



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ  
«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-  
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ**

**Θέμα Διπλωματικής εργασίας:**

***«Η διαμεσολάβηση ως επικοινωνιακό μοντέλο στα  
τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού. Ανάλυση  
περιπτωσιακής μελέτης ναυτιλιακών εταιριών με  
έμφαση στα πληρώματα των πλοίων.***

**Όνομα μεταπτυχιακού φοιτητή: Δημήτρης Βασιλόπουλος  
Α.Μ.: 1004**

**Επόπτρια Καθηγήτρια: Τριαντάρη Σωτηρία  
Μέλη επιτροπής: α) Τσακιρίδου Ελένη  
β) Βελάντζας Ιωάννης**

**Θεσσαλονίκη  
2019**

## **Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

### **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

### **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά την καθηγήτρια μου, κυρία Τριαντάρη Σωτηρία, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική της καθοδήγηση, τις υποδείξεις της από την αρχή μέχρι το τέλος αλλά και όλους τους διδάσκοντες μου.

Τέλος οφείλω να ευχαριστήσω την σύζυγο μου που διανεύει την περίοδο της εγκυμοσύνης της η οποία στάθηκε στο πλευρό μου από την αρχή μέχρι το τέλος του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ημερομηνία: 16/12/2019

0/η δηλών/ούσα: Βασιλόπουλος Δημήτριος

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>6</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>11</b>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ .....	13
1.1. Εισαγωγή στα σύγχρονα δεδομένα των ναυτιλιακών εταιρειών .....	13
1.2. Το Ναυτικό επάγγελμα.....	15
1.3. Συνθήκες διαβίωσης εντός του πλοίου και συνθήκες εργασίας μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου .....	17
1.4. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ναυτιλιακών εταιριών .....	19
1.5. Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πλοίων .....	22
1.6. Το τμήμα πληρωμάτων της ναυτιλιακής επιχείρησης.....	25
1.7. Οι βασικοί λόγοι συγκρούσεων μεταξύ του πληρώματος των πλοίων .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΩΣ ΕΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	30
2.1. Η Διαμεσολάβηση ως διαδικασία επίλυσης διαφορών .....	30
2.1.1. Η έννοια και η διαδικασία της διαμεσολάβησης.....	30
2.1.2. Παράγοντες που ευνοούν στην εφαρμογή της διαμεσολάβησης.....	30
2.1.3. Η χρησιμότητα της διαμεσολάβησης.....	32
2.2. Ιστορική αναδρομή στη Διαμεσολάβηση .....	33
2.3. Μορφές, κατηγορίες (κοινωνική κλπ) και είδη διαμεσολάβησης.....	34
2.3.1. Η συντονιστική διαμεσολάβηση .....	35
2.3.2. Η μετασηματιστική διαμεσολάβηση .....	35
2.3.3. Η επιλεκτική διαμεσολάβηση .....	35
2.3.4. Η αξιολογητική διαμεσολάβηση .....	36

2.3.5. Η διαμεσολάβηση εστιασμένη στη λύση.....	36
2.3.6. Η κοινωνική διαμεσολάβηση .....	36
2.3.7. Η διαπολιτισμική διαμεσολάβηση.....	37
2.4. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή και οι δεξιότητες του .....	37
2.4.1. Οι δεξιότητες του διαμεσολαβητή.....	37
2.4.2. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή .....	38
2.5. Η διαμεσολάβηση ως εργαλείο επίλυσης συγκρούσεων / διαφορών μεταξύ των μελών του πληρώματος .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	47
4.1. Το είδος της έρευνας.....	47
4.2. Σκοπός της έρευνας.....	48
4.3. Τα ερευνητικά ερωτήματα .....	48
4.4. Το δείγμα της έρευνας .....	48
4.5. Η διαδικασία της έρευνας.....	49
4.6. Το ερευνητικό εργαλείο .....	49
4.7. Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	52
5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.....	52
5.2 Ανάλυση κυρίως μέρους ερωτηματολογίου.....	56
5.2.1 Ανάλυση ύπαρξης συγκρούσεων.....	56
5.2.2 Ανάλυση αιτιών συγκρούσεων .....	58
5.2.3 Ανάλυση διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	85
6.1. Τελικά συμπεράσματα .....	85
6.2. Περιορισμοί της έρευνας .....	88
6.3. Προτάσεις μελλοντικών ερευνών .....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	90

A. Ελληνόγλωσηση .....	90
B. Ξενόγλωσηση .....	91
Γ. Διαδίκτυο .....	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	97

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<u>Γράφημα 1: Κατανομή φύλου</u> .....	52
<u>Γράφημα 2: Κατανομή ηλικιών</u> .....	52
<u>Γράφημα 3: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου</u> .....	54
<u>Γράφημα 4: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης</u> .....	54
<u>Γράφημα 5: Κατανομή ειδικότητας ερωτώμενων</u> .....	55
<u>Γράφημα 6: Κατανομή ετών εμπειρίας/ άσκησης ναυτικού επαγγέλματος</u> .....	55
<u>Γράφημα 7: Κατά πόσον υπάρχουν εντάσεις στον εργασιακό χώρο</u> .....	57
<u>Γράφημα 8: Κατά πόσον οι εντάσεις εντοπίζονται συνήθως ανάμεσα σε συναδέλφους</u> .....	57
<u>Γράφημα 9: Κατά πόσον υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη του πληρώματος διαφορετικής ιεραρχικής διαβάθμισης</u> .....	58
<u>Γράφημα 10: Κατά πόσον το γεγονός, ότι έχει αυξηθεί το ωράριο και οι απαιτήσεις εργασίας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα άσκησης πίεσης στο πλήρωμα</u> .....	59
<u>Γράφημα 11: Κατά πόσον συμφωνείτε με την άποψη, ότι δεν αρμονική η συμβίωση με εργαζομένους που έχουν διαφορετική πολιτισμική κουλτούρα, αξίες, συνήθειες, ήθη και γλώσσα</u> .....	59
<u>Γράφημα 12: Κατά πόσον υπάρχει ρατσιστική αντιμετώπιση προς εργαζομένους διαφορετικής εθνικότητας</u> .....	60
<u>Γράφημα 13: Κατά πόσον ασκείται μεγάλη ψυχολογική πίεση κατά τη μετάβαση από τη ξηρά στην εργασία στη θάλασσα</u> .....	61
<u>Γράφημα 14: Κατά πόσον υπάρχει δυσκολία ως προς τη προσαρμογή με τις οικογενειακές συνήθειες και καθημερινό πρόγραμμα της οικογένειας, κατά την επιστροφή από το μακρύ χρονικό διάστημα απουσίας λόγω εργασίας στη θάλασσα</u> .....	62
<u>Γράφημα 15: Κατά πόσον το άγχος στον εργασιακό χώρο είναι μεγάλο</u> .....	63
<u>Γράφημα 16: Κατά πόσον η διαφορετικότητα στην ιεραρχία, στην ειδικότητα και στην εθνικότητα κάθε ναυτεργάτη είναι σημαντικοί παράγοντες που κλονίζουν την συνοχή και την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου</u> .....	64
<u>Γράφημα 17: Κατά πόσον ο περιορισμένος εργασιακός χώρος συντελεί στην άσκηση ψυχολογικής και συναισθηματικής πίεσης των εργαζομένων</u> .....	64

<u>Γράφημα 18: Κατά πόσον οι συνθήκες ασφάλειας, οι κανονισμοί, ο χρονικός και χωρικός περιορισμός και η μη επικοινωνία και επαφή με τον «έξω κόσμο» λειτουργεί αρνητικά στη ψυχολογία.</u>	66
<u>Γράφημα 19: Κατά πόσον οι φυσικοί κίνδυνοι, όπως και οι πειρατείες καθιστούν δύσκολο το επάγγελμα, με τον κάθε εργαζόμενο να καλείται να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση και σε θέση μόνιμης άμυνας προς το κάθε τι στον εργασιακό του χώρο</u>	67
<u>Γράφημα 20: Κατά πόσον υπάρχει αδικία από την ηγεσία και τη διοίκηση των ναυτικών εταιρειών.</u>	67
<u>Γράφημα 21: Κατά πόσον η ιεραρχική άνοδος αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για κάθε ναυτεργάτη, αλλά και σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του πληρώματος.</u>	69
<u>Γράφημα 22: Κατά πόσον υπάρχει άριστη συνεργασία, επικοινωνία, αμοιβαίος σεβασμός και αποδοχή μεταξύ των γυναικών και των ανδρών ναυτεργατών, κάθε ιεραρχικής κλίμακας</u>	69
<u>Γράφημα 23: Κατά πόσον ο αυξανόμενος φόρτος εργασίας και οι περιορισμοί στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν βασικές αιτίες μη ικανοποίησης των ναυτεργατών, βασική αιτία πρόκλησης δυσανασχέτησης και απογοήτευσης, αλλά και βασικό λόγο πρόκλησης εντάσεων στον εργασιακό χώρο</u>	70
<u>Γράφημα 24: Κατά πόσον η μισθολογική διαφοροποίηση αποτελεί σημαντικό συντελεστή αύξησης της ανταγωνιστικότητας και διαμόρφωσης ανάλογου αρνητικού κλίματος μεταξύ των μελών του πληρώματος</u>	71
<u>Γράφημα 25: Κατά πόσον η διαφωνία στις απόψεις είναι ένας κύριος λόγος που ωθεί σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος</u>	72
<u>Γράφημα 26: Κατά πόσον η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των ναυτεργατών γίνεται από τον ειδικό πλοίαρχο, ο οποίος κατέχει άλλωστε τις ανάλογες και απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση αυτών</u>	73
<u>Γράφημα 27: Κατά πόσον η μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων στο πλήρωμα που εφαρμόζεται είναι η διαμεσολάβηση, με την έννοια της παρέμβασης ενός αντικειμενικού σε κρίση και άποψη τρίτου, ο οποίος εκπαιδεύει τους αντιμαχόμενους να διαχειρίζονται τα προβλήματα με ήπιο και διαλλακτικό τρόπο.</u>	73
<u>Γράφημα 28: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής σε κάθε σύγκρουση εκφράζει την άποψή του και εάν θεωρηθεί αναγκαίο θέτει ποινές για τη πρόκληση των εντάσεων</u>	74
<u>Γράφημα 29: Κατά πόσον σε κάθε ένταση, διαφωνία ή σύγκρουση, δεν υπάρχει ποτέ παρέμβαση τρίτου για την επίλυσή τους</u>	75

<u>Γράφημα 30: Κατά πόσον υπάρχει ειδικό τμήμα πληρωμάτων από τη ναυτιλιακή επιχείρηση, που αναλαμβάνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του πλοίου όπου και εργάζομαι</u> .....	76
<u>Γράφημα 31: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που στα πλαίσια της παρέμβασής του, θα δώσει τις συμβουλές του, θα ακούσουν οι αντιμαχόμενοι τις απόψεις του και βάσει αυτών, θα αποφασίσει ο ίδιος για την επίλυση των διαφορών των αντιμαχόμενων</u> .....	77
<u>Γράφημα 32: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να έχει ειδικευση στην επίλυση των συγκρούσεων, ιδιαίτερες ικανότητες και εμπειρία</u> .....	78
<u>Γράφημα 33: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι ένα έμπιστο άτομο και γνωστό στους αντιμαχόμενους</u> .....	78
<u>Γράφημα 34: Κατά πόσον πολλές φορές, όταν γίνεται συζήτηση, για την επίλυση των διαφορών μας, είναι συχνές οι υποτιμητικές εκφράσεις και οι εκδηλώσεις επιθετικότητας και μίσους</u> .....	79
<u>Γράφημα 35: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που πολλές φορές, ενώ εκφράζουν την θέση τους οι αντιμαχόμενοι, αναγκάζεται να τους διακόπτει.</u> ....	80
<u>Γράφημα 36: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι καθοδηγητικός ως προς το ρόλο του στη παρέμβαση για την επίλυση των συγκρούσεων</u> .....	81
<u>Γράφημα 37: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής κρατά σημειώσεις κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης</u> .....	82
<u>Γράφημα 38: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής χρησιμοποιεί εξειδικευμένες τεχνικές επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης / παρέμβασής του</u> .....	82
<u>Γράφημα 39: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής πάντα ενθαρρύνει την επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ αυτού και των αντιμαχόμενων μερών.</u> .....	84



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρείες με βασικό τους κίνητρο να περιορίσουν το κόστος της λειτουργικότητάς τους, προσλαμβάνουν ναυτικούς εργάτες ποικίλων εθνικοτήτων, οπότε και ουσιαστικά διαμορφώνονται πολυπολιτισμικές ομάδες πληρώματος στα πλοία τους. Το ζήτημα βέβαια δεν είναι μόνο αυτό το στοιχείο που δυσχεραίνει την μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία, αλλά και άλλοι παράγοντες που αιτιολογούν τους διαπληκτισμούς και τις εντάσεις μεταξύ τους, λόγω των ασκούμενων πιέσεων που νιώθουν τα μέλη του πληρώματος.

Στη συγκεκριμένη εργασία, λοιπόν, διερευνάται το ζήτημα των συγκρούσεων που υπάρχουν μεταξύ των μελών του πληρώματος των πλοίων και ο ρόλος της διαμεσολάβησης, ως βασική τακτική για την επίλυση των συγκρούσεων αυτών. Πρόκειται για ένα θέμα πρωτότυπο, γεγονός που τεκμηριώνεται από το ότι δεν υπάρχει βιβλιογραφία ή προγενέστερες έρευνες που να έχουν μελετήσει το ζήτημα της εφαρμοσμένης διαμεσολάβησης ή έστω το ζήτημα των συγκρούσεων που υπάρχουν στα μέλη του πληρώματος των πλοίων. Στα πλαίσια αυτά και με απόλυτο στόχο να κατοχυρωθεί η πρωτοτυπία της εργασίας αυτής θεματικά, αρχικά γίνεται προσπάθεια άντλησης θεωρητικών πληροφοριών, στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής, και ακολούθως αποτυπώνεται το πρακτικό μέρος με τη προσωπική πρωτογενής έρευνας.

Από την έρευνα, λοιπόν, που διεξήχθη, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν όντως εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου, γεγονός που υφίσταται λόγω πολλών ψυχολογικών πιέσεων που δέχονται σε επίπεδο συνθηκών εργασίας, ασφάλειας, ανταγωνιστικότητας ιεραρχικά και μισθολογικά και διαφορετικών προσωπικοτήτων και όχι λόγω διαφορετικών πολιτισμικών ή άλλων ατομικών χαρακτηριστικών των πολυπολιτισμικών εργαζομένων του πληρώματος. Τέλος, ως προς τη διαμεσολάβηση, υπάρχει, ωστόσο η εφαρμογή της δεν γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο, γεγονός που υποτάσσει την αναγκαιότητα επιμόρφωσης των πλοιάρχων/ διαμεσολαβητών στη τεχνική αυτής της παρέμβασης.

**Λέξεις κλειδιά:** συγκρούσεις, πλήρωμα, πλοίαρχος, ναυτικό, διαμεσολάβηση, αιτίες

## ABSTRACT

Modern shipping companies, with their main incentive to reduce the cost of their operations, employ seafarers of diverse nationalities, and thus multicultural crews are formed on their ships. The issue, of course, is not only this which impedes communication and cooperation between them, but also other factors that justify the disputes and tensions between them, due to the pressure exerted by the crew members.

This paper therefore explores the issue of conflicts between ship crew members and the role of mediation as a key tactic in resolving these conflicts. This is an original issue, which is substantiated by the fact that there is no bibliography or previous research that has addressed the issue of applied mediation or at least the issue of conflicts among ship crew members.

In this context, and with the sole aim of establishing the originality of this work thematically, first an attempt is made to extract theoretical information in the theoretical part of this work, and then the practical part is captured with personal primary research.

The survey, therefore, reveals that there are indeed tensions and conflicts between the crew members due to the many psychological pressures they face at working conditions, safety, competitiveness and hierarchical and different personalities rather than different cultural or other individual characteristics of the multicultural crew. Finally, mediation does exist, but it is not implemented effectively, which underlines the need for masters / intermediaries to be trained in the technique of this intervention.

**Key words:** collisions, crew, master, navy, mediation, causes

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα το πλοίο βρίσκεται σε μία συνεχόμενη επαφή με το γραφείο. Ο πλοίαρχος, λοιπόν, είναι το πρόσωπο που έχασε τμήμα της εξουσίας που διέθετε. Ο πλοίαρχος λογίζεται ως ένας εργαζόμενος που μεριμνά για την υλοποίηση των πρακτικών και των οδηγιών της επιχείρησης σύμφωνα με τον Κ.Ι.Ν.Δ. Παλαιότερα, τα πλοία έμεναν επί δύο εβδομάδες στο λιμάνι, ενώ σήμερα η αναμονή είναι επί μία ημέρα μόλις. Σήμερα, επίσης, η επικοινωνία έχει βελτιωθεί, όπως και η διαβίωση στο πλοίο και η διατροφή. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι απουσιάζουν και οι πιέσεις που ασκούνται στο πλήρωμα του πλοίου. Οι κανονισμοί, οι περιορισμοί από τους τερματικούς σταθμούς, οι απαιτήσεις των ναυλωτών, οι επιθεωρήσεις από το λιμενικό έλεγχο, οι απαιτήσεις της αγοράς αποτελούν κύριους λόγους που πιέζουν το πλήρωμα. Ακόμη, αυτές μπορεί να αποτελούν μέρος των αιτιών που πιέζουν το πλήρωμα, καθώς η αλήθεια είναι ότι ολοένα και νέες πιέσεις εισάγονται καθημερινά. Συνεπώς, οι ναυτικοί χρήζουν μεγαλύτερης στήριξης σήμερα συγκριτικά με το παρελθόν (Μανιάς, 2010).

Το πλήρωμα, λοιπόν, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό των πλοίων. Είναι εργαζόμενοι που συνδέονται με την εργασία που κάνουν. Σε κάθε εργαζόμενο των γραφείων η αγορά εργασία έχει ορισμένα γεωγραφικά όρια, ωστόσο στο πλήρωμα του πλοίου δεν υφίστανται τα γεωγραφικά όρια, καθώς κινούνται στη παγκόσμια κλίμακα της αγοράς (Θεοτοκάς, 2014).

Ως εδώ έγινε μία εισαγωγική περιγραφή των ζητημάτων και εννοιών που θα διερευνηθούν ακολούθως. Έτσι, ακολουθεί η βιβλιογραφική επισκόπηση με αντικείμενο τους διαπληκτισμούς και το καθοριστικό ρόλο που παίζει στην αποκατάσταση και τη διατήρηση μίας υγιούς συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών του κάθε πληρώματος η διαμεσολάβηση. Το θεωρητικό μέρος, μάλιστα θα αποτελέσει και τη βάση της πρωτογενούς έρευνας που ακολουθεί του θεωρητικού, ώστε να αντληθούν τα απαραίτητα και αναγκαία συμπεράσματα.

Συγκεκριμένα, στο θεωρητικό μέρος, αρχικά καταγράφεται το γεγονός των συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος και στο επόμενο, το δεύτερο κεφάλαιο, καταγράφεται η εφαρμογή και η συμβολή και γενικότερα το πλαίσιο της εφαρμογής της τεχνικής της διαμεσολάβησης, ως βασικό επικοινωνιακό εργαλείο αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Το τρίτο κεφάλαιο είναι το κεφάλαιο της μεθοδολογίας και στη συνέχεια, στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο, καταγράφονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας, αντίστοιχα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ

## 1.1. Εισαγωγή στα σύγχρονα δεδομένα των ναυτιλιακών εταιρειών

Οι ναυτιλιακές εταιρείες θεωρούνται οι πρωτοπόροι της παγκοσμιοποίησης (Det Norske Veritas, 2004). Η ναυτιλία γενικότερα αποτελεί τη κατά κόρον διεθνή και παγκόσμια βιομηχανία. Ακολουθώντας τις ραγδαίες μεταβολές που συμβαίνουν και στο κόσμο της τεχνολογίας, ανάλογα και η σύγχρονη ναυτιλία ως κλάδος ακολουθεί επίσης πρότυπα διαρθρωτικών αλλαγών στα πλαίσια των συνεχόμενων εξελίξεων του περιβάλλοντος που βιώνει, στα πλαίσια του σύγχρονου άλλωστε παγκοσμιοποιημένου χαρακτήρα που διαθέτει (Sletmo, 1989). Έτσι, η ναυτιλία έχει διεθνοποιηθεί, στα πλαίσια της επισήμανσης και της αυξημένης εξάρτησής της από το ανθρώπινο δυναμικό των αναπτυσσόμενων χωρών.

Το γεγονός ότι έχει εξελιχθεί η σύγχρονη διαχείριση των πλοίων είναι απόρροια της εμπειρογνωμοσύνης των ναυτιλιακών εταιρειών διαχείρισης των πλοίων, που αναζητούσαν την αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων τους, αλλά και το περιορισμό του συνεχώς μεταβαλλόμενου κόστους της λειτουργίας της. Έτσι, προέβησαν σε προσλήψεις μειωμένου κόστους εργασίας, στελεχώνοντας τα πλοία τους με ανθρώπινο δυναμικό προερχόμενο από τις αναπτυσσόμενες χώρες, εφαρμόζοντας ουσιαστικά τη μέθοδο de-flagging και δρώντας στα πλαίσια της δυτικής τεχνολογίας και του κεφαλαίου (Progoulaki & Roe, 2011).

Κατά τον Obando-Rojas και τους συνεργάτες του (2004), η μεγάλη χρονική περίοδος του καταστροφικού οικονομικού ανταγωνισμού στη ναυτιλιακή βιομηχανία επέφερε αρνητικές επιδράσεις στο κεφάλαιο, τη διαχείριση και την εργασία στα πλοία των ναυτιλιακών εταιρειών. Έτσι, ακολούθησαν εταιρικές συγχωνεύσεις και εξαγορές που δεν περιορίστηκαν μόνο στα εθνικά όρια των εταιρειών, ενώ εξελίξεις υπήρχαν αναλόγως και στη διαχείριση των πλοίων και των εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες ειδικής

διαχείρισης και πρόσληψης εργασίας από τους ιδιοκτήτες. Αναφορικά με το εργατικό δυναμικό, λοιπόν, οι διακρατικοί εργοδότες επιθυμούσαν να περιορίσουν το μεταβλητό κόστος της λειτουργικότητάς τους, εντατικοποιώντας τη χρήση της εργασίας, μέσω των μειωμένων επιπέδων συντήρησης των πλοίων τους, μέσω της παρατεταμένης εργασίας σε επίπεδο ωραρίου των εργαζομένων των πλοίων τους και της καταγραφής των πλοίων υπό σημαία ευκαιρίας ή χαμηλών μητρώων, που συνάδουν με περιορισμένο κανονιστικό κόστος, δικαιώματα και περιορισμένα επίπεδα των εργατικών μισθοδοσιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεγαλύτεροι στόλοι παγκοσμίως ακολουθούν ανοικτά νηολόγια ή δεύτερα νηολόγια και η εθνικότητα του πληρώματος του στόλου τους δεν ανταποκρίνεται στις σημαίες των πλοίων τους (Det Norske Veritas, 2004). Μάλιστα, τουλάχιστον τα τελευταία 25 χρόνια, το 80% του παγκόσμιου εμπορικού στόλου επανδρώνεται με πολύγλωσσο και πολυεθνικό πλήρωμα (Trenkner, 2000). Έτσι, σύμφωνα με τον Kahveci και τους συνεργάτες του (2002), το 65% του παγκόσμιου στόλου κάνει χρήση πολυπολιτισμικού πληρώματος και πάνω από το 10% του στόλου επανδρώνεται με πλήρωμα τουλάχιστον πέντε διαφορετικών εθνικοτήτων ναυτεργατών.

Προκύπτει ένας σημαντικός προβληματισμός, λοιπόν, ως προς τη συνύπαρξη των ναυτικών διαφορετικών εθνικοτήτων, τη μεταξύ τους συνεννόηση, επικοινωνία και ισορροπία στη συνεργασία και τη καθημερινότητα διαβίωσης στο πλοίο εργασίας τους. Ο πολιτισμός γενικότερα αποτελεί ένα συλλογικό φαινόμενο που σχετίζεται με κοινές αξίες και έννοιες (Hoecklin, 1996). Έτσι, στα πλαίσια της διερεύνησης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος των εμπορικών πλοίων, τίθεται ως αιτιολογικός ή επιβαρυντικός παράγοντας ακόμη και το ζήτημα της συνύπαρξης πολυεθνικών εργαζομένων μεταξύ τους, οι συνθήκες εργασίας τους και διαβίωσής τους, ώστε να διασαφηνιστεί η ύπαρξη, η αιτιογένεια και ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ τους.

## 1.2. Το Ναυτικό επάγγελμα

Η ζωή ενός ναυτικού είναι εντός των πλοίων όπου και διαβιώνει για όσο χρονικό διάστημα είναι η ναυτολόγησή του (Freeman & McVea, 2005. Friedman, 1970). Το χρονικό διάστημα, λοιπόν, που βρίσκονται μακριά από το τόπο καταγωγής και γέννησής τους, μακριά από το κοινωνικό τους περιβάλλον και κυρίως μακριά από την οικογένειά τους είναι μεγάλο και αυτό δεν είναι ένα εύκολο ζήτημα για τους ιδίους. Ωστόσο, οι αμοιβές τους αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα συγκριτικά με άλλες αποδοχές εργαζόμενων στη ξηρά, παρόλο το κόστος της αποστασιοποίησής τους από το περιβάλλον τους και τη ξηρά. Φυσικά και υπάρχει σήμερα και το πλεονέκτημα της διαθεσιμότητας εργαλείων τεχνολογίας, μέσω των οποίων μπορούν να διατηρούν επικοινωνία διαδικτύου και τηλεφωνική επαφή με τους οικείους τους. Από την άλλη, το άγχος της εργασίας και της απουσίας για μεγάλο χρονικό διάστημα, όπως και η δυσκολία προσαρμογής τους κατά την επιστροφή τους στο σπίτι τους στις οικογενειακές συνήθειες ανήκουν στα μειονεκτήματα του επαγγέλματος (Clarkson, 1995).

Η συνοχή της ομάδας του πληρώματος υπονομεύεται από τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων, όπως είναι η διαφοροποίηση ως προς την εθνικότητα, ως προς την ειδίκευση και ως προς την ιεράρχηση. Μία ακόμη σημαντική πτυχή της εργασίας τους είναι ο περιορισμένος χώρος εργασίας τους, στον οποίο διαβιώνουν και εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ακόμη και οι φυσικές συνθήκες μεταβάλλονται, δεδομένου ότι εργάζονται κάθε φορά σε διαφορετικά γεωγραφικά μήκη και πλάτη. Η αίσθηση της απομόνωσής τους αυξάνεται από τις συνθήκες ασφάλειας του πλοίου, από την περιορισμένη σε χρόνο παραμονή τους σε λιμάνι και τη δυσκολία να βγουν σε λιμάνι. Συνεπώς, η επαφή τους με το έξω κόσμο είναι περιορισμένη και αυτό τους επιβαρύνει συναισθηματικά και ψυχικά (Johnson et al., 2006).

Εντός των πλαισίων της εργασίας των ναυτικών, που καθιστά άμεσα το επάγγελμα αυτό ένα δύσκολο και απαιτητικό πάσης φύσεως επάγγελμα, δεν μπορεί να μη γίνει λόγος και για τους κινδύνους που ενέχει το επάγγελμά

τους, όπως είναι οι κίνδυνοι από φυσικά αίτια, αλλά και από εγκληματικές πράξεις, όπως είναι οι πειρατείες που έχουν λάβει συνήθειες και μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια, με την άσκηση της βίας να είναι χαρακτηριστική κατά την έξαρσή και βίωσή της (Carroll, 1979).

Άλλα δύσκολα σημεία του επαγγέλματος του ναυτικού είναι το γεγονός ότι, ακόμη και σε περιπτώσεις αποτροπής της περιβαλλοντικής ρύπανσης, εφόσον αυτή είναι γεγονός, τότε τις επιπτώσεις τις επωμίζονται οι ναυτικοί. Η ηγεσία των ναυτιλιακών εταιρειών παραμερίζει πολλές φορές τους κινδύνους και τις δύσκολες συνθήκες εργασίας των ναυτεργατών, οπότε λαμβάνει αποφάσεις εις βάρος τους τις περισσότερες φορές. Επίσης, υπάρχει απόλυτη άσκηση εξουσίας από τον πλοίαρχο, οι προσωπικές δραστηριότητες των ναυτικών εκτελούνται σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες άλλων ατόμων που συνυπάρχουν και εργάζονται αναγκαστικά μαζί, υπάρχει πίεση κανονισμών και χρόνου για την ολοκλήρωση των εργασιών τους και υιοθετείται ένα ενιαίο ορθολογικό σχέδιο εργασίας, που στοχεύει στη κάλυψη των στόχων του οργανισμού ([ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_el.htm)).

Βέβαια, σε κάθε πλοίο και από κάθε εταιρεία τα επιβεβλημένα έχουν διαφορετική φύση και ένταση. Άλλωστε, οι ναυτικοί έχουν το δικαίωμα εισόδου και εξόδου στο πλοίο χωρίς περιορισμό, αλλά και τη δυνατότητα ανόδου ιεραρχικά, εφόσον διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα. Συνεπώς, το πλοίο θεωρείται ένα ανταποδοτικό ίδρυμα και όχι καταναγκαστικό. Τέλος, οι ιεραρχικές δομές και γραμμές δεν είναι σαφείς και κυρίως όσες σχετίζονται με την κοινωνική ζωή στο πλοίο (WBCSD, 2000).

Τέλος, το ναυτικό επάγγελμα είναι κατά κόρον ανδροκρατούμενο επάγγελμα, καθώς τελευταία υπάρχει ελάχιστη εισχώρηση γυναικών, της τάξης του 1-2%, ανάλογα με τη χώρα, που συνήθως οι γυναίκες επιλέγουν την εργασία ως ξενοδοχειακό προσωπικό σε επιβατηγά πλοία και σε κρουαζιερόπλοια (Kok et al., 2001) ή επιλέγουν τη θέση δοκίμου αξιωματικού σε ποσοστό 3% και οικονομικού αξιωματικού, με το 30% εξ αυτών να είναι γυναίκες. Μάλιστα, η συνεργασία των ανδρών με γυναίκες είναι θετική κυρίως από άνδρες αξιωματικούς μικρής ηλικίας (Brummer, 1991).



### **1.3. Συνθήκες διαβίωσης εντός του πλοίου και συνθήκες εργασίας μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου**

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στα εργατικά ατυχήματα που συμβαίνουν στο ναυτικό επάγγελμα, βάσει μελετών (UK & Club, 1996) είναι καταλυτικός και διερευνάται καταγράφοντας τη προσοχή που πρέπει να δίδεται σε συστήματα διαχείρισης, για τη βελτίωση της ασφάλειας που παρέχει η εργασία σε πλοία, αλλά και για την αποτροπή της περιβαλλοντικής ρύπανσης. Βέβαια, δεν παρέχεται η βέλτιστη προσοχή στις συνθήκες εργασίας των ναυτικών σε ξένα πλοία, παρόλο που τα ξένα πλοία θεωρούνται πως είναι το πιο πολύτιμο και άυλο περιουσιακό στοιχείο. Κάθε πλοίο προσδιορίζεται από τους ανθρώπους που το πλοηγούν (Cockroft, 2000). Εκτός, λοιπόν, από τους ηθικούς κώδικες λειτουργίας του πλοίου, η κακομεταχείριση του πληρώματος είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που ασκεί αρνητική επιρροή στην ασφαλή λειτουργία κάθε πλοίου.

