

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

Μαρία Αποστόλου

**« ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ
ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ – ΠΡΟΝΟΙΑΣ.
ΕΠΙΛΥΣΗ – ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ»**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Κα Μαργαρίτα Γλαράκη

Καλαμάτα
Μάιος 2004

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ – ΠΡΟΝΟΙΑΣ. ΕΠΙΛΥΣΗ –
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ»**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Κα Μαργαρίτα Γλαράκη

Εκπονήθηκε από την:
Μαρία Αποστόλου
ΑΜ: 98080

Καλαμάτα 2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<u>Σελ.</u>
➤ Πρόλογος	4
➤ Εισαγωγή	5
➤ Ιστορική αναδρομή	6
□ <u>1^ο Κεφάλαιο:</u> Η τεχνική της ομαδικής συνεργασίας στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας	7
1.1. Γενικά το Grid	8
1.1.1. Ο υπάλληλος του 9.1 μπορεί να κάνει λάθος αλλά δεν αμφιβάλλει ποτέ	9
1.1.2. Ο υπάλληλος του 1.9 θέλει να ευχαριστεί τους συναδέλφους	11
1.1.3. Ο υπάλληλος 1.1	12
1.1.4. Ο υπάλληλος 5.5 πιέζεται από τους συναδέλφους	12
1.1.5. Ο υπάλληλος 9.9 τι είναι σωστό εναντίον το ποιος έχει δίκιο	13
Ενδεικτική βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου	15
□ <u>2^ο Κεφάλαιο:</u> Συγκρούσεις	16
2.1 Γενικά – Ορισμός	17
2.2 Τύποι συγκρούσεων	17
2.3 Πηγές συγκρούσεων	19
2.4 Κοινωνιολογικές εργασίες στην ανάπτυξη της διοικητικής των συγκρούσεων	26
Ενδεικτική βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	30

□ <u>3^ο Κεφάλαιο:</u>	
Τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων	31
3.1 Τρόπος αποφυγής	32
3.2 Χρήση βίας	32
3.3 Διαπραγμάτευση	33
3.3.1. Ατομική και Συλλογική Διαπραγμάτευση	33
3.4 Συνεργατικά	35
3.5 Διαιτησία	35
3.6 Τρόποι επίλυσης των Συγκρούσεων – Προστριβών	36
3.7 Η θεσμοποίηση της σύγκρουσης	37
<i>Ενδεικτική βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου</i>	39
□ <u>4^ο Κεφάλαιο:</u>	
Είδη Πειθαρχίας	40
4.1 Ορισμός	41
4.2 Είδη πειθαρχίας:	41
Α. Αρνητική πειθαρχία	41
Β. Θετική πειθαρχία	42
4.3 Γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν το Σύστημα Πειθαρχικών Ποινών	44
4.4 Εφαρμογή του Πειθαρχικού Προγράμματος	45
4.5 Διατάξεις και Κυρώσεις	50
4.6 Οδηγίες για την αποφυγή των προβλημάτων της πειθαρχίας	53
4.7 Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου	53
Α. Ελαφριές παραβάσεις	54
Β. Σοβαρές παραβάσεις	54
<i>Ενδεικτική βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου</i>	55
➤ Επίλογος	56
➤ Βιβλιογραφία	59
➤ Πίνακες – Γραφικές παραστάσεις	61
➤ Παράρτημα	62
➤ Ευρετήριο ξενόγλωσσων όρων	63

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει σαν σκοπό τη μελέτη θεμάτων που αφορούν την επίλυση συγκρούσεων και τις πειθαρχικές ποινές στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας.

Η εργασία ξεκινά με την εισαγωγή η οποία αναφέρεται γενικά στις συγκρούσεις.

Στα επόμενα κεφάλαια εξετάζονται οι τύποι και οι πηγές των συγκρούσεων, οι χειρισμοί και οι τρόποι επίλυσής τους.

Τέλος αναφέρονται οι πειθαρχικές ποινές και εξετάζονται τα είδη, οι γενικές αρχές, οι εφαρμογές πειθαρχικών μεθόδων, καθώς και οι διατάξεις και κυρώσεις.

