



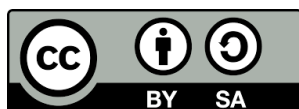
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



**Διαχείριση ανθρώπινου
δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα**

**Οι συγκρούσεις στο χώρο
εργασίας**

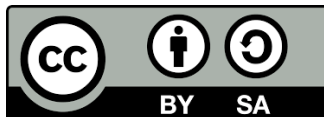
**Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας**



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

για το μάθημα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Από τις παραδόσεις
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

ΙΩΑΝΝΙΝΑ
Δεκέμβριος 2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

6.1. Εισαγωγή.

Στους Οργανισμούς οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Είναι ένα φυσιολογικό υποπροϊόν των ανθρωπίνων σχέσεων. Θεωρείται ως πολύ φυσιολογικό και αναπόφευκτο φαινόμενο γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, δεν συμφωνούν πάντα στις απόψεις τους και επιδιώκουν αρκετά συχνά ανταγωνιστικούς στόχους.

Συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να προκύψουν μεταξύ

- Ανθρώπων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. Δηλαδή μεταξύ δύο τμηματάρχων, δύο εποπτών, δύο διευθυντών, δύο συναδέλφων γενικά.
- Ανθρώπων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο στην ιεραρχική πυραμίδα. Δηλαδή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, μεταξύ επιτελικών και γραμμικών στελεχών, μεταξύ ανώτερης και μεσαίας διοίκησης, μεταξύ επόπτη και εργάτη.
- Ανθρώπων που ανήκουν σε διαφορετικές Διευθύνσεις, διαφορετικά τμήματα και διαφορετικές ομάδες.
- Συλλόγου ή σωματίου εργαζομένων και Διοίκησης.

Αν θα θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στους οργανισμούς, θα λέγαμε ότι:

Οι κυριότερες αιτίες, που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι: Οι διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι διαφορετικές ικανότητες των εργαζομένων. Το διαφορετικό σύστημα αξιών που ασπάζεται ο καθένας. Η διαφορά της προσωπικότητας. Ο διαφορετικός τρόπος αντίληψης της πραγματικότητας. Οι διαφορετικές απόψεις σε θέματα οργάνωσης της εργασίας. Αδυναμία συνεργασίας λόγω προσωπικών και χωροταξικών παραγόντων. Αδυναμία συμμόρφωσης στους κανόνες και στην πολιτική της επιχείρησης. Ασαφή όρια εξουσίας, ευθύνης και εξουσιοδότησης. Υποκειμενικό σύστημα αμοιβών και εξέλιξης. Αντικρουόμενοι στόχοι μεταξύ τμημάτων ή ομάδων λόγω κακού συντονισμού. Διάσταση μεταξύ προσωπικών στόχων και στόχων της επιχείρησης. Ανταγωνισμός μεταξύ τμημάτων ή ομάδων λόγω περιορισμένων πόρων. Προσωπικά προβλήματα.

Ενδεχομένως να υπάρχουν και άλλες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Ο κατάλογος είναι ενδεικτικός. Οι Διοικήσεις των υπηρεσιών, των οργανισμών ή των επιχειρήσεων επιθυμούν την αποφυγή των συγκρούσεων γιατί μειώνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας ή της επιχείρησης.

Γενικά ευθύνονται για μία σειρά πολλών αρνητικών επιπτώσεων, εκτός από τις οικονομικές.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς είναι:

- Η μείωση του ηθικού των εργαζομένων
- Η έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- Η δημιουργία πόλωσης μεταξύ ομάδων ή τμημάτων
- Η έλλειψη συνεργασίας
- Η ανεύθυνη, αρνητική και απροσάρμοστη συμπεριφορά (καθυστερήσεις, απουσίες)
- Η ανυπακοή στους κανόνες και στην πολιτική της επιχείρησης
- Η δημιουργία «κλίκας» και ομάδων ειδικών συμφερόντων
- Η ανάπτυξη δυσπιστίας

Θα μπορούσαμε ωστόσο, στο σημείο αυτό να θέσουμε ένα πολύ γενικό και ουσιαστικό ερώτημα: Οι συγκρούσεις έχουν μόνο αρνητικές επιπτώσεις; Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της κλασικής σχολής του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις είναι ανεπιθύμητες. Για το λόγο αυτό

πρέπει να αποφεύγονται με κάθε τρόπο και μέσο. Σύμφωνα όμως, με νεότερους θεωρητικούς του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις έχουν και θετικές επιπτώσεις. Πολλές φορές, μετά από μία σύγκρουση, η μονάδα, ή η υπηρεσία ή ο οργανισμός ή η επιχείρηση ακολουθούν καινοτόμες ιδέες, αποφασίζουν να ακολουθήσουν επιθετική πολιτική. Πώς συμβαίνει αυτό; Πολύ απλά, οι συγκρούσεις δημιουργούν «ζυμώσεις» μεταξύ των εργαζομένων, οι αντικρουόμενες απόψεις δίνουν νέες ιδέες και αποκαλύπτονται οι πραγματικές αιτίες των προβλημάτων. Επιπλέον, μετά την επίλυση των διαφορών, δυναμώνουν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, οι οποίοι μαθαίνουν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν απόψεις.

6.2. Τύποι Συγκρούσεων.

Υπάρχουν τρεις αντιπροσωπευτικοί τύποι συγκρούσεων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς γενικά: οι διαπροσωπικές, οι ομαδικές και οι συγκρούσεις ρόλων.

Διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ατόμων, που ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα

Οι πιο συνηθισμένες διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που δημιουργούνται μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου ή μεταξύ συναδέλφων, που χρειάζεται να μοιραστούν τους ίδιους πόρους, όπως ηλεκτρονικούς υπολογιστές, χώρο στο ίδιο γραφείο, κοινό τηλέφωνο, φωτοτυπικές μηχανές κ.τ.λ.

Οι κυριότερες αιτίες των διαπροσωπικών σχέσεων είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, όπως οι αντιλήψεις, η προσωπικότητα, τα συναισθήματα, και οι αξίες του, καθώς και η χρησιμοποίηση διαφορετικών τεχνικών, μεθόδων, πρακτικών και πολιτικών. Για παράδειγμα, η εμμονή ενός υπαλλήλου γραφείου να συνεχίζει να γράφει κείμενα στη γραφομηχανή, ενώ ο προϊστάμενός του έχει ζητήσει επανειλημμένα τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, κάποια στιγμή θα οδηγήσει σε σύγκρουση.

Επίσης, πολλές φορές δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, γιατί ο υφιστάμενος καλείται να εκτελέσει το έργο του:

- έχοντας διλήμματα ηθικής συνείδησης
- κάτω από αντίξοες καταστάσεις
- υπό καθεστώς υπερβολικών απαιτήσεων για τους ρυθμούς και τις δυνατότητές του
- υπό καθεστώς απειλών και εξαναγκασμού
- κάτω από μεγάλη πίεση για να επιτευχθούν οι υπερβολικοί στόχοι του τμήματος

Οι ομαδικές συγκρούσεις είναι η δεύτερη κατηγορία τύπων συγκρούσεων. Οι ομάδες μέσα στον οργανισμό δημιουργούνται είτε από τη Διοίκηση με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών τους και καλούνται τυπικές, είτε προκύπτουν από τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των κοινωνικών ή ψυχολογικών αναγκών των μελών τους και καλούνται άτυπες. Τόσο όμως στις τυπικές ομάδες, που δημιουργούνται από τον ορθολογισμό της Διοίκησης, όσο και στις άτυπες, που δημιουργούνται αυθόρμητα από την επιθυμία των εργαζομένων για επικοινωνία, παρουσιάζονται συγκρούσεις.

Αν θέλαμε να ορίσουμε την έννοια των ομαδικών συγκρούσεων, θα λέγαμε ότι:

Ομαδικές συγκρούσεις είναι αυτές που δημιουργούνται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε ομάδες. Διακρίνονται σε δια-ομαδικές και ενδοομαδικές. Δια-ομαδικές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, ενώ ενδο-ομαδικές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, που ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Ενδο-ομαδικές συγκρούσεις συμβαίνουν όταν υπάρχουν συστηματικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην ίδια ομάδα. Αυτές προκύπτουν όταν:

- επιδιώκονται οι ατομικοί στόχοι και όχι οι κοινοί, οι ομαδικοί στόχοι
- μοιράζονται πολλά κοινά μηχανήματα, εργαλεία, συσκευές
- υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες μεταξύ των μελών της ομάδας
- υπάρχουν έντονες διαφοροποιήσεις.

Οι διαφοροποιήσεις, που παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία συγκρούσεων είναι η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, ο χρόνος προϋπηρεσίας, το φύλο, η εμπειρία από άλλες επιχειρήσεις, το επίπεδο αποδοχών, η νοοτροπία, οι αντιλήψεις και γενικά η στάση ζωής.

Όπως ήδη αναφέραμε, δημιουργούνται συγκρούσεις και μεταξύ διαφόρων ομάδων μέσα σε μία έναν οργανισμό. Τέτοιες συγκρούσεις εμφανίζονται όταν:

- υπάρχει μεγάλος βαθμός αλληλεξάρτησης στις δραστηριότητες των ομάδων. Για παράδειγμα σε μία Δημόσια υπηρεσία, η ποιότητα εργασίας της ομάδας των υπαλλήλων γραφείου επηρεάζει άμεσα και καταλυτικά την ποιότητα εργασίας της ομάδας των προϊσταμένων και Διευθυντών. Σε περίπτωση που οι υπάλληλοι γραφείου κάνουν επανειλημμένα λάθη, είναι λογικά συνεπές οι Προϊστάμενοι να αντιδράσουν και να δημιουργηθεί ρήξη.
- χρειάζεται να μοιραστούν περιορισμένους πόρους. Για παράδειγμα την μοναδική συσκευή φαξ ή φωτοτυπικού μηχανήματος του 2ου ορόφου.
- υπάρχουν διαφορετικές δυνατότητες εξέλιξης στις ομάδες. Για παράδειγμα μια ομάδα που απασχολείται σε τεχνολογία αιχμής έχει περισσότερες πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης, από ότι μία ομάδα που ασχολείται σε τομέα παρωχημένης τεχνολογίας.
- υπάρχουν ομάδες με διαφορετικό επίπεδο εξειδίκευσης. Οι πολλοί εξειδικευμένες ομάδες ασκούν μεγαλύτερη επίδραση και επιρροή στη Διοίκηση από ότι οι ομάδες απλής εκτέλεσης έργου. Έτσι, αναπτύσσεται ανταγωνισμός προσέγγισης της ηγεσίας.
- υπάρχουν ασάφειες ως προς το περιεχόμενο του έργου κάθε ομάδας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αλληλοεπικαλύψεις ή κενά. Για παράδειγμα σε ένα γραφείο, μία μονάδα εξυπηρέτησης πολιτών, αν δεν έχει αποσαφηνιστεί επακριβώς με τι ασχολείται η κάθε ομάδα εργασίας, είναι δυνατόν ο καθένας να υποθέτει τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει, με αποτέλεσμα άλλα έντυπα να παραδίνονται στον έναν και άλλα στον άλλο πολίτη που προσέρχεται.
- υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Τέτοιες συγκρούσεις δημιουργούνται συνήθως μεταξύ σωματείου εργαζομένων και εργοδοσίας. Οι εργαζόμενοι πιέζουν για αυξήσεις μισθών και μείωση ωραρίου, ενώ η εργοδοσία ενδιαφέρεται για μείωση κόστους και παραγωγικότητα.

Συγκρούσεις ρόλων. Η τελευταία κατηγορία τύπων συγκρούσεων είναι οι συγκρούσεις που προέρχονται από τους ρόλους. Στην ζωή μας παίζουμε πολλούς ρόλους. Στα πρώτα στάδια της ζωής μας, παίζουμε το ρόλο του παιδιού, αργότερα το ρόλο του μαθητή, κατόπιν του επιστήμονα, μετά του συζύγου, του πατέρα και του παππού. Επίσης, ταυτόχρονα παίζουμε πολλούς ρόλους. Για παράδειγμα, ο καθηγητής μέσα στην τάξη παίζει το ρόλο του παιδαγωγού, στο σπίτι του το ρόλο του γονέα, στη διασκέδαση το ρόλο του φίλου.

Ρόλος είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τη σημασία και το περιεχόμενο της θέσης που έχουμε στην κοινωνία ή που κατέχουμε σε μία επιχείρηση. Ο ρόλος είναι αυτό που αντιλαμβάνεται το μυαλό μας ως υποχρεώσεις, καθήκοντα και δικαιώματα για να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις της θέσης που έχουμε στην κοινωνία ή στην επιχείρηση. Πότε όμως επέρχεται σύγκρουση ρόλων;

Οι συγκρούσεις ρόλων προκύπτουν από:

- *Ανάθεση πολλών καθηκόντων για ένα ρόλο.* Στην περίπτωση αυτή έχουμε υπερφόρτωση υποχρεώσεων και καθηκόντων σε ένα εργαζόμενο, από τον οποίο περιμένουμε να αποδώσει τα μέγιστα. Συνήθως στην κατάσταση αυτή βρίσκονται άτομα που δείχνουν προθυμία, που επιθυμούν να καθιερωθούν σε ένα επαγγελματικό χώρο ή να αποκτήσουν μονιμότητα. Η υπερφόρτωση με καθήκοντα κουράζει και αγχώνει τον εργαζόμενο με αποτέλεσμα κάποια στιγμή να αντιδράσει και να διεκδικήσει ίση μεταχείριση με τους συναδέλφους του.
- *Ανάθεση ετερόκλητων και πολλές φορές συγκρουόμενων στόχων για ένα ρόλο.* Αυτό συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος αναφέρεται σε πολλούς προϊσταμένους.

Σύγκρουση ρόλων δημιουργείται όταν οι άλλοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ρόλο μας μέσα στην υπηρεσία από ότι εμείς. Όταν υπάρχει διάσταση δηλαδή, ανάμεσα στην αναμενόμενη συμπεριφορά και στη συμπεριφορά που τηρούμε.

Ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι του Διευθυντή του σχολείου. Οι δάσκαλοι περιμένουν από το Διευθυντή να τους εξασφαλίσει τα απαραίτητα εποπτικά μέσα, ενώ ο προϊστάμενος των οικονομικών υπηρεσιών και επόπτης των σχολείων πιέζει για μείωση των εκπαιδευτικών εξόδων.

Κατοχή πολλών ασυμβίβαστων ρόλων. Για παράδειγμα ένας έμπορος που είναι μέλος του Εμπορικού Συλλόγου και μιας Ένωσης Καταναλωτών, πώς θα πρέπει να ενεργήσει και ποιο ρόλο να εξυπηρετήσει, όταν η Ένωση Καταναλωτών αποφασίζει να διαμαρτυρηθεί για την εμπορία κάποιων επικίνδυνων για την υγεία προϊόντων στον εμπορικό Σύλλογο;

6.3. Τρόποι Διευθέτησης των Συγκρούσεων.

Αφού παρουσιάσαμε τους πιθανούς τύπους και τις αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων, χρήσιμο είναι να αναφερθούμε στους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να διευθετήσουμε τις συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι τρόποι διευθέτησης που ενδείκνυνται κάθε φορά εξαρτώνται από δυο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα δικά μας συμφέροντα και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων ή της άλλης ομάδας. Υπάρχουν πέντε τύποι διευθέτησης των συγκρούσεων:

Ο τύπος της αποφυγής. Σύμφωνα με τον τύπο αυτό, κάποιος αποφεύγει να επιλύσει τη σύγκρουση, υποχωρεί, απομονώνεται και προσπαθεί να υποβαθμίσει τη διαφορά γιατί υπάρχει χαμηλό προσωπικό ενδιαφέρον, καθώς και χαμηλό ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων.

Ο συμβιβαστικός τύπος. Ο συμβιβασμός είναι ο τύπος διευθέτησης συγκρούσεων, που χρησιμοποιείται στις διαπραγματεύσεις μεταξύ εργατικών σωματείων και εργοδοσίας. Οι αντίπαλες πλευρές ξεκινούν με υψηλές διεκδικήσεις, αλλά σταδιακά υποχωρούν για να υπάρξει λύση και να επέλθει συμφωνία. Πολλές φορές όταν δεν προκύπτει συμβιβασμός, το ζήτημα που προκαλεί συγκρούσεις, διευθετείται μέσω της διαιτησίας ή της μεσολάβησης.

Ο τύπος της εξομάλυνσης. Με τον τύπο αυτό ελαχιστοποιείται σταδιακά η σύγκρουση, η οποία χρησιμοποιείται ως μέσο εκτόνωσης. Χρησιμοποιείται για συγκρούσεις που προέρχονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα οποία είναι αδύνατον να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις συγκρούσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντα.

Ο πιεστικός τύπος. Είναι ο τύπος κατά τον οποίο χρησιμοποιείται βία, εξαναγκασμός και υπέρμετρη πίεση. Χρησιμοποιείται μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο προϊστάμενος που πιέζει τον υφιστάμενό του να προσαρμοστεί σε αυτά που του επιτάσσει.

Ο συνεργατικός τύπος. Η χρήση αυτού του τύπου διευθέτησης των συγκρούσεων εξαρτάται από το στυλ διοίκησης της επιχείρησης. Αν επικρατεί το δημοκρατικό στυλ, τότε ο προϊστάμενος προτιμά το δρόμο της συνεργασίας για να επιλύσει οποιαδήποτε διαφωνία. Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη τόσο των προσωπικών στόχων, όσο και των στόχων των άλλων.

6.4. Βήματα Διευθέτησης των Συγκρούσεων.

Τα βήματα διευθέτησης των συγκρούσεων είναι τέσσερα στον αριθμό. Σε ένα πρώτο επίπεδο χρειάζεται να ανιχνεύσουμε αν υπάρχουν συμπτώματα συγκρούσεων. Η σύγκρουση δεν εκφράζεται πάντα με θυμωμένες φωνές και ματωμένες μύτες. Συνήθως υποβόσκει στους αν-

θρώπους, που επιλέγουν να αγνοούν ο ένας τον άλλον. Εντούτοις, υπάρχουν κάποια συμπτώματα, που μαρτυρούν ότι υπάρχει σύγκρουση.

6.5. Συμπτώματα Σύγκρουσης.

- Δάκρυα, χειρονομίες, χειροδικίες.
- Αρνητικά συναισθήματα, όπως ζήλεια, δυσπιστία, αντιπάθεια
- Άτομα που αμείβονται δυσανάλογα ως προς το έργο που προσφέρουν λόγω υποκειμενικού συστήματος αμοιβών.
 - Άτομα που παραπληροφορούν ή δίνουν πληροφορίες καθυστερημένα
 - Άτομα που μιλούν με ψυχρή τυπικότητα, σαρκασμό, ή απροκάλυπτη επιθετικότητα
 - Άτομα που θέτουν εμπόδια στην επικοινωνία, δεν είναι διαθέσιμα ή γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών
 - Άτομα που απουσιάζουν τακτικά λόγω «ασθενείας»
 - χαμηλό ηθικό και μειωμένη παραγωγικότητα

Το δεύτερο βήμα μετά τον εντοπισμό ότι υπάρχουν συμπτώματα σύγκρουσης, είναι να εξετάσουμε τη φύση των συγκρούσεων. Δηλαδή, χρειάζεται να αποσαφηνίσουμε αν πρόκειται για διαπροσωπικές, διο-ομαδικές, ενδο-ομαδικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις ρόλων. Πιο απλά, χρειάζεται να διευκρινίσουμε *τους εμπλεκόμενους, την κύρια αιτία της σύγκρουσης και το χρονικό σημείο έναρξης της σύγκρουσης.*

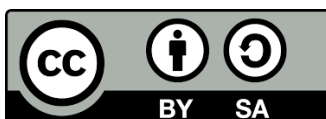
Στο επόμενο βήμα, επιλέγουμε τον κατάλληλο τύπο διευθέτησης των συγκρούσεων ανάλογα με τον τύπο της σύγκρουσης. Όπως ήδη αναφέραμε, η επιλογή του τύπου εξαρτάται από δύο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα προσωπικά συμφέροντα ή τα συμφέροντα της ομάδας μας και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων.

Στο τελευταίο βήμα διευθέτησης των συγκρούσεων, συνήθως λαμβάνουμε κάποια μέτρα για να μην επαναληφθεί η σύγκρουση και να αποσοβηθούν οι αιτίες που την προκάλεσαν.

- Λήψη Μέτρων για την Αποφυγή Συγκρούσεων
- Συνεχής ενημέρωση του προσωπικού
- Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς
- Τακτική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού.
- Δίκαιο σύστημα αμοιβών
- Ανάθεση συμβατών στόχων
- Δίκαιη και ισοβαρής ανάθεση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων
- Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας
- Καθιέρωση συστήματος συλλογής παραπόνων
- Καθιέρωση συστήματος ανάλυσης και επίλυσης των παραπόνων

Οι προτάσεις είναι ενδεικτικές και σε καμία περίπτωση δεν καλύπτουν το εύρος των λύσεων, που τα στελέχη μπορούν να εμπνευστούν και να υλοποιήσουν.

Τέλος Ενότητας



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:

- Έκδοση 1.0 διαθέσιμη εδώ.

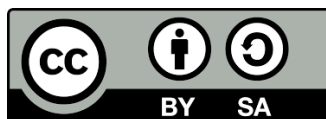
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων,
Διδάσκων: Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας. «Διαχείριση
ανθρώπινου δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα. Οι συγκρούσεις
στο χώρο εργασίας». Έκδοση: 1.0.
Ιωάννινα 2014. Διαθέσιμο από τη
δικτυακή διεύθυνση:
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



- [1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.