά μεγάλες.

Ας περάσουμε τώρα στην περίπτωση που η κάθε ομάδα είτε γνωρίζει είτε πιθανολογεί την αντίδραση των “αντιπάλων” της. Θα δούμε να συμβαίνει κάτι αρκετά παράξενο και παράδοξο. Έχοντας αναλύσει παραπάνω τι μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που και οι δύο πλευρές επιλέξουν την ίδια τακτική, ανεξάρτητα με το ποια είναι αυτή, παρατηρούμε πως η χειρότερη επιλογή είναι ο ανταγωνισμός!! Στην συγκεκριμένη διαδικασία και οι δύο πλευρές δεν αποκομίζουν κανένα απολύτως όφελος εκτός και αν οδηγηθούν στην κρίση ενός “τρίτου” ατόμου, ενός διαμεσολαβητή. Όταν όμως ξεκινούν την αρχική διαδικασία δεν στοχεύουν σε μία τέτοια εξέλιξη, αλλά προσπαθούν να αποκομίσουν από την αρχή και με την δική τους προσπάθεια τα οφέλη

τους. Μπορούμε να παρατηρήσουμε πως ακόμα και η περίπτωση της ταυτόχρονης επιλογής της αποφυγής έχει θετικότερα αποτελέσματα από αυτή του ανταγωνισμού, διότι μπορεί να μην δημιουργείται διαπληκτισμός και να μην ξεκινά η διαδικασία αυτή που θα μας αποφέρει την επιθυμητή λύση, αλλά δεν χάνεται πολύτιμος χρόνος, δεν αποχωρούν σημαντικά στελέχη της εταιρίας, δεν μειώνεται το κίνητρο για αποδοτική εργασία και η ποιότητα των αποφάσεων παραμένει υψηλή.

Ο καλύτερος τρόπος για εξεύρεση της επιθυμητής λύσης είναι η υιοθέτηση και από τις δύο πλευρές της τακτικής της συνεργασίας. Το συγκεκριμένο μονοπάτι εμφανίζει ελάχιστα μειονεκτήματα και πάρα πολλά πλεονεκτήματα.

Ένα βασικό, και ίσως αξεπέραστο σε κάποιες περιπτώσεις, μειονέκτημα είναι η έλλειψη παιδείας και εμπειρίας. Τα εμπλεκόμενα στον διαπληκτισμό άτομα τις περισσότερες φορές δεν είναι ικανά να συμμετάσχουν σε ένα υγιή διάλογο, που μπορεί να αποδώσει τα κατάλληλα αποτελέσματα. Δεν γνωρίζουν πώς να κάνουν διάλογο! Δεν έχουν εκπαιδευτεί να ακούν, να σέβονται πραγματικά και όταν χρειάζεται να αποδέχονται τις αντίθετες με τις δικές τους απόψεις, αποδεχόμενοι ταυτόχρονα τα δικά τους λάθη. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω συνισταμένων είναι η υιοθέτηση της τακτικής του ανταγωνισμού, ο οποίος φαίνεται πως μεγιστοποιεί τα κέρδη και είναι σαφέστατα πιο εύκολος στην εφαρμογή του από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Επιπλέον, η μέθοδος της συνεργασίας απαιτεί πολύ χρόνο και είναι ιδιαίτερα επίπονη, ως προς την εξεύρεση της επιθυμητής λύσης. Τέλος, ακόμα και αν τα εμπλεκόμενα στον διαπληκτισμό άτομα έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, εντούτοις υπάρχει και μία επιπλέον παράμετρος που πρέπει να είναι έμφυτη και είναι επίσης χρήσιμη, η φαντασία. Είναι χρήσιμο δηλαδή οι δύο πλευρές να μπορούν να δημιουργήσουν πιθανά σενάρια λύσεων εκ του μηδενός και

όχι μόνο στηριζόμενες σε ήδη υπάρχοντα στοιχεία. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται παγίδες, που μπορεί να οδηγήσουν την διαδικασία σε τέλμα.

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι αρκετά, ούτως ώστε να υπερκαλύπτουν τα μειονεκτήματα και να αποδεικνύουν την υπεροχή της εφαρμογής της. Ο χρόνος που απαιτείται για την εξεύρεση της κατάλληλης λύσης μπορεί να είναι αρκετά περισσότερος συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους αλλά είναι μόνο ο συγκεκριμένος και δεν ξοδεύεται επιπλέον αυτού για να επανέλθει η τάξη που επικρατούσε στην εταιρία πριν τον διαπληκτισμό, όπως επίσης δεν απαιτείται επιπλέον χρόνος για νέους διαπληκτισμούς με τις πηγές τους να προέρχονται από την μη ικανοποίηση τις μίας ή και των δύο πλευρών από την λύσης που έχει βρεθεί. Ακόμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις όχι μόνο διατηρούνται στο προηγούμενο καλό επίπεδο, αλλά αν δεν ήταν τώρα επαναπροσδιορίζονται και σχηματίζονται ισχυροί δεσμοί, ικανοί να βοηθήσουν την επιχείρηση σε πολλούς ευαίσθητους τομείς. Ένας από αυτούς είναι η λήψη αποφάσεων και μάλιστα των πιο άμεσων και κρίσιμων εξ αυτών, ενώ ένας άλλος είναι η ισχυροποίηση του κινήτρου για εργασία, βοηθητικός παράγοντας της αύξησης παραγωγικότητας. Τέλος, δεν κινδυνεύει η εταιρία από αποχωρήσεις ικανών και μη στελεχών της, εξαιτίας της δυσαρέσκειάς τους για την λήψη μίας τελικής απόφασης, η οποία μπορεί να τους υποβαθμίζει ή να τους αφαιρεί κεκτημένα δικαιώματα.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

ΠΑΙΓΝΙΩΝ ⁽¹⁵⁾

Καταρχήν πρέπει να παρατηρήσουμε πως παρότι κάθε διαπληκτισμός σχετίζεται και δημιουργεί έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω παράγοντες κόστους σε χρηματικούς όρους, εντούτοις δεν είναι απαραίτητο κάθε ένας από αυτούς να σχετίζεται με κάθε διαπληκτισμό που δημιουργείται. Είναι λοιπόν σαφές πως κάθε διαπληκτισμός, επηρεάζοντας κάποιον ή κάποιους από τους παράγοντες, διαφέρει από έναν άλλο. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε διαπληκτισμός οφείλεται σε συγκεκριμένες και μοναδικές συνθήκες, είτε είναι πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές, είτε οφείλονται στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή, είτε πάλι οφείλεται στην προσωπικότητα και την ιδιοσυγκρασία του κάθε εμπλεκόμενου στον διαπληκτισμό ατόμου. Ας περάσουμε όμως στην αναλυτική παρουσίαση των παραγόντων αυτών.

1. Κόστος ευκαιρίας
2. Χειροτέρευση της ποιότητας των αποφάσεων της εταιρίας
3. Αποχώρηση από την εταιρία ικανών εργαζομένων
4. Αναδιανομή ρόλων
5. Δολιοφθορές και απώλειες
6. Μείωση του κινήτρου για εργασία
7. Σπατάλη ημερών (ωρών) εργασίας
8. Κόστος ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΡΩΤΟΣ: ΚΟΣΤΟΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ

Είναι ευνόητο πως ένας διαπληκτισμός έχει μεγάλο κόστος ευκαιρίας, είτε αποδώσει την επιθυμητή λύση είτε όχι. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα και όχι με την ολοκλήρωση του έργου, το οποίο πρέπει να φέρουν εις πέρας για λογαριασμό της επιχείρησης. Βάση έρευνας που έχει εκπονηθεί από τους Kenneth W. Thomas και W. H. Schmidt το 1976 ("A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict"), το 30% του χρόνου ενός εκ των διοικούντων σπαταλάται σε διαπληκτισμούς. Μία νεότερη έρευνα του 1996 από τους Carol Watson και Richard Hoffman έδειξε αυξανόμενη τάση στο συγκεκριμένο ζήτημα. Περίπου το 42% του χρόνου αφιερώνεται πλέον σε επίλυση διαπληκτισμών, δείχνοντας αύξηση της τάξεως του 40% από την προηγούμενη έρευνα. Φυσικά, όταν αναφερόμαστε σε χαμηλότερες βαθμίδες τότε το ποσοστό του συγκεκριμένου χρόνου μειώνεται αισθητά. Αν υπολογίσουμε λοιπόν την ώρα που αφιερώνει ο εργαζόμενος πολλαπλασιαζόμενη επί του μισθού του, επιπλέον ασφαλιστικών εισφορών και άλλων επιδομάτων, μπορούμε να υπολογίσουμε τις απώλειες που έχει η εταιρία σε χρηματικούς όρους. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος αμείβεται με μιστό 1500€ / μήνα και αφιερώνει 40' ημερησίως σε επίλυση διαπληκτισμών, τότε οι απώλειες είναι της τάξεως των 125€/

$$\text{μήνα. } \left(\left(\frac{1500}{22} \right) * \left(\frac{40 * 22}{60 * 8} \right) \right)$$

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΕΥΤΕΡΟΣ: ΧΕΙΡΟΤΕΡΕΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Οι αποφάσεις, οι οποίες παίρνονται κάτω από την πίεση μίας κατάστασης διαπληκτισμού, είναι λογικό πως δεν είναι της ίδιας ποιότητας και αποτελεσματικότητας με αυτές που παίρνονται υπό καθεστώς ομαλούς διαχείρισης της εταιρίας. Αυτό όντως ισχύει αν αναλογιστούμε δύο γεγονότα: Πρώτον, για να λάβουμε σωστές αποφάσεις πρέπει αυτές να βασίζονται σε σωστές ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες. Αν αυτές τις πληροφορίες μπορούν να τις επηρεάσουν τα άτομα που βρίσκονται σε κατάσταση διαπληκτισμού, τότε είναι σαφές πως το τελικό αποτέλεσμα θα είναι εντελώς διαφορετικό συγκριτικά με το αντίστοιχο εξαχθέν χωρίς την επιρροή του διαπληκτισμού. Επίσης, αν τα άτομα που βρίσκονται σε διαπληκτισμό είναι αυτά που θα λάβουν και την τελική απόφαση, τότε η διαμάχη για την επικράτηση μεταξύ τους είναι πολύ πιθανόν να επηρεάσει αρνητικά την τελική απόφαση. Εντούτοις, πρέπει να παρατηρήσουμε πως ο υπολογισμός ενός τέτοιου κόστους είναι σχεδόν αδύνατος και οποιαδήποτε προσπάθεια για συγκεκριμενοποίησή του αυθαίρετη. Μπορούμε όμως να θεωρήσουμε πως μία λάθος απόφαση είναι δυνατόν να έχει από απλά μη κερδοφόρες έως όμως και καταστρεπτικές συνέπειες για την εταιρία. Έτσι μία απόφαση που αφορά μία επένδυση της τάξεως των 100000€ έχει κόστος για την εταιρία περίπου το 50% αυτής, τότε 50000€ θα είναι οι απώλειες για την επιχείρηση υπό το καθεστώς των διαπληκτισμών.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΡΙΤΟΣ: ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΙΚΑΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η πρόσληψη εργαζομένων αποτελεί για την εταιρία μία σοβαρή και πολυδάπανη επένδυση, αφού δεν αναφερόμαστε μόνο στον μισθό αλλά και στα επιδόματα, στις ασφαλιστικές εισφορές, στις συνεντεύξεις και στην εκπαίδευση. Οι έρευνες έχουν δείξει πως πάνω από το 50% των αποχωρήσεων οφείλεται σε διαπληκτισμούς. Μάλιστα, κοντά στο 90% των ακούσιων αποχωρήσεων οφείλεται καθαρά στην μη εξεύρεση ικανοποιητικής λύσης ή στο τεταμένο κλίμα που συνεχίζει να υπάρχει μετά το πέρας των διαβουλεύσεων. Οι αποχωρήσεις αυτές κοστίζουν στην εκάστοτε εταιρία περίπου το 150% της συνολικής ετήσιας αποζημίωσης του αποχωρήσαντα, εξαιτίας των επιμέρους κοστών όπως οι συνεντεύξεις, έξοδα πρόσληψης, εκπαίδευσης και στοχοθέτησης καθώς και το κόστος ευκαιρίας από την μείωση παραγωγικότητας. Για να υπολογίσουμε το κόστος της αποχώρησης ενός εργαζομένου, λοιπόν, πρέπει να σταθμίσουμε τον ετήσιο μισθό του με το ποσοστό, κατά το οποίο η αποχώρηση αυτή οφείλεται στον διαπληκτισμό, αφαιρώντας έτσι την επιρροή άλλων παραγόντων στην απόφαση του εργαζομένου, πλέον του ποσοστού 150%, που φαίνεται να βαρύνει την εταιρία σε περιπτώσεις αποχωρήσεων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΕΤΑΡΤΟΣ: ΑΝΑΔΙΑΝΟΜΗ ΡΟΛΩΝ