Παράλληλα, γίνεται μια εκτενής αναφορά στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου για να διαπιστωθεί ο εσωτερικός κανονισμός εργασίας της και τι γίνεται σε περίπτωση παραβίασής του.

Η εργασία αυτή διαιρείται σε τέσσερα (4) κεφάλαια:

Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται την τεχνική της ομαδικής συνεργασίας στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας.

Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται τους τύπους και τις πηγές των συγκρούσεων.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τους τρόπους διευθέτησης των συγκρούσεων.

Το τέταρτο κεφάλαιο πραγματεύεται τις πειθαρχικές ποινές.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σύγχρονος εργασιακός χώρος έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια και το πιθανό είναι ότι θα αλλάξει με ακόμα πιο δραματικό ρυθμό στα επόμενα έτη. Η νέα εποχή έχει επηρεάσει έντονα τον τρόπο που πραγματοποιείται η εργασία, αλλά μέσα από όλη αυτή τη γεμάτη αίγλη και μερικές φορές επώδυνη μεταμόρφωση του εργασιακού χώρου, παραμένει το θέμα του πως ο υπάλληλος μιας μονάδας υγείας ή μιας μονάδας πρόνοιας μπορεί να επιτύχει αποτελέσματα με άλλους και μέσω άλλων.

Αναπόφευκτα στις μονάδες υγείας και πρόνοιας, (όπως και στις επιχειρήσεις), συμβαίνουν γεγονότα και δημιουργούνται καταστάσεις που παρεμποδίζουν την ομαλή λειτουργία τους. Μεταξύ αυτών είναι οι προστριβές μεταξύ ατόμων, μεταξύ ομάδων και μεταξύ ατόμων και ομάδων, που εργάζονται στην ίδια μονάδα υγείας ή μονάδα πρόνοιας. Έτσι απαιτείται οι μάνατζερ (manager) να είναι σε θέση να κατανοούν τη φύση των προστριβών και να τις χειρίζονται αποτελεσματικά, ώστε να πετυχαίνουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Ελλάδα, όπως και ο Καναδάς, οι Η.Π.Α., η Βρετανία, η Πολωνία και ορισμένες άλλες χώρες, από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, και ακόμα παλαιότερα, από τα μέσα της δεκαετίας του 1960, δοκιμάζονται από έντονες βιομηχανικές συγκρούσεις και μειωμένη παραγωγικότητα. Αυτό, σε περίοδο κατά την οποία απαιτούνταν βιομηχανική γαλήνη και αυξημένη παραγωγικότητα, για τις συντονισμένες προσπάθειες κατά του συνεχόμενου στασιμοπληθωρισμού.

Ο αριθμός και η συχνότητα των απεργιών, των ανταπεργιών (λοκάουτ), και των άλλων μορφών στάσεων εργασίας, αυξάνονται σε ανησυχητικό βαθμό, ειδικά στους στρατηγικούς τομείς οικονομίας, ενώ ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης.

Η παραγωγικότητα δέχεται όχι μόνο τις επιπτώσεις από την άμεση απώλεια της παραγωγής, που είναι αποτέλεσμα των χαμένων ανθρωπο-ημερών λόγω των στάσεων εργασίας, αλλά και από άλλες ποικίλες επιβραδύνσεις όπως: τη συχνή απουσία από την εργασία, την κακή ποιότητα εργασίας και τις ζημιές μηχανημάτων και υλικών. Η εξήγηση που δίνουν μερικοί ειδικοί για την αυξημένη ένταση είναι ότι κάτω από την πίεση του πληθωρισμού, οι εργαζόμενοι και η διοίκηση κρατούν πιο άκαμπτη στάση στις αμοιβαίες τοποθετήσεις τους. Άλλοι, αποδίδουν το μεγαλύτερο ποσοστό των βιομηχανικών αναταραχών της δεκαετίας του '70, στην κομματικοποίηση και τη μαχητικότητα ορισμένων πολιτικο-συνδικαλιστικών ομάδων. Εν τούτοις, ο δείκτης των βιομηχανικών συγκρούσεων στην εικοσαετία 1960-1980 δείχνει ότι η αυξημένη αναταραχή υπήρχε πολύ πριν από τις πιέσεις πληθωρισμού και την ανασφάλεια εργασίας της δεκαετίας του '70 και των αρχών της δεκαετίας του '80, καθώς επίσης και ότι η μαχητική δράση των εργατικών ενώσεων δεν σχετίζεται απόλυτα με την πολιτική αναταραχή που προκαλεί η μαχητικότητα.

