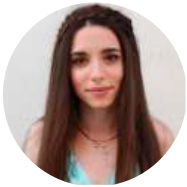


Τακτικές διαχείρισης των συγκρούσεων και προτάσεις για ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης



Καραγιάννη Γεωργία Ευαγγελία

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ: Young mentor
Μέντορας Σπουδών και Σταδιοδρομίας

Georgia-Evangelia Karagianni | LinkedIn

Σίγουρα θα έχετε ακούσει περί της «Μεγάλης Παραίτησης» που εδώ και περίπου δύο χρόνια «ανθεί» στην εγχώρια αγορά εργασίας, αλλά και στο εξωτερικό. Με απλά λόγια, πρόκειται για την τάση των εργαζομένων να αφήνουν την εργασιακή τους θέση («Παραίτηση») προς αναζήτηση καλύτερων συνθηκών εργασίας - κάτι που αποτελεί πλέον μαζικό φαινόμενο (εξού και «Μεγάλη Παραίτηση»).

Τι αναζητά, δηλαδή, πια ο εργαζόμενος; Φυσικά, και ο καλύτερος μισθός είναι ένα κίνητρο για να αναζητήσει κάποιος νέα εργασία. Εξίσου σημαντικό είναι για πολλούς και ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον χωρίς εντάσεις και συγκρούσεις, δίνοντας μεγαλύτερα κίνητρα στους εργαζομένους για εργασιακή δέσμευση - «ξορκίζοντας» το νέο φαινόμενο της «Μεγάλης Παραίτησης». Ωστόσο, στην παρακάτω ανάλυση θα αναφερθούμε, κυρίως, σε τακτικές διαχείρισης των συγκρούσεων που τυχόν (και, ναι, όλοι και όλες γνωρίζουμε πως συχνά προκύπτουν συγκρούσεις στα εργασιακά περιβάλλοντα) συναντάμε στην εργασία μας.

Σε καταστάσεις συγκρουσιακές σε ένα εργασιακό - και όχι μόνο - περιβάλλον, τα εμπλεκόμενα μέρη κάθε φορά τείνουν να ικανοποιήσουν τα συμφέ-

ροντά τους, είτε να υπερασπιστούν τη δική τους πλευρά. Αναλόγως κάθε φορά την συγκρουσιακή κατάσταση και τις διαφορετικές συνθήκες, εφαρμόζονται ενστικτωδώς διαφορετικά μοντέλα συμπεριφοράς, τα οποία και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τελικά θα λήξει η σύγκρουση.

Το πιο γνωστό και διεθνώς αναγνωρισμένο μοντέλο για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι το γνωστό ως «[Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument](#)». Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν **5** (πέντε) τακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν για να λήξει κάποια σύγκρουση. Οι τακτικές αυτές είναι: **(1)** η αποφυγή, **(2)** η εξομάλυνση, **(3)** η επιβολή, **(4)** ο συμβιβασμός και **(5)** η συνεργασία. Ας τα δούμε πιο αναλυτικά:

1) Αποφυγή: Στην περίπτωση της αποφυγής, ο εμπλεκόμενος επιλέγει να μην συγκρουστεί παρά μόνον αρκείται στη σκέψη ότι η ίδια θα εξομαλυνθεί. Η τακτική αυτή συνήθως ακολουθείται από άτομα που δεν έχουν έντονο το στοιχείο του συμφέροντος ή ενδιαφέροντος, που δεν έχουν υψηλό το αίσθημα της ευθύνης. Μπορεί, από την άλλη πλευρά, να επιλέγεται αυτή η τακτική σε περιπτώσεις που κρίνεται ότι η σύγκρουση περισσότερο



κακό παρά καλό θα κάνει στον οργανισμό. Χαρακτηριστικό της δε είναι ότι, η κατάληξη της αποφυγής είναι **lose-lose («χάνω-χάνεις»)**.

2) Εξομάλυνση: Στην περίπτωση της εξομάλυνσης, σκοπός είναι να μειωθεί η ένταση μεταξύ των δύο μερών με τρόπο ειρηνευτικό, ώστε να μην διαταραχθούν οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού. Η τακτική αυτή συνήθως ακολουθείται επίσης (όπως και στην περίπτωση της αποφυγής) από άτομα που δεν έχουν έντονο το στοιχείο του συμφέροντος ή ενδιαφέροντος, που αποδέχονται τις απόψεις και του «αντιπάλου». Χαρακτηριστικό της εξομάλυνσης είναι ότι η κατάληξή της είναι **lose-win («χάνω – κερδίζεις»)**.