Πολύ συχνά, οι διοικούντες αλλάζουν θέση και ρόλους στους εργαζόμενους, ώστε να μειώνονται οι τριβές μεταξύ τους και να εμποδίζουν την εμφάνιση διαπληκτισμών ή την εξάλειψη νέων πιθανών διαμαχών. Δυστυχώς όμως, τέτοιες κινήσεις μειώνουν την

συνοχή των ομάδων εργασίας καθώς και την παραγωγικότητα. Έρευνες έχουν δείξει πως περίπου το 10% του μισθού των εργαζομένων, που έχουν εμπλακεί σε διαπληκτισμούς αποτελεί το κόστος της εταιρίας από την αναδιανομή.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΕΜΠΤΟΣ: ΔΟΛΙΟΦΘΟΡΕΣ ΚΑΙ ΑΠΩΛΕΙΕΣ

Οι δολιοφθορές, οι κλοπές και οι απώλειες αντικειμένων και προϊόντων της εταιρίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα κόστους, ειδικά σε περιπτώσεις διαπληκτισμών μεταξύ εργαζομένων και διοικούντων, όπου οι τελευταίοι επιβάλουν την άποψή τους και οι εργαζόμενοι αντιδρούν κατά αυτό τον τρόπο ως αντίδραση. Παρότι φαίνεται ως μία περίπτωση ακραία και σχετικά σπάνια, εντούτοις κοστίζει στην εταιρία πολύ περισσότερο απ’ ότι μπορεί κανείς να φαντάζεται. Το 10% του κόστους κτήσης των μηχανημάτων που διαχειρίζεται ο εργαζόμενος, που εμπλέκεται σε διαπληκτισμό, εμφανίζεται ως απώλεια για την επιχείρηση.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΚΤΟΣ: ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το άγχος και η πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι, που βρίσκονται σε κατάσταση διαπληκτισμού, καθώς και ο εκνευρισμός που απορρέει από μία τέτοια κατάσταση, επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή τους. Συνέπεια αυτών είναι και η μείωση της αποδοτικότητας άρα και η παραγωγή της εταιρίας. Για να υπολογίσουμε τις απώλειες της εταιρίας πρέπει να γνωρίζουμε την μείωση της παραγωγής από τους εργαζόμενους

που εμπλέκονται σε διαπληκτισμό και να πολλαπλασιάσουμε το συγκεκριμένο ποσοστό με τον μισθό των εργαζομένων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΒΔΟΜΟΣ: ΣΠΑΤΑΛΗ ΗΜΕΡΩΝ (ΩΡΩΝ) ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο διαπληκτισμός πολλές φορές δημιουργεί άσχημο κλίμα ανάμεσα στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται περίοδοι παρατεταμένης αποχής από την εργασία, με το πρόσχημα της αρρώστιας. Παρ’ όλα αυτά, έχει παρατηρηθεί πως πολλές από τις ασθένειες εργαζόμενων ανθρώπων, από την κακοδιαθεσία μέχρι την εμφάνιση καρκίνου, οφείλονται σε ψυχολογικά και συναισθηματικά αίτια. Περίπου το 10% του συνόλου των ωρών εργασίας χάνεται κατ’ αυτό τον τρόπο.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΟΓΔΟΟΣ:

ΚΟΣΤΟΣ ΙΑΤΡΟΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ

Όπως αναφέραμε ήδη στον έβδομο παράγοντα, το ιατροφαρμακευτικό κόστος της περίθαλψης πάσχοντων εργαζομένων είναι μία σημαντική πηγή χρηματικής απώλειας της εταιρίας. Οι ασθένειες των εργαζομένων είναι συχνό φαινόμενο σε μία εταιρία. Γι’ αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να ασφαλίζουν το εργατικό δυναμικό τους, ώστε να αποφεύγουν έκτακτα περιστατικά, που μπορεί να φέρουν σε δύσκολη χρηματική θέση την εκάστοτε εταιρία. Το συγκεκριμένο κόστος δεν ξεπερνά το 10% του ετήσιου μισθού κάθε εργαζόμενου και στην συγκεκριμένη περίπτωση αυτών που εμπλέκονται σε διαπληκτισμούς.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

1. *Κόστος ευκαιρίας -*

€ _____

(Ημερήσιος μισθός)*

(ώρα διαπληκτισμού / σύνολο ωρών ημερήσιας εργασίας)

2. *Χαμηλότερης ποιότητας αποφάσεις της εταιρίας*

€ _____

Κάθε απόφαση σημαντική για την εταιρία,

είτε αυτή παίρνεται ομαδικά είτε ατομικά

3. *Αποχώρηση ικανών εργαζομένων*

€ _____

(150% της ετήσιας αποζημίωσης)

4. *Αναδιανομή*

€ _____

Αναποτελεσματικότητα –

μείωση αποδοτικότητας και συνοχής

5. *Δολιοφθορές - Απώλειες*

€ _____

Μηχανήματα - Προϊόντα

6. *Μείωση του κινήτρου εργασίας*

€ _____

μειωμένη απόδοση – παραγωγικότητα

- (% μείωση επί τον μισθό)

7. *Χαμένες ώρες (ημέρες) εργασίας*

€ _____

Αριθμός των χαμένων ημερών εργασίας

σε όρους χρηματικούς

8. *Ιατροφαρμακευτικά έξοδα*

€ _____

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Ας εξετάσουμε τις περιπτώσεις των διαπληκτισμών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες όσον αφορά βασικά χαρακτηριστικά του και ξεχωρίζει συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα σε πολλά σημεία. Ένα από αυτά είναι το ωράριο. Οι ώρες εργασίας μπορεί να είναι φαινομενικά οι ίδιες με αυτές του ιδιωτικού τομέα αλλά στην πραγματικότητα οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία, εξαιτίας της χαλαρότητας που επικρατεί από πλευράς διοικούντων, να αποχωρούν από τον εργασιακό χώρο νωρίτερα από την προβλεπόμενη ώρα. Εντούτοις, δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι έχουν μισθολογικές απαιτήσεις, θεωρώντας όμως ως αναφαίρετο δικαίωμά τους την ελευθερία στο ωράριο. Επίσης, τα κίνητρα που δίνονται στο δημόσιο είναι μόνο της μορφής του χρηματικού επιδόματος και μπορούν να χαρακτηριστούν ως “δύο ταχυτήτων”. Είτε μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να τα αποκτήσει όντας απλώς συνεπής στο έργο που έχει να διατελέσει, παρέχοντας όμως πολύ μικρή αύξηση επί του εισοδήματος, είτε δεν είναι εφικτά με κανέναν τρόπο, εξαιτίας των πολύ υψηλών απαιτήσεων που έχουν. Αποτέλεσμα αυτών είναι οι εργαζόμενοι να μην ενδιαφέρονται για αυτά και να παραμένουν απαθείς μπροστά τους.

Ακόμα, είναι συχνό φαινόμενο οι μεταθέσεις και οι ανούσιες προσλήψεις εργαζομένων, μόνο για την ικανοποίηση ορισμένων ατόμων, συνήθως πολιτικών στελεχών και εμποροβιομήχανων. Αυτά τα χαρακτηριστικά διαχωρίζουν επί της ουσίας την κατάσταση που επικρατεί στον δημόσιο εργασιακό χώρο στην Ελλάδα από τον ιδιωτικό τομέα.

Παρ’ ότι φαίνονται ως μη ουσιώδη, θα αποδειχθεί μέσα από την διαδικασία επίλυσης των διαπληκτισμών πως όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν τις βάσεις, πάνω στις οποίες θα στηριχθούν οι αιτιολογίες για την κακή διαχείριση των διαπληκτισμών.

Στηριζόμενοι λοιπόν σε στοιχεία που συλλέξαμε από προϊστάμενους σε δημόσιους οργανισμούς, προσπαθήσαμε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα όσον αφορά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε καταστάσεις διαπληκτισμών.

Ένα από τα κυριότερα θέματα διαπληκτισμών είναι οι πολιτικές πεποιθήσεις και ο τρόπος με τον οποίο αυτές εκφράζονται. Εν αντιθέσει με το συγκεκριμένο ζήτημα, το ωράριο δεν αποτελεί, σε γενικές γραμμές, σημείο τριβής ανάμεσα σε εργαζόμενους και διοικούντες, καθώς και οι ίδιοι οι διοικούντες δεν το τηρούν επακριβώς. Πηγή διαπληκτισμών όμως αποτελούν οι υπερωρίες, το έργο των οποίων ολοκληρώνεται εντός του προβλεπόμενου ωραρίου και για αυτό τίθεται θέμα ως προς την πληρωμή τους ή όχι.

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ

Από την πλευρά των προϊσταμένων, τα παραπάνω ζητήματα αποτελούν τις βασικές πηγές διαπληκτισμών. Οι ίδιοι θεωρούν πως διαπληκτισμοί λαμβάνουν χώρα καθημερινά αλλά σε μικρή ένταση, ώστε να μην θεωρούνται άξιοι λόγου. Επίσης

θεωρούν πως μπορούν να διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους ανάλογα με την κατάσταση καθώς και με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν την ώρα του διαπληκτισμού. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως μέσα από τον διάλογο που έγινε προέκυψε πως δεν είναι λίγες οι φορές που όντως αλλάζουν την τακτική που ακολουθούν αλλά όχι κατόπιν σκέψης. Αντίθετα είναι μία ενστικτώδης αντίδραση, οι ρίζες της οποίας μπορεί να βρίσκονται σε συναισθηματικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζονται από στοιχεία εκτός της επιχείρησης, όπως η οικογένεια, η κοινωνία και η πολιτική. Η τακτική που ακολουθούν όμως σε συχνότερη βάση είναι αυτή της διευθέτησης, γεγονός που καταδεικνύεται μέσω των λόγων τους και αποδεικνύεται μέσα από ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο 1^ο, 3^ο). Δίνουν δηλαδή μεγαλύτερο βάρος στην δική τους άποψη, είτε γιατί το θέλουν είτε γιατί είναι ο τρόπος να επιβάλλονται στους εργαζόμενους κατώτερης εργασιακής βαθμίδας, χωρίς ωστόσο να παραβλέπουν τα δικά τους αιτήματα αλλά ακούγοντας τα και προσπαθώντας να τα κατανοήσουν. Από την άλλη πλευρά, θεωρούν πως οι τελευταίοι, οι κατώτεροί τους εργαζόμενοι, υιοθετούν την τακτική του ανταγωνισμού, διότι δεν έχουν την απαραίτητη παιδεία ώστε να διαλεχθούν υγιώς και να μπουκ στην διαδικασία κατανόησης και σεβασμού των αντίθετων με τις δικές τους απόψεις. Επίσης, παρ’ ότι υιοθετούν την τακτική της διευθέτησης, αποδέχονται και οι ίδιοι πως οι αποφάσεις παίρνονται σε ατομικό επίπεδο και όχι με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η μοναδική περίπτωση να συμβεί κάτι τέτοιο είναι κατά την διάρκεια της επίλυσης των διαπληκτισμών, δηλαδή στην προσπάθεια εύρεσης της κατάλληλης λύσης που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Ακόμα, θεωρούν πως αποχωρήσεις εργαζομένων ή μεταθέσεις αυτών δεν συμβαίνουν, εκτός εξαιρετικών περιπτώσεων. Αντιθέτως, δολιοφθορές και απώλειες αντικειμένων μετά από ανεπιτυχή προσπάθεια

εύρεσης κοινώς αποδεκτής λύσης μπορεί να συμβούν, αν και πρόκειται για σπάνιο φαινόμενο. Σπάνιο φαινόμενο αποτελεί και η εμφάνιση ασθενειών που οφείλονται σε διαπληκτισμούς. Τέλος, υποστηρίζουν πως ένας μέσος όρος χρόνου που διαρκεί ένας διαπληκτισμός είναι τα 10 λεπτά της ώρας, που αποτελεί αντικειμενικά μικρό χρονικό διάστημα, και πως μετά το πέρας του διαπληκτισμού η κατάσταση επανέρχεται στην πρότερη κατάσταση, χωρίς να παρατηρούνται σημάδια εκνευρισμού και αμηχανίας άρα και μείωσης της παραγωγικότητας.