Στην Ελλάδα τις δυο τελευταίες δεκαετίες έχει καταστεί φανερή η κατανόηση αυτών των προβλημάτων. Γίνεται προγραμματισμένη μελέτη όπου εξετάζονται όλα τα προβλήματα στην ελληνική πραγματικότητα και μαζί με τα συμπεράσματα προτείνονται εφικτές λύσεις.

1^ο Κεφάλαιο:

«Η τεχνική της ομαδικής συνεργασίας στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας»

1.1 Γενικά το Grid

Το Grid παρέχει τρόπο να καταλάβουμε τις διαφορές ανάμεσα σε έναν εργαζόμενο και σε έναν άλλο εργαζόμενο. Περιγράφει τα κίνητρα και ιδιαίτερα το πώς χειρίζεται ο καθένας τις συγκρούσεις και τις εντάσεις που προέρχονται από λανθασμένο χειρισμό προβλημάτων.

Στο χώρο της εργασίας τους εργαζόμενους απασχολούν η απόδοση και η σχέση τους με τους συναδέλφους τους. Για μερικούς η απόδοση είναι το πιο σημαντικό κίνητρο, για άλλους οι συνάδερφοι απορροφούν όλο τους το ενδιαφέρον. Για άλλους πάλι ούτε η απόδοση, ούτε οι συνάδερφοι έχουν ενδιαφέρον και για μερικούς η απόδοση και οι συνάδερφοι έχουν την ίδια βαρύτητα, καθώς το ένα βοηθά να εμπλουτίσει το άλλο μέσα στην εμπειρία της κοινής εργασίας.

Το Grid φαίνεται στην παρακάτω απεικόνιση:

Απεικόνιση Νο 1:

1,9 «Θεωρώ την αποδοχή και τη συμπάθεια που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου σαν μέτρηση της επιτυχίας μου ως ανθρώπινο ον. Δεν μπορώ να χειριστώ την απόρριψη».		9,9 «Θέλω να επιτύχω το καλύτερο αποτέλεσμα για την μονάδα υγείας (ή την επιχείρηση) και την ομάδα μου, εργαζόμενος εποικοδομητικά με άλλους».
	5,5 «Βαδίζω στο μέσο της οδού. Πιστεύω ότι πρέπει να πηγαίνεις με το ρεύμα για να μη στενοχωριέται κανείς».	
1,1 «Η μονάδα υγείας (ή η επιχείρηση) μου παρέχει δουλειά και αυτό είναι το μόνο που ζητώ. Το τι κάνουν ή σκέφτονται οι άλλοι δεν είναι δική μου δουλειά».		9,1 «Είναι πολύ σημαντικό για μένα το πώς κάνω τη δουλειά μου. Δεν με ενδιαφέρει καθόλου τι νομίζουν οι άλλοι».

Πηγή: Blake Robert R. & Mouton Srygley Jane: "Solving Costly Organization Conflicts: Achieving Intergroup Trust, Cooperation and Teamwork". First (1) Edition. London and New York: Josey Bass Publishers, 1984

Όλα αυτά υπονοούνται αν χαρακτηρίσουμε το GRID σαν προσανατολισμό. Για όποιο στυλ GRID και να μιλούμε είναι σωστότερο να πούμε «μου φαίνεται προσανατολισμός 9.1» ή «αυτός ο χειρισμός ήταν προσανατολισμού 9.1».

Η προσέγγιση 9.9 θεωρείται από τους περισσότερους σαν ο ορθότερος τρόπος να επιτύχουμε εξαιρετική απόδοση. Αυτό το συμπέρασμα έχει επαληθευτεί από πολλές μελέτες.