Σύμφωνα με την ILO (2001), στην αγορά εργασίας δεν υπάρχουν διευθυντές πληρώματος και προσωπικό επάνδρωσης, εκτός από τη παράκτια ναυτιλία. Αυτό δεν υφίσταται στη περίπτωση της Ελληνικής ναυτιλίας για τους Έλληνες ναυτικούς (Papademetriou et al., 2005). Σύμφωνα με την έρευνα του Πανεπιστημίου Southampton Solent (2005), η διαδρομή που κάνει κάθε ναυτικός προκειμένου να επιτύχει τη πρόσληψή του από τη ναυτιλιακή εταιρεία διαφέρει από άτομο σε άτομο. Παρόλο που ο ρόλος των ενδιάμεσων σταδίων επιλογής και πρόσληψης είναι σημαντικά, ωστόσο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα κριτήρια επιλογής και πρόσληψης κάθε ναυτικού. Τα ιδιαίτερα γνωρίσματα και απαιτήσεις του ναυτικού, οι δεξιότητες που απαιτούνται από έναν αξιωματικό του ναυτικού και οι αξιολογήσεις για αυτούς καθορίζονται με απόλυτη λεπτομέρεια από τις διεθνείς συμβάσεις, από τις διεθνικές και εθνικές πολιτικές και τις συμφωνίες συνεργασίας, όπως είναι ενδεικτικά: ISM, STCW, SOLAS, ISPS κλπ. Βέβαια, θεωρείται ότι σπουδαίο και καθοριστικό ρόλο στην πρόσληψη και επιλογή τους είναι τα ηγετικά προσόντα, οι διαπροσωπικές ικανότητες, η δυνατότητα επίλυσης συγκρούσεων, οι επικοινωνιακές δεξιότητες κτλ (Harris, 2000). Πρόκειται για δεξιότητες που απαιτούνται από κάθε αξιωματικό ναυτικού και συνδέονται με

τα απαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και του πληρώματος (Theotokas et al., 2006).

Το γεγονός ότι κάθε εφοπλιστής ή γενικά ιδιοκτήτης πλοίου έχει τη δυνατότητα να μην υπακούει στους κανονισμούς εργασίας με σκοπό να μεταβεί από εθνική σημαία σε ανοικτό ή δεύτερο νηολόγιο σχετίζεται με τη πρόσληψη ναυτικών με χαμηλό κόστος, οπότε και μειώνονται έτσι τα έξοδα επάνδρωσης του πλοίου. Βάσει της έρευνας MORI (1998), οι μισθοί των ναυτικών εξαρτώνται άμεσα από το τύπο και τη σημαία του πλοίου, την ιθαγένεια και την ιεραρχική θέση του ναυτικού. Κατά την ILO (2001), όταν υπάρχει συσσώρευση από κατάλληλη ειδίκευση εργαζομένων και κινητή εργασία γεωγραφικά, τότε η αγορά των μισθών και της απασχόλησης μπορεί να είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική και ίσως και ασταθής. Στα πλαίσια της κινητικότητας των πλοίων και του παγκοσμιοποιημένου χαρακτήρα της ναυτιλιακής βιομηχανίας, που ασκεί σημαντική επίδραση στη περιορισμένη ικανότητα να παρέμβουν οι ηθικές αρχές και οι διεθνείς οργανισμοί, τα επίπεδα της εργασιακής αποζημίωσης δεν είναι σταθερά. Κατά τον ILO (2001), λοιπόν, οι μισθολογικές διαφορές στο κλάδο της ναυτιλίας είναι σημαντικές και αναδεικνύουν το χάσμα ανάμεσα στους ναυτικούς που προέρχονται από αναπτυσσόμενες ή λιγότερο αναπτυσσόμενες χώρες.

Η μισθολογική αυτή διαφοροποίηση, ανάλογα με την εθνικότητα και στα πλαίσια των καθοριστικών παραγόντων που προαναφέρθηκαν, έχει τεκμηριωθεί από πλήθος ερευνών (MASSOP, 2000. Matthews, 2003. Sjöfartens Analys Institut, 2004). Μάλιστα, η ανισορροπία, τα τελευταία χρόνια, στη παγκόσμια αγορά εργασίας των αξιωματικών ναυτικών, όπου η προσφορά υπολείπεται της ζήτησης, έχει ωθήσει σε μία ανοδική πίεση των εργασιακών μισθολογιών. Ακόμη και ο ελάχιστος μισθός και η αποζημίωση των υπερωριών είναι ασαφή και επηρεάζουν αρνητικά το επίπεδο του εισοδήματος, αλλά και τη γενική ποιότητα της εργασιακής ζωής.

Ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα είναι αυτό των συμβάσεων εργασίας στο ναυτικό επάγγελμα, η οποία σύμβαση εργασίας δεν έχει επιτευχθεί ούτε καν από το διεθνές νομικό πλαίσιο, αλλά ούτε και εμπράκτως. Οι περισσότεροι ναυτικοί εργάζονται με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου, οπότε και δεν διασφαλίζεται ένα σταθερό εισόδημα επί της ουσίας. Η περιοδεία του ταξιδιού έχει χρονική διάρκεια ανάλογα με την απόφαση του πλοιοκτήτη ανάλογα το

ναυλοσύμφωνο που θα ακολουθήσει το πλοίο. Έτσι, παραδείγματος χάρη, η σύμβαση εργασίας μπορεί να διαρκέσει 9 μήνες για τους Φιλιππινέζους και 6 μήνες για τους κατοίκους της ανατολικής Ευρώπης. Οι αξιωματικοί από τη Δυτική Ευρώπη μπορεί να κληθούν να εκπληρώσουν σύμβαση διάρκειας 3-4 μηνών και οι αντίστοιχοι Φιλιππινέζοι ή Ινδοί να ταξιδεύουν από 9 μήνες. Με τη λήξη της σύμβασης, ακολουθεί ο επαναπατρισμός (ILO, 2001).

Μία ακόμη σκληρή, άδικη και απάνθρωπη συνθήκη εργασίας και διαβίωσης των ναυτικών που τους πλήττει είναι η άσκηση της σωματικής κακοποίησης τους. Εδώ γίνεται λόγος για την ανεπάρκεια της ιατρικής τους περίθαλψης, της υποβαθμισμένης στέγασης που τους παρέχεται, της ανεπαρκούς τροφής, των ξυλοδαρμών εναντίον τους, της ψυχικής κατάχρησης και όλα αυτά λόγω της απομόνωσης των εργαζομένων, της πολιτισμικής ανυπαρξίας, της ψυχολογικής πίεσης που ασκείται κατά την εργασία αλλά και της μη κοινωνικής παρέμβασης στις συνθήκες εργασίας τους. Κατάχρηση βέβαια θεωρείται και η μη καταβολή των μισθών, η καθυστέρηση της πληρωμής των δικαιωμάτων των οικογενειών τους και η εγκατάλειψη των ναυτικών (ICONS, 2000).

Τέλος, όπως προαναφέρθηκε, δεν θα μπορούσε να μην τονιστεί και ο παράγοντας της πολυτισμικότητας στα μέλη των πληρωμάτων των πλοίων, από την οποία εξαρτάται και καθορίζεται τελικά η ασφάλεια, η ποιότητα της εργασίας και του περιβάλλοντος, αλλά και η ικανοποίηση των συναδέλφων (Lane et al., 2001, 2002). Η διαφορετική εθνικότητα φαίνεται να είναι βασικό γνώρισμα κάθε συγκρουόμενου ναυτικού με συνάδελφό του (Kahveci & Sampson, 2001. Østreng, 2001. Sampson & Zhao, 2003. Theotokas & Progoulaki, 2007).

#### **1.4. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ναυτιλιακών εταιριών**

Ο σημαντικότερος πόρος, ώστε να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Μάλιστα, η δυσκολία έγκειται στη μη δυνατότητα αντιγραφής το συγκριτικά με άλλους πόρους (Brundtland, 1987). Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αποτέλεσμα των γνωρισμάτων του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή είναι απόρροια των ικανοτήτων, της δέσμευσής τους στην επιχείρηση, των σχέσεων μεταξύ τους και με άλλους εκτός επιχείρησης. Βέβαια, για να είναι αυτό εφικτό, θα πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι να δημιουργήσουν αξία, να διακατέχονται από σπανιότητα και να έχουν στη στήριξη της οργάνωσης της επιχείρησης, στα πλαίσια των ολοκληρωμένων συστημάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για τον έλεγχο της επιτυχίας αυτής από το ανθρώπινο δυναμικό έχει διαμορφωθεί ένα πλαίσιο με την ονομασία «Αξία, Σπανιότητα, Μιμητικότητα, Οργάνωση (ISO, 2010).

Γενικότερα, σε κάθε επιχείρηση στοχεύεται να μεγιστοποιείται το οικονομικό της αποτέλεσμα, δημιουργώντας αξία για τους πελάτες και για άλλες ομάδες που ενδιαφέρονται για τη λειτουργία της. Ωστόσο, αυτό είναι εφικτό και επιτεύξιμο, μέσω της ανάπτυξης διακριτών ικανοτήτων που δίνουν τη δυνατότητα απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, κρίνεται σκόπιμο να συνδυάζονται οι παραγωγικοί πόροι έτσι, ώστε να παραχθεί ένα αποτέλεσμα υψηλής αποδοτικότητας, που δεν θα μπορεί να είναι αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές της. Το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν, είναι ο σημαντικότερος παραγωγικός πόρος σε κάθε επιχείρηση, όπου η αποδοτικότητά του είναι απόρροια της ενεργοποίησης και της αξιοποίησης κάθε συντελεστή της παραγωγής (Θεοτοκάς, 2014).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης. Βασικό αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού, στοχεύοντας πάντα να προσελκύονται και να προσλαμβάνονται ικανοί εργαζόμενοι, που θα ξεχωρίζουν για τη προσωπικότητά τους, για τις ανάγκες τους, για τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητές τους και που θα εργάζονται μαζί, ώστε με τη συμβολή και των υπολοίπων συντελεστών, να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί ή οργανωσιακοί στόχοι (Friedman, 1970).

Κάθε ηγέτης που στοχεύει να προσαρμόζει σε κάθε περίπτωση και περίπτωση την επιχείρησή του με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις για την

εφικτότητα της λειτουργίας της επιχείρησης, οφείλει να δίδει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- ⇒ ποιο είναι το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης;
- ⇒ ποιες είναι οι κρίσιμες ικανότητες που χρειάζονται σε κάθε επιχείρηση ώστε να είναι ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας και ποιες δράσεις πρέπει να εφαρμόσει, για τη διατήρηση του πλεονεκτήματος ως προς τις κρίσιμες ικανότητες
- ⇒ ποιο στοιχείο διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της;
- ⇒ οι επιχειρησιακές πολιτικές για τη προσέλκυση, την επιλογή, την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης συμβαδίζουν με τις κρίσιμες ικανότητες που απαιτούνται; (Θεοτοκάς, 2014, σελ. 281- 282).

Στη προσπάθεια να ορίσει κανείς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού διαπιστώνει ότι πρόκειται για τις πολιτικές και τις μεθόδους που συμβάλλουν στο να επιτυγχάνει μία επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους, οι οποίοι είναι καθορισμένοι από την επιχειρησιακή στρατηγική της και πραγματοποιούνται στα πλαίσια του στρατηγικού μάντζμεντ (Freeman & McVea, 2005).

Πρόκειται, λοιπόν, για έναν όρο ευρέως γνωστό ως προς την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι δύο βασικές υποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- ⇒ θα πρέπει να κατανοηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
- ⇒ θα πρέπει να προχωρά η επιχείρηση στη βελτίωση της αποδοτικότητάς της (Clarkson, 1995).

Για να κατανοήσει κανείς τους στρατηγικούς στόχους κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Ακόμη, γίνεται λόγος για τη παροχή της βάσης, ώστε οι πολιτικές και πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού να θεωρηθούν ένα σύστημα, αποτελούμενου από επιμέρους στοιχεία που τίθενται σε λειτουργική ευθυγράμμιση. Το περιεχόμενο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- ⇒ η κάθετη ολοκλήρωση, με την έννοια της κατανόησης της οργάνωσης της επιχείρησης και του πλαισίου λειτουργίας
- ⇒ η οριζόντια ολοκλήρωση, με την έννοια της δημιουργίας συνεκτικών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- ⇒ η απόδειξη της αποτελεσματικότητάς της, δηλαδή η απόδειξη του τρόπου επιρροής των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα της επιχείρησης
- ⇒ η συνεργασία, ανάμεσα σε ειδικούς της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή συνεργασία μεταξύ των λειτουργικών προϊσταμένων και των μη διοικητικών στελεχών (Johnson et al., 2006).

Βέβαια, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συνδέονται με το επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως το μέγεθος, το στάδιο του κύκλου ζωής, η στρατηγική, η τεχνολογία κτλ, ή που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι η βιομηχανική δομή και οι νομικές αλλαγές. Οι παράγοντες αυτοί, λοιπόν, και οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί της επιχείρησης, ασκούν επιδράσεις στο τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, το σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να ελέγχει και να εξετάζει συνεχώς το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, εάν επιθυμεί η επιχείρηση να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Θεοτοκάς, 2014).

## **1.5. Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πλοίων**

Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας μεταξύ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Απώτερος στόχος κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η προσέλκυση και διατήρηση στις τάξεις τους ικανών στελεχών των πλοίων τους. Επίσης, βασικό γνώρισμα της ναυτιλιακής βιομηχανίας είναι να γίνεται άντληση των συντελεστών από την παγκόσμια αγορά. Η αγορά της ναυτιλιακής εργασίας είναι παγκοσμίου βεληνεκούς και τα όριά της είναι καθορισμένα από την επιχειρησιακή στρατηγική ως προς τη στελέχωση των πλοίων κάθε ναυτιλιακής εταιρείας. Στη στελέχωση αυτή, όπως προαναφέρθηκε, λαμβάνουν μέρος εργαζόμενοι από κάθε χώρα, κάθε

εθνικότητας, από όλο τον κόσμο. Η προσφορά των εργαζομένων, λοιπόν, είναι από κάθε χώρα προέλευσης, με βασικότερες χώρες τις Φιλιππίνες, τη Κίνα, την Ινδία, τη Τουρκία, την Ουκρανία, τη Ρωσία, την Ελλάδα, την Ιαπωνία, τη Μιανμάρ, το Βιετνάμ και τη Κροατία, αλλά και άλλων χωρών. Έτσι, ενώ στο 2010, η προσφορά των ναυτεργατών ήταν περίπου 624.000 αξιωματικοί και 747.000 κατώτερα πληρώματα, δείχνοντας ότι το εύρος είναι μεγάλο, συνεπώς οι επιχειρήσεις συνήθως κάνουν συνδυασμούς εθνικοτήτων στη στελέχωση των πλοίων τους, ώστε να υπάρχει η βέλτιστη ικανοποίηση στις επιδιώξεις τους ως προς το κόστος, τη ποιότητα κτλ των υπηρεσιών και της λειτουργικότητάς τους. Παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ιδιοκτητών των ναυτιλιακών εταιρειών κάνουν ένα συνδυασμό εργαζομένων στα πλοία τους προερχόμενων από πάνω από δύο διαφορετικές χώρες (Θεοτοκάς, 2014).

Η επιλογή της εθνικότητας του κάθε εργαζομένου στα πλοία γίνεται ανάλογα με το καθεστώς της σημαίας του πλοίου. Έτσι, στις παραδοσιακές σημαίες υπάρχει οργανική σύνθεση, με ελάχιστο αριθμό ναυτικών να είναι εθνικότητας βάσει του κράτους της σημαίας του πλοίου. Από την άλλη, σημαίες ευκολίας δεν υιοθετούν περιορισμό στην εθνικότητα των ναυτεργατών τους. Αναφορικά με τη σύνθεση του πληρώματος σε κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση, η επιλογή γίνεται ως εξής:

- ⇒ πλήρωμα εθνικότητας της χώρας του πλοιοκτήτη
- ⇒ πλήρωμα εθνικότητα από χώρα διαφορετική αυτής του πλοιοκτήτη
- ⇒ αξιωματικοί υψηλόβαθμοι και χαμηλόβαθμοι από τη χώρα του πλοιοκτήτη και πλήρωμα από χώρα του Τρίτου Κόσμου, λόγω χαμηλού κόστους
- ⇒ υψηλόβαθμοι αξιωματικοί από τη χώρα του πλοιοκτήτη, χαμηλόβαθμοι αξιωματικοί από τη χώρα του Τρίτου Κόσμου και πλήρωμα από χώρα που δεν είναι του Τρίτου Κόσμου
- ⇒ πλοίαρχος από τη χώρα του πλοιοκτήτη και άλλοι αξιωματικοί και πλήρωμα από ποικίλα κράτη (Burke & Logsdon, 1996, 495-502).

Οι επιμέρους αγορές της παγκόσμιας αγοράς συστήνει στη διάκριση ανάμεσα στις ομάδες των ναυτικών και τη καταβολή διαφορετικών αμοιβών τους. Η κατάταξη της International Shipping Federation προβλέπει τη

διαφορετική μισθολόγηση ανάμεσα σε μισθούς ναυτικών και πλοιάρχων και τη διαφοροποίηση των μισθών μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικής χώρας. Η διαφοροποίηση αυτή δεν έγκειται μόνο από τη χώρα προέλευσης, μεταξύ αναπτυσσόμενης και παραδοσιακής χώρας, αλλά και βάσει του εσωτερικού της ομάδας. Έτσι το εύρος των μισθών είναι μεγάλο (Falck & Hebllich, 2007).

Για την εκμετάλλευση των εν λόγω μισθολογικών διαφορών από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι ίδιες κάνουν επιλογή από τις επιμέρους αγορές ως προς τη προσέλκυση και τη πρόσληψη ποιοτικών ναυτικών. Σημαντική και καθοριστική στρατηγική επιλογής είναι αυτή κατά την οποία το άτομο που κάνει την επιλογή ναυτεργατών διαθέτει τη κατάλληλη τεχνογνωσία. Μάλιστα, μετά την επιλογή των εργαζομένων, κάθε επιχείρηση, μετά την επιλογή, πραγματοποιεί συμφωνία με όρους με τους επιλεγθέντες ναυτεργάτες, ξεχωριστά με τον καθέναν. Για κάθε εργαζόμενο, γίνεται έλεγχος των γνώσεων, των ικανοτήτων και των πιστοποιητικών που διαθέτει, ώστε να φανεί εάν είναι αντάξιος των προσδοκιών της ναυτιλιακής εταιρείας να τον εντάξει στο δυναμικό του. Γίνεται, λοιπόν, μία διαδικασία συναλλαγών με φορείς και άτομα, όπου μπορεί κανείς να διαπιστώσει την ύπαρξη καιροσκοπισμού, πίσω από τον οποίο υποβόσκει το αυξημένο ρίσκο για την ναυτιλιακή επιχείρηση (Θεοτοκάς, 2014).

Η διαχείριση των ναυτεργατών πραγματοποιείται από το εσωτερικό της επιχείρησης ή από εξειδικευμένη θυγατρική εταιρεία. Οι θυγατρικές είναι στις χώρες επιλογής των εργαζομένων και αποτελείται από μεγάλο αριθμητικά όγκο επιχειρήσεων με μεγάλο στόλο, όπου και εργάζονται ναυτικοί καταγόμενοι από τις συγκεκριμένες χώρες της έδρας τους. Έτσι, υπάρχουν πολλές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, μεγάλου μεγέθους, που έχουν γραφεία πληρωμάτων σε χώρες προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού, με παράδειγμα τις Φιλιππίνες και την Ουκρανία (Θεοτοκάς, 2014).

Η πολιτική προσέλκυσης και απασχόλησης ναυτεργατών μεταβάλλεται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή αυτή μπορεί να είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η δυνατότητα αξιοποίησης της οικονομικής κλίμακας κτλ. Από την άλλη, οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα προσφοράς προοπτικών εξέλιξης στα πληρώματα και μόνιμης απασχόλησης, σε αντίθεση με τις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οπότε και η δυνατότητα επιλογής τους είναι εξίσου περιορισμένη (Θεοτοκάς, 2014).



Ακόμη, οι πολιτικές που υιοθετούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν είναι ενιαίες για όλο το πλήρωμα του πλοίου. Έτσι, στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, υιοθετείται διαφορετική πολιτική για τους Έλληνες ναυτικούς και άλλη για τους αλλοεθνείς ναυτικούς. Οι Έλληνες αξιωματικοί μισθώνονται διαφορετικά από τους Έλληνες που αποτελούν το κατώτατο πλήρωμα του πλοίου (Porter & Kramer, 2002). Ο στόχος, φυσικά, της μισθολογικής αυτής διαφοροποίησης είναι η διατήρηση των καλών ναυτικών και η διασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην ναυτιλιακή επιχείρησης. Η αφοσίωση των ναυτικών αποτελεί βασικό προσόν για τη ποιοτική λειτουργία της εταιρείας. Συνεπώς, παραδείγματος χάριν η Eastern Mediterranean παρέχει στους Έλληνες αξιωματικούς τη δυνατότητα απόκτησης μετοχών σε συγκεκριμένα πλοία, ενώ στους Φιλιππινέζους ναυτικούς τη δυνατότητα χορήγησης δανείων για την απόκτηση κατοικίας τους (Baron, 2001).

## **1.6. Το τμήμα πληρωμάτων της ναυτιλιακής επιχείρησης**

Βασικό έργο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως προαναφέρθηκε, είναι η ευθύνη που έχει για το τμήμα του πληρώματος των πλοίων. Το τμήμα των πληρωμάτων διεξάγει τις λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τα πληρώματα των πλοίων, συνεργαζόμενο με άλλα τμήματα της ναυτιλιακής επιχείρησης. Βασικό του έργο είναι να επιλέγει και να τοποθετεί ικανούς και με προσόντα εργαζομένους, να τους εκπαιδεύει, να προγραμματίζει τη σταδιοδρομία τους και να ρυθμίζει κάθε θέμα που αφορά στο πλήρωμα. Συνεισφέρει, λοιπόν, σημαντικά, στην αποτελεσματικότητα και την ευρυθμία της λειτουργίας των πλοίων. Συνεπώς, το συγκεκριμένο τμήμα υφίσταται σε κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση. Έτσι, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώνεται ότι από τις 91 επιχειρήσεις ελληνικής ναυτιλίας, στο 89% εξ αυτών υπάρχει τμήμα πληρώματος και στις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά και στο 96,6% των μεσαίων επιχειρήσεων υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα πληρώματος, με το 73,5% από τις μικρές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις να έχουν τμήμα πληρώματος (McWilliams et al., 2006).

Οι βασικές δραστηριότητες του τμήματος πληρώματος είναι οι ακόλουθες:

- ❖ ανάληψη της οργανικής σύνθεσης, του αριθμού, των ειδικοτήτων και των προσόντων των ναυτικών που στελεχώνουν το πλοίο
- ❖ ευθύνη για την ομάδα των ναυτικών, που στελεχώνουν τα πλοία της ναυτιλιακής επιχείρησης, των νέων ναυτεργατών και όσων αναμένουν τη ναυτολόγησή τους μετά από αντικατάσταση όσων διέκοψαν τη ναυτολόγησή τους για λόγους ξεκούρασης, ασθένειας, εκπαίδευσης κτλ
- ❖ την ευθύνη για τη προσέλκυση και πρόσληψη των ναυτικών
- ❖ την ευθύνη για τις συνθήκες υπηρεσίας των ναυτικών
- ❖ την υπογραφή των συμβολαίων απασχόλησης
- ❖ τοποθετούν τους ναυτικούς στο πλοίο
- ❖ μεταβάλλουν στη σύνθεση του πληρώματος των πλοίων
- ❖ την ευθύνη των λογαριασμών των ναυτικών
- ❖ την αποχώρηση των ναυτικών για λόγους εκπαίδευσης και κατάρτισης
- ❖ την ευθύνη για τις εργασιακές σχέσεις και τις σχέσεις με τις ναυτεργατικές ενώσεις
- ❖ αναζητούν πληροφορίες, προειδοποιούν και έχουν την ευθύνη για την πειθαρχία, σε περιπτώσεις προβλημάτων
- ❖ απολύουν τους ναυτικούς
- ❖ έχουν την ευθύνη για το σεβασμό στους νόμους για την απασχόληση των ναυτικών
- ❖ έχουν το καθήκον για την ασφαλιστική κάλυψη της απασχόλησης των ναυτικών
- ❖ την ευθύνη για τη προσωπική ανάπτυξη και την ευημερία των ναυτικών
- ❖ παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στους ναυτικούς
- ❖ τηρούν τους προϋπολογισμούς κόστους του πληρώματος ανά πλοίο
- ❖ διατηρούν αρχεία με πληροφορίες για την εργασιακή πορεία κάθε ναυτικού (Falck & Heblich, 2007).

Ο αριθμός του πληρώματος κάθε πλοίου, αλλά και τα γνωρίσματα της ναυτικής εργασίας καθιστούν επιβεβλημένη την ύπαρξη ενός ξεχωριστού τμήματος πληρωμάτων, το οποίο θα αναλαμβάνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των πλοίων. Φυσικά, όπως προαναφέρθηκε, το τμήμα αυτό έχει την ευθύνη της επιλογής και πρόσληψης, αλλά και προσέλκυσης κατάλληλων ναυτικών. Οι ναυτικοί, λοιπόν, εργάζονται μακριά από την έδρα της ναυτιλιακής επιχείρησης, για το λόγο αυτό και επειδή στη στελέχωση αυτή στηρίζεται η αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα της επιχείρησης, η επιλογή τους θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και ορθά. Φυσικά και το έργο της επιλογής της κατάλληλης στελέχωσης γίνεται ακόμη δυσκολότερο, αρκεί να αναλογιστεί κανείς το ότι η στελέχωση γίνεται από ναυτικούς ποικίλων εθνικοτήτων. Άλλο ένα δύσκολο σημείο είναι η συχνή εναλλαγή και αντικατάσταση των ναυτικών, που θα πρέπει να γίνεται έγκαιρα, συν τοις άλλοις, και με τρόπο που να μη διαταράσσει τη συνοχή και αποτελεσματικότητα της ομάδας των ναυτικών. Για να έχουν τη δυνατότητα ορθής επιλογής εργαζομένων οι εργαζόμενοι του τμήματος των πληρωμάτων, απαιτείται να είναι πρώην ναυτικοί, με εργασιακή εμπειρία στο πλοίο, να έχουν γνώσεις επί του κώδικα επικοινωνίας των ναυτικών και να έχουν αντίληψη των στάσεων και συμπεριφοράς των ναυτικών, προκειμένου να κατανοούν τις ανάγκες τους. Επίσης, ο διευθυντής του τμήματος πληρωμάτων θα πρέπει να έχει εμπειρία πλοιάρχου και την ικανότητα οργάνωσης και προγραμματισμού. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι του τμήματος των πληρωμάτων οφείλουν να διαθέτουν ειδικευση επί των ζητημάτων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που δεν υφίσταται βέβαια (Θεοτοκάς, 2014. Falck & Heblich, 2007).

### **1.7. Οι βασικοί λόγοι συγκρούσεων μεταξύ του πληρώματος των πλοίων**

Όπως και σε κάθε άλλο χώρο εργασίας, έτσι και στα πλοία μπορεί να υπάρξουν διαφωνίες και διαφορές μεταξύ των εργαζομένων του πληρώματος.

Οι διαφορές αυτές μπορεί να απειλήσουν τη φύση της επιχείρησης, το κλίμα και την αποδοτικότητα της εργασίας τους, με τις συγκρούσεις, ορισμένες φορές να αποτελούν σοβαρή απειλή για την ναυτιλιακή επιχείρηση, καθώς παρεμποδίζουν τις απαραίτητες εργασιακές διαδικασίες στο πλοίο. Επιπλέον, στο πλοίο, ο χώρος εργασίας είναι περιορισμένος σε αριθμό εργαζομένων και αυτός ο παράγοντας είναι καθοριστικός προκειμένου να διερευνηθούν οι αιτίες που ωθούν σε διαφωνίες απόψεων μεταξύ των εργαζομένων (<https://www.marineinsight.com/life-at-sea/how-conflicts-arise-among-seafarers-on-ships/>).

Οι βασικότεροι λόγοι που αποτελούν εστία ανάπτυξης διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος ενός πλοίου μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

- ⇒ οι περιορισμοί στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ναυτικοί αναγκάζονται επί μήνες να απουσιάζουν από το οικείο και οικογενειακό τους περιβάλλον. Η συνθήκη αυτή μπορεί να επιφέρει εξασθένιση, ενώ σε συνάρτηση και με την εργασιακή πίεση που νιώθουν, μπορεί να νιώθουν απογοήτευση, άγχος, σωματικό και ψυχολογικό στρες και όλα αυτά να ωθήσουν στην έκρηξη θυμού, δημιουργία εντάσεων με συναδέλφους και τη τελική σύγκρουση μεταξύ τους
- ⇒ η πίεση της εργασίας. Η έλλειψη σε ανθρώπινο δυναμικό και οι απαιτήσεις σε εργασία και αποδοτικότητα στο χώρο του πλοίου μπορεί να αναγκάσει πολλές φορές τους ναυτικούς να δουλέψουν υπερωρίες, οπότε να μην υπάρχει σχεδόν καθόλου ελεύθερος χρόνος για τους ίδιους. Οι ατελείωτες ώρες εργασίας, το εχθρικό περιβάλλον εργασίας και οι περιορισμένοι πόροι είναι ένα παραδειγμάτων συνθηκών εργασίας τους. Στις καταστάσεις αυτές, μάλιστα, μπορεί να προστεθεί και η αντιφατική αντιπαράθεση που μπορεί να έχουν με συναδέλφους τους. Οι συγκρούσεις είναι απόρροια της εργασιακής πίεσης που νιώθουν, καθώς απαιτείται η αποδοτικότητά τους σε πολλαπλές εργασίες, με σημαντική έλλειψη σε αριθμό εργαζομένων για την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου που τους ανατίθεται καθημερινά, παρόλο που ορίζονται εκ των

προτέρων τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες για κάθε μέλος του πληρώματος

- ⇒ μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις ακόμη και μεταξύ του κατώτερου και ανώτερου ιεραρχικά προσωπικού του πλοίου. Οι συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται σε διαφωνία απόψεων μεταξύ τους και όμως να είναι απειλητική για την εργασιακή τους σχέση και τη λειτουργικότητα στο πλοίο
- ⇒ ένας ακόμη λόγος είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος, που μπορεί να οφείλεται στην κακοδιοίκηση, το φθόνο και την αντιπαλότητα μεταξύ των συναδέλφων, αλλά και την μη κοινή γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (<https://www.marineinsight.com/life-at-sea/how-conflicts-arise-among-seafarers-on-ships/>).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΩΣ ΕΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.1. Η Διαμεσολάβηση ως διαδικασία επίλυσης διαφορών**

#### ***2.1.1. Η έννοια και η διαδικασία της διαμεσολάβησης***

Η διαμεσολάβηση αποτελεί μία διαδικασία, κατά την οποία ένα ουδέτερο και αντικειμενικό τρίτο πρόσωπο είναι αυτό που συμβάλλει στη διευκόλυνση της επικοινωνίας ανάμεσα σε διαδίκους, ώστε να υπάρξει τελικά η αμοιβαία και αποδεκτή συμφωνία μεταξύ τους. Σε αντίθεση με τον διαιτητή ή τον δικαστή, ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που δεν διαθέτει καμία εξουσία να αναγκάσει τα μέλη που έχουν εμπλακεί στη σύγκρουση να κάνουν κάτι που δεν επιθυμούν. Η απόφαση είναι δική τους. Κατά την ολοκλήρωση της παρέμβασης, επίσης, της διαμεσολάβησης, μπορεί να στεφθεί η παρέμβαση με επιτυχία ή το αντίθετο. Σε περίπτωση επιτυχίας, οι διάδικοι επιλύουν το θέμα και συγκαταθέτουν εγγράφως και με υπογραφή. Σε περίπτωση, από την άλλη, της αποτυχίας της παρέμβασης μέσω της διαμεσολάβησης, μπορεί να προσφύγουν σε ένδικα μέσα επίλυσης της σύγκρουσης μέσω των δικαστηρίων ή στη παρέμβαση μέσω της διαιτησίας, για την επίλυση της μεταξύ τους διαφοράς. Η διαμεσολάβηση, ωστόσο, δίνει τη δυνατότητα να καθοριστεί το αποτέλεσμα και μπορεί να λαμβάνει χώρα κάθε χρονική στιγμή και σε κάθε τόπο (Fisher et al., 1994).

#### ***2.1.2. Παράγοντες που ευνοούν στην εφαρμογή της διαμεσολάβησης***

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το προσδιορισμό της διαδικασίας της διαμεσολάβησης είναι πολλοί. Έτσι, γίνεται λόγος για τις εταιρείες, για τα άτομα και τις καταστάσεις που έχουν οδηγήσει στη διαφωνία. Πρόκειται για

διαδραστικούς και δυναμικούς παράγοντες, αλλά και καθοριστικούς τόσο στην ένταση, το επίπεδο και το βαθμό της διαφωνίας/ σύγκρουσης, όσο και στις επιπτώσεις της σύγκρουσης και τον τρόπο διαχείρισής της. Η καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης μπορεί να είναι αναστρέψιμη καθ' όλη τη διάρκεια της παρέμβασης. Ωστόσο, υπάρχει μία γενική αρχή, κατά την οποία παράγοντες ζυγίζουν υπέρ της αποτελεσματικότητας της διαμεσολάβησης (Fimea, 1998).