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εργαζόμενοι θεωρούν πως βασική πηγή των διαπληκτισμών αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις και ό,τι συνεπάγεται αυτών. Οι σχέσεις αυτές αφορούν είτε τις ενέργειες μεταξύ των εργαζομένων είτε μεταξύ των διοικούντων και των εργαζομένων. Βάση των λεγομένων τους, ο διαπληκτισμός συνήθως οφείλεται στο γεγονός πως ο συνάδελφός τους αλλά και ο προϊστάμενός τους δεν κατανοούν πλήρως τις θέσεις και τις απόψεις τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρεξηγήσεις που να οδηγούν σε διαμάχες. Δεν διαχωρίζουν εντούτοις αν αυτό γίνεται ακούσια ή εκούσια, τουλάχιστον όσον αφορά τους συναδέλφους τους, έχοντας όμως την αμυδρή υποψία πως οι προϊστάμενοί τους αντιδρούν κατά αυτό τον τρόπο επίτηδες και όχι επειδή δεν μπορούν να ακούσουν και να κατανοήσουν τους υφιστάμενούς τους. Οι ίδιοι εργαζόμενοι, βάσει ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα – Ερωτηματολόγια 1^ο, 2^ο, 3^ο), θεωρούν πως στον εργασιακό χώρο συμβαίνουν καθημερινά αρκετές περιπτώσεις διαπληκτισμών, οι οποίες διαρκούν η κάθε μία περίπου 10 λεπτά της ώρας, έχοντας όμως συνολικά ως αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγής κατά ένα μεγάλο ποσοστό. Αυτό συμβαίνει και

για έναν άλλο σπουδαίο λόγο, ο οποίος δεν είναι παρά ο εκνευρισμός που επικρατεί μετά το πέρας των διαπληκτισμών. Το σημαντικό στοιχείο στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι πως η κατάσταση αργεί να επανέλθει στην αρχική της φάση, είτε έχει βρεθεί λύση είτε όχι. Την τελευταία άποψή τους, οι εργαζόμενοι, την στηρίζουν στο γεγονός πως σπάνια βρίσκεται κοινά αποδεκτή λύση, η οποία να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές των εμπλεκόμενων σε διαπληκτισμό. Συνήθως θεωρούν πως υπερισχύει η άποψη των ανώτερών τους, γεγονός που δεν διαψεύδεται πλήρως και από τους τελευταίους, αφού παραδέχονται πως οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο και όχι κατόπιν ομαδικής απόφασης, στην οποία να συμμετέχουν και οι κατώτεροι εργαζόμενοι. Πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός πως οι συνολικές ώρες εργασίας δεν είναι οι συνήθεις οκτώ αλλά περιορίζονται στις επτά.

Ακόμα, οι κατώτεροι εργαζόμενοι θεωρούν πως η τακτική που ακολουθούν στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι αυτή του συμβιβασμού, σε αντίθεση με αυτή που ακολουθούν οι διοικούντες, δηλαδή αυτή του ανταγωνισμού. Παρ' όλα αυτά, πιστεύουν πως μπορούν να είναι σε θέση και έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν την τακτική που θα ακολουθήσουν ανάλογα με την περίπτωση, δηλαδή να εναρμονίζουν τις κινήσεις τους με τις ιδιαίτερες συνθήκες που διαμορφώνουν την εκάστοτε κατάσταση.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες κινήσεις και απόψεις τους, πιστεύουν πως οι διαπληκτισμοί δεν καταλήγουν σε δολιοφθορές ή απώλειες αντικειμένων από την εταιρία, ως μέσο αντίδρασης. Επίσης δεν έχουν παρατηρήσει ποτέ αποχωρήσεις ή μεταθέσεις συναδέλφων εξαιτίας διαπληκτισμών, εξαιτίας δηλαδή των κακών διαπροσωπικών σχέσεων που υπάρχει φόβος πως μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουμε επακριβώς πως κρίνουν οι εργαζόμενοι τους προϊστάμενούς τους, ώστε να καταλάβουμε γιατί επιλέγουν την στρατηγική που θεωρούν οι ίδιοι πως υιοθετούν.

Θεωρούν λοιπόν πως σε γενικές γραμμές οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται φυσιολογικά και μέσα στα πλαίσια, τα οποία θα περίμενε κάποιος εξωτερικός παρατηρητής να κινούνται. Εντούτοις, πρέπει να παρατηρήσουμε ορισμένα στοιχεία που ξεφεύγουν του μέσου όρου και καλό θα ήταν να σχολιαστούν.

Καταρχήν, παρ' ότι προτρέπουν τους εργαζόμενους να εκφράζονται ελεύθερα όσον αφορά τις ιδέες και τις αντιλήψεις τους, δεν εμπνέουν την απαιτούμενη εμπιστοσύνη σε αυτούς. Αυτό το γεγονός, εν μέρει, γεννάται από την άποψη που υπάρχει πως οι πληροφορίες, που αφορούν την επίλυση ενός διαπληκτισμού, δεν διακινούνται με τον κατάλληλο τρόπο. Αντίθετα, πιστεύουν πως οι χρήσιμες και σημαντικές πληροφορίες πολλές φορές αποκρύπτονται και δεν μεταφέρονται ξεκάθαρα.

Ένα άλλο παράδοξο συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως ενώ, κατά την γνώμη των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές δεν στοχεύουν πάντα στο να αποκομίζουν το 100% των δυνάμεών τους και των κατωτέρων τους και δεν φαίνεται να στενοχωριούνται για αυτό, εντούτοις θεωρούν πως η εν γένει παρουσία τους και το έργο που επιτελούν είναι ιδιαίτερης βαρύτητας και σημαντικότητας. Η άποψη του απλού εργατικού δυναμικού για το συγκεκριμένο ζήτημα είναι πως οι διευθυντές θέλουν απλά να δείχνουν μία εξαιρετική εικόνα προς τον κόσμο, χωρίς όμως να ενδιαφέρονται πλήρως για την κατάσταση της εταιρίας στο εσωτερικό της.

Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι η αβεβαιότητα και ο φόβος για το καινούριο όπως και για τον κίνδυνο. Με άλλα λόγια, δεν ενδιαφέρονται να αποκομίσουν κάτι περισσότερο από την ανταλλαγή κινδύνου ή ρίσκου με κέρδος, αντιθέτως προτιμούν να συνεχίζουν

την προκαθορισμένη πορεία με τα μικρότερα κέρδη αλλά και τον ελάχιστο κίνδυνο στην λήψη των αποφάσεων.

Ακόμα, σε συμφωνία έρχονται τα δεδομένα που αφορούν την εγωπάθεια των διοικούντων και το πόσο πολύ δέχονται την κριτική που τους ασκείται. Θα περίμενε κανείς πως τα άτομα εκείνα που δεν είναι εγωπαθή και δεν θέλουν να συγκεντρώνουν το σύνολο των ευθυνών πάνω τους, να μην είναι ανεκτικά ως προς την κριτική που τους ασκείται και όντως έτσι είναι, τουλάχιστον όσον αφορά τα λεγόμενα των εργαζόμενων. Παρότι δεν φαίνεται να είναι το ιδανικό για έναν manager να μην μπορεί να δεχθεί την κριτική και να την αντιμετωπίζει με αμυντικό τρόπο, εντούτοις πρέπει να παρατηρήσουμε πως αυτή είναι η λογική αντίδραση για κάποιον που ούτως ή άλλως δεν θέλει να αυτοπαρουσιάζεται ως ο μοναδικός ηγέτης.

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ VS. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ

Ας δούμε λοιπόν τι συμπεράσματα μπορούμε να εξάγουμε έχοντας ως βάση τα παραπάνω δεδομένα. Καταρχήν θα πρέπει να διαχωρίσουμε τις δύο διαφορετικές περιπτώσεις που υπάρχουν. Η μία αφορά τις διαμάχες μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων μέσα σε μία εταιρία και η άλλη αφορά τους διαπληκτισμούς ανάμεσα σε ομάδες εργαζομένων της ίδιας κατώτερης βαθμίδας.

Με βάση τις απαντήσεις που έχουν δώσει εργαζόμενοι και διοικούντες του ευρύτερου δημόσιου εργασιακού χώρου, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις αντιδράσεις τους και να αξιολογήσουμε, αφού πρώτα υπολογίσουμε, το κόστος που έχει η επιχείρηση σε κάθε ξεχωριστή περίπτωση.

Οι προϊστάμενοι θεωρούν πως σε περιπτώσεις διαπληκτισμών με υφιστάμενούς τους υιοθετούν την τακτική της διευθέτησης, δηλαδή, όπως ήδη έχουμε περιγράψει, δείχνουν ενδιαφέρον για τις απόψεις του εργατικού δυναμικού, τις ακούνε και προσπαθούν να τις χρησιμοποιήσουν για την εξαγωγή της επιθυμητής λύσης αλλά πρώτιστα ενδιαφέρονται για την εξεύρεση της λύσης εκείνης που θα ικανοποιεί κυρίως τα δικά τους συμφέροντα και θα ταυτίζεται περισσότερο με τις δικές τους αντιλήψεις και ιδέες. Παρότι είναι λογικό να σκεφτεί κανείς πως δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουμε ακριβώς τις αντιδράσεις μας και πολλές φορές δεν απαντούμε το πώς ενεργούμε αλλά αντιθέτως το πώς θα θέλαμε να ενεργούμε, εντούτοις μέσα από τις απαντήσεις των διοικούντων στα ερωτηματολόγια προκύπτει πως ο μέσος όρος των αντιδράσεων ταυτίζεται με ό,τι πιστεύουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Άρα υιοθετούμε και εμείς ως άποψη ότι οι προϊστάμενοι ακολουθούν κυρίως την τακτική της διευθέτησης μέσα στον δημόσιο εργασιακό χώρο.

Πρέπει όμως να παρατηρήσουμε πως η μέση βαθμολογία, που εξάγεται από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, δείχνει μεν πως ακολουθείται η τακτική της διευθέτησης αλλά επίσης δείχνει πως δεν απέχει πολύ από την τακτική του συμβιβασμού και της συνεργασίας. Δηλαδή, οι προϊστάμενοι έχουν απεμπλακεί από την παλιά λογική της απόλυτης επιβολής των απόψεών τους, γεγονός που όπως θα δούμε είναι ευεργετικό για την επιχείρηση.

Περνώντας στην πλευρά των εργαζομένων, οι ίδιοι πιστεύουν πως σε περιπτώσεις διαπληκτισμών με προϊστάμενους υιοθετούν την τακτική του συμβιβασμού, γεγονός που πιστοποιείται και από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Δεν έχουν δηλαδή την απαίτηση για πλήρη ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Αντίθετα, δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των προϊσταμένων τους, χωρίς βέβαια να

παραιτούνται πλήρως των διεκδικήσεών τους. Και σε αυτή την περίπτωση όμως πρέπει να παρατηρήσουμε πως οι εργαζόμενοι, παρότι σε γενικές γραμμές ακολουθούν την συγκεκριμένη τακτική, δεν απορρίπτουν αυτή της διευθέτησης, ούτε εκείνη της συνεργασίας, αν και για την τελευταία προϋποτίθενται ορισμένες ικανότητες, τις οποίες το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού δεν φαίνεται να κατέχει, κυρίως λόγω ιδιοσυγκρασίας, η οποία δεν μας επιτρέπει ως Έλληνες να υποχωρούμε σε πάγιες θέσεις μας ακόμα και αν αυτό μακροπρόθεσμα μπορεί να αποδώσει ευεργετικά αποτελέσματα, αλλά και λόγω εμπειρίας.