Αν έχουν επιλογή, οι εργαζόμενοι προτιμούν της προσέγγιση 9.9, όχι μόνο σαν οδηγό για τη δική τους συμπεριφορά, αλλά και σαν μοντέλο του πως θα ήθελαν να λειτουργούν οι μονάδες υγείας ή οι μονάδες πρόνοιας.

1.1.1 Ο υπάλληλος του 9.1 μπορεί να κάνει λάθος αλλά δεν αμφιβάλλει ποτέ

Η σύγκρουση για τον υπάλληλο του 9.1 σημαίνει ότι υπάρχει ανταγωνισμός. Όταν τον προκαλέσουν είναι πιθανό να πάρει τη διαφωνία προσωπικά. Η νοοτροπία του είναι «Νομίζετε ότι έχω άδικο», όχι «Νομίζετε ότι η θέση μου είναι λανθασμένη». Με άλλα λόγια η σύγκρουση γίνεται θέμα του ποιος έχει δίκιο και όχι τι είναι σωστό.

Το άτομο 9.1 όταν έχει θέση εξουσίας θα τη χρησιμοποιήσει για να καταπνίξει τη σύγκρουση. Όμως δεν μπορεί να κάνει κάτι τέτοιο, όταν βρίσκεται με συναδέλφους, γιατί δεν έχει εξουσία πάνω τους. Τότε η στρατηγική του είναι να κερδίσει τους αντιφρονούντες με επιχειρήματα ή πειθώ, πράγμα που μπορεί να συμβεί αν μιλά με δυνατότερο και εντονότερο τόνο, περισσότερο και πιο γρήγορα ή αν παραθέσει πολλές πληροφορίες πολύ γρήγορα, έτσι που να κατατροπώνει τον άλλο. Αν αυτό δεν επιτύχει, μπορεί να καταφύγει σε σχόλια όπως: «Το δοκιμάσαμε παλιά, αλλά δεν είχε αποτέλεσμα» ή «Δεν ξέρεις τι λες». Επίσης χρησιμοποιεί το σαρκασμό για να υποτιμήσει τη θέση του άλλου, ώστε να μη ληφθεί σοβαρά υπόψη (η άποψη του άλλου).

Το παρακάτω παράδειγμα παρέχει μια γεύση αυτής της προσέγγισης στη σύγκρουση, όταν ζητούν από δυο συναδέλφους, να κάνουν προτάσεις για νέο ωράριο.

Η Σάρα και η Γκουέν είναι μέλη διαφορετικών τμημάτων της διοικητικής υπηρεσίας του νοσοκομείου που βρίσκεται στο κέντρο της πόλης. Με τη γρήγορη ανάπτυξη της πόλης αυξήθηκε πολύ η κυκλοφοριακή κίνηση και ο δήμαρχος ζήτησε από όλες τις μεγάλες εταιρείες και το νοσοκομείο στο κέντρο της πόλης να σκεφτούν πως θα

μπορούσαν να αλλάξουν τα ωράριά τους, οι διοικητικοί υπάλληλοι για να ανακουφίσουν κάπως τους δρόμους τις ώρες της αιχμής.

Τα τμήματα της Σάρα και της Γκουέν έχουν το μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων, γι αυτό τους ζητήθηκε να κάνουν προτάσεις, σχετικά με την αλλαγή των ωραρίων εργασίας τους, στο Διοικητή του νοσοκομείου. Και οι δυο συνεδρίασαν με τα τμήματά τους, και τώρα συναντώνται για να καταλήξουν σε προτάσεις.

«Λοιπόν», αρχίζει η Γκουέν, «Χαίρομαι που επιτέλους κάτι θα γίνει με το πρόβλημα αυτό. Χρειαζόμαστε μια λύση, καιρό τώρα, αλλά μέχρι που μίλησα με τους συναδέλφους μου, δεν φανταζόμουν πόσες διαφορετικές ιδέες υπάρχουν που πρέπει να εξετάσουμε».

«Δε νομίζω ότι είναι τόσο δύσκολο», λέει η Σάρα. «Μου φαίνεται ότι το μόνο που μπορούμε να κάνουμε, είναι να μεταθέσουμε την ώρα έναρξης και λήξης εργασίας κατά μία ώρα. Αυτό έκαναν όλες οι τράπεζες και κρατικές υπηρεσίες».

