

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο ορισμός της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις κατά τον Kenneth Thomas, αποτελούν ένα συνηθισμένο και αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας όχι μόνο των ατόμων, αλλά και των επιχειρήσεων και κάθε είδους οργανισμού ιδιωτικού ή δημόσιου.

Κάποια στιγμή όλοι, ή σχεδόν όλοι, έχουμε γίνει μάρτυρες μιας μεγάλης ή μικρής, σύγκρουσης στον χώρο εργασίας μας, ως αποτέλεσμα μιας διαφωνίας ή αντίθεσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων. Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία η οποία ξεκινάει όταν οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται μία απειλή στις ανάγκες τους, στα συμφέροντα τους, ή στα ενδιαφέροντά τους. Πρόκειται για μία κατάσταση ανταγωνισμού κατά την οποία η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της (Χυτήρης, 1994).

Όταν η μια πλευρά αντιλαμβάνεται ότι μια άλλη εμποδίζει, ή επιχειρεί να εμποδίσει, τις επιδιώξεις της και το συμφέρον της και σκόπιμα προσπαθεί να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων της τότε επέρχεται σύγκρουση.

Το αίσθημα ανασφάλειας των εργαζομένων που γίνεται όλο και εντονότερο στις μέρες μας, οι διαφορετικές απόψεις σε εργασιακά ζητήματα, οι διαφορές στην προσωπικότητα των εργαζομένων, οι ανισότητες στις εργασιακές σχέσεις και στις αμοιβές, τα ασαφή όρια εξουσίας και ευθυνών, καθώς και οι διαφορετικοί στόχοι και αξίες των εργαζομένων αποτελούν τις κυριότερες αιτίες των συγκρούσεων.

Στην βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών σχετικά με το τι είναι σύγκρουση, είναι εμφανές όμως ότι η σύγκρουση είναι μία κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. (Μπουραντάς, 2002)

Η σύγκρουση στον χώρο εργασίας αλλά και γενικότερα, είναι κάτι δυσάρεστο, αλλά ταυτόχρονα κάτι το φυσικό και αναπόφευκτο. Για πολλούς η σύγκρουση είναι ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα και θεωρείται καταστρεπτική και με αρνητικές συνέπειες.

Παρόλα αυτά, οι συγκρούσεις αποτελούν ένα υγιές φαινόμενο, συνήθως είναι αναπόφευκτες και μπορεί να συνοδεύονται και από θετικές συνέπειες και να έχουν εποικοδομητική και καταλυτική επίδραση, εάν θεωρηθούν ως ευκαιρία για διάλογο, για δημιουργική αντιπαράθεση απόψεων, για επαναπροσδιορισμό ρόλων και ως ευκαιρία εκτόνωσης και δημιουργικής προσαρμογής ή μετεξέλιξης της επιχείρησης.

Σε ένα χώρο εργασίας που δεν υπάρχουν συγκρούσεις είναι πολύ πιθανόν κανένας εργαζόμενος να μην ενδιαφέρεται για την δουλειά του. Αντίθετα όταν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εργασία τους, είναι δεδομένο ότι θα προκύψουν διαφωνίες και συγκρούσεις. Ιδιαίτερα όταν ένας χώρος εργασίας είναι σε διαδικασία αλλαγής, ανάπτυξης και εφαρμογής νέων ιδεών, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Οι συγκρούσεις που επιφέρουν αλλαγή είναι επιθυμητές ενώ το αντίθετο δημιουργεί επικίνδυνες καταστάσεις και οδηγεί σε μακροχρόνιες συγκρούσεις που οι εμπλεκόμενοι αρνούνται να υποχωρήσουν.