Οι παράγοντες που συντελούν και ευνοούν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης είναι οι εξής:

- η επιχειρησιακή σχέση που μπορεί να έχει συνέχεια ή επαναληψιμότητα
- το αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ των διαδίκων είναι ελεγχόμενο
- η θέση κάθε αντίδικης πλευράς έχει αξία και δεν υπάρχει επικράτηση μίας πλευράς, όπως στη περίπτωση της διαιτησίας
- η προετοιμασία για την εφαρμογή της διαιτησίας είναι μία διαδικασία δαπανηρή και χρονοβόρα, σε αντίθεση με τη διαδικασία εφαρμογής της διαμεσολάβησης
- υπάρχει ταχεία ανάλυση
- η διαφωνία προκαλεί τεχνικά και άλλα πολύπλοκα ζητήματα ή και νομικά
- ο νόμος για τα ουσιαστικά νομικά ζητήματα της διαφωνίας είναι καλά ρυθμισμένος
- υπάρχει δυνατότητα αποφυγής ανεπιθύμητων συνεπειών της σύγκρουσης
- η υπόθεση που ώθησε σε σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί πριν τη διαιτητική απόφαση
- η παρουσία και των δύο αντιμαχόμενων πλευρών συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των ζητημάτων που τους ώθησαν στη διαφωνία/ διαπληκτισμό/ σύγκρουση
- η αξιολόγηση του ουδέτερου, ακέραιου και αντικειμενικού διαμεσολαβητή που παρεμβαίνει ως τρίτος στην υπόθεση με στόχο την επίλυση των διαφορών των αντιμαχόμενων συμβάλλει

στη διάχυση του συναισθήματος και της εχθρότητας που μπορεί να είναι εμπόδιο στη διευθέτηση της διαφοράς

- υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης συμπάθειας και βελτίωσης των σχέσεων ακόμη και καλύτερα συγκριτικά με το παρελθόν, με την εφαρμογή της διαμεσολάβησης
- καμία πλευρά δεν επιθυμεί να διαιτητεύσει (Relyea, 1998).

### **2.1.3. Η χρησιμότητα της διαμεσολάβησης**

Κρίνεται σημαντικό η παρέμβαση της διαμεσολάβησης να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποδίδει αποτελεσματικότητα, συνεπώς να επιτυγχάνεται ο στόχος της επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων, με ειρηνικό τρόπο. Συνεπώς, η παρέμβαση της διαμεσολάβησης θα πρέπει να είναι χρήσιμη, δηλαδή να αποδίδει και να επιτυγχάνεται ο στόχος της χρήσης της. Οι προϋποθέσεις που κάνουν τη παρέμβαση της διαμεσολάβησης να είναι χρήσιμη είναι οι εξής:

- ⇒ όταν η φύση της διαφωνίας είναι τέτοια, ώστε δεν είναι εφικτό να επιλυθεί χωρίς παρέμβαση και κυρίως με απευθείας συνομιλία ή διαπραγμάτευση
- ⇒ όταν οι αντιμαχόμενες πλευρές έχουν ίδια συμφέροντα και σχέσεις με το περιβάλλον στο οποίο συναντιούνται
- ⇒ όταν δύσκολα επιλύεται η μεταξύ τους διαφωνία
- ⇒ όταν υπάρχει από κοινού επιδίωξη και των δύο αντιμαχόμενων πλευρών να βρουν μία συναινετική λύση στη διαφορά τους
- ⇒ όταν η απόφαση δεν αφορά στην αρνητική ή θετική απάντηση των αντιμαχόμενων πλευρών
- ⇒ όταν τα άτομα εκπροσωπούνται
- ⇒ όταν υπάρχει εξισορρόπηση της δύναμης των αντιμαχόμενων. Ειδάλλως, όταν δεν υπάρχει, τότε θα πρέπει να υπάρξει βελτίωση της θέσης ισχύος τους, επιδεικνύοντας επιθυμία να υπάρχει



εφαρμογή της παρέμβασης της διαμεσολάβησης, χωρίς εξαναγκασμούς από τη πλευρά εκείνου που κατέχει θέση ισχύος

- ⇒ όταν ο χρόνος είναι επαρκής για να εφαρμοστεί η διαμεσολάβηση και να βρεθεί μία συναινετική λύση
- ⇒ όταν υπάρχει διάθεση μέρους έκφρασης από τους αντιμαχόμενους ή ικανότητα για αυτό- επιβεβαίωση, χωρίς να υπάρχει πρόθεση για βία ή εξαναγκασμούς
- ⇒ όταν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, η οποία διακρίνεται από σαφήνεια και αυτό με τη συμβολή του διαμεσολαβητή διατυπώνονται όλα τα ζητήματα που ώθησαν σε διαπληκτισμό/ διαφωνία ή σύγκρουση (Besemer, 2014. Moore, 2003).

## 2.2. Ιστορική αναδρομή στη Διαμεσολάβηση

Η διαμεσολάβηση είναι μία διαδικασία, που υφίστατο εδώ και χρόνια, όπως ακριβώς και η επικοινωνία. Ανήκει στο πεδίο της ρητορικής, συνεπώς είναι μία τέχνη πειθούς. Από το εγχειρίδιο του Αριστοτέλη κανείς μπορεί να εντοπίσει τεχνικές της διαμεσολάβησης που χρησιμοποιούνταν στην αρχαιότητα, στις διαβουλεύσεις, για την επίλυση κοινωνικών, ηθικών, πολιτικών και άλλων προβλημάτων των ανθρώπων. Μάλιστα, η διαμεσολάβηση συνάδει με τη συμβουλευτική τέχνη, όπου ο ρήτορας, κάνοντας ορθή χρήση του λόγου και των επιχειρημάτων, αναδείκνυε την ηθική πλευρά του χαρακτήρα του και έπειθε το ακροατήριο, ασκώντας επιρροή στο ψυχισμό του. Μάλιστα, η αρχαιοελληνική του ρίζα έγκειται και στα χαρακτηριστικά της λογικής και ψυχολογικής πειθούς που χρησιμοποιούνται στη διαμεσολάβηση (Τριαντάρη, 2016, 2018).

Η μέθοδος της επίλυσης της διαφοράς χρησιμοποιούνταν ήδη από την αρχαϊκή εποχή, το 800- 459 π.Χ., όπου οι συμβιβαστές και οι διαιτητές, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων, έβρισκαν συμβιβαστικές λύσεις ή έκριναν την υπόθεση και εξέδιδαν αποφάσεις αντιστοίχως (Αρτινοπούλου, 2010). Και

στην αρχαία Ρώμη υπήρχε, ως εναλλακτική δικαιοσύνη καθώς σε περιστατικά κλοπών, τα θύματα απαιτούσαν από τους θύτες χρηματική αμοιβή διπλάσια της αξίας του κλοπιμαίου (Τριαντάρη, 2018. Θάνος, 2017). Στη Ρωμαϊκή εποχή, οι Απόστολοι ανέφεραν στους πιστούς ότι μόνο άλλοι χριστιανοί ή άλλα μέλη της εκκλησίας μπορούσαν να γίνουν κριτές για την επίλυση των διαφορών των πιστών (Λεμονίδης, 2012). Στη Βυζαντινή εποχή, υπήρχε ο θεσμός του συμβιβασμού και της διαιτησίας, στη Μεταβυζαντινή εποχή και κυρίως στα Ενετοκρατούμενα μέρη της Ελλάδας, γινόταν σύνταξη συμβιβαστικών συμφωνητικών επίλυσης διαφορών των πολιτών (<http://www.diamselavisi.gov.gr/selida/oi-istorikes-rizes-tis-diamesolavisis-stin-ellada> ). Ειρηνική, συμβιβαστική λύση προσπαθούσε να βρει και στην ορεινή Κρήτη άτομο με κύρος και κοινωνική επιρροή για τις διαφορές μεταξύ δύο αντιμαχόμενων (Καρεκλάκη, 2009).

Συνεπώς, η διαμεσολάβηση αποτελούσε μία πετυχημένη στρατηγικά διαδικασία, που στηρίζεται στη ρητορική, έχει φιλοσοφικό υπόβαθρο και αποτελούσε ανέκαθεν, από την αρχαιότητα, μία συμβιβαστική και ειρηνική διαδικασία εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών μεταξύ των ανθρώπων (Τριαντάρη, 2018).

### **2.3. Μορφές, κατηγορίες (κοινωνική κλπ) και είδη διαμεσολάβησης**

Στην υποενότητα αυτή, θεωρείται σκόπιμο να γίνει μία μικρή περιγραφή ως προς τα διαθέσιμα μοντέλα της παρέμβασης της διαμεσολάβησης που υπάρχουν και μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε οργανισμό, από κάθε επιχείρηση, όπως φυσικά και από την κάθε ναυτιλιακή εταιρεία ή πλοίο, που εξετάζεται στη προκειμένη μελέτη.

### **2.3.1. Η συντονιστική διαμεσολάβηση**

Πρόκειται για ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται με στόχο το αμοιβαίο συμφέρον. Επαναδιατυπώνονται τα προβληματικά ζητήματα που έχουν ωθήσει τα αντίπαλα στρατόπεδα των μελών σε σύγκρουση και οι ιδέες και λύσεις που εκφράζονται είναι πολλές. Τελικά, γίνεται επιλογή όσων λύσεων και ιδεών ταιριάζουν και στα δύο αντιμαχόμενα μέλη. Επίσης, ο διαμεσολαβητής έχει υποστηρικτικό ρόλο (Ury et al., 1988).

### **2.3.2. Η μετασχηματιστική διαμεσολάβηση**

Στη περίπτωση του συγκεκριμένου μοντέλου διαμεσολάβησης, υπάρχει πιο χαλαρή σχέση μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που θυμίζει συνεχώς τις αξίες της ενδυνάμωσης και της αναγνώρισης. Ακόμη, γίνονται μικτές συνεδρίες μεταξύ των τριών, των δύο εμπλεκομένων δηλαδή μαζί με τον διαμεσολαβητή, όπου ο τελευταίος ενθαρρύνει τα αντιμαχόμενα μέρη να αυτό- καθοριστούν και να ανταποκριθούν στους άλλους. Η διαδικασία της διαμεσολάβησης εδώ είναι αυτό- ενισχυτική και γίνεται αναγνώριση επί της ουσίας της διατήρησης της σχέσης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών (Τριαντάρη, 2018).

### **2.3.3. Η επιλεκτική διαμεσολάβηση**

Στο συγκεκριμένο μοντέλο της διαμεσολάβησης, ο διαμεσολαβητής είναι το πρόσωπο που κάνει την επιλογή και το συνδυασμό του τρόπου παρέμβασης στα πλαίσια εφαρμογής πάντα της διαμεσολάβησης και αυτό καθορίζεται βάσει της κατάστασης, των γνώσεών του, της κρίσης και της εμπειρίας που έχει ο ίδιος (Τριαντάρη, 2016, 2018).

#### **2.3.4. Η αξιολογητική διαμεσολάβηση**

Ο διαμεσολαβητής, στη συγκεκριμένη μορφή της διαμεσολάβησης, επικαλείται τα αδύναμα και τα δυνατά σημεία κάθε εμπλεκόμενου στη σύγκρουση, ανατροφοδοτεί, ακούει τις ιδέες και προτάσεις τους για την επίλυση της σύγκρουσής τους και ενημερώνει τα αντιμαχόμενα μέρη για τα αποτελέσματα και τις ιδέες των λύσεων που έχουν ήδη προτείνει οι ίδιοι. Οι συνεδρίες μεταξύ των τριών και πάλι είναι ιδιωτικές και ο διαμεσολαβητής έχει τη μεγαλύτερη ισχύ ανάμεσα στους τρεις τους και θεωρείται πως είναι η αποκλειστική πηγή των πληροφοριών για τα αντιμαχόμενα μέρη (Τριαντάρη, 2016, 2018).

#### **2.3.5. Η διαμεσολάβηση εστιασμένη στη λύση**

Βασικός στόχος, στο συγκεκριμένο μοντέλο της διαμεσολάβησης είναι ο εντοπισμός των καλύτερων και αποτελεσματικότερων λύσεων που θα επιλύσουν τη σύγκρουση μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή είναι κατευθυντικός, ενώ επίσης ενθαρρύνει να αναπτύξουν φαντασία και να διατυπώσουν ερωτήματα (Damianakis, 2008).

#### **2.3.6. Η κοινωνική διαμεσολάβηση**

Πρόκειται για ένα μοντέλο της διαμεσολάβησης, κατά το οποίο ο διάλογος έχει πρωταγωνιστικό ρόλο. Μέσω της επικοινωνίας και του διαλόγου που αναπτύσσεται μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών, ο διαμεσολαβητής ενημερώνεται επακριβώς για όλες τις πληροφορίες που αφορούν στη μεταξύ τους σχέση και ώθησαν σε σύγκρουση. Αυτό είναι βοηθητικό στην εύρεση της λύσης για την επίλυση της διαφωνίας τους (Τριαντάρη, 2016, 2018).

### **2.3.7. Η διαπολιτισμική διαμεσολάβηση**

Πρόκειται για το τελευταίο μοντέλο ή μορφή της διαμεσολάβησης, κατά το οποίο γίνεται προσπάθεια επίλυσης της σύγκρουσης μεταξύ ατόμων που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Απώτερο στόχος της μορφής αυτής της παρέμβασης είναι να προωθηθεί και να εδραιωθούν επικερδείς πόροι, όπως είναι η επικοινωνία, η ενημέρωση κτλ. Ο διαμεσολαβητής, επίσης, διακρίνεται για την ευαισθητοποίησή του, για τις ικανότητές του, για την αυτοαντίληψή του και εφοδιασμένος με τα χαρακτηριστικά αυτά, είναι ικανός να αντιμετωπίσει τη πολιτισμική διαφορετικότητα των αντιμαχόμενων μερών χωρίς στερεοτυπική και προκατειλημμένη στάση (Τριαντάρη, 2016, 2018).

## **2.4. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή και οι δεξιότητες του**

### **2.4.1. Οι δεξιότητες του διαμεσολαβητή**

Όσο βρίσκεται σε προετοιμασία η διαδικασία της εφαρμογής της παρεμβατικής μεθόδου της διαμεσολάβησης, επιλέγεται ο κατάλληλος διαμεσολαβητής. Για την επιλογή του, λαμβάνονται υπόψη οι εμπειρίες του, οι δεξιότητές του, το πόσο αξιόπιστο πρόσωπο είναι, το κόστος για να παρέμβει και άλλα. Τα κύρια κριτήρια βέβαια αμφισβητούνται για την επιλογή του. Η αρμοδιότητά του αφορά στην ικανότητα που έχει να κρατά πρωτίστως μία ουδέτερη και αντικειμενική στάση απέναντι στους αντιμαχόμενους, κατά τη διάρκεια της παρέμβασής του. Ένα ακόμη βασικό γνώρισμα που θα πρέπει να έχει, ώστε να επιλεγεί τελικά ως διαμεσολαβητής είναι η εμπειρογνωμοσύνη του στην επίλυση των συγκρούσεων, γιατί εάν δεν είναι έμπειρος και ικανός στο τομέα αυτό, αυτό μπορεί να είναι καταδικαστικό για την αντικειμενική στάση που οφείλει να διατηρεί (Wakely, 2017).

Ο διαμεσολαβητής, λοιπόν, αποτελεί το ουδέτερο τρίτο πρόσωπο που μεσολαβεί στην επίλυση διαφορών και σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο αντιμαχόμενες πλευρές. Είναι το βασικό πρόσωπο, που μεριμνά για να διευκολύνει τη συζήτηση που αναπτύσσεται κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, μεταξύ των δύο αντιμαχόμενων πλευρών. Ο διαμεσολαβητής, επίσης, κάνει αξιολόγηση και ανάλυση των θεμάτων που ήταν η αφορμή να ξεσπάσει σύγκρουση ή διαφωνία, ενώ επίσης συμμετέχει και στις δοκιμές πραγματικότητας. Βέβαια, διατηρεί ουδέτερη στάση, δηλαδή δεν λαμβάνει το μέρος κανενός εκ των δύο αντιμαχόμενων πλευρών, ενώ δεν δίνει συμβουλές, αλλά αναλαμβάνει τη διαχείριση της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα την επικοινωνιακή τους επικοινωνία, χρησιμοποιώντας εξειδικευμένες τεχνικές επικοινωνίας. Παράλληλα, μεριμνά να μειώσει τη πίεση που υπάρχει, την επιθετικότητα ενδεχομένως και τη στάση εκφοβισμού και αποτελεί ένα βασικό παράδειγμα υγιούς επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας άριστες δεξιότητες ομιλίας και ακρόασης. Δίνει φυσικά βαρύτητα στα μη λεκτικά μηνύματα που εκφράζονται από τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές και είναι το πρόσωπο που καθοδηγεί τους αντιμαχόμενους, αποθαρρύνοντας τις μεταξύ τους προσωπικές επιθέσεις (Nelson, 2012).

Τα άνωθεν φυσικά υφίστανται και στη περίπτωση του διαμεσολαβητή, στα πλοία, που αναλαμβάνει το ρόλο αυτό, προκειμένου να επιλύσει τις συγκρούσεις και διαφωνίες που υπάρχουν ανάμεσα στα μέλη του πληρώματος του πλοίου.

#### **2.4.2. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή**

Στη περίπτωση των συγκρούσεων που υφίστανται ανάμεσα στα μέλη του πληρώματος του πλοίου, αυτός που έχει την εξουσία και την αρμοδιότητα παρέμβασης και επίλυσης αυτών, ώστε αν επέλθει η φυσιολογική, ήρεμη, λειτουργική και ισορροπημένη και θετική κατάσταση στο πλοίο είναι ο ανώτερος των μελών του πληρώματος, ο πλοίαρχος. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή, λοιπόν, στη παρέμβαση του για την επίλυση των διαφορών

μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών είναι καθοριστικός και καταλυτικός. Η στάση του και οι ικανότητές του είναι αυτά που κατοχυρώνουν την αποτελεσματική παρέμβασή του το εάν θα έχει τις δεξιότητες που οφείλει να έχει, όπως καταγράφηκαν παραπάνω, αυτό θα εγγυάται και την επιτυχία της παρέμβασης, αλλά και την επίτευξη του στόχου της παρέμβασής του, που είναι να επιλυθεί η σύγκρουση και διαφωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων. Επομένως, είναι σημαντικό ο διαμεσολαβητής να διαθέτει το γνώρισμα της ενσυναίσθησης, να είναι ένα ενεργός ακροατής, να διαθέτει φαντασία, να αποτελεί πρόσωπο που το σέβονται οι υπόλοιποι, να είναι επιφυλακτικός, επινοητικός, ειλικρινής, αξιόπιστος, ψύχραιμος, με αίσθηση του χιούμορ και υπομονετικός (Τριαντάρη, 2016, 2018).

Η ενεργητική ακρόαση και η ενσυναίσθηση είναι δύο βασικά γνωρίσματα που οφείλει να έχει κάθε διαμεσολαβητής. Ο διαμεσολαβητής, θα πρέπει να διατηρεί μία ουδέτερη και αμερόληπτη θέση τρίτου, να ακούσει ενεργητικά κάθε αντιμαχόμενη πλευρά της σύγκρουσης, να ακούει και τις δύο πλευρές με προσοχή, να προσπαθεί να κατανοήσει τη συμπεριφορά τους και τα κίνητρά τους, να «ταυτίζεται» συναισθηματικά με τη ψυχολογική κατάσταση τους, ώστε έτσι αν αντιληφθεί το πλαίσιο και εις βάθος τη κατάσταση. Τα αντιμαχόμενα μέρη συνήθως επιμένουν στα αιτήματα και τις θέσεις τους τα οποία, επίσης, συνήθως, αντιπαραβάλλονται με αυτό που αποζητούν στη πραγματικότητα και αυτό επειδή οι ανάγκες και τα συναισθήματα των αντιμαχόμενων πλευρών είναι καταπιεσμένα, που εξαιτίας της καταπίεσής τους, έχει υπάρξει σύγκρουση και αποσυντονισμός από τις πραγματικές τους ανάγκες (Τριαντάρη, 2016, 2018).

Φυσικά, στα πλαίσια του ρόλου του, ο διαμεσολαβητής είναι υποχρεωμένος να μην κάνει εστίαση στο να επιλύσει τη σύγκρουση, αλλά επικεντρώνεται περισσότερο στη διαφωνία που υπάρχει μεταξύ των εμπλεκόμενων. Η συμβολή του είναι ουσιαστική, λοιπόν, στη διαδικασία της διαμεσολάβησης. Ακόμη, λαμβάνει τη βασική ευθύνη για τη διαδικασία και τη πορεία της παρέμβασης, για τη προτεραιότητα των ερωτήσεων που θέτει στη διαδικασία και για τη χρήση των μεθόδων που χρησιμοποιεί στη διαδικασία και κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης. Δεν είναι υπεύθυνος για το περιεχόμενο της συζήτησης και την επίλυση της σύγκρουσης. Ωστόσο, είναι

αυτός που φροντίζει για την ενθάρρυνση του διαλόγου, που παρέχει τον απαιτούμενο χώρο και χρόνο να εισακουστούν και οι δύο αντιμαχόμενοι και να εκφράσουν ανοικτά τις απόψεις και τις θέσεις τους. Φυσικά και δεν του επιτρέπεται να διακόψει τον ομιλούντα αντιμαχόμενο όσο εκφράζεται, στη διαδικασία της παρέμβασης, αλλά τον ακούει προσεκτικά, ενώ επίσης αποθαρρύνει κάθε είδους χλευασμού, προσπάθειας διακοπής του από τον αντιμαχόμενό του ή προσπάθεια υποτίμησής του από τον αντιμαχόμενό του (Τριαντάρη, 2018).

Ο διαμεσολαβητής στα πληρώματα του πλοίου, ακόμη, είναι ένα έμπιστο πρόσωπο και από τις δύο πλευρές και κυρίως από τον οργανισμό ή την επιχείρηση που τον αναθέτει να λάβει το ρόλο αυτό. Μάλιστα, σε περιπτώσεις αναγκαιότητας ψυχικής στήριξης των αντιμαχόμενων, είναι αυτός που μπορεί να τηρήσει το δικαίωμα της σιωπής. Ακόμη, δεν επιτρέπεται να ασκεί κριτική σε κανέναν αντιμαχόμενο, δεν πρέπει να λέει τη γνώμη του ρητά και ανοικτά και στους δύο για κανέναν εκ των δύο, ενώ μπορεί να διατηρεί σημειώσεις από τη διαδικασία και όσα λέγονται και ακούγονται, που αποτελούν σημειώσεις προς επεξεργασία που όμως μένουν μόνο για τον ίδιο τον διαμεσολαβητή γνωστά και δεν δημοσιεύονται πουθενά αλλού και σε κανέναν άλλον (Stulberg & Love, 2014. Besemer, 2014).

## **2.5. Η διαμεσολάβηση ως εργαλείο επίλυσης συγκρούσεων / διαφορών μεταξύ των μελών του πληρώματος**

Εφαρμόζοντας τη παρέμβαση της διαμεσολάβησης, το θετικό από την εφαρμογή της είναι ο έλεγχος που κερδίζεται. Συγκεκριμένα, οι αντιμαχόμενοι έχουν τον έλεγχο της διαδικασίας και του αποτελέσματος. Αναλύοντας τις επιλογές που δίδονται για την επίλυση της διαφοράς, μπορεί να αναρωτηθεί κανείς για ποιο λόγο μία εταιρεία ναυτιλιακή θα κάνει χρήση της διαμεσολάβησης και θα διατηρήσει με τον τρόπο αυτό τον έλεγχο του αποτελέσματος. Κανένας επιχειρηματίας δεν θα παρέδιδε τον έλεγχο της επιχείρησης σε ένα τρίτο και ξένο άτομο που δεν επιδεικνύει αφοσίωση στην εταιρεία του. Αυτό, διότι σε αυτή τη περίπτωση επιλογής τρίτου προσώπου μη



έμπιστου από τον ιδιοκτήτη της ναυτιλιακής εταιρείας, θα αποκλειόταν ο έλεγχος της διαδικασίας επίλυσης της διαφοράς και η έκβαση στην ομάδα διαιτησίας (Tanimoto, 1991).

Μέσω της διαμεσολάβησης, υπάρχει συναίνεση στην επίλυση της διαφοράς μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών με την εφαρμογή διαρθρωτικών μέτρων. Εξουσιοδοτείται, λοιπόν, από τους δύο αντιμαχόμενους να προσφύγουν στη συμβολή ενός διαμεσολαβητή και να εφαρμοστεί η παρέμβαση της διαμεσολάβησης, ώστε έτσι να γίνει ο διακανονισμός μεταξύ τους. Η διαμεσολάβηση, επί της ουσίας, δίνει τη δυνατότητα στους αντιμαχόμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία της παρέμβασης με τη φυσική τους παρουσία και το λόγο τους, προκειμένου τελικά να επιλυθούν και διατηρηθούν ανέπαφες οι επαγγελματικές τους σχέσεις μετά το πέρας της παρέμβασης (Ziebarth, 1998).

Κατά τη διαμεσολάβηση, λοιπόν, ο διαμεσολαβητής είναι το βασικό τρίτο πρόσωπο που εμμένει ουδέτερο και αντικειμενικό προς τους δύο αντιμαχόμενους. Οι διαιτητικές επιτροπές αντικαθίστανται, στην παρέμβαση της διαμεσολάβησης, από τον διαμεσολαβητή. Η διαμεσολάβηση, επίσης, ακολουθείται από τη διαιτησία<sup>1</sup> και ορισμένες φορές αποκαλείται Med/Arb, που με την ονομασία αυτή είναι πιο δημοφιλής ως παρέμβαση. Η χρήση της είναι εσκεμμένη, για την συμφωνία των αντιμαχόμενων μερών με τη συμβολή του μοναδικού διαιτητή. Βέβαια, ορισμένες φορές γίνεται χρήση και του διαμεσολαβητή και του διαιτητή ή μόνο του διαμεσολαβητή και της διαιτητικής ομάδας από τρία διαφορετικά πρόσωπα (Ziebarth, 1998).

Η αποστασιοποίηση της διαιτησίας είναι μία ευφυής εναλλακτική λύση, από την άλλη. Οι αρνητικοί κριτικοί της διαιτησίας ισχυρίζονται ότι η διαιτησία υποκρύπτει παγίδες. Οι κανόνες εισαγωγής των αποδεικτικών στοιχείων της διαφοράς δεν είναι αυστηροί, δεν παρέχονται πληροφορίες και οι κανόνες για τη διεξαγωγή της διαιτησίας δεν είναι διαμορφωμένοι ήδη, αλλά αυτό συμβαίνει σε μελλοντικό χρόνο. Ακόμη, η διαιτησία, που αποτελεί μία εναλλακτική μέθοδος επίλυσης της σύγκρουσης, αντί για τη χρήση της διαμεσολάβησης, δεν αποτελεί μία γρήγορη διαδικασία (Elden, 1962).

---

<sup>1</sup> στα πληρώματα των πλοίων υπάρχει διαιτησία

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Στην εργασία αυτή, διερευνήθηκε σε θεωρητικό επίπεδο, υπό μορφή βιβλιογραφικής επισκόπησης, το ζήτημα της διαμεσολαβητικής παρέμβασης, ως επικοινωνιακό μέσο, για την επίλυση των συγκρούσεων που υπάρχουν ανάμεσα σε μέλη του πληρώματος ενός πλοίου. Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα προγενέστερων ερευνών στο τομέα της ναυτιλίας, για αυτό το λόγο επιλέχτηκε το συγκεκριμένο θέμα, το οποίο εκ των πραγμάτων αποτελεί ένα πρωτότυπο θέμα προς διερεύνηση. Έτσι, στα πλαίσια αυτά, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος σχετικά με την ύπαρξη ή όχι συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος ενός πλοίου, αλλά και σχετικά με τον τρόπο που οι συγκρούσεις επιλύονται, σύμφωνα με τις απόψεις των μελών ενός πληρώματος, όπως έχουν παρατηρήσει και βιώσει εμπειρικά.

Αναφορικά με το θεωρητικό μέρος, λοιπόν, είδαμε ότι γενικά στους εργασιακούς χώρους **υφίστανται** εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων (<https://www.marineinsight.com/life-at-sea/how-conflicts-arise-among-seafarers-on-ships/>). Οι εντάσεις εντοπίζονται συνήθως ανάμεσα σε συναδέλφους (<https://www.marineinsight.com/wp-content/uploads/2015/09/seafarers.png>). Επίσης, υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη του πληρώματος διαφορετικής ιεραρχικής διαβάθμισης (<https://www.marineinsight.com/wp-content/uploads/2015/09/seafarers.png>).

Αναφορικά με τις **αιτίες** των συγκρούσεων αυτών, φαίνεται να είναι οι εξής:

1. Το γεγονός ότι έχει αυξηθεί το **ωράριο** και οι απαιτήσεις εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας άσκησης πίεσης στο πλήρωμα (Obando-Rojas et al., 2004)
2. Δεν είναι αρμονική η συμβίωση με εργαζομένους που έχουν **διαφορετική** πολιτισμική κουλτούρα, αξίες, συνήθειες, ήθη και γλώσσα (Θεοτοκάς, 2014. Μανιάς, 2010)

3. Υπάρχει **ρατσιστική** αντιμετώπιση προς εργαζομένους διαφορετικής εθνικότητας (Progoulaki & Roe, 2011. Trenkner, 2000. Hoecklin, 1996).
4. ασκείται μεγάλη ψυχολογική πίεση κατά τη **μετάβαση** από τη ξηρά στην εργασία στη θάλασσα (Johnson et al., 2006. Freeman & McVea, 2005. Kok et al., 2001. WBCSD, 2000. Carroll, 1979. Clarkson, 1995. Brummer, 1991. Friedman, 1970. [ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_el.htm))
5. υπάρχει δυσκολία ως προς τη **προσαρμογή** με τις οικογενειακές συνήθειες και καθημερινό πρόγραμμα της οικογένειας, κατά την επιστροφή από το μακρύ χρονικό διάστημα απουσίας λόγω εργασίας στη θάλασσα (Progoulaki & Roe, 2011. Trenkner, 2000. Hoecklin, 1996).
6. ασκείται μεγάλη ψυχολογική πίεση κατά τη μετάβαση από τη ξηρά στην εργασία στη θάλασσα (Johnson et al., 2006. Freeman & McVea, 2005. Kok et al., 2001. WBCSD, 2000. Carroll, 1979. Clarkson, 1995. Brummer, 1991. Friedman, 1970. [ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_el.htm))
7. το **άγχος** στον εργασιακό χώρο είναι μεγάλο (Progoulaki & Roe, 2011. Trenkner, 2000. Hoecklin, 1996).
8. ασκείται μεγάλη ψυχολογική πίεση κατά τη μετάβαση από τη ξηρά στην εργασία στη θάλασσα (Johnson et al., 2006. Freeman & McVea, 2005. Kok et al., 2001. WBCSD, 2000. Carroll, 1979. Clarkson, 1995. Brummer, 1991. Friedman, 1970. [ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_el.htm))
9. η **διαφορετικότητα** στην ιεραρχία, στην ειδικότητα και στην εθνικότητα κάθε ναυτεργάτη είναι σημαντικοί παράγοντες που κλονίζουν την συνοχή και την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρτινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009).

- 10.ο περιορισμένος εργασιακός **χώρος** συντελεί στην άσκηση ψυχολογικής και συναισθηματικής πίεσης των εργαζομένων
- 11.Οι **συνθήκες** ασφάλειας, οι κανονισμοί, ο χρονικός και χωρικός περιορισμός και η μη επικοινωνία και επαφή με τον «έξω κόσμο» λειτουργεί αρνητικά στη ψυχολογία. Οι ναυτεργάτες αισθάνονται, για τους λόγους αυτούς, απομονωμένοι και περιορισμένοι (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009).
- 12.Οι φυσικοί **κίνδυνοι**, όπως και οι πειρατείες καθιστούν δύσκολο το επάγγελμα, με τον κάθε εργαζόμενο να καλείται να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση και σε θέση μόνιμης άμυνας προς το κάθε τι στον εργασιακό του χώρο (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009).
- 13.Υπάρχει **αδικία** από την ηγεσία και τη διοίκηση των ναυτικών εταιρειών
- 14.Η **ιεραρχική** άνοδος αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για κάθε ναυτεργάτη, αλλά και σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του πληρώματος (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009).
- 15.Υπάρχει άριστη συνεργασία, επικοινωνία, αμοιβαίος σεβασμός και αποδοχή μεταξύ των **γυναικών και των ανδρών** ναυτεργατών, κάθε ιεραρχικής κλίμακας (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009).
- 16.Ο αυξανόμενος φόρτος εργασίας και οι περιορισμοί στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν βασικές αιτίες μη **ικανοποίησης** των ναυτεργατών, βασική αιτία πρόκλησης δυσανασκέτησης και απογοήτευσης, αλλά και βασικό λόγο πρόκλησης εντάσεων στον εργασιακό χώρο
- 17.Η **μισθολογική διαφοροποίηση** αποτελεί σημαντικό συντελεστή αύξησης της ανταγωνιστικότητας και διαμόρφωσης ανάλογου αρνητικού κλίματος μεταξύ των μελών του πληρώματος (MASSOP,

2000. ILO, 2001. Matthews, 2003. Sjöfartens Analys Institut, 2004. (Kahveci & Sampson, 2001. Østreg, 2001. Sampson & Zhao, 2003. Theotokas & Progoulaki, 2007. Falck & Heblich, 2007).

18. Η διαφωνία στις απόψεις είναι ένας κύριος λόγος που ωθεί σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος (<https://www.marineinsight.com/wp-content/uploads/2015/09/seafarers.png>)

Τέλος, αναφορικά με την **εφαρμογή της παρέμβασης της διαμεσολάβησης**, όταν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου, παρατηρήθηκαν τα εξής. Η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των ναυτικών γίνεται από τον ειδικό πλοίαρχο, ο οποίος κατέχει άλλωστε τις ανάλογες και απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση αυτών. 2. Η μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων στο πλήρωμα που εφαρμόζεται είναι η διαμεσολάβηση, με την έννοια της παρέμβασης ενός αντικειμενικού σε κρίση και άποψη τρίτου, ο οποίος εκπαιδεύει τους αντιμαχόμενους να διαχειρίζονται τα προβλήματα με ήπιο και διαλλακτικό τρόπο. Ο διαμεσολαβητής σε κάθε σύγκρουση εκφράζει την άποψή του και εάν θεωρηθεί αναγκαίο θέτει ποινές για τη πρόκληση των εντάσεων. Σε κάθε ένταση, διαφωνία ή σύγκρουση, δεν υπάρχει ποτέ παρέμβαση τρίτου για την επίλυσή τους. Υπάρχει ειδικό τμήμα πληρωμάτων από τη ναυτιλιακή επιχείρηση, που αναλαμβάνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του πλοίου (McWilliams et al., 2006).

Ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που στα πλαίσια της παρέμβασής του, δεν δίνει τις συμβουλές του, ούτε αποφασίζει ο ίδιος για την επίλυση των διαφορών των αντιμαχόμενων. Ακόμη, ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να έχει ειδίκευση στην επίλυση των συγκρούσεων, ιδιαίτερες ικανότητες και εμπειρία (Nelson, 2012). Πρόκειται για ένα έμπιστο άτομο και γνωστό στους αντιμαχόμενους (Stulberg & Love, 2014. Besemer, 2014).

Πολλές φορές, όταν γίνεται συζήτηση, για την επίλυση των διαφορών, είναι συχνές οι υποτιμητικές εκφράσεις και οι εκδηλώσεις επιθετικότητας και μίσους. Ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που πολλές φορές, ενώ εκφράζουν την θέση τους οι αντιμαχόμενοι, αναγκάζεται να τους διακόπτει (Τριαντάρη, 2018).

Είναι καθοδηγητικός ως προς το ρόλο του στη παρέμβαση για την επίλυση των συγκρούσεων (Nelson, 2012). Ακόμη, κρατά σημειώσεις κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης (Stulberg & Love, 2014. Besemer, 2014). Χρησιμοποιεί εξειδικευμένες τεχνικές επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης/ παρέμβασής του (Nelson, 2012) και ενθαρρύνει την εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων (Nelson, 2012).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 4.1. Το είδος της έρευνας

Η έρευνα κρίνεται απαραίτητη και αναγκαία, καθώς στοχεύεται και η αναβάθμιση της ποιότητας της εργασίας. Στη συγκεκριμένη εργασία, λοιπόν, επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος. Βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της ποσοτικής έρευνας για τη προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων είναι το γεγονός ότι αναζητούνται μέσω αυτής εμπειρικές γενικεύσεις και κανονικότητες. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα ελέγχου των αιτιωδών θεωρητικών υποθέσεων. Γενικά, η ποσοτική μέθοδος που εφαρμόζεται εστιάζει στον έλεγχο των θεωρητικών υποθέσεων και τη σχέση αυτών με το κοινωνικό φαινόμενο που μελετάται στην εργασία. Στη προκειμένη περίπτωση, λοιπόν, τα στοιχεία συλλέγονται και τυποποιούνται. Επιπλέον, μέσω της ποσοτικής έρευνας παρέχεται η δυνατότητα χρήσης και απόσπασης απαντήσεων από δείγμα μεγάλο, μεγαλύτερο από αυτό που πρέπει να χρησιμοποιηθεί στη ποιοτική έρευνα. Συνεπώς, το περιθώριο του δείγματος είναι ευρύτερο, οπότε και αντιπροσωπευτικότερο, συγκριτικά με τη ποιοτική έρευνα. Ταυτόχρονα, η επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης κάνει τη ποσοτική έρευνα να λαμβάνει μία πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για να μελετηθεί το κοινωνικό φαινόμενο που επιλέχθηκε (Κυριαζή, 2002).

Προκειμένου να ληφθούν έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα, τα βασικά ζητήματα, στα οποία ένας ερευνητής οφείλει να εστιάσει είναι τα εξής:

- Να γίνει συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος
- Να διαμορφωθεί το καταλληλότερο και εύστοχο για τη προκειμένη έρευνα ερωτηματολόγιο.

## 4.2. Σκοπός της έρευνας

Απώτερος σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί το εάν υφίστανται συγκρούσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου, ποιες είναι οι αιτίες των συγκρούσεων αυτών και με ποιο τρόπο γίνεται και εάν γίνεται αποτελεσματικά η παρέμβαση της διαμεσολάβησης.

## 4.3. Τα ερευνητικά ερωτήματα

- 1. Υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη του πληρώματος του πλοίου;*
- 2. Ποιες είναι οι αιτίες των συγκρούσεων τους;*
- 3. Ποια είναι η διαχείριση των συγκρούσεων αυτών;*

## 4.4. Το δείγμα της έρευνας

Αναφορικά με το δείγμα, πρόκειται για δειγματοληψία σκοπιμότητας και εύκολης πρόσβασης, το οποίο επιλέχθηκε σκοπεύοντας να αποφέρει αποτελέσματα που μπορούν να γενικευτούν καθώς έτσι θεωρούνται επιτυχή (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2004). Πιο συγκεκριμένα το δείγμα αποτελείται από 16 Δόκιμους Πλοιάρχους της Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας όπου ολοκλήρωσαν επιτυχώς 2 εκπαιδευτικά ταξίδια των έξι μηνών πάνω στο πλοίο και 7 Πλοιάρχους Α΄ τάξης Ε.Ν, 9 αξιωματικούς, 8 μέλη κατώτερου πληρώματος, επαγγελματίες του χώρου όπου την συγκεκριμένη περίοδο φοίτησαν στη σχολή σωστικών και πυροσβεστικών μέσων στη Νέα Μηχανιώνα του Δήμου Θερμαϊκού για την ανανέωση των γνώσεων τους. Το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου πληθυσμού αριθμητικά (Cohen & Manion, 1992).



## 4.5. Η διαδικασία της έρευνας

Ο ερευνητής, αρχικά εκτύπωσε το αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιό του και απευθύνθηκε στους σπουδαστές του τμήματος όπου και διδάσκει. Πρώτο βήμα του ήταν να τους ενημερώσει σχετικά με την έρευνα, τους στόχους, το θέμα, τη διαδικασία συμμετοχής της και τη διάρκεια για τη συμπλήρωση του, που είναι περίπου 30 λεπτά της ώρας. Ακολούθως και έπειτα από την συναινετική συμμετοχή τους και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν και αφού κωδικοποιήθηκαν σε αρχείο excel, πέρασαν από το ειδικό στατιστικό πρόγραμμα spss.

Έγινε προσπάθεια διεξαγωγής πινάκων ποσοστών, αλλά και συσχετίσεων, οι οποίες ήταν αρνητικές οπότε και δεν χρησιμοποιήθηκαν, καθώς δεν θα υπήρχε κανένα αντίκρισμα και βοήθεια στις προσωπικές ευθείες ερωτήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων.

## 4.6. Το ερευνητικό εργαλείο

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μία ποσοτική, πρωτογενή έρευνα. Στα πλαίσια αυτής, λοιπόν, χρησιμοποιήθηκε το έντυπο, δομημένο ερωτηματολόγιο. Το συγκεκριμένο αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μία σειρά από 39 δομημένες ερωτήσεις, που παρατίθενται με συγκεκριμένη σειρά και ο ερωτώμενος καλείται σε κάθε ερώτηση να απαντά γραπτώς στα επιλεγμένα πλαίσια που του παρέχεται για κάθε απάντηση (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ, στο τέλος της εργασίας αυτής).

Οι ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου είναι 6 και αφορούν στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την ειδικότητα άσκησης ναυτικού επαγγέλματος και τα χρόνια εμπειρίας του συμμετέχοντα στην έρευνα.

Από την άλλη, οι κυρίως κλειστές απαντήσεις είναι συνολικά 33. Συγκεκριμένα, για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και τη κατηγορία της ύπαρξης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος οι ερωτήσεις

είναι 3, για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα στην ερώτηση για τις αιτίες των συγκρούσεων αυτών, τέθηκαν 16 ερωτήσεις κλειστού τύπου και για τη τελευταία κατηγορία της διαμεσολάβησης που αντιστοιχεί στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι 14.

Να σημειωθεί εδώ ότι οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου όλες και πρωτοβάθμιας κλίμακας Likert. Συγκεκριμένα, αναφορικά με τις επιλογές απαντήσεων, έγινε χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert 1-5, που σύμφωνα με τη μονοδιάστατη κλίμακα αυτοεκτίμησης του Rosenberg, αποδίδουν υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα (Gray-Little et al, 1997. Robins et al, 2001).

Το ερωτηματολόγιο, γενικότερα αποτελεί το μέσο της επικοινωνίας που μπορεί να πραγματοποιηθεί, με άμεσο ή με έμμεσο τρόπο ανάμεσα στο ερευνητή και το δείγμα που θα επιλέξει ο ερευνητής και θα εγκρίνει οικειοθελώς πάντα το δείγμα να μετάσχει. Με δεδομένες τις ιδιότητες του ερωτηματολογίου, η κατασκευή του αποτελεί μία λεπτή και εξέχουσας σημασίας διαδικασία. Άλλωστε, το εύστοχο ή μη περιεχόμενο των ερωτήσεων του καθορίζει σημαντικά την επιτυχία ή όχι, αντίστοιχα, της ερευνητικής διαδικασίας και πορείας. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), μία στατιστική έρευνα θεωρείται καλή, όταν κάνει χρήση ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, για την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων, θα πρέπει να ληφθούν συγκρίσιμες απαντήσεις, μέσα από τη χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου, με σαφώς διατυπωμένες ερωτήσεις. Η ύπαρξη, εν ολίγοις, τους κατάλληλου ερωτηματολογίου κρίνεται πρωτεύουσα προτεραιότητα επιτυχούς έρευνας και ακολουθεί η μέριμνα του αποτελεσματικού σχεδίου δειγματοληψίας και η ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων.

#### **4.7. Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας**

Σε κάθε έρευνα θα πρέπει να προστατεύονται τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων. Πρόκειται, άλλωστε για τη νομική κατεύθυνση της ερευνητικής προσέγγισης ως προς το ζήτημα της προστασίας των

προσωπικών δεδομένων, είτε το επιθυμούν, είτε όχι. Άλλωστε, βασικός ερευνητικός στόχος της εργασίας δεν είναι να θιγούν πρόσωπα ή καταστάσεις. Για το σκοπό αυτό και στα πλαίσια της προστασίας αυτής, γίνεται ρητή δήλωση ότι διασφαλίζονται τα προσωπικά δεδομένα του δείγματος, τα οποία προσκομίζονται στην αρχή της έρευνας, ωστόσο δεν παρουσιάζονται δημόσια. Ακόμη, ήδη από τη διαδικασία της ενημέρωσης του υποψήφιου ερευνητικού δείγματος δηλώνεται ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία των απαντήσεων τους (Δημητρόπουλος, 2001), καθώς ούτως ή αλλιώς σημασία για την έρευνα δεν έχει ποιο ονομαστικά πρόσωπο εξέφρασε συγκεκριμένες απόψεις, αλλά ποια ειδικότητα έχει συγκεκριμένες απόψεις επί του θέματος της προσωπικότητας του ηγέτη.

Τα «ηθικά ζητήματα» αποτελούν τα όρια της έρευνας, οι παρεμβάσεις σε ανθρώπινα όντα. Αφορούν, επίσης, τη διπλή χρήση ή κατάχρηση των αποτελεσμάτων και τη προστασία προσωπικών δεδομένων. Πριν τη ρητή και συνειδητή συγκατάθεσή της συμμετοχής στην έρευνα από το «δείγμα» της έρευνας προηγείται η ενημέρωσή του σχετικά με το στόχο της. Το δείγμα οφείλει να ενημερώνεται για την έρευνα, όπου καλείται να μετάσχει, κατά τρόπο πλήρες, διευκρινιστικό και κατατοπιστικό, αναφορικά με την έρευνα, το στόχο της, τη διαδικασία συμμετοχής, τη χρονική διάρκεια, τους περιορισμούς, το ίδρυμα από το οποίο γίνεται η εργασία κτλ.

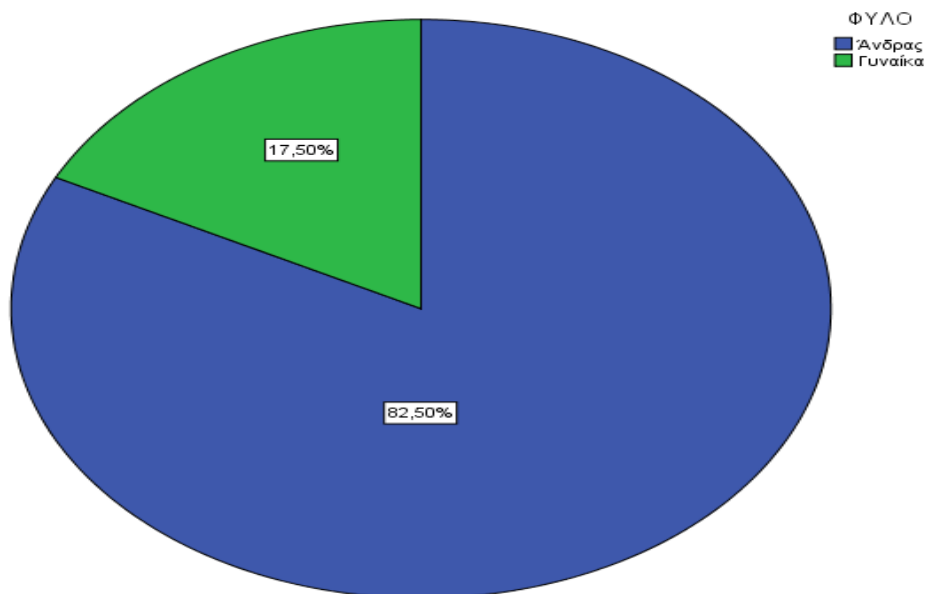
Ακόμη, το δείγμα θα πρέπει να γνωρίζει ότι διατρέχουν ενδεχόμενα αντιμετώπισης άσχημων για τους ίδιους συνθηκών και επιπτώσεων, με τη μετοχή τους στην έρευνα. Στην περίπτωση αυτή, μπορούν οποιαδήποτε στιγμή να αποχωρήσουν, χωρίς συνέπεια, καθώς αποτελεί βασικό δικαίωμα και ελευθερία στην προκειμένη περίπτωση της έρευνας (Manson, 2011). Άλλωστε, ο ερευνητής οφείλει να εξασφαλίσει τη συνειδητή συναίνεση των συμμετεχόντων πριν προχωρήσει στην έρευνα (Creswell, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

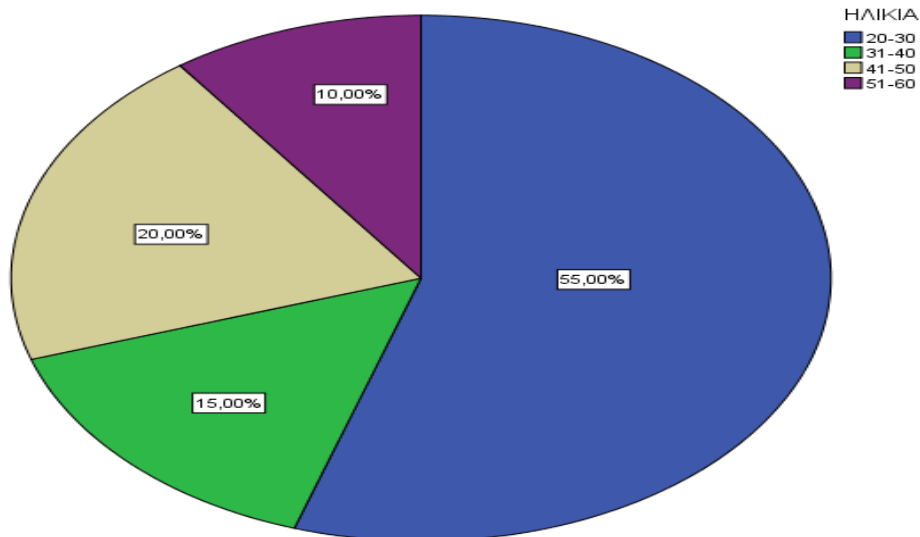
### 5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Όσον αφορά την κατανομή φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα, το 82,5% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες, ενώ μόλις το 17,50% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας ήταν γυναίκες, κάτι το οποίο είναι αναμενόμενο καθώς πρόκειται για πλήρωμα πλοίων, το οποίο στην πλειονότητα των περιπτώσεων είναι άνδρες.

*Γράφημα 1: Κατανομή φύλου*



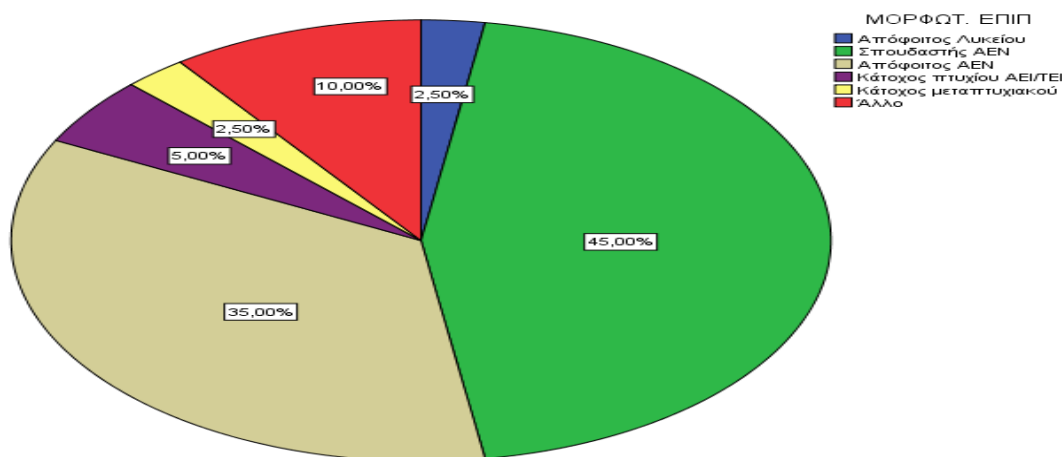
*Γράφημα 2: Κατανομή ηλικιών*



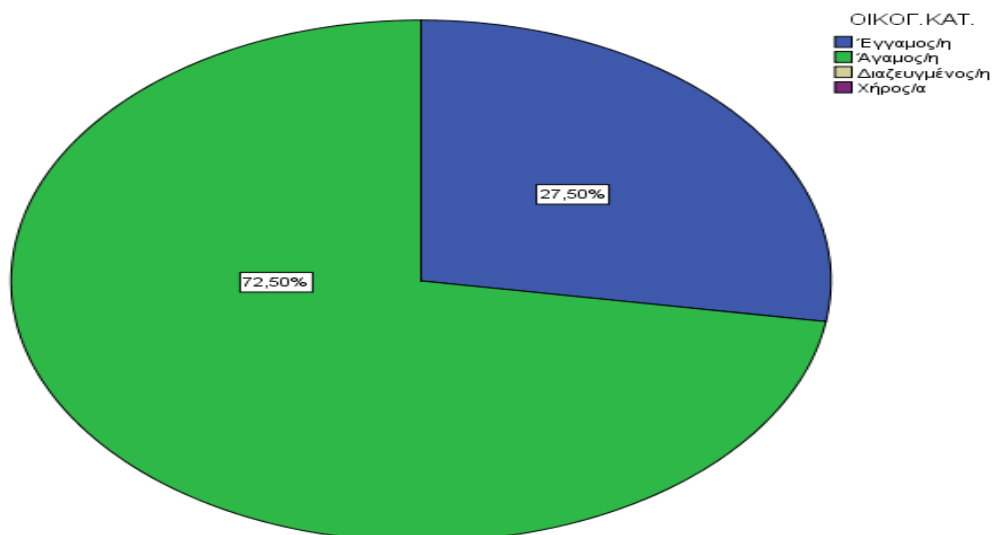
Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα, στην οποία ανήκουν η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς από το παραπάνω γράφημα το 55% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας ήταν ηλικίας από 20 έως 30 ετών, ακολουθούμενο από ένα 20% το οποίο ήταν ηλικίας 41-50 ετών και ένα 15% το οποίο άνηκε στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών.

Αναφορικά δε με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, είναι σαφές, ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας είναι σπουδαστές ΑΕΝ (ποσοστό 45%), ενώ ακολουθεί αντίστοιχα ένα 35% είναι απόφοιτοι ΑΕΝ, γεγονός το οποίο δείχνει ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνά μας είναι είτε σπουδαστές είτε απόφοιτοι της ΑΕΝ (Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού).

**Γράφημα 3: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου**

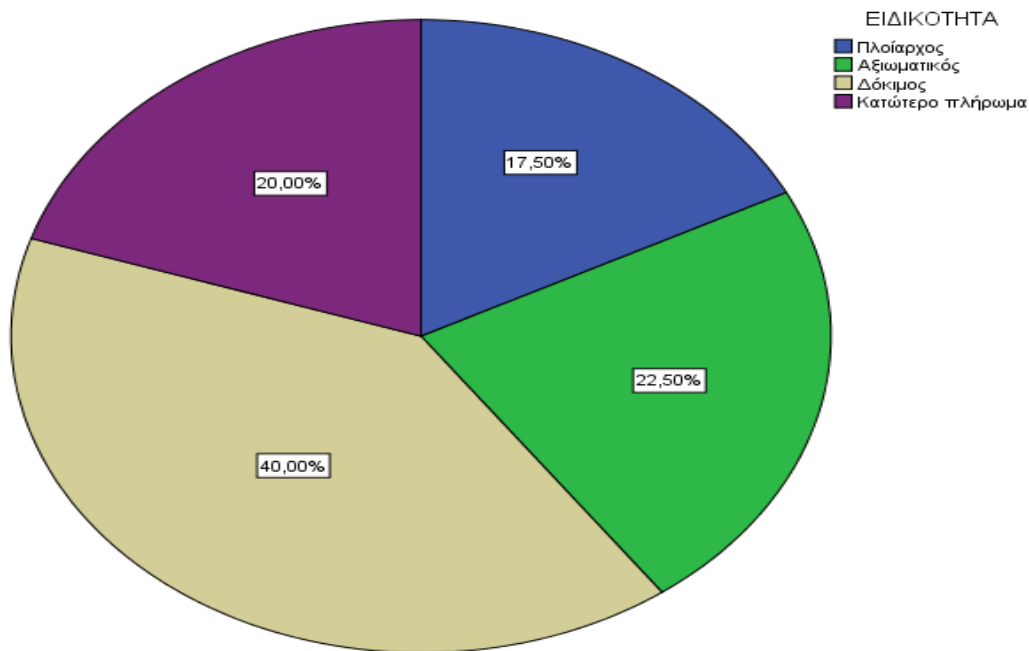


**Γράφημα 4: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης**



Αναφορικά με την κατανομή της οικογενειακής κατάστασης, από το παραπάνω γράφημα είναι γεγονός, ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 72,5% είναι άγαμοι, κάτι το οποίο είναι αναμενόμενο λόγω του ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων είναι ηλικίας 20 – 30 ετών, ενώ είναι και σπουδαστές ΑΕΝ.

**Γράφημα 5: Κατανομή ειδικότητας ερωτώμενων**

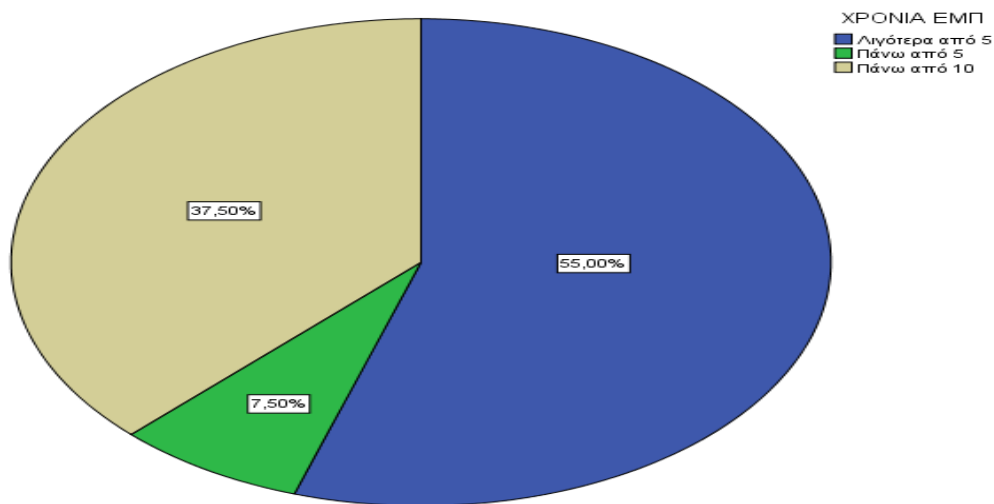


Από το παραπάνω γράφημα σχετικά με την κατανομή ειδικότητας των ερωτώμενων, το 40% των ερωτώμενων είναι δόκιμοι, ενώ ακολουθεί ένα 22,5% των ερωτώμενων είναι αξιωματικοί, ενώ έπεται ένα 20% των ερωτώμενων που είναι κατώτερο πλήρωμα.

Η παραπάνω αναλογία είναι αναμενόμενη, καθώς η πλειονότητα των ερωτώμενων είναι ηλικίας 20 – 30 ετών, ενώ είναι και σπουδαστές ΑΕΝ.

Τέλος, η τελευταία ερώτηση αφορά στα έτη εμπειρίας/ άσκησης ναυτικού επαγγέλματος, τα ευρήματα της οποίας παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα, όπου φαίνεται σαφώς ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας εργάζονται στο πεδίο του ναυτικού επαγγέλματος λιγότερα από 5 έτη σε ποσοστό της τάξεως του 55, ακολουθούμενο από ένα 37,5%, το οποίο εργάζεται στο πεδίο της ναυτιλίας πάνω από 10 έτη, δηλαδή πρόκειται για έμπειρους εργαζομένους στον κλάδο αυτό.

**Γράφημα 6: Κατανομή ετών εμπειρίας/ άσκησης ναυτικού επαγγέλματος**



## 5.2 Ανάλυση κυρίως μέρους ερωτηματολογίου

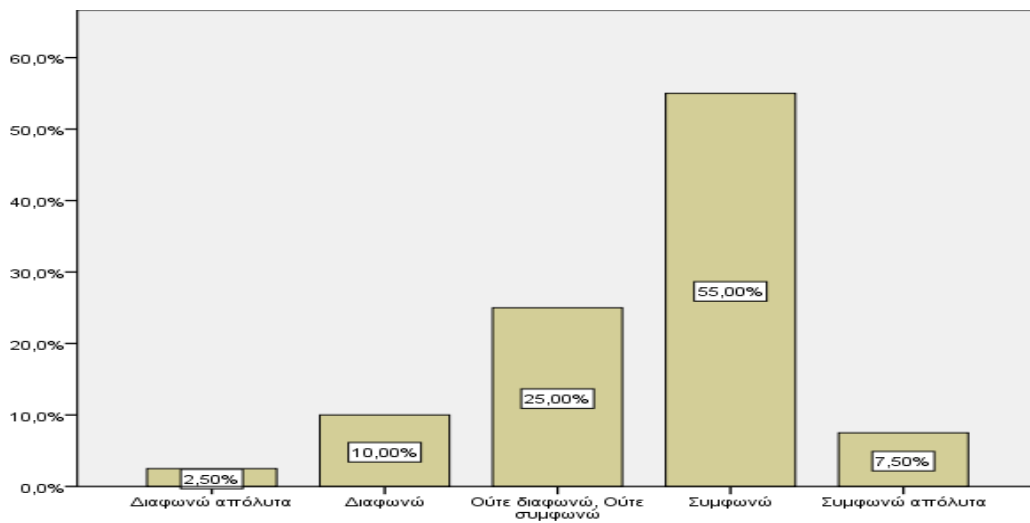
### 5.2.1 Ανάλυση ύπαρξης συγκρούσεων

Η πρώτη ερώτηση αφορά στο κατά πόσον υπάρχουν εντάσεις στον εργασιακό χώρο, κάτι το οποίο όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι ισχύει σύμφωνα με το 55% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, ενώ ακολουθεί ένα 25%, το οποίο δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί – ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή.

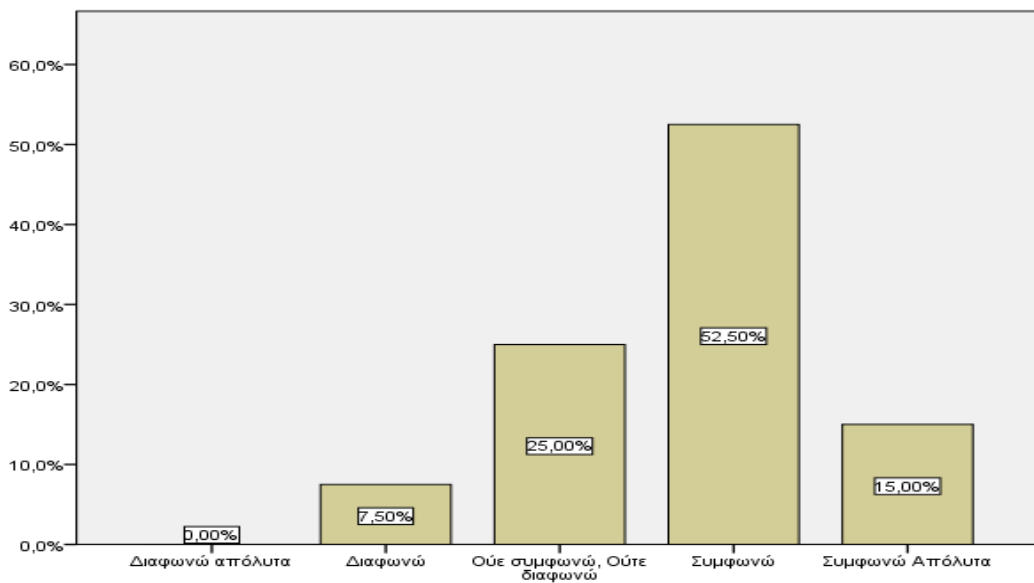
Ουσιαστικά, από τα ευρήματα της παρακάτω ερώτησης μπορεί να εξαχθεί σαν συμπέρασμα, ότι στην πλειονότητα των περιπτώσεων των ερωτώμενων υπάρχουν εντάσεις στον εργασιακό τους χώρο.



**Γράφημα 7: Κατά πόσον υπάρχουν εντάσεις στον εργασιακό χώρο**

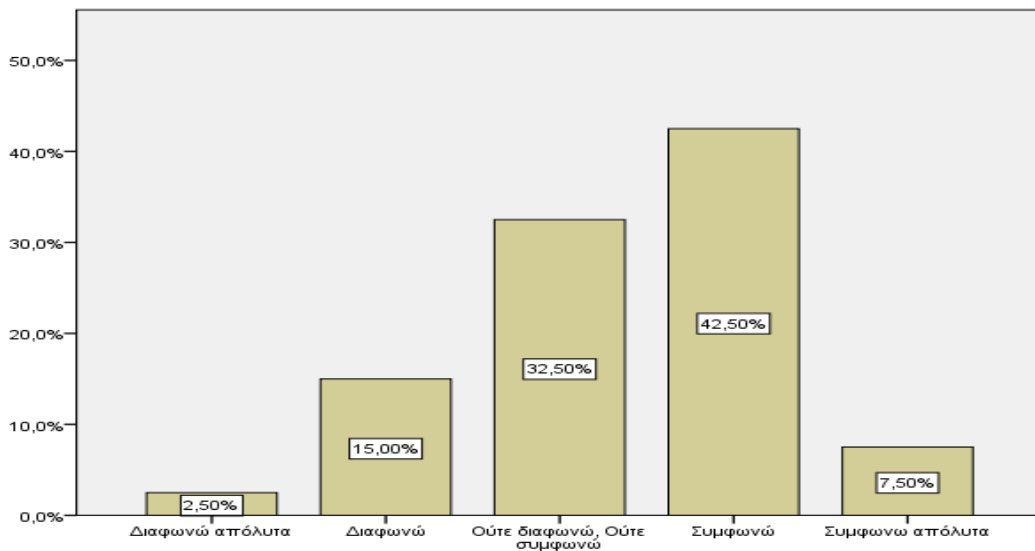


**Γράφημα 8: Κατά πόσον οι εντάσεις εντοπίζονται συνήθως ανάμεσα σε συναδέλφους**



Όσον αφορά το κατά πόσον εντοπίζονται εντάσεις μεταξύ των συναδέλφων, το 52,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη αυτή, γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα αρνητικό, καθώς εάν προστεθεί και το ποσοστό των ερωτηθέντων που συμφωνούν απόλυτα με την άποψη αυτή, το συνολικό ποσοστό συμφωνίας αγγίζει το 67,50% του συνόλου των ερωτηθέντων.

**Γράφημα 9: Κατά πόσον υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη του πληρώματος διαφορετικής ιεραρχικής διαβάθμισης**

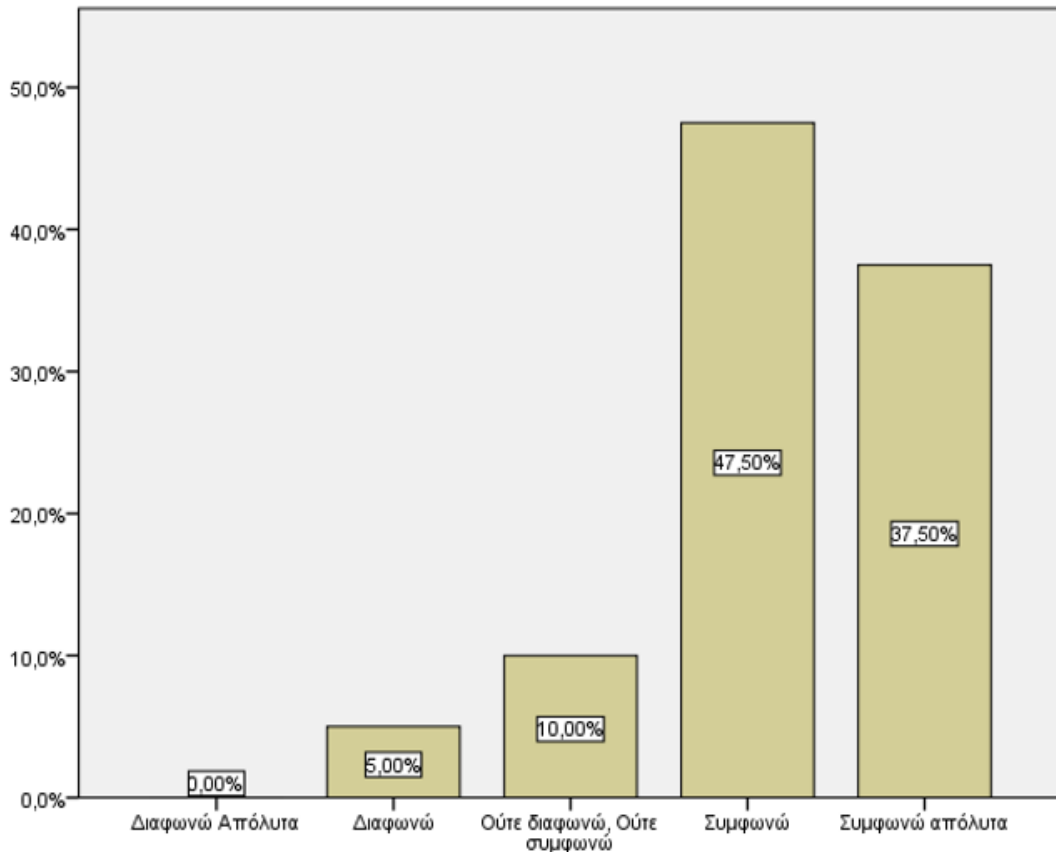


Εν συνεχεία, κατά πόσον υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη του πληρώματος διαφορετικής ιεραρχικής διαβάθμισης, το 42,5% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 32,5% το οποίο δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ έπεται ένα 18% των συμμετεχόντων το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή, γεγονός το οποίο δείχνει ότι είναι μοιρασμένες οι απόψεις μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με την ύπαρξη ή μη συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος διαφορετικής ιεραρχικής βαθμίδας.

### **5.2.2 Ανάλυση αιτιών συγκρούσεων**

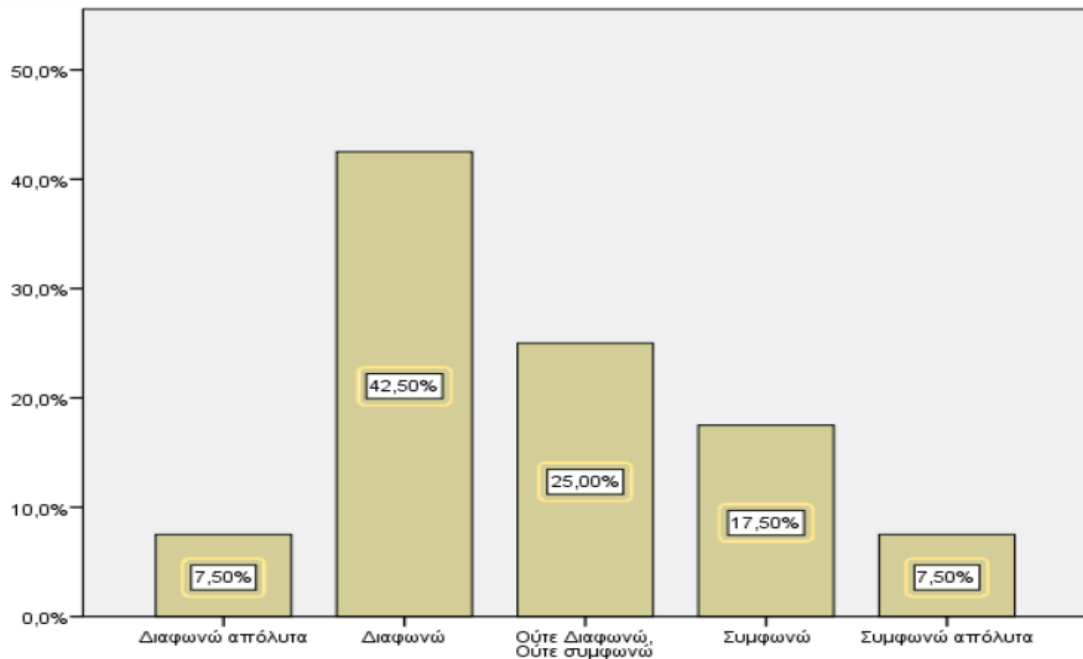
Η πρώτη ερώτηση αναφορικά με την ανάλυση των αιτιών των συγκρούσεων αφορά στο κατά πόσον το γεγονός, ότι έχει αυξηθεί το ωράριο και οι απαιτήσεις εργασίας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα άσκησης πίεσης στο πλήρωμα.

**Γράφημα 10: Κατά πόσον το γεγονός, ότι έχει αυξηθεί το ωράριο και οι απαιτήσεις εργασίας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα άσκησης πίεσης στο πλήρωμα**



Ειδικότερα, όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα με την άποψη αυτή συμφωνεί το σύνολο σχεδόν του δείγματος, καθώς σωρευτικά το 85% του συνόλου του δείγματος θεωρεί ότι η αύξηση των ωρών εργασίας αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες πίεσης για τους εργαζομένους και κατά επέκταση για τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ τους.

**Γράφημα 11: Κατά πόσον συμφωνείτε με την άποψη, ότι δεν είναι αρμονική η συμβίωση με εργαζομένους που έχουν διαφορετική πολιτισμική κουλτούρα, αξίες, συνήθειες, ήθη και γλώσσα.**

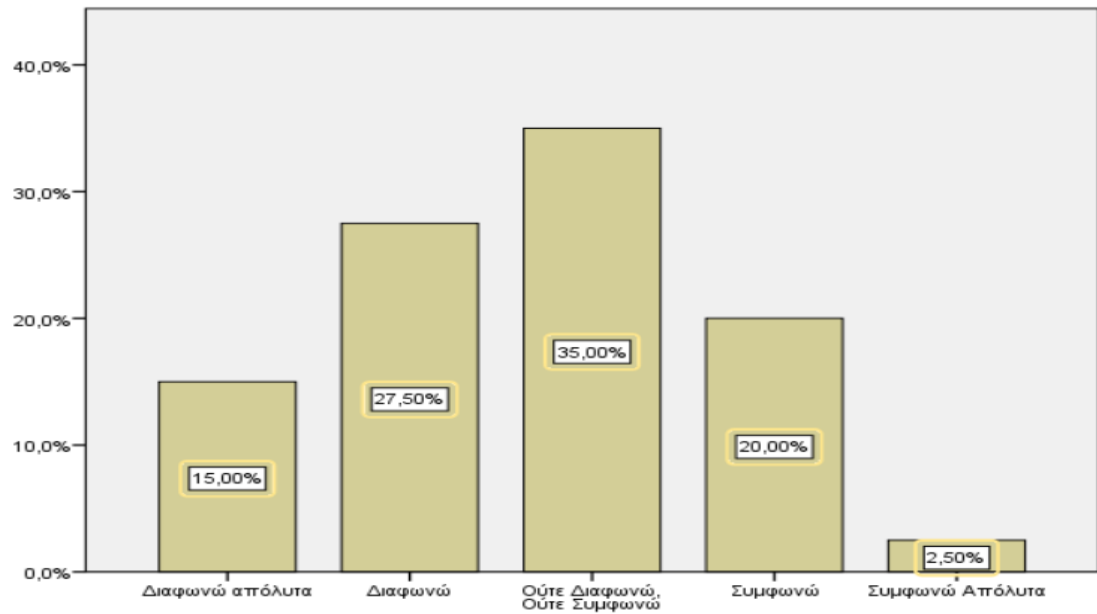


Όσον αφορά το βαθμό συμφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι δεν είναι αρμονική η συμβίωση μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά κουλτούρας, αξιών, συνηθειών, ηθών και γλώσσας, είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός, ότι το 42,5% των ερωτώμενων διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ αν σε αυτό προστεθεί και το 7,5% των ερωτώμενων που διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ανεβάζουν το συνολικό ποσοστό διαφωνίας στο 50%.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί, ότι ένα 25% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την άποψη αυτή.

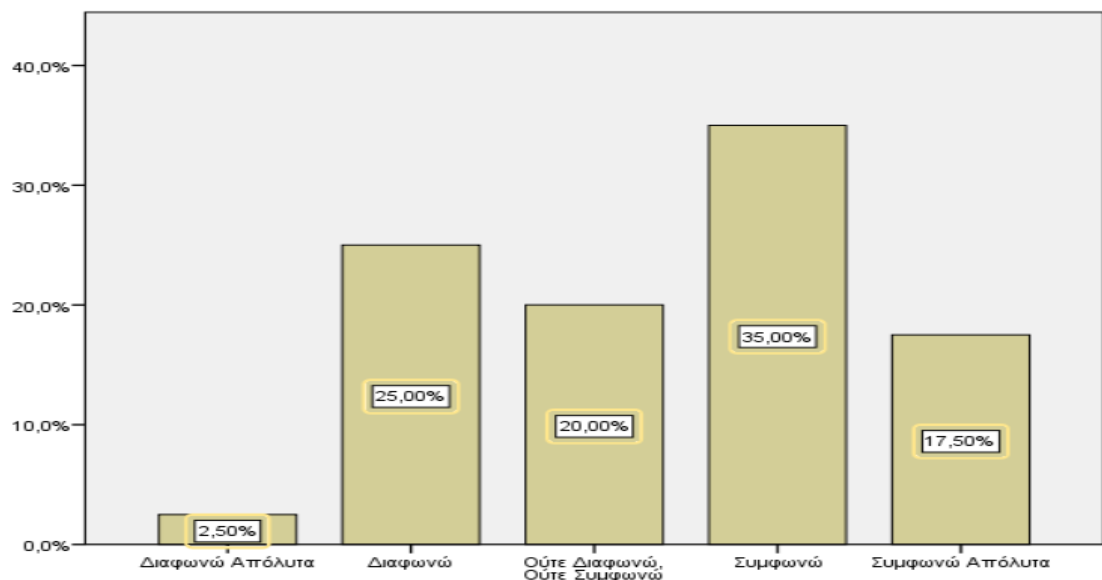
Στη συνέχεια, στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκε και η επόμενη ερώτηση, η οποία αφορά στο κατά πόσον υπάρχει ρατσιστική αντιμετώπιση προς εργαζομένους διαφορετικής εθνικότητας, κάτι το οποίο φαίνεται από το ακόλουθο γράφημα.

**Γράφημα 12: Κατά πόσον υπάρχει ρατσιστική αντιμετώπιση προς εργαζομένους διαφορετικής εθνικότητας**



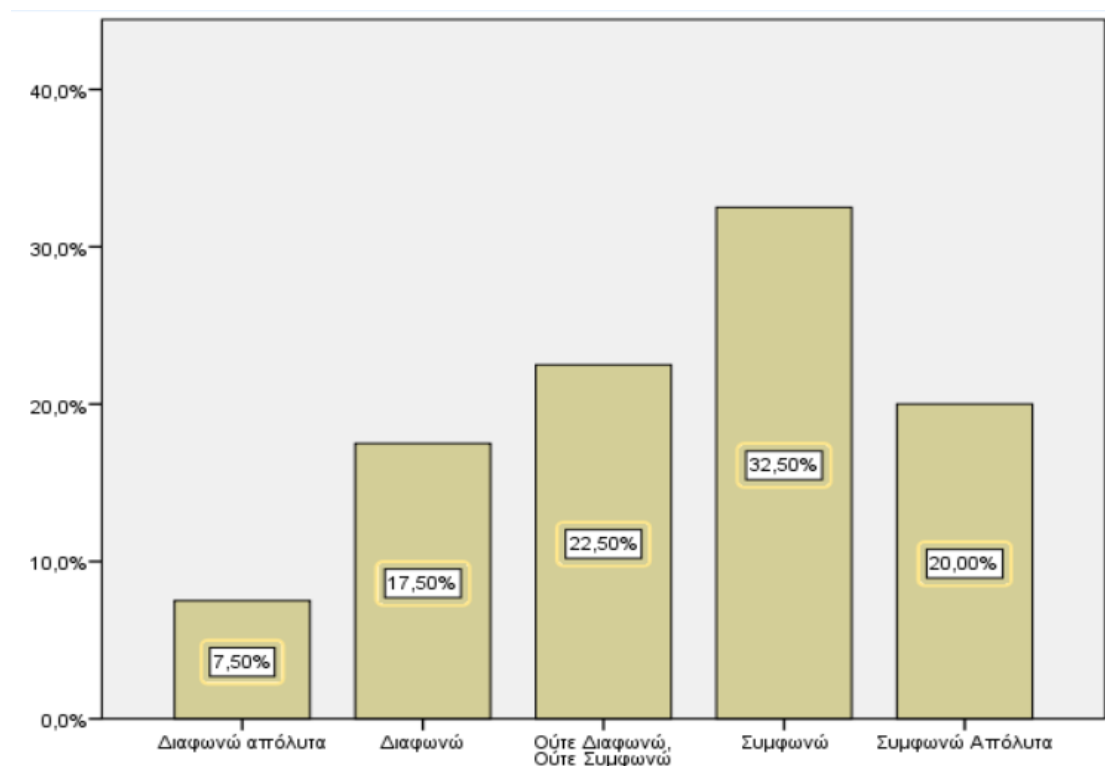
Πιο συγκεκριμένα, από το παραπάνω γράφημα είναι φανερό, ότι οι ερωτώμενοι είναι μοιρασμένοι στις απαντήσεις τους αναφορικά με το κατά πόσον υπάρχει ρατσιστική αντιμετώπιση προς τους εργαζομένους, που ανήκουν σε διαφορετική εθνικότητα, καθώς το 35% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν με την άποψη αυτή, ενώ ακολουθεί ένα 27% το οποίο διαφωνεί με την πρόταση αυτή, ενώ αντίθετα υπάρχει ένα 20% των ερωτωμένων το οποίο συμφωνεί με την άποψη αυτή.

**Γράφημα 13: Κατά πόσον ασκείται μεγάλη ψυχολογική πίεση κατά τη μετάβαση από τη ξηρά στην εργασία στη θάλασσα**



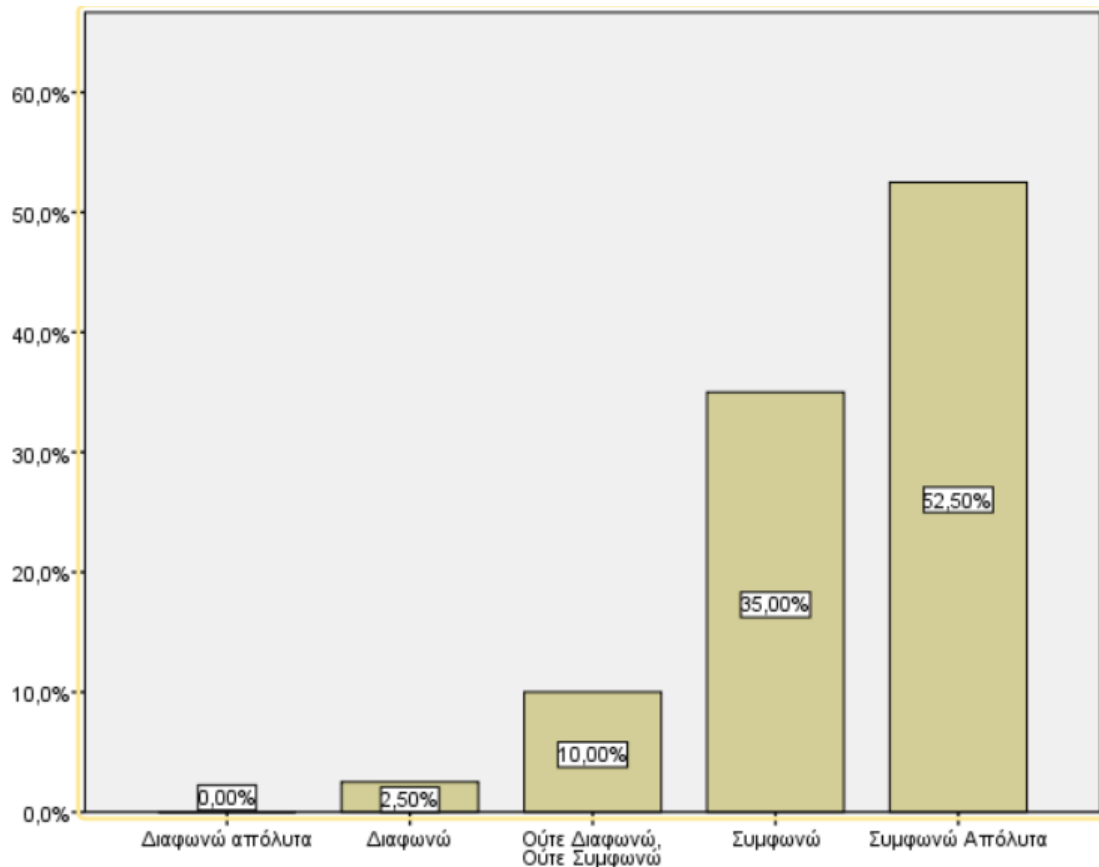
Ιδιαίτερα σημαντικά είναι τα ευρήματα αναφορικά με το κατά πόσον ασκείται μεγάλη ψυχολογική πίεση κατά τη μετάβαση από τη ξηρά στην εργασία στη θάλασσα, καθώς σωρευτικά σε ποσοστό άνω του 50% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή (35% δήλωσε ότι συμφωνεί και 17,5% ότι συμφωνεί απόλυτα), γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στα πλοία αισθάνονται έντονη ψυχολογική πίεση, όταν μεταβαίνουν από την ξηρά στην θάλασσα για την εργασία τους.

**Γράφημα 14: Κατά πόσον υπάρχει δυσκολία ως προς τη προσαρμογή με τις οικογενειακές συνήθειες και καθημερινό πρόγραμμα της οικογένειας, κατά την επιστροφή από το μακρύ χρονικό διάστημα απουσίας λόγω εργασίας στη θάλασσα**



Αναφορικά δε με τις δυσκολίες που συναντάνε οι εργαζόμενοι στα πλοία όσον αφορά την προσαρμογή τους στις οικογενειακές συνήθειες της οικογένειάς τους, όταν επιστρέφουν στην στεριά από τη θάλασσα, ένα σωρευτικό ποσοστό της τάξεως του 52,5% των ερωτώμενων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, κάτι το οποίο φαίνεται να είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και το οποίο αποτελεί κατά επέκταση και ένα βασικό παράγοντα που πιθανόν να συμβάλει και στη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στα πλοία.

**Γράφημα 15: Κατά πόσον το άγχος στον εργασιακό χώρο είναι μεγάλο**

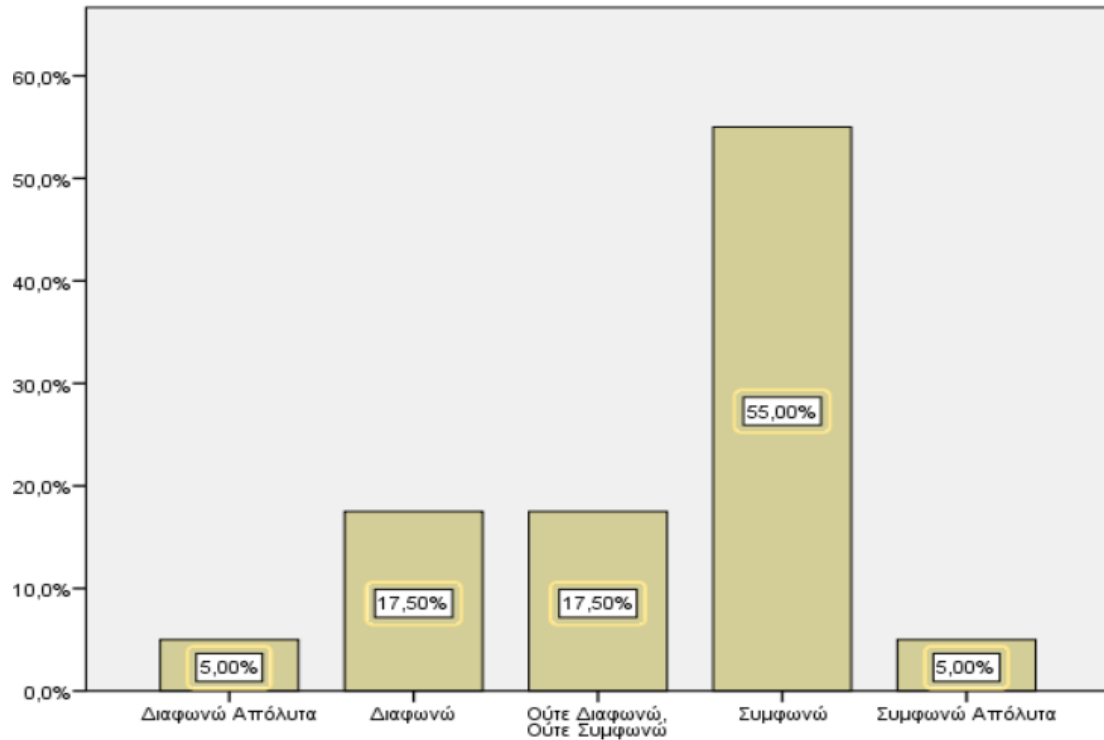


Αναφορικά με το κατά πόσον το άγχος στον εργασιακό χώρο είναι μεγάλο, με την άποψη αυτή συμφωνεί το σύνολο σχεδόν του δείγματος, καθώς σωρευτικά το 87,5% του συνόλου του δείγματος θεωρεί ότι το άγχος στον εργασιακό χώρο είναι μεγάλο, γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα αρνητικό για τους εργαζόμενους στα πλοία.

Επιπλέον, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (ποσοστό της τάξεως του 55%) συμφωνεί με την άποψη, ότι η διαφορετικότητα στην ιεραρχία, στην ειδικότητα και στην εθνικότητα κάθε ναυτικού αποτελούν παράγοντες ζωτικής σημασίας, οι οποίοι κλονίζουν την συνοχή και την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου.

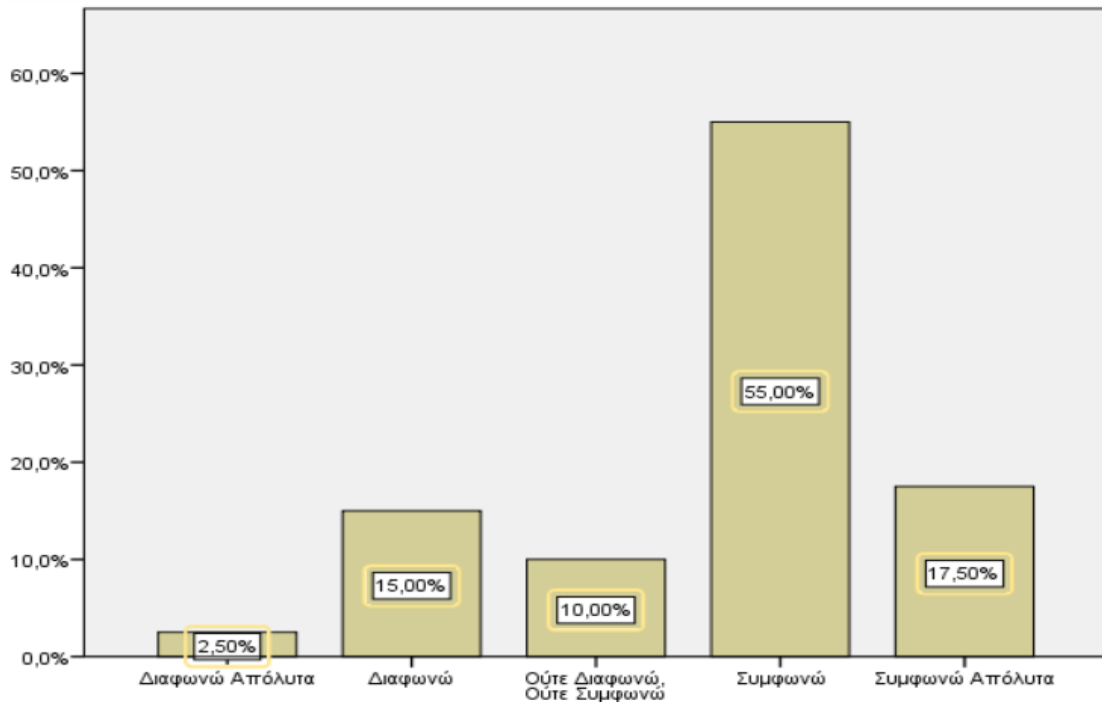
Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αποτελεί μια ένδειξη, ότι τα διαφορετικά στοιχεία από άτομο σε άτομο ανάλογα και με τη θέση στην οποία βρίσκεται επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών του πληρώματος ενός πλοίου.

**Γράφημα 16: Κατά πόσον η διαφορετικότητα στην ιεραρχία, στην ειδικότητα και στην εθνικότητα κάθε ναυτικού είναι σημαντικοί παράγοντες που κλονίζουν την συνοχή και την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου.**



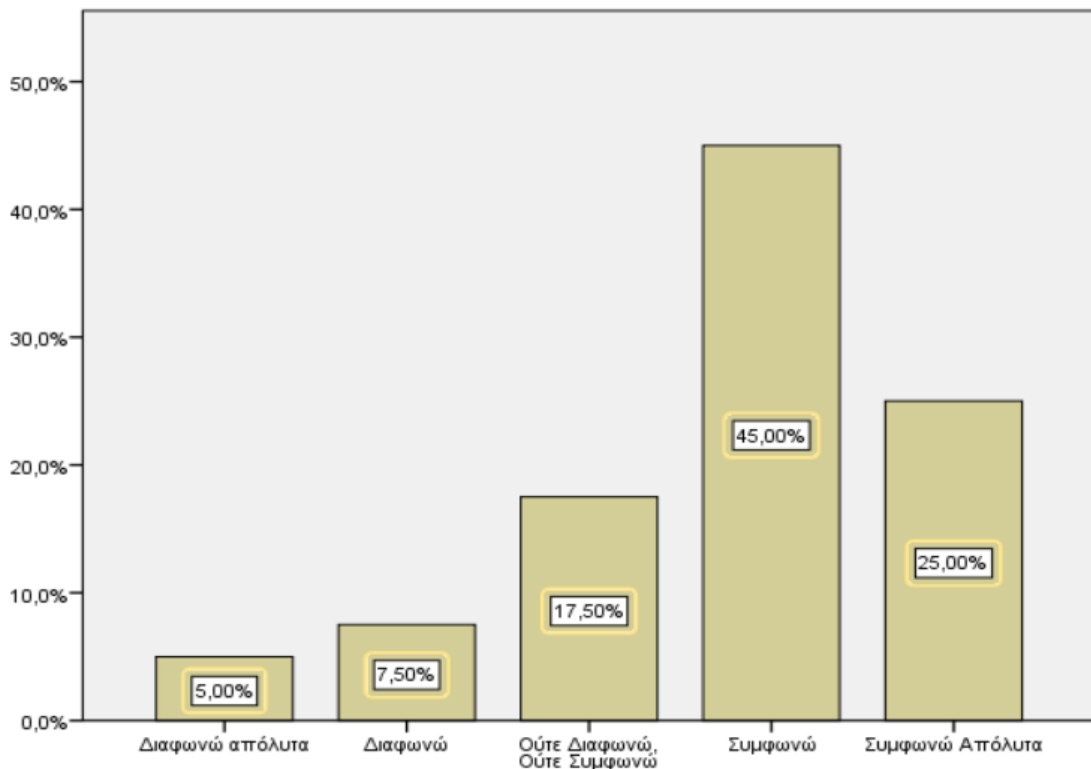
**Γράφημα 17: Κατά πόσον ο περιορισμένος εργασιακός χώρος συντελεί στην άσκηση ψυχολογικής και συναισθηματικής πίεσης των εργαζομένων**





Παρόμοια είναι τα ευρήματα από τις αποκρίσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αναφορικά με το κατά πόσον συμφωνούν ή διαφωνούν με την άποψη, ότι η ύπαρξη περιορισμένου χώρου στην εργασία τους επηρεάζει αρνητικά τα επίπεδα της ψυχολογικής και συναισθηματικής πίεσής τους, καθώς το 55% δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ αν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 17,5% το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, τότε το συνολικό ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται στο 72,5%.

**Γράφημα 18: Κατά πόσον οι συνθήκες ασφάλειας, οι κανονισμοί, ο χρονικός και χωρικός περιορισμός και η μη επικοινωνία και επαφή με τον «έξω κόσμο» λειτουργεί αρνητικά στη ψυχολογία.**

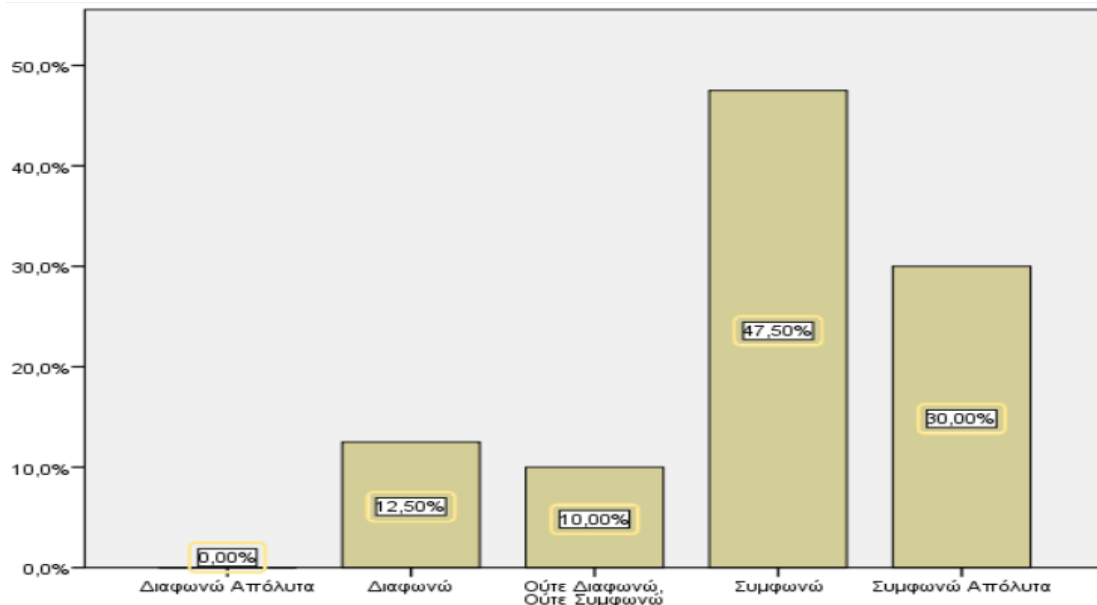


Αντίθετα, ιδιαίτερα ανησυχητικά είναι τα ευρήματα της ερώτησης που τέθηκε στους εργαζόμενους στα πλοία αναφορικά με το κατά πόσον παράγοντες όπως οι συνθήκες ασφάλειας, οι κανονισμοί, ο περιορισμός χώρου και η μη επαφή με τον έξω κόσμο επηρεάζουν αρνητικά τη ψυχολογία τους.

Εν προκειμένω, όπως μπορεί να δει κανείς από το παραπάνω γράφημα, το 45% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ αν σε αυτό προστεθεί και το 25% που συμφωνούν απόλυτα, τότε το συνολικό ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται στο 70%.

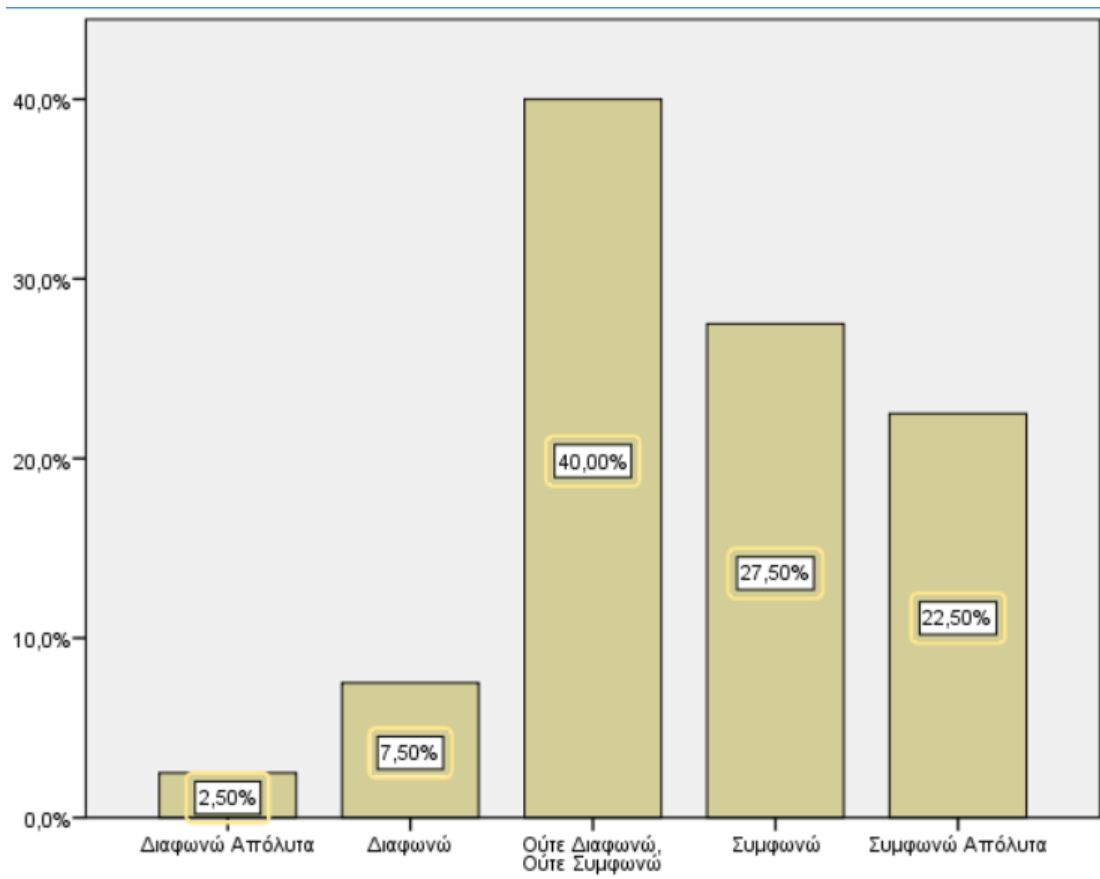
Ουσιαστικά, οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και έναν βασικό λόγο για τον οποίο οι ναυτικού αισθάνονται απομονωμένοι και περιορισμένοι κατά την εργασία τους στα πλοία.

**Γράφημα 19: Κατά πόσον οι φυσικοί κίνδυνοι, όπως και οι πειρατείες καθιστούν δύσκολο το επάγγελμα, με τον κάθε εργαζόμενο να καλείται να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση και σε θέση μόνιμης άμυνας προς το κάθε τι στον εργασιακό του χώρο**



Παρόμοια είναι τα ευρήματα από τις αποκρίσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αναφορικά με το κατά πόσον συμφωνούν ή διαφωνούν με την άποψη, ότι οι φυσικοί κίνδυνοι, όπως και οι πειρατείες καθιστούν δύσκολο το επάγγελμα, με τον κάθε εργαζόμενο να καλείται να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση και σε θέση μόνιμης άμυνας προς το κάθε τι στον εργασιακό του χώρο, καθώς το 47,5% δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ αν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 30% το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, τότε το συνολικό ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται στο 77,5%, δείγμα της σοβαρότητας τέτοιων κινδύνων για τη ψυχολογία των εργαζομένων.

**Γράφημα 20: Κατά πόσον υπάρχει αδικία από την ηγεσία και τη διοίκηση των ναυτικών εταιρειών**

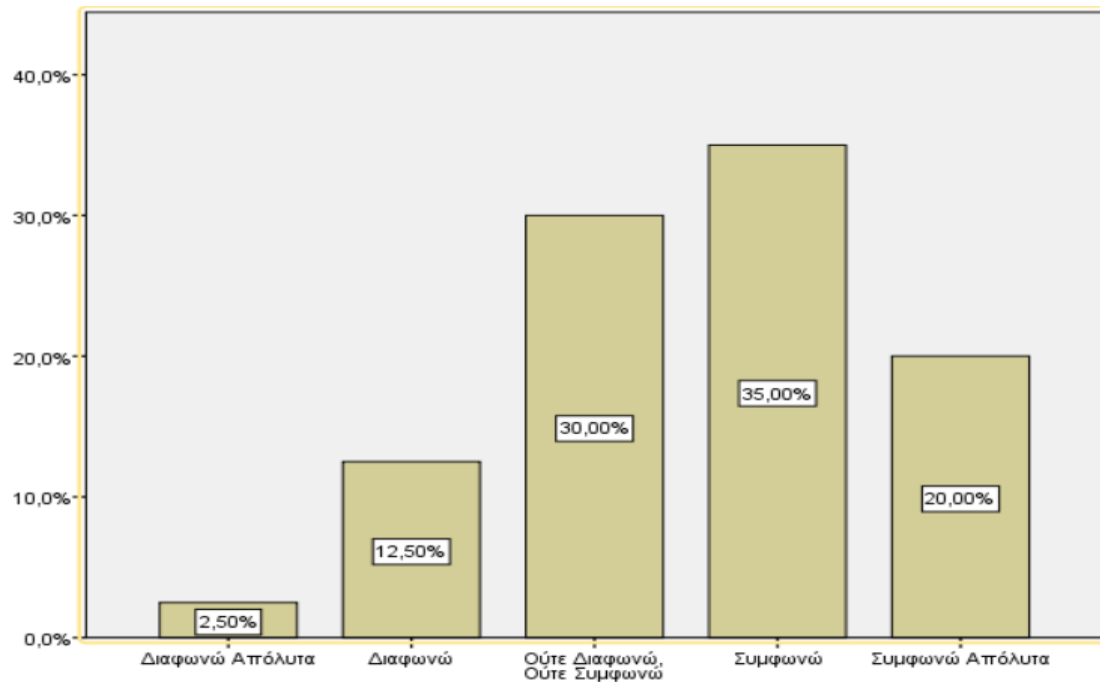


Ένα επίσης ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, για το οποίο ζητήθηκε η γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνά μας είναι κατά πόσον υπάρχουν αδικίες από την ηγεσία και τη διοίκηση των ναυτικών εταιριών.

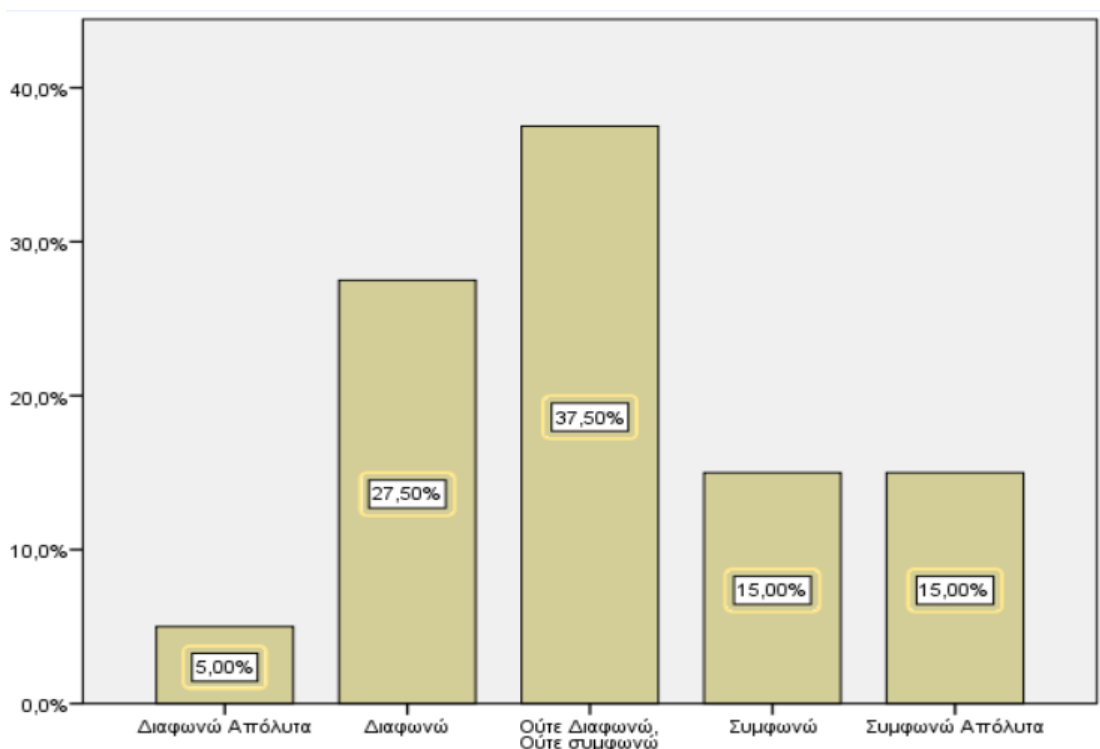
Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (40%) ούτε διαφωνεί – ούτε συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ αντίθετα ένα σωρευτικό 50% των ερωτώμενων συμφωνεί με την άποψη αυτή, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν κατά κύριο λόγο τέτοιου είδους φαινόμενα στα πλοία.

Από την άλλη πλευρά, το 35% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας συμφωνεί με την άποψη, ότι η ιεραρχική άνοδος αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για κάθε ναυτικό, αλλά και σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του πληρώματος, ενώ μαζί με το 20% των συμμετεχόντων που συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή το συνολικό ποσοστό συμφωνίας ανέρχεται στο 55%, δείγμα του ότι περισσότεροι από ένας 1 στους 2 ερωτώμενους θεωρούν την ιεραρχική άνοδο το βασικό κίνητρο κατά την εργασία τους στα πλοία.

**Γράφημα 21: Κατά πόσον η ιεραρχική άνοδος αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για κάθε ναυτικό, αλλά και σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του πληρώματος.**



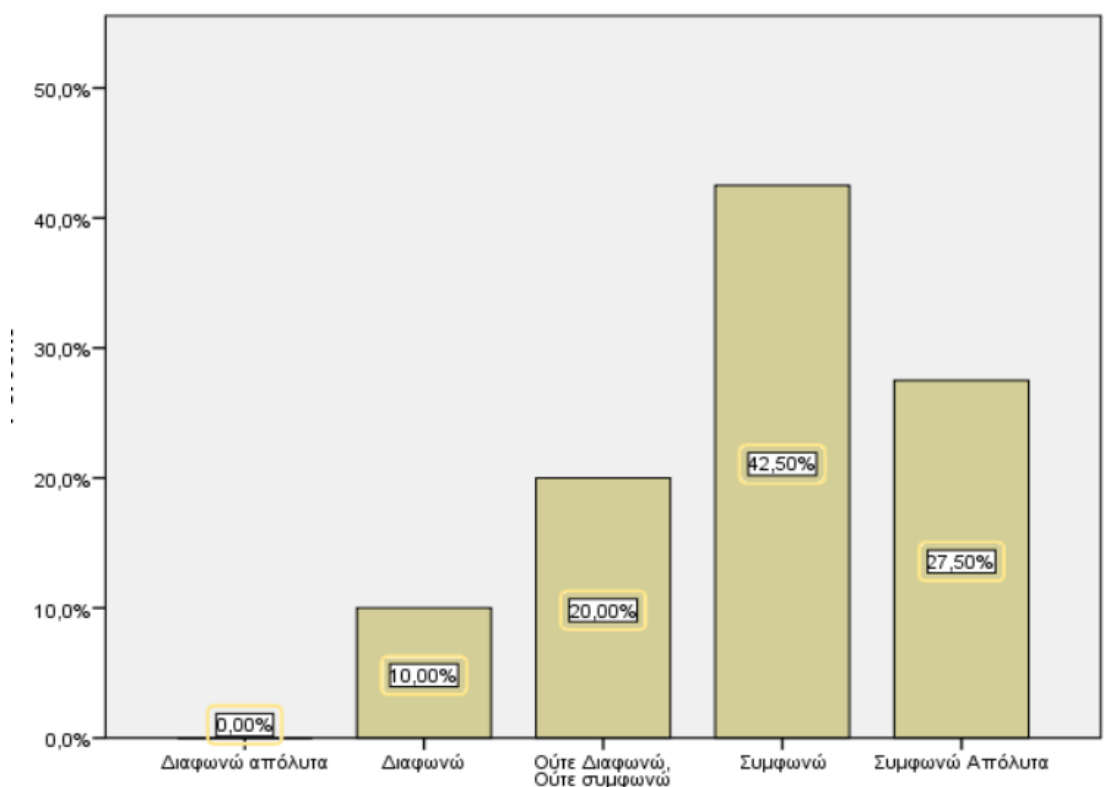
**Γράφημα 22: Κατά πόσον υπάρχει άριστη συνεργασία, επικοινωνία, αμοιβαίος σεβασμός και αποδοχή μεταξύ των γυναικών και των ανδρών ναυτικών, κάθε ιεραρχικής κλίμακας**



Ένα ιδιαίτερα αρνητικό στοιχείο, το οποίο αποτελεί και βασική αιτία συγκρούσεων παρουσιάζεται στο παραπάνω γράφημα, όπου το 27,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν υπάρχει άριστη συνεργασία, επικοινωνία, σεβασμός και αποδοχή μεταξύ ανδρών και γυναικών στα πλοία, ενώ με την άποψη αυτή κάπου στη μέση δήλωσε ότι βρίσκεται το 37,5% των ερωτηθέντων, στοιχείο το οποίο επίσης υποδηλώνει ότι πρόκειται για ένα ζήτημα.

Συνεπώς, το ζήτημα αυτό χρήζει άμεσης βελτίωσης, καθώς επηρεάζει την αρμονική συνύπαρξη των εργαζομένων στα πλοία.

**Γράφημα 23: Κατά πόσον ο αυξανόμενος φόρτος εργασίας και οι περιορισμοί στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν βασικές αιτίες μη ικανοποίησης των ναυτικών, βασική αιτία πρόκλησης δυσανασχέτησης και απογοήτευσης, αλλά και βασικό λόγο πρόκλησης εντάσεων στον εργασιακό χώρο**

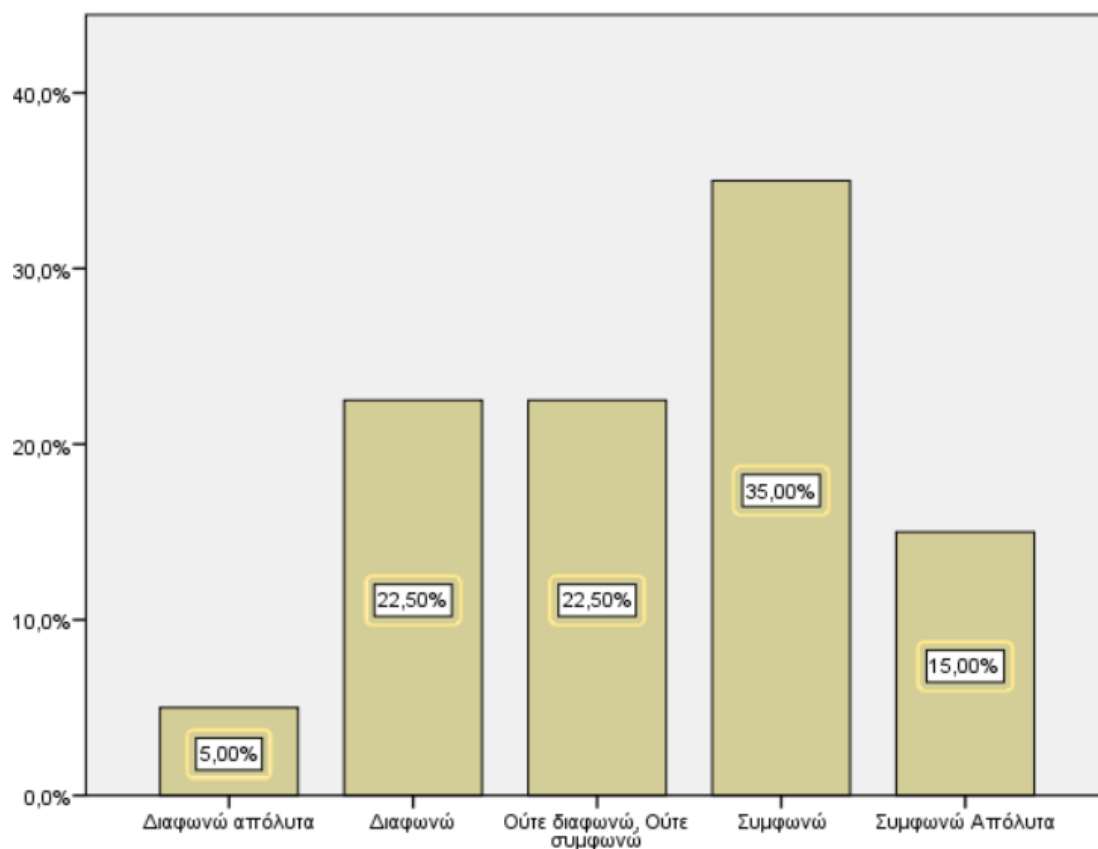


Αναφορικά με το κατά πόσον ο αυξανόμενος φόρτος εργασίας και οι περιορισμοί στο περιβάλλον εργασίας αποτελούν αιτίες για τη μη ικανοποίηση των εργαζομένων στα πλοία, καθώς επίσης και βασική αιτία συγκρούσεων, το 42,5% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας συμφωνεί με την άποψη αυτή,

ενώ ακολουθούμενο από ένα 27,5% το οποίο συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ανεβάζουν το συνολικό ποσοστό συμφωνίας στο 27,5%.

Το γεγονός αυτό δείχνει ότι παράγοντες όπως η αυξημένη ένταση εργασίας, καθώς επίσης και οι περιορισμοί στο περιβάλλον εργασίας των ναυτικών αποτελούν δύο από τις κυριότερες αιτίες συγκρούσεων τους.

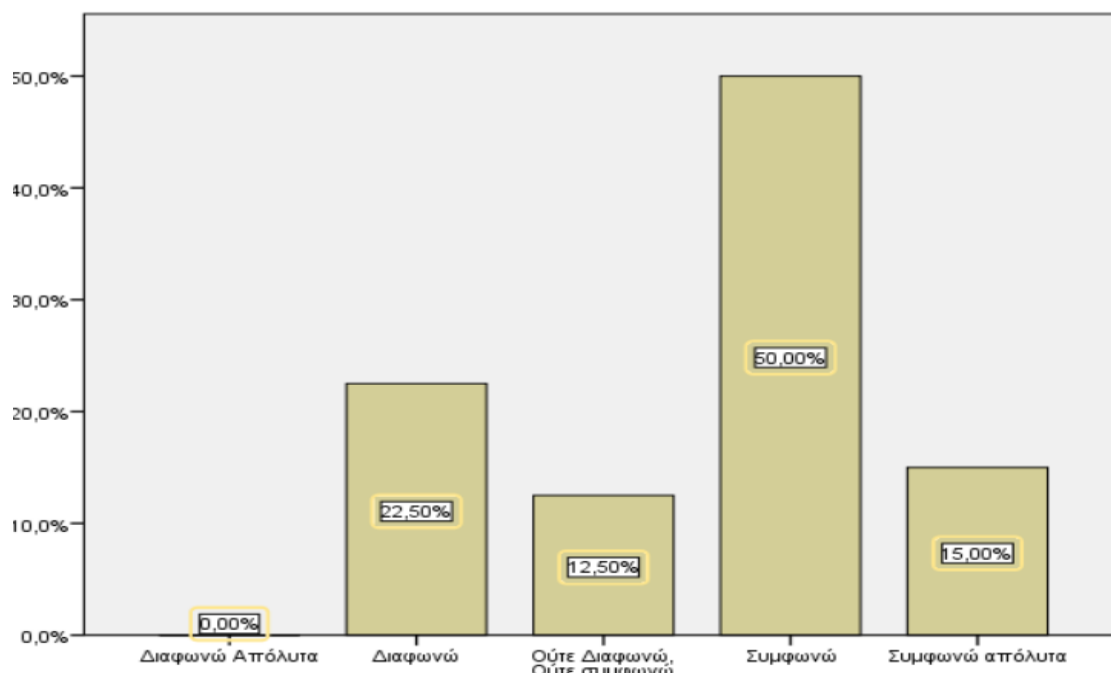
**Γράφημα 24: Κατά πόσον η μισθολογική διαφοροποίηση αποτελεί σημαντικό συντελεστή αύξησης της ανταγωνιστικότητας και διαμόρφωσης ανάλογου αρνητικού κλίματος μεταξύ των μελών του πληρώματος**



Αναφορικά δε με το κατά πόσον η μισθολογική διαφοροποίηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη δημιουργία αρνητικού κλίματος, το 35% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 22,5% το οποίο είναι αναποφάσιστο για το αν πρέπει να συμφωνήσει ή να διαφωνήσει με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αντίστοιχα ένα 22,5% δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Εν προκειμένω, φαίνεται να υπάρχει μια τάση συμφωνίας με την άποψη αυτή, απλώς η τάση αυτή είναι ασθενής και δεν μπορεί να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας.

**Γράφημα 25: Κατά πόσον η διαφωνία στις απόψεις είναι ένας κύριος λόγος που ωθεί σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος**



Από την άλλη πλευρά, είναι ξεκάθαρη η συμφωνία της πλειονότητας των ερωτηθέντων αναφορικά με το κατά πόσον οι διαφορετικές απόψεις αποτελούν ένα παράγοντα συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος, καθώς το 50% των ερωτηθέντων συμφώνησε με την άποψη αυτή, ενώ αντίστοιχα ένα 15% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

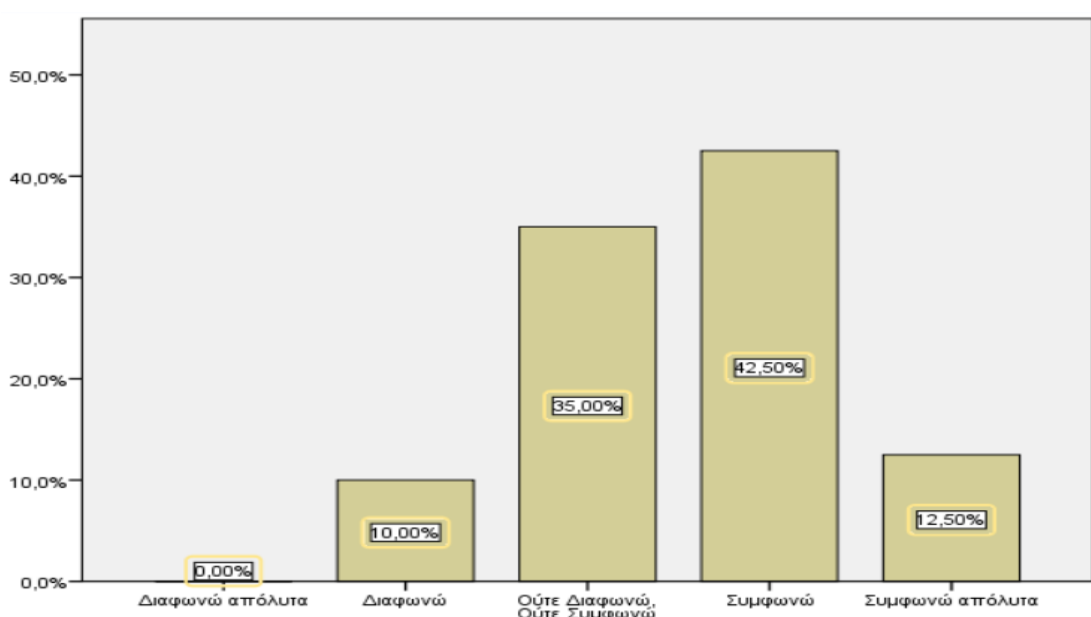
### **5.2.3 Ανάλυση διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος**

Η πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορούσε στο κατά πόσον η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των ναυτικών γίνεται από τον ειδικό πλοίαρχο, ο οποίος κατέχει άλλωστε τις ανάλογες και απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση αυτών.

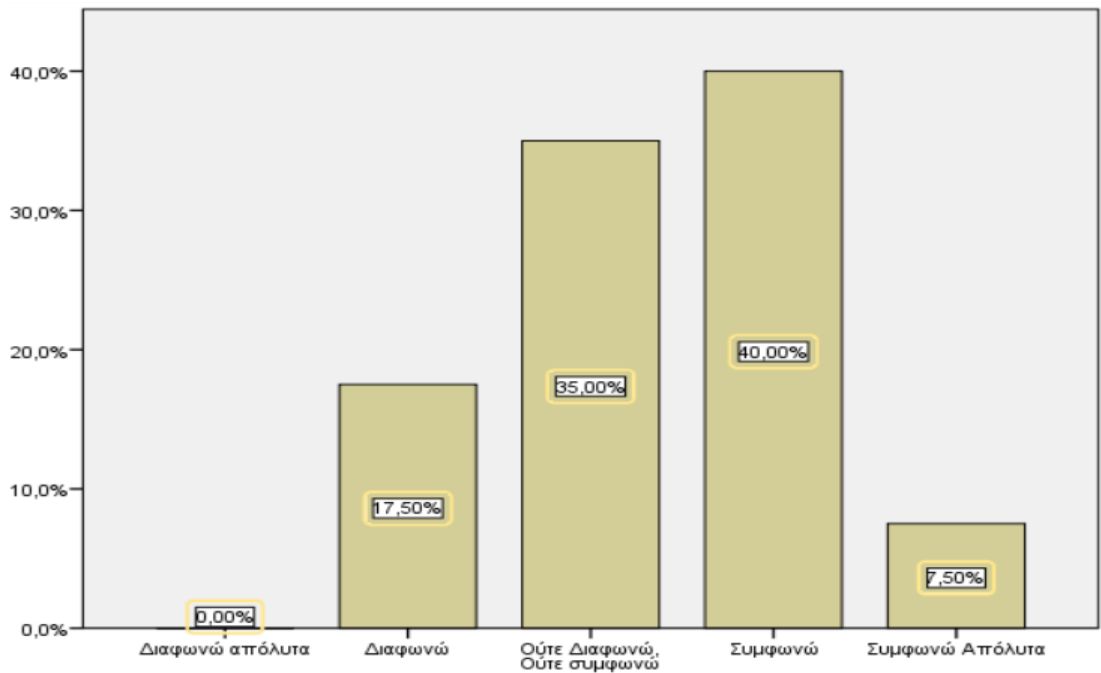


Όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς από το ακόλουθο γράφημα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας συμφωνεί με την άποψη αυτή, όπως δήλωσε ένα σωρευτικό ποσοστό της τάξεως του 55%, ενώ αντίστοιχα υπάρχει και ένα 35% των συμμετεχόντων στην έρευνα, το οποίο δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή.

**Γράφημα 26: Κατά πόσον η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των ναυτικών γίνεται από τον ειδικό πλοίαρχο, ο οποίος κατέχει άλλωστε τις ανάλογες και απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση αυτών.**

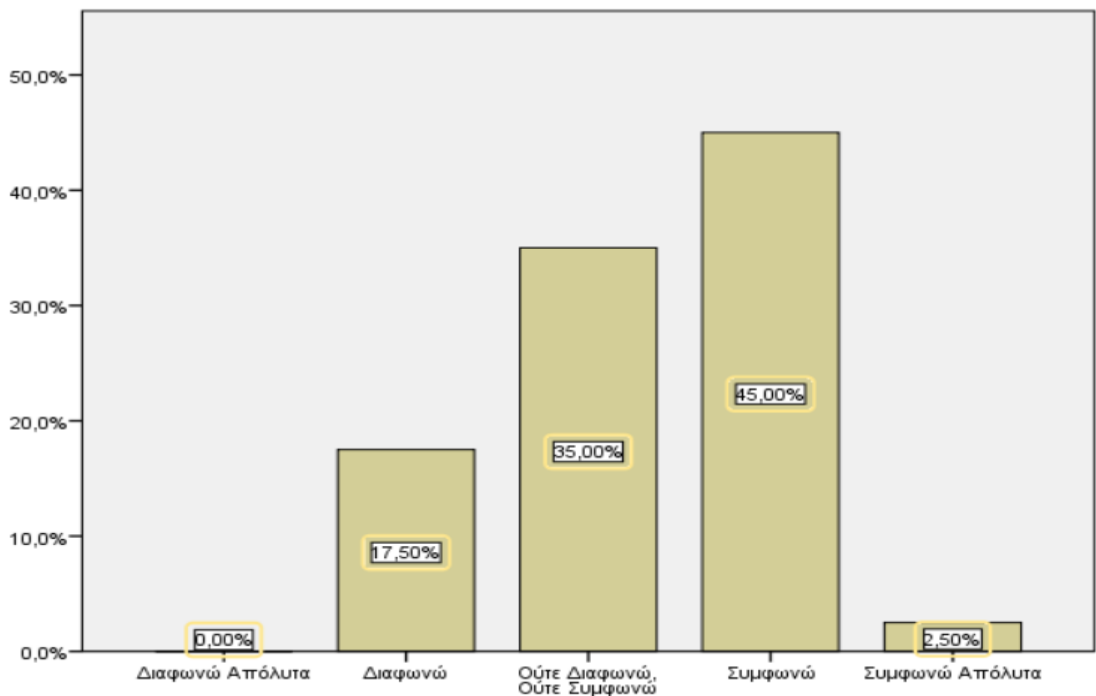


**Γράφημα 27: Κατά πόσον η μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων στο πλήρωμα που εφαρμόζεται είναι η διαμεσολάβηση, με την έννοια της παρέμβασης ενός αντικειμενικού σε κρίση και άποψη τρίτου, ο οποίος εκπαιδεύει τους αντιμαχόμενους να διαχειρίζονται τα προβλήματα με ήπιο και διαλλακτικό τρόπο.**



Όσον αφορά δε τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων και κατά πόσον αυτός είναι η διαμεσολάβηση, το 40% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 35% το οποίο δεν ήταν σίγουρο για το αν ο τρόπος που εφαρμόζεται ήταν η διαμεσολάβηση, ενώ αντίστοιχα ακολούθησε και ένα 17,5% το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί με τη συγκεκριμένη πρόταση.

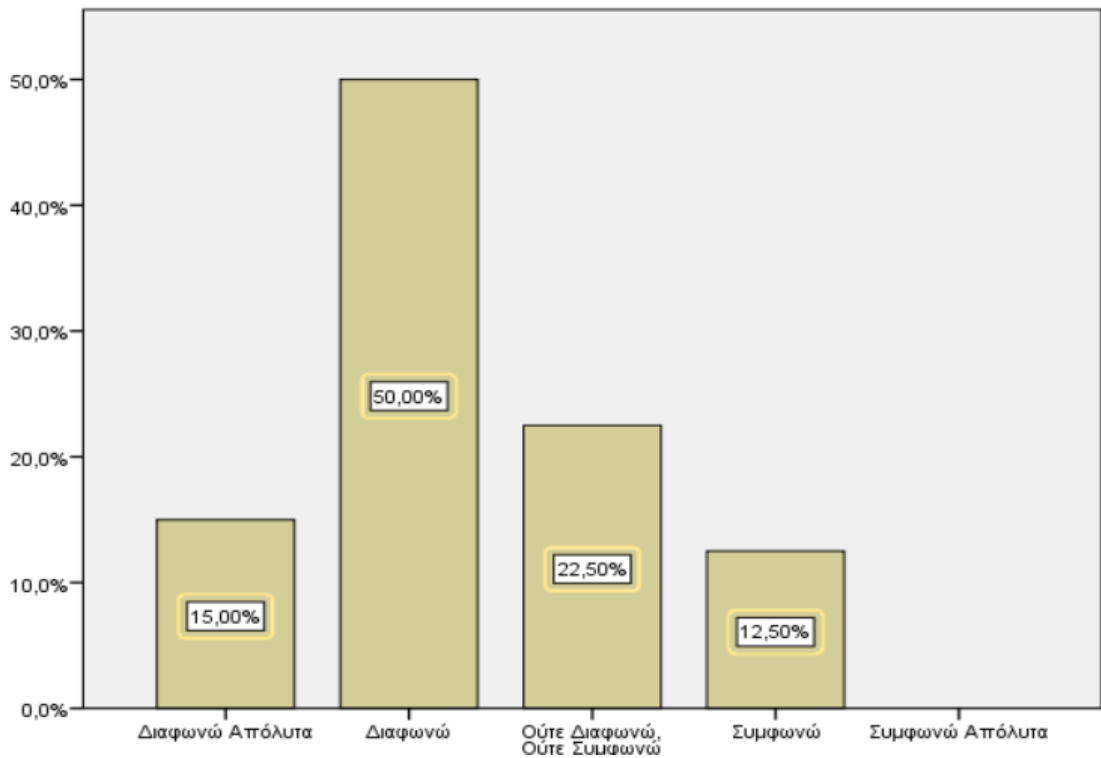
***Γράφημα 28: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής σε κάθε σύγκρουση εκφράζει την άποψή του και εάν θεωρηθεί αναγκαίο θέτει ποινές για τη πρόκληση των εντάσεων***



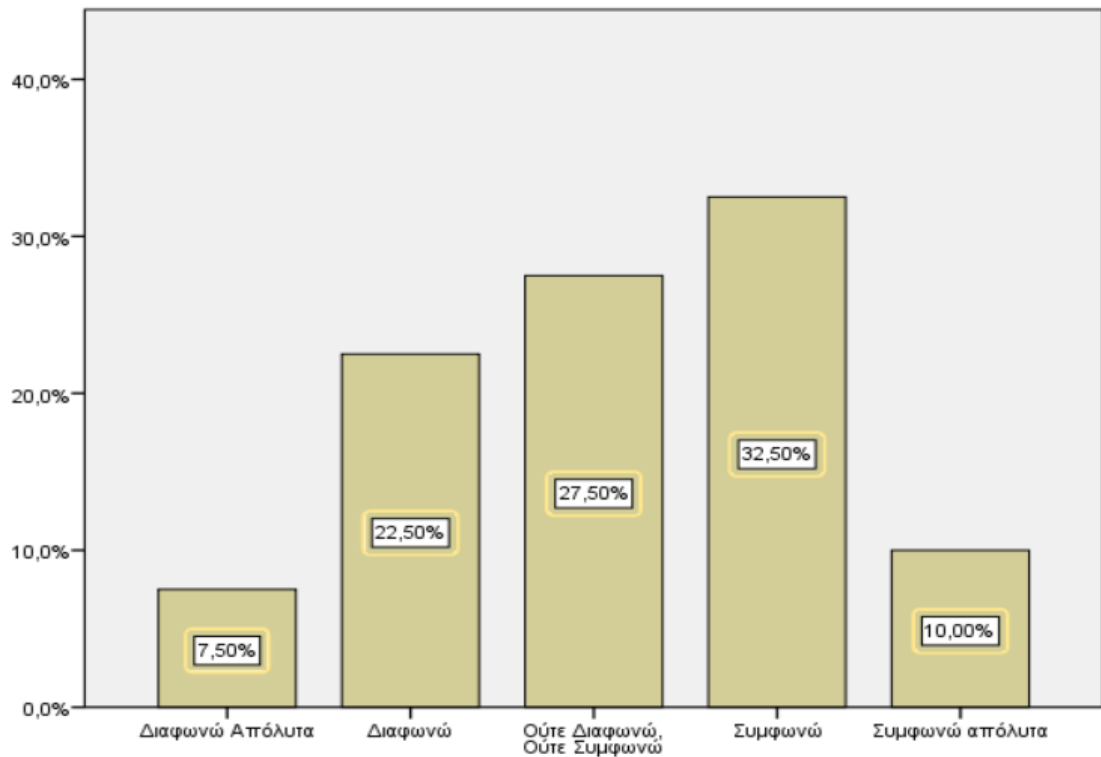
Παρόμοια σχετικά με τον κατά πόσον ο διαμεσολαβητής σε κάθε σύγκρουση εκφράζει την άποψή του και εάν θεωρηθεί αναγκαίο θέτει ποινές για τη πρόκληση των εντάσεων, το 45% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 35% το οποίο δεν ήταν σίγουρο για το αν ο τρόπος που εφαρμόζεται ήταν η διαμεσολάβηση, ενώ αντίστοιχα ακολούθησε και ένα 17,5% το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί με τη συγκεκριμένη πρόταση.

Από την άλλη πλευρά, ιδιαίτερα θετικό είναι το γεγονός, ότι το 50% των συμμετεχόντων διαφώνησαν με την απουσία παρέμβασης τρίτου σε κάθε περίπτωση εμφάνισης διαφωνιών ή εντάσεων, γεγονός το οποίο δείχνει ότι σε κάθε σύγκρουση ή διαφωνία στο πλοίο γίνεται προσπάθεια εξομάλυνσης της κατάστασης και επίλυσης του λόγου για τον οποίο προκλήθηκε η διαφωνία αυτή.

**Γράφημα 29: Κατά πόσον σε κάθε ένταση, διαφωνία ή σύγκρουση, δεν υπάρχει ποτέ παρέμβαση τρίτου για την επίλυσή τους**



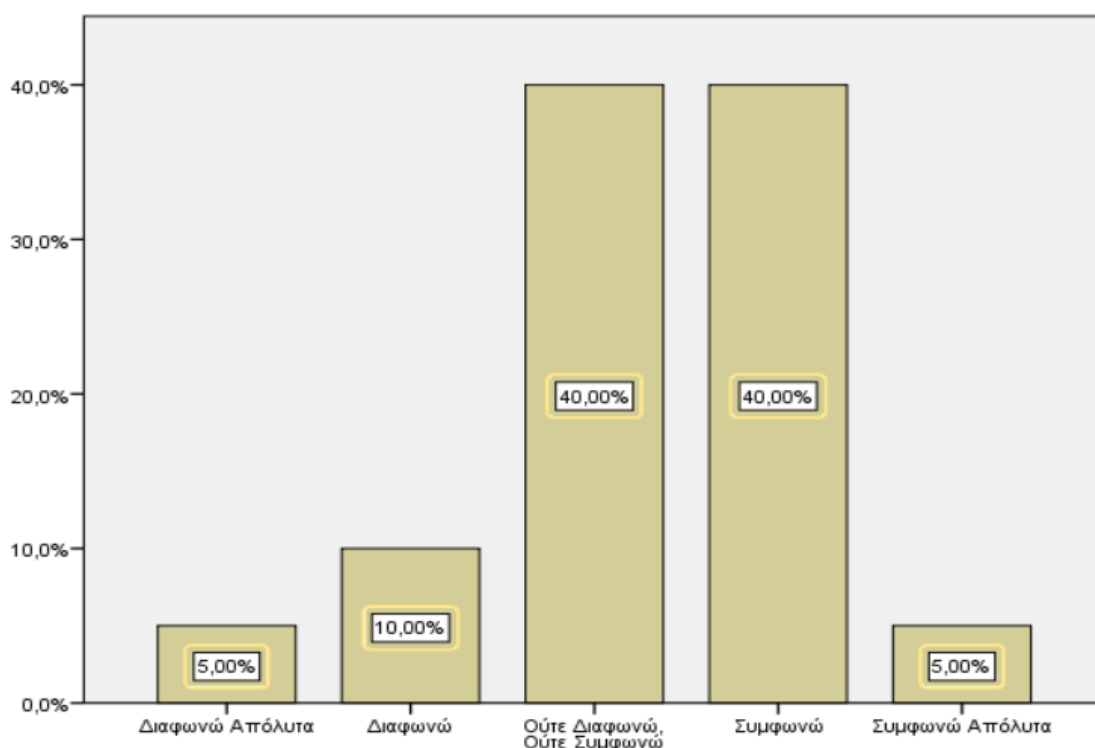
**Γράφημα 30: Κατά πόσον υπάρχει ειδικό τμήμα πληρωμάτων από τη ναυτιλιακή επιχείρηση, που αναλαμβάνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του πλοίου όπου και εργάζομαι**



Αντίστοιχα, αναφορικά με το κατά πόσον υπάρχει στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα ειδικό τμήμα

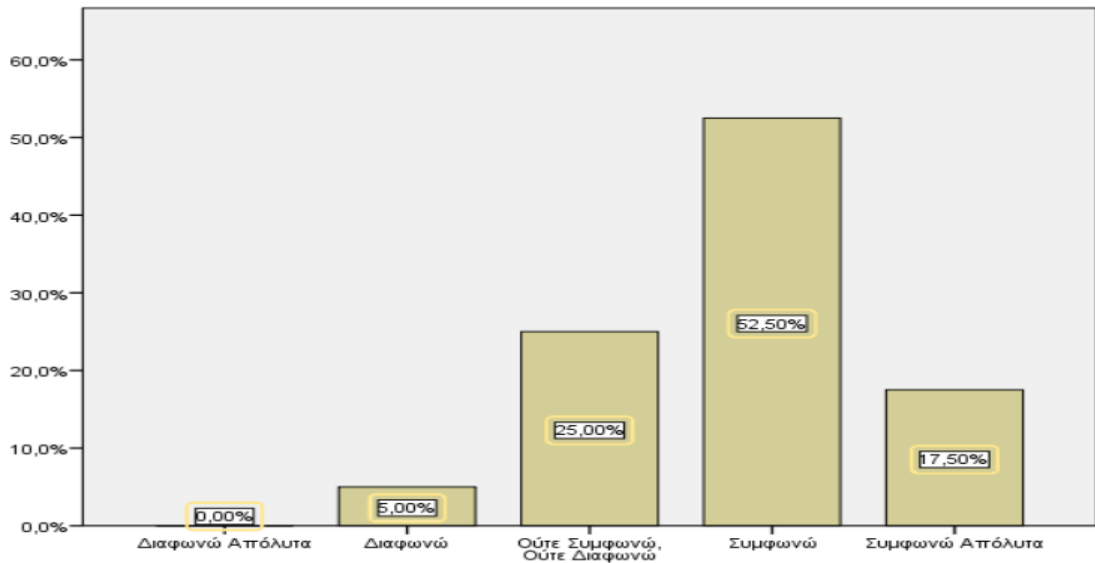
πληρωμάτων για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν μοιρασμένες, καθώς το 32,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 27,5% των συμμετεχόντων που δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί, ενώ ακολούθησε επίσης ένα 22,5% των συμμετεχόντων το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

**Γράφημα 31: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που στα πλαίσια της παρέμβασής του, θα δώσει τις συμβουλές του, θα ακούσουν οι αντιμαχόμενοι τις απόψεις του και βάσει αυτών, θα αποφασίσει ο ίδιος για την επίλυση των διαφορών των αντιμαχόμενων**



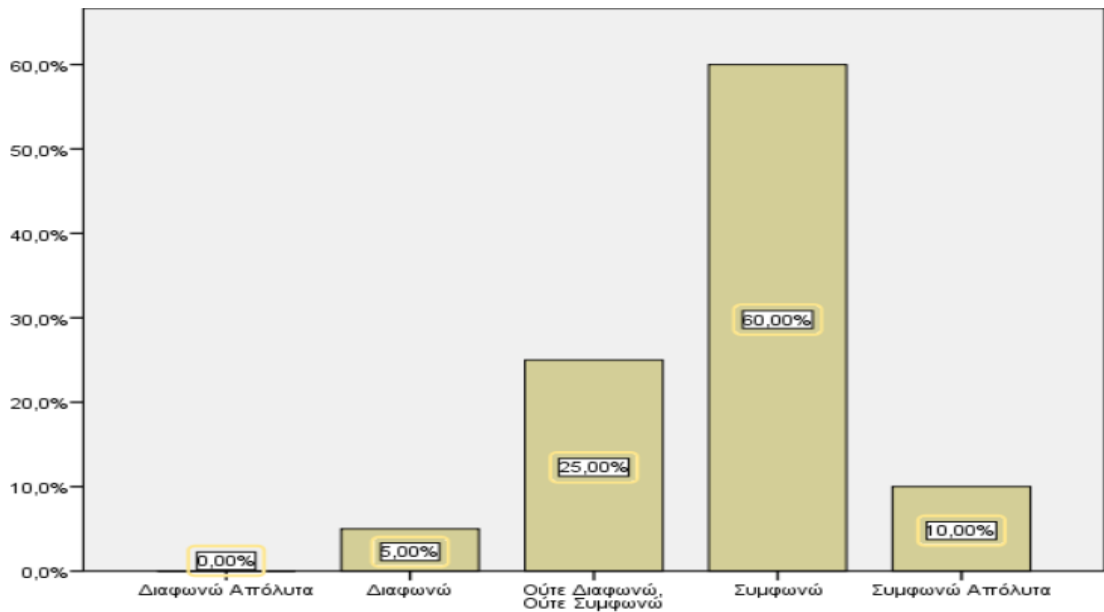
Εξίσου μοιρασμένες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αναφορικά με το κατά πόσον κατά τη στιγμή παρέμβασης του διαμεσολαβητή, θα ακούσουν οι αντιμαχόμενες πλευρές τις απόψεις του και εν συνεχεία βάση αυτών θα αποφασίσει ο διαμεσολαβητής για τον τρόπο επίλυσης της διαφοράς, καθώς το 40% των συμμετεχόντων στην άποψη συμφωνεί με την πρόταση αυτή, ενώ ένα εξίσου 40% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν μπορεί να εκφράσει συμφωνία ή διαφωνία με την άποψη αυτή.

**Γράφημα 32: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να έχει ειδικευση στην επίλυση των συγκρούσεων, ιδιαίτερες ικανότητες και εμπειρία**



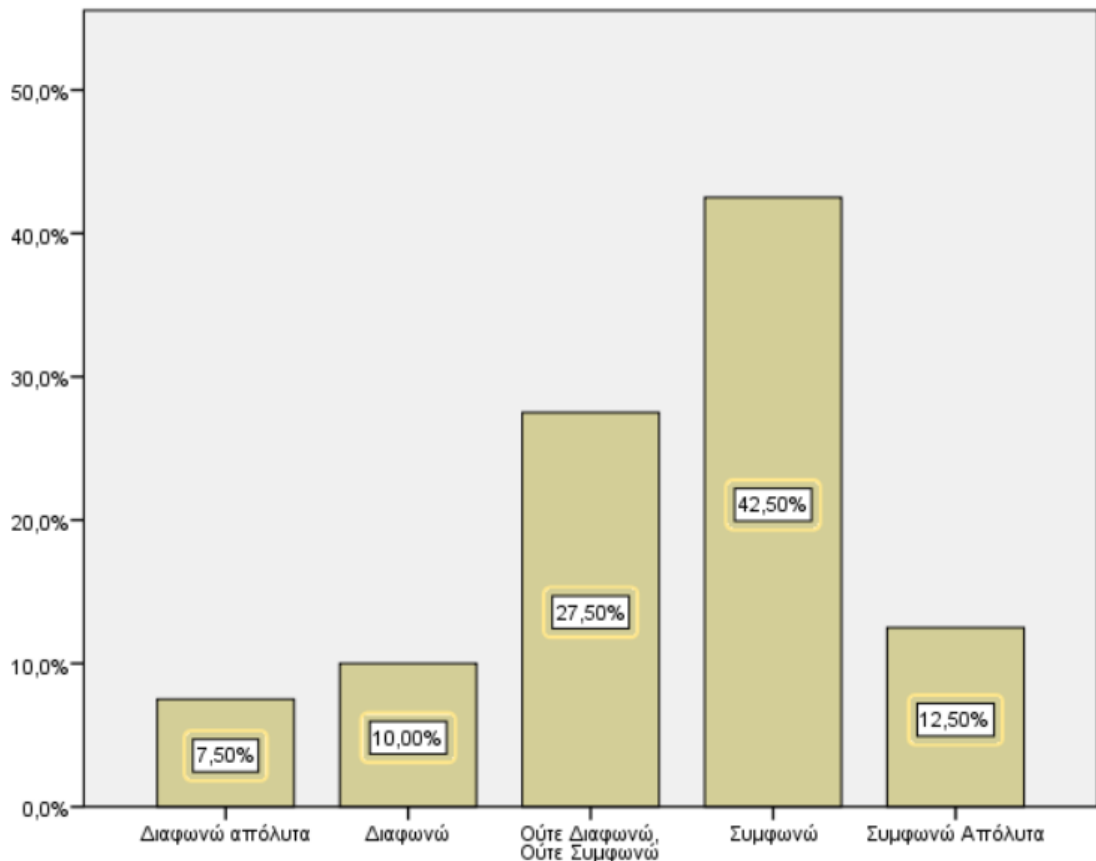
Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας αναφέρουν κατά πόσον θεωρούν, ότι ο διαμεσολαβητής της επίλυσης μιας σύγκρουσης θα πρέπει να έχει ανάλογη ειδικευση στο πεδίο αυτό, καθώς επίσης και ικανότητες και εμπειρία, μια άποψη με την οποία συμφώνησε το 52,5% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, το οποίο σε συνδυασμό με το 17,5% των συμμετεχόντων που συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή, ανέβασαν το συνολικό ποσοστό συμφωνίας στο 68%.

**Γράφημα 33: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι ένα έμπιστο άτομο και γνωστό στους αντιμαχόμενους**



Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας αναφέρουν κατά πόσον θεωρούν, ότι ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να είναι ένα έμπιστο άτομο και γνωστό στους αντιμαχόμενους, μια άποψη με την οποία συμφώνησε το 60% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, το οποίο σε συνδυασμό με το 10% των συμμετεχόντων που συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή, ανέβασαν το συνολικό ποσοστό συμφωνίας στο 70%.

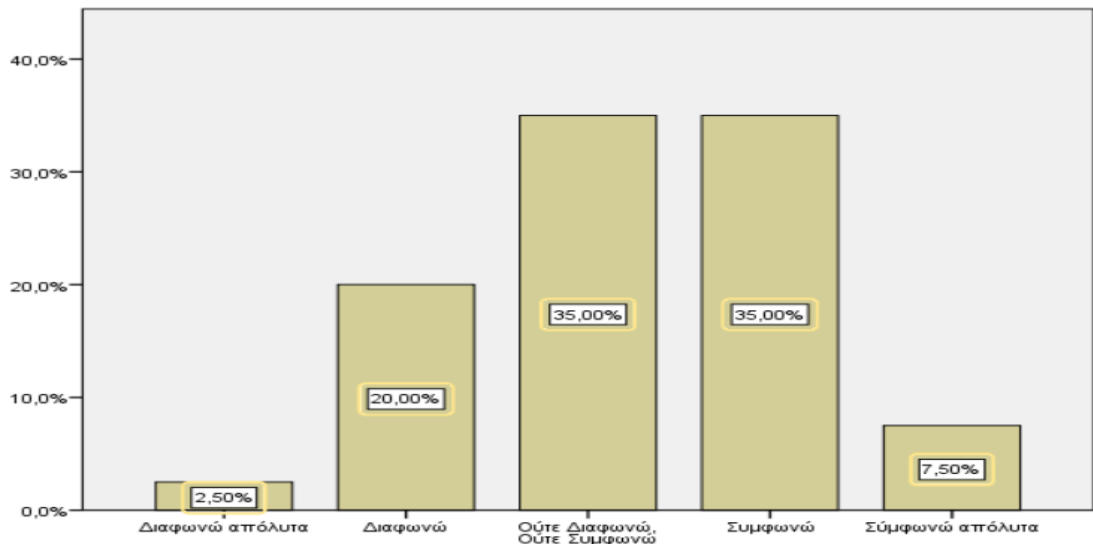
**Γράφημα 34: Κατά πόσον πολλές φορές, όταν γίνεται συζήτηση, για την επίλυση των διαφορών μας, είναι συχνές οι υποτιμητικές εκφράσεις και οι εκδηλώσεις επιθετικότητας και μίσους**



Επιπλέον, στην ερώτηση κατά πόσον σε αρκετές περιπτώσεις, όταν γίνεται συζήτηση, για την επίλυση των διαφορών των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι συχνές οι υποτιμητικές εκφράσεις και οι εκδηλώσεις επιθετικότητας και μίσους, το 42% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 27,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ούτε διαφωνεί αλλά και ούτε συμφωνεί, ενώ έπεται στη συνέχεια ένα 12,5% των συμμετεχόντων το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

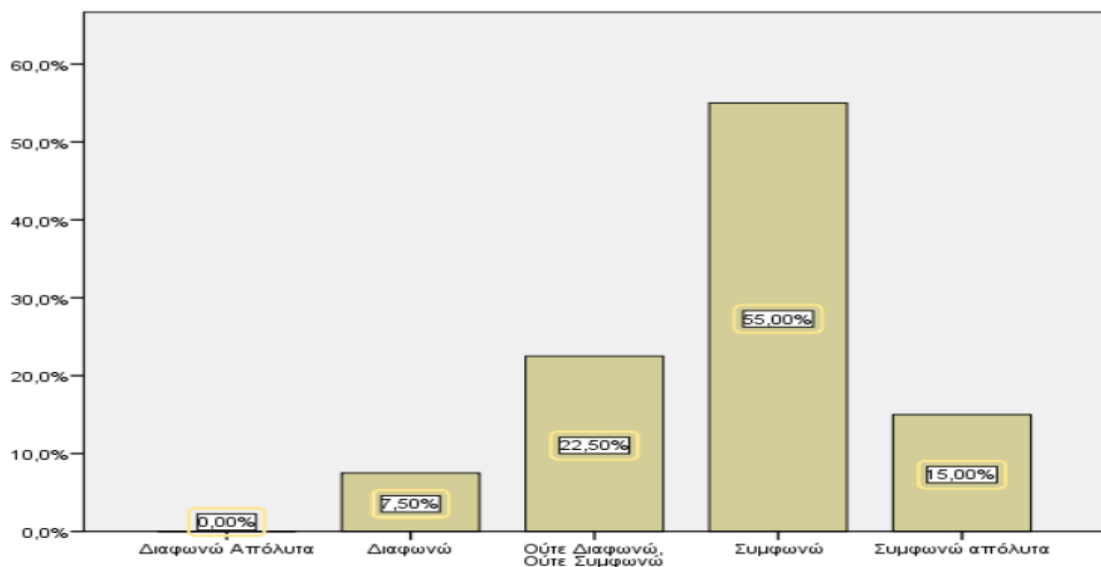
***Γράφημα 35: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που πολλές φορές, ενώ εκφράζουν την θέση τους οι αντιμαχόμενοι, αναγκάζεται να τους διακόπτει.***





Επίσης, μοιρασμένες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αναφορικά με το κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που πολλές φορές, ενώ εκφράζουν την θέση τους οι αντιμαχόμενοι, αναγκάζεται να τους διακόπτει, καθώς το 35% των συμμετεχόντων στην άποψη συμφωνεί με την πρόταση αυτή, ενώ ένα εξίσου 35% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν μπορεί να εκφράσει συμφωνία ή διαφωνία με την άποψη αυτή, ενώ ακολουθεί αντίστοιχα ένα 20% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

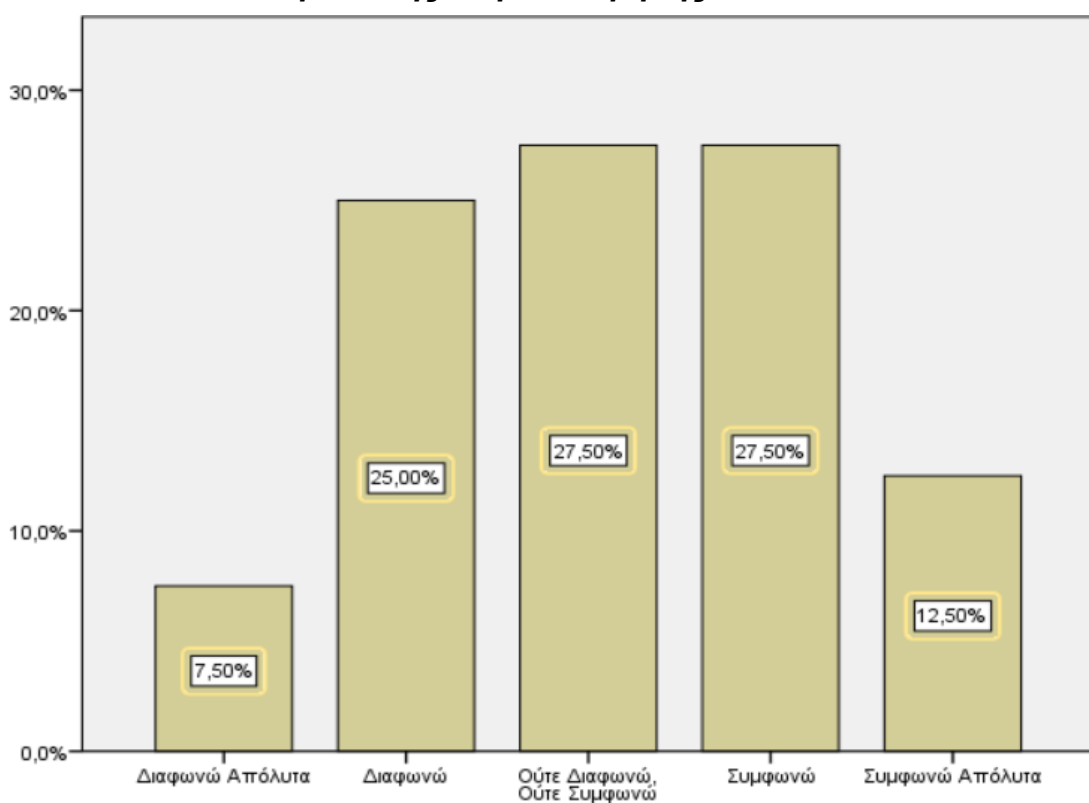
**Γράφημα 36: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής είναι καθοδηγητικός ως προς το ρόλο του στη παρέμβαση για την επίλυση των συγκρούσεων**



Αντίστοιχα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας (ποσοστό 55%) δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη, ότι ο διαμεσολαβητής

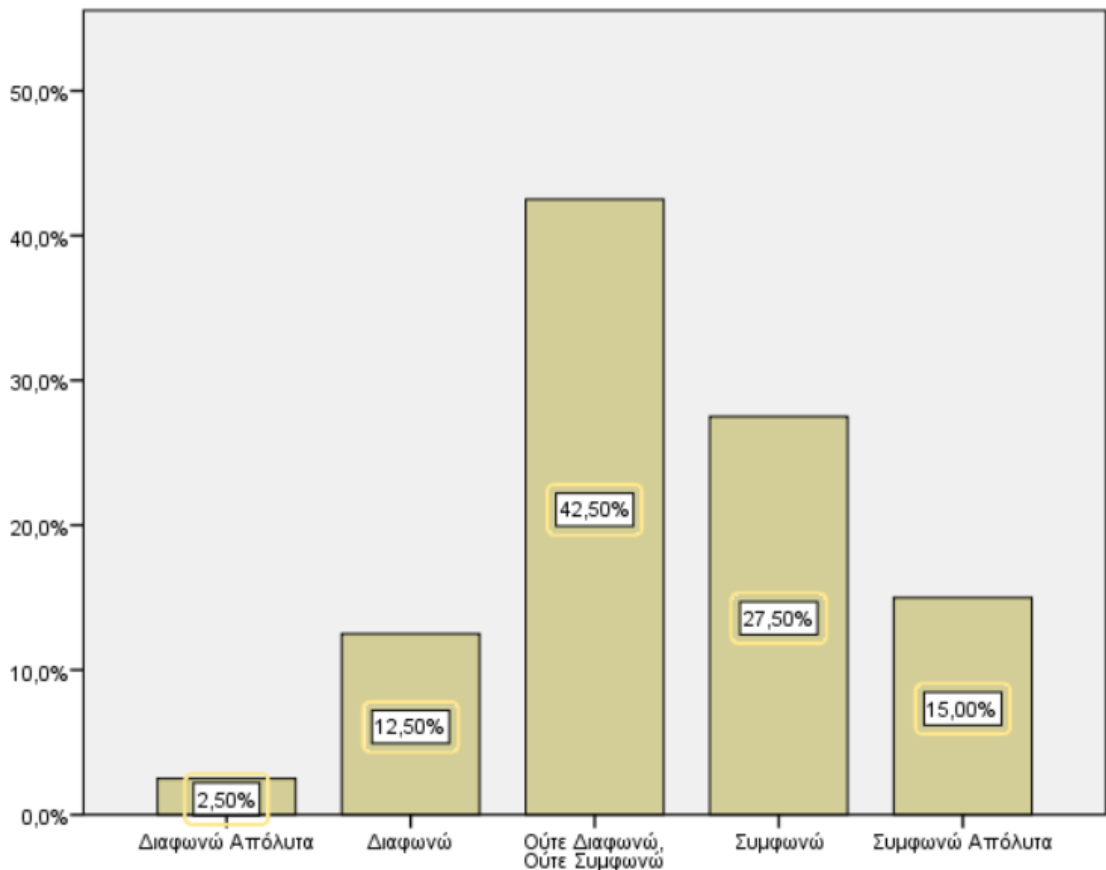
είναι καθοδηγητικός ως προς το ρόλο του στη παρέμβαση για την επίλυση των συγκρούσεων, ενώ αν στο ποσοστό προστεθεί και ένα 15% που δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, τότε το συνολικό ποσοστό συμφωνίας αυξήθηκε στο 70%.