Ο συνδυασμός που προκύπτει λοιπόν από την υιοθέτηση των δύο συγκεκριμένων τακτικών είναι αυτός της διευθέτησης, από πλευράς διοικούντων, και του συμβιβασμού, από την πλευρά των υφιστάμενων τους. Όπως ήδη έχουμε περιγράψει, ο συνδυασμός αυτός αποφέρει σημαντικά οφέλη και στις δύο πλευρές. Καταρχήν δεν απαιτείται ιδιαίτερος χρόνος για την εξεύρεση της τελικής λύσης του προβλήματος. Ο μέσος χρόνος αντιπροσωπεύει την συγκεκριμένη περίπτωση. Η πλευρά των υφιστάμενων θα “κερδίσει” μέρος των διεκδικήσεών της, το οποίο δεν θα είναι το μέγιστο δυνατό αλλά σαφέστατα θα έχει κάποιο όφελος, το οποίο πέραν των αιτημάτων της θα είναι και ψυχολογικό. Οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κατά αυτόν τον τρόπο δεν διαταράσσουν τις σχέσεις τους με τους προϊστάμενους, τους δίνουν την αίσθηση πως κατά βάση ακολουθούν τις δικές τους απαιτήσεις, ενώ ταυτόχρονα κάποια από τα αιτήματά τους γίνονται αποδεκτά. Έχουν δηλαδή διπλό όφελος. Οι δε διοικούντες μένουν ικανοποιημένοι από την ταυτόχρονη εξασφάλιση των δικών τους αλλά και των υφισταμένων τους αιτημάτων, με τα δικά τους να επικρατούν, δίνοντας τους αίσθηση κυριαρχίας.

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΥ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ – ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ

Ας περάσουμε λοιπόν στο κόστος που παρουσιάζει αυτός ο συνδυασμός για την εταιρία, εξετάζοντας έναν προς έναν τους παράγοντες που είναι δυνατόν να το επηρεάσουν.

Το κόστος ευκαιρίας αποτελεί σημαντικό επιβαρυντικό παράγοντα απωλειών για την εταιρία. Βάση των δεδομένων από τις δύο πλευρές, ο μέσος μισθός στο ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα καθορίζεται στα 940€ όπως αυτός επιμερίζεται στα 850€ για τον μέσο εργαζόμενο και στα 1300€ για έναν προϊστάμενο μίας ομάδας που απαρτίζεται από δύο προϊστάμενους και οκτώ κατώτερους εργαζόμενους. Ο μέσος χρόνος επίλυσης ενός διαπληκτισμού είναι 17,5 λεπτά της ώρας. Όπως επίσης γνωρίζουμε, οι μέρες εργασίας είναι είκοσι δύο (22) κάθε μήνα, ενώ οι ώρες εργασίας, κατά μέσον όρο, είναι επτά (7). Από τα παραπάνω δεδομένα εξάγουμε τις απώλειες για

την εταιρία σε χρηματικούς όρους, οι οποίες καθορίζονται στα $\left(\frac{1300}{22}\right) \times \left(\frac{(17,5 \times 22)}{(60 \times 7)}\right) =$

54,16€/ μήνα για τον προϊστάμενο και στα $\left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{(17,5 \times 22)}{(60 \times 7)}\right) = 35,41€/$ μήνα για

τον υφιστάμενο. Άρα το συνολικό κόστος στην συγκεκριμένη περίπτωση ανέρχεται στα 89,57€/ μήνα για την εταιρία. Υπάρχει δηλαδή απώλεια της τάξεως του 4,16%. Με άλλα λόγια τα 89,57€ πληρώνονται από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους κάθε βαθμίδας χωρίς όμως αυτά να αντιστοιχούν σε παραγωγή.

Όσον αφορά τις αποχωρήσεις εργαζομένων, αυτοί δεν επηρεάζουν τις συνολικές απώλειες της επιχείρησης. Μάλιστα κάτι τέτοιο επιβεβαιώνεται και επαληθεύεται από τα λεγόμενα των εργαζομένων.

Οι αποφάσεις της εταιρίας όμως είναι δυνατόν να χειροτερεύσουν κατά ένα μικρό ποσοστό όμως. Το γεγονός πως δεν συμμετέχουν σε αυτές όλοι οι εργαζόμενοι, ώστε να ληφθεί η καλύτερη δυνατή λύση για το σύνολο, μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό δεν είναι δυνατόν να επηρεάσει σημαντικά τα κέρδη της, εντούτοις ένα ποσοστό της τάξεως του 2% έως 5% μπορεί να αποτελέσει απώλειες για το τμήμα εκείνο που αντιμετωπίζει κατάσταση διαπληκτισμού. Αν οι αποφάσεις της εταιρίας είναι της τάξεως των 10000000€ τον χρόνο, τότε οι απώλειες αγγίζουν τα 200000€ άρα 16667€/ μήνα.

Προχωρώντας στον επόμενο παράγοντα που είναι η μείωση της αποδοτικότητας μέσω πιθανής αναδιανομής, πρέπει να παρατηρήσουμε πως δεν επηρεάζει την επιχείρηση αφού και οι δύο πλευρές μένουν εν μέρει ικανοποιημένες και, σε γενικές γραμμές, δεν χρειάζονται μεταθέσεις εργαζομένων.

Παρόλα αυτά, είναι δυνατόν να εμφανισθούν περιπτώσεις απωλειών αντικειμένων ως μέσο αντίδρασης της πλευράς των εργαζομένων, οι οποίοι εμφανίζονται ως λιγότερο κερδισμένοι. Η περίπτωση αυτή, αν και σπάνια, είναι δυνατόν να συμβεί και να αποτελέσει παράγοντα αύξησης των απωλειών της εταιρίας. Αν, για παράδειγμα, τα αντικείμενα της εταιρίας είναι της τάξεως των 100000€ και η συγκεκριμένη περίπτωση συμβαίνει μία φορά τον χρόνο, όπως υποστηρίζουν οι δύο πλευρές, τότε το κόστος της εταιρίας φτάνει τα 1000€ συνολικά, για την μέση ζημιά που μπορεί να προκαλέσει ένας απογοητευμένος εργαζόμενος.

Η μείωση του κινήτρου εργασίας είναι δυνατόν να επηρεάσει επίσης την απόδοση της εταιρίας. Εντούτοις δεν φτάνει στα ποσοστά της μέσης μείωσης αποδοτικότητας, η οποία υπολογίζεται στο 10%. Η μείωση στην συγκεκριμένη περίπτωση αγγίζει το 5%

άρα και οι απώλειες για την εταιρία φτάνουν το ποσό των 107,5€ / μήνα.
($(1300 + 850) \times 5\%$)

Οι τελευταίοι δύο παράγοντες δεν φαίνονται να επηρεάζουν την επιχείρηση, καθώς όντας και οι δύο πλευρές ικανοποιημένες, άλλη περισσότερο και άλλη λιγότερο, δεν φτάνουν σε εκείνα τα ψυχολογικά κυρίως σημεία, που να δικαιολογούν απουσίες από εργάσιμες μέρες ή εξαιτίας ψυχολογικών ασθενειών.

Καταλήγοντας, μπορούμε να συνοψίσουμε τα επιμέρους κόστη για την εταιρία ανά μήνα.

1. Παράγοντας πρώτος:	89,57€
2. Παράγοντας δεύτερος:	0€
3. Παράγοντας τρίτος:	16667€
4. Παράγοντας τέταρτος:	0€
5. Παράγοντας πέμπτος:	1000€
6. Παράγοντας έκτος:	107,5€
7. Παράγοντας έβδομος:	0€
8. Παράγοντας όγδοος:	0€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:	17864,07€/ μήνα

Το παραπάνω κόστος αφορά τις απώλειες της εταιρίας ανά μήνα. Επίσης αφορούν μία εταιρία με δύο προϊστάμενους και οκτώ κατώτερους τους εργαζομένους, η οποία κάνει επενδύσεις της τάξεως των 10000000€ τον χρόνο. Τα αντικείμενα της εταιρίας κοστολογούνται 100000€ Τέλος, ο διαπληκτισμός αφορά έναν εργαζόμενο και έναν προϊστάμενο. Είναι λογικό πως όσο περισσότεροι εργαζόμενοι εμπλέκονται στον διαπληκτισμό αυτό, τόσο μεγαλύτερες είναι οι απώλειες για την εταιρία.

Ο ΧΕΙΡΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ VS. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ)

Μπορεί το κόστος για την εταιρία, που εξήγαμε παραπάνω, να είναι το καλύτερο δυνατό, μπορεί όμως να είναι και το χειρότερο δυνατό. Θα πρέπει να αποδείξουμε πως η ίδια επιχείρηση υπάρχει η πιθανότητα να έχει και μεγαλύτερες απώλειες. Βάση του πίνακα παιγνίων, η επιχείρηση είναι δυνατόν να παρουσιάζει μεγαλύτερες απώλειες εάν και οι δύο πλευρές ακολουθήσουν την τακτική του ανταγωνισμού, την τακτική δηλαδή που οι κάθε μία πλευρά θεωρεί πως υιοθετείται από την αντίπαλή της κατά την διάρκεια της διαδικασίας επίλυσης.

Βάση της υπόθεσης αυτής, οι αντιδράσεις μία ή και των δύο πλευρών αναμένεται να είναι έντονες. Στην περίπτωση που οι δύο πλευρές μείνουν ανένδοτες στην τακτική τους και δεν προχωρήσουν στην λύση του διαμεσολαβητή, τότε οι αντιδράσεις και από τις δύο θα είναι έντονες.

Όπως έχουμε ήδη αναλύσει, η πλευρά των διοικούντων είναι ικανή να προχωρήσει σε απολύσεις. Ακόμα, όμως και αν δεν προβεί σε τόσο ακραία μέτρα, σίγουρα οι σχέσεις της με τους υφιστάμενους θα διαταραχθούν, σε σημείο που η μετάθεση ενός εργαζομένου να είναι πλέον αρκετά πιθανή.

Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι σίγουρα δεν θα είναι τόσο αφοσιωμένοι πλέον στους προϊστάμενούς τους, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις της εταιρίας να μην τηρούνται επακριβώς και να μην ολοκληρώνονται με ζήλο. Σε ακραίες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι προχωρούν σε απεργιακές κινητοποιήσεις ή σε καταστάσεις δολιοφθοράς μέσα στην επιχείρηση.

Ας περάσουμε στον καθορισμό του κόστους για την εταιρία σε μία τέτοια περίπτωση, υπολογίζοντας ξεχωριστά τον κάθε ένα παράγοντα.

Το κόστος ευκαιρίας καθορίζεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα στην συγκεκριμένη φάση. Είναι σαφές πως σε κατάσταση ταυτόχρονης επιλογής και από τις δύο πλευρές της τακτικής του ανταγωνισμού, ο απαιτούμενος χρόνος επίλυσης του διαπληκτισμού είναι τουλάχιστον ο τριπλάσιος από τον μέσο όρο. Όταν λοιπόν ο μέσος χρόνος εύρεσης της λύσης είναι τα 17,5 λεπτά της ώρας, τώρα πλέον αυξάνεται στα 52,5 λεπτά της ώρας, δηλαδή περίπου στο ένα έβδομο (1/7) της εργάσιμης ημέρας. Άρα το κόστος υπολογίζεται ως εξής, έχοντας ως δεδομένα τους μηνιαίους μισθούς, οι οποίοι είναι 1300€ για τους προϊστάμενους και 850€ για τους υφιστάμενους σε μία ομάδα δέκα (10) εργαζομένων με δύο (2) διοικούντες και οκτώ (8) άτομα ως απλό εργατικό δυναμικό:

$$\left(\frac{1300}{22}\right) \times \left(\frac{52,5 \times 22}{60 \times 7}\right) + \left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{52,5 \times 22}{60 \times 7}\right) = 162,5 + 106,25 = 268,75\text{€/ μήνα.}$$

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το κόστος είναι αυξημένο σε ποσό της τάξεως των 179€ περίπου.

Εν συγκρίσει με τον συνδυασμό των τακτικών της διευθέτησης και του συμβιβασμού, εδώ μπορούν να υπάρξουν αποχωρήσεις εργαζομένων. Αν λοιπόν υποθέσουμε πως το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας είναι τέτοιο που καταλήγει στην απόλυση ενός εργαζομένου, τότε το μέσο κόστος για την εταιρία ανέρχεται στο ποσό των $(850 \times 13) \times 150\% = 16575\text{€}$ αφού υπολογίζεται βάση της ετήσιας αποζημίωσης του εργαζομένου. Αν το συγκεκριμένο κόστος επιμεριστεί στους δώδεκα μήνες του έτους, τότε το μηνιαίο κόστος για την εταιρία ανέρχεται στα 1381,25€

Επίσης, όπως τονίσαμε, οι αποφάσεις της εταιρίας επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό. Είναι δυνατόν η κερδοφορία της επιχείρησης να παρουσιάσει πτωτική τάση κατά την

περίοδο διαπληκτισμού τέτοιας έντασης. Αν, λοιπόν, οι ετήσιες επενδύσεις αγγίζουν τα 10000000€ και το ποσοστό απωλειών από εσφαλμένες ή βιαστικές αποφάσεις φτάνει το 30% με 50%, τότε το συνολικό κόστος κυμαίνεται μεταξύ 3000000€ και 5000000€. Το μέσο μηνιαίο κόστος αγγίζει τις 333000€.

Ακόμα, είναι πολύ πιθανή η εθελούσια αλλά και η αναγκαία μετάθεση ενός εργαζομένου, με αποτελέσματα στην αποδοτικότητα της εταιρίας. Η παραγωγικότητα της συγκεκριμένης ομάδας μειώνεται κατά αυτό τον τρόπο τουλάχιστον κατά 15%, όσο δηλαδή και η συμμετοχή του μεταταχθέντος εργαζομένου στην ομάδα. Οι απώλειες μέσω αυτού του παράγοντα είναι της τάξεως των $(850 \times 12,5\%) = 106,25$ € μηνιαίως.

Οι απώλειες αντικειμένων ως μέσο αντίδρασης είναι πολύ πιθανόν να κάνουν την εμφάνισή τους, υπολογιζόμενες, όπως και στον προηγούμενο συνδυασμό, στο ποσό των 1000€. Αυτό το ποσό μπορεί να προσαυξηθεί βέβαια και με τις δολιοφθορές, που μπορεί να υπάρξουν από την στιγμή του διαπληκτισμού και ύστερα, το ύψος των οποίων μπορεί να φτάσει σε ιδιαίτερα σημαντικά για την επιχείρηση νούμερα.

Βασιζόμενοι στον χρόνο που διαρκεί ένας τέτοιος διαπληκτισμός, ο οποίος απαιτεί τουλάχιστον το ένα εβδομάδο (1/7) των εργάσιμων ωρών, μπορούμε να υπολογίσουμε και την μείωση του κινήτρου εργασίας ως πηγή για την μείωση της παραγωγικότητας. Αν λοιπόν εμπλέκονται στον διαπληκτισμό ένας προϊστάμενος και ένας εργαζόμενος, τότε οι απώλειες αγγίζουν το ποσό των $(850 \times 14,3\%) + (1300 \times 14,3\%) = 121,55 + 185,9 = 307,45$ €.

Τέλος, όσον αφορά τους δύο τελευταίους παράγοντες, οι οποίοι είναι η αποχή από την εργασία και το κόστος ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, δεν είναι βέβαιο πως θα επηρεάσουν την επιχείρηση, καθώς πρόκειται για ακραίες αντιδράσεις.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω κόστη έχουμε κατά παράγοντα αλλά και συνολικά:

1. Παράγοντας πρώτος:	268,75€
2. Παράγοντας δεύτερος:	1381,25€
3. Παράγοντας τρίτος:	333000€
4. Παράγοντας τέταρτος:	106,25€
5. Παράγοντας πέμπτος:	1000€
6. Παράγοντας έκτος:	307,45€
7. Παράγοντας έβδομος:	0€
8. Παράγοντας όγδοος:	0€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:	336063,7€/ μήνα

Μπορούμε να παρατηρήσουμε πως η μεγαλύτερη αύξηση του συνολικού μηνιαίου κόστους προέρχεται από τις λάθος αποφάσεις της εταιρίας, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την κερδοφορία της. Εντούτοις όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες παρουσιάζουν επίσης αύξηση, με αποτέλεσμα το συνολικό κόστος να εμφανίζεται αυξημένο ακόμα και αν οι αποφάσεις της εταιρίας δεν μεταβληθούν σε βαθμό τέτοιο, που να διαφοροποιούνται από το αποτέλεσμα του συνδυασμού διευθέτησης – συμβιβασμού.

Ο ΒΕΛΤΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ VS. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ)

Ας εξετάσουμε τώρα την περίπτωση που φαίνεται να είναι η καλύτερη δυνατή όχι μόνο για τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές και την ικανοποίηση των αιτημάτων τους, αλλά και για την ίδια την εταιρία.

Ο συγκεκριμένος συνδυασμός απαιτεί ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ικανότητες από πλευράς των εμπλεκόμενων στον διαπληκτισμό, όπως ευελιξία, διάθεση για αποδοτικό διάλογο και κυρίως φαντασία και δημιουργικό πνεύμα. Τα τελευταία δύο στοιχεία αν και δεν μπορούν να χαρακτηριστούν αναγκαία, είναι οπωσδήποτε απαραίτητα ώστε να έχουμε επιτυχία στην όλη διαδικασία και να βρουν οι δύο πλευρές την κοινώς αποδεκτή λύση.

Περνώντας στο κόστος που έχει ο συγκεκριμένος συνδυασμός τακτικών, έχουμε για κάθε παράγοντα:

Το κόστος ευκαιρίας για την εταιρία παρουσιάζεται αυξημένο στην συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς όπως έχουμε ήδη εξηγήσει, χρειάζεται αρκετός χρόνος, αρκετά περισσότερος ακόμα και από την περίπτωση της υιοθέτησης των τακτικών του ανταγωνισμού, για να βρεθεί η κατάλληλη, βέλτιστη λύση. Αν λοιπόν ο μέσος χρόνος επίλυσης διαπληκτισμών είναι τα 17,5 λεπτά της ώρας, στην συγκεκριμένη περίπτωση ο χρόνος πολλαπλασιάζεται τουλάχιστον έξι έως επτά φορές, αν σκεφτούμε πως οι δύο πλευρές ίσως χρειαστεί να προχωρήσουν στην γέννηση μίας νέας, καινοτομικής λύσης εκ του μηδενός και όχι σε απλή παράθεση στοιχείων και επιλογή των εξ αυτών καταλληλότερων. Άρα το κόστος φτάνει το ποσό των $\left(\frac{1300}{22}\right) \times \left(\frac{(120 \times 22)}{(60 \times 7)}\right) +$

$\left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{(120 \times 22)}{(60 \times 7)}\right) = 371,42 + 242,88 = 614,3\text{€}$ Το τελικό αυτό ποσό είναι κατά πολύ

αυξημένο εν συγκρίσει με τις δύο προηγούμενες περιπτώσεις συνδυασμών τακτικών, αλλά όπως θα δούμε θα είναι και το μοναδικό αυξημένο κόστος για την εταιρία.

Αποχωρήσεις εργαζομένων όχι μόνο δεν υπάρχει περίπτωση να υπάρξουν, αλλά αντιθέτως μία εταιρία που θεσπίζει την συνεργασία όλων των παραγωγικών μονάδων

ως τρόπο πρόβλεψης και αντιμετώπισης των προβλημάτων της, αποτελεί δέλεαρ για πολλούς εργαζόμενους. Το κόστος λοιπόν από αυτόν τον παράγοντα είναι μηδενικό.

Προχωρώντας στις αποφάσεις της εταιρίας, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη αλλά ακόμα και την βιωσιμότητα της επιχείρησης, αυτές λαμβάνονται υπό τις καταλληλότερες συνθήκες, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο κέρδος. Απώλειες λοιπόν για την εταιρία είναι δύσκολο να υπάρξουν. Αντίθετα, είναι δυνατόν μία καινοτόμα ιδέα να οδηγήσει τους διοικούντες στην λήψη της απόφασης εκείνης, που θα μεγιστοποιήσει τα οφέλη και ταυτόχρονα είναι δυνατόν να καταστήσει την εταιρία πρωτοπόρα στον κλάδο της.

Είναι επίσης σαφές πως δεν γίνεται λόγος για μεταθέσεις εργαζομένων, καθώς η φύση της τελικής λύσης είναι τέτοια, που να αφήνει ικανοποιημένες και τις δύο πλευρές. Μάλιστα, θεωρείται σίγουρη όχι μόνο η διατήρηση του καλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η αναζωπύρωση των διαταραγμένων σχέσεων, ώστε να παρατηρηθεί βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων καθώς και όλης της ομάδας.

Επίσης οι δολιοφθορές ή ακόμα και οι απώλειες αντικειμένων από τον χώρο της επιχείρησης, ως μέσο αντίδρασης, δεν νοούνται, καθώς όλοι οι εμπλεκόμενοι στον διαπληκτισμό μένουν πλήρως ικανοποιημένοι από την τελική λύση.

Χαρακτηριστική είναι η αλλαγή που παρατηρείται στο κίνητρο για παραγωγή. Ενώ σε όλους τους υπόλοιπους συνδυασμούς τακτικών μιλάμε για μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, στην συγκεκριμένη περίπτωση μπορούμε να μιλάμε ακόμα και για αύξηση της αποδοτικότητας, αφού οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την λύση που δίνεται στο πρόβλημα που έχει ανακύψει, στην εύρεση της οποίας έχουν συμμετάσχει.

Τέλος, απουσίες από τον εργασιακό χώρο εξαιτίας δυσαρέσκειας αλλά και ασθένειες, που να οφείλονται στον διαπληκτισμό, είναι φυσικό πως δεν επηρεάζουν το κόστος της επιχείρησης.

Το συνολικό κόστος λοιπόν συνίσταται ως εξής:

1. Παράγοντας πρώτος:	614,3€
2. Παράγοντας δεύτερος:	0€
3. Παράγοντας τρίτος:	0€
4. Παράγοντας τέταρτος:	0€
5. Παράγοντας πέμπτος:	0€
6. Παράγοντας έκτος:	0€
7. Παράγοντας έβδομος:	0€
8. Παράγοντας όγδοος:	0€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:	614,3€/ μήνα

Παρατηρούμε λοιπόν πως ενώ το κόστος ευκαιρίας είναι σημαντικά αυξημένο συγκριτικά με τις προηγούμενες περιπτώσεις, όπου ήταν 89,57€ και 268,75€ αντίστοιχα, εντούτοις είναι το μοναδικό ποσό, το οποίο φαίνεται να παρουσιάζει η εταιρία ως απώλειες από τον διαπληκτισμό και την συγκεκριμένη επιλογή της μεθόδου της συνεργασίας των δύο αντιμαχόμενων πλευρών. Φαίνεται καθαρά πως το κόστος εδώ είναι μόλις 614,3€ το οποίο μάλιστα μπορεί πολύ εύκολα μα εξαλειφθεί, αν συνυπολογίσουμε τις θετικές αντιδράσεις που θα έχει η εταιρία από τις καλύτερες αποφάσεις αλλά και από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ VS. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Θα πρέπει να εξετάσουμε και την περίπτωση όπου αντιμέτωποι έρχονται δύο εργαζόμενοι ή δύο ομάδες εργαζομένων. Είναι φυσικό πως υπάρχουν διαφορές, ιδιαίτερα στα επιμέρους στοιχεία που καθορίζουν την φύση του διαπληκτισμού.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι διαπληκτισμοί που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο είναι τουλάχιστον πέντε (5) καθημερινά. Εντούτοις, πιστεύουν πως κατά μέσον όρο δεν διαρκούν περισσότερα από δέκα (10) λεπτά της ώρας. Μπορούμε λοιπόν να παρατηρήσουμε πως από τους κατώτερους εργαζόμενους δεν περνά απαρατήρητος κανένας διαπληκτισμός, αλλά μπορούν να διακρίνουν τους ήπιους και μικρής σημασίας από τους έντονους και υψηλής σημαντικότητας.