Η προσπάθεια επίλυσης μίας σύγκρουσης θα πρέπει να γίνεται αμέσως σε διαφορετική περίπτωση η κατάσταση απλώς θα χειροτερεύει. Παρά τον αναμενόμενο φόβο πως η άμεση αντιμετώπιση θα οδηγήσει σε κλιμάκωση της σύγκρουσης, τελικά έχει βρεθεί πως το 90% των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας οφείλεται όχι σε όσα ειπώθηκαν, αλλά σε όσα δεν ειπώθηκαν. Για την ακρίβεια, ο κυριότερος λόγος που οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας κλιμακώνονται είναι ακριβώς γιατί κανείς δε παίρνει την πρωτοβουλία να κάνει την οποιαδήποτε ενέργεια να τις επιλύσει. Αντίθετα, όλοι περιμένουν από τον άλλο να κάνει το πρώτο βήμα και να παραδεχτεί πως έκανε λάθος.

Τα παραπάνω σε καμία περίπτωση δεν υπονοούν ότι θα πρέπει να εμπλέκεστε σε συγκρούσεις μόνο και μόνο για να αποδείξετε πως ενδιαφέρεστε. Αν όμως επέλθει μια σύγκρουση σίγουρα δεν ήρθε και το τέλος του κόσμου, αντίθετα μπορεί να είναι η αρχή σε μια ενδιαφέρουσα πορεία μάθησης.

Οι καλύτεροι και πιο αποδοτικοί χώροι εργασίας δεν είναι οι χώροι που δεν υπάρχουν καθόλου συγκρούσεις, αλλά οι χώροι στους οποίους οι συγκρούσεις χειρίζονται αποτελεσματικά. Το ίδιο ακριβώς ισχύει για όλων των τύπων τις ανθρώπινες σχέσεις.

Αίτια συγκρούσεων

Η οικονομική κρίση, η ύφεση και τα προγράμματα λιτότητας κλόνισαν τις βάσεις στις οποίες στηριζόταν η πλειοψηφία των Ελλήνων. Θέσεις εργασίας χάνονται καθημερινά, ενώ υψηλά είναι τα ποσοστά φτώχειας και ανασφάλειας για την απασχόληση, το εισόδημα, τη σύνταξη και την περιθαλψή.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat) αναφορικά με τον αριθμό των κατοίκων της Ευρώπης που ζουν σε συνθήκες φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού (έτος αναφοράς το 2012), ένας στους τρεις κατοίκους στην Ελλάδα, και κατά μέσο όρο ένας στους τέσσερις στην Ευρώπη, θεωρείται φτωχός (δηλαδή έχει εισοδήματα μικρότερα του 60% του μέσου εθνικού εισοδήματος), ή ζει σε κατάσταση ένδειας (δηλαδή στερείται βασικά καταναλωτικά αγαθά, ή αδυνατεί να αντεπεξέλθει σε στοιχειώδεις οικονομικές υποχρεώσεις), ή ζει σε οικογένεια αντιμέτωπη με τον κίνδυνο της ανεργίας.

Ως προς την Ελλάδα, σε συνθήκες φτώχειας βρίσκεται το 23,5% του πληθυσμού, σε συνθήκες ένδειας το 19,5%, ενώ ζει σε οικογένεια αντιμέτωπη με τον κίνδυνο της ανεργίας (δηλαδή σε οικογένεια που λίγο πολύ κανένα μέλος της δεν έχει κανονική δουλειά) το 14,1% του πληθυσμού. Τα αντίστοιχα μέσα ποσοστά στην ΕΕ είναι 17%, 9,9% και 10,1%. Στην Ελλάδα, αντιμέτωπο με τουλάχιστον μία (ή και περισσότερες) από αυτές τις τρεις προβληματικές καταστάσεις είναι το 34,6% του πληθυσμού (3,8 εκατ. άνθρωποι), ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά μέσο όρο το 24,8% (124,5 εκατ. άνθρωποι).

Σύμφωνα με έρευνα του βιομηχανικού επιμελητηρίου Αθηνών (Β.Ε.Α. 2010), βρισκόμαστε πλέον στο στάδιο όπου η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά το σύνολο των οικονομικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη χώρα μας. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανατροπές στις αγορές, ενώ σε ότι αφορά την μελλοντική προοπτική έχουμε μία σχεδόν απόλυτη κυριαρχία της αβεβαιότητας, με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να εντείνονται, αφού η έλλειψη επαρκών πόρων η μείωση των μισθών δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις που αποτελούν και την σπονδυλική στήλη της Ελληνικής οικονομίας, οι συγκρούσεις και οι διαμάχες έχουν ιδιαίτερες επιπλοκές και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς, αφού συνυπάρχουν, δύο κοινωνικά συστήματα αυτό της επιχείρησης και αυτό της οικογένειας που εμπλέκουν τον συναισθηματικό παράγοντα με τον επιχειρηματικό

Οι επιχειρήσεις αυτές υποφέρουν συνήθως από ενδογενή προβλήματα, όπως οι κακές διαχειριστικές επιλογές και οι ηθικοί κίνδυνοι που προκαλούνται από την έλλειψη καθαρών και σαφώς καθορισμένων αρμοδιοτήτων, στόχων, στρατηγικής και συστήματος διοίκησης, που εντείνονται στην περίοδο της οικονομικής κρίσης και ύφεσης.

Όταν η αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων προκλήσεων γίνεται σε καθεστώς έντονης οικογενειακής υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης, τότε γίνεται πολύ πιο δύσκολη η αντιμετώπιση των προκλήσεων και των συγκρούσεων

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην επιχείρηση αποτελεί μια άλλη σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων.

Οι διαφορές στους στόχους μεταξύ των ατόμων, τα ασαφή όρια καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων, οι προσωπικές φιλοδοξίες και αντικρουόμενες προσωπικότητες μπορεί να αποτελέσουν αίτια σύγκρουσης (Levi, 2001).

Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση και μετάφραση των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. (Μπουραντάς, 2002).

Είναι πιθανό επίσης να δημιουργηθούν συγκρούσεις από λάθος χειρισμούς των προϊσταμένων μιας επιχείρησης, οι οποίες ακολούθως κρίνονται από τους υφισταμένους και τους προκαλούν αμφιβολίες για την ηγεσία τους. Μια άλλη πηγή σύγκρουσης είναι η άνιση μεταχείριση, αφού εάν οι εργαζόμενοι θεωρήσουν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους, τότε θα επέλθει σύγκρουση και αντίδραση (March & Simon, 2003).

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι, οι βασικές αιτίες σύγκρουσης ανάγονται στους τομείς της κατάχρησης εξουσίας και της επικοινωνίας. Η κακή επικοινωνία και η κατάχρηση εξουσίας είναι οι βασικές αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων που μπορεί να οφείλονται σε έναν μεγάλο αριθμό παραγόντων όπως τα επί μέρους ατομικά Εγώ, οι φιλοδοξίες, οι ιεραρχίες, οι διαφορετικές αντιλήψεις, οι προκαταλήψεις, οι αδικαιολόγητα υψηλές απαιτήσεις, οι περιορισμένοι πόροι, το προβληματικό μάντζμεντ, η αυταρχικότητα ή η αδιαφορία, η χρονική πίεση κλπ.

Συνηθισμένοι λόγοι δημιουργίας συγκρούσεων

Οι ώρες εργασίας

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

Κανονικά οι εργαζόμενοι υποχρεούνται από την επιχείρηση να εργάζονται κατά την εργατική νομοθεσία 10 και το ωράριο που ορίζει ο εργασιακός νόμος.

«Το εργατικό δίκαιο, όπως και οι άλλοι κλάδοι του δικαίου, έχει βασική πηγή του τον ουσιαστικό νόμο, δηλαδή κάθε επιταγή της πολιτείας που θέτει κανόνες δικαίου και που μπορεί να είναι τυπικός νόμος, νομοθετικό διάταγμα, προεδρικό διάταγμα, ακόμη και υπουργική απόφαση, ή άλλη οποιαδήποτε διοικητική πράξη. Το σύνολο από τους ουσιαστικούς νόμους που αναφέρονται στα θέματα της εξαρτημένης εργασίας αποτελεί τη λεγόμενη **εργατική νομοθεσία**.»¹¹

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

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

Το ωράριο εκτός του κανονικού

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

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

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

τον τρόπο και μόνο επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των κοινών στόχων της οικονομικής μονάδας.