«Ίσως», απαντά η Γκουέν, «αλλά ήλπιζα ότι θα μπορούσαμε να κάνουμε κάτι πιο δημιουργικό».

Απότομα η Σάρα απαντά: «Η δημιουργικότητα δεν έχει θέση εδώ. Το θέμα είναι πρακτικό. Προσπαθούμε να έχουμε λιγότερα αυτοκίνητα στους δρόμους, τις ώρες αιχμής. Ας μην περιπλέκουμε το πρόβλημα».

«Στάσου μια στιγμή, Σάρα, έχουμε πολλούς συναδέλφους που εξαρτώνται από την απόφασή μας. Δεν είναι δίκαιο να μην εξετάσουμε όλες τις ιδέες τους. Τι θα έλεγες για ένα πιο ευέλικτο ωράριο για το διοικητικό προσωπικό; Ή να κοιτάξουμε μήπως μπορούμε να αλλάξουμε και την ίδια εβδομάδα των πέντε ημερών».

«Αλήθεια, Γκουέν, τρελάθηκες; Κατ' αρχήν, τι σε κάνει να πιστεύεις ότι ο διοικητής του νοσοκομείου θα καθίσει να ακούσει εμάς να του λέμε πως θα διευθύνει το νοσοκομείο; Δεν μας ζήτησε αυτό. Το μόνο που θέλει είναι να προτείνουμε κάποιο ωράριο, για να ησυχάσει ο δήμαρχος. Αλλά ακόμα κι αν προτείνουμε κάτι παράξενο, όπως αυτό, πιστεύεις ότι οι συνάδερφοί μας θα συμφωνήσουν σε λογικές ώρες; Εργάζομαι εδώ πολύ περισσότερα χρόνια από σένα και ξέρω πως σκέφτονται».

«Αλλά νόμιζα...»

«Να μη νομίζεις, απλώς να ακούς και την άποψη των άλλων. Τι ώρες θα διάλεγες εσύ για να εργαστείς;»

Η Γκουέν διστάζει για λίγο... «Δεν είμαι σίγουρη, ίσως...»

«Το φαντάστηκα», τη διακόπτει η Σάρα, «και στοιχηματίζω ότι το 95% των υπαλλήλων εδώ, δεν θα μπορούν να αποφασίσουν. Χάνουμε την ώρα μας εδώ, Γκουέν. Ας ξεμπερδέψουμε με αυτό. Έχω πιο σημαντικά πράγματα να κάνω».

Η Σάρα δεν αφήνει τίποτα στη θέση του με την προσέγγιση 9.1 στη σύγκρουση. Έχει πάρει την απόφασή της και δεν πρόκειται να δεχτεί

καμία άλλη ιδέα. Ούτε την ενδιαφέρει πως η πρότασή τους θα επηρεάσει όλους τους υπάλληλους της διοικητικής υπηρεσίας του νοσοκομείου. Προσπαθεί να πείσει την Γκουέν ότι δεν έχουν δικαιοδοσία να προτείνουν κάτι νέο ή δημιουργικό και παραμερίζει τις προτάσεις της, σαν «αλλόκοτες». Της θυμίζει ότι είναι παλαιότερη υπάλληλος στο νοσοκομείο και ότι ξέρει πως σκέφτονται οι εργαζόμενοι εκεί. Τέλος, ξεκαθαρίζει ότι έχει πιο σημαντικά πράγματα να κάνει.

Οι πιθανές συνέπειες αυτής της προσέγγισης στη σύγκρουση είναι ότι εφόσον η Σάρα κάνει αυτό που θέλει, οι προτάσεις που θα υποβάλλουν δεν θα είναι τόσο καλές όσο θα μπορούσαν να είναι αν την απασχολούσε περισσότερο το πρόβλημα, αντί η ανάγκη της να κερδίσει τη διαφωνία.

Το σχόλιο 9.1. για τη σύγκρουση, είναι: «Όταν προκύπτουν συγκρούσεις, προσπαθώ να τις σταματήσω ή να επιβάλλω τη θέση μου».