Επίσης, όπως και στην περίπτωση που ο διαπληκτισμός συμβαίνει ανάμεσα σε διοικούντες και υφιστάμενους, έτσι και τώρα οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν τον βασικότερο παράγοντα για την γέννηση του. Οι κακές σχέσεις και η συνεχόμενη τριβή μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν την βασικότερη ίσως πηγή των όποιων διαμαχών προκύπτουν. Οι διαπληκτισμοί, όπως θα περιμέναμε, δεν βασίζονται σε διαφορές μεταξύ των υφιστάμενων για την διαδικασία ολοκλήρωσης του έργου, που έχουν να φέρουν εις πέρας. Ακόμα όμως και όταν οι διαφορές αυτές δημιουργούν τις βάσεις ενός διαπληκτισμού, τότε αυτός δεν είναι τόσο σημαντικός, ώστε να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την εταιρία, κατά τα λεγόμενα των εργαζομένων.

Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε την μέθοδο που ακολουθούν σε περιπτώσεις διαπληκτισμών και αυτή είναι η διευθέτηση. Θεωρούν πως δεν φτάνουν στα άκρα κατά την διάρκεια της προσπάθειας εύρεσης λύσης και πως προσπαθούν να κάνουν διάλογο.

Εντούτοις, δεν χαρίζονται σε κανέναν από την στιγμή που διεκδικούν τα αιτήματά τους

και μάλιστα όταν δεν κινδυνεύουν με απολύσεις, γεγονός που μεταβάλλει την συμπεριφορά τους όταν διαπληκτίζονται με προϊστάμενους. Η μοναδική περίπτωση να ενταθεί το κλίμα επικίνδυνα και οι αντιδράσεις να είναι απρόβλεπτες είναι με την τακτική του ανταγωνισμού. Για αυτό τον λόγο γίνεται προσπάθεια για την αποφυγή της, ώστε να μην διαταράσσονται οι σχέσεις ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και κατά συνέπεια μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων.

Επίσης, οι κατώτεροι εργαζόμενοι υποστηρίζουν πως οι αποφάσεις της εταιρίας παίρνονται ατομικά, επιβεβαιώνοντας ουσιαστικά τις ίδιες τους τις αντιλήψεις. Αφού οι ίδιοι δεν συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων, τότε σίγουρα απορρίπτουμε την συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών, η οποία τακτική είναι η μοναδική που επιτρέπει την συμμετοχή όλων των φορέων στην επίλυση των προβλημάτων.

Τέλος να τονίσουμε και εδώ πως αναφερόμαστε σε καθεστώς επτάωρης εργασίας, εν αντιθέσει με τον ιδιωτικό τομέα, όπου το οκτάωρο είναι το καθορισμένο ωράριο, με αυξητικές τα τελευταία χρόνια τάσεις.

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ

Ο συγκεκριμένος συνδυασμός τακτικών μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας από τους καλύτερους δυνατούς για την ωφέλεια των κατώτερων εργαζομένων, αρκεί να διαχειριστεί σωστά και υπό τις κατάλληλες προϋποθέσεις. Αν γίνει κάτι τέτοιο, τότε οι δύο πλευρές αποκομίζουν σημαντικά κέρδη, υπό την απαραίτητη προϋπόθεση πως γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις σε καίρια ζητήματα, ώστε να μείνουν ικανοποιημένες οι δύο πλευρές, τουλάχιστον στις βασικές τους διεκδικήσεις. Αν όμως δεν επιτευχθεί η συγκεκριμένη ισορροπία στην ικανοποίηση των αιτημάτων, τότε τα αποτελέσματα

μπορεί να είναι τα αντίστροφα. Ακόμα και αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν πως, σε γενικές γραμμές, οι διαπληκτισμοί επιλύονται μεταξύ τους, δεν πρέπει να αποκλείεται η πιθανότητα να οδηγηθούν σε διαμεσολαβητή, ο οποίος θα κληθεί να αποφασίσει την βέλτιστη δυνατή λύση.

Το κόστος που θα υπάρξει αναλύεται σε κάθε παράγοντα ως εξής:

Το κόστος ευκαιρίας υπολογίζεται με τον κατά μέσον όρο χρόνο αντίδρασης στο πρόβλημα. Αν λοιπόν θεωρήσουμε πως αναφερόμαστε σε μία επιχείρηση με οκτώ (8) εργαζόμενους, οι οποίοι αμείβονται με 850€ μηνιαίως, εργάζονται επτά (7) ώρες ημερησίως και έρχονται αντιμέτωποι με πέντε (5) διαπληκτισμούς ημερησίως, για τους οποίους διατίθενται συνολικά 50 λεπτά της ώρας, τότε το κόστος φτάνει το ποσό των

$$\left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{50 \times 22}{60 \times 7}\right) + \left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{50 \times 22}{60 \times 7}\right) = 101,19 + 101,19 = 202,38\text{€ μηνιαίως.}$$

Ακόμα και στην περίπτωση που οι διαπληκτισμοί καταλήγουν σε διαμεσολαβητή, το κόστος δεν αυξάνεται σημαντικά. Ίσως ο μέσος χρόνος να αυξάνεται από 50' σε 1 ώρα, άρα και το συνολικό κόστος να αυξάνεται από 202,38€ σε

$$\left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{60 \times 22}{60 \times 7}\right) + \left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{60 \times 22}{60 \times 7}\right) = 242,85\text{€ ανά μήνα.}$$

Απώλειες για την εταιρία δεν μπορεί να προέλθουν από πιθανή χειροτέρευση των αποφάσεων της εταιρίας. Οι κατώτεροι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, οι οποίες παίρνονται ατομικά και από τα ανώτερα στελέχη. Οι όποιες απώλειες μπορεί να έχει η εταιρία είναι από την μη καλή εφαρμογή των αποφάσεων. Αυτή η απώλεια όμως μάλλον επιβαρύνει το κόστος ευκαιρίας, όπως το έχουμε αναλύσει παραπάνω.

Στην περίπτωση που βρεθεί λύση που να ικανοποιεί εν μέρει και τις δύο πλευρές, η εταιρία δεν πρέπει να φοβάται τυχούσες αποχωρήσεις εργαζομένων. Αν όμως οι δύο πλευρές οδηγηθούν στην διαμεσολάβηση μέσω ενός κριτή, τότε είναι πιθανόν να υπάρξουν αποχωρήσεις εργαζομένων. Το κόστος από μία τέτοια κίνηση βέβαια δεν αντιστοιχεί στο 150% της ετήσιας αποζημίωσης, καθώς ο εργαζόμενος συνήθως αποχωρεί εθελουσίως. Συνυπολογίζοντας όμως το κόστος συνέντευξης, εκπαίδευσης, οριοθέτησης στόχων και άλλων επιμέρους κοστών, αυτό αγγίζει το 50% της ετήσιας αποζημίωσης, δηλαδή σε χρηματικούς όρους το $(850 \times 13 \times 50\%) = 5525\text{€}$ άρα τα 460,4€ μηνιαίως. Πρέπει βέβαια να παρατηρήσουμε πως όταν ο κριτής καλύπτει όλες τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, όπως έχουμε ήδη αναλύσει, τότε οι αποχωρήσεις εργαζομένων αποτελούν σπάνιο φαινόμενο και δεν πρέπει να ανησυχούν την επιχείρηση.

Όταν λοιπόν το ζήτημα λύνεται με τον καλύτερο τρόπο, δεν προκύπτουν προβλήματα που να σχετίζονται με σημαντική μείωση της αποδοτικότητας ή με δολιοφθορές, καθώς και οι δύο πλευρές εμφανίζονται αρκετά έως πολύ ικανοποιημένες. Εντούτοις, ακόμα και όταν η διαδικασία επίλυσης εξελιχθεί ομαλά, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μία μείωση της παραγωγικότητας σε ποσοστό της τάξεως του 2,5 με 3%, άρα το κόστος ανέρχεται στα $(850 \times 3\%) + (850 \times 3\%) = 51\text{€}$ Όταν όμως παρουσιαστούν δυσαρμονίες στην διαδικασία, τότε δεν πρέπει να αποκλείεται ούτε η μία περίπτωση ούτε η άλλη. Η μείωση της αποδοτικότητας αφορά μόνο τους εργαζόμενους που μένουν τελικά δυσαρεστημένοι. Σε αυτή την περίπτωση οι απώλειες της εταιρίας φτάνουν τα $(850 \times 10\%) = 85\text{€}$ μηνιαίως. Πρέπει βέβαια να συνυπολογίσουμε την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων εκείνων που “βγαίνουν νικητές”, η οποία μπορεί και να καλύπτει την προαναφερθείσα μείωση. Όσον αφορά τις δολιοφθορές, αυτές είναι

ικανές να προκαλέσουν σημαντικές ζημιές στην επιχείρηση. Εντούτοις δεν αποτελούν συχνό φαινόμενο, καθώς καμία από τις δύο πλευρές δεν μένει πλήρως ανικανοποίητη ώστε να καταφύγει σε μία τέτοια κίνηση.

Όσον αφορά τους τρεις τελευταίους παράγοντες, οι οποίοι είναι η αναδιανομή των ρόλων, οι απουσίες από τον εργασιακό χώρο και οι ασθένειες, που οφείλονται σε διαπληκτισμούς, δεν φαίνεται πως μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση σε καμία περίπτωση, καθώς αποτελούν αντιδράσεις ακραίες και εμφανίζονται μόνο σε περιπτώσεις όπου κάποιος εργαζόμενος μένει κατ' εξακολούθηση ανικανοποίητος των αιτημάτων του.

Το συνολικό κόστος κατά παράγοντα συνοψίζεται ως εξής για την διαδικασία όπου όλα βαίνουν ομαλώς:

1. Παράγοντας πρώτος:	202,38€
2. Παράγοντας δεύτερος:	0€
3. Παράγοντας τρίτος:	0€
4. Παράγοντας τέταρτος:	51€
5. Παράγοντας πέμπτος:	0€
6. Παράγοντας έκτος:	0€
7. Παράγοντας έβδομος:	0€
8. Παράγοντας όγδοος:	0€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:	253,38€/ μήνα

Το συνολικό κόστος στην περίπτωση που οδηγηθούμε στην λύση ενός διαμεσολαβητή, ο οποίος να πληρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις, δεν διαφοροποιείται σημαντικά.

Όταν όμως παρουσιαστούν δυσκολίες στην διαδικασία, τότε το κόστος αυξάνεται ως εξής:

1. Παράγοντας πρώτος:	242,85€
2. Παράγοντας δεύτερος:	0€
3. Παράγοντας τρίτος:	460,4€
4. Παράγοντας τέταρτος:	85€
5. Παράγοντας πέμπτος:	0€
6. Παράγοντας έκτος:	0€
7. Παράγοντας έβδομος:	0€
8. Παράγοντας όγδοος:	0€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:	788,25€/ μήνα

Μπορούμε να παρατηρήσουμε το πόσο σημαντικό είναι για μία επιχείρηση να επιλέγει σωστά και προσεκτικά τον διαμεσολαβητή που θα χρησιμοποιήσει σε περιπτώσεις διαπληκτισμού. Το κόστος σε περιπτώσεις όπου ο τελικός κριτής συμπεριφέρεται ορθά δεν απέχει κατά πολύ από τα 253,38€ μηνιαίως, ενώ μία λάθος απόφαση των διοικούντων όσον αφορά την εκλογή του διαμεσολαβητή στοιχίζει στην εταιρία 535€ περισσότερο, ποσό διόλου ευκαταφρόνητο.

Ο ΧΕΙΡΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ

(ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ VS. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ)

Ας δούμε τώρα τι συμβαίνει στην περίπτωση όπου και οι δύο πλευρές των εργαζομένων επιλέξουν την τακτική του ανταγωνισμού. Εξ ορισμού καμία από τις δύο δεν πρόκειται να παραιτηθεί από την διαδικασία αν δεν ικανοποιηθούν όλα της τα αιτήματα. Η διαφορά με την προηγούμενη περίπτωση είναι πως τώρα δεν αρκούνται οι εργαζόμενοι στην ικανοποίηση των κυριότερων διεκδικήσεών τους, αλλά απαιτούν την πλήρη

δικαίωσή τους. Κατά αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να οδηγηθούμε σε αδιέξοδο, που μπορεί να εκτιμηθεί ως ιδιαίτερα ζημιογόνο για την επιχείρηση.

Το κόστος ευκαιρίας στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι αρκετά υψηλό. Ο χρόνος που απαιτείται για την εύρεση της λύσης είναι υψηλότερος από τον μέσο όρο. Αν θεωρήσουμε λοιπόν πως ο μέσος χρόνος είναι 10 λεπτά της ώρας για κάθε ένα από τους πέντε διαπληκτισμούς, που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο, τότε σίγουρα ο χρόνος τουλάχιστον διπλασιάζεται. Το κόστος αγγίζει κατά αυτή την υπόθεση τα

$$\left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{(100 \times 22)}{(60 \times 7)}\right) + \left(\frac{850}{22}\right) \times \left(\frac{(100 \times 22)}{(60 \times 7)}\right) = 202,38 + 202,38 = 404,76\text{€}$$

Η χειροτέρευση των αποφάσεων της εταιρίας δεν φαίνεται να επηρεάζει την επιχείρηση, καθώς οι σημαντικές αποφάσεις δεν συμπεριλαμβάνουν την άποψη των κατώτερων εργαζομένων.

Αντίθετα, αποχωρήσεις μπορεί να προέλθουν από έντονους διαπληκτισμούς. Οι εργαζόμενοι ίσως να αντιδράσουν κατά αυτόν τον τρόπο όταν θεωρήσουν πως παραμελούνται από συνάδελφούς τους κατ' εξακολούθηση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι απώλειες για την εταιρία δεν φτάνουν στο 150% της ετήσιας αποζημίωσής τους, καθώς πρόκειται για παραιτήσεις και όχι για απολύσεις, αλλά σίγουρα πλησιάζουν το 100% αυτής. Έτσι, η εταιρία επιβαρύνεται κατά $(850 \times 13 \times 100\%) = 11050\text{€}$ το οποίο μεταφράζεται σε 920,83€ μηνιαίως.

Επίσης, είναι ιδιαίτερα λογική μία αναδιανομή των εργαζομένων μέσα στην εταιρία, ώστε να αποφευχθούν περαιτέρω έντονοι διαπληκτισμοί μεταξύ τους. Άρα, το κόστος αγγίζει τα $(850 \times 10\%) = 85\text{€}$ μηνιαίως για τον εργαζόμενο που αποφασίζεται να αλλάξει θέση, ώστε να μειωθούν οι τριβές.

Δολιοφθορές ή απώλειες αντικειμένων δεν συμβαίνουν, διότι πρόκειται περισσότερο για αντίδραση των εργαζομένων προς την διοικούσα αρχή παρά προς τους ίδιους τους συναδέλφους τους.

Εν αντιθέσει με τον παραπάνω παράγοντα, η μείωση του κινήτρου για εργασία σαφέστατα επηρεάζει την εταιρία. Ένας έντονος διαπληκτισμός, ο οποίος δεν αποδίδει και την αναμενόμενη λύση, μπορεί πολύ εύκολα να προκαλέσει εκνευρισμό και αναστάτωση, τα αποτελέσματα των οποίων κάνουν την εμφάνισή τους ως μείωση της αποδοτικότητας. Άρα, το κόστος σε αυτή την φάση ανέρχεται στα $(850 \times 10\%) = 85\text{€}$ μηνιαίως.

Ο συγκεκριμένος συνδυασμός τακτικών, δυστυχώς για την εταιρία, ενεργοποιεί και τους τελευταίους δύο παράγοντες, οι οποίοι δεν είχαν εμφανιστεί μέχρι τώρα πουθενά.

Οι συνεχόμενοι διαπληκτισμοί, όπως αυτοί επαληθεύονται από τα λεγόμενα των εργαζομένων, είναι δυνατόν να ωθήσουν τους τελευταίους προς επαναλαμβανόμενες απουσίες από τον εργασιακό χώρο, με το πρόσχημα της ασθένειας. Τέτοιες περιπτώσεις επιβαρύνουν την εταιρία με ένα ποσοστό περίπου 10% μηνιαίως επί του μισθού του εργαζόμενου. Άρα, οι απώλειες φτάνουν τα $(850 \times 10\%) = 85\text{€}$ κάθε μήνα.

Τέλος, οι εργαζόμενοι πέραν του προσχήματος, είναι πιθανόν να παρουσιάσουν πραγματικές ασθένειες, οι οποίες να οφείλονται σε ψυχολογικά ή σωματικά αίτια. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το ετήσιο κόστος ανέρχεται στα $(850 \times 13 \times 10\%) = 1105\text{€}$ άρα στα 92,08€ ανά μήνα.

Το συνολικό κόστος λοιπόν ανά παράγοντα έχει ως εξής:

- | | |
|-------------------------|---------|
| 1. Παράγοντας πρώτος: | 404,76€ |
| 2. Παράγοντας δεύτερος: | 0€ |
| 3. Παράγοντας τρίτος: | 920,83€ |

4. Παράγοντας τέταρτος:	85€
5. Παράγοντας πέμπτος:	0€
6. Παράγοντας έκτος:	85€
7. Παράγοντας έβδομος:	85€
8. Παράγοντας όγδοος:	92,08€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:	1672,67€/ μήνα

Ο ΒΕΛΤΙΣΤΟΣ ΔΥΝΑΤΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ VS. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ)

Ας περάσουμε τώρα στην καλύτερη δυνατή επιλογή τακτικής για την ολοκλήρωση της διαδικασίας και την εξεύρεση λύσης. Όπως και στην περίπτωση που στον διαπληκτισμό εμπλέκονται διοικούντες και υφιστάμενοι τους, έτσι και εδώ απαιτούνται “καθαρό μυαλό”, ευελιξία και αποδοχή των λαθών, ώστε να οδηγηθούν οι δύο πλευρές σε υγιή και αποτελεσματικό διάλογο.

Όσον αφορά το κόστος της εταιρίας από την επιλογή της συγκεκριμένης τακτικής, αυτό έχει ως εξής:

Το κόστος ευκαιρίας είναι αρκετά υψηλό, αλλά δεν ξεπερνά καθόλου αυτό της προηγούμενης περίπτωσης. Αν λοιπόν θεωρήσουμε πως για κάθε έναν από τους πέντε διαπληκτισμούς ημερησίως δαπανώνται 20 λεπτά της ώρας, άρα 100 λεπτά συνολικά,

$$\text{τότε έχουμε: } \left(\frac{850}{22} \right) \times \left(\frac{(100 \times 22)}{(60 \times 7)} \right) + \left(\frac{850}{22} \right) \times \left(\frac{(100 \times 22)}{(60 \times 7)} \right) = 202,38\text{€} + 202,38 =$$

404,76€μηνιαίο κόστος.

Αντίθετα με το υψηλό αυτό κόστος, οι αποφάσεις της εταιρίας όχι μόνο δεν χειροτερεύουν ποιοτικά αλλά βελτιώνονται. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην εξεύρεση της κατάλληλης λύσης βοηθά στην υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών και απόψεων, με αποτέλεσμα το τελικό προϊόν να μπορεί να χαρακτηριστεί πρωτοποριακό. Επίσης, αποχωρήσεις εργαζομένων εξ ορισμού δεν πρόκειται να παρουσιαστούν καθώς η συμμετοχή των εργαζομένων ενεργά στην όλη διαδικασία τους κάνει να αισθάνονται σημαντικοί για την επιχείρηση και ως εκ τούτου, ακόμα και αν η άποψή τους δεν υιοθετηθεί τελικά, δεν το θεωρούν ως αιτία για εγκατάλειψη της εταιρίας και ειδικότερα της θέσης τους.

Η αναδιανομή των ρόλων, με αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας, δεν πρέπει να φοβίζει την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται σημαντικοί, δεν δημιουργούν προβλήματα και συνεπώς δεν δίνουν αφορμές για μετάθεσή τους, γεγονός που ευνοεί βεβαίως και την ίδια την επιχείρηση.

Ακόμα, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την διαδικασία εξεύρεσης λύσης αλλά και από την τελική λύση, δεν υπάρχει λόγος να προχωρούν σε δολιοφθορές ως αντίποινα προς την εταιρία ή προς τους συναδέλφους τους.

Προχωρώντας στον επόμενο παράγοντα, ο οποίος είναι η μείωση του κινήτρου για εργασία, πρέπει να τονίσουμε πως το άγχος και η πίεση που έχει κάθε ένας εμπλεκόμενος σε διαπληκτισμό δεν σταματά ούτε στην συγκεκριμένη περίπτωση. Εντούτοις, όταν γνωρίζει εκ των προτέρων πως η άποψή του θα έχει βαρύνουσα σημασία και πως η τελική λύση θα τον ικανοποιεί, αν όχι πλήρως τουλάχιστον αρκετά, τότε είναι σχεδόν σίγουρο πως αισθάνεται αρκετά απελευθερωμένος και έτοιμος να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του διαλόγου.

Τέλος, απουσίες από τον εργασιακό χώρο είναι απίθανο να συμβούν όπως και ασθένειες εξαιτίας της πίεσης, του άγχους και γενικότερα του διαπληκτισμού. Πρόκειται για ακραία συμπτώματα ακραίων καταστάσεων, όπου οι εργαζόμενοι κάθε άλλο παρά ευχαριστημένοι είναι.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω κόστη, έχουμε:

1. Παράγοντας πρώτος:	404,76€
2. Παράγοντας δεύτερος:	0€
3. Παράγοντας τρίτος:	0€
4. Παράγοντας τέταρτος:	0€
5. Παράγοντας πέμπτος:	0€
6. Παράγοντας έκτος:	0€
7. Παράγοντας έβδομος:	0€
8. Παράγοντας όγδοος:	0€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:	404,76€/ μήνα

Μπορούμε να παρατηρήσουμε δύο φαινόμενα, ένα γενικό και ένα ειδικό. Το γενικό αφορά την διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στα κόστη όταν αναφερόμαστε σε διαπληκτισμό μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Στην πρώτη περίπτωση επειδή εμπλέκονται σε αυτό και οι διοικούντες της εταιρίας, οι οποίοι επηρεάζουν τις αποφάσεις της εταιρίας αλλά και εξαιτίας του μεγαλύτερου μισθού τους, οι απώλειες της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από την τελευταία περίπτωση. Όσον αφορά το ειδικό φαινόμενο, αυτό σχετίζεται με το ιδιαίτερα χαμηλό κόστος που έχει η υιοθέτηση της τακτικής της διευθέτησης από τους εργαζόμενους, χαμηλότερο ακόμα και από αυτό της συνεργασίας. Εντούτοις, είναι στο χέρι της επιχείρησης να επιλέξει τον κατάλληλο διαμεσολαβητή για να σταθεροποιήσει τις απώλειες σε αυτά τα

επίπεδα, ακόμα και όταν η διαδικασία οδηγηθεί σε αδιέξοδο και χρειαστεί ένα “τρίτο άτομο”, που θα βοηθήσει με την εμπειρία και τις γνώσεις του να βρεθεί η κατάλληλη λύση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι παρατηρήσεις που μπορούμε να κάνουμε εστιάζονται ως επί το πλείστον στα αποτελέσματα της κάθε επιλογής των επιμέρους τακτικών.

Καταρχήν πρέπει να σημειώσουμε πως τα συμπεράσματα διακρίνονται σε αυτά που αφορούν τους διαπληκτισμούς μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και σε εκείνα μεταξύ δύο ομάδων εργαζομένων.

Είναι σαφές πως οι διαπληκτισμοί στην πρώτη περίπτωση είναι αρκετά πιο ζημιογόνοι για την εταιρία, καθώς επηρεάζεται ένας βασικός παράγοντας κόστους, ο οποίος δεν μεταβάλλεται στην δεύτερη περίπτωση. Αυτός δεν είναι άλλος από τις αποφάσεις της εταιρίας. Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω εξαγόμενα, ο μη ελεγχόμενος διαπληκτισμός μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία της εταιρίας, αυξάνοντας κατά αυτό τον τρόπο τις απώλειες της επιχείρησης, σε ποσοστό περίπου 90%, βάσει των συγκεκριμένων δεδομένων. Ακόμα και στην περίπτωση όμως που οι διαπληκτιζόμενοι επιλέξουν διαφορετικές από τις συνηθισμένες για αυτούς τακτικές, οι επιμέρους παράγοντες κόστους εμφανίζονται να μεταβάλλονται σημαντικά. Στην χειρίστη περίπτωση, η οποία προκύπτει από τον συνδυασμό των τακτικών του ανταγωνισμού και για τις δύο πλευρές, παρότι οι αποφάσεις της εταιρίας δείχνουν τον δρόμο για αυξημένες απώλειες, εντούτοις και τα υπόλοιπα κόστη εμφανίζονται ιδιαίτερα αυξημένα. Στην βέλτιστη περίπτωση, η οποία προκύπτει από την συνεργασία

των δύο πλευρών, οι αποφάσεις της επιχείρησης δεν επηρεάζονται. Οι ελάχιστες απώλειες όμως δεν οφείλονται μόνο σε αυτόν τον παράγοντα. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, όλες οι ζημιές ελαχιστοποιούνται. Μάλιστα, όχι μόνο εκμηδενίζονται αλλά επιπλέον δημιουργούνται οι προϋποθέσεις, ώστε ο δημιουργικός αυτός διαπληκτισμός να συμβάλει στην αύξηση της κερδοφορίας της εταιρίας, είτε μέσω των αποφάσεών της είτε μέσω της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο και στην αύξηση του κινήτρου για εργασία.

Αναφερόμενοι στην δεύτερη περίπτωση, αυτή παρουσιάζει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα. Ο συνδυασμός που συνήθως ακολουθείται από τις δύο πλευρές των εργαζομένων είναι αυτός της διευθέτησης. Αν γίνει σωστή διαχείριση της συγκεκριμένης επιλογής, τότε οι απώλειες της εταιρίας είναι ελάχιστες και δεν διαφέρουν κατά πολύ από αυτές της βέλτιστης περίπτωσης, αυτής δηλαδή του συνδυασμού της συνεργασίας. Αν όμως δεν γίνει σωστή διαχείριση, τότε το κόστος είναι αρκετά μεγάλο. Βέβαια, σε καμία περίπτωση δεν προσεγγίζει τις απώλειες από την υιοθέτηση της τακτικής του ανταγωνισμού, οι οποίες εμφανίζονται σχεδόν υπερδιπλάσιες. Εντούτοις, αν γίνει η κατάλληλη εφαρμογή της συγκεκριμένης επιλογής, τότε οι απώλειες προσεγγίζουν την βέλτιστη δυνατή περίπτωση, αυτή της τακτικής της συνεργασίας.

Πέραν όλων αυτών, πρέπει να σημειώσουμε πως οι απώλειες για την εταιρία αυξάνονται όσο αυξάνεται και ο αριθμός των εμπλεκόμενων στον διαπληκτισμό. Είτε αναφερόμαστε στην περίπτωση που οι διαπληκτιζόμενοι είναι απλοί εργαζόμενοι είτε μιλάμε για διαμάχη μεταξύ εργαζομένων και διοικούντων, το κόστος είναι δυνατόν να αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό αν εμπλακούν πολλοί εργαζόμενοι. Για αυτό τον λόγο, η εταιρία πρέπει να λαμβάνει εγκαίρως τα απαραίτητα μέτρα, ώστε να περιορίζει όσο το

δυνατόν περισσότερο την έκταση και την ένταση του διαπληκτισμού στα άτομα εκείνα, τα οποία έχουν πραγματικό πρόβλημα. Έτσι αποφεύγει την εμπλοκή περισσότερων εργαζομένων, οι οποίοι στο μεγαλύτερο ποσοστό δεν γνωρίζουν την αρχική αιτία του διαπληκτισμού και ενδιαφέρονται κυρίως από περιέργεια αλλά και αλληλεγγύη προς τους συναδέλφους τους. Δεν γνωρίζουν όμως πως κατά αυτό τον τρόπο μεγεθύνονται οι απώλειες της επιχείρησης και επηρεάζεται η θέση όχι μόνο της εταιρίας αλλά επίσης και η δική τους μέσα σε αυτήν.

Γίνεται σαφές λοιπόν πως η εργασία μπορεί να επεκταθεί και στον ιδιωτικό χώρο εργασίας, ο οποίος θεωρείται πιο πρόσφορος στην συλλογή στοιχείων για έρευνα. Έχοντας τις παραπάνω βάσεις, φαίνεται ενδιαφέρον να προχωρήσουμε μελλοντικά στην ανάλυση του ιδιωτικού χώρου στην Ελλάδα, αλλά και όχι μόνο. Αν γνωρίζουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε τύπου, όπως η ψυχολογία των εργαζομένων, η ιδιοσυγκρασία τους και το κοινωνικό περιβάλλον και σε συνδυασμό με τα πιο ειδικά χαρακτηριστικά, όπως το ωράριο και την μισθολογική εξέλιξη, μπορούμε να εξετάσουμε και να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για κάθε ξεχωριστή χώρα ανά τον κόσμο. Επίσης, με την συλλογή περισσότερων στοιχείων από τους εργαζόμενους, μπορούμε να έχουμε ποιοτικότερα και ασφαλέστερα συμπεράσματα, τα οποία είναι δυνατόν να βασίζονται σε οικονομετρικά υποδείγματα. Τα οικονομετρικά αυτά υποδείγματα είναι δυνατόν να μας βοηθήσουν να εξάγουμε με ευκολία και ακρίβεια το κόστος της κάθε περίπτωσης, καθορίζοντας ως άγνωστο τις απώλειες της επιχείρησης και ως συνιστώσες τους τα επιμέρους χαρακτηριστικά που τις καθορίζουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

SITES

1. <http://web.archive.org>
2. <http://www2.gsu.edu>
3. <http://www.ombuds.uci.edu>
4. <http://www.uwec.edu>
5. <http://www.myworld.gr>
6. <http://www.teambuildinginc.com>
7. <http://www.humanresources.about.com>
8. www.aggressionmanagement.com
9. <http://en.wikipedia.org>
10. <http://homepages.wmich.edu>
11. <http://www.itstime.com>
12. <http://www.teambuildinginc.com>
13. <http://www.conflictsolutionsohio.com>
14. <http://www.work911.com>
15. www.mediationworks.com
16. <http://www.humanresources.com>
17. www.workplace-violence-hq.com
18. <http://www.cc.gatech.edu>
19. <http://www.agmrc.org>

ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ

- A. **Les Giblin (1995)**. *Επιδεξιότητα με τους ανθρώπους*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- B. **Roger Fisher and William Ury (1999)**. *Getting to Yes*. SARE Conference
- C. **William Ury (1999)**. *Getting Past No*. SARE Conference.
- D. **Harvard business review (2004)**. *Για διαπραγματεύσεις και διευθέτηση διενέξεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- E. **Rensis Likert & Jane Gibson (1976)**. *New Ways of Managing Conflict*. Hill Book Company
- F. **Irving Jannis & Leon Maun (1977)**. *Decision Making*. The Free Press
- G. **Paul Swingle (1970)**. *The Structure of Conflict*. Academic Press
- H. **Robert Bacal (2000)**. *The Complete Idiot's Guide to Handling Difficult Employees*. CWL Publishing Enterprises Book
- I. **L. David Brown (1983)**. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Addison-Wesley Publishing Company
- J. **Paul Prasow & Edward Peters (1970)**. *Arbitration and Collective Bargaining*. McGraw – Hill Book Company

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1^ο

1. Κατά μέσον όρο πόσοι διαπληκτισμοί γίνονται κάθε μήνα;
2. Γίνονται διαπληκτισμοί κάθε μέρα και αν ναι, πόσοι;
3. Πώς συμπεριφέρεστε σε διαπληκτισμούς με κατώτερους;
4. Πώς συμπεριφέρεστε σε διαπληκτισμούς με ανώτερους;
5. Πώς συμπεριφέρονται οι ανώτεροι;
6. Πώς συμπεριφέρονται οι κατώτεροι;
7. Πόσος είναι ο μέσος μηνιαίος μισθός;
8. Οι αποφάσεις στον χώρο εργασίας παίρνονται ατομικά ή ομαδικά;
9. Πόσες ώρες εργάζεστε καθημερινά;

10. Θεωρείτε πως μπορείτε να διαμορφώνετε τον τρόπο συμπεριφοράς ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση διαπληκτισμού;
11. Παρατηρούνται αποχωρήσεις εργαζομένων μετά από διαπληκτισμούς;
12. Παρατηρούνται δολιοφθορές, καταστροφές ή απώλειες μετά από διαπληκτισμό;
13. Πόση ώρα διαρκεί κατά μέσον όρο η επίλυση ενός διαπληκτισμού;
14. Μετά το πέρας του διαπληκτισμού, θεωρείτε πως η κατάσταση παραμένει ως είχε;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2^ο

PROFILE OF LEADERSHIP BEHAVIOR 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8

1. Is friendly and easy to talk to
2. Listens well to you and others whether she or he agrees or disagrees
3. States your point of view as well or better than you can even though she
or he disagrees
4. Encourages you and others to express your ideas fully and frankly

5. Encourages you and others to express your feelings frankly
6. Displays confidence and trust in you and others whether or not she or he agrees
7. Shares information frankly
8. Expects each member to do her or his very best
9. Expects a high – quality job from herself or himself
10. Thinks what he or she and the group are doing is important
11. Encourages innovative and creative ideas
12. Is willing to take risks
13. Is not defensive when criticized
14. Avoids treating you and others in a condescending manner
15. Avoids pontificating
16. Avoids stating her or his views dogmatically

17. Avoids being impatient with the progress being made by the group
18. Avoids dominating the discussion
19. Encourages group to work through disagreements, not suppress them
20. Uses “we” and “our” rather than “I” or “my”
21. Shows no favorites; treats all members equally
22. Gives credit and recognition generously
23. Accepts more blame than may be warranted for any mistake or failure
24. Avoids imposing a decision upon the group
25. Waits until members of the group have stated their positions before stating hers or his
26. Presents own contribution tentatively or as questions

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3^ο

PROFILE OF CONFLICT CHARACTERISTICS

1. How much does each opposing party try to understand the points of view, needs, objectives and proffered solution of the others?
2. How much does each party seek to use joint problem solving to develop innovative solutions satisfactory to both parties?
3. How open, candid, and unguarded is the communication and interaction between the opposing parties?
4. To what extent do the opposing parties seem to deceive or to inform the other correctly?
5. How many open channels of communication are there for flow of information and influence between opposing parties?
6. How effective are the channels for the flow of interaction and influence between opposing parties?
7. To what extent are efforts made to build or restrict channels of communication, interaction and influence between opposing parties?
8. To what extent are innovative, mutually acceptable solutions being sought, or is each party striving to impose the solution it now prefers on the other?
9. How much does each party strive to discover and state explicitly the integrating goals and common interests that they share?
10. How well can each conflicting party state freely and clearly and with understanding the points of view, needs, objectives and preferred solution of the others?
11. To what extent does each opposing party strive to gain power over the other party or seek mutually satisfactory solution with the other party?
12. What methods of resolving conflicts are used?

13. To what extent do the opposing parties use a third party to help them find a mutually acceptable solution?

14. When solutions are reached, how well do the opposing parties accept and implement them?

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