

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

6.1 Έννοια και μορφές της σύγκρουσης

Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο της κοινωνικής οργάνωσης. Σύμφωνα με τον ορισμό του L. Coser (Κόζερ), ο οποίος ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την ανάλυση των λειτουργιών της κοινωνικής σύγκρουσης, «σύγκρουση είναι η διαπάλη γύρω από τις αξίες ή τις αξιώσεις ως προς τις θέσεις, τη δύναμη και τους ανεπαρκείς πόρους ή μέσα ζωής, κατά την οποία η επιδίωξη των συγκρουόμενων μερών δεν είναι μόνο να κερδίσουν τον επιθυμητό στόχο αλλά επίσης να εξουδετερώσουν τους αντιπάλους τους».¹⁰⁵ Σύμφωνα με μια άλλη διατύπωση η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων.¹⁰⁶ Το ενδιαφέρον και στον τομέα των συγκρούσεων εστιάζεται στο χώρο των οργανώσεων, δηλαδή στις οργανωσιακές συγκρούσεις.¹⁰⁷ Από τη δεύτερη διατύπωση του όρου προκύπτουν οι εξής μορφές της οργανωσιακής σύγκρουσης:

- Η διαπροσωπική, που συντελείται μεταξύ προσώπων του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου.¹⁰⁸
- Η διομαδική, που πραγματοποιείται μεταξύ συνόλων ατόμων ή ομάδων.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Βλ. Coser L, ό.π στο: Τάτσης Ν, 1991, 130.

¹⁰⁶ Βλ. Χυτήρης Λ, 2001, 216.

¹⁰⁷ Βλ. Thompson L – Behfar K, 2008.

¹⁰⁸ Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις εντοπίζονται, κυρίως, στις διαπροσωπικές σχέσεις και περιλαμβάνουν τις διαφωνίες που αναφέρονται σε διάφορα θέματα (πολιτικές, πρακτικές, σχέδια κ.ά.) και τις διάφορες αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις (φθόνος, μίσος, θυμός, δυσπιστία, φόβος κ.ά.).

¹⁰⁹ Όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις συγκρούσεις μεταξύ των διάφορων τμημάτων ή μεταξύ του συλλόγου των εργαζομένων και της διοίκησης. Πιθανοί λόγοι αυτών των συγκρούσεων είναι οι αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων και στόχων (όταν για

- Η ενδοπροσωπική, δηλαδή η σύγκρουση του ατόμου με τον εαυτό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας σύγκρουσης είναι η σύγκρουση καθήκοντος και γενικά η σύγκρουση ρόλων.¹¹⁰

Σύμφωνα με μια άλλη κατηγοριοποίηση η σύγκρουση διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική.¹¹¹ Η εσωτερική σύγκρουση εμφανίζεται στο εσωτερικό της οργάνωσης και η εξωτερική αναφέρεται στη σύγκρουση της οργάνωσης με μεμονωμένα άτομα ή κοινωνικά σύνολα και ομάδες, που δραστηριοποιούνται εκτός του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Στις οργανώσεις οι συνήθεις πηγές της σύγκρουσης βρίσκονται στις σχέσεις μεταξύ:¹¹²

- Στελεχών.
- Προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Συναδέλφων.
- Τμημάτων.
- Συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης.
- Οργανώσεων.
- Του ίδιου του ατόμου με τον εαυτό του.

6.2 Παράγοντες της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο

Οι κύριοι παράγοντες¹¹³ που οδηγούν στην εμφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης στο χώρο των οργανώσεων είναι:

- Η οριζόντια διαφοροποίησή της οργάνωσης. Τα διάφορα τμήματα, που συνθέτουν τον τρόπο οργάνωσής της, ενδεχομένως να έχουν διαφορές στόχων, νοοτροπίας, αμοιβών, αντιθέσεις ως προς τον τρόπο κατανομής του εξοπλισμού και των κονδυλίων και πιθανή την εκδήλωση σύγκρουσης, ιδιαίτερα μεταξύ των τμημάτων που παρατηρείται αλληλεξάρτηση καθηκόντων.
- Η ασάφεια των αρμοδιοτήτων. Αυτή η ασάφεια είναι πηγή εκδήλωσης συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Μπορεί η τυποποίηση των ενεργειών σε μια οργάνωση (κανονισμοί,

παράδειγμα η επίτευξη των στόχων μιας ομάδας είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων κάποιας άλλης), η ανισοκατανομή των διαθέσιμων πόρων και οι διαφορές των αλληλοεξαρτώμενων ομάδων (όπως για παράδειγμα διαφορές κουλτούρας, δυνατοτήτων κ.ά.).