1.1.2 Ο υπάλληλος 1.9, θέλει να ευχαριστεί τους συναδέρφους

Οι καταστάσεις σύγκρουσης, είναι ιδιαίτερα δυσάρεστες για τον υπάλληλο 1.9, γιατί τις ερμηνεύει σαν προσωπική απόρριψη ή αποδοκιμασία, γι αυτό η αποφυγή τους είναι το πιο σημαντικό του μέλημα. Καταφέρνει να τις παρακάμψει με το να μην υποστηρίζει κάποια άποψη, ή να μην εκφράζει προσωπικές απόψεις. Αφήνει τους άλλους να μιλούν πρώτοι για να δει τι απόψεις έχουν, και τελικά συμφωνεί με τις απόψεις τους.

Άλλη στρατηγική είναι να δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα, συγκεντρώνοντας τις συζητήσεις σε θέματα που οι συνάδερφοι βρίσκουν ευχάριστα: τα χόμπι τους, τα παιδιά τους, τις διακοπές τους, κλπ. Αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα στον εργασιακό τους χώρο, θα βγάλουν από το μυαλό τους τα προβλήματα, κι έτσι δεν θα χαλάσουν την ευχάριστη ρουτίνα της καθημερινής εργασίας, εγείροντας δυσάρεστα θέματα.

Όμως η σύγκρουση θα συμβεί αναπόφευκτα, και τότε ο υπάλληλος 1.9 προσπαθεί να την εξαλείψει ή να την κρατήσει σε ήπιο τόνο. Η βασική του στρατηγική είναι να την εξομαλύνει με διάφορους τρόπους. Ένας είναι να ακολουθεί, (ή να συμφωνεί, με..), τις απόψεις των άλλων. Οι αμφιβολίες και οι επιφυλάξεις ίσως παραμείνουν, αλλά είναι πιο σημαντικό να λήξει η διαφωνία. Δικαιολογεί το συνάδερφο όταν γίνονται αρνητικά σχόλια για την απόδοσή του: «Βρίσκεται κάτω από μεγάλη πίεση» ή «Δεν αισθάνεται καλά τελευταία». Χρησιμοποιεί δικαιολογίες και υποσχέσεις για να επαναφέρει την αρμονία και χιούμορ για να τραβήξει την προσοχή του από το θέμα.

Όλες αυτές οι στρατηγικές έχουν σκοπό να εξαλείψουν τη σύγκρουση ή τουλάχιστον να την κρατήσουν στο ηπιότερο δυνατό επίπεδο. Δεν κάνει προσπάθεια να ανακαλύψει το αίτιο της σύγκρουσης και να το διορθώσει, γιατί πιστεύει ότι η σύγκρουση, είναι άσχημο πράγμα.

Τα σχόλια για τη σύγκρουση 1.9, είναι: «Αποφεύγω να προκαλέσω σύγκρουση, αλλά όταν εμφανίζεται προσπαθώ να ηρεμήσω τα πνεύματα για να κρατήσω τους ανθρώπους ενωμένους».

1.1.3 Ο υπάλληλος 1.1

Η επιθυμία να παραμείνει έξω από τα γεγονότα, φαίνεται καθαρά σε περιπτώσεις σύγκρουσης. Αν ανακατευτεί σε σύγκρουση, θα πρέπει να ξοδέψει συναισθηματική και διανοητική ενέργεια, και ο υπάλληλος 1.1 δεν βλέπει το λόγο για να κάνει τέτοια προσπάθεια. Η βασική του, λοιπόν, στρατηγική είναι να την αποφύγει, και αυτό το πετυχαίνει μένοντας πίσω για να μην τον προσέξουν. Μπορεί να τον βλέπουν αλλά σπάνια τον αναμειγνύουν σε διαφωνία, γιατί δεν τον λαμβάνουν υπόψη τους.