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

Ποιος είναι όμως ο ανθρώπινος παράγοντας;

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

Έτσι, ο διευθυντής προσωπικού, το καλύτερο που έχει να κάνει είναι να ωθήσει και τις δύο συγκρουόμενες πλευρές προς την αποδοχή της επιθετικότητας και την υποταγή, την μη αποφυγή της αντιμετώπισης του γεγονότος και της πραγματικότητας με σκοπό να βρεθεί μια οριστική λύση στους λόγους και τα αίτια της σύγκρουσης.

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

Η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια

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

❑ Η έλλειψη υποστήριξης της διοίκησης και των συναδέλφων

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

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

σωστά και τα αισθήματα να είναι αμοιβαία σε τέτοιο βαθμό, ώστε καμία κρίση να μην μπορεί να τα κλονίσει, αλλά πού περισσότερο να

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

Παρακίνηση στελεχών και εργαζομένων

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



Αντιθέτως, η έλλειψη αυτών των τόσο δυνατών σχέσεων, αλλά και η ανάγκη των εργαζομένων να βρίσκουν κατανόηση στον περίγυρό τους αλλά και την υποστήριξη και ενδυνάμωση από αυτόν, που την έχουν τόσο πολύ ανάγκη χωρίς όμως να την βρίσκουν, οδηγεί στη δημιουργία συγκρούσεων και στη διάλυση της ανθρώπινης αλυσίδας που κατά τα άλλα θα είχε δημιουργηθεί και θα είχε διατηρηθεί καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης.

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

Ασταθές εργασιακό περιβάλλον

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

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

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

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

2 Υπερβολικός φόρτος εργασίας



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

Εισόδημα-δραστική μείωση των μισθών-ανηλεής ανταγωνισμός

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

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

Δυσάρεστο περιβάλλον-ελαστικά/ανελαστικά ωράρια εργασίας

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

Πάνω απ' όλα, αυτό που μετράει για τους εργαζόμενους, ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται ξεσπώντας μεταξύ τους ο ένας στον άλλον, είναι το να εργάζονται σε ένα ευχάριστο-από άποψη χώρου-εργασιακό περιβάλλον, πόσο μάλλον, όταν ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού καλείται πλέον να εργαστεί για πολλές ώρες, άλλες φορές και σε ευέλικτα

ωράρια, έχοντας υπόψη πάντα ότι πρέπει να ανταπεξέλθουν σε μεγάλο φόρτο εργασίας, πολλές φορές αισθανόμενοι ότι εργάζονται κάτω από το καθεστώς κάποιας μορφής δουλείας.

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

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

Μορφές και είδη συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις εντός των επιχειρήσεων μπορούν να εκδηλωθούν σε διάφορα επίπεδα, συνήθως εμφανίζονται με μια από τις παρακάτω μορφές και μπορεί να είναι διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, ομαδικές συγκρούσεις μεταξύ ομάδων και ιεραρχίας και μεταξύ οργανισμών

Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων: Μπορούν να συμβούν μεταξύ δύο ή και περισσότερων εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ή σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο όπως για παράδειγμα η σύγκρουση μεταξύ προϊσταμένου υφισταμένου.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση υποκινούμενοι είτε από προσωπικές διαφορές είτε από τον επαγγελματικό ρόλο που έχουν αναλάβει είτε γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Αυτού του είδους οι συγκρούσεις έχουν μοιραία αποτελέσματα για την συνοχή όταν εμπλέκονται σε αυτές εξέχοντα άτομα του οργανισμού, όπως για παράδειγμα ο διευθυντής και ο άτυπος ηγέτης (Σαΐτη και Σαΐτης 2011) Ένα σύνηθες παράδειγμα είναι η σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλων λόγω διαφορετικών απόψεων, επικάλυψης αρμοδιοτήτων ή άνισης μεταχείρισης και μεταξύ υφιστάμενων και προϊσταμένων λόγω πολλών και ετερόκλητων καθηκόντων και κακής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων: Αναφέρονται σε διαφωνίες μεταξύ μελών μιας ομάδας ή τμήματος ή μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας που εντάσσονται σε αυτή. Αυτού του είδους οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε ομάδες του ίδιου οργανισμού, οι οποίες όμως έχουν συγκρουόμενους στόχους, ή ακόμα διαφορετικές απόψεις για τον τρόπο διοίκησης του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σύγκρουσης μεταξύ ομάδων είναι δύο τμήματα της ίδιας επιχείρησης που ανταγωνίζονται για χρηματοδοτικούς πόρους

Συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών: αναφέρονται σε συγκρούσεις ενός οργανισμού είτε με άλλους οργανισμούς είτε με φορείς της τοπικής κοινότητας. Η σύγκρουση θα μπορούσε να αφορά για παράδειγμα τον ανταγωνισμό στην αγορά, μεταξύ δύο καταστημάτων που ανταγωνίζονται για το ίδιο μερίδιο αγοράς, ή μεταξύ δύο επιχειρήσεων που προσπαθούν να πάρουν την ίδια σύμβαση με τον ίδιο πελάτη. Ή ακόμα μεταξύ τοπικών φορέων και παραγόντων Στην πρώτη και δεύτερη περίπτωση οι συγκρούσεις πραγματοποιούνται στα πλαίσια του ανταγωνισμού για το μερίδιο της αγοράς και την επιβίωσή τους σε αυτήν, ενώ στην τρίτη

εξαιτίας των συγκρουόμενων στόχων και αξιών(Σαΐτη και Σαΐτης 2011) Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι ενστάσεις και τα ασφαλιστικά μετρά εταιρειών που συμμετείχαν σε διαγωνισμούς και δεν επελέγησαν.

Στάδια των συγκρούσεων

Κατά τον Pondy υπάρχουν πέντε στάδια στην ανάπτυξη της σύγκρουσης.

Στο πρώτο στάδιο υπάρχει μία υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες, όπως οι διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, η αλληλεξάρτηση, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού. Επίσης διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για μια σύγκρουση. (Jones 1995)

Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Μαζί η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξή της και αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, ρωτώντας και προτείνοντας ο ένας στον άλλον να αναθεωρήσει τις θέσεις του, ώστε να έρθουν σε μία συμφωνία.

Στο τρίτο στάδιο υπάρχει έντονη αίσθηση της σύγκρουσης και μια συναισθηματική διάσταση προστίθεται στο πρόβλημα. Οι συμπεριφορές πλέον κατευθύνονται με κριτήριο την προστασία των προσωπικών συμφερόντων και πλέον η απόδοση της επιχείρησης αρχίζει να φθίνει.

Στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση διατρανώνεται και οι διευθυντές προβαίνουν σε ομαδικές απολύσεις εργαζομένων, κάνουν περικοπές μισθών, μειώνουν τις υπερωρίες, περιορίζουν τα μπόνους των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με απεργίες, με στάσεις εργασίας, απουσίες, αδιαφορία για την εργασία κ.λπ.

Στο πέμπτο στάδιο η σύγκρουση έχει εκτονωθεί και κάπως τα ζητήματα έχουν επιληφθεί είτε με την παρέμβαση τρίτων ή με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αν παρ' όλα αυτά δεν έχει εξελιφθεί η αιτία της σύγκρουσης, το ίδιο σενάριο θα επαναληφθεί αργά ή γρήγορα στην επιχείρηση.

Διαχείριση συγκρούσεων

Για τον τρόπο διευθέτησης των συγκρούσεων, στις επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορα μοντέλα ανάλογα τις συνθήκες, το περιβάλλον της σύγκρουσης, τα διαθέσιμα μέσα και με το πώς αποφασίζει να την χειριστεί αυτός που καλείται να την διευθετήσει. Κατά την διαχείριση των συγκρούσεων υπάρχουν κάποιοι που θεωρούν την σύγκρουση ανεπιθύμητη και προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν οριστικά. Άλλοι προσπαθούν να την εντάξουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, σαν κάτι απολύτως φυσιολογικό για να υπάρξει δημιουργικότητα και καινοτομία.

Για την διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να απαιτηθεί διάθεση περισσότερων πόρων, όταν τα αίτια της σύγκρουσης είναι η έλλειψη πόρων και πάγωμα μισθών, ή περικοπές, Αυτό μπορεί να κατευνάσει την σύγκρουση αλλά θα προκαλέσει αύξηση του κόστους.

Η αναζήτηση της συναίνεσης όταν πρόκειται για θέματα επιβίωσης της επιχείρησης είναι άλλη μια τεχνική. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε από τον Iaccoca, τον Διευθύνοντα

Σύμβουλο της Chrysler στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όταν η επιχείρηση ήταν στα όρια της χρεοκοπίας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η επιβίωση της επιχείρησης ήταν το ζητούμενο και για τους εργαζόμενους και τη διεύθυνση. Το αποτέλεσμα της συναίνεσης επιτεύχθηκε και έφερε την επιχείρηση πάλι στην κερδοφορία και σε μία υγιέστερη κατάσταση από ότι οι άλλες δύο μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της Αμερικής.

Ας δούμε τώρα πέντε τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες σύμφωνα με τους Blake και Mouton.

Ο πρώτος τρόπος είναι η αποφυγή. Η αποφυγή σαν τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι χρήσιμη τακτική, όταν το θέμα που προκάλεσε την σύγκρουση δεν είναι σπουδαίο, ή γιατί η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι μέσα από την σύγκρουση είναι μηδαμινή. Στην περίπτωση αυτή κερδίζεται χρόνος και μειώνονται οι εντάσεις.

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση. Στην περίπτωση αυτή έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων και στην ειρηνική συνύπαρξη παρά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των συγκρουόμενων μερών. Ο τρόπος αυτός συστήνεται όταν το ζήτημα δεν είναι τόσο σημαντικό για το ένα συγκρουόμενο μέρος και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά, ενώ το δεύτερο μέρος έχει πολλά να κερδίσει.

Ο τρίτος τρόπος είναι ο συμβιβαστικός. Στο συμβιβαστικό τρόπο οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό, έτσι ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών αλλά δεν προσφέρει μόνιμες λύσεις. Ο συμβιβασμός είναι άριστος όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά όχι καθοριστικοί. Επίσης προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ.

Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι ο εξουσιαστικός. Εδώ ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Αν η διοίκηση έχει αρκετά μεγάλη δύναμη και ευελιξία, θα καθορίσει ακριβώς τον τρόπο που θα χειριστεί τη σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά, αν πρόκειται για σύγκρουση εργοδοσίας και συνδικάτων και τα συνδικάτα έχουν περισσότερη δύναμη, η διοίκηση θα υποκύψει στις πιέσεις και θα ακολουθήσει τις κατευθύνσεις τους. Αυταρχικός τρόπος χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες δράσεις και συνηθίζεται στην πράξη όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές, απολύσεις κ.λπ.

Ο πέμπτος τρόπος είναι η επίλυση των προβλημάτων. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις αναλυτικά. Ο τρόπος αυτός χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη και θέλουμε να πετύχουμε τη συγκατάθεση των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, ή στην επίλυση των προβλημάτων. Η επίλυση προβλημάτων εξαλείφει τις συγκρούσεις όταν γίνονται δυσλειτουργικές και απομακρύνει τα εμπόδια για μεγαλύτερη απόδοση.

Πώς να χειριστούμε την υποτίμηση-προσβολή

Μία από τις πιο συχνές περιπτώσεις που αντιμετωπίζουμε σε επιχειρήσεις ακόμα και στις οικογενειακές είναι η περίπτωση «της υποτίμησης». Αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να το χειριστούμε με τέτοιο τρόπο ώστε να διακοπεί η κριτική των άλλων. Η διακοπή, αυτή, αποβλέπει στην προστασία και τη διατήρηση της αυτοεκτίμησής μας.

1 Βήμα: Αναγνωρίζουμε την υποτίμηση

Μερικές φορές οι άνθρωποι προσπαθούν να ενισχύσουν την αυτοεκτίμησή τους μειώνοντας τη δική μας. Σε αρκετές περιπτώσεις η υποτίμηση καλύπτεται καλά πίσω από ένα αστείο ή ένα κοινότοπο σχόλιο. Συχνά όμως εκφράζεται και με τη μορφή προσβολής. Το πρόβλημα με την υποτίμηση είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν αναγνωρίζεται τη στιγμή που εκφέρεται, με αποτέλεσμα λίγο αργότερα ο αποδέκτης της να αναρωτιέται τι εννοούσε με τα λόγια του αυτός που μίλησε με το συγκεκριμένο τρόπο.

Συχνά, επίσης, η υποτίμηση έχει τη μορφή φιλοφρόνησης. Αυτού του είδους οι φιλοφρονήσεις πολλές φορές δημιουργούν δυσάρεστα συναισθήματα γιατί το έμμεσο μήνυμα είναι υποτιμητικό (π.χ. «Είναι ωραίο να μην έχεις σκοτούρες στο κεφάλι σου», όπου υποβόσκει ο χαρακτηρισμός της ανευθυνότητας).

2 Βήμα Αντιμετωπίζουμε την υποτίμηση

Ο πειρασμός πρόκληση για όλους μας είναι να αντιδράσουμε με έξυπνο τρόπο όταν οι άλλοι μας υποτιμούν. Συνήθως όμως την έξυπνη αντίδραση τη σκεφτόμαστε μετά το συμβάν, οπότε είναι πολύ αργά. Έτσι, το μόνο που κάνουμε είναι να σπαταλάμε την ενέργειά μας διερωτώμενοι: «Γιατί δε σκέφτηκα να του απαντήσω έτσι;». Αλλά ακόμη και αν τη στιγμή που μας υποτιμούν δώσουμε μια κατάλληλη απάντηση, είναι πολύ πιθανό να πέσουμε στην παγίδα της επιθετικής συμπεριφοράς.

Αν έχει συμβεί και σε σας κάτι παρόμοιο και δεν μπορέσετε να συμπεριφερθείτε υποστηρικτικά για το άτομό σας, τη δεδομένη στιγμή, δε χρειάζεται να ανησυχείτε. Όταν θα έχετε χρόνο, σκεφτείτε το περιστατικό και την υποτίμηση ή την προσβολή που σας έγινε, Έπειτα απευθυνθείτε στο άτομο που σας υποτίμησε ή σας προσέβαλε και πείτε του πως αισθανθήκατε με το σχόλιο του. Ιδιαίτερα χρήσιμο θα σας φανεί στην περίπτωση αυτή η υπενθύμιση των ατομικών μας δικαιωμάτων, καθώς και οι δεξιότητες της αναζήτησης της κριτικής και της αποδοχής σκόπιμης κριτικής, που αναφέραμε πιο πάνω, καθώς και η σημασία να μιλάμε σε πρώτο ενικό πρόσωπο.

Συμπεράσματα

Η σύγκρουση, όπως αναφέραμε παραπάνω, δεν θα πρέπει να θεωρείται πάντα ως πρόβλημα. Αντίθετα έχει πολλές φορές χρησιμότητα επειδή φέρνει στην επιφάνεια σκοτεινές περιοχές και κρυμμένες δυνατότητες. Η σύγκρουση επέρχεται όταν τα συμφέροντα, οι στόχοι, οι σκοποί, και οι αντιλήψεις των μελών μιας ομάδας ή περισσότερων είναι ασυμβίβαστα. Ένας οργανισμός οφείλει έγκαιρα να εντοπίσει τις πηγές των συγκρούσεων, ώστε να αποφύγει την απώλεια χρόνου και τις διαμάχες, που μειώνουν την παραγωγικότητα και μολύνουν την επικοινωνία τόσο των μελών των ομάδων όσο και των διαφόρων τμημάτων του. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την επίλυση μιας σύγκρουσης που εξαρτώνται από τη φύση του έργου, την δομή και τους στόχους των ομάδων, αλλά και από το ευρύτερο πολιτισμικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η ομάδα ή η οργανωτική οντότητα (επιχείρηση, θεραπευτική ομάδα, σχολείο κ.λπ.). Ο χειρισμός συγκρούσεων είναι μέρος της επιχειρησιακής πραγματικότητας. Μπορεί να είναι εποικοδομητικό ή απορρυθμιστικό για έναν οργανισμό, εάν οι συγκρούσεις βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο. Υψηλά επίπεδα σύγκρουσης δημιουργούν διασπάσεις με επιπτώσεις στην απόδοση,

ενώ χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης προκαλούν χαλάρωση, αδιαφορία και έλλειψη προκλήσεων για βελτίωση. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές τρέφουν τις συγκρούσεις με διάφορες τεχνικές αλλά πάντα τις ελέγχουν, χρησιμοποιώντας τεχνικές που έχουν εφαρμογή στις βιομηχανίες στο τομέα του λιανεμπορίου αλλά και των υπηρεσιών.

- Καταγράφουμε τα δυναμικά μας συναισθήματα και χαιρόμαστε γι' αυτά.
- Καταγράφουμε και αντιμετωπίζουμε τα αρνητικά μας συναισθήματα όσο το δυνατόν νωρίτερα και πριν αυτά γίνουν καταστροφικά.
- Κάνουμε ένα διάλειμμα, όταν συσσωρεύεται ένταση μέσα μας. Κάνουμε κάτι που μας διασκεδάζει.
- Όταν εμφανίζονται αρνητικά συναισθήματα, ψάχνουμε την πραγματική αιτία που κρύβεται πίσω απ' αυτά. Να θυμόμαστε ότι οι άνθρωποι σπανίως είναι εκνευρισμένοι για το λόγο που νομίζουν.
- Μαθαίνουμε να εκλαμβάνουμε την κριτική των άλλων σαν δώρο.
- Συγχωρούμε τον εαυτό μας που δεν είμαστε τέλειοι.
- Βλέπουμε την αστεία πλευρά των δυσάρεστων και δύσκολων καταστάσεων. Γελάμε με τον εαυτό μας.
- Αποφεύγουμε να δημιουργούμε αρνητικές φαντασιώσεις για καταστάσεις, ανθρώπους ή μελλοντικά γεγονότα.
- Δεν ανησυχούμε για προβλήματα για τα οποία μπορούμε να κάνουμε κάτι. Αντίθετα, κάνουμε κάτι γι' αυτά.
- Να θυμόμαστε ότι ο θυμός και τα άλλα αρνητικά συναισθήματα μπορεί να είναι αυτοκαταστροφικά και πιο καταστροφικά για την υγεία μας από ότι το κάπνισμα ή το υπερβολικό φαγοπότι.
- Δεν πρέπει να καπνίζουμε, να πίνουμε ή να τρώμε υπερβολικά. Χρησιμοποιούμε χρόνο για σωματική άσκηση.
- Δεν αντιδράμε υπερβολικά όταν αισθανόμαστε ότι μας φέρθηκαν άδικα ή με αγένεια.
- Δεν κατηγορούμε τους άλλους για την έλλειψη ευτυχίας μας.
- Δεν αντιδράμε αρνητικά, όταν δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες μας. Οι προσδοκίες μας μπορεί να μην ήταν ρεαλιστικές.
- Δεν αφήνουμε την κοινωνική ατμόσφαιρα να μας χαλάσει τη διάθεση. Φιλοσοφούμε τα πράγματα.