¹¹⁰ Για τη σύγκρουση των ρόλων γίνεται λόγος πιο κάτω.

¹¹¹ Η διάκριση σε εσωτερική και εξωτερική σύγκρουση γίνεται από το Γερμανό Φιλόσοφο και Κοινωνιολόγο Zimmel G. (Ζήμελ). Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 106.

¹¹² Χυτήρης Λ, 2001, 215.

¹¹³ Βλέπε: α) Hale C, et.al 2005, β) Bennett R, 1997, 140, γ) Dalton M, 2003, 149, δ) James P, 1998, 228, ε) Mullins L, 1996, 723, στ) Brown D, 1983.

οδηγίες, εγκύκλιοι) να οδηγεί σε περιορισμό της αυτονομίας και αύξηση της γραφειοκρατίας, όμως λειτουργεί ως ανασχετικός παράγοντας της ασάφειας αρμοδιοτήτων και κατ' επέκταση της σύγκρουσης.

- Τα προβλήματα της επικοινωνίας.¹¹⁴ Οι δυσκολίες στην επικοινωνία είναι συχνή πηγή συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας. Πολλές αντιθέσεις, που καταλήγουν σε σύγκρουση, δημιουργούνται λόγω της μη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα προβλήματα της επικοινωνίας ενδέχεται να δημιουργηθούν από ελλιπή ανταλλαγή πληροφοριών ή από σημασιολογικές διαφορές, δηλαδή πομπός και δέκτης να έχουν διαφορετική αντίληψη του μηνύματος. Η αυταρχική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών. Οι προϊστάμενοι με αυταρχική συμπεριφορά έχουν την τάση να λαμβάνουν μόνοι τις αποφάσεις, να αποφεύγουν τη συνεργασία, να χρησιμοποιούν περισσότερο τον εξαναγκασμό και τη βία ως μέσα ελέγχου των υφισταμένων με συνέπεια τη διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων και τη συχνή εμφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης.
- Η αδυναμία συμφωνίας της εργοδοσίας με τους εργαζομένους. Αυτή η αδυναμία συμφωνίας, ιδιαίτερα σε θέματα οικονομικής φύσης, συχνά οδηγεί τα δύο μέρη σε σύγκρουση. Επειδή ο εργαζόμενος ως άτομο είναι δύσκολο να προβάλλει τις διεκδικήσεις του απέναντι στην εργοδοσία και τη διοίκηση, δημιουργείται η ανάγκη ένταξής του σε συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στο θέμα των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

6.3 Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις

Η ιστορία των συνδικαλιστικών οργανώσεων αρχίζει με τη βιομηχανική επανάσταση¹¹⁵, η οποία δημιούργησε νέες θέσεις εργασίας αλλά και πλήθος προβλημάτων στους ανθρώπους που μαζικά εγκατέλειπαν την ύπαιθρο και τις γεωργικές τους ενασχολήσεις, για να καλύψουν αυτές τις θέσεις. Για τη επίλυση αυτών των προβλημάτων και τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων δημιουργήθηκαν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Συνδικαλιστική οργάνωση είναι η νομική ένωση των εργαζομένων με σκοπό την προώθηση των επαγγελματικών τους

¹¹⁴ Στο θέμα της επικοινωνίας γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο τέταρτο κεφάλαιο.

¹¹⁵ Τα συνδικάτα ιδρύθηκαν, για να ανατρέψουν την ανισότητα της δύναμης που υπήρχε μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Βλ. Giddens A. (μετ. Τσαούσης Γ.), 2002, 427.

συμφερόντων.¹¹⁶ Η ένωση αυτή αποτελείται τουλάχιστον από δέκα εργαζομένους και αποκτά νομική ισχύ μετά την έγκριση από το πρωτοδικείο.¹¹⁷ Στο πρωτοδικείο υποβάλλεται το καταστατικό, το κείμενο που ορίζει το σκοπό και το χρόνο λειτουργίας της οργάνωσης, και η συστατική πράξη, δηλαδή η γραπτή συμφωνία των ιδρυτικών μελών.¹¹⁸ Τα όργανα διοίκησης της συνδικαλιστικής οργάνωσης είναι η γενική συνέλευση και το διοικητικό συμβούλιο.

Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι: «να διαφυλάσσουν και να προάγουν τα εργασιακά, τα οικονομικά, τα ασφαλιστικά και τα συνδικαλιστικά συμφέροντα των εργαζομένων».¹¹⁹ Οι κύριες λειτουργίες των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι οι εξής: α) προβάλλουν τα προβλήματα που αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας και προωθούν την επίλυσή τους, β) οργανώνουν τους διεκδικητικούς αγώνες των εργαζομένων, γ) καταγγέλλουν στις δικαστικές και διοικητικές αρχές τις παραβιάσεις της εργατικής νομοθεσίας, δ) συνάπτουν συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ε) συνεργάζονται με άλλες συνδικαλιστικές οργανώσεις της χώρας ή παρεμφερείς άλλων χωρών.

Για την επίτευξη των στόχων τους οι εργατικές ενώσεις χρησιμοποιούν, συνήθως, τις εξής μεθόδους: την επιχειρηματολογία, την απεργία και τη μείωση της παραγωγικότητας.

- Η επιχειρηματολογία είναι το πρώτο βήμα των εργαζομένων και η πλέον χρησιμοποιημένη μέθοδος για την ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων προσπαθούν να πείσουν την εργοδοσία για το δίκαιο των αιτημάτων τους και επισημαίνουν τις πιθανές συνέπειες της μη ικανοποίησής τους.
- Η απεργία έχει δύο κατευθύνσεις: α) την απειλή για απεργία και β) την πραγματοποίησή της. Κατά τη διάρκεια της απεργίας οι εργαζόμενοι απέχουν από τα καθήκοντά τους με συνέπεια την υπολειτουργία ή τη διακοπή λειτουργίας της οργάνωσης. Η αποτελεσματικότητα της απεργίας εξαρτάται, κυρίως, από τη διάρκειά της, από το μέγεθος της συμμετοχής των εργαζομένων και από το μέγεθος της ζημιάς που υφίσταται η οργάνωση.
- Η μείωση της παραγωγικότητας χρησιμοποιείται ως μέσο πίεσης προς την εργοδοσία. Σύμφωνα μ' αυτήν την τακτική οι εργαζόμενοι μειώνουν σκόπιμα την απόδοσή τους. Η μέθοδος της μειωμένης αποδοτικότητας δεν έχει το μειονέκτημα του

¹¹⁶ Πιντέλογλου Γ, 1998, 86.

¹¹⁷ Βλαστός Σ, 1996, 21.

¹¹⁸ Περισσότερα για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις στην Ελλάδα βλ. ενδεικτικά: α) Βλαστός Σ, 1996, 21, β) Σπυρόπουλος Γ, 1998, 65, γ) Πιντέλογλου Γ, 1998, 85, δ) Κουμανταράκη Α, 2001, 4-10, ε) Μητρόπουλος Α, 1985, 220, στ) Χατζηχαρίτου Ε, 1997.

¹¹⁹ Σπυρόπουλος Γ, 1998, 100.

οικονομικού κόστους των εργαζομένων, που συνεπάγεται η συμμετοχή τους στην απεργία, αφού αμείβονται κανονικά. Βασικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της συνδικαλιστικής οργάνωσης είναι τα συνδικαλιστικά στελέχη. Τα κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των συνδικαλιστικών στελεχών, είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες οργάνωσης, συντονισμού, παρακίνησης, ενθάρρυνσης, επικοινωνίας και καθοδήγησης, το ήθος, η ρεαλιστική κοινωνική αντίληψη και η κοινωνική συνείδηση.

6.4 Σύγκρουση ρόλων

Ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας είναι φορέας ενέργειας ή δράσης. Αυτή η ενέργεια ή δράση ονομάζεται συμπεριφορά. Η συμπεριφορά που αναμένεται από τον κάτοχο μιας θέσης ονομάζεται ρόλος.¹²⁰ Όμως σε πολλές θέσεις υπάρχει ασάφεια και – όχι σπάνια – αντίφαση ως προς την αναμενόμενη συμπεριφορά. Τότε γίνεται λόγος για ασάφεια ρόλου και για σύγκρουση ρόλων. Και στις δυο περιπτώσεις εμφανίζονται προβληματικές καταστάσεις οι οποίες δημιουργούν άγχος στον κάτοχο της θέσης.

Ασάφεια ρόλου υπάρχει, όταν δεν είναι ξεκάθαρο με σαφήνεια και ακρίβεια τι αναμένεται να κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή ποια είναι τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και οι αρμοδιότητές του. Επίσης ασάφεια υπάρχει, όταν ο εργαζόμενος δε γνωρίζει τους στόχους της εργασίας του και τις προσδοκίες που έχουν απ' αυτόν οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοί του αλλά και ο ίδιος από τον εαυτό του.¹²¹ Η ασάφεια ρόλου συνδέεται¹²² με χαμηλό αυτοσυναισθήμα, δυσαρέσκεια για τη ζωή, χαμηλά κίνητρα παραγωγικότητας και σκέψεις για εγκατάλειψη της εργασίας.

Θέση και ρόλος είναι αλληλένδετα, δηλαδή δε νοείται θέση χωρίς ρόλο και το αντίστροφο. Όμως σε κάθε θέση δεν αντιστοιχεί ένας μόνο ρόλος αλλά ένα σύμπλεγμα ρόλων. Για παράδειγμα ο κάτοχος της θέσης «εκπαιδευτικός» έχει διαφορετικούς ρόλους στις σχέσεις του με τους μαθητές, τους συναδέλφους και τους γονείς των μαθητών του. Όταν διάφοροι ρόλοι που πηγάζουν από την ίδια θέση είναι αντιφατικοί και ο κάτοχος της βρίσκεται σε δίλημμα ως προς τη συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθήσει, τότε γίνεται λόγος για την

¹²⁰ Giddens A. (μετ. Τσαούσης Δ), 2002α, 105.

¹²¹ Οι εξωπραγματικά υψηλές προσδοκίες του εργαζομένου από τον εαυτό του συνδέονται με την ασάφεια του ρόλου και γίνονται σημαντικοί αγχογόνοι παράγοντες. Βλ. Fontana D, 1993, 65.

¹²² Κάντας Α, 1995, τ.3, 109.

ύπαρξη εσωτερικής σύγκρουση των ρόλων.¹²³ Το κάθε άτομο κατέχει περισσότερες της μιας θέσης ταυτόχρονα, όπως για παράδειγμα εργαζόμενος, συνδικαλιστής, πατέρας, κ.ά., άρα είναι φορέας πολλών συμπλεγμάτων ρόλων. Όταν οι ρόλοι που απορρέουν από διαφορετικές θέσεις είναι αντιφατικοί, τότε γίνεται λόγος για εξωτερική σύγκρουση των ρόλων.¹²⁴

Στο χώρο των οργανώσεων συνήθεις καταστάσεις σύγκρουσης των ρόλων είναι:

- Δύο ή περισσότεροι προϊστάμενοι να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο.
- Ένας προϊστάμενος να έχει αντιφατικές προσδοκίες από τον εργαζόμενο και να του δίδει αντιφατικές εντολές.
- Οι απαιτήσεις του ρόλου ενός εργαζομένου να συγκρούονται με τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αξίες.¹²⁵

Κύριο στοιχείο των επιτυχημένων οργανώσεων είναι η αποσαφήνιση των ρόλων, της εξουσίας και των ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού της.

6.5 Συνέπειες των συγκρούσεων

Στο χώρο της εργασίας η σύγκρουση είναι συχνό φαινόμενο και τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους για την αντιμετώπισή της. Η σύγκρουση γενικά θεωρείται αρνητικό φαινόμενο με σημαντικές συνέπειες στη λειτουργία και την παραγωγικότητα της οργάνωσης. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις που η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει στην ανανέωση και μετεξέλιξη της οργάνωσης και έτσι οι επιπτώσεις της γίνονται θετικές.¹²⁶

Η κλασική σχολή θεωρεί τη σύγκρουση στις οργανώσεις αρνητικό φαινόμενο με σημαντικές συνέπειες και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπισή της, όπως: προσεκτική επιλογή των εργαζομένων, συστηματική εκπαίδευση, λεπτομερειακή περιγραφή των θέσεων εργασίας, παροχή κινήτρων κ.ά. Οι εργαζόμενοι που υφίστανται συχνές και έντονες συγκρούσεις πιθανόν να παρουσιάσουν

¹²³ Τσαούσης Δ, 2000, 140.

¹²⁴ Τσαούσης Δ, ό.π.

¹²⁵ Σ' αυτήν την περίπτωση υπάγεται και ο ελάχιστος απαιτητικός ρόλος. Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε σύγκρουση, όταν οι απαιτήσεις του ρόλου του είναι πολύ λίγες, συγκριτικά με τα τυπικά και τα ουσιαστικά του προσόντα, με συνέπεια να αισθάνεται ότι δεν αξιοποιούνται οι δυνατότητές του.

¹²⁶ Είναι η περίπτωση της θεωρίας του Μαρξ, κατά την οποία η σύγκρουση λαμβάνεται ως παράγοντας καταλυτικός μιας συγκεκριμένης τάξης πραγμάτων και αφετηρία μιας νέας πιο προχωρημένης διάρθρωσης. Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 55.

συμπτώματα αδιαφορίας για την εργασία, καθυστερήσεις, απουσίες, εχθρική συμπεριφορά προς την οργάνωση, εργασιακό άγχος. Σήμερα γίνεται δεκτό ότι η σύγκρουση στις οργανώσεις είναι αναπόφευκτη και κάποιες φορές οι συνέπειες της είναι θετικές, ιδιαίτερα όταν απαιτείται ρήξη με δομές και άτομα για τη δημιουργία άλλης νοοτροπίας και κουλτούρας.¹²⁷ Η προσέγγιση των συνεπειών στις οργανωσιακές συγκρούσεις θα έχει δύο κατευθύνσεις: την αρνητική και τη θετική. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:¹²⁸

- Η σπατάλη ενέργειας.
- Η μείωση του ηθικού.
- Η πόλωση μεταξύ ατόμων ή ομάδων.
- Τα εμπόδια στη συνεργασία.
- Η μείωση της παραγωγικότητας.
- Οι δυσκολίες στη λήψη των αποφάσεων.

Οι πιθανές θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:

- Η παραγωγή νέων ιδεών.
- Η συμβολή σε καινοτομίες και αλλαγές.
- Η λήψη προσεκτικότερων αποφάσεων.
- Η συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων.
- Η ενδυνάμωση των σχέσεων, όταν οι συγκρούσεις επιλύονται θετικά.

Έγινε αναφορά πιο πάνω ότι μια από τις συνέπειες της σύγκρουσης των ρόλων και γενικά των συγκρούσεων στο χώρο των οργανώσεων για τους εργαζομένους είναι το άγχος. Αν και το εργασιακό άγχος τοποθετείται στο χώρο της ψυχολογίας¹²⁹, θεωρώ αναγκαία μια συνοπτική παρουσίαση του θέματος.

6.6 Το εργασιακό άγχος

Το άγχος είναι μια λέξη με συχνή χρήση στην καθημερινή ζωή. Αυτό προκαλεί, συνήθως, δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις στον άνθρωπο και συχνά, όταν έχει μεγάλη διάρκεια και ένταση, επιβαρύνει την υγεία του, σωματική και ψυχολογική. Το άγχος ορίζεται ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο και πηγάζει από την αλληλεπίδραση ανθρώπου και περιβάλλοντος.¹³⁰ Η εργασία είναι

¹²⁷ Χυτήρης Λ, 2001, 218.

¹²⁸ Βλ. ό.π.

¹²⁹ Για την καλύτερη κατανόηση των φαινομένων που εκτυλίσσονται στο χώρο των οργανώσεων κρίνεται αναγκαία η διεπιστημονική προσέγγιση.

¹³⁰ Κάντας Α, 1995, τ. 3, 101.

σημαντική πηγή άγχους.¹³¹ Αυτού του είδους το άγχος συνήθως αποκαλείται εργασιακό ή επαγγελματικό. Εργασιακό άγχος είναι η πίεση που ασκούν οι δυσκολίες και οι απαιτήσεις της εργασίας.

Υπάρχει σημαντικός αριθμός παραγόντων που δημιουργούν άγχος στο χώρο της εργασίας. Στη βιβλιογραφία¹³² οι πιο συχνά αναφερόμενες κατηγορίες επαγγελματικού άγχους είναι: οι συνθήκες εργασίας, οι ρόλοι που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η δομή της οργάνωσης.

- Στην αύξηση του άγχους των εργαζομένων συμβάλλουν οι άσχημες συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα: τα υψηλά επίπεδα θορύβου και θερμοκρασίας, η απομόνωση του ατόμου κατά την εκτέλεση της εργασίας του, ο κακός αερισμός, ο υπερβολικά γοργός ρυθμός εργασίας που επιβάλλουν τα μηχανήματα ή οι άνθρωποι, η ανιαρή και μονότονη εργασία. Σημαντική πηγή άγχους είναι η έλλειψη του αισθήματος της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Ιδιαίτερα επιβαρυντικό στοιχείο είναι η επαγγελματική αβεβαιότητα και ο φόβος της ανεργίας.
- Η σύγκρουση των ρόλων είναι γενεσιουργός αιτία του εργασιακού άγχους. Για τη σύγκρουση των ρόλων έχει γίνει αναφορά πιο πάνω.
- Το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, που οδηγούν σε συγκρούσεις, είναι σημαντικός παράγοντας δημιουργίας του άγχους.¹³³ Τρεις είναι οι κύριες μορφές του πλέγματος των διαπροσωπικών σχέσεων: α) οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, β) οι σχέσεις με τους συναδέλφους και γ) οι σχέσεις με τους υφισταμένους. Οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσονται στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν αγχογόνες καταστάσεις. Αυτές πιθανόν να οδηγήσουν σε αντικοινωνική συμπεριφορά, παθητική ή ενεργητική, με συνέπεια τη δυσλειτουργία της ομάδας. Κακές είναι οι σχέσεις που διακρίνονται από δυσπιστία, χαμηλό βαθμό αλληλοϋποστήριξης, έντονο ανταγωνισμό και συγκρούσεις.
- Η δομή της οργάνωσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του άγχους. Ιδιαίτερα αγχογόνος παράγοντας θεωρείται η οργάνωση που δεν επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και έτσι δημιουργείται το αίσθημα ότι δεν έχουν κανένα έλεγχο σε όσα συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο. Ακόμη πηγή άγχους είναι το κλίμα

¹³¹ Edwards J - Rothbard N, 1999, 85-129. Περισσότερα για το εργασιακό άγχος βλέπε: α) Lait J, 2001, β) Nelson D - Burke R, 2002, γ) Ross R - Altmaier E, 1994.

¹³² Βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1995, τ. 3, 105, 42, β) Ζαβλανός Μ, 1997, 125, γ) Bennett R, 1997, 133, δ) Fontana D, 1993, 56, ε) Mullins L, 1996, 116.

¹³³ Βλ. Fox S.et.al, 2001, 291-309.

ανταγωνιστικότητας το οποίο καλλιεργείται μεταξύ των εργαζομένων και η ύπαρξη «κλικών» στο εσωτερικό των ομάδων.

Για τις συνέπειες του εργασιακού άγχους υποστηρίζεται¹³⁴ ότι μέχρι ενός ορισμένου σημείου μπορεί να κινητοποιήσει το άτομο και να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Από το κρίσιμο όμως σημείο και πέρα τα αποτελέσματα αντιστρέφονται και οι αρνητικές συνέπειες για το άτομο και την οργάνωση αυξάνονται, όσο αυξάνει η έντασή του. Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους έχουν δύο κύριες κατευθύνσεις: α) τον εργαζόμενο και β) την οργάνωση. Ο εργαζόμενος που ζει σ' ένα αγχογόνο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να εμφανίσει σωματικά ή ψυχολογικά συμπτώματα. Συνήθη σωματικά συμπτώματα είναι: ο πονοκέφαλος, η αύξηση της αρτηριακής πίεσης, το αίσθημα της κόπωσης, οι δερματίτιδες, οι κοιλιακοί πόνοι, η εφίδρωση, οι πόνοι στο στήθος, η ξηρότητα του στόματος και του δέρματος. Σε ψυχολογικό επίπεδο τα συμπτώματα ποικίλλουν. Ενδεικτικά αναφέρεται: ο φόβος για το μέλλον, η έλλειψη ενδιαφέροντος για τη ζωή, η κλειστοφοβία, η αϋπνία, το αίσθημα αποτυχίας, οι δυσκολίες στη συγκέντρωση της προσοχής, και η ευερεθιστότητα.¹³⁵ Ως προς τις συνέπειες του εργασιακού άγχους για την οργάνωση μπορούν να εμφανιστούν φαινόμενα συχνών απουσιών, αποχωρήσεων και συγκρούσεων με συνέπεια τη μείωση της ποσότητας και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι συνέπειες του άγχους δεν είναι μέγεθος σταθερό. Πλήθος παραγόντων τις προσδιορίζουν. Αυτοί οι παράγοντες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς. Στους εξωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η διάρκεια του άγχους, το είδος και η πολλαπλότητά του. Η διάρκεια του άγχους αναφέρεται στο μέγεθος της χρονικής περιόδου. Το είδος του άγχους σχετίζεται με τη βαρύτητα του προβλήματος που το δημιουργεί και η πολλαπλότητά του έχει σχέση με τον αριθμό των πηγών που το τροφοδοτούν. Στους εσωτερικούς παράγοντες ανήκουν η ένταση και η επήρεια που έχει το άγχος στο συγκεκριμένο άτομο¹³⁶. Η ένταση και η επήρεια του άγχους εξαρτώνται από την ατομική εκτίμηση της κάθε αγχογόνου κατάστασης, δηλαδή από το πώς βιώνει το άτομο μια δεδομένη προβληματική κατάσταση και από το βαθμό της αντοχής του απέναντι στο άγχος.

¹³⁴ Βλ. ενδεικτικά: α) Bennett R, 1997, 133, β) Αντωνοπούλου Χ. κ.ά., 1999, 226, γ) Ζαβλανός Μ, 1997, 131.

¹³⁵ Βλ. Αντωνοπούλου Χ. κ.ά., 1999, 182 και Fontana D, 1993, 20.

¹³⁶ Για τη σχέση του άγχους στο περιβάλλον της εργασίας με την προσωπικότητα βλ. Hagihara D.et.al, 1997, 486-494.

Καθοριστικός παράγοντας για τη δημιουργία του επαγγελματικού άγχους θεωρείται το είδος του επαγγέλματος. Αγχогόνα θεωρούνται τα επαγγέλματα που συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων και οι λαμβανόμενες αποφάσεις έχουν σημαντικές συνέπειες. Ως παραδείγματα αγχогόνων επαγγελμάτων αναφέρονται οι κυβερνήτες αεροσκαφών, οι γιατροί, ιδιαίτερα οι χειρουργοί, και οι εκπαιδευτικοί.¹³⁷ Για τη μείωση του άγχους και τη μείωση ή την εξάλειψη των αρνητικών συνεπειών, που επιφέρει, απαιτείται η λήψη μέτρων. Τα μέτρα αντιμετώπισης του άγχους, προληπτικά και κατασταλτικά, έχουν δύο κατευθύνσεις, τον εργαζόμενο και την οργάνωση.

Ως πρώτο βήμα στην κατεύθυνση των εργαζομένων για την προληπτική αντιμετώπιση του άγχους θεωρείται η καλή γνώση της εργασίας που πρόκειται να εκτελέσουν, ώστε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και σιγουριά. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, κυρίως με τους προϊσταμένους, συμβάλλουν στη μείωση των αιτίων που δημιουργούν άγχος. Για τον περιορισμό του εργασιακού άγχους και τη μείωση των συνεπειών, που επιφέρει, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν ορθολογικά τα προβλήματα που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Η τεχνική της ορθολογικής αντιμετώπισης του άγχους περιλαμβάνει τις εξής φάσεις: α) οριοθέτηση και εκτίμηση του μεγέθους του προβλήματος, β) εξέταση των προσφερόμενων εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπισή του, γ) προϋπολογισμός των συνεπειών της καθεμιάς προσφερόμενης λύσης και δ) λήψη της απόφασης. Η απόφαση, που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την αντιμετώπιση της αγχогόνου κατάστασης, έχει συνήθως μια από τις εξής κατευθύνσεις:

- Της ενεργητικής αντιμετώπισης της προβληματικής κατάστασης. Σύμφωνα μ' αυτήν την κατεύθυνση το άτομο επιδιώκει να εξαλείψει ή να ξεπεράσει τα εμπόδια που του δημιουργούν άγχος.
- Της απόσυρσης. Το άτομο απομακρύνεται από τη δύσκολη κατάσταση, προσωρινά ή μόνιμα, όταν δεν μπορεί με ενεργητικό τρόπο να αντιμετωπίσει την προβληματική κατάσταση ή να τοποθετηθεί ανεκτικά απέναντί της.
- Του συμβιβασμού. Το άτομο όταν δεν μπορεί να αντιμετωπίσει με ενεργητικό τρόπο μια προβληματική κατάσταση ή δε θέλει να αποσυρθεί απ' αυτήν, επιλέγει το συμβιβασμό, δηλαδή την υποχώρηση από τους αρχικούς στόχους που είχε θέσει και την επιδίωξη «του μικρότερου κακού» ή την ανοχή μιας κατάστασης που δεν μπορεί να αποφευχθεί.

¹³⁷ Βλ. Κάντας Α, 1995, τ. 3, 103.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο θεωρείται αναγκαία η παρέμβαση της οργάνωσης.¹³⁸ Η παρέμβαση στο επίπεδο των οργανώσεων μπορεί να έχει τις εξής κατευθύνσεις:

- Ακριβής περιγραφή του αναλαμβανόμενου από τον εργαζόμενο έργου και σαφής διατύπωση του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης.
- Διασφάλιση ικανοποιητικών φυσικών και κοινωνικών¹³⁹ συνθηκών στον εργασιακό χώρο με ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων.
- Εκδημοκρατισμός της οργάνωσης και δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη μέθοδο πραγματοποίησης της εργασίας αλλά και στους τομείς της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων.

6.7 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Η κατάλληλη διευθέτηση των συγκρούσεων είναι δυνατό να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες και να μεγιστοποιήσει τις θετικές. Ιδανικό επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο που συμβάλλει στην απουσία στασιμότητας, στην τόνωση της δημιουργικότητας, στην εκτόνωση της έντασης, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη δημιουργία συνθηκών για αλλαγή δίχως να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης, αποσυντονισμού, δυσaréσκειας και τάσεις αποχώρησης στο προσωπικό.¹⁴⁰

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι η πρόληψη. Για την επιτυχή προληπτική αντιμετώπιση του προβλήματος είναι ανάγκη να αποφεύγονται οι παράγοντες που διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις¹⁴¹ στο χώρο των οργανώσεων¹⁴² και να επιδιώκονται μέτρα που ευνοούν την εργασιακή ειρήνη. Ιδιαίτερα αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα

¹³⁸ Όμως οι οργανώσεις, συνήθως, στερούνται μιας περιεκτικής πρακτικής αντιμετώπισης του άγχους. Βλ. Wheeler S - Lyon D, 1992.

¹³⁹ Η κοινωνική υποστήριξη μειώνει σημαντικά την πίεση. Βλ. Viswesvaran C.et.al, 1998, 314-334.

¹⁴⁰ Βλ. Robbins S. ό.π. στο Χυτήρης Α, 2001, 219.

¹⁴¹ Βλ. Irwin L, 2004.

¹⁴² Περισσότερα για την οργανωσιακή σύγκρουση βλ.: Kloke K. – Goldsmith J, 2000 και Hale C. et.al., 2005.

θεωρούνται¹⁴³ η αποφυγή των συνθηκών ανταγωνισμού ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της οργάνωσης και η έμφαση των προγραμμάτων εκπαίδευσης / μετεκπαίδευσης των εργαζομένων στον τομέα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, ώστε να εξαντλούνται όλες οι δυνατότητες επίλυσης των παρουσιαζόμενων διαφωνιών. Επίσης στις προληπτικές μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων περιλαμβάνονται οι διάφορες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση.¹⁴⁴

Στον τομέα της αντιμετώπισης των εμφανιζόμενων συγκρούσεων το πρώτο βήμα θα πρέπει να είναι η αναζήτηση των λόγων που οδήγησαν στη δημιουργία τους. Για την επιτυχή αντιμετώπιση του προβλήματος είναι αναγκαία η συνεργασία των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση. Σε πολλές περιπτώσεις για την εξεύρεση λύσεων απαιτείται η παρέμβαση και η συνεργασία τρίτων προσώπων. Οι πιθανές μορφές αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οργανώσεις είναι: α) η αποφυγή, β) ο συμβιβασμός, γ) η εξομάλυνση, δ) ο εξαναγκασμός και ε) η συνεργασία.

- Αποφυγή είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε κατάσταση σύγκρουσης.
- Κατά το συμβιβασμό τα συγκρουόμενα μέρη κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις. Ο συμβιβασμός είναι ο ακρογωνιαίος λίθος των διαπραγματεύσεων. Διαπραγμάτευση είναι η επικοινωνία μεταξύ δύο αντιμαχόμενων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης.¹⁴⁵ Κατά τη διαδικασία η κάθε μια απ' τις δύο πλευρές έχει ένα πεδίο διαπραγμάτευσης το οποίο οριοθετείται από τον ιδανικό στόχο, που θέτει, και από το κατώτατο σημείο υποχώρησης. Κατά τη δεύτερη μορφή διαπραγμάτευσης η μια πλευρά προσπαθεί να επηρεάσει τις στάσεις της άλλης. Προβάλλει τα επιχειρήματά της και τονίζει το κόστος που συνεπάγεται η αποτυχία των διαπραγματεύσεων.
- Στην εξομάλυνση το ενδιαφέρον εστιάζεται σ' αυτά που ενώνουν τα δύο αντιμαχόμενα μέρη και όχι σ' αυτά που τα χωρίζουν.
- Εξαναγκασμός είναι το στυλ που συνήθως χρησιμοποιεί το ισχυρότερο από τα αντιμαχόμενα μέρη και προσπαθεί να επιβάλει την άποψή του. Η υπέρμετρη χρήση του εξαναγκασμού μειώνει τα κίνητρα συνεργασίας.
- Η συνεργασία είναι η πιο ορθολογική και αποτελεσματική προσέγγιση των συγκρούσεων. Τα συγκρουόμενα μέρη αναζητούν τα αίτια και τις συνέπειες τους και προσπαθούν να

¹⁴³ Κάντας Α, 1995, τ.1, 46.

¹⁴⁴ Νικολάου – Σμοκοβίτη Λ, 1987, 318 και Κανελλόπουλος Χ, 1993, 242. Για τις μορφές της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση βλ. το κεφάλαιο 9.

¹⁴⁵ Κάντας Α, 1995, τ.3, 48.

βρουν αποτελεσματικές λύσεις. Το συμμετοχικό (δημοκρατικό) στυλ ηγεσίας χρησιμοποιεί περισσότερο τη συνεργασία ως μέσο αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε αντίθεση με το αυταρχικό, που χρησιμοποιεί τον εξαναγκασμό.