**Γράφημα 37: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής κρατά σημειώσεις κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης**



Επίσης, μοιρασμένες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αναφορικά με το κατά πόσον ο διαμεσολαβητής κρατά σημειώσεις κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης, καθώς το 27,5% των συμμετεχόντων στην άποψη συμφωνεί με την πρόταση αυτή, ενώ ένα εξίσου 27,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν μπορεί να εκφράσει συμφωνία ή διαφωνία με την άποψη αυτή, ενώ ακολουθεί αντίστοιχα ένα 25% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

**Γράφημα 38: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής χρησιμοποιεί εξειδικευμένες τεχνικές επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης / παρέμβασής του**

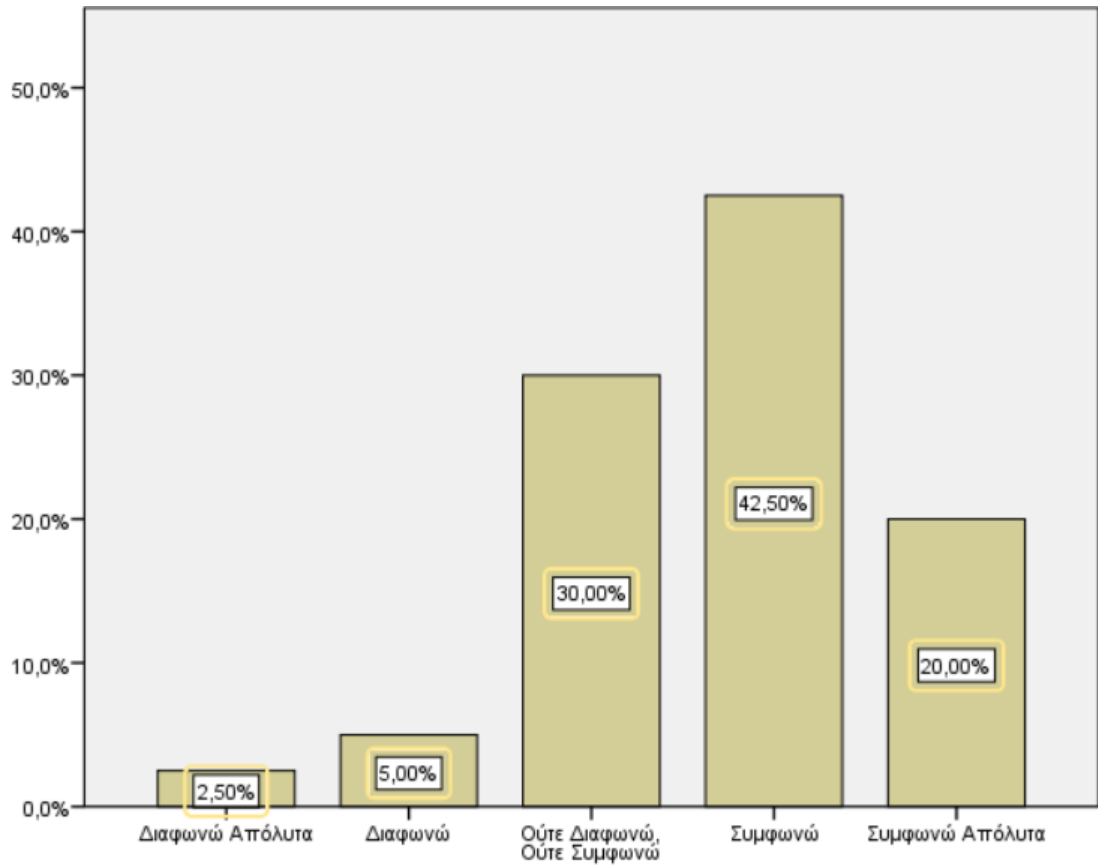


Όσον αφορά το κατά πόσον ο διαμεσολαβητής χρησιμοποιεί εξειδικευμένες τεχνικές επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης / παρέμβασής του, το 42,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί – ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ ακολουθεί ένα 27,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δεν είναι βέβαιοι ότι οι διαμεσολαβητές χρησιμοποιούν εξειδικευμένες τεχνικές επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης / παρέμβασής τους.

Τέλος, είναι ιδιαίτερα θετικό για την εξομάλυνση μιας σύγκρουσης το γεγονός ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνούν με την άποψη, ότι ο διαμεσολαβητής πάντα ενθαρρύνει την εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ αυτού και των αντιμαχόμενων μερών, κάτι το οποίο αντανακλάται από το 62,5% του συνόλου του δείγματος της έρευνά μας.

**Γράφημα 39: Κατά πόσον ο διαμεσολαβητής πάντα ενθαρρύνει την επικοδομητική επικοινωνία μεταξύ αυτού και των αντιμαχόμενων μερών.**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1. Τελικά συμπεράσματα

Παραπάνω, καταγράφηκαν τα αποτελέσματα, όπως αυτά προέκυψαν από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων.

Αναφορικά με το **πρώτο ερευνητικό ερώτημα** σχετικά με το εάν υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη του πληρώματος του πλοίου, η πλειοψηφία (55%) δήλωσε ότι υπάρχουν, κυρίως μεταξύ των συναδέλφων (67,5%) και μεταξύ εργαζομένων διαφορετικής ιεραρχικής διαβάθμισης (42,5%), γεγονός που επιβεβαιώνει προγενέστερες έρευνες και βιβλιογραφία (<https://www.marineinsight.com/life-at-sea/how-conflicts-arise-among-seafarers-on-ships>. <https://www.marineinsight.com/wp-content/uploads/2015/09/seafarers.png>. <https://www.marineinsight.com/wp-content/uploads/2015/09/seafarers.png>).

Ως προς το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**, για τις αιτίες των συγκρούσεών τους, οι βασικές αιτίες φαίνεται να είναι η αύξηση των ωρών εργασίας των εργαζομένων στα πλοία (85%), επιβεβαιώνοντας τη βιβλιογραφία (Obando-Rojas et al., 2004), όπως επιβεβαιώνεται η βιβλιογραφία και ως προς τις εξής αιτίες συγκρούσεών τους: ψυχολογική πίεση κατά τη μετάβαση από τη θάλασσα στη ξηρά και το αντίθετο (πάνω από το 50%) (Johnson et al., 2006. Freeman & McVea, 2005. Kok et al., 2001. WBCSD, 2000. Carroll, 1979. Clarkson, 1995. Brummer, 1991. Friedman, 1970. [ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_el.htm)), δυσκολία προσαρμοστικότητας στην επιστροφή τους στα οικογενειακά τους σπίτια (52,5%) (Progoulaki & Roe, 2011. Trenkner, 2000. Hoecklin, 1996), το άγχος (87,5%) (Progoulaki & Roe, 2011. Trenkner, 2000. Hoecklin, 1996), η δυσκολία επικοινωνίας, συνοχής και συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων (55%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρτινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009 ), η συναισθηματική και ψυχολογική πίεση από το περιορισμένο εργασιακό χώρο (55%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρτινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009), η μη ασφάλεια, οι κανονισμοί, ο περιορισμένος χώρος εργασίας και η μη επαφή

με τον «έξω κόσμο» (45%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009), οι φυσικοί κίνδυνοι του επαγγέλματος (47,5%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009), η ύπαρξη διοικητικών αδικιών εις βάρος τους (50%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009), ανταγωνιστική διάθεση για ιεραρχική άνοδος (50%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009), η μη αρμονική διαφυλική συνύπαρξη και συνεργασία (37,5%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009), μη επαγγελματική ικανοποίηση (42,5%) (Τριαντάρη, 2016, 2018. Θάνος, 2017. Λεμονίδης, 2012. Αρττινοπούλου, 2010. Καρεκλάκη, 2009), ο ανταγωνισμός λόγω μισθολογικής διαφοροποίησης μεταξύ τους (35%), (MASSOP, 2000. ILO, 2001. Matthews, 2003. Sjöfartens Analys Institut, 2004. (Kahveci & Sampson, 2001. Østreng, 2001. Sampson & Zhao, 2003. Theotokas & Progoulaki, 2007. Falck & Heblich, 2007) και οι διαφορετικές απόψεις μεταξύ τους (50%) (.<https://www.marineinsight.com/wp-content/uploads/2015/09/seafarers.png>).

Στις αιτίες δεν εντάσσονται το διαφορετικό υπόβαθρο των εργαζομένων όπως αναφέρεται βιβλιογραφικά (Θεοτοκάς, 2014. Μανιάς, 2010), γεγονός που δείχνει ότι υπάρχει αρμονική σχέση και αποδοχή της διαφορετικότητας μεταξύ των μελών του πληρώματος. Επίσης, δεν υπάρχει ρατσισμός, σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία ((Progoulaki & Roe, 2011. Trenkner, 2000. Hoecklin, 1996.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι δεν υπάρχει αρμονικό εργασιακό κλίμα γεγονός για το οποίο τη βασική ευθύνη έχει η αρμόδια διοίκηση και ηγεσία του κλάδου της ναυτιλίας και η λύση θα μπορούσε να δοθεί από εκεί, καθώς προφανώς δεν υπάρχει μέριμνα για την ύπαρξη αυτού του θετικού εργασιακού κλίματος, άρα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων του πλοίου.

Τέλος, κατά το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα** για τον *τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου*, υπάρχει επιβεβαίωση της βιβλιογραφίας με τις δηλώσεις των ναυτικών, ότι δηλαδή τη διαχείριση των συγκρούσεων αναλαμβάνει ο πλοίαρχος (55%) (McWilliams et

al., 2006), η μέθοδος επίλυσης τω συγκρούσεων είναι η διαμεσολάβηση (40%) (McWilliams et al., 2006), οπότε και υφίσταται παρέμβαση σε κάθε περίπτωση σύγκρουσης (50%) (McWilliams et al., 2006), είναι επιβεβλημένο ο διαμεσολαβητής να έχει ανάλογες δεξιότητες, εμπειρία και ικανότητες για τη διαχείριση των συγκρούσεων (52,5%) (Nelson, 2012), επίσης να είναι οικείο πρόσωπο και έμπιστο στους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση (60%) (Stulberg & Love, 2014. Besemer, 2014), υφίστανται περιφρονητικές επιθέσεις μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης (42%) (Τριαντάρη, 2018, ο διαμεσολαβητής είναι καθοδηγητικός (55%) (Nelson, 2012), και ο διαμεσολαβητής ενθαρρύνει την επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ αυτού και των αντιμαχόμενων (62,5%), ενώ βιβλιογραφικά ο διαμεσολαβητής οφείλει να ενθαρρύνει την επικοινωνιακή επικοινωνία που θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ μόνο των αντιμαχόμενων μερών της σύγκρουσης (Nelson, 2012 ).

Ωστόσο, φαίνεται ότι ο διαμεσολαβητής εκφράζει τις απόψεις του και θέτει ποινές, κάτι για το οποίο δεν συμφωνεί η βιβλιογραφία ως ορθή και αποτελεσματική μέθοδο της διαμεσολάβησης (McWilliams et al., 2006). Επίσης, προβληματισμό αποτελεί και η διανομή των ίσων περίπου απαντήσεων, άρα της άγνοιας των συμμετεχόντων της έρευνας σχετικά με την ύπαρξη ειδικού διοικητικού τμήματος που αναλαμβάνει και έχει την ευθύνη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και του πληρώματος, παρόλο που βιβλιογραφικά υπάρχει (McWilliams et al., 2006). Εξίσου μοιρασμένες είναι και οι θέσεις του δείγματος για το πόσο εισακούουν στις απόψεις του πλοίαρχου, που επιβάλλει τις αποφάσεις του για την επίλυση της σύγκρουσης. Δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς τη διακοπή του λόγου των αντιμαχόμενων μερών στη διαδικασία της διαμεσολάβησης από τον διαμεσολαβητή, γεγονός άλλωστε που δεν υποστηρίζεται βιβλιογραφικά, καθώς βιβλιογραφικά οι εργαζόμενοι δεν εισακούουν στις απόψεις του διαμεσολαβητή (Nelson, 2012 ). Δεν υπάρχει ομοφωνία και ως προς τη διατήρηση σημειώσεων από τον διαμεσολαβητή, όπως πρέπει, βάσει βιβλιογραφίας να γίνεται (Nelson, 2012). Τέλος, φαίνεται να μη χρησιμοποιούνται εξειδικευμένες τεχνικές διαμεσολάβησης από τον πλοίαρχο, όπως συστήνεται βιβλιογραφικά (Nelson, 2012).

Εν κατακλείδι, λοιπόν, διαπιστώνεται ότι υφίσταται ημιμάθεια σε επίπεδο τεχνικών και εφαρμογής της διαμεσολάβησης από τους σύγχρονους πλοιάρχους που αναλαμβάνουν το ρόλο του διαμεσολαβητή σε περιστατικά συγκρούσεων μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου. Απαιτείται, λοιπόν, η επιμόρφωσή τους για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαμεσολαβητικής παρέμβασης.

## **6.2. Περιορισμοί της έρευνας**

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν άνδρες, κάτι αναμενόμενο, καθώς η πλειοψηφία των σπουδαστών στον ναυτιλιακό τομέα είναι άνδρες. Αυτό, ωστόσο περιορίζει τη μελέτη της συσχέτισης μεταξύ του φύλου και των απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον περιορισμός ήταν το ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (55%) ήταν ηλικίας 20-30 ετών. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν μεγάλη εμπειρία (μόλις 5 έτη εμπειρίας, σύμφωνα με το 55%) στο επάγγελμα της ναυτιλίας, συνεπώς ανάλογα με τα βιώματά τους, έτσι και οι δηλώσεις τους για την ύπαρξη, τις αιτίες και τη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ μελών του πληρώματος είναι «φτωχές, περιορισμένες». Μεγαλύτερο εύρος ηλικιακό θα αναδείκνυε την υφιστάμενη κατάσταση προφανώς.

Έτσι, άλλωστε, δικαιολογείται και το ότι οποιαδήποτε συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των ερωτήσεων του κυρίως μέρους του ερωτηματολογίου που θα μπορούσε να δείξει το κατά πόσον υπάρχει συσχέτιση της διαμεσολάβησης με τα δημογραφικά στοιχεία (μέσω crosstabs και chi-square test) είναι άκυρη, καθώς φάνηκε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση.

## **6.3. Προτάσεις μελλοντικών ερευνών**

Παραπάνω διερευνήθηκε το ζήτημα της ύπαρξης, των αιτιών και της διαχείρισης των συγκρούσεων ανάμεσα σε μέλη πληρώματος πλοίου, από



την άποψη εν ενεργεία ναυτικών. Ωστόσο, με δεδομένους του περιορισμούς που προέκυψαν και στα πλαίσια της πρωτοτυπίας της έρευνας και της ανυπαρξίας ερευνών ανάλογης θεματικής, προτείνεται να ακολουθήσει έρευνα, με τη μορφή ερωτηματολογίου (ποσοτική έρευνα) ή ακόμη και συνέντευξης (ποιοτική έρευνας) σε πλοίαρχους, οι οποίοι αφενός έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στο επάγγελμα της ναυτιλίας και σε χώρους εργασίας πλοίων και αφετέρου είναι αυτοί που λαμβάνουν το ρόλο του διαμεσολαβητή. Μέσα από την επιλογή του εν λόγω δείγματος, άλλωστε, από την μία θα φαινόταν το επίπεδο των γνώσεών τους σχετικά με τη διαμεσολάβηση, αλλά και την αναγκαιότητα ή όχι της επιμόρφωσής τους στο τομέα της διαμεσολάβησης, που θεωρητικά και ερευνητικά είναι μία αποτελεσματική παρεμβατική μέθοδος σε υφιστάμενες συγκρούσεις, για την επίλυσή τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Α. Ελληνόγλωσση

- Besemer, C. (2014). *Διαμεσολάβηση μεσολάβηση σε συγκρούσεις*. εκδόσεις Αντιγόνη.
- Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Μετάφραση: Νάνσυ Κουβαράκου, επιμέλεια: Χαράλαμπος Τσορμπατζούδης. Αθήνα: Έλλην.
- Manson, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Πεδίο.
- Stulberg, J.B. & Love, L.P. (2014). *Ανάμεσα στα μέρη: Ο ουδέτερος Τρίτος. Στρατηγικές για μία επιτυχημένη διαμεσολάβηση* (μτφρ. Μαίρη Ορφανού). 2<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Αρτινοπούλου, Β. (2010). *Η σχολική διαμεσολάβηση*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Δημητρόπουλος, Ε. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Θάνος, Θ.Β. (2017). *Σχολική διαμεσολάβηση*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Διάστιχο.
- Θεοτοκάς, Γ. (2014). *Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ναυτιλία- Εμπόριο- Οικονομία* (β' έκδοση). Εκδόσεις Αλεξάνδρεια.
- Καρεκλάκη, Ε. (2009). Με τον «σασμό» αποτρέπονται οι βεντέτες. Έθνος. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [http://www.ethnos.gr/koinonia/arthro/me\\_ton\\_sasmo\\_apotrepontai\\_oi\\_bentetes](http://www.ethnos.gr/koinonia/arthro/me_ton_sasmo_apotrepontai_oi_bentetes) 8054917 [τελευταία ανάρτηση 23.7.2016].
- Κυριαζή, Ν. (2002). «*Η Κοινωνιολογική Έρευνα*», *Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Λεμονίδης, Π. (2012). *Αποκαταστατική δικαιοσύνη* (μεταπτυχιακή εργασία). Θεσσαλονίκη, Τμήμα Νομικής Α.Π.Θ.
- Μανιάς, Ν. (2010). Arcadia- Respectong and Investing in People. *Surveyor*, pp. 17.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*, τόμος 1ος και 2ος. Αθήνα.
- Τριαντάρη, Μ.Σ. (2016). Ρητορική η Τέχνη της Επικοινωνίας από την Αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της.. Αθήνα: εκδόσεις Πολιτεία.
- Τριαντάρη, Σ. (2018). *Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ψαρού, Κ.Μ., & Ζαφειρόπουλος, Κ. (2004). *Επιστημονική έρευνα. Θεωρία και Εφαρμογές στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: εκδόσεις Πολιτεία.

## **B. Ξενόγλωσση**

- Baron, D. (2001). «Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy». *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Brummer, J.J. (1991). Corporate Responsibility and Legitimacy - An Interdisciplinary Analysis. Greenwood Press, Γουέστπορτ. In: L. Moir, «What Do we Mean by Corporate Social Responsibility?». *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva, UN-Dokument A/42/427.

- Burke, L., & Logsdon, J.M. (1996). «How Corporate Social Responsibility Pays Off». *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Carroll, A.B. (1979). «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Responsibility». *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Clarkson, M.B.E. (1995). «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance». *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cockroft, D. (2000). *What can be done to ensure that seafarers are competent?* Singapore: Proceedings of the MPA Quality Shipping Seminar.
- Cohen, L. and Manion, L. (1994). *Research Methods in Education* (fourth edition). London: Routledge.
- Damianakis, M. (2008). Inter-cultural Mediation. *Resolve Journal*, 10, 25-17.
- Det Norske Veritas (DNV) (2004). *Corporate social responsibility in shipping—guidance for shipping companies*. Det Norske Veritas, Technical Report No. 2001–1536, Revision No. 1.
- Elden, R.M. (1962). *Ship Management: A Study in Definition and Measurement*. Cambridge Md.: Cornell Maritime Press.
- Falck, O., & Heblich, S. (2007). «Corporate Social Responsibility Doing Well by Doing Good». *Business Horizons*, 50, 247-254.
- Fimea, M. (1994). "Solving Feuds Without Court: Mediate, Arbitrate: A Growth Business". *Arizona Business Gazette*.
- Fisher, R., Borgwardt, E., & Schneider, A. K. (1994). *Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Freeman, R.E. & McVea, J. (2005). «A Stakeholder Approach to Strategic Management». In: Hitt, M.A., Freeman R.E., & Harrison, J.S. (eds.),

*Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing, 189-207.

Friedman, M. (1970). «The Social Responsibility of Business is to Increase Profits». *New York Times Magazine* (13.9.1970).

Gray-Little, B., Williams, V. S. L., & Hancock, T. D. (1997). An item response theory analysis of the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 443–451.

Harris, M. (2000). *Human resource management—a practical approach* (2<sup>nd</sup> edn.). USA: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.

Hoecklin, L. (1996). *Managing cultural differences, strategies for competitive advantage*. Addison-Wesley, Wokingam.

ILO (2001). *The impact on seafarers' living and working conditions of changes in the structure of the shipping industry. Report for the discussion at the 29<sup>th</sup> Session of the Joint Maritime Commission*. Geneva: Sectoral Activities Programme, JMC/29/2001/3.

International Commission on Shipping—ICONS (2000). *Ships, slaves and competition*. ICONS, Charlestown. Available online at: <http://www.icons.org.au/images/ICONS-fullreport.pdf>. [Last accessed 19 Jan 2008].

ISO Central Secretariat (2010). *ISO 26000 project overview*. Γενεύη.

Johnson, J., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Exploring Corporate Strategy. *Prentice Hall/Financial Times*, 7, 191-192.

Kahveci, E., Lane, T., & Sampson, H. (2002). *Transnational seafarer communities*. SIRC: Cardiff University.

Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R., & Brown, A. (2001). «A Corporate Social Responsibility Audit Within a Quality Management Framework». *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297.

- Lane, T.A.D., Alderton, T., Bloor, M., Kahveci, E., Obando-Rojas, B., Sampson, H., Thomas, M., Winchester, N., & Zhao, M. (2001). *The impact on seafarer's living and working conditions of changes in the structure of the shipping industry*. Geneva: International Labour Organization, Sectoral Activities Programme.
- Lane, T.A.D., Obando-Rojas, B., Wu, B., & Tasiran, A. (2002). *Crewing the international merchant fleet*. London: Lloyd's Register—Fairplay Ltd.
- Matthews, S. (2003). Not as simple as quality against cost. *Lloyd's Shipping Economist*, 25
- Matyók, T.G. (2004). *Oppression at sea: the price of invisibility*. Dissertation presented to the Graduate School of Humanities and Social Sciences of Nova Southeastern University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Nova Southeastern University.
- McWilliams, A., Siegel, D.S., & Wright, P.M. (2006). «Guest Editors' Introduction - Corporate Social Responsibility - Strategic Implications». *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Moore, C. (2003). *The Mediation Process* (3<sup>rd</sup> edition). San Fransisco: Jossey-Bass.
- MORI (1998). *Seafarers' survey: research study conducted for the ITF*. London: Market and Opinion Research International.
- Nelson, L. (2012). What is A Divorce Mediator. Mediation Blog. Lisa Nelson.
- Obando-Rojas, B., Welsh, I., Bloor, M., Lane, T., Badigannavar, V., & Maguire, M. (2004). The political economy of fraud in a globalised industry: the case of seafarers' certifications. *American Sociological Review*, 52(3), 295–313.
- Østreng, D. (2001). *Does togetherness make friends? Stereotypes and intergroup contact on multiethnic-crewed ships*. Tønsberg: Vestfold College Publication Series/Paper 2.

- Papademetriou, G., Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2005). *Manning strategies in greek-owned shipping and the role of outsourcing*. Cyprus: Proceedings of 12<sup>th</sup> International Association of Maritime Economists Conference.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy». *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Progoulaki, M., & Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 10(1), 7-23.
- Relyea, G.F. (1998). "Effective Advocacy in Mediation". California Lawyer.
- Robins, R.W., Fraley, R.C., Roberts, B.W., & Trzesniewski, K. H. (2001). A longitudinal study of personality change in young adulthood. *Journal of Personality*, 69, 617–640.
- Sampson, H., & Zhao, M. (2003). Multilingual crews: communication and the operation of ships. *World English Institute*, 22(1), 31–43.
- Sjofartens Analys Institut (2004). *Manning of ships in EU countries. A maritime information and analysis report*. Goteborg: Sjofartens Analys Institut.
- Sletmo, G.K. (1989). Shipping's fourth wave: ship management and Vernon's trade cycles. *Maritime Policy and Management*, 16(4), 293–303.
- Southampton Solent University (2005). *The mapping of career paths in the maritime industries. Project by Southampton Solent University for the ECSA and the ETWF with the support of the EC*. Available online at: [http://www.mif-eu.org/Career\\_Path\\_Study\\_Report.pdf](http://www.mif-eu.org/Career_Path_Study_Report.pdf)
- Tanimoto, H. (1991). *Mediation and Conciliation in Arbitration*. ICMA X.
- Theotokas, I., & Progoulaki, M. (2007). Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek-shipping. *Maritime Policy and Manage*, 34(4), 383–403.

- Theotokas, I., Lekakou, M., Pallis, A., Syriopoulos, T., & Tsamourgelis, I. (2006). *Greek shipping industry, employment and competitiveness. A study for the Panhellenic Seamen Federation*. Chios: University of the Aegean, Business School, Department of Shipping Trade and Transport.
- Trenkner, P. (2000). «Maritime English. An attempt at an imperfect definition». In: *Proceedings of the Second IMLA Workshop on Maritime English in Asia*. Dalian Maritime University, China. IMLA, Dalian, pp. 1–8.
- UK, P., & Club, I. (1996). *The human factor: a report on manning*. UK P&I Club.
- Ury, W.L., Brett, J.M., & Goldberg, S.B. (1988). The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. *Negotiation Journal*, 4(4), 413-431.
- Wakely, D. (2017). *Mediator Codes of Conduct Canada*. Wakely Mediation.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2000). *Corporate Social Responsibility - Making Good Business Sense*. Γενεύη, σελ. 10.
- Ziebarth, I.E. (1996). Watching Out For Risks. In: *Arbitration. Business Insurance*. Hart Publishing,
- Ziebarth, I.E. (1998). "Mediation and the Human Side of Rules Enforcement". Community Associations Institute Orange County Regional Chapter Newsletter.

## Γ. Διαδίκτυο

- [https://www.ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_el.htm](https://www.ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_el.htm) (6.5.2008).
- <https://www.marineinsight.com/life-at-sea/how-conflicts-arise-among-seafarers-on-ships/>



- <http://www.diamselavisi.gov.gr/selida/oi-istorikes-rizes-tis-diamesolavisis-stin-ellada>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

## Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ   
ΓΥΝΑΙΚΑ
2. Ηλικία: 20-30   
31-40   
41-50   
51-60
3. Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος Λυκείου   
σπουδαστής ΑΕΝ   
απόφοιτος ΑΕΝ   
κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ   
κάτοχος μεταπτυχιακού   
άλλο
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος/η   
άγαμος/η   
διαζευγμένος/η   
χήρος/α
5. Ειδικότητα άσκησης ναυτικού επαγγέλματος:  
Πλοίαρχος   
Αξιωματικός   
Δόκιμος   
Κατώτερο πλήρωμα
6. Χρόνια εμπειρίας/ άσκησης ναυτικού επαγγέλματος:  
λιγότερα από 5   
πάνω από 5   
πάνω από 10

## B. ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

**Οδηγίες:** παρακαλώ όπως συμπληρώσετε σε κάθε μία από τις ακόλουθες ερωτήσεις εάν συμφωνείτε και σε πόσο βαθμό, σε κάθε υποθετική ή υφιστάμενη κατάσταση κατά την γνώμη και την εμπειρίας σας

### A. ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1. Υπάρχουν **συχνά εντάσεις** στον εργασιακό χώρο

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

2. Οι εντάσεις εντοπίζονται συνήθως ανάμεσα σε συναδέλφους

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

3. Υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη του πληρώματος διαφορετικής ιεραρχικής διαβάθμισης

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

### B. ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

4. Το γεγονός ότι έχει αυξηθεί το **ωράριο** και οι απαιτήσεις εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας άσκησης πίεσης στο πλήρωμα

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

5. Δεν είναι αρμονική η συμβίωση με εργαζομένους που έχουν **διαφορετική** πολιτισμική κουλτούρα, αξίες, συνήθειες, ήθη και γλώσσα.

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

6. Υπάρχει **ρατσιστική** αντιμετώπιση προς τα μέλη του πληρώματος διαφορετικής εθνικότητας

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

7. Ασκείται μεγάλη ψυχολογική πίεση κατά τη **μετάβαση** από τη ξηρά στην εργασία στη θάλασσα

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

8. Υπάρχει δυσκολία ως προς τη **προσαρμογή** με τις οικογενειακές συνήθειες και καθημερινό πρόγραμμα της οικογένειας, κατά την επιστροφή από το μακρύ χρονικό διάστημα απουσίας λόγω εργασίας στη θάλασσα

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

9. Το **άγχος** στον εργασιακό χώρο είναι μεγάλο

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

10. Η **διαφορετικότητα** στην ιεραρχία, στην ειδικότητα και στην εθνικότητα κάθε ναυτικού είναι σημαντικοί παράγοντες που κλονίζουν την συνοχή και την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών του πληρώματος του πλοίου

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

11. περιορισμένος εργασιακός **χώρος** συντελεί στην άσκηση ψυχολογικής και συναισθηματικής πίεσης των εργαζομένων

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

12. Οι **συνθήκες** ασφάλειας, οι κανονισμοί, ο χρονικός και χωρικός περιορισμός και η μη επικοινωνία και επαφή με τον «έξω κόσμο» λειτουργεί αρνητικά στη ψυχολογία. Οι ναυτικοί αισθάνονται, για τους λόγους αυτούς, απομονωμένοι και περιορισμένοι

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

13. Οι φυσικοί **κίνδυνοι**, όπως και οι πειρατείες καθιστούν δύσκολο το επάγγελμα, με τον κάθε εργαζόμενο να καλείται να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση και σε θέση μόνιμης άμυνας προς το κάθε τι στον εργασιακό του χώρο

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

14. Υπάρχει **αδικία** από την ηγεσία και τη διοίκηση των ναυτιλιακών εταιρειών

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

15. Η **ιεραρχική** άνοδος αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για κάθε ναυτικό, αλλά και σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του πληρώματος

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

16. Υπάρχει άριστη συνεργασία, επικοινωνία, αμοιβαίος σεβασμός και αποδοχή μεταξύ των **γυναικών και των ανδρών** ναυτικών, κάθε ιεραρχικής κλίμακας



διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

17. Ο αυξανόμενος φόρτος εργασίας και οι περιορισμοί στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν βασικές αιτίες μη **ικανοποίησης** των ναυτικών, βασική αιτία πρόκλησης δυσανασχέτησης και απογοήτευσης, αλλά και βασικό λόγο πρόκλησης εντάσεων στον εργασιακό χώρο

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

18. Η **μισθολογική διαφοροποίηση** αποτελεί σημαντικό συντελεστή αύξησης της ανταγωνιστικότητας και διαμόρφωσης ανάλογου αρνητικού κλίματος μεταξύ των μελών του πληρώματος

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

19. Η διαφωνία στις απόψεις είναι ένας κύριος λόγος που ωθεί σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών του πληρώματος

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

#### Γ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ

20. Η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των ναυτικών γίνεται από τον ειδικό **πλοίαρχο**, ο οποίος κατέχει άλλωστε τις ανάλογες και απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση αυτών

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

21. Η μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων στο πλήρωμα που εφαρμόζεται είναι η **διαμεσολάβηση**, με την έννοια της παρέμβασης ενός αντικειμενικού σε κρίση και άποψη τρίτου, ο οποίος εκπαιδεύει τους αντιμαχόμενους να διαχειρίζονται τα προβλήματα με ήπιο και διαλλακτικό τρόπο



διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

22. Ο **διαμεσολαβητής** σε κάθε σύγκρουση εκφράζει την άποψή του και εάν θεωρηθεί αναγκαίο θέτει ποινές για τη πρόκληση των εντάσεων

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

23. Σε κάθε ένταση, διαφωνία ή σύγκρουση, **δεν υπάρχει ποτέ παρέμβαση τρίτου** για την επίλυσή τους

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

24. Υπάρχει ειδικό τμήμα πληρωμάτων από τη ναυτιλιακή επιχείρηση, που αναλαμβάνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του πλοίου όπου και εργάζομαι

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

25. Ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που στα πλαίσια της παρέμβασής του, θα **καθοδηγεί** την συζήτηση, ώστε να ακούσουν οι αντιμαχόμενοι τις **απόψεις του** και βάσει αυτών, θα αποφασίσει ο ίδιος για την επίλυση των διαφορών των αντιμαχόμενων

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

26. Ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να έχει **ειδίκευση** στην επίλυση των συγκρούσεων, **ιδιαίτερες ικανότητες** και **εμπειρία**

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

27. Ο διαμεσολαβητής είναι ένα **έμπιστο** άτομο και γνωστό στους αντιμαχόμενους

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

28. Πολλές φορές, όταν γίνεται συζήτηση, για την επίλυση των διαφορών μας, είναι συχνές οι **υποτιμητικές εκφράσεις** και οι εκδηλώσεις **επιθετικότητας** και **μίσους**

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

29. Ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που πολλές φορές, ενώ εκφράζουν την θέση τους οι αντιμαχόμενοι, αναγκάζεται να τους **διακόπτει**

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

30. Ο διαμεσολαβητής είναι καθοδηγητικός ως προς το ρόλο του στη παρέμβαση για την επίλυση των συγκρούσεων

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

31. Ο διαμεσολαβητής κρατά σημειώσεις κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

32. Ο διαμεσολαβητής χρησιμοποιεί εξειδικευμένες τεχνικές επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης/ παρέμβασής του

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ



33. Ο διαμεσολαβητής πάντα ενθαρρύνει την επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ αυτού και των αντιμαχόμενων μερών (μεταξύ των αντιμαχόμενων μόνο)

διαφωνώ απόλυτα  διαφωνώ  ούτε διαφωνώ  συμφωνώ  συμφωνώ απόλυτα   
ούτε συμφωνώ

**Σας ευχαριστώ  
για τη συμμετοχή,  
το χρόνο και την  
ειλικρίνειά σας**