3) Επιβολή: Στην περίπτωση της επιβολής, κάποιο ανώτερο στέλεχος του οργανισμού είναι αυτό το οποίο τελικά θα μπει ανάμεσα στα δύο συγκρουόμενα μέρη, ώστε να λυθεί η σύγκρουση. Μέσω της επιβολής, το ανώτερο στέλεχος είναι αυτό που χρησιμοποιεί την εξουσία του ώστε να ικανοποιήσει τελικά τα δικά του συμφέροντα, χωρίς να ενδιαφέρεται για τις απόψεις και ενδιαφέροντα των δύο άλλων συγκρουόμενων μερών. Χαρακτηριστικό της είναι ότι η κατάληξή της είναι

win-lose («κερδίζω-χάνεις»).

4) Συμβιβασμός: Στο πλαίσιο του συμβιβασμού και οι δύο πλευρές έχουν σκοπό να βρεθεί μια μέση λύση, ακόμα και αν αυτή δεν ικανοποιεί απόλυτα τα συμφέροντα κάποιας από τις δύο συγκρουόμενες πλευρές. Στον συμβιβασμό κυριαρχεί η διαπραγμάτευση και στο επίκεντρο τίθεται η εύρεση λύσης. Χαρακτηριστικό της δε είναι ότι, η κατάληξη του συμβιβασμού είναι **win-lose («κερδίζω-χάνεις»)** και **lose-win («χάνω-κερδίζεις»)**.

5) Συνεργασία: Στο επίκεντρο της συνεργασίας βρίσκεται η προαγωγή των συμφερόντων του οργανισμού και όχι του ενός (ή και των δύο) από τις συγκρουόμενες πλευρές. Ωστόσο, μέσω της συνεργασίας, επιτυγχάνεται η ικανοποίηση όλων των μερών. Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι **win-win («κερδίζω-κερδίζω»)**.

Όποια από τις παραπάνω τακτικές για την επίλυση διαφορών επιλέξουν τα στελέχη μιας εταιρείας, ένας πρέπει να είναι ο βασικός σκοπός: **η σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων**. Οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων θα βοηθήσουν και στην ενίσχυση της εργασιακής τους δέσμευσης.

Ποιοι, όμως, άλλοι **παράγοντες** οδηγούν σε **εργασιακή δέσμευση**; Ας δούμε πιο αναλυτικά:

- **Εργασιακό Περιβάλλον:** Όπως αναφέραμε παραπάνω, το περιβάλλον εργασίας έχει πολύ σημαντικό ρόλο στη δέσμευση, ή μη, των εργαζομένων και αυτό εξαρτάται από το κλίμα που επικρατεί, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τα ανώτερα στελέχη.

- **Ηγεσία:** Η ηγετική ομάδα μιας εταιρείας επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προκειμένου να έχουν κίνητρα να εργαστούν και να είναι ταυτόχρονα αποδοτικοί στην εργασία τους, επηρεάζονται από τις σχέσεις με την ηγεσία και πιο συγκεκριμένα, από την συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών, τη διαφάνεια, την αναγνώριση, την αυτοαξιολόγηση, την ορθή καθοδήγηση και τα σωστά πρότυπα που η ηγεσία δίνει προς τους εργαζομένους- μεταξύ άλλων.

- **Σχέση με την ομάδα:** Το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία, ο μη αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ της ομάδας, η σωστή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, η κατανόηση και αλληλοϋποστήριξη επηρεάζουν τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων.

- **Εκπαίδευση και Κατάρτιση:** Επικρατεί η άποψη πως η διαρκής εκπαίδευση και η προσπάθεια για εξειδικευμένη κατάρτιση συνδέεται με την μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων οι οποίοι προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους.

- **Αμοιβή:** Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για δέσμευση των εργαζομένων είναι ο μισθός τους, δηλαδή η αμοιβή που δέχεται κάποιος για τις υπηρεσίες του και ως αναγνώριση της δουλειάς του. Αποτελεί σημαντικό κίνητρο για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

- **Πολιτικές της Εταιρείας:** Οι γενικότερες πολιτικές και αξίες που ακολουθεί και υποστηρίζει η εταιρεία - οργανισμός επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων. Αυτό ισχύει διότι σε περιπτώσεις που ο οργανισμός παρέχει ένα περιβάλλον ασφάλειας, αξιοκρατικό και με αξίες σεβασμού και κατανόησης, αλλά και διαφάνειας (μεταξύ άλλων) δημιουργεί στον εργαζόμενο



- **Ευεξία στον εργασιακό χώρο:** Η αίσθηση από την μεριά των εργαζομένων πως επικρατεί κλίμα ευεξίας στον χώρο όπου εργάζεται, επηρεάζει τη θετική άποψη της ομάδας των εργαζομένων για την εργασία τους - αυξάνοντας την εργασιακή τους δέσμευση.

Όλα τα παραπάνω, φυσικά, πρέπει να ληφθούν υπόψη, από όλα τα μέρη, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες που θα «κρατήσουν» τους εργαζόμενους στην εργασιακή τους θέση. Άλλωστε αυτό θα αποτελούσε μια κατάσταση **win-win** για όλους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ANITHA, 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp.308-323.
- Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά*, 20 (2), σσ. 107-119.