Άλλη τακτική αποφυγής, είναι το πέρασμα των μηνυμάτων. Ο υπάλληλος 1.1 προσέχει τις οδηγίες, τις περνά στους υφισταμένους όταν πρέπει και επίσης μεταδίδει προς τους ανωτέρους ότι περιμένουν από αυτόν. Δεν παρέχει ερμηνεία ή κρίση. Αφού ούτε προσθέτει, ούτε αφαιρεί τίποτα από ότι λένε οι άλλοι. Είναι μέρος της αλυσίδας της επικοινωνίας, αλλά χωρίς να έχει ευθύνη για το περιεχόμενό της.

Όταν προκύπτει σύγκρουση ανάμεσα σε συναδέλφους και ζητούν τη γνώμη του, την υποστήριξή του ή τη συμβουλή του, το πιθανότερο είναι να πει: «Θα ήθελα να βοηθήσω, αλλά δεν γνωρίζω το θέμα». Ή να γυρίσει το πρόβλημα πίσω στους ίδιους με σχόλια όπως: «Είμαι βέβαιος ότι θα βρείτε μια λύση» ή «Θα συμφωνήσω με ότι αποφασίσετε». Άλλη τακτική είναι να δείξει συμπάθεια, αλλά χωρίς να δεσμευτεί. Τέλος, είναι πιθανό να παραιτηθεί πνευματικά: «με τον καιρό θα βρεθεί λύση», πιστεύοντας ότι τα προβλήματα θα λυθούν μόνα τους ή τελικά τα ξεχαστούν.

Τα σχόλια στη σύγκρουση 1.1, είναι: «Παραμένω ουδέτερος ή προσπαθώ να μείνω έξω από τη σύγκρουση».

1.1.4 Ο υπάλληλος 5.5, πιέζεται από τους συναδέλφους

Ο υπάλληλος 5.5 αποφεύγει καταστάσεις σύγκρουσης γιατί στη σύγκρουση κάποιος χάνει και κάποιος κερδίζει. Βασίζεται λοιπόν σε κανονισμούς, διαδικασίες και παραδόσεις, για να αποφασίσει ποια θέση είναι η σωστή. Έτσι αναθέτει τη λύση ενός προβλήματος σε κάποιον «τρίτο», ακόμα και αν ο διαιτητής μπορεί να είναι βιβλίο κανονισμών αντί άτομο. Έτσι δε χρειάζεται να ανησυχεί ο ίδιος.

Όμως, δεν υπάρχει κανόνας ή διαδικασία που να καλύπτει όλες τις πιθανότητες σύγκρουσης. Τότε, όταν δεν μπορεί να την αποφύγει, η στρατηγική του είναι να συμβιβαστεί ή να μοιράσει τη διαφορά για να επαναφέρει την τάξη. Αντί να πιέσει μια κατάσταση, ο υπάλληλος 5.5, επιδιώκει να βρει μια μέση θέση, με την οποία θα συμφωνήσουν όλοι. Αυτή η διευθέτηση οδηγεί σε κάποια πρόοδο, όπου κάθε πλευρά δίνει κάτι για να πάρει κάτι. Η τελική θέση ίσως δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις όλων, αλλά παρέχει ένα κοινό χώρο που οι άνθρωποι με τις διαφορετικές απόψεις μπορούν να δεχτούν αντί να συνεχίσουν να διαφωνούν.

Μερικές φορές ακόμα και η συμβιβαστική συμφωνία δεν είναι δυνατή, και τότε ο 5.5 είναι πιθανό να δεχτεί το αδιέξοδο. Η νοοτροπία του για να ζει με τη διαφωνία εκφράζεται με το «συμφωνούμε ή διαφωνούμε». Η σύγκρουση δεν μπορεί να λυθεί, συνεπώς είναι καλύτερα να αποφεύγουμε τους τομείς διαφωνίας αντί να προσπαθήσουμε να βρούμε τα αίτια και να τα διορθώσουμε. Το «συμφωνούμε ή διαφωνούμε», ίσως φανεί διπλωματική λύση, αλλά μάλλον είναι μόνο δικαιολογία για να μην γίνουν οι αναγκαίες ενέργειες που θα έλυναν τη διαφωνία.

Τα σχόλια 5.5 για τη σύγκρουση είναι: «Όταν δημιουργείται σύγκρουση, προσπαθώ να πάρω μια λογική θέση που οι άλλοι θα βