



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία.**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Διπλωματική Εργασία:

**Διαχείριση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.
μελέτη περίπτωσης: Συνοριακά Τελωνεία.**

Σερβίνη Παρασκευή

AEM: 000177

Κοζάνη, 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία.**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Κωτσαλίδου Ευδοξία

Α' Επόπτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Β' Επόπτρια: Βέζου Μαρίνα

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΣΕΡΒΙΝΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος): 06/03/2023

Στην κόρη μου, Κατερίνα.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract	8
Εισαγωγή	10
Θεωρητικό μέρος	12
Κεφάλαιο 1ο.....	12
1. Τα συνорιακά τελωνεία	12
1.1 Ιστορική αναδρομή Τελωνειακής Υπηρεσίας	12
1.2 Το όραμα και η αποστολή των ελληνικών τελωνείων	14
1.3 Ο σκοπός της Ελληνικής Τελωνειακής Υπηρεσίας	16
1.4 Οι αρμοδιότητες της Τελωνειακής Υπηρεσίας.....	17
1.5 Ο τρόπος διάρθρωσης των τελωνείων	19
1.6 Το τελωνείο της Νίκης.....	20
Κεφάλαιο 2ο.....	23
2. Η επικοινωνία στους οργανισμούς	23
2.1 Ορισμός επικοινωνίας.....	23
2.2 Οι μορφές της επικοινωνίας	24
2.2.1 Ατομική και συλλογική επικοινωνία	24
2.2.2 Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.....	25
2.2.3 Γραπτή και προφορική επικοινωνία	26
2.2.4 Ηλεκτρονική επικοινωνία.....	27
2.2.5 Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία.....	27
2.2.6 Μορφές επικοινωνίας με βάση τη ροή της.....	29
Κεφάλαιο 3ο.....	33
3. Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς.....	33
3.1 Ορισμός των συγκρούσεων.....	33
3.1 Οι αιτίες των συγκρούσεων	34
3.2 Οι συνέπειες των συγκρούσεων στους οργανισμούς.....	39
3.2.1 Οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	40
3.2.2 Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων	42
3.3 Η διαχείριση των συγκρούσεων.....	43
3.3.2 Στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων	44
3.4.3 Η επίλυση των συγκρούσεων με την παρέμβαση τρίτων.....	48
Μεθοδολογία έρευνας.....	53
Σκοπός της έρευνας.....	53
Ερευνητικά ερωτήματα.....	53

Πληθυσμός της έρευνας	53
Δείγμα της έρευνας.....	54
Εργαλείο της έρευνας	54
Ανάλυση δεδομένων	55
Συμπεράσματα	72
Συζήτηση	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78

Περίληψη

Οι συγκρούσεις είναι μία αναπόφευκτη κατάσταση για κάθε οργανισμό, ενώ οι ίδιες παρατηρούνται τόσο μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ ομάδων. Μπορούν να εκδηλωθούν με διάφορες μορφές και οι επιδράσεις τους άλλες φορές χαρακτηρίζονται ως θετικές και άλλες ως αρνητικές. Καθοριστικός παράγοντας για να επιτευχθούν οι γενικότεροι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός, μέσα στους οποίους ανήκουν και τα τελωνεία, είναι ο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων. Η συγκεκριμένη διπλωματική διατριβή εστιάζει στη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων των τελωνείων σχετικά με τις συγκρούσεις και με τον τρόπο με τον οποίο τις διαχειρίζονται. Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση και το ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου. Με βάση τα αποτελέσματα φάνηκε ότι υπάρχουν συγκρούσεις στα τελωνεία, οι περισσότερες όμως παρατηρούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους και στον προϊστάμενό τους. Επιπλέον οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο και με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.

Λέξεις κλειδιά: *συγκρούσεις, διαχείριση, τελωνεία, οργανισμός*

Abstract

Conflicts are an inevitable situation for any organization, while they are observed both between individuals and between groups. They can manifest in various forms and their effects are sometimes characterized as positive and sometimes negative. A decisive factor to achieve the general goals set by an organization, including customs, is the effective way of managing conflicts. This particular thesis focuses on exploring customs workers' views on conflicts and how, with which they manage them. The quantitative approach and the research tool of the questionnaire were used to conduct the research. Based on the results, it appeared that there are conflicts in customs, but most of them are observed between the workers and their supervisor. In addition, the practices used differ depending on the gender and educational level of the participants.

Key words: *conflicts, management, customs, organization*

Εισαγωγή

Μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, βασικά χαρακτηριστικά του οποίου είναι η ανταγωνιστικότητα και η αβεβαιότητα, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Για αυτόν τον λόγο η σωστή διαχείρισή τους είναι πολύ σημαντική. Οι ίδιες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα άτομα και μπορούν να λειτουργήσουν είτε ωφέλιμα είτε όμως και καταστροφικά για κάθε οργανισμό. Στη δεύτερη περίπτωση μετατρέπουν το κλίμα που επικρατεί σε αρνητικό, διαταράσσουν την ισορροπία του οργανισμού και γενικότερα επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα και την πρόοδό του. Άλλωστε καθοριστικός παράγοντας για να επιτυγχάνονται οι στόχοι των οργανισμών είναι η επίλυση κάθε σύγκρουσης που μπορεί να εμφανιστεί.

Όπως σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στα τελωνεία, μέσω των καθημερινών αλληλεπιδράσεων ατόμων που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, διαφορετικούς στόχους και ενδιαφέροντα, κάποια στιγμή θα εμφανιστούν συγκρούσεις. Οι ίδιες μπορούν να μειώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και γενικότερα να επηρεάσουν την αποδοτικότητά τους. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους είναι βασική, εφόσον μπορεί να εξασφαλίσει ένα υγιές και δημιουργικό περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει στην εύρυθμη λειτουργία των τελωνείων.

Απώτερος στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων στα τελωνεία της Νίκης, της Κρυσταλλοπηγής και της Δοϊράνης. Έτσι αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συνοριακά τελωνεία. Αφού γίνει μία ιστορική αναδρομή της τελωνειακής υπηρεσίας, θα παρουσιαστεί το όραμα και η αποστολή των τελωνείων της Ελλάδος. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στον σκοπό της Ελληνικής Τελωνειακής Υπηρεσίας και στις αρμοδιότητες αυτής. Θα παρουσιαστεί ο τρόπος, με τον οποίο διαρθρώνονται τα τελωνεία και τέλος Ακολούθως θα γίνει συγκεκριμένα λόγος για το τελωνείο της Νίκης.

Στη συνέχεια το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με την επικοινωνία στους οργανισμούς. Αφού οριστεί η ίδια, στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι διάφορες μορφές που έχει. Τέλος στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικού μέρους θα παρουσιαστούν οι συγκρούσεις στους οργανισμούς. Μετά τον εννοιολογικό προσδιορισμό τους, θα αναλυθούν οι κύριες αιτίες τους, καθώς και οι συνέπειες που μπορεί να έχουν για τους οργανισμούς. Τέλος θα παρουσιαστούν οι τρόποι διαχείρισης αυτών.

Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού μέρους θα ακολουθήσει το ερευνητικό, στο οποίο, αφού παρουσιαστούν ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας, θα ακολουθήσει η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Μετά την ολοκλήρωσή της θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα, στα οποία κατέληξε η έρευνα, ενώ η εργασία θα ολοκληρωθεί με τη συζήτηση γύρω από αυτά.

Θεωρητικό μέρος

Κεφάλαιο 1ο

1. Τα συνοριακά τελωνεία

1.1 Ιστορική αναδρομή Τελωνειακής Υπηρεσίας

Η Τελωνειακή Υπηρεσία, οργανώθηκε το 1818 στον υπό Οθωμανική κυριαρχία Ελλαδικό χώρο σύμφωνα με το διοικητικό σύστημα της Γαλλίας, και υπαγόταν στο Υπουργείο Οικονομικών της Οθωμανικής αυτοκρατορίας. Ο ρόλος της ήταν κυρίως εισπρακτικός και παράλληλα η δίωξη του λαθρεμπορίου. Ολόκληρη η λειτουργία της βασίστηκε σε καινοτόμους και ρηξικέλευθους, για εκείνη την εποχή, θεσμούς, ένας εκ των οποίων ήταν η αποκέντρωση μέσα από τη δημιουργία των τελωνειακών περιφερειών και του αντίστοιχου νομοθετικού πλαισίου, το οποίο στήριξε την ψήφιση του Τελωνειακού Κώδικα (Νόμος 1165/1918). Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό νομοθετικό κείμενο, το οποίο θεμελίωσε όλες τις διαδικασίες που συμβαίνουν στα τελωνεία και ενίσχυσε σε πολύ μεγάλο βαθμό το εμπόριο (ΑΑΔΕ, 2022). Ακολούθως το 1830, μετά τη δημιουργία του νέου Ελληνικού Κράτους, οι πρώτοι θεσμοί που υπήρχαν, με στόχο τη προστασία της εδαφικής ακεραιότητας του και την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για τη λειτουργία του, ήταν από τη μία ο Τακτικός Στρατός και το Πολεμικό Ναυτικό και από την άλλη η Τελωνειακή Υπηρεσία. Αναλυτικότερα στις 25 Μαρτίου 1833 ιδρύθηκε το πρώτο τελωνείο της Ελλάδος, στη Σύρο, και δύο έτη μετά τα τελωνεία του Πειραιά, της Ύδρας, της Πάτρας και του Ναυπλίου. Φαίνεται λοιπόν ότι η Τελωνειακή Υπηρεσία είναι ίσως η παλαιότερη διοικητική υπηρεσία της Ελλάδας, η οποία στη σύγχρονη εποχή ανήκει στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (ΑΑΔΕ, 2022).

Το 1931 στην κυριότητα της Τελωνειακής Υπηρεσίας περιήλθαν πολεμικά πλοία, τα οποία υπάγονταν στη νέα υπηρεσία, που ονομαζόταν «Θαλάσσια Οικονομική Αστυνομία (Θ.Ο.Α.)». Ο ρόλος της ήταν να ελέγχει τα πλοία και τα φορτία και ταυτόχρονα να φροντίζει για τη δίωξη του λαθρεμπορίου στη θάλασσα. Με το πέρασμα των ετών αποκτήθηκαν περισσότερα πλοία, τα οποία ονομάστηκαν «Πλοία Δίωξης Λαθρεμπορίου» (Π.Δ.Λ.). Τα πλοία αυτά το 2004 παραχωρήθηκαν στο Λιμενικό Σώμα

για να καλυφθούν οι ανάγκες που δημιούργησαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα εκείνον τον χρόνο. Δύο δεκαετίες μετά, το 1951, η Τελωνειακή Υπηρεσία της Ελλάδας έγινε ένα από τα 13 βασικά μέλη του Συμβουλίου Τελωνειακής Συνεργασίας, που σήμερα ονομάζεται Παγκόσμιος Οργανισμός Τελωνείων (ΑΑΔΕ, 2022).

Έτος ορόσημο για τα ελληνικά τελωνεία θεωρήθηκε το 1961, όταν υπογράφηκε η Συμφωνία Σύνδεσης ανάμεσα στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), η οποία τότε είχε πρωτοϊδρυθεί. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η Ελλάδα ήταν η πρώτη χώρα που υπέγραψε τη συγκεκριμένη συμφωνία. Οι διαπραγματεύσεις στέφθηκαν με επιτυχία και έτσι στις 28 Μαΐου του 1979 υπογράφηκε και η Πράξη Προσχώρησης της Ελλάδας στην ΕΟΚ, η οποία τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 1981. Το 1977 η Διοίκηση της Τελωνειακής Υπηρεσίας στο επιτελικό επίπεδο, η οποία συνυπήρχε μαζί με την Φορολογική Διοίκηση και τις Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου Οικονομικών, μετατράπηκε σε ανεξάρτητη γενική διεύθυνση και ονομάστηκε Γενική Διεύθυνση Τελωνείων (ΑΑΔΕ, 2022).

Στη συνέχεια το 1993, με την υπογραφή της συνθήκης του Μάαστριχ, η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και το ίδιο έτος ανατέθηκε στην Τελωνειακή Υπηρεσία, η αρμοδιότητα να βεβαιώνει και να εισπράττει τους Ειδικούς Φόρους Κατανάλωσης (ΕΦΚ) και να παρακολουθεί την ενδοκοινοτική κυκλοφορία, ελέγχοντας ταυτόχρονα όλα τα προϊόντα που έπρεπε να φορολογηθούν, όπως τα πετρελαιοειδή, τα καπνικά και τα αλκοολούχα. Με αυτόν τον τρόπο η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων πήρε το όνομα Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης. Το 2009, λόγω των αλλαγών που παρατηρήθηκαν στους κόλπους της Τελωνειακής Υπηρεσίας, εξαιτίας της ενιαίας εσωτερικής αγοράς και της εφαρμογής του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα, τέθηκε σε ισχύ ο νέος Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας (Νόμος 2960/2001), ο οποίος με διάφορες τροποποιήσεις ισχύει μέχρι και σήμερα, ενώ δρομολογήθηκαν και πολλές ακόμα βασικές τροποποιήσεις για να θεσπιστεί ένα κατάλληλο νομικό πλαίσιο που θα μπορεί να καθιερώσει και τις ηλεκτρονικές τελωνειακές συναλλαγές (E-customs) (ΑΑΔΕ, 2022).

Τέλος, στη σύγχρονη εποχή η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και ΕΦΚ μαζί με τις Επιτελικές Ελληνικές Διευθύνσεις και τις Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές

Τελωνειακές Αρχές αποτελούν ένα σύνολο από οργανικές μονάδες της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ). Όλες οι διατάξεις που περιλαμβάνει ο υπαλληλικός κώδικας ισχύουν για όλους τους τελωνειακούς υπαλλήλους, οι οποίοι, εξαιτίας των εξειδικευμένων καθηκόντων που έχουν, οφείλουν να φορούν στολή, έχοντας ταυτόχρονα το δικαίωμα της οπλοφορίας. Επιπλέον, κατέχουν αρμοδιότητες και δικαιώματα παρόμοια με τους ειδικούς ανακριτικούς υπαλλήλους σχετικά με τη δασμοφοροδιαφυγή, τις τελωνειακές παραβάσεις και τα αδικήματα περί λαθρεμπορίας (ΑΑΔΕ, 2022).

1.2 Το όραμα και η αποστολή των ελληνικών τελωνείων

Το όραμα των ελληνικών τελωνείων είναι να μπορέσουν να δημιουργηθούν τα τελώνια του μέλλοντος. Αναλυτικότερα στοχεύουν:

- σε νέες πιο γρήγορες και πιο ασφαλείς ηλεκτρονικές υπηρεσίες για όλες τις επιχειρήσεις, μέσα σε ένα σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον, το οποίο θα ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό το εμπόριο και τα τελωνεία.
- στην εξασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση όλων των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες, πάντα με την κατάλληλη ευαισθησία προς τις ανάγκες που έχει η κοινωνία και με την εξασφάλιση όλων των δημοσιονομικών συμφερόντων.
- στην εδραίωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και στους πολίτες.
- στην επίτευξη συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης όλων των υπαλλήλων, προκειμένου να διευρύνουν τις δεξιότητές τους, στην απόκτηση και διάχυση των γνώσεων τους καθώς και στην ευέλικτη ικανότητα προσαρμογής τεχνολογίας στις οργανικές δομές και στις νέες παραγωγικές διαδικασίες
- στη βελτίωση της διαφάνειας και προστασία αυτής μέσα από την τυποποίηση όλων των διαδικασιών.

- στη μείωση των παθογενειών που παρατηρούνται στον τομέα του εμπορίου, μέσω της καταπολέμησης διαφόρων φαινομένων, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε εκτροπές, εγκυμονώντας έτσι κινδύνους για την ασφάλεια των πολιτών, για την υγεία τους, για την οικονομία και για το νόμιμο εμπόριο (ΑΑΔΕ, 2022).

Για να μπορέσει να γίνει πράξη το όραμα της Τελωνειακής Υπηρεσίας θα πρέπει όλοι να δεσμευτούν στην καθημερινότητά τους και να καταβάλουν διαρκείς και αδιάκοπες προσπάθειες, οι οποίες θα βασίζονται στην καλή συνεργασία, όχι μόνο ενδοϋπηρεσιακά, αλλά και με κάθε φορέα. Με αυτόν τον τρόπο το νέο στρατηγικό σχέδιο της υπηρεσίας θα μπορέσει να εξασφαλίσει την εξωστρέφεια και την αλλαγή της νοοτροπίας της (ΑΑΔΕ, 2022).

Αναφορικά με την αποστολή των τελωνείων, λόγω των εξελίξεων που παρατηρούνται στον οικονομικό τομέα, είναι επιτακτική ανάγκη ο εκσυγχρονισμός τους για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους και για να ανταποκριθούν σε όλες τις νέες προκλήσεις. Εξάλλου ο ρόλος τους στον τομέα του εμπορίου είναι πολύ σημαντικός σε τοπικό και σε παγκόσμιο επίπεδο και κατ'επέκταση η παγκοσμιοποίηση στον χώρο του εμπορίου προαναγγέλλει αναμφίβολα την οικονομική ευημερία, με βασική προϋπόθεση την εξασφάλιση της διαφάνειας, την ισότιμη μεταχείριση όλων των οικονομικών φορέων, για να μην υπάρχουν διαστρεβλώσεις του υγιούς ανταγωνισμού και τη διαρκή πραγματοποίηση ελέγχων, χωρίς όμως να τίθενται εμπόδια στην ελεύθερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων (ΑΑΔΕ, 2022).

Όλα τα παραπάνω αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της αποστολής που έχει αναλάβει η Τελωνειακή Υπηρεσία, η οποία δεν περιορίζεται πλέον στον παραδοσιακό ρόλο της, ούσα δηλαδή ένας απλός δημοσιονομικός μηχανισμός, αλλά επικεντρώνεται στην προσπάθεια να διευκολυνθούν οι εμπορικές συναλλαγές με την επίδειξη μεγάλου ενδιαφέροντος για το κοινωνικό σύνολο. Συγκεντρωτικά, η αποστολή της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων & ΕΦΚ είναι η ακόλουθη:

- η άσκηση της τελωνειακής πολιτικής
- η εφαρμογή της δημοσιονομικής πολιτικής, σχετικά με τη βεβαίωση και την είσπραξη των εθνικών και των κοινοτικών εσόδων των τελωνείων.

- ο έλεγχος της τήρησης κάθε απαγόρευσης και περιορισμού των εισαγόμενων, και εξαγόμενων προϊόντων, κάτω από οποιοδήποτε τελωνειακό καθεστώς.
- η προστασία του οικονομικού και κοινωνικού χώρου, καθώς και της εσωτερικής αγοράς όλων των τελωνειακών εδαφών, που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε συνεργασία της και με άλλες Τελωνειακές Διοικήσεις κρατών που ανήκουν σε αυτή.
- η εφαρμογή και η τήρηση των ρυθμιστικών και κανονιστικών διατάξεις που σχετίζονται με την κυκλοφορία των οχημάτων, των εμπορευμάτων και των προσώπων, κατά τη διάρκεια της εισόδου και της εξόδου τους από τα ελληνικά τελωνεία (ΑΑΔΕ, 2022).

1.3 Ο σκοπός της Ελληνικής Τελωνειακής Υπηρεσίας

Οι στόχοι που έχει αναλάβει η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & ΕΦΚ είναι οι ακόλουθοι (ΑΑΔΕ, 2022):

- η προστασία των εθνικών ενωσιακά οικονομικών συμφερόντων και συγχρόνως η συλλογή και η αύξηση των δημοσίων εσόδων με την εξασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής της νομοθεσίας της σχετικής με τα τελωνεία.
- η προστασία του περιβάλλοντος, της πανίδας, της χλωρίδας, της πολιτιστικής κληρονομιάς, της ασφάλειας και της υγείας των πολιτών από οποιαδήποτε παράνομη διακίνηση επικίνδυνων ή απαγορευμένων προϊόντων, τα οποία υπόκειται σε πολύ σημαντικές απαγορεύσεις και περιορισμούς.
- η καταπολέμηση της φορολογικής τελωνειακής απάτης από κάθε επιχείρηση και ιδιώτη, η οποία μπορεί να στερήσει σημαντικά έσοδα από την κυβέρνηση.
- η ενίσχυση της θέσης που έχει η χώρα στο πλαίσιο του διεθνούς εμπορίου, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες προς κάθε οικονομικό φορέα και συναλλασσόμενο μέσω της χρήσης απλούστερων και ταχύτερων τελωνειακών διαδικασιών και της αξιοποίησης των τεχνολογιών της πληροφορικής.

- η εξασφάλιση της συνεργασίας της με κάθε ελεγκτική υπηρεσία, που ανήκει στην ΑΑΔΕ για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και της φοροδιαφυγής, του ηλεκτρονικού οργανωμένου εγκλήματος και την ενίσχυση του αγώνα έναντι της εμπορίας των ανθρώπων, των όπλων και των ναρκωτικών (ΑΑΔΕ, 2022).

1.4 Οι αρμοδιότητες της Τελωνειακής Υπηρεσίας

Στις αρμοδιότητες των τελωνείων περιλαμβάνονται πολύ συγκεκριμένα καθήκοντα. Αναλυτικότερα τα τελωνεία είναι υπεύθυνα:

- η εφαρμογή των διατάξεων του Εθνικού Τελωνειακού Κώδικα, του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα, ο οποίος τώρα ονομάζεται Ενωσιακός, και της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας σχετικά με την παρακολούθηση κάθε προϊόντος που υπόκειται σε ΕΦΚ και κάθε πρόδρομης ουσίας.
- η εφαρμογή της τελωνειακής, τη δασμολογικής και τη φορολογικής νομοθεσίας και οποιαδήποτε άλλης νομοθεσίας που σχετίζεται με την κοινωνική υπηρεσία.
- η εφαρμογή του διεθνούς δικαίου σχετικά με την τελωνειακή δραστηριότητα.
- η βεβαίωση και η είσπραξη των δασμών, ο ΕΦΚ, του τέλους ταξινόμησης, του ΦΠΑ και όλων των φορολογικών τελών, δικαιωμάτων και εισφορών με βάση τη νομοθεσία που ισχύει.
- η διαχείριση του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος τελωνείων και του τελωνειακού ελέγχου και η τήρηση των διατυπώσεων, των απαγορεύσεων και των περιορισμών σχετικά:
 1. με τη διακίνηση όλων των εμπορευμάτων, που εισάγονται ή εξάγονται προς τα εδάφη που ανήκουν σε κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου δεν εφαρμόζεται όμως η οδηγία ΕΕ 112/2006, προς χώρες ΕΖΕΣ και προς τρίτες χώρες, οι οποίες βρίσκονται υπό καθεστώς ειδικής τεχνικής παρακολούθησης.
 2. με την παραγωγή και τη διακίνηση πρόδρομων ουσιών.

3. με την παραγωγή και τη διακίνηση προϊόντων, τα οποία υπόκεινται σε ΕΦΚ, αλλά και οχημάτων, που έχουν επιβαρυνθεί με το τέλος ταξινόμησης.
4. με τη διεθνή διακίνηση των μεταφορικών μέσων και των ταξιδιωτών.
 - Η δίωξη της λαθρεμπορίας και των έκνομων πράξεων, οι οποίες μπορούν να παραβιάσουν την εθνική, την κοινοτική και τη διεθνή νομοθεσία, που σχετίζεται με τα τελωνεία.
 - η ανταλλαγή, η διαχείριση και η εκμετάλλευση πληροφοριών που περιλαμβάνονται στις τελωνειακές αρχές μέσα από τα πληροφοριακά συστήματα, οι οποίες αφορούν:
 1. ζητήματα παρατυπίας ή απάτης κατά των εθνικών πόρων των ίδιων πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης
 2. παράνομη διακίνηση ραδιενεργών υλικών και των αποβλήτων αυτών, ψυχοτρόπων ουσιών, τοξικών και επικίνδυνων ουσιών, ναρκωτικών, εκρηκτικών υλών, όπλων, προϊόντων τεχνολογίας και διττής χρήσης, προϊόντων που μπορεί να παραβιάζουν τα δικαιώματα της διανοητικής ιδιοκτησίας και της προστασίας ειδών άγριας χλωρίδας και πανίδας, τα οποία βρίσκονται υπό καθεστώς εξαφάνισης, λαθρομετανάστευση, αλιεία και μεταφορές
 3. η προστασία των αντικειμένων της πολιτιστικής κληρονομιάς και της αρχαιοκαπηλίας
 4. τα διεθνή εμπορικά μέτρα και τους ελέγχους του αποκλεισμού ή τους ελέγχους, η εφαρμογή των οποίων ανήκει στην Τελωνειακή Υπηρεσία
 5. την παραβίαση της νομοθεσίας της σχετικής με την προστασία του νομίσματος
 6. τη νομιμοποίηση των εσόδων εκ μέρους εγκληματικών δραστηριοτήτων
 7. την εφαρμογή κάθε διάταξης που σχετίζεται με την προστασία της αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του τελωνειακού εδάφους (Π.Δ. 117/06, Π. Δ. 231/07, Νόμος 2960/01).

- η προστασία της δημόσιας υγείας και της κοινωνίας, ελέγχοντας τα μέσα μεταφοράς, τις αποσκευές και τα πρόσωπα στα σημεία εισόδου και εξόδου στο τελωνειακό έδαφος και στους τελωνειακούς περιβόλους.
- η εποπτεία, ο έλεγχος και η διαφύλαξη των χώρων που θεωρούνται τελωνειακοί περίβολοι, καθώς και των αποθηκών προσωρινής εναπόθεσης, που θεωρούνται τελωνειακές ζώνες.
- ο έλεγχος των ρευστών διαθεσίμων που μεταφέρουν πρόσωπα που εισέρχονται και εξέρχονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με βάση τις κοινοτικές ρυθμίσεις.

Οι διοικήσεις των τελωνείων, συνεργαζόμενες με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τελωνείων, στοχεύουν στην ύπαρξη σύγχρονων τελωνείων στο πλαίσιο του 21ου αιώνα. Για αυτόν τον λόγο προσπαθούν να απλοποιούν και να διεκπεραιώνουν πιο γρήγορα τις ελληνικές διαδικασίες, να ενισχύουν το ηλεκτρονικό τελωνείο, να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών, να ανταλλάσσουν πληροφορίες μέσα από προηγμένα πληροφοριακά συστήματα και έξυπνες μεθόδους για την ανάλυση κινδύνου, έτσι ώστε να εντοπίζουν τους κινδύνους σχετικά με την προστασία και την ασφάλεια και να συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις και φυσικά με όλους τους άλλους οργανισμούς (<https://www.unece.org/>).

1.5 Ο τρόπος διάρθρωσης των τελωνείων

Από την 1η Ιανουαρίου του 2017 η ΓΓΔΕ ονομάστηκε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και έπαψε να βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών. Αντίστοιχα, η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & ΕΦΚ, εκπρόσωπος της οποίας είναι ο κάθε γενικός διευθυντής, που είναι υπεύθυνος για την εποπτεία και τον συντονισμό της εκάστοτε Τελωνειακής Υπηρεσίας, διοικητικά ανήκει στην ΑΑΔΕ (ΑΑΔΕ, 2022).

Η Τελωνειακή Υπηρεσία περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες υπηρεσιών:

- Πέντε (5) Δ/νσεις Κεντρικής Υπηρεσίας,

- Τρεις (3) Τελωνειακές Περιφέρειες (Αττικής, Θεσσαλονίκης, Αχαΐας),
- Δύο (2) Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων (ΕΛ.Υ.Τ Αττικής και Θεσσαλονίκης),
- Ειδικές Αποκεντρωμένες Αρχές
- Περιφερειακές Τελωνειακές Αρχές (ΑΑΔΕ, 2022)

Επίσης, υπάρχουν 94 τελωνεία τα οποία βρίσκονται: στα σημεία εισόδου - εξόδου της Ε.Ε (Λιμάνια μείζονος ενδιαφέροντος, νησιά, αεροδρόμια, χερσαία σύνορα με τρίτες χώρες), και στο εσωτερικό της χώρας. Συγκεκριμένα, σήμερα λειτουργούν:

- 41 τελωνεία Α΄ τάξης (επιπέδου Δ/νσης).
- 50 εξαρτημένα Τελωνεία Β΄ τάξης (επιπέδου τμήματος)
- 3 εξαρτημένα τελωνεία Γ΄ τάξης (επιπέδου Γραφείου).

1.6 Το τελωνείο της Νίκης

Το τελωνείο της Νίκης πήρε την ονομασία του από το χωριό Νίκη, στο οποίο και λειτουργεί περίπου από τα έτη 1918 και 1920. Αρχικά, ονομαζόταν τελωνείο Νεγκότσανης,, από το λατινικό ιγκουάτσια δηλαδή μέσα στα έλη, λόγω του ελώδους εδάφους που είχε το χωριό. Όσον αφορά στη χωρική αρμοδιότητα του, αυτή περιορίζεται στο σημείο εισόδου και εξόδου, το οποίο βρίσκεται στον πρώην Δήμο Κάτω Κλεινών και στο σημερινό Δήμο Φλώρινας, πάνω στα σύνορα της Ελλάδας με τη Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας (Βράντση, 2021).

Το τελωνείο Νίκης κατασκευάστηκε με διεθνείς προδιαγραφές ως σύγχρονη πύλη εισόδου και υπήρξε δεύτερος στη τάξη σταθμός εισόδου από τον Βορρά, μετά το τελωνείο Ευζώνων. Η συνοριακή διέλευση Νίκης Μετζίτλια, ενώνει την Ελλάδα με τη Βόρεια Μακεδονία και αποτελεί το ένα από τα τρία σημεία διέλευσης οδικώς των δυο χωρών. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα άλλα σημεία διέλευσης είναι μέσω Ευζώνων-Μπογκορόνιτσα και μέσω Δοϊράνης. Έχει καταταγεί στα τελωνεία Β τάξεως, όσον αφορά στο αυτοτελές τμήμα που περιλαμβάνει, ενώ έχει ταυτόχρονα αρμοδιότητες περί διεθνών οδικών μεταφορών, επιβατών, φορτηγών, αυτοκινήτων, παραμεθόριων

περιοχών, τήρησης διατυπώσεων και λειτουργίας ΚΑΕ Νίκης και εκτελωνισμού των ζώντων και σφαγέντων ζώων. Από το τελωνείο αυτό δεν επιτρέπεται να εξάγονται και να εισάγονται προϊόντα ΕΦΚ. **Οι τελωνειακές αρχές** ασκούν επιτήρηση σε κάθε εμπόρευμα που εισέρχεται στο τελωνειακό έδαφος της κοινότητας από τη στιγμή της εισόδου του και εφόσον πρόκειται για μη κοινοτικό εμπόρευμα, έχουν ευθύνη κατά την τήρηση των διατάξεων της τελωνειακής εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας περί εισαγωγής. Επίσης, έχουν θεσμοθετηθεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες εμπλεκόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και τροφίμων για τη διενέργεια των απαιτούμενων ελέγχων στα σύνορα κατά την είσοδο των εμπορευμάτων στο Τελωνειακό έδαφος της κοινότητας. Κτηνιατρικοί και φυτο-υγειονομικοί έλεγχοι πιστοποιούν την ασφάλεια, την καταλληλότητα ή την επικινδυνότητα των εμπορευμάτων. Η σημασία που έχει η λειτουργία του τελωνείου αυτού είναι πολύ μεγάλη, όπως φαίνεται και μέσα από τα στοιχεία του έτους 2018, με βάση τα οποία διακινηθέντα φορτηγά αυτοκίνητα στην είσοδο της Ελλάδας έφταναν τα 9545 και στην έξοδο τα 17.980. Επιπλέον τα διακινηθέντα επιβατικά οχήματα τρίτων χωρών έφταναν τα 122.704 στην είσοδο της χώρας και τα 122.773 στην έξοδο. Παρά το ότι το κτίσμα του τελωνείου είναι καινούργιο, υπάρχουν διάφορες ελλείψεις εποπτικών μέσων ελέγχου των αυτοκινήτων, των επιβατών και των φορτηγών. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά το τρέχον έτος 2022 χορηγήθηκαν στο τελωνείο δυο μηχανήματα X RAY, για τον έλεγχο των αποσκευών των επιβατών κατά την είσοδο στη χώρα και κατά την έξοδο. Ο έλεγχος των επιβατών είναι δειγματοληπτικός και περιορίζεται σε οπτικό έλεγχο του αυτοκινήτου, σε προφορική δήλωση για το περιεχόμενο των αγορών και μόλις πρόσφατα σε έλεγχο με X RAY. Ωστόσο, αυξάνεται συνεχώς η κίνηση των Ελλήνων προς τη Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας, αλλά και η αντίστοιχη των πολιτών της χώρας αυτής προς την Ελλάδα με επιβατικά Ι.Χ καθώς και με λεωφορεία για τουρισμό. Το τελωνείο της Νίκης βρίσκεται σε απόσταση μόλις 16,7 από τη δεύτερη μεγαλύτερη πόλη της Δημοκρατίας της Βόρειας Μακεδονίας, το Μοναστήρι (Μπίτολα) και 33,4 χλμ από την πόλη της Φλώρινας, οπότε προτείνεται η επίσκεψη στη γείτονα χώρα για φθηνά καύσιμα και γενικά αγορές προσωπικών ειδών. Επίσης, υπάρχουν και πολλές ακόμη μεγάλες ελληνικές πόλεις, όπως είναι η Καστοριά, το Αμύνταιο, η Έδεσσα και η Κοζάνη, από τις οποίες έρχονται πολλοί επισκέπτες προς τη χώρα αυτή για τους παραπάνω λόγους. Αποτέλεσμα είναι η τεράστια αύξηση της επισκεψιμότητας και του φόρτου εργασίας των υπαλλήλων του τελωνείου. Σήμερα στο τελωνείο εργάζονται 22 άτομα , σε 4 βάρδιες 48ώρου των πέντε (5) ατόμων και ο προϊστάμενος με τον

υπάλλληλο στη θέση της γραμματειακής υποστήριξης σε 5νθήμερη βάση. Ο φόρτος εργασίας διαφαίνεται και από την τεράστια αύξηση που σημειώθηκε στα έσοδα λόγω εισπράξεων των δασμών και του ΦΠΑ των διερχομένων για είδη πέρα από τη δικαιούμενη ατέλεια, έσοδα, τα οποία ξεπέρασαν τους ετήσιους στόχους που είχαν τεθεί εκ μέρους των νομικής υπηρεσίας (Βράντση, 2021). Να επισημάνω ότι οι ταξιδιώτες στα πλαίσια της ατέλειας από τρίτες χώρες απαλλάσσονται από τα καύσιμα που περιέχονται στη δεξαμενή του μεταφορικού τους μέσου. Επίσης, αγορές από σούπερ μάρκετ, είδη ρουχισμού και λοιπών προσωπικών ειδών αυστηρά για προσωπική χρήση και όχι με εμπορικό χαρακτήρα, ελέγχονται και επιτρέπονται έως του ποσού της δικαιούμενης ατέλειας. (180 ευρώ). Επιπλέον, απαγορεύονται τρόφιμα που απαιτούν κτηνιατρικό έλεγχο (γαλακτοκομικά –κρέατα), προβλέπεται η αγορά τους μόνο αν κληθεί κτηνίατρος και αποφανθεί επίσημα για τη καταλληλότητα του τρόφιμου, με έξοδα που θα επιβαρύνουν τον ταξιδιώτη.

Κεφάλαιο 2ο

2. Η επικοινωνία στους οργανισμούς

2.1 Ορισμός επικοινωνίας

Η επικοινωνία, είναι ένα σύστημα κοινωνικής αλληλεπίδρασης, το οποίο ολοκληρώνεται με την ανάδραση και ανατροφοδότηση του πομπού και του δέκτη (Τριαντάρη, 2020). Αποτελεί τον πυρήνα της συνοχής, της συνεργασίας και του συντονισμού των μελών ενός οργανισμού για την επιτυχή λειτουργία του. Οι επικοινωνούντες πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις Αριστοτελικές αρετές της φρόνησης της μεσότητας και της προαίρεσης. Η προαίρεση λαμβάνει σημαντικό και πρωτεύοντα ρόλο, καθώς η κατανόηση ενός μηνύματος ή μιας πληροφορίας υποπίπτει στη αντίληψη του ανθρώπου, ο οποίος στη διάσταση του αντιληπτικού και συναισθηματικού πλέγματος μέσα από το συνδυασμό επιθυμητικού και λογιστικού ανταποκρίνεται στο μήνυμα, γεγονός που αναδεικνύει τη προαίρεση ως αρχή της επικοινωνιακής πράξης. (Τριαντάρη, 2020). Η μεσότητα εκφράζει και εξασφαλίζει την ισορροπία ανάμεσα στην έλλειψη και την υπερβολή, με τον έλεγχο των συναισθημάτων αλλά και τον ορθολογισμό στο επικοινωνιακό πράτειν.

Για τον Σαϊτή (2007) η επικοινωνία είναι η μετάδοση σκέψεων από ένα μέρος του οργανισμό προς κάποιο άλλο και γι' αυτόν τον λόγο αποτελεί μία κυκλική διαδικασία, μέσα από την οποία τα άτομα προσπαθούν να κατανοήσουν τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των ανθρώπων. Συγχρόνως αποτελεί και μία κοινωνική δραστηριότητα, ένα κοινωνικό δηλαδή φαινόμενο, το οποίο υπάρχει σε διαπροσωπικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο οργανισμού και σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης πληροφοριών ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες με τη χρήση ενός συμβόλου, όπως είναι τα σήματα και η γλώσσα (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Οπότε φαίνεται ότι η επικοινωνιακή διαδικασία σχετίζεται άμεσα με τη σχέση που έχουν οι άνθρωποι μεταξύ τους και με τη συμπεριφορά τους. Συνυφίνεται με τον τρόπο κοινωνικής οργάνωσης και έχει τεράστια σημασία για να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι στόχοι αυτής, εφόσον μπορεί να εξασφαλίσει την εναρμόνιση των συμπεριφορών, να επηρεάσει τις αποδόσεις των μελών κάθε οργανισμού και να συντονίσει τις οργανωμένες προσπάθειες. Φυσικά η διοίκηση και τα διοικητικά

στελέχη είναι οι βασικότεροι παράγοντες για να θεωρείται η επικοινωνία επιτυχημένη (Σαΐτης, 2007).

Στη σύγχρονη πραγματικότητα της κοινωνίας και των οργανισμών και στα πλαίσια των συνεχών μεταβολών και εξελίξεων, θεωρείται αναγκαία η δημιουργία νέων μοντέλων επικοινωνίας προσαρμοσμένων στις εν λόγω αλλαγές. Οι θεωρήσεις και οι διαδικασίες της επικοινωνίας πάντα ενισχύονται με κέντρο τις μεταβολές που συμβαίνουν στον ίδιο τον άνθρωπο ως άτομο και στις προσεγγίσεις των ανθρώπινων σχέσεων με την αποτελεσματικότητα που διασφαλίζει ο επικοινωνιακός συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην αντιληπτικότητα και την ενσυναίσθηση. Η θέση αυτή ανταποκρίνεται στο μοντέλο ερέθισμα-ανταπόκριση το οποίο βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές της ηθικής και της ψυχολογικής διάστασης του ανθρώπου και κατεπέκταση των ανθρωπίνων σχέσεων. (Τριαντάρη, 2020).

Η επικοινωνία θεωρείται πλήρης όταν περιλαμβάνει τέσσερα πολύ βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι η πηγή, από την οποία προέρχεται το μήνυμα, το ίδιο το μήνυμα, ο στόχος ή αλλιώς η σύνταξη του μηνύματος και η ανταπόκριση στο μήνυμα. Η πηγή είναι υπεύθυνη για την κωδικοποίηση των πληροφοριών που πρέπει να μεταδοθούν και για τη μετατροπή τους σε μηνύματα. Ο δέκτης από την άλλη είναι αυτός που θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, θα λάβει πληροφορίες και στο τέλος θα ανταποκριθεί ή όχι σε αυτές (Σαΐτης, 2007).

2.2 Οι μορφές της επικοινωνίας

Η επικοινωνία μέσα στους οργανισμούς μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, οι οποίες αναλύονται ακολούθως.

2.2.1 Ατομική και συλλογική επικοινωνία

Η επικοινωνία που προέρχεται από μία συγκεκριμένη πηγή κάθε οργανισμού και απευθύνεται προς κάποιο άτομο θεωρείται ως ατομική. Η ίδια μπορεί να είναι έγγραφη ή προφορική (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Σε περίπτωση που η επικοινωνία αφορά είτε δύο είτε πιο πολλά άτομα, αλλά και ομάδες, τότε θεωρείται ως συλλογική. Αυτό το

είδος επικοινωνίας μαζί με τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων στους οργανισμούς θεωρούνται ως συμπληρωματικές δράσεις. Η σωστή λήψη των αποφάσεων μαζί με τις αποτελεσματικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη των ομάδων βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση με την μεταξύ τους επικοινωνία, όταν βέβαια οι συναντήσεις αυτές είναι το μέσο για να επικοινωνήσουν και όχι για να απογοητευτούν ή να συγχυστούν (Χατζηχρήστου, 2004). Η διαλεκτική μορφή ελκύει τους λήπτες σε ένα ρεαλιστικό παιχνίδι υγιούς αντιπαράθεσης, όπου όλοι είναι συγκεντρωμένοι στο πρόβλημα και ενημερωμένοι, με τεταμένη τη συνειδητοποίηση των συμπεριφορών τους, η οποία θα πρέπει να υπόκειται σε αυτοέλεγχο. (Τριαντάρη, 2021). Η συλλογική επικοινωνία παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, ενώ μπορεί να είναι έγγραφη ή προφορική (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

2.2.2 Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία

Κάθε οργανισμός ανταλλάσσει διαρκώς πληροφορίες με το εσωτερικό και με το εξωτερικό του περιβάλλον. Η εσωτερική επικοινωνία αφορά στην άμεση επικοινωνία της διοίκησης της επιχείρησης με τις οργανωτικές μονάδες και τους εργαζόμενους της, κάθετη επικοινωνία ("από πάνω προς τα κάτω") και "από κάτω προς τα πάνω") καθώς και στην μεταξύ των εργαζομένων και των οργανωτικών μονάδων, οριζόντια επικοινωνία. Η καλή επικοινωνία, εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία, έτσι ώστε να διαμορφωθεί η κουλτούρα του οργανισμού και η αρμονία και η ισορροπία στις σχέσεις τους. Αποβλέπει στην εξασφάλιση σωστών συμπεριφορών, κοινών στάσεων και κανόνων, πρακτικών αποδεκτών από όλους προκειμένου να εξασφαλιστεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Η εξωτερική επικοινωνία σχετίζεται με το οικονομικό, το πολιτικό, το κοινωνικό και το πολιτισμικό περιβάλλον. Επιδιώκει την πληροφόρηση και την ενημέρωση του κόσμου, αναφορικά με το έργο και την ταυτότητα του επιχειρηματικού οργανισμού. Όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού επικοινωνεί επίσημα αλλά και ανεπίσημα με τον εξωτερικό κόσμο, παρουσιάζοντας την εικόνα και την αξία του. Η ανεπίσημη εξωτερική επικοινωνία εγκυμονεί κινδύνους καθώς είναι αυθόρμητη και μη ελεγχόμενη και στηρίζεται αποκλειστικά στην σωστή επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και στη σωστή διαχείριση του.

2.2.3 Γραπτή και προφορική επικοινωνία

Σε όλους τους οργανισμούς αλλά και στην καθημερινή ζωή χρησιμοποιείται τόσο η προφορική όσο και η γραπτή επικοινωνία, με έμφαση στην ανάδραση και ανατροφοδότηση του πομπού και του δέκτη. Η γραπτή επικοινωνία, αφορά στη διαβίβαση και κοινοποίηση εγγράφων, εγκυκλίων, αποφάσεων στο εσωτερικό περιβάλλον της διοίκησης ή εξερχόμενων εγγράφων της διοίκησης προς τρίτους. Ιδιαίτερη σημασία έχει η προφορική επικοινωνία στην οποία οι λέξεις, οι εκφράσεις του σώματος και του προσώπου είναι περισσότερες από τη γραπτή, καθώς εναλλάσσονται κατανοητά μηνύματα στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων (Τριαντάρη, 2020).

Αναμφίβολα, η γραπτή επικοινωνία είναι η βασική μορφή της επίσημης επικοινωνίας σε όλους τους οργανισμούς. Πολλές φορές θεωρείται και σαν αλληλογραφία, δηλαδή σαν επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες φορείς και άτομα με τη χρήση γραπτών κειμένων. Για την υλοποίηση αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός εκδότη και ενός αποδέκτη. Η ανατροφοδότηση και η ανάδραση της επικοινωνίας βασίζεται στην αντιληπτική επεξεργασία στην οποία περιλαμβάνεται και η νοητική καθώς και η συναισθηματική ή ενσυναισθηματική, όπως θα μπορούσαμε να ονομάσουμε τα αποτελέσματα των ψυχολογικών επιδράσεων που προκαλούν τα μηνύματα και οι πληροφορίες από τον πομπό στον δέκτη (Τριαντάρη, 2020). Έτσι εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη διεξαγωγή όλων των υπηρεσιακών ζητημάτων, η έκφραση απόψεων, η έκδοση εντολών, η υποβολή αιτημάτων, η παροχή οδηγιών και συνεπώς η παραγωγή έννομων αποτελεσμάτων.

Ο μεγαλύτερος όγκος επικοινωνίας διεκπεραιώνεται μέσα από τα συνήθη απλά έγγραφα, τα οποία σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να είναι υπερφορτωμένα με μηνύματα, λόγω της πιθανότητας υποβάθμισης της επικοινωνίας και της αγνόησης πολλών εξ' αυτών. Όλα τα έγγραφα θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από συντομία, ακρίβεια και ευκρίνεια (Κουτούζης, 1999).

Στα πλαίσια της γραπτής επικοινωνίας όλα τα έγγραφα οφείλουν να χαρακτηρίζονται από έναν συγκεκριμένο βαθμό ασφαλείας και προτεραιότητας. Ο βαθμός ασφαλείας

αφορά τα έγγραφα που σχετίζονται με τα προσωπικά στοιχεία όλων των μελών, από τα οποία αποτελείται ο οργανισμός. Γι' αυτόν τον λόγο χαρακτηρίζονται ως απόρρητα, άκρως απόρρητα και εμπιστευτικά. Φυσικά οι πληροφορίες που περιλαμβάνουν θα πρέπει να είναι αληθείς και ακριβείς, εφόσον υπάρχει πιθανότητα δημοσίευσης τους. Όσον αφορά στον βαθμό προτεραιότητας τα έγγραφα χαρακτηρίζονται ως κοινά, επείγοντα, και εξαιρετικά επείγοντα (Κουτούζης, 1999).

2.2.4 Ηλεκτρονική επικοινωνία

Η ηλεκτρονική επικοινωνία, κυρίως μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), είναι η συνηθέστερη μορφή επικοινωνίας της σύγχρονης εποχής. Για να μπορέσει βέβαια να επιτευχθεί χρειάζεται να υπάρχει σύνδεση στο διαδίκτυο, το κατάλληλο λογισμικό και ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής. Βασικό χαρακτηριστικό της ηλεκτρονικής επικοινωνίας είναι η δυνατότητα της να συνδυάζει τη γραπτή, την οπτική και την ακουστική επικοινωνία μαζί με την ταχύτητα και την αξιοπιστία. Όλα αυτά προσφέρουν στον πομπό την ευκαιρία να επικοινωνήσει ταυτόχρονα με πολλούς αποδέκτες, κάνοντας πολύ γρήγορη την ανατροφοδότηση και διευκολύνοντας τη λήψη των αποφάσεων σε ελάχιστο χρόνο. Εξαιτίας της ευελιξίας που τη χαρακτηρίζει, των ιδιαίτερων γνωρισμάτων της και των δυνατοτήτων που παρέχει να μεταβιβάζονται άμεσα τα κείμενα, θεωρείται ως μία υβριδική μορφή προφορικής και γραπτής επικοινωνίας (Σαΐτης, 2007).

2.2.5 Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία

Τα αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας είναι πολύ βασικοί παράγοντες για κάθε οργανισμό. Ο σύγχρονος manager ξεχωρίζει για την επικοινωνία που αναπτύσσει με τους υφισταμένους του, στηριζόμενος στο επικοινωνιακό μοντέλο του αντιληπτικού και συναισθηματικού πλέγματος. Η καλή επικοινωνία, εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία, έτσι ώστε να διαμορφωθεί η κουλτούρα του οργανισμού και η αρμονία και η ισορροπία στις σχέσεις τους. Ο αμφίδρομος τρόπος

με τον οποίο μεταδίδονται οι πληροφορίες ανάμεσα στα ανώτερα και στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας μπορεί να προάγει τον συντονισμό, τις συνεργασίες, την επικοινωνία και τελικά να διαμορφώσει την οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού. Για να είναι αποτελεσματική η συγκεκριμένη ροή θα πρέπει να υπάρχουν οι δομές που απαιτούνται και οι κοινωνικές διαδικασίες που χρειάζονται (Μπρίνια, 2008).

Η μετάδοση των πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού τις περισσότερες φορές χρησιμοποιεί τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας. Υλοποιείται, λοιπόν, μέσα από επίσημες διαδικασίες και από δίκτυα, ενώ ταυτόχρονα βασίζεται στις επικοινωνιακές διαδικασίες, έτσι όπως ορίζεται εκ μέρους της διοίκησης. Η ιεραρχία μπορεί να διευκολύνει την αποτελεσματική κατανομή των πληροφοριών μέσα από τη σταθεροποίηση της επικοινωνιακής ροής. Τις περισσότερες φορές οι μορφές που περιλαμβάνει η επίσημη επικοινωνία καθορίζονται από προεδρικά διατάγματα, νόμους, εγκυκλίους, κανονισμούς και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτόν τον τρόπο καθορίζονται όλες οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες θα συγκληθούν τα συλλογικά όργανα ενός οργανισμού για να πάρουν αποφάσεις ή να κάνουν εισηγήσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Όσον αφορά στην ανεπίσημη ή αλλιώς άτυπη επικοινωνία, η ίδια δεν χαρακτηρίζεται από συστηματικότητα, προγραμματισμό και επίσημους κανόνες. Βασίζεται στη ροή πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, η οποία όμως συμβαίνει έξω από την οργανωτική δομή και από τις επίσημα αναγνωρισμένες διαδικασίες (Μπρίνια, 2008). Εξαρτάται κυρίως από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι ακολουθούν τις δικές τους διαδικασίες επικοινωνίας, ανεξάρτητα από τη θέση που έχουν μέσα στους οργανισμούς (Μπρίνια, 2008). Πολύ συνηθισμένη περίπτωση της άτυπης επικοινωνίας είναι οι φήμες που διαδίδονται μέσα σε κάποιον οργανισμό. Οι ίδιες πολλές φορές δεν είναι έγκυρες, μπορεί να δημιουργήσουν συγχύσεις και εμπόδια στην επικοινωνία και φυσικά να αποπροσανατολίσουν όλα τα μέρη των οργανισμών (Σαΐτης, 2007). Τα κύρια χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει η ανεπίσημη επικοινωνία, σύμφωνα με την Μπρίνια (2008) είναι τα εξής:

- Λειτουργεί με ανεξάρτητο τρόπο, χωρίς να βασίζεται στα επίσημα επικοινωνιακά κανάλια, και δεν ορίζεται από κανόνες σχετικούς με την αξία και την ιεραρχία του οργανισμού.

- Υπάρχει μαζί με την επίσημη επικοινωνία και είναι βασική για να μπορεί να λειτουργεί ένας οργανισμός, εφόσον ενώνει όλα τα μέλη μεταξύ τους.
- Είναι δύσκολος ο έλεγχος αυτής. Δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά για το καλό του οργανισμού, αλλά κυρίως για να καλύψει τις προσωπικές ανάγκες πληροφόρησης που έχουν τα μέλη του.
- Η διάδοση των πληροφοριών γίνεται πολύ πιο γρήγορα σε σχέση με την τυπική επικοινωνία.
- Το κόστος είναι μικρό.
- είναι ανακριβής και αποπροσανατολίζει τους ανθρώπους, παρεμποδίζοντας με αυτόν τον τρόπο τον έλεγχο και την καθοδήγησή τους.
- διαστρεβλώνει μηνύματα που παρέχονται μέσα από την τυπική επικοινωνία.

2.2.6 Μορφές επικοινωνίας με βάση τη ροή της

Με βάση τη ροή της η επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε καθοδική, ανοδική και οριζόντια.

2.2.6.1 Καθοδική επικοινωνία

Η καθοδική επικοινωνία τις περισσότερες φορές είναι αυτή που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς. Στα πλαίσια αυτής, όποιος βρίσκεται πιο ψηλά στην ιεραρχία, μεταδίδει μηνύματα, εντολές, οδηγίες και ανακοινώσεις προς τα κατώτερα στελέχη, όπως είναι οι υπεύθυνοι των τμημάτων, οι υποδιευθυντές και γενικότερα οι εργαζόμενοι (Σαΐτης, 2007). Η διοίκηση έχει την εξουσία να αποστέλλει αδιάκοπα μηνύματα και εντολές προς την κατώτερη ιεραρχία, χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την λήψη, την αποδοχή, την κατανόηση ή και την ανταπόκριση από τους αποδέκτες της. Σε αρκετές περιπτώσεις είναι η μοναδική μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιείται (Μπρίνια, 2008). Η καθοδική επικοινωνία χρησιμοποιείται:

- για την κοινοποίηση των αντικειμενικών σκοπών και της πολιτικής του οργανισμού σε όλα τα μέλη, έτσι ώστε να είναι ενήμεροι για την κατεύθυνση του,
- για την παρουσίαση διαδικασιών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό,
- για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και την παροχή οδηγιών για την εκτέλεση των εργασιών
- για την ανατροφοδότηση των εργαζόμενων σχετικά με την απόδοσή τους (Μπρίνια, 2008).

Επίσης, η διοίκηση που χρησιμοποιεί αυτόν τον τρόπο επικοινωνίας κινδυνεύει να απομονωθεί, να αγνοήσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των συνεργατών της, να υποβαθμίσει την επικοινωνία και να ακολουθήσει ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Το μεγαλύτερο μειονέκτημα του καθοδικού τρόπου επικοινωνίας είναι ο χρόνος που χρειάζεται και η έλλειψη ακρίβειας (Σαϊτης, 2007).

Αναλυτικότερα κατά την καθοδική επικοινωνία μπορεί να ανακοπεί η πορεία ενός μηνύματος ή να παραποιηθεί, εφόσον είναι δυνατή η λογοκρισία του σε διάφορα στάδια πριν φτάσει στον τελικό του αποδεκτή (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Βασικότερη αιτία είναι η μη επαρκείς πληροφορίες εκ μέρους της πηγής. Σε περίπτωση που τα μηνύματα παραμορφώνονται η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως ατελής και έτσι δημιουργούνται προβλήματα στην εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Τα μηνύματα μπορούν να παραποιηθούν κυρίως εξαιτίας των πολλών μεταδόσεων τους, ειδικά όταν χρησιμοποιείται ο προφορικός λόγος για αυτές (Κουτούζης, 1999). Επιπλέον υπάρχει ο κίνδυνος υπερφόρτωσης μηνυμάτων και δημιουργίας επικοινωνιακής καταιγίδας. Τέλος, σημαντικές είναι και οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται, ιδιαίτερα στους μεγαλύτερους οργανισμούς, εφόσον τα μηνύματα δεν φτάνουν σε κάθε αποδεκτή. Αυτό πολλές φορές οφείλεται στον λανθασμένο δίαυλο που έχει επιλεγεί για τη μετάδοση των πληροφοριών (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

2.2.6.2 Ανοδική επικοινωνία

Στην ανοδική επικοινωνία ο δέκτης βρίσκεται σε πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία και έτσι οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγουν στα ανώτερα. Είναι μία αναγκαία και πολύ βασική μορφή επικοινωνίας, εφόσον μπορεί να συμπληρώσει την καθοδική και να προσφέρει σε κάθε υφιστάμενο τη δυνατότητα να μεταφέρει τις πληροφορίες που θέλει και να αισθανθεί ικανοποίηση από αυτό. Πέρα από αυτό δίνει και στους προϊσταμένους τη δυνατότητα να ελέγχουν τις δικές τους εντολές και οδηγίες και να γνωρίζουν καλύτερα τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό που διοικούν (Μπρίνια, 2008). Αναλυτικότερα, όπως υποστηρίζει ο Κουτούζης (1999), η ανοδική επικοινωνία τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους λόγους:

- Για την πληροφόρηση της Διοίκησης για την οικονομική κατάσταση του οργανισμού και για τα προβλήματα που τυχόν υπάρχουν.
- Για την υποβολή προτάσεων έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και να βελτιωθούν οι διαδικασίες.
- Για την ενημέρωση σχετικά με την απόδοση του προσωπικού.
- Για την έκφραση αιτημάτων, διαμαρτυριών, παραπόνων και αντιδράσεων
- Για την ανατροφοδότηση της καθοδικής επικοινωνίας.

Όλα τα στελέχη που θέλουν να γνωρίζουν τι πραγματικά συμβαίνει στον οργανισμό ασχολούνται ιδιαίτερα με την ανοδική επικοινωνία (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Ωστόσο, πολλές φορές παραβλέπουν τη αξία της και δεν την χρησιμοποιούν, κυρίως επειδή, λανθασμένα, θεωρούν ότι αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της αξιολογητικής διαδικασίας των ανώτερων επιπέδων της διοίκησης και έτσι δεν την ταυτίζουν με τη μεταφορά χρήσιμων πληροφοριών μέσα από τα κανάλια της ανεπίσημης επικοινωνίας. Η έλλειψη κριτικής ανατροφοδότησης απορρέει από την άρνηση αντιμετώπισης της πραγματικότητας εκ μέρους όλων των στελεχών ενός οργανισμού. Συνεπώς, δεν επιθυμούν να ζητήσουν ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις τους, αλλά αντίθετα την αποθαρρύνουν και αποκρύπτουν τις αρνητικές πληροφορίες σχετικά με τους ίδιους (Σαΐτης, 2007). Όλα αυτά οδηγούν στην επικράτηση της λανθασμένης άποψης ότι η μετάδοση των πληροφοριών οφείλει να έχει καθοδική μόνο πορεία, κάτι που μειώνει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Μπρίνια, 2008).

2.2.6.3 Οριζόντια επικοινωνία

Κατά την οριζόντια επικοινωνία ανταλλάσσονται μηνύματα ανάμεσα στα συνεργαζόμενα άτομα στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο και στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας (Μπρίνια, 2008). Αυτό το είδος της επικοινωνίας σχετίζεται με τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα και εξυπηρετεί τις ανάγκες του οργανισμού. Συγκεκριμένα, το συντονισμό των τμημάτων και των δραστηριοτήτων τους, τη συνεργασία ατόμων που εργάζονται πάνω στο ίδιο αντικείμενο, αλλά και αυτών με διαφορετικά καθήκοντα, την αναζήτηση λύσεων σε προβλήματα, την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών και την αναζήτηση υποστήριξης όταν χρειάζεται (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Μέσα από την περιγραφή της ίδιας της φύσης της οριζόντιας επικοινωνίας διαφαίνεται η δυσκολία της να ελεγχθεί. Η υπερεκτίμηση της μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στον γενικότερο συντονισμό του οργανισμού και τελικά να τον αποσυντονίσει, ενώ η αποδυνάμωση της είναι ικανή να αλλοιώσει το κλίμα που επικρατεί μέσα στον οργανισμό, τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων και τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων (Κουτούζης, 1999). Σε περίπτωση βέβαια που οι σχέσεις ανάμεσα σε όσους κατέχουν οριζόντιες θέσεις ιεραρχίας δεν είναι καλές, ή είναι πολύ ανταγωνιστικές και διαταραγμένες, τότε μπορεί είτε να διαστρεβλωθούν είτε να αποκρυφθούν οι πληροφορίες που μεταδίδονται, με αποτέλεσμα η οριζόντια επικοινωνία να καθίσταται προβληματική. Η επίτευξη της κατάλληλης ισορροπίας ανάμεσα στην οριζόντια και στην κάθετη επικοινωνία είναι φυσικά ευθύνη του διευθυντή ενός οργανισμού (Κουτούζης, 1999). Απαιτείται ένας ηγέτη με συνδυασμό διανοητικών και ηθικών αρετών (σοφία, φρόνηση, δικαιοσύνη, ανδρεία) με επικοινωνιακό πράττειν για να συντονίσει τη διοίκηση, να αναπτύξει την ομάδα και να είναι καθοδηγητής μιας εταιρικής κουλτούρας με κοινές αξίες και παραδοχές. (Τριαντάρη, 2020).

Κεφάλαιο 3ο

3. Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς

3.1 Ορισμός των συγκρούσεων

Παρά τα όσα υποστηρίζουν οι επιστήμονες γύρω από την έννοια της σύγκρουσης, όλοι παραδέχονται ότι για να εμφανιστεί είναι αναγκαία η ύπαρξη πολλών διαφορετικών και ασυμβίβαστων μεταξύ τους απόψεων. Η βασικότερη αιτία σύγκρουσης προέρχεται από την επικοινωνία, και ειδικότερα από παρανοήσεις και ασαφή μηνύματα διαμέσου των καναλιών επικοινωνίας. (Τριαντάρη, σελ199 Ηγεσία) Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί μία σύγκρουση εναποτίθενται κυρίως στους ασύμβατους στόχους γύρω από διάφορα ζητήματα που απασχολούν έναν οργανισμό. Φυσικά κάτι τέτοιο όμως δεν αρκεί για την εκδήλωση των συγκρούσεων. Χρειάζεται ακόμα η συμπεριφορά των μελών των οργανισμών να βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση και ταυτόχρονα να εκφράζεται μία συμβατότητα μεταξύ τους. Με αυτόν τον τρόπο θα εκδηλωθούν ανεπιθύμητες καταστάσεις, οι οποίες είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς συγκεκριμένων ομάδων ή ατόμων, έτσι ώστε να παρεμποδίσουν την υλοποίηση των στόχων κάποιων άλλων (Owens, 2001).

Σύμφωνα με τους Putnam & Poole (1978, όπως αναφέρεται στον Ιορδάνογλου, 2008) η σύγκρουση είναι μία αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αλληλοεξαρτώμενα άτομα, τα οποία συνειδητοποιούν ότι έχουν αντίθετους στόχους, σκοπούς και αξίες και πιστεύουν ότι οι αντίπαλοι τους μπορούν να θέσουν εμπόδια σε όλα αυτά. Ιδιαίτερα τονίζεται η ύπαρξη τριών διαφορετικών «εγώ» των συγκρούσεων, τα οποία παρατηρούνται μέσα σε οργανισμούς και είναι: οι ασύνδετοι στόχοι, η διάδραση και η αλληλεξάρτηση. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας, χρήσιμων και αναγκαίων, έτσι ώστε όλες οι συγκρούσεις να αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικό τρόπο και είτε να αποφεύγονται είτε να προλαμβάνονται είτε να διαχειρίζονται είτε να καταστέλλονται (Miller, 2006).

Από όλους τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί μέχρι και σήμερα φαίνεται ότι η σύγκρουση είναι μία διαφωνία ή μία διαμάχη ανάμεσα σε στόχους, συμφέροντα και προσωπικότητες μεταξύ δύο ή ακόμα περισσότερων ατόμων και ομάδων, που

επιδιώκουν σκόπιμα να παρεμποδίσουν την επίτευξη των στόχων διαφορετικών ομάδων (Mullins, 2014).

3.1 Οι αιτίες των συγκρούσεων

Σε κάθε οργανισμό η προσπάθεια σωστής διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι διαθέσιμοι πόροι, η λήψη αποφάσεων, είναι παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν πολλές συγκρούσεις. Συγκρούσεις βέβαια μπορούν να δημιουργηθούν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και με τη μορφή διαφωνιών, παθητικής αντίστασης ή επιθετικότητας. Όλες οι πηγές που οδηγούν σε τέτοιες αρνητικές καταστάσεις είναι πολλές, ενώ άλλοτε είναι εμφανής άλλοτε όμως όχι. Φυσικά όλες εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκεκριμένων συγκρούσεων προϋποθέτει ότι είναι πλήρως κατανοητή η πηγή που τις προκαλεί και τα αίτια δημιουργίας αυτών (Μπρούζος, 1999).

Οι ερευνητές εκφράζουν πολλές και διαφορετικές απόψεις γύρω από τις αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και γι' αυτόν τον λόγο της ταξινομούν με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τον Ιορδάνη (2014) οι πιο σημαντικές πηγές των συγκρούσεων είναι η απουσία σωστής επικοινωνίας, οι διαφορές που έχουν τα μέλη του οργανισμού μεταξύ τους, η ασυμβατότητα στόχων, ο υπέρμετρος ανταγωνισμός και η απουσία των αναγκαίων πόρων. Επιπλέον, πολύ σημαντικά θέματα είναι οι διαφοροποιήσεις, η αλληλεξάρτηση των εργασιών, οι περιορισμένοι πόροι, οι διαφορετικές αντιλήψεις που επικρατούν και η απουσία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (Ιορδανίδης, 2014).

Άλλες αιτίες συγκρούσεων είναι οι ατομικές διαφορές, αλλά και οι οργανωσιακοί παράγοντες. Όσον αφορά στους οργανωσιακούς παράγοντες, εδώ θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν η κουλτούρα του οργανισμού, οι πολύ περιορισμένοι πόροι, οι μέθοδοι επικοινωνίας, ο τρόπος ανάθεσης των καθηκόντων, οι πολλές ειδικότητες μέσα στον εργασιακό χώρο, η απουσία εμπιστοσύνης και οι σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση. Σχετικά με τις ατομικές διαφορές αυτές σχετίζονται με την προσωπικότητα του ατόμου, με τις ικανότητες, τις αξίες και τις αντιλήψεις του, καθώς και με τις διαφορές που υπάρχουν στο γνωστικό επίπεδο και στην εμπειρία (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Όπως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (2002)

στις σημαντικότερες πηγές για τη δημιουργία των συγκρούσεων στους οργανισμούς συμπεριλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- **Οι αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι.** Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον οι στόχοι που έχουν τα άτομα ή οι ομάδες μπορεί να συγκρούονται μεταξύ τους και αυτό να οδηγεί σε συγκρούσεις. Κάθε εργαζόμενος για να πετύχει τους δικούς του στόχους, κάνει προσπάθειες παρεμποδίζοντας όμως έτσι την πραγματοποίηση άλλων στόχων διαφορετικών ατόμων. Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να αποφεύγονται οι αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι, εφόσον τα μέλη κάθε οργανισμού οφείλουν να αντιλαμβάνονται ότι οι ατομικοί τους στόχοι αποτελούν ταυτόχρονα και συνολικούς ολόκληρης της οργάνωσης, στην οποία εργάζονται (Μπουραντάς, 2002).
- **Οι περιορισμένοι πόροι.** Η έλλειψη πόρων μπορεί να οδηγήσει στην απουσία ικανοποίησης των αναγκών κάθε εργαζομένου και φυσικά σε σύγκρουση. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι τα μειωμένα κονδύλια, η απουσία υλικοτεχνικών υποδομών και φυσικά η έλλειψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί ωθούν κάθε μέλος της επιχείρησης να προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν πιο πολλούς πόρους εις βάρος άλλων. Ειδικά σε οργανισμούς, των οποίων τα κέρδη και τα έσοδα είναι περιορισμένα, το ενδεχόμενο να εμφανιστούν συγκρούσεις αυξάνεται ακόμα πιο πολύ. Χρειάζεται λοιπόν να εξασφαλίζονται με καλύτερο τρόπο οι πόροι, να αξιοποιούνται άριστα και να κατανέμονται έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το ενδεχόμενο να υπάρξουν συγκρούσεις (Mullins, 2014).
- **Οι διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες.** Σίγουρα όλα τα άτομα είναι διαφορετικά και μοναδικά και γι' αυτόν τον λόγο έχουν ξεχωριστά προσωπικά χαρακτηριστικά. Φυσικά διαφέρει και ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις δικές τους προσδοκίες σχετικά με την επαγγελματική τους πορεία και με τη θέση τους στην κοινωνία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012). Έτσι διαμορφώνουν τις ατομικές τους αντιλήψεις, πιέσεις, πιστεύω και αξίες γύρω από το πως θα πρέπει να επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει ο οργανισμός, από τα μέσα και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει, αλλά και από τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούνται, κοιτάζοντας πρώτα το ατομικό και όχι το συλλογικό συμφέρον (Μπουραντάς, 2002). Αποτέλεσμα είναι να φιλτράρουν,

να ερμηνεύουν και να αξιολογούν τις αντιλήψεις με βάση τις δικές τους επιθυμίες, ανάγκες, αξίες και φιλοδοξίες. Όλες αυτές οι διαφορές που υπάρχουν στο ανθρώπινο δυναμικό, λόγω των διαφορετικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων τους, μπορούν να διαταράξουν τελικά την επικοινωνία στα πλαίσια αυτού, να δυσκολέψουν τις συνεργασίες και να οδηγήσουν στην ύπαρξη προβληματικών καταστάσεων, που οδηγούν σε συγκρούσεις (Μπουραντάς, 2002).

- **Η οργάνωση.** Οι αδυναμίες στα πλαίσια της οργάνωσης και της υλοποίησης των διαδικασιών μέσα σε έναν οργανισμό πολλές φορές μπορεί να οδηγήσουν σε διένεξη και συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες. Σχετίζονται με την επικοινωνία, ενώ οι πιο σημαντικές αδυναμίες στον τομέα της οργάνωσης είναι η ανικανότητα κατανόησης των συνολικών στόχων, ο ασαφής καθορισμός των ορίων και των καθηκόντων και η απουσία πληροφόρησης και συντονισμού (Μπουραντάς, 2002). Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι, αλλά και τα στελέχη πολλές φορές πρέπει να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις, οι οποίες οφείλονται σε διαφωνίες ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, που βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση. Τα αίτια όλων αυτών των προστριβών και των συγκρούσεων σχετίζονται με την απουσία σωστής επικοινωνίας και με τα εμπόδια που υπάρχουν ανάμεσα στους παραλήπτες και στους αποστολείς των μηνυμάτων που μεταφέρονται (Κάντας, 1995).
- **Η μη αποτελεσματική επικοινωνία.** Η απουσία επικοινωνίας ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται μία από τις πιο σημαντικές πηγές συγκρούσεων, διενέξεων και διαφωνιών στον εργασιακό χώρο. Τα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας, οι γραπτοί και άγραφοι κανόνες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανελαστικότητα, καθώς και οι κανονισμοί που καθορίζουν την επικοινωνία μαζί με τις ιδιαίτερα χρονοβόρες διαδικασίες και τα στεγανά ανάμεσα στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις οδηγούν στην απουσία σωστών επικοινωνιακών μεθόδων (Μπουραντάς, 2002). Οι δυσχέρειες στον επικοινωνιακό τομέα και η εμφάνιση συγκρούσεων μπορούν να επηρεαστούν και από την ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών και από τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, από τη λανθασμένη αποκωδικοποίηση και κωδικοποίηση των μηνυμάτων, από την απουσία πληροφοριών, από την

ύπαρξη προκαταλήψεων και από τις μη αποτελεσματικές και δυσλειτουργικές σχέσεις επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη των οργανισμών (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

- **Ο ζωτικός χώρος.** Μέσα σε κάθε οργανισμό ο ζωτικός χώρος αφορά το πλαίσιο, μέσα στο οποίο το άτομο ή η ομάδα δραστηριοποιούνται. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ένα δικό τους πεδίο δράσης, μία δική τους σφαίρα επιρροής, η οποία ταυτίζεται με έναν χώρο. Εάν αυτός ο ζωτικός χώρος παραβιαστεί εκ μέρους των υπολοίπων μελών του οργανισμού, τα οποία πιθανόν να θέλουν να επεκτείνουν τη δική τους σφαίρα για να αποκτήσουν μεγαλύτερη εξουσία ή δύναμη, τότε μπορεί να δημιουργηθούν πολύ έντονες συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις. Η παραβίαση του ζωτικού χώρου σημαίνει ότι κάποιο άτομο παρεμβαίνει σε τομέα που δεν ανήκει στη δική του αρμοδιότητα (Μπουραντάς, 2002).
- **Το εξωτερικό περιβάλλον.** Οι οργανισμοί, λόγω των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν στα πλαίσια της συνεργασίας με άλλους φορείς, αντιμετωπίζουν ακόμη περισσότερες πιθανότητες δημιουργίας συγκρούσεων λόγω του εξωτερικού περιβάλλοντος (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011). Φυσικά όλοι αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες, αλλά και οι πιέσεις, είναι τα συχνότερα αιτία του αναποτελεσματικού τρόπου λειτουργίας των συγκεκριμένων οργανισμών (Ιορδανίδης, 2014).
- **Η άνιση μεταχείριση.** Πολλές φορές οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις εις βάρος τους σε σχέση με άλλους συναδέλφους. Αυτή ακριβώς η άνιση μεταχείριση μπορεί να δημιουργήσει αντιδράσεις και συγκρούσεις (Mullins, 2014).
- **Οι περιβαλλοντικές αλλαγές.** Η τεράστια εξέλιξη των τεχνολογιών και των επιστημών, καθώς και οι τρόποι αξιοποίησης και παραγωγής των πληροφοριών και των γνώσεων μπορούν να αλλάξουν το εξωτερικό περιβάλλον. Όλες αυτές οι μεταβολές σε συνδυασμό με την αύξηση του ανταγωνισμού και των κρατικών παρεμβάσεων, καθώς και με τις αναδιοργανώσεις που παρατηρούνται στους τομείς της οικονομίας, της τεχνολογίας, των κοινωνικών προτύπων, της πολιτικής, των κοινωνικών αξιών και των απαιτήσεων μπορούν να

λειτουργήσουν ως αιτία συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών (Mullins, 2014).

- **Οι διαφορές ανάμεσα σε ομάδες.** Σε κάθε οργανισμό, ανάμεσα στους εργαζόμενους μπορούν να δημιουργηθούν οι τυπικές ή άτυπες ομάδες, οι οποίες βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Οι συγκεκριμένες αλληλεπιδράσεις βέβαια μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση σε προσωπικό και σε ομαδικό επίπεδο, ειδικά όταν κάποιες ομάδες προσπαθούν να ελέγξουν και να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες (Ζαβλανός, 1991).
- **Τα προσωπικά χαρακτηριστικά.** Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι τα συναισθήματά, οι αξίες και η προσωπικότητα είναι πολύ πιθανά κίνητρα συγκρούσεων. Τα νευρωτικά και αντιδραστικά άτομα τις περισσότερες φορές συμμετέχουν συχνότερα σε διαμάχες και αντιδρούν με άσχημο τρόπο στις συγκρούσεις. Επιπλέον οι συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν την ύπαρξη αρνητικών συναισθημάτων των υπαλλήλων μέσα στην εργασία τους, που οδηγούν σε ένταση και δυσαρέσκειες (Robbins & Judge, 2011).
- **Η εποικοδομητική και αποδομιστική κριτική.** Η αποδομιστική κριτική είναι μία αρνητική ανατροφοδότηση, που μπορεί να γίνει για τους εργαζόμενους αιτία για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Φυσικά μπορεί να απορριφθεί από τους αποδέκτες της και να φέρει αποτελέσματα, τα οποία είναι αντίθετα από τα αναμενόμενα. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αντί να γίνουν πιο αποδοτικοί, να θυμώσουν, να εξοργιστούν και να δημιουργηθούν συγκρούσεις. Στους οργανισμούς είναι καλύτερα να χρησιμοποιείται το άλλο είδος κριτικής, η εποικοδομητική. Παρά του ότι και η ίδια αποτελεί ένα είδος αρνητικής ανατροφοδότησης, μπορεί να την αποδεχτούν οι εργαζόμενοι και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Greenberg & Baron, 2013).

3.2 Οι συνέπειες των συγκρούσεων στους οργανισμούς

Στον εργασιακό χώρο η εκδήλωση συγκρούσεων και προβλημάτων είναι πολύ συχνό φαινόμενο καθώς τα άτομα εκδηλώνουν διαφωνίες και διαφορετικές απόψεις ως προς τον επιχειρησιακό τρόπο λειτουργίας. Μέσα στον εργασιακό χώρο τα συγκρουσιακά επεισόδια θεωρείται ότι προέρχονται από κάποια επεισόδια προστριβών, τα οποία δεν έχουν αντιμετωπιστεί άμεσα και οδηγούν σε αδιέξοδο. Επιπλέον, μπορεί να σχετίζεται και με την ύπαρξη αρνητικών καταστάσεων, έντονων συναισθημάτων, μεγάλης δυσαρέσκειας και μη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Όλα αυτά φυσικά μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές και να επιδράσουν με διαφορετικό τρόπο στην αποτελεσματικότητα και στη λειτουργία του οργανισμού (Σαΐτης, 2002).

Όπως υποστηρίζουν οι μελετητές οι συνέπειες που μπορεί να προκαλέσουν οι συγκρούσεις σε προσωπικό και σε οργανωσιακό επίπεδο τις περισσότερες φορές βασίζονται και στην επιλογή του τρόπου διαχείρισής τους. Αρχικά τονίζεται ότι οι ίδιες είναι αρνητικά φαινόμενα, τα οποία βλάπτουν και προκαλούν αρνητικές συνέπειες και δυσλειτουργίες σε κάθε οργανισμό. Σταδιακά θεωρήθηκε ότι είναι αναπόφευκτες και τονίστηκε ότι αν αντιμετωπιστούν με δημιουργικό και αποτελεσματικό τρόπο μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για την κινητοποίηση των ατόμων και των ομάδων, έτσι ώστε να βελτιώνουν συνεχώς τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητά τους. Η μεγαλύτερη ευθύνη για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων αποδίδεται στη διοίκηση. Άτομα με αυξημένο δείκτη εμπειριών και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και σταθερότητα έχουν την ικανότητα να μετατρέψουν τη σύγκρουση σε αύξηση απόδοσης της ομάδας. (Τριαντάρη, 2020). Η διοίκηση οφείλει να ενεργεί με φρόνηση, προαίρεση, μεσότητα και ηθική, δηλαδή με έλεγχο των συνισθημάτων και με ορθολογισμό της πράξης και διάθεση για επικοινωνία.

Τα διοικητικά στελέχη προβαίνουν στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες, βρίσκουν τα μέσα και τους τρόπους για την διευθέτηση των συγκρούσεων και τις κάνουν να λειτουργούν με εποικοδομητικό και όχι με καταστροφικό τρόπο για τους οργανισμούς. Ο σωστός τρόπος αντιμετώπισης τους μπορεί να δημιουργήσει πολλά οφέλη και να βοηθήσει τους εργαζομένους και τον ίδιο τον οργανισμό να εξελιχθούν (Mullins, 2014).

Οι συγκρούσεις γενικά δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αρνητικές ή θετικές. Ο παράγοντας που μπορεί να τις διαχωρίσει είναι τα αποτελέσματα που έχουν για τους οργανισμούς (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015).

3.2.1 Οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις μπορούν να λειτουργούν και με θετικό τρόπο και να βοηθήσουν στην εκτόνωση και στην επίλυση όλων των προβλημάτων, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις τυπικές σχέσεις. Έτσι είναι ικανές να αναπτύξουν τα άτομα και να θέσουν τα θεμέλια για να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά ολόκληρος ο οργανισμός (Πετρίδου, 2011). Αρχικά μπορεί να οδηγήσουν στην εξασθένηση των συγκρούσεων και στην αντιμετώπιση τους σε πολύ αρχικό στάδιο, προφυλάσσοντας τον οργανισμό από άλλες στο μέλλον, οι οποίες μπορεί να έχουν μεγαλύτερη δυναμική. Έτσι αντιμετωπίζονται έγκαιρα, μειώνονται οι εντάσεις, υπάρχει ένα κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη των οργανισμών και γενικότερα η επικοινωνία είναι πολύ πιο αποτελεσματική (Πετρίδου, 2011).

Επιπλέον, μπορεί να οδηγεί στην αναζήτηση ακόμα καλύτερων λύσεων. Οι εντατικές προσπάθειες ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες που έχουν διαφορετικά συμφέροντα για να βρουν λύσεις, που θα τους εξυπηρετούν όλους, μπορεί να οδηγήσει σε νέες αποφάσεις σίγουρα πιο καινοτόμες και ορθολογικές (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η ύπαρξη ανταγωνισμού για την εξεύρεση λύσης αποδεκτής, δημιουργικής και σωστής, η οποία θα τους ικανοποιήσει όλους, είναι μία πρόκληση για τα μέλη που συγκρούονται και μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη της καινοτομίας, της υλοποίησης των αλλαγών και φυσικά της δημιουργικότητάς τους (Ιορδανίδης, 2014).

Επιπλέον, οι ίδιες οι διατμηματικές συγκρούσεις αυξάνουν τις περισσότερες φορές και την αφοσίωση και τη συνοχή ανάμεσα στα μέλη των ομάδων, λόγω του ότι προσπαθούν να σκεφτούν μία κοινή λύση και να υποβαθμίσουν τη λύση που μπορεί να έχουν προτείνει οι αντίπαλοί τους. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνουν την απόδοση των μελών των ομάδων, ενισχύουν τις σχέσεις και τις συνεργασίες μεταξύ τους, αυξάνουν την προσήλωση στο στόχο και σε κάποιες περιπτώσεις μπορούν να ανεχτούν και τους αυταρχικούς ηγέτες (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Επιπλέον, οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν στη μεγαλύτερη επέκταση των ικανοτήτων που έχουν οι ομάδες. Η

αυξανόμενη χρήση εξουσίας αποδεικνύει ότι μία πλευρά είναι σαφώς ανώτερη από την άλλη και έτσι η συνεργασία μεταξύ τους θα πρέπει να γίνει αφού ισορροπήσουν οι δυνάμεις τους. Μέσα από τη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να εξακριβωθεί η στοχοθεσία μεταξύ των δύο αντιμαχόμενων πλευρών και οι ίδιοι εργαζόμενοι να διακρίνουν τα θέματα, τα οποία είναι σημαντικότερα για τους αντιπάλους και για τους ίδιους (Ιορδανίδης, 2014).

Επιπροσθέτως, οι συγκρούσεις μπορούν να βελτιώσουν την προσωπική ανάπτυξη και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι, αφού κατανοήσουν τη θέση που έχουν στον οργανισμό, μπορούν να διατυπώσουν τις απόψεις τους και να πουν τα επιχειρήματά τους. Έτσι, επιτυγχάνεται αλληλεκτίμηση και συνειδητοποίηση της δυναμικότητας των μεταξύ τους σχέσεων, κατανόηση και καλύτερη επικοινωνία ώστε να προβούν σε μία παραγωγική επίλυση των προβλημάτων τους και να εργαστούν για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. Σε περίπτωση που μία σύγκρουση αντιμετωπιστεί με δημιουργικό τρόπο τότε μπορεί να αυξήσει το ενεργειακό επίπεδο των ομάδων και να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις, έτσι ώστε να νιώθουν ικανοποιημένοι και δυνατοί (Ιορδανίδης, 2014).

Πολύ σημαντικό όμως είναι το γεγονός ότι η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε μία καλύτερη κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Οι στόχοι που έχουν οι ομάδες που αλληλεπιδρούν, σε περίπτωση που δεν είναι ανταγωνιστικοί, βοηθούν να ανακατανέμονται και να χρησιμοποιούνται με σωστό τρόπο οι πόροι, να συντονίζονται καλύτερα οι ομάδες, να εξυπηρετούνται οι πελάτες και βελτιώνεται το έργο που παράγεται (Ιορδανίδης, 2014). Επιπλέον, βελτιώνεται η ποιότητα των λύσεων που θα επιλεγθούν. Οι ίδιες μπορούν να βελτιώσουν και την ποιότητα που θα έχουν οι οργανωτικές αποφάσεις και ο στρατηγικός σχεδιασμός μαζί με την απόδοση και την οργανωσιακή ανάπτυξη. Μέσα από αυτές οι εργαζόμενοι θα κινητοποιηθούν ώστε να διερευνήσουν και να επιλύσουν νέα θέματα, να γίνουν ακόμα πιο αυθόρμητοι σε συζητήσεις, να συμμετέχουν με ενεργητικό τρόπο στις συγκρούσεις και τελικά να επιλύσουν τα προβλήματά τους (Greenberg & Baron, 2013).

3.2.2 Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις είναι συναισθηματικές διεργασίες, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ύπαρξη αρνητικών συναισθημάτων, όπως είναι η αγωνία, η λύπη, η εγκατάλειψη, η απογοήτευση και η στεναχώρια. Πολύ συχνά βέβαια μπορούν να οδηγήσουν στον θυμό και στην απογοήτευση (Robbins & Judge, 2011). Αρνητικές συνέπειες όμως μπορεί να εμφανιστούν και στη λειτουργία ενός οργανισμού, στις επιδόσεις των εργαζομένων και στην παραγωγικότητα. Έτσι επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση, μειώνεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και δημιουργείται ένα δυσάρεστο κλίμα στον οργανισμό, κάτι το οποίο είναι καταστροφικό για αυτόν (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Μέσα από τη σύγκρουση λοιπόν μπορούν να διατηρηθούν σε μεγάλο βαθμό οι διαπροσωπικές σχέσεις που υπάρχουν (Λιθοξοΐδης, 2022). Εάν αυτές είναι εκτός ελέγχου τότε θα εμποδίσουν τις συνεργασίες ανάμεσα στους εργαζόμενους και έτσι θα δημιουργηθούν συναισθήματα εχθρότητας, δυσπιστίας και καχυποψίας. Όλα αυτά θα περιορίσουν την ύπαρξη ενός φιλικού κλίματος και θα ενισχύσουν τον ανταγωνισμό, τη δυσαρέσκειά και την αντιπαλότητα ανάμεσα σε άτομα και ομάδες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα άτομα και στα τμήματα μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητά τους και τη συνεκτικότητα όλων. Έτσι θα δημιουργηθούν εμπόδια στο θετικό κλίμα και στο ομαδικό πνεύμα του οργανισμού (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ακόμα οι συγκρουσιακές καταστάσεις μπορεί να οδηγήσουν στην κινητοποίηση των μελών των ομάδων, ειδικά όταν θεωρούν ότι θα θιχτούν τα συμφέροντά τους και θα ζημιωθούν (Ιορδανίδη, 2014). Σημαντική βέβαια είναι και αύξηση του εργασιακού στρες που μπορεί να παρατηρηθεί. Οι συγκρούσεις αρχικά παρουσιάζεται σαν απλή διαφωνία, στη συνέχεια όμως η έντασή τους αυξάνεται και δημιουργούν ζημιά σε κάθε οργανισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται και το εργασιακό άγχος, η ανασφάλεια, η αδιαφορία, η απογοήτευση και ο ρυθμός με τον οποίο αποχωρούν οι εργαζόμενοι. Αυτό σημαίνει ότι τα επίπεδα του εργασιακού στρες είναι πολύ υψηλά, κάτι το οποίο επιδρά αρνητικά στη δημιουργικότητα και στην απόδοση κάθε εργαζομένου (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

Φυσικά μέσα από τις συγκρούσεις μπορεί να μειωθεί και η παραγωγικότητα, όπως επίσης και η ανάληψη δραστηριοτήτων ή πρωτοβουλιών. Αποτέλεσμα είναι η απόσπαση της προσοχής των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους και η μείωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Συγχρόνως αυξάνεται η αντιπαλότητα και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες και δεν είναι δυνατή η ομαδική εργασία και η συνεργατικότητα (Mullins, 2014).

3.3 Η διαχείριση των συγκρούσεων

3.3.1 Ορισμός διαχείρισης των συγκρούσεων

Σε κάθε οργανισμό οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μπορούν να επηρεαστούν τόσο από την σύγκρουση όσο και από την αδυναμία της σωστής διαχείρισης αυτής. Πολύ σημαντικός είναι ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων έτσι ώστε να προωθούν τα επιθυμητά και αναμενόμενα αποτελέσματα μέσα από τις αποτελεσματικές στρατηγικές που θα υιοθετηθούν (Ιορδανίδης, 2014). Ο βασικότερος στόχος της διαχείρισης συγκρούσεων είναι να μειωθούν οι δυσλειτουργίες του οργανισμού, να βελτιωθούν οι αποδόσεις των ομάδων, να ενισχυθούν οι θετικές επιδράσεις και να αυξηθούν οι πιθανότητες να υπάρξουν και στο μέλλον αποτελεσματικές λύσεις όλων των διαφόρων που μπορεί να εμφανιστούν (Ιορδανίδης, 2014).

Σύμφωνα με τον Goodyear (2006) η διαχείριση των συγκρούσεων είναι πολύ σημαντική για την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, τη στρατηγική λήψη των αποφάσεων και την επικοινωνία. Πρόκειται για μία διεργασία, στα πλαίσια της οποίας αναγνωρίζεται αρχικά η σύγκρουση και στη συνέχεια διαχειρίζεται με δίκαιο, αποτελεσματικό και λογικό τρόπο. Εξαιτίας αυτού χρειάζονται ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, διαπραγμάτευσης και αποτελεσματικής επικοινωνίας (Γιάννικας, 2014). Η βιωσιμότητα των οργανισμών, μαζί με την επιτυχία τους εξαρτώνται σε κάθε περίπτωση από τον τρόπο με τον οποίο όλοι οι εργαζόμενοι μαζί με τα διευθυντικά στελέχη θα διαχειριστούν τις συγκρούσεις. Η διερεύνηση των θετικών επιπτώσεων και

οι τεχνικές για τη διαχείριση τους είναι πολύ σημαντικές. Μέσα από τη σωστή τους αντιμετώπιση αποτρέπονται οι αρνητικές και δύσκολες καταστάσεις, παρουσιάζονται ευκαιρίες για μάθηση, ανάπτυξη και βελτίωση και αυξάνονται τα κοινά οφέλη (Μαυραντζά, 2011).

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε παραγωγικές αποφάσεις, να ενισχύσει τη συνοχή των ομάδων, να καλλιεργήσει ένα θετικό κλίμα, να δημιουργήσει νέες καινοτόμες ιδέες και να αυξήσει την παραγωγικότητα (Mullins, 2014).

3.3.2 Στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων

Η προαίρεση, είναι μια δυνητική επιλογή των κατάλληλων μέσων, μια ορθολογική επιλογή που βασίζεται στη δύναμη της ψυχής του ανθρώπου «ορέξεως» και της διάνοιας, του «νου» (Τριαντάρη, 2021). Η λήψη απόφασης προϋποθέτει σκέψη με φρόνηση και προαίρεση, ωστόσο όταν παρεμβάλλονται συνιστώσες που παρακινούνται από το συναίσθημα και την προσωπικότητα του ατόμου, δημιουργούν προβλήματα αυτοδιαχείρισης, αυτοελέγχου και αυτογνωσίας με αποτέλεσμα να προκύπτουν μεροληψίες και λανθασμένες αποφάσεις (Τριαντάρη, 2021). Η επικοινωνιακή στρατηγική είναι ο θεμέλιος λίθος για τη λειτουργία ενός οργανισμού και συνδέεται άμεσα με τις αντίστοιχες στρατηγικές του μάρκετινγκ, των δημοσίων σχέσεων, των εργασιακών σχέσεων, καθώς και της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. (Τριαντάρη, 2020). Στηρίζεται άρρηκτα στην φρόνηση, η οποία ολοκληρώνεται και καθίσταται τέλεια κατά τη διάρκεια του χρόνου με την εμπειρία που αποκτά ο άνθρωπος με την κρίση και την προαίρεση και γίνεται πρακτική γνώση ως δυναμικός καθοδηγητής στο ηθικό Είναι του ανθρώπου (Τριαντάρη, 2021).

Η ικανότητα του ακροατή να αντιλαμβάνεται, μέσα από το φάσμα κοινών εμπειριών και συναισθημάτων και να κατανοεί τις απόψεις του συνομιλητή του, μπαίνοντας στην θέση του, επιδεικνύει μια λειτουργική αντιπαράθεση. Συνεπώς, το άτομο μπορεί να

διαχειριστεί την κρίση στις επικοινωνιακές σχέσεις , να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων , να συνδιαλλαγεί με τα αντιμαχόμενα μέρη και να αντιληφθεί διαφορετικές οπτικές (Τριαντάρη, 2020). Η συναισθηματική νοημοσύνη, σε μια ενδοπροσωπική & διαπροσωπική επικοινωνία, με βασικά χαρακτηριστικά την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση και προσαρμοστικότητα παρέχει στο άτομο την ικανότητα να είναι ευέλικτο στις κοινωνικές -εργασιακές του σχέσεις ακόμα και όταν αντιλαμβάνεται ότι στην επικοινωνιακή διαδικασία υπάρχει πιθανότητα για σύγκρουση και διαφωνία απόψεων. Τέλος, η ενσυνειδητότητα που λειτουργεί με βαθιά γνώση των εμπειριών του ανθρώπου χωρίς κριτική, και με συνειδητή γνώση των συναισθημάτων και των σκέψεων του, συνεισφέρει στη διαχείριση κρίσεων σε δύσκολες καταστάσεις (Τριαντάρη, 2020).

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα πρέπει να διερευνώνται για να επιλεχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων. Μέσα σε αυτούς ανήκουν οι πιέσεις του χρόνου, οι σχέσεις ανάμεσα στα συγκρουόμενα μέρη και η σημασία των ζητημάτων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Τα εμπλεκόμενα μέρη με βάση τις προθέσεις που έχουν και με τα συμφέροντά τους, υιοθετούν διαφορετικά συμπεριφορικά μοντέλα, τα οποία θα τα βοηθήσουν να διαχειριστούν τις διαπροσωπικές συγκρούσεις. Λόγω του ότι κάθε σύγκρουση έχει τα δικά της ζητήματα και χαρακτηριστικά, κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα θεωρείται άλλες φορές σωστό κι άλλες φορές λάθος. Οι βασικότερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι ο συμβιβασμός, η επιβολή, ο ανταγωνισμός και η αποφυγή (Chen & Tjosvold, 2002).

Σύμφωνα με τον Κεραμυδά (2016) με βάση το πιο γνωστό μοντέλο για την επίλυση των συγκρούσεων το ThomasKilmann Conflict Mode Instrument πέντε είναι οι κύριες στρατηγικές για να διαχειρίζονται οι συγκρούσεις και αυτές είναι η αποφυγή, η εξομάλυνση, η επιβολή, ο συμβιβασμός και τέλος η συνεργασία.

Η αποφυγή (avoidance) lose-lose

Η στρατηγική της αποφυγής οδηγεί είτε στην αγνόηση της σύγκρουσης, με την ελπίδα ότι θα εξαφανιστεί, είτε στη συνεχή αναβολή και απόφραξη της επίλυσής της. Τα άτομα τηρούν ουδέτερη στάση λόγω της μειωμένης ικανοποίησης των συμφερόντων τους και

γι' αυτόν τον λόγο το αποτέλεσμα της έχει χαρακτηριστεί ως lose-lose «χάνω-χάνεις» (Παπαδοπούλου, 2015). Χρησιμοποιείται κάθε φορά που υπάρχει μία διαφωνία μικρότερης σημασίας ή όταν η αναστάτωση που δημιουργείται μέσα στον οργανισμό είναι πιο μεγάλη από τα οφέλη που θα έχει η επίλυση των συγκρούσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Επιλέγεται κυρίως όταν τα άτομα αδιαφορούν για τη φύση του ζητήματος κι αισθάνονται είτε αδύναμοι είτε ανίκανοι να το επιλύσουν (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

Η εξομάλυνση (smoothing) lose-win

Η συγκεκριμένη στρατηγική αναγνωρίζει ότι υπάρχει μία σύγκρουση και προσπαθεί να την ελαχιστοποιήσει. Βασική προτεραιότητα είναι να διατηρηθούν οι ειρηνικές και αρμονικές σχέσεις, ενώ συγχρόνως παρατηρείται μία μείωση του ενδιαφέροντος για να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η συμμόρφωση, η υποχωρητικότητα και η υποταγή για να επιλυθούν με ειρηνικό τρόπο οι συγκρούσεις και για να αρχίσουν να συνυπάρχουν αρμονικά τα συγκρουόμενα μέρη. Το αποτέλεσμα αυτής στρατηγικής χαρακτηρίζεται ως lose-win «χάνω-κερδίζεις» (Παπαδοπούλου, 2015). Όταν επιλέγεται τα άτομα δείχνουν πολύ μικρό ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των συμφερόντων τους και επιθυμούν κυρίως την ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης ομάδας. Είναι διαθέσιμα να συνεργαστούν, να συμμορφωθούν, να υποχωρήσουν και να αποδεχτούν τις θέσεις των αντιπάλων τους για να βρεθούν οι αντιθέσεις και να επέλθει η ηρεμία και η εργασιακή ειρήνη. Φυσικά αυτή η επιφανειακή ειρήνη είναι και το κύριο μειονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής. Η σύγκρουση δεν θα πάψει να υπάρχει και έτσι μπορεί να εκδηλωθεί ξανά να πάσα στιγμή (Γιαννίκας, 2014).

Η επιβολή (enforcement) win-lose

Η επιβολή έχει χαρακτηριστεί και ως παρέμβαση εξουσίας και είναι η απλούστερη και επιθετικότερη στρατηγική για τη σύγκρουση, στα πλαίσια της οποίας κάποιο ανώτερο

στέλεχος επιβάλλει την άποψή του σε κάθε πλευρά που συγκρούεται. Το ίδιο χρησιμοποιεί την εξουσία, τη δύναμη και την υπέροχη που του προσφέρει η θέση του για να καλύψει τα συμφέροντα του εις βάρος της αντίπαλης ομάδας, χωρίς να ενδιαφέρεται να συνεργαστεί με κανέναν. Αποτέλεσμα είναι το win-lose «κερδίζω-χάνει», εφόσον το ενδιαφέρον που υπάρχει είναι υψηλό και επίκεντρό του έχει τους ατομικούς στόχους (Χυτήρης, 2013). Το πλεονέκτημα αυτής στρατηγικής είναι ότι επιλύονται ταχύτερα οι συγκρούσεις και επιβεβαιώνεται η ιεραρχική δομή των οργανισμών (Ζαβλανός, 1991).

Η σταδιακή χρήση της εξουσίας μπορεί να μην είναι επιτυχημένη, λόγω του ότι τα μέρη που συγκρούονται συμμορφώνονται αρχικά στις οδηγίες που τους δίνονται, στη συνέχεια όμως μπορεί να επαναστατήσουν και να κινητοποιηθούν. Χρησιμοποιείται βέβαια πολλές φορές λόγω της ευκολίας και της γρήγορης εφαρμογής της για να διευθετηθούν οι συγκρούσεις που σχετίζονται με ζητήματα ήσσονος σημασίας, ειδικά όταν δεν υπάρχει πολύ χρόνος για χάσιμο (Πετρίδου, 2011).

Ο συμβιβασμός (compromising) lose-win / win-lose

Στον συμβιβασμό οι πλευρές που συγκρούονται προσπαθούν να μοιράζουν τις διαφορές και να βρούμε μία κοινή λύση, η οποία θα βασιστεί σε αμοιβαίες υποχωρήσεις. Η προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα δικά τους ενδιαφέροντα και τα αντίστοιχα της άλλης πλευράς είναι μέτρια (Ζαβλανός, 1991). Στη συγκεκριμένη περίπτωση ούτε χάνει κανείς ούτε κερδίζει ολοκληρωτικά και γι' αυτόν τον λόγο τα αποτελέσματα της χαρακτηρίζονται win-lose «κερδίζω-χάνεις», lose-win «χάνω-κερδίζεις». Χαρακτηριστικά της είναι η επιδίωξη των ανταλλαγών και των συμφωνιών μαζί με τη διαπραγμάτευση και την εύρεση ικανοποιητικών λύσεων (Παπαδοπούλου, 2015). Λόγω της έμφασης που δίνεται στην εξεύρεση λύσεων δεν αντιμετωπίζονται οι πραγματικές αιτίες συγκρούσεων και έτσι δεν ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές. Επιπλέον υπάρχουν πιθανότητες να μην επιλυθούν καθόλου τα πραγματικά προβλήματα και αργότερα να υπάρξουν παράπονα σχετικά με αυτά (Ιορδανίδης, 2014).

Τις περισσότερες φορές ο συμβιβασμός επιλέγεται για την επίλυση ασήμαντων ζητημάτων και όταν οι αντιμαχόμενες πλευρές είναι ισοδύναμες ή έχουν

αποκλειόμενους στόχους. Για να επιλυθούν προβλήματα ακόμα πιο σύνθετα, κατά τα οποία χρειάζονται να εναρμονιστούν οι στόχοι των ομάδων δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί η συγκεκριμένη στρατηγική (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015).

Η συνεργασία «collaborating» win-win

Στη συνεργασία επιδιώκονται κυρίως οι κοινοί στόχοι που έχει ο οργανισμός και όχι τα προσωπικά συμφέροντα. Ικανοποιούνται κυρίως τα συμφέροντα όλων των πλευρών και έτσι δε χάνει κανείς. Γι' αυτό και έχει χαρακτηριστεί το αποτέλεσμα ως win-win «κερδίζω κερδίζεις» (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Όλοι συνεργάζονται με αμοιβαίο τρόπο για να βρουν κοινές λύσεις, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους και να αυξηθούν τα οφέλη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας, κατανόησης, επικοινωνίας και διαλόγου. Μέσω της επικοινωνίας προάγονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες, εξαλείφονται τα εμπόδια και διευκολύνεται τη καινοτομία (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012).

Η στρατηγική της συνεργασίας είναι πολύ αποτελεσματική για την επίλυση ενός προβλήματος, λόγω του ότι εστιάζει κυρίως στην επίλυση όλων των προβλημάτων και όχι στην αποδοχή των απόψεων που υπάρχουν. Είναι πολύ αποτελεσματική για να επιλυθούν οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, χωρίς να διαταραχθεί η λειτουργία των οργανισμών. Επιλέγεται όταν τα ζητήματα είναι πολύ σημαντικά και δεν μπορεί να εφαρμοστεί ο συμβιβασμός (Ζαβλανός, 2002).

3.4.3 Η επίλυση των συγκρούσεων με την παρέμβαση τρίτων

Οι εργασιακές σχέσεις δεν έχουν αποτελέσει μέχρι σήμερα στην ελληνική πραγματικότητα αντικείμενο διεπιστημονικής θεώρησης. Τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο αντιμετωπίζονται με τη μονοδιάστατη προσέγγιση του εργατικού δικαίου. Ωστόσο, είναι επιτακτική ανάγκη η προσέγγιση των εργασιακών σχέσεων και από άλλες παραμέτρους όπως την κοινωνιολογία, τις πολιτικές επιστήμες, την οικονομία, χωρίς βέβαια να θίγεται η οικονομία και το κέρδος (Τριαντάρη, 2020).

Συχνά, κατά τη διάρκεια των συγκρούσεων τα μέρη που συμμετέχουν να μην μπορούν να βρουν μόνα μια λύση και να ζητήσουν την παρέμβαση ενός τρίτου ατόμου. Τις περισσότερες φορές τα συγκεκριμένα άτομα έχουν πειθώ και κύρος και γι' αυτόν τον λόγο μπορεί να λειτουργήσουν σαν διαιτητές ή διαμεσολαβητές. Η διαπραγμάτευση και η διαμεσολάβηση είναι δυο μορφές επικοινωνίας με κύριο στόχο τον επαναπροσδιορισμό των ανθρώπινων σχέσεων μετά τη σύγκρουση. (Τριαντάρη, 2020). Στόχος είναι να εντοπίσουν τρόπους ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες όλων των συγκρουόμενων μερών και να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις μεταξύ τους (Ιορδανίδης, 2014). Για να θεωρηθεί αυτή η διαδικασία πετυχημένη θα πρέπει η συμπεριφορά των τρίτων ατόμων να προσαρμοστεί στις συνθήκες που υπάρχουν και να μπορούν οι ίδιοι να υιοθετήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές παρεμβάσεις για να αποκλιμακώσουν τις συγκρούσεις (Σίμωση, 2007).

Οι κύριες μορφές επίλυσης σ' αυτή την περίπτωση είναι η διαμεσολάβηση, η διευκόλυνση, η διαπραγμάτευση και η διαιτησία (Σίμωση, 2007). Σημαντική πρακτική επίλυσης των διαφορών είναι η διαπραγμάτευση. Πρόκειται για μια διαδικασία άμεσης επικοινωνίας δύο ή περισσότερων ατόμων με σκοπό την επίτευξη μιας αμοιβαίως ωφέλιμης, αποδεκτής και με αντοχή στον χρόνο συμφωνίας. Εναλλακτικός τρόπος επίλυσης των διαφορών είναι η διαμεσολάβηση. Πρόκειται για μια εξώδικη διαδικασία, στην οποία ένας ουδέτερος τρίτος, ο οποίος απαγορεύεται να επηρεάσει τα μέρη ή να δώσει λύσεις, διευκολύνει την επίτευξη διακανονισμού- συμφωνίας. Δύναται να «βοηθάει τα μέρη να ξεκινήσουν τη συζήτηση και να βελτιώσει τη μεταξύ τους επικοινωνία που μπορεί να οδηγήσει σε συμφωνία » (Τριαντάρη, 2020).

Διαμεσολάβηση

Στα πλαίσια της διαμεσολάβησης υπάρχει ένα ουδέτερο μέρος, ο διαμεσολαβητής (facilitator), που συνεργάζεται με κάθε πλευρά για να διευθετήσει τη σύγκρουση. Μπορεί να παίρνει αποφάσεις, αλλά προσπαθεί κυρίως να βρει συμβιβαστικές λύσεις που θα έχουν αμοιβαία οφέλη. Δεν τον ενδιαφέρει το ποιος έχει άδικο ή δίκιο, αλλά επιδιώκει την ανάπτυξη μίας βιώσιμης λύσης, αποδεκτής από όλους. Δεν έχει το δικαίωμα να επιβάλλει τους όρους που θα επιλέξει, παρόλα αυτά προσπαθεί να

ξεκαθαρίσει τα ζητήματα που θα προκύψουν και να βελτιώσει την επικοινωνία ανάμεσα στα συγκρουόμενα μέρη (Greenberg & Baron, 2013).

Το μοντέλο της διαμεσολάβησης, έχοντας ως αφετηρία το αριστοτελικό μοντέλο, και έχοντας δεχτεί επιρροές από το πλέγμα του αντιληπτικού και συναισθηματικού μοντέλου, επικεντρώνεται στο ρόλο και την αξία της ανάδρασης για την κατανόηση των συναισθημάτων που συνδέονται άρρηκτα με την αντιληπτικότητα. Η προσωπικότητα που έχουν οι πλευρές που συγκρούονται, το είδος της σύγκρουσης, αλλά και ο ρόλος που έχει ο διαμεσολαβητής είναι καθοριστικοί παράγοντες για να μπορέσει η λύση που επιλέχθηκε να είναι αποτελεσματική. Οι διαμεσολαβητές μπορεί να επιλέξουν μεταξύ δύο στρατηγικών: είτε να δημιουργήσουν ένα συνεργατικό περιβάλλον ανάμεσα στις συγκρουόμενες πλευρές είτε να παρέχουν στα άτομα που εμπλέκονται στη σύγκρουση την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να διαπραγματευτούν μεταξύ τους και να επιλύσουν τα προβλήματά τους (Ιορδανίδης, 2014). Η διαμεσολάβηση μπορεί να ενισχύσει τη δικαιοσύνη μέσα σε έναν οργανισμό, επιτρέποντας σε όλους να εκφράσουν την άποψή τους και φυσικά να ακούσουν και την αντίθετη. Πολλές φορές θεωρείται βέβαια αναποτελεσματική λόγω του ότι βασική προϋπόθεση είναι να συμμορφωθούν εκούσια τα μέρη που διαφωνούν (Greenberg & Baron, 2013).

Η διαιτησία

Σε περίπτωση που τα μέρη που συγκρούονται δεν θέλουν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και η διαπραγμάτευση οδήγησε σε αδιέξοδο, οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν μέσα από τη διαιτησία. Εδώ το τρίτο πρόσωπο, ο διαιτητής (arbitrator) έχει όλη την εξουσία να πάρει αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη αυτά που υποστηρίζουν οι δύο πλευρές, καθώς και να παρέμβει και να επιβάλει τους δικούς του όρους. Παρά το ότι οι αποφάσεις του είναι δεσμευτικές, αυτό που τελικά θα καθορίσει τους επικοινωνιακούς κανόνες, είναι ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθούν οι συγκρούσεις (Σίμωση, 2007). Ο διαιτητής έχει ρυθμιστικό ρόλο, εφόσον η διευθέτηση των συγκρούσεων από τον ίδιο δε σημαίνει την άμεση επίλυσή τους ούτε όμως και τη βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στις συγκρουόμενες πλευρές (Miller, 2006).

Η διευκόλυνση

Στα πλαίσια της διευκόλυνσης, ο διευκολυντής (mediator), που μπορεί να προέρχεται από την συγκρουόμενες πλευρές, είναι εξωτερικός σύμβουλος που βοηθά να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις και μένει αντικειμενικός. Έχει συμβουλευτικό ρόλο και συμβάλλει στην επικοινωνία και στη μείωση της έντασης ανάμεσα στα αντιμαχόμενα μέρη. Επικεντρώνει την προσοχή του κυρίως στο να βελτιώσει τις σχέσεις που έχουν οι διαφωνούντες έτσι ώστε να υιοθετηθούν συνεργατικές προσέγγισης και να αποκλιμακωθεί η σύγκρουση. Οι οδηγίες του στοχεύουν στις αποδοτικές συνεργασίες και στην τελική συμφωνία, έτσι ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση (Ιορδανίδης, 2014).

Η διευκόλυνση προσανατολίζεται στις σχέσεις που έχουν οι αντιτιθέμενες πλευρές και είναι κατάλληλη όταν δεν υπάρχει επικοινωνία, συνεργασία και κατανόηση μεταξύ τους, όταν υπάρχει πολύ έντονη συναισθηματική φόρτιση, όταν προκύπτουν αμοιβαία οφέλη από την επίλυση των συγκρούσεων και όταν χρειάζεται να διερευνηθούν τα ενδιαφέροντα και οι πιθανές λύσεις (Ιορδανίδης, 2014).

Η διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας τα μέρη που διαφωνούν ανταλλάζουν παραχωρήσεις και προσφορές για να υπάρξει μία αποδεκτή συμφωνία (Greenberg & Baron, 2013). Πριν την εφαρμογή της θα πρέπει να βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ των μερών αυτών, ενώ η αποτελεσματικότητα της φαίνεται από την εξεύρεση λύσεων που θεωρούνται ως κέρδος-κέρδος, εφόσον και τα δύο μέρη βγαίνει κερδισμένα (Greenberg & Baron, 2013). Στα πλαίσια της διαπραγμάτευσης τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και παρεμβαίνει η διοίκηση για να επιλύσει τις συγκρούσεις. Όλα τα μέλη που συμμετέχουν συνεργάζονται για να βρεθούν κοινά αποδεκτές λύσεις (Ιορδανίδης, 2014).

Ο διαπραγματευτής (negotiator) επικεντρώνεται κυρίως στον να εντοπίσει τις συνθήκες που οδήγησαν στη σύγκρουση, προτρέποντας ταυτόχρονα τα συγκρουόμενα μέρη να διερευνήσουν τους κοινούς και τους διαφορετικούς στόχους και να βρουν τις λύσεις που θα προκύψουν μέσα από την αλληλεπίδρασή τους. Επιλέγεται κυρίως σε οργανισμούς που έχουν οριζόντια ιεραρχία και πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις (Σίμωση, 2007).

Μεθοδολογία έρευνας

Σκοπός της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα διερευνάται η διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο στα συνοριακά τελωνεία Νίκης, Κρυσταλοπηγής και Δοϊράνης. Πιο αναλυτικά, μελετάται η μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων που προτιμούν οι συμμετέχοντες για τον εργασιακό τους χώρο, η συχνότητα με την οποία αντιμετωπίζουν συγκρούσεις και τα άτομα με τα οποία συγκρούονται, καθώς και τα αρνητικά ή θετική αποτελέσματα που θεωρούν ότι επιφέρει η επίλυση των συγκρούσεων. Παράλληλα, μελετάται το εάν το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και η εργασιακή θέση επηρεάζει τον τύπο διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες, καθώς και το εάν υπάρχει σχέση μεταξύ του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων ως προς τα άτομα με τα οποία συγκρούονται.

Ερευνητικά ερωτήματα

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διερευνώνται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και η θέση εργασίας των συμμετεχόντων επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο επιλύουν τις συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο;
- Η συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, την διοίκηση και τους πολίτες επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο επιλύουν τις συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο;

Πληθυσμός της έρευνας

Πληθυσμός της παρούσας έρευνας είναι εργαζόμενοι των συνοριακών τελωνείων Νίκης, Κρυσταλλοπηγής και Δοϊράνης . Επιπλέον, ένας ακόμη περιορισμός είναι οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν πλήρως και να κατανοούν την ελληνική γλώσσα.

Δείγμα της έρευνας

Το τελικό δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από συνολικά 50 εργαζόμενους στα συνοριακά τελωνεία Νίκης, Κρυσταλλοπηγής και Δοϊράνης. Αναλυτικότερα, η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από γυναίκες, με ηλικίες 31 με 40 ετών. Παράλληλα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση ή είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, είναι έγγαμοι και έχουν θέση εργαζομένου. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δηλώνουν προϋπηρεσία στο τελωνείο 4 με 6 έτη.

Εργαλείο της έρευνας

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 3 ενότητων. Πιο αναλυτικά, η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 1 ερώτηση ανοιχτού τύπου, οι οποίες διερευνούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 1 ερώτηση κλειστού τύπου και 4 ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες αναδεικνύουν την εμφάνιση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, αρχικά συμπεριλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο «Organizational Conflict Inventory», το οποίο αναδεικνύει τον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων που επιλέγουν οι ερωτηθέντες στον χώρο εργασίας τους. Η κλίμακα αποτελείται από 28 ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες διαχωρίζονται σε 5 υποκλίμακες, την συνεργατική διαχείριση, την διαχείριση συγκρούσεων με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων, την ανταγωνιστική διαχείριση, την αποφυγή διαχείρισης και την συμβιβαστική διαχείριση συγκρούσεων. Στη συνέχεια της ενότητας υφίσταται 1 ερώτηση κλειστού τύπου και 20 ερωτήσεις τύπου Likert που αναλύουν τον βαθμό που επιλύονται οι συγκρούσεις από την διοίκηση και τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα που αυτές επιφέρουν, σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων.

Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο πρόγραμμα SPSS v.25 και στο Microsoft Excel. Για την περιγραφική ανάλυση όλων των μεταβλητών υπολογίσθηκαν συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις, ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha χρησιμοποιήθηκε για την ανάδειξη της αξιοπιστία των υποκλιμάκων της κλίμακας «Organizational Conflict Inventory». Αναφορικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκαν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

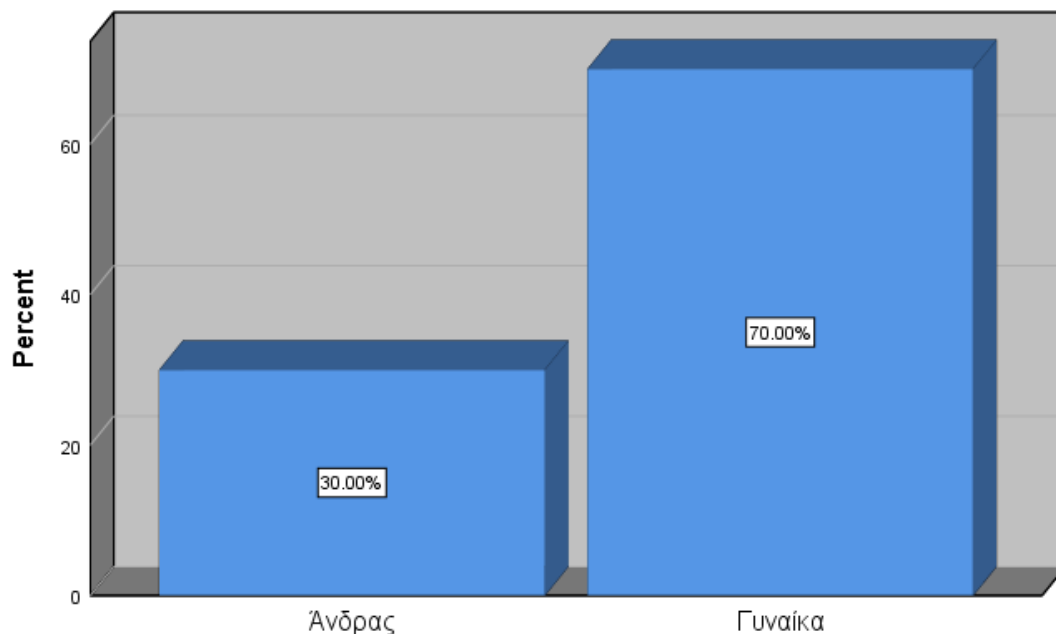
Αποτελέσματα έρευνας

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου και διερευνώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρατηρείται πως το 70% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες και το 30% αγγίζουν οι άνδρες ερωτηθέντες.

Πίνακας 1. Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	15	30.0	30.0
	Γυναίκα	35	70.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 1. Φύλο

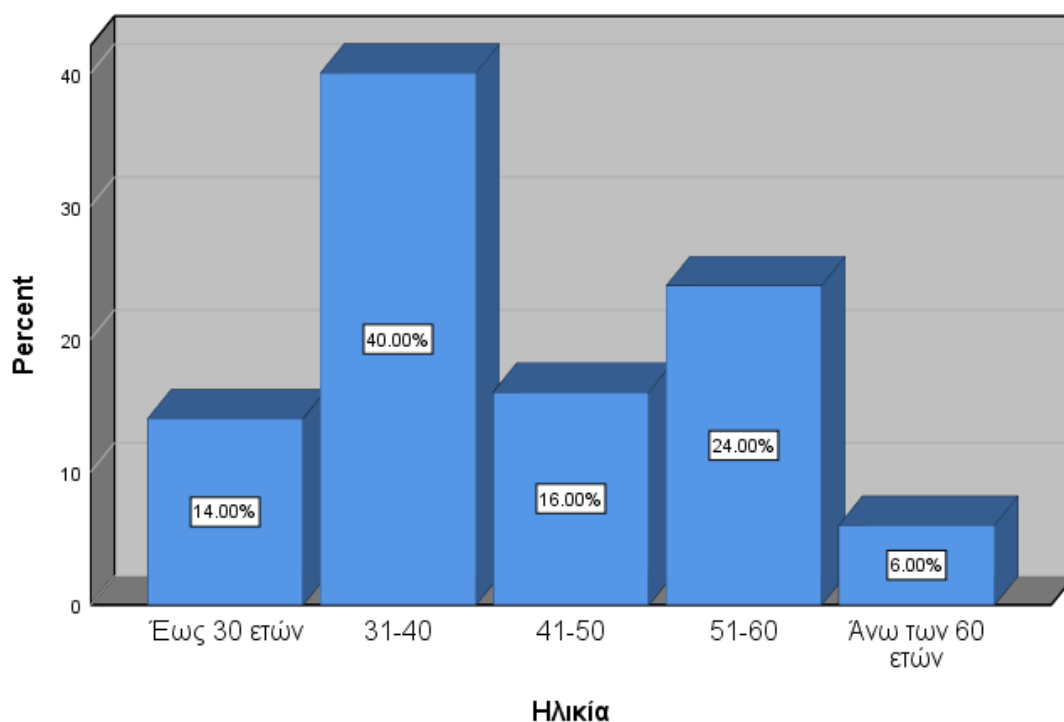


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, αναδεικνύεται η ηλικία των εργαζομένων. Το 40% αγγίζουν όσοι είναι 31 με 40 ετών, το 24% φτάνουν όσοι είναι 51 με 60 ετών και το 16% είναι 41 με 50 ετών. Παράλληλα, το 14% ανήκει στους συμμετέχοντες έως 30 ετών και το 6% αντιπροσωπεύουν οι συμμετέχοντες που είναι άνω των 60 ετών.

Πίνακας 2. Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 30 ετών	7	14.0	14.0
	31-40	20	40.0	54.0
	41-50	8	16.0	70.0
	51-60	12	24.0	94.0
	Άνω των 60 ετών	3	6.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 2. Ηλικία

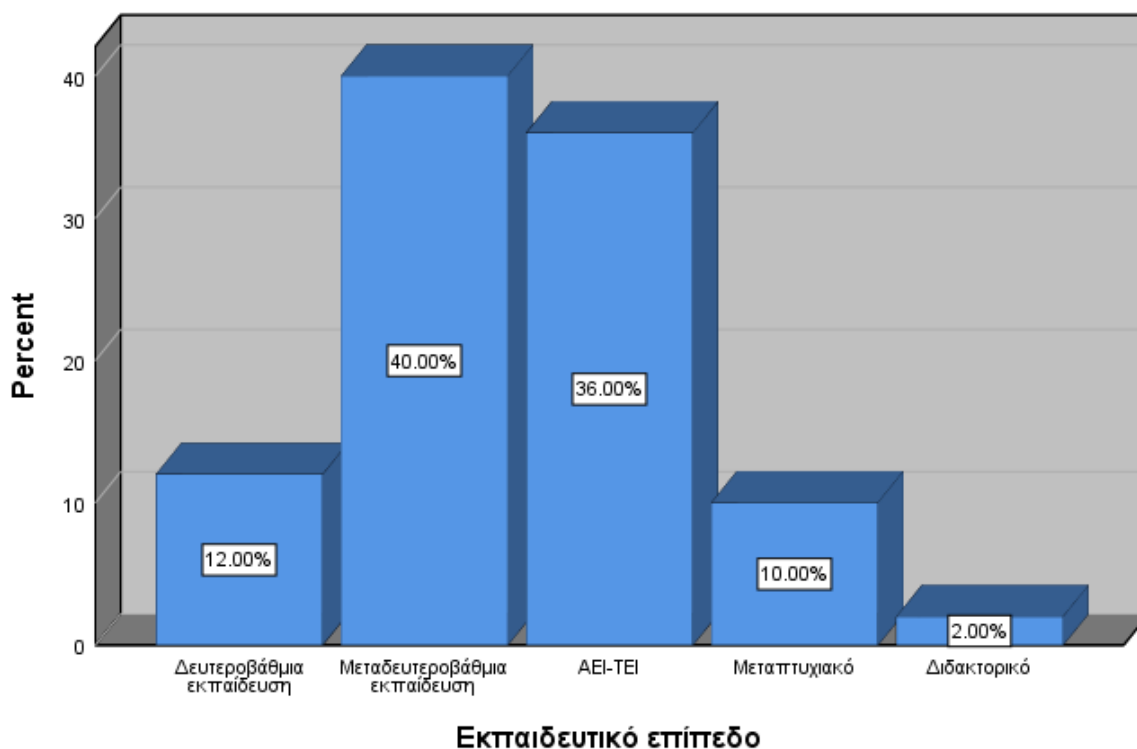


Ο Πίνακας 3 και το Γράφημα 3, επικεντρώνονται στο εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτώμενων. Το 40% αυτών έχουν Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 36% αγγίζουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ και το 12% ανήκει σε όσους αποφοίτησαν από την Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το 10% φτάνουν όσοι έχουν μεταπτυχιακό και το 2% καταλαμβάνουν όσοι έχουν διδακτορικό τίτλο.

Πίνακας 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	12.0	12.0
	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	20	40.0	52.0
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	18	36.0	88.0
	Μεταπτυχιακό	5	10.0	98.0
	Διδακτορικό	1	2.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

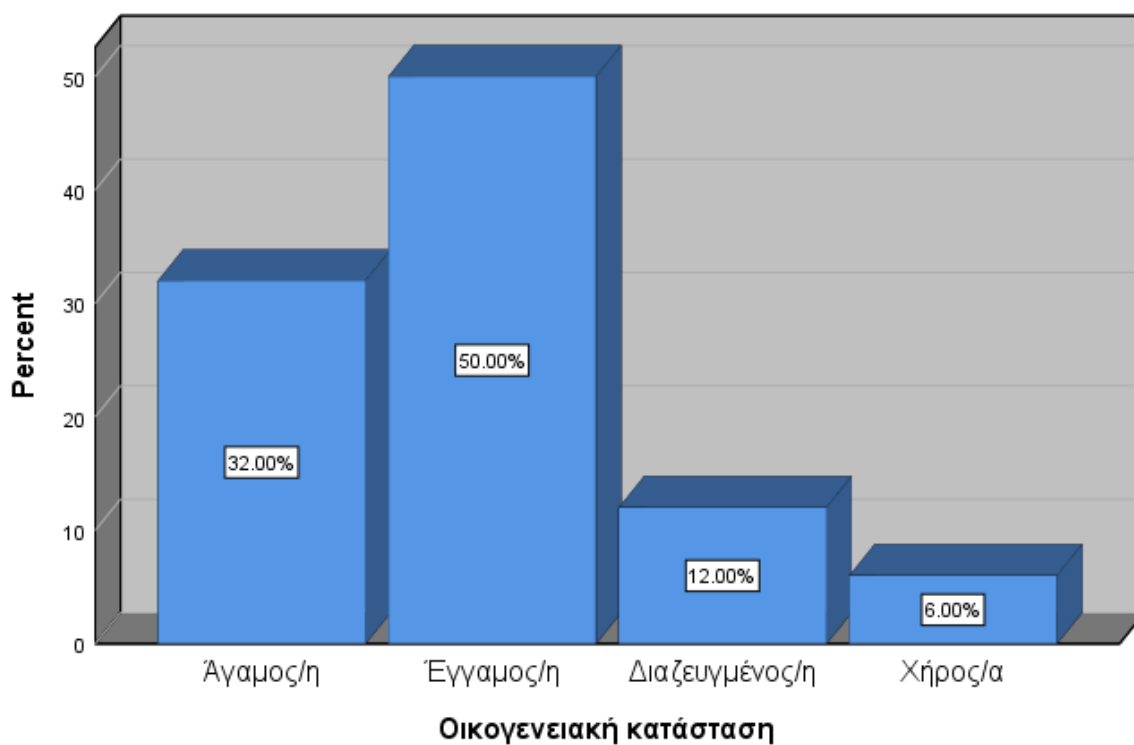


Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 50% φτάνουν όσοι είναι έγγαμοι και το 32% ανήκει σε όσους είναι άγαμοι. Οι διαζευγμένοι εργαζόμενοι αγγίζουν το 12% και το 6% καταλαμβάνουν όσοι είναι χήροι. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4.

Πίνακας 4. Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	16	32.0	32.0
	Έγγαμος/η	25	50.0	82.0
	Διαζευγμένος/η	6	12.0	94.0
	Χήρος/α	3	6.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 4. Οικογενειακή κατάσταση

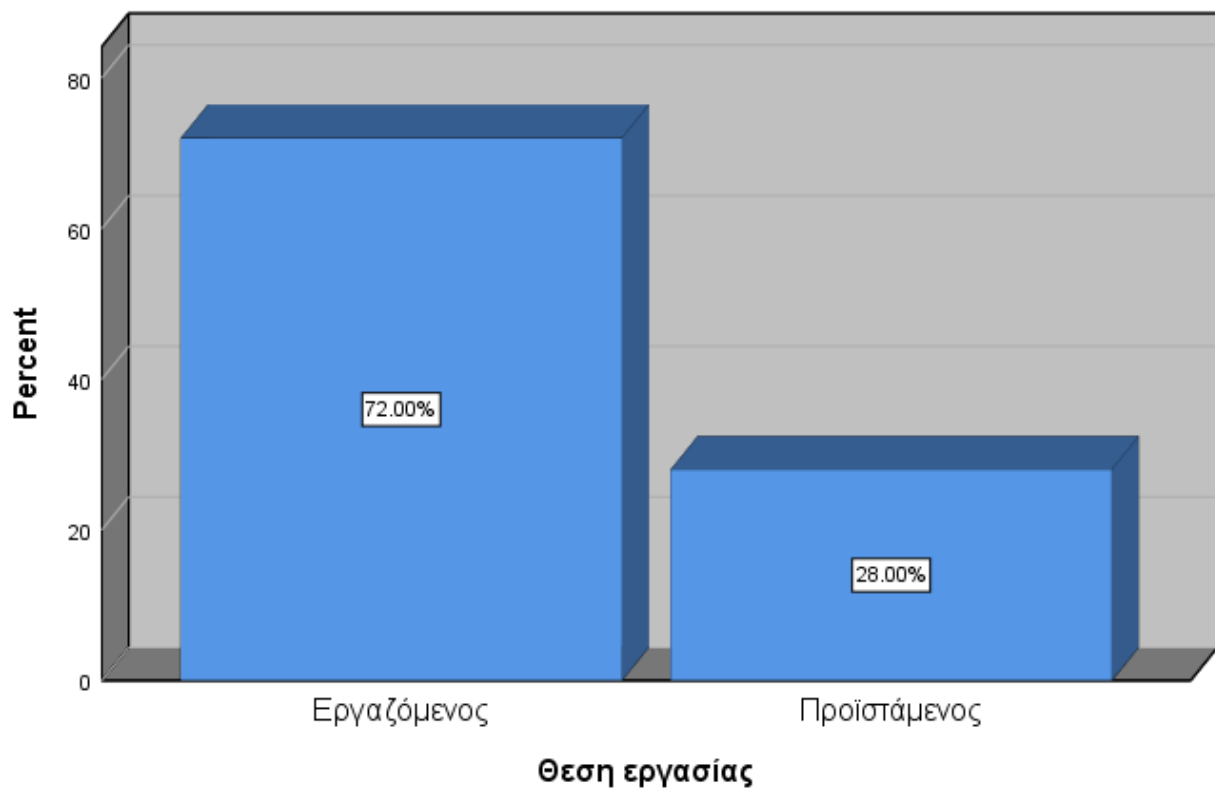


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρουσιάζεται η θέση εργασίας των ερωτώμενων. Το 72% αγγίζουν όσοι είναι απλώς εργαζόμενοι στα συνοριακά τελωνεία της , ενώ το 28% δηλώνουν προϊστάμενοι.

Πίνακας 5. Θέση εργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενος	36	72.0	72.0
	Προϊστάμενος	14	28.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 5. Θέση εργασίας

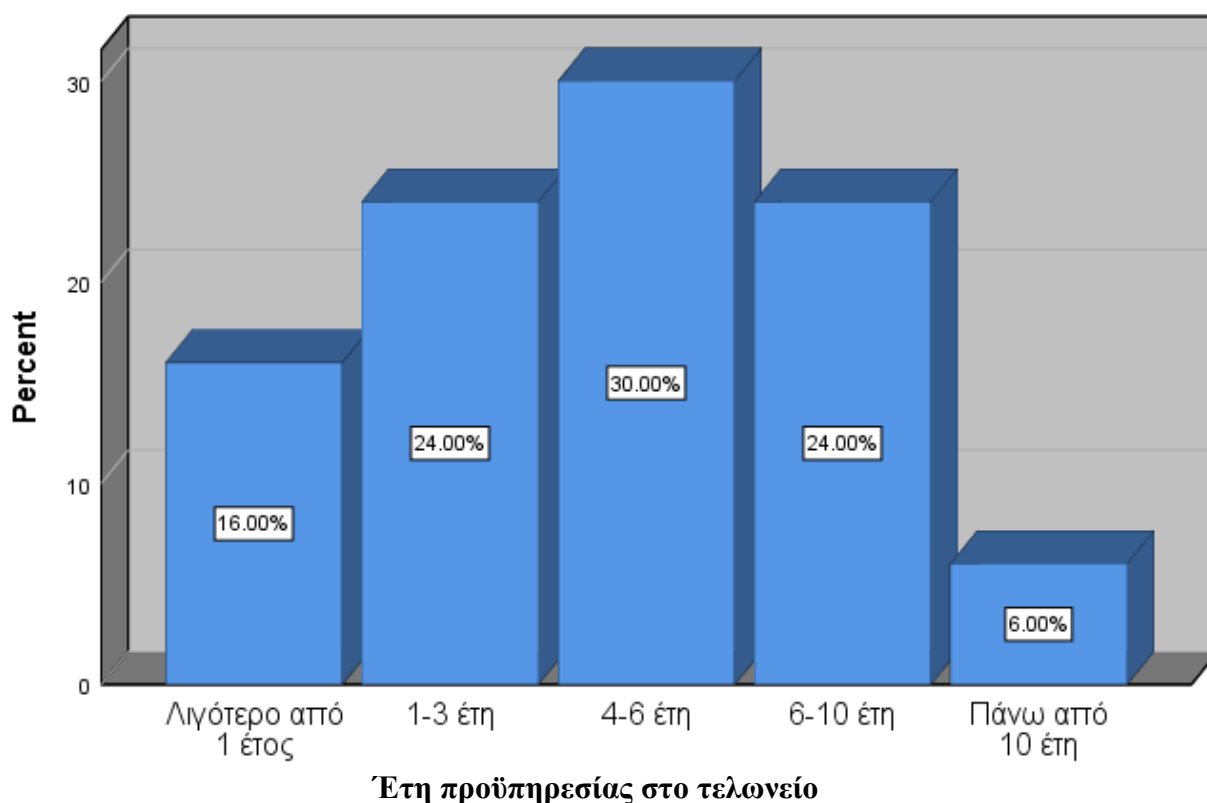


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, διερευνώνται τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στο τελωνείο Νίκης. Όσοι κάνουν λόγο για 4 με 6 έτη αγγίζουν το 30%, ενώ όσοι αναφέρονται σε 1 με 3 ή σε 6 με 10 έτη καταλαμβάνουν από 24% έκαστος. Παράλληλα, το 16% φτάνουν όσοι αναφέρονται σε λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας και το 6% σε πάνω από 10 έτη.

Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας στα Τελωνεία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 1 έτος	8	16.0	16.0
	1-3 έτη	12	24.0	40.0
	4-6 έτη	15	30.0	70.0
	6-10 έτη	12	24.0	94.0
	Πάνω από 10 έτη	3	6.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 6. Έτη προϋπηρεσίας στα Τελωνεία

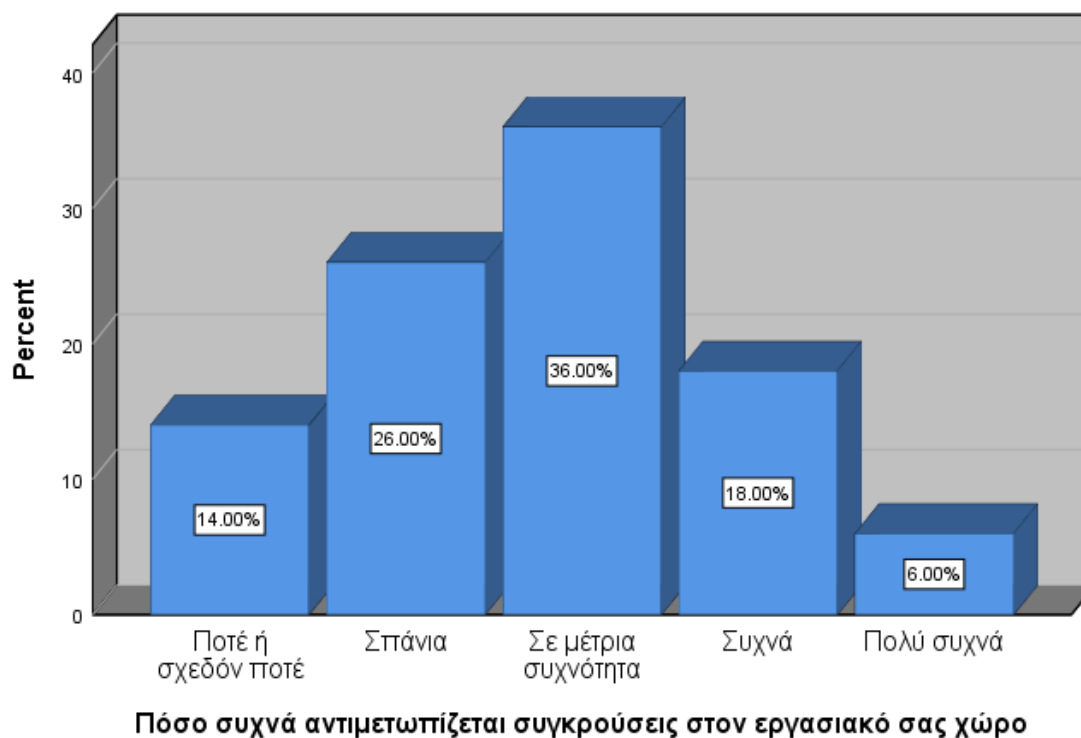


Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, διερευνάται η συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο. Το 36% φτάνουν όσοι υποστηρίζουν πως σε μέτρια συχνότητα αντιμετωπίζουν συγκρούσεις, το 26% σπάνια και το 18% συχνά. Επιπλέον, όσοι αντιμετωπίζουν ποτέ ή σχεδόν ποτέ συγκρούσεις αγγίζουν το 14% και το 6% ανήκει σε όσους αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο πολύ συχνά.

Πίνακας 7. Πόσο συχνά αντιμετωπίζεται συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ ή σχεδόν ποτέ	7	14.0	14.0
	Σπάνια	13	26.0	40.0
	Σε μέτρια συχνότητα	18	36.0	76.0
	Συχνά	9	18.0	94.0
	Πολύ συχνά	3	6.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 7. Πόσο συχνά αντιμετωπίζεται συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο

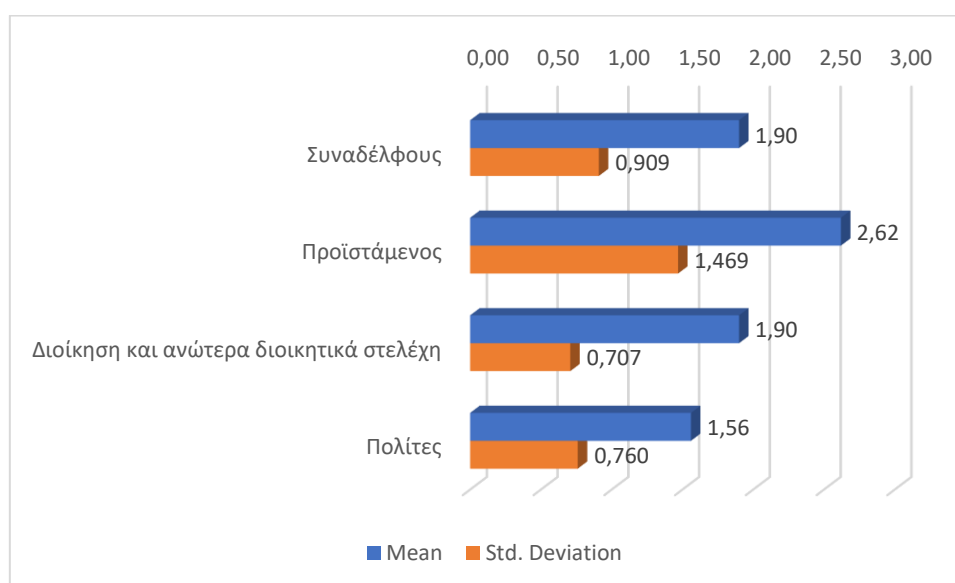


Ακολουθώς, μέσα από τον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, διερευνάται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τη διοίκηση και τους πολίτες, με τους οποίους έρχονται σε επαφή κατά την εργασία τους. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) και αύξηση του μέσου όρου, ταυτίζεται με αύξηση της έμφασης συγκρούσεων με τα εκάστοτε άτομα. Μεταξύ του «Λίγο» και του «Μέτρια», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι συμμετέχοντες αναφορικά με το ότι έρχονται σε συγκρούσεις με τον προϊστάμενο τους (2.62). Επιπλέον, λίγο υποστηρίζουν πως αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους (1.90) και την διοίκηση και ανώτερα διοικητικά στελέχη (1.90). Παράλληλα, μεταξύ του «Καθόλου» και του «Λίγο», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούν την συχνότητα με την οποία αντιμετωπίζουν συγκρούσεις με τους πολίτες (1.56).

Πίνακας 8. Άτομα με τα οποία συγκρούονται οι εργαζόμενοι

	Mean	Std. Deviation
Συναδέλφους	1.90	0.909
Προϊστάμενος	2.62	1.469
Διοίκηση και ανώτερα διοικητικά στελέχη	1.90	0.707
Πολίτες	1.56	0.760

Γράφημα 8. Άτομα με τα οποία συγκρούονται οι εργαζόμενοι



Στη συνέχεια για την αντιπροσώπευση της κλίμακας «Organizational Conflict Inventory» δημιουργήθηκαν 5 καινούργιες μεταβλητές-Scores, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων που ακολουθούν οι συμμετέχοντες για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο. Πιο αναλυτικά, οι μεταβλητές αποτελούνται από τον μέσο όρο 7, 6, 5, 6 και 4 ερωτήσεων αντίστοιχα, ενώ δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, με την αύξηση του μέσου όρου να ταυτίζεται με αύξηση της χρήσης του κάθε τύπου διαχείρισης αντιμετώπισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για την ανάδειξη της αξιοπιστίας των ομάδων των ερωτήσεων. Όπως φαίνεται, οι αξιοπιστίες κυμαίνονται από το 0.766 έως το 0.927, επομένως κρίνονται αποδεκτές. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει πως οι μεταβλητές-Scores αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των μεταβλητών που τις αποτελούν. Τα παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 9.

Πίνακας 9. Cronbach's Alpha

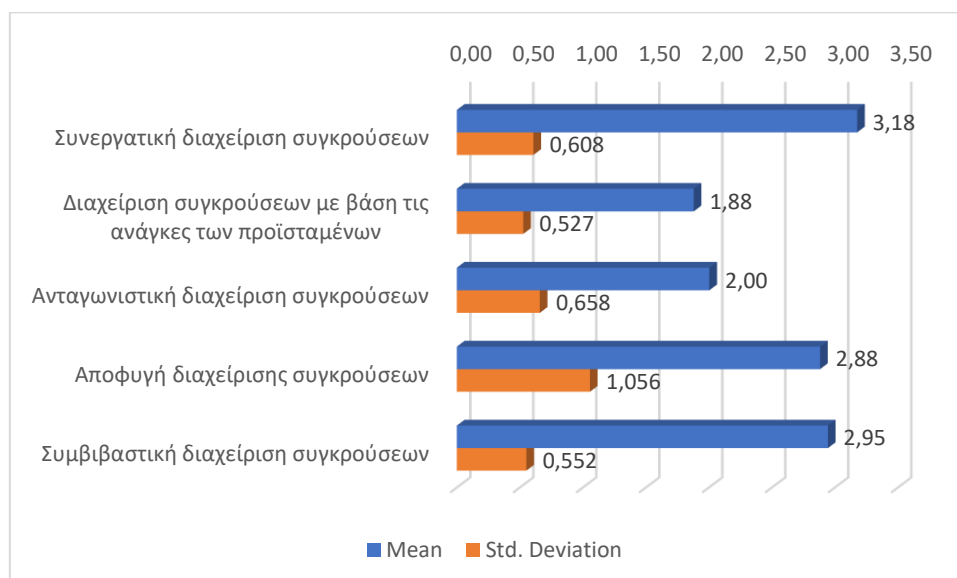
	Cronbach's Alpha	N of Items
Συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων	0.813	7
Διαχείριση συγκρούσεων με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων	0.801	6
Ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων	0.786	5
Αποφυγή διαχείρισης συγκρούσεων	0.927	6
Συμβιβαστική διαχείριση συγκρούσεων	0.766	4

Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 9, παρουσιάζονται οι παραπάνω μεταβλητές-Scores με την χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Λίγο άνω του μετρίου τοποθετείται το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την συνεργατική διαχείριση των συγκρούσεων (3.18), ενώ λίγο κάτω του μετρίου κατατάσσεται η συμβιβαστική διαχείριση (2.95) και η αποφυγή της διαχείρισης των συγκρούσεων (2.88). Συνεχίζοντας, σε μικρότερο βαθμό χρησιμοποιούν την ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων (2.00) και την διαχείριση συγκρούσεων με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων (1.88).

Πίνακας 10. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών-Scores

	Mean	Std. Deviation
Συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων	3.18	0.608
Διαχείριση συγκρούσεων με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων	1.88	0.527
Ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων	2.00	0.658
Αποφυγή διαχείρισης συγκρούσεων	2.88	1.056
Συμβιβαστική διαχείριση συγκρούσεων	2.95	0.552

Γράφημα 9. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών-Scores

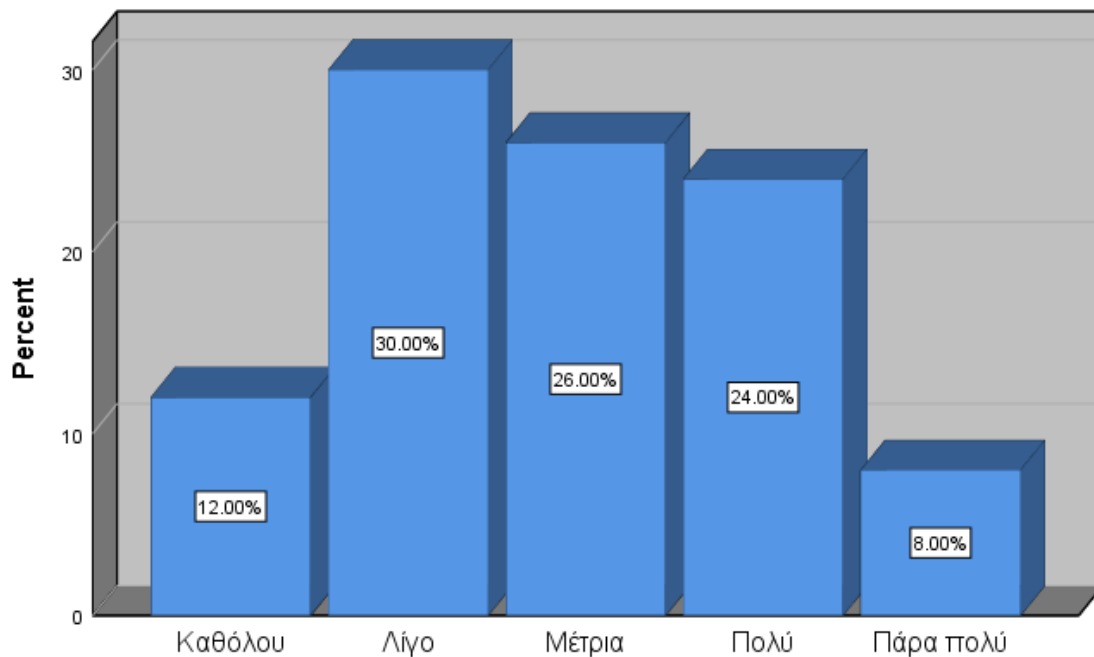


Στον Πίνακα 11 και το ακόλουθο Γράφημα 10, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η διοίκηση επιλύει τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται στον οργανισμό. Το 30% των συμμετεχόντων σε μικρό βαθμό θεωρούν πως η διοίκηση επιλύει τις συγκρούσεις, το 26% σε μέτριο βαθμό συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση και το 24% συμφωνούν πολύ. Αναφορικά με όσους θεωρούν πως οι συγκρούσεις δεν επιλύονται καθόλου από την διοίκηση καταλαμβάνουν το 12% και το 8% ανήκει σε όσους συμφωνούν πάρα πολύ με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η διοίκηση επιλύει τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται στον οργανισμό

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	12.0	12.0
	Λίγο	15	30.0	42.0
	Μέτρια	13	26.0	68.0
	Πολύ	12	24.0	92.0
	Πάρα πολύ	4	8.0	100.0
	Total	50	100.0	

Γράφημα 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η διοίκηση επιλύει τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται στον οργανισμό



Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η διοίκηση επιλύει τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται στον οργανισμό

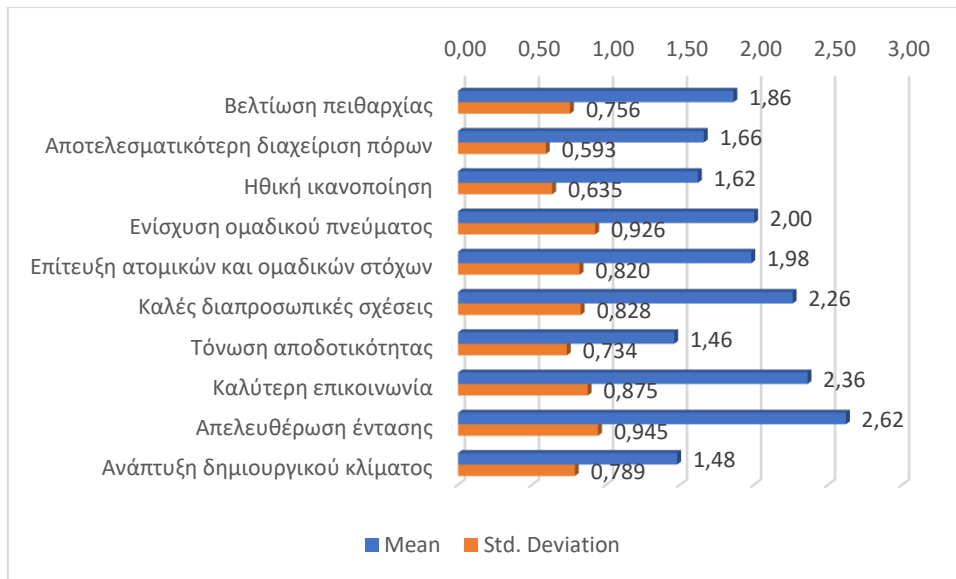
Μέσα από τον Πίνακα 12 και το Γράφημα 11, παρουσιάζονται οι θετικές επιδράσεις της επίλυσης των συγκρούσεων, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων. Οι απαντήσεις κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η επίλυση συγκρούσεων επιφέρει την κάθε θετική επίδραση. Ανάμεσα στις απαντήσεις «Λίγο» και «Μέτρια», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι

συμμετέχοντες ως προς την απελευθέρωση της έντασης (2.62), ενώ με τάση προς το «Λίγο» κατατάσσουν την καλύτερη επικοινωνία (2.36) και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις (2.26). Ακόμη, λίγο οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν πως οι συγκρούσεις επιφέρουν ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος (2.00), επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων (1.98) και βελτίωση της πειθαρχίας (1.86). Μεταξύ του «Καθόλου» και του «Λίγο», με τάση προς το δεύτερο, κατατάσσουν το ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων (1.66) και την ηθική ικανοποίηση (1.62), ενώ τείνοντας προς το «Καθόλου» κατατάσσουν το ότι οι συγκρούσεις οδηγούν σε ανάπτυξη δημιουργικού κλίματος (1.48) και τόνωση της αποδοτικότητας (1.46).

Πίνακας 12. Θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων

	Mean	Std. Deviation
Βελτίωση πειθαρχίας	1.86	0.756
Αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων	1.66	0.593
Ηθική ικανοποίηση	1.62	0.635
Ενίσχυση ομαδικού πνεύματος	2.00	0.926
Επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων	1.98	0.820
Καλές διαπροσωπικές σχέσεις	2.26	0.828
Τόνωση αποδοτικότητας	1.46	0.734
Καλύτερη επικοινωνία	2.36	0.875
Απελευθέρωση έντασης	2.62	0.945
Ανάπτυξη δημιουργικού κλίματος	1.48	0.789

Γράφημα 11. Θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων

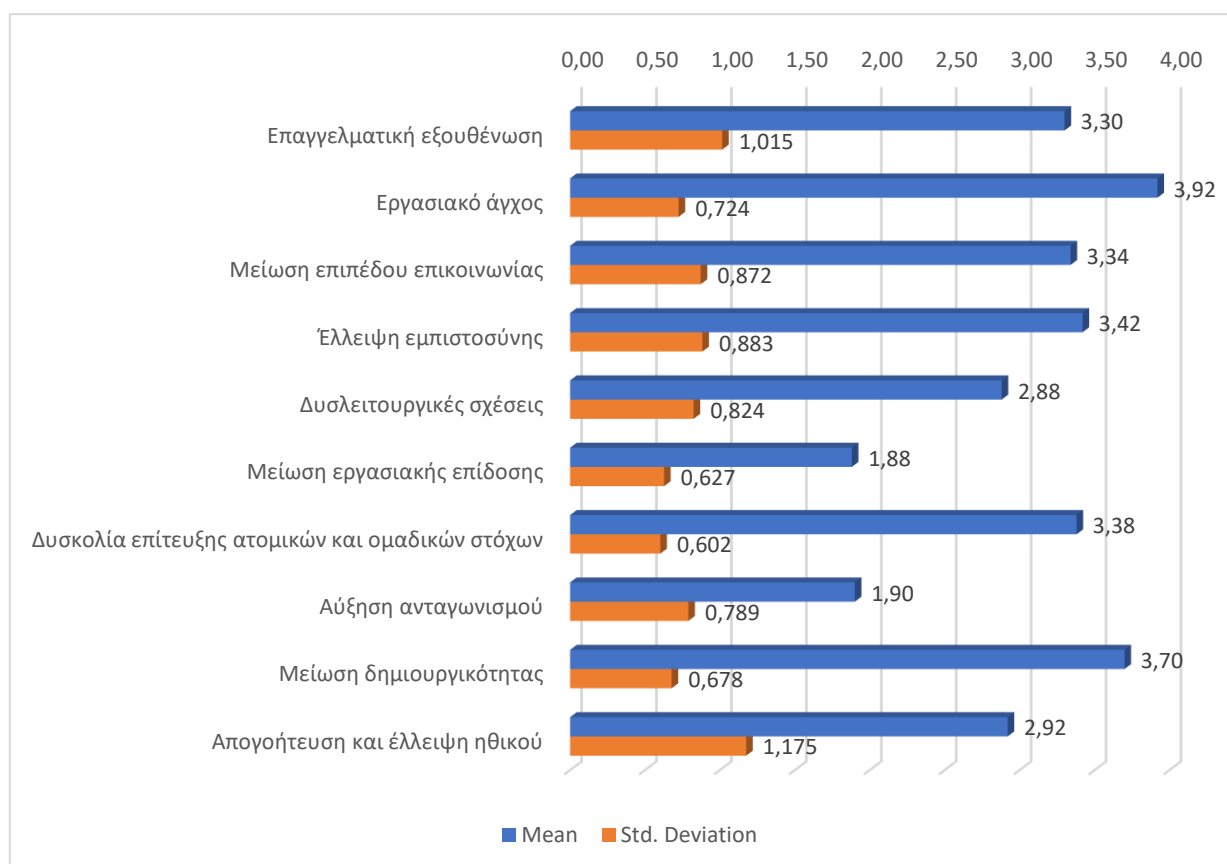


Ο Πίνακας 13 και το Γράφημα 12, αποτυπώνουν τις αρνητικές συνέπειες που επιφέρουν οι συγκρούσεις, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Όπως και προηγουμένως, οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) με αύξηση του μέσου όρου, να ταυτίζεται με αύξηση της εμφάνισης τις εκάστοτε αρνητικής επίπτωσης. Σε πολύ μεγάλο βαθμό οι συμμετέχοντες θεωρούν πως οι συγκρούσεις επιφέρουν εργασιακό άγχος (3.92), ενώ μεταξύ του «Μέτρια» και του «Πολύ» με τάση προς δεύτερο, κατατάσσουν την μείωση της δημιουργικότητας (3.70). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς το «Μέτρια», βρίσκονται αναφορικά με την έλλειψη εμπιστοσύνης (3.42), την δυσκολίες επίτευξης ατομικών και ομαδικών στόχων (3.38), την μείωση της επικοινωνίας (3.34) και την επαγγελματική εξουθένωση (3.30) που επιφέρουν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Ταυτόχρονα, σε μέτριο βαθμό υποστηρίζουν πως επιφέρουν απογοήτευση και έλλειψη ηθικού (2.92) και δυσλειτουργικές σχέσεις (2.88), ενώ σε μικρό βαθμό υποστηρίζουν πως οι συγκρούσεις οδηγούν σε αύξηση του ανταγωνισμού (1.90) και σε μείωση της εργασιακής επίδοσης (1.88).

Πίνακας 13. Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

	Mean	Std. Deviation
Επαγγελματική εξουθένωση	3.30	1.015
Εργασιακό άγχος	3.92	0.724
Μείωση επιπέδου επικοινωνίας	3.34	0.872
Έλλειψη εμπιστοσύνης	3.42	0.883
Δυσλειτουργικές σχέσεις	2.88	0.824
Μείωση εργασιακής επίδοσης	1.88	0.627
Δυσκολία επίτευξης ατομικών και ομαδικών στόχων	3.38	0.602
Αύξηση ανταγωνισμού	1.90	0.789
Μείωση δημιουργικότητας	3.70	0.678
Απογοήτευση και έλλειψη ηθικού	2.92	1.175

Γράφημα 12. Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο



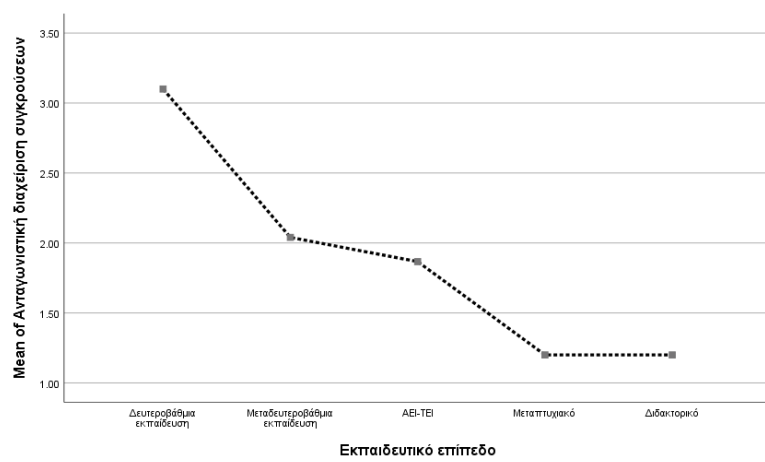
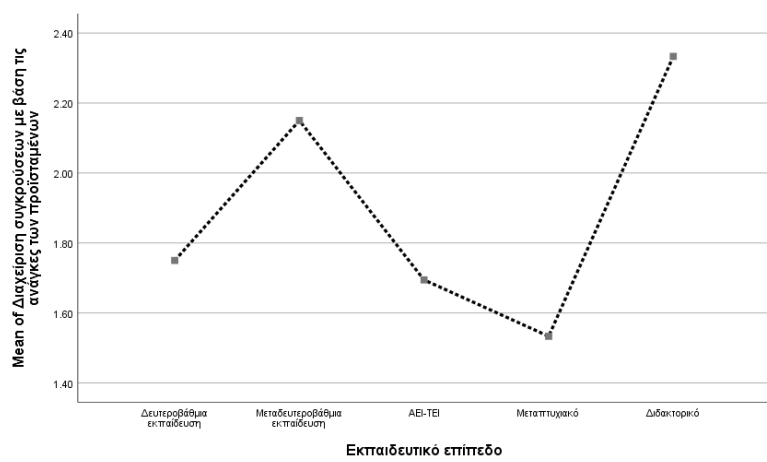
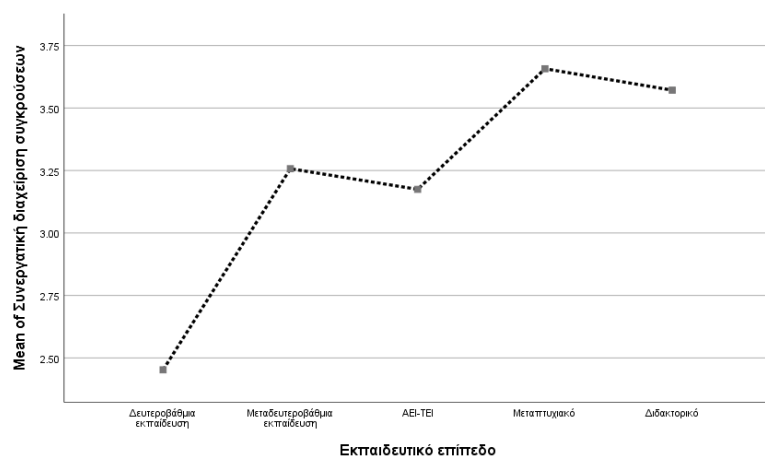
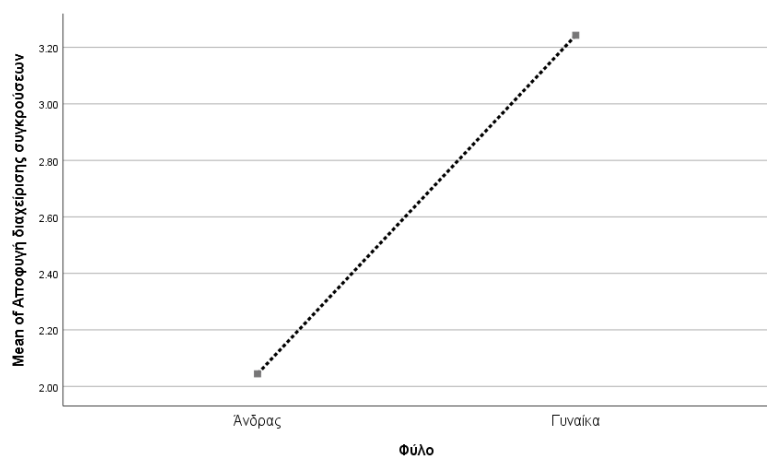
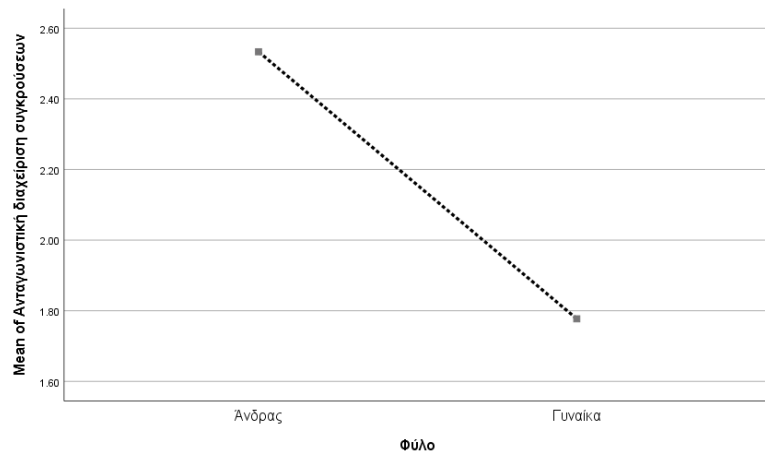
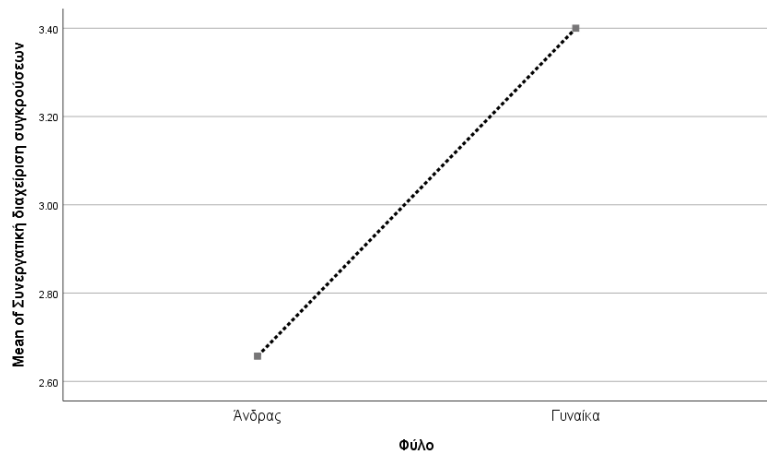
Με σκοπό την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann-Whitney και ο έλεγχος Kruskal-Wallis, τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται στον Πίνακα 14. Όπως φαίνεται αναδεικνύονται συνολικά 8 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

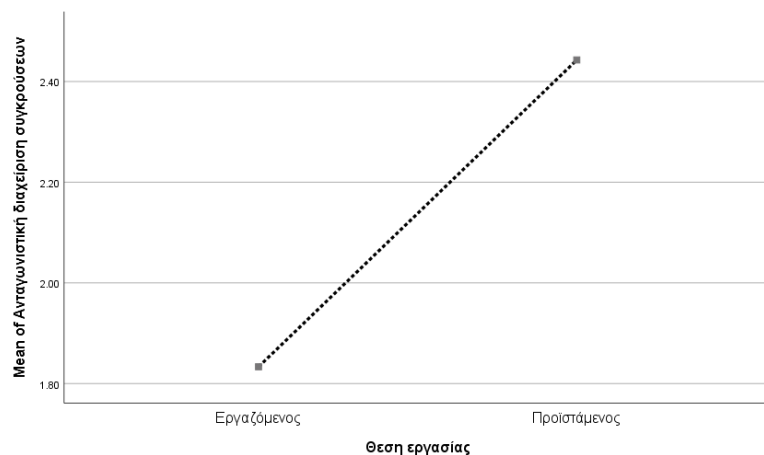
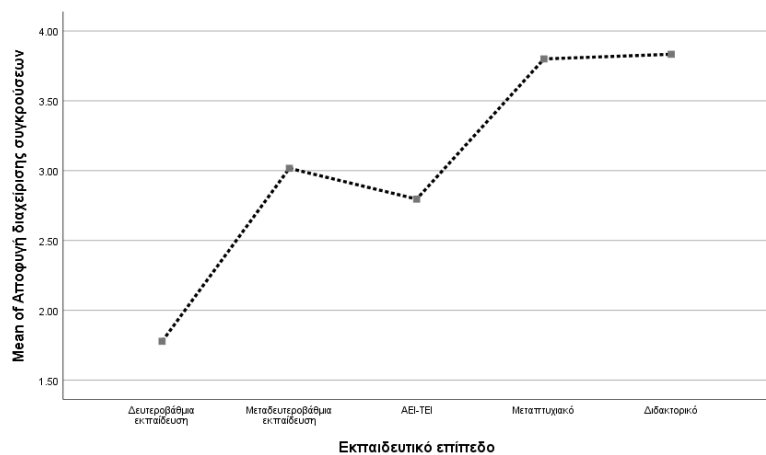
Πίνακας 14. Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την θέση εργασίας

	Φύλο (Mann-Whitney)	Εκπαιδευτικό επίπεδο (Kruskal-Wallis)	Θέση εργασίας (Mann-Whitney)
Συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων	0.000	0.008	0.167
Διαχείριση συγκρούσεων με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων	0.379	0.018	0.654
Ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων	0.000	0.000	0.003
Αποφυγή διαχείρισης συγκρούσεων	0.000	0.020	0.149
Συμβιβαστική διαχείριση συγκρούσεων	0.052	0.407	0.893

Στα Γραφήματα 13-20, διερευνώνται οι παραπάνω στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Πιο συγκεκριμένα, αναδεικνύεται πως οι γυναίκες της έρευνας χρησιμοποιούν σε υψηλότερο βαθμό την συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων ή αποφεύγουν την διαχείριση συγκρούσεων σε υψηλότερο βαθμό, συγκριτικά με τους άνδρες. Αντίστοιχα, οι άνδρες του δείγματος φαίνεται πιο συχνά να έχουν μια ανταγωνιστική προσέγγιση στην επίλυση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Ταυτόχρονα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού χρησιμοποιούν σε υψηλότερο βαθμό συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων και αποφυγή διαχείρισης τους. Επιπλέον, οι κάτοχοι διδακτορικού σε υψηλότερο βαθμό διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων τους, με τους αποφοίτους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να χρησιμοποιούν σε υψηλότερο βαθμό ανταγωνιστική διαχείριση. Τέλος, οι προϊστάμενοι σε υψηλότερο επίπεδο χρησιμοποιούν ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων.

Γραφήματα 13-20. Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την θέση εργασίας





Διερευνώντας το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Pearson, από τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται 9 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά, όσο πιο συχνά οι εργαζόμενοι έρχονται σε συγκρούσεις με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους, τόσο λιγότερο χρησιμοποιούν την συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων και τόσο λιγότερο αποφεύγουν την διαχείριση τους, ενώ τόσο πιο συχνά χρησιμοποιούν την ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων. Επιπλέον, αύξηση της συχνότητας εμφάνισης συγκρούσεων με τους πολίτες, ταυτίζεται με μείωση της συνεργατικής διαχείρισης συγκρούσεων και την αποφυγή διαχείρισης συγκρούσεων, αλλά συνεπάγεται με αύξηση της συμβιβαστικής διαχείρισης συγκρούσεων. Οι παραπάνω συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0.343 έως το 0.807, επομένως είναι μικρής έως υψηλής συσχέτισης και είναι στατιστικά σημαντικές σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Τα παραπάνω παρουσιάζονται μέσα από τον Πίνακα 15.

Πίνακας 15. Συσχετίσεις Pearson

	Συναδέλφους	Προϊστάμενος	Διοίκηση και ανώτερα διοικητικά στελέχη	Πολίτες
Συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων	-.590**	-.687**	-0.141	-.452**
Διαχείριση συγκρούσεων με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων	0.031	0.080	-0.115	-0.219
Ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων	.717**	.723**	0.053	0.248
Αποφυγή διαχείρισης συγκρούσεων	-.586**	-.807**	-0.235	-.552**
Συμβιβαστική διαχείριση συγκρούσεων	-0.103	-0.001	0.077	.343*

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Συμπεράσματα

Η παραπάνω έρευνα επικεντρώθηκε στην διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο στα τελωνεία Νίκης, Κρυσταλλοπηγής και Δοϊράνης. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 50 άτομα, εκ των οποίων οι περισσότεροι γυναίκες, 31 με 40 ετών και απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Παράλληλα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες επί το πλείστον είναι έγγαμοι, εργαζόμενοι και δηλώνουν 4 με 6 έτη προϋπηρεσίας.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε πως οι συμμετέχοντες σε μέτρια συχνότητα αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο και πιο συχνά συγκρούονται με τον προϊστάμενο τους. Επιπλέον, αναδείχθηκε πως σε υψηλότερο βαθμό οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν την συνεργατική διαχείριση των συγκρούσεων. Ακολούθως, σε μικρό βαθμό οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως η διοίκηση επιλύει τις συγκρούσεις και συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως οι συγκρούσεις συμβάλλουν στην απελευθέρωση της έντασης, καθώς και εργασιακό άγχος.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται πως οι γυναίκες πιο συχνά χρησιμοποιούν συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων ή αποφεύγουν την διαχείριση συγκρούσεων, ενώ οι άνδρες έχουν μια ανταγωνιστική προσέγγιση στην επίλυση των συγκρούσεων. Ακόμη, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού σε υψηλότερο βαθμό χρησιμοποιούν συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων και αποφυγή διαχείρισης τους, με τους αποφοίτους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να χρησιμοποιούν σε υψηλότερο βαθμό ανταγωνιστική διαχείριση. Αντίστοιχα, οι κάτοχοι διδακτορικού πιο συχνά διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων τους, οι προϊστάμενοι σε υψηλότερο επίπεδο χρησιμοποιούν ανταγωνιστική διαχείριση συγκρούσεων.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε ότι αύξηση της συχνότητας των συγκρούσεων των εργαζομένων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους,

ταυτίζεται με αύξηση της ανταγωνιστικής διαχείριση συγκρούσεων και μείωση της συνεργατικής διαχείρισης συγκρούσεων και της αποφυγής της διαχείρισης τους. Τέλος, όσο αυξάνονται οι συγκρούσεις των συμμετεχόντων με τους πολίτες, σε τόσο υψηλότερο βαθμό χρησιμοποιούν συμβιβαστική διαχείριση συγκρούσεων και τόσο λιγότερο επιλέγουν την συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων και αποφεύγουν τις συγκρούσεις.

Συζήτηση

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων που παρατηρούνται στα τελωνεία της Νίκης, της Κρυσταλλοπηγής και της Δοϊράνης. Γι' αυτόν τον λόγο συμμετείχαν σε αυτή 50 εργαζόμενοι των συγκεκριμένων τελωνείων, οι περισσότερες εκ των οποίων ήταν γυναίκες, που είχαν ηλικία 31 έως 40 ετών. Όσον αφορά στο μορφωτικό τους επίπεδο, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών ήταν απόφοιτοι/-ες ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια φάνηκε πως η συχνότητα, με την οποία αντιμετωπίζουν συγκρούσεις οι εργαζόμενοι των τελωνείων μέσα στον εργασιακό τους χώρο είναι μέτρια, ενώ τις περισσότερες φορές οι ίδιες σχετίζονται άμεσα με τον προϊστάμενό τους. Εξάλλου οι συγκρούσεις είναι στην ουσία οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ αλληλεξαρτώμενων ατόμων, που συνειδητοποιούν πως οι αξίες, οι σκοποί και οι στόχοι τους είναι αντίθετοι και θεωρούν ότι οι υπόλοιποι συνάδελφοί τους υπάρχει πιθανότητα να θέτουν εμπόδια σε αυτούς (Miller, 2006).

Το γεγονός του ότι στα τελωνεία αυτά δεν παρατηρούνται σε μεγάλο βαθμό συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, σημαίνει ότι τα συστήματα επικοινωνίας που υπάρχουν είναι αποτελεσματικά, με άμεση απόρροια να προλαμβάνονται τέτοιου είδους καταστάσεις (Miller, 2006). Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων τονίζεται πως σε περίπτωση που εκδηλώνονται συγκρούσεις, οι ίδιες δεν επιλύονται εκ μέρους της διοίκησης, αλλά επιλέγεται η συνεργατική διαχείριση αυτών. Αυτό σημαίνει ότι ακολουθείται το μοντέλο «win-win», κατά το οποίο επιδιώκεται η υλοποίηση των κοινών στόχων που έχουν τεθεί εκ μέρους των οργανισμών και όχι των προσωπικών συμφερόντων. Με αυτόν τον τρόπο ικανοποιούνται όλες οι πλευρές και κανένας δεν θεωρείται χαμένος (Μπακόλα & Νικολάου, 2012). Όλοι οι συνάδελφοι συνεργάζονται αμοιβαία μεταξύ τους για να εξευρεθούν κοινές λύσεις, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους και την αύξηση των οφελών. Αυτό οδηγεί στην εδραίωση ενός κλίματος ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης, διαλόγου, επικοινωνίας και κατανόησης. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά τελικά θα προάγουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, θα εξαλείψουν κάθε εμπόδιο και θα διευκολύνουν την υλοποίηση καινοτομιών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012).

Αξιοσημείωτο είναι το ότι οι περισσότεροι/-ες συμμετέχοντες και συμμετέχουσες συμφωνούν στο ότι οι συγκρούσεις μπορούν να βοηθήσουν να απελευθερωθεί η ένταση των εργαζομένων και να μειωθεί το εργασιακό άγχος τους. Αυτό σημαίνει ότι ως ένα βαθμό έχουν θετικές συνέπειες για τον οργανισμό, στον οποίο εργάζονται. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα όσα υποστηρίζει η Πετρίδου (2011), η οποία τονίζει ότι οι συγκρούσεις μπορούν να λειτουργήσουν και θετικά βοηθώντας να εκτονώνονται και να επιλύονται όλα τα προβλήματα και συγχρόνως βελτιώνοντας τις σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Πέρα από το ότι εξασθενούν τις συγκρούσεις και μπορούν να τις αντιμετωπίσουν στο πρώιμο στάδιό τους, λειτουργούν προληπτικά, προφυλάσσοντας τους οργανισμούς από αντίστοιχες καταστάσεις, που μπορεί να αντιμετωπίσουν στο μέλλον.

Στη συνέχεια, όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, φαίνεται πως τη συνεργατική διαχείριση των συγκρούσεων επιλέγουν κυρίως οι γυναίκες, οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα. Πέρα όμως από αυτή την τακτική πολλές φορές αποφεύγουν τη διαχείριση των συγκρούσεων. Ακόμα όμως και σ' αυτήν την περίπτωση, η αποφυγή θεωρείται μια από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους, τις οποίες επιλέγουν πολλοί/-ες εργαζόμενοι/-ες για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως αποτέλεσμα είτε να αγνοούνται οι συγκρούσεις, πάντα με απώτερο στόχο την εξάλειψή τους, είτε να αναβάλλεται συνεχώς η επίλυση αυτών. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι αποφασίζουν να παραμείνουν ουδέτεροι, λόγω του ότι δεν ικανοποιούνται τα συμφέροντά τους και γι' αυτό το αποτέλεσμα χαρακτηρίζεται ως «lose-lose» «χάνω-χάνεις» (Παπαδοπούλου, 2015). Η στρατηγική αυτή επιλέγεται όταν οι διαφωνίες είναι μικρότερης σημασίας ή όταν οι συγκρούσεις, που έχουν να δημιουργηθεί μέσα στους οργανισμούς, μπορεί να επιφέρουν πιο πολλά οφέλη, από τα αντίστοιχα, που θα επέφερε η επίλυσή τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Τα άτομα που επιλέγουν αυτή την τακτική δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τη φύση των ζητημάτων και αισθάνονται αδύναμα ή ανίκανα να τα επιλύσουν (Πετρίδου, 2011).

Σε αντίθεση με αυτό, οι άντρες είναι πιο ανταγωνιστικοί όσον αφορά στην επίλυση των συγκρούσεων. Αυτό σημαίνει ότι επιλέγουν πρακτικές όπως είναι η επιβολή. Η επιβολή είναι η πιο επιθετική στρατηγική για την επίλυση των συγκρούσεων. Κατά τη διάρκεια αυτής τα ανώτερα στελέχη επιβάλλουν την άποψή τους σε όλες τις πλευρές που συγκρούονται. Χρησιμοποιούνται κυρίως η δύναμη, η υπέροχη και η εξουσία για να

καλυφθούν τα συμφέροντα των εργαζομένων, που βρίσκονται σε πιο υψηλές θέσεις. Αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση είναι το «win-lose» «κερδίζω-χάνεις» και επίκεντρο η υλοποίηση των ατομικών στόχων (Χυτήρης, 2013). Το κύριο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η ταχύτητα στην επίλυση των συγκρούσεων και η επιβεβαίωση της ιεραρχικής δομής των οργανισμών (Ζαβλανός, 1991). Ακόμα όσοι/-ες συμμετέχοντες ή συμμετέχουσες είχαν μεταπτυχιακό και διδακτορικό, χρησιμοποιούσαν κυρίως τη συνεργατική διαχείριση των συγκρούσεων ή την αποφυγή αυτών, ενώ αντίστοιχα οι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επέλεξαν την ανταγωνιστική διαχείριση. Σημαντικό είναι ότι οι κάτοχοι διδακτορικού συχνότερα διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με βάση τις ανάγκες των προϊσταμένων τους, ενώ και οι προϊστάμενοι ακολουθούν την ανταγωνιστική διαχείριση των συγκρούσεων.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, φάνηκε ότι σε περίπτωση αύξησης της συχνότητας των συγκρούσεων ανάμεσα σε εργαζόμενους με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, τότε αυξάνεται σημαντικά και η ανταγωνιστική διαχείριση αυτών, ενώ συγχρόνως μειώνεται η συνεργατική διαχείριση και η αποφυγή. Τέλος κάθε φορά που αυξάνονται οι συγκρούσεις με τους πολίτες, επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί η συμβιβαστική διαχείριση των συγκρούσεων και όχι τόσο η συνεργατική ή η αντίστοιχη της αποφυγής. Με βάση τον συμβιβασμό, υπάρχει μία προσπάθεια εκ μέρους των πλευρών που συγκρούονται να εξευρεθεί μία κοινή λύση, που θα βασίζεται στην ύπαρξη αμοιβαίων υποχωρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται προσπάθειες ικανοποίησης όλων των συμφερόντων. Εδώ δεν υπάρχει ούτε κάποιος εξ ολοκλήρου χαμένος ούτε κερδισμένος και έτσι τα αποτελέσματα χαρακτηρίζονται ως «will-lose» «κερδίζω-χάνεις» ή ως «lose-win» «χάνω-κερδίζεις». Βασικά χαρακτηριστικά είναι η επιδίωξη των συμφωνιών και των ανταλλαγών και η διαπραγμάτευση για να εξευρεθούν ικανοποιητικές λύσεις (Παπαδοπούλου, 2015). Δυστυχώς σε αυτή την περίπτωση δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι πραγματικές αιτίες κάθε σύγκρουσης και έτσι δεν είναι δυνατή η ικανοποίηση και των δύο πλευρών. Φυσικά υπάρχει η πιθανότητα να μην επιλυθούν καθόλου (Ιορδανίδης, 2014).

Από όλα τα παραπάνω έγινε φανερό η μεγάλη σημασία που έχει ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων, όχι μόνο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και φυσικά του οργανισμού, στον οποίο οι ίδιοι εργάζονται, αλλά και για τη μείωση της πιθανότητας να εμφανιστούν ξανά στο μέλλον. Στα τελωνεία, όπως και σε κάθε άλλο οργανισμό, μπορούν να εμφανιστούν συγκρούσεις, οι οποίες, εάν αντιμετωπιστούν με

σωστό τρόπο, σίγουρα δεν θα βλάψουν τον οργανισμό και θα μπορέσουν να τον δυναμώσουν ακόμα περισσότερο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασούλα-Ρέππα Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, & Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 137-186). Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2012). *Συγκρούσεις - Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία*. Στο ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ, Δ. Ασημακοπούλου, & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ίων.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.

Βράντση, Α. (2021). *Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων εργαζομένων-διερχομένων στα συνοριακά Τελωνεία. Μελέτη περίπτωσης: Τελωνείο Νίκης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα).

Γιαννίκας, Α. (2014). Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων* (3), σσ. 136-147.

Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. (Α.-Σ. Αντωνίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.

Ζαβλανός, Μ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης* (3η εκδ., Τόμ. Β). Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ιορδανίδης, Χ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος* (Τόμ. 3ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καραγιάννη, Ε., & Ρουσάκης, Ι. (2015). *Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διευρέυνηση και πρακτική*. 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, (σσ. 547-558). Αθήνα.

Κόκκος, Α., & Λιοναράκης, Α. (1998). *Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Σχέσεις Διδασκόντων και Διδασκομένων*. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Λιθοξοΐδης, Σ. (2022). *Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων για της έμφυλες διαστάσεις στις σχολικές αυλές*.

Μαυράντζα, Ε. (2011). *Διαχείριση Συγκρούσεων : η περίπτωση των σχολικών μονάδων*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και κοινωνικών επιστημών.

Miller, K. (2006). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*. (Μ. Κωνσταντοπούλου, Μεταφρ.) Αθήνα: ΔΙΑΥΛΟΣ.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Μπρίνια, Β. (2008α). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μπρούζος, Α. (1999). *Ο εκαιδευτικός ως Λειτουργός Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού - Μια Ανθρωπιστική Θεώρηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Λύχνος.

Mullins, L. J. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (10η εκδ.). (Ε. Πετρίδου, Γ. Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Υτορία.

Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά*, 20 (2), σσ. 107-119.

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση* (3η εκδ.). Θεσσαλονίκη: Σοφία.

Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Α. Σαχινίδης, Επιμ.) Αθήνα: Κριτική.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από τη θεωρία ...στην πράξη* (2η εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ., & Σαΐτη, Α. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων* (Τόμ. Α). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, Από τη Θεωρία ... στην Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σίμωση, Μ. (2007). Εναλλακτικές Μορφές Διαχείρισης Συγκρούσεων σε Εργασιακούς Οργανισμούς. Στο Γ. Ν. Γαλάνης, *Πολιτική Ψυχολογία: Θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες* (Τόμ. Ι). Αθήνα: Παπαζήση.

Τριαντάρη, Σ.Α. (2020). *Θεωρίες Ηγεσίας*. Αθήνα: ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΑΝΤ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

Τριαντάρη, Σ.Α. (2021). *Ηθική στη λήψη αποφάσεων*. Αθήνα: ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΑΝΤ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

Τριαντάρη, Σ.Α. (2020). *Ηθική και Κοινωνική φιλοσοφία της Επικοινωνίας*. Αθήνα: ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΑΝΤ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

Χατζηχρήστου Χ. (2004). *Πρόγραμμα Προαγωγής της Ψυχικής Υγείας της Μάθησης: Κοινωνική και Συναισθηματική Αγωγή του Σχολείου*. Τεύχος 1^ο. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω-Γ. Δαρδανός.

ΞΕΝΗ

Alder, R.B. & Elmhorst, J.M. (2005). *Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Profession*. New York: McGraw Hill.

Chen, G., & Tjosvold, D. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management* , 19, pp. 557-572.

Everard, K.B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.

Goodyear, M. (2006). *Conflict Management in Health care teams: a new paradigmsafer care: Saving costs*. Department of Medicine . Dalhousie University.

Owens, R. (2001). *Organizational behavior in Education*. Allyn & Bacon A Pearson Education P.C.P.

Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΑΑΔΕ (2022). *Τελωνειακή Υπηρεσία*. Ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/customs/teloneia/teloneiaki-ypiresia>

ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

Ν.2960/01 Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας

Ν. 3610/2007, ΦΕΚ Α΄ 258/22.11.2007.

Π.Δ. 117/06

Π.Δ. 231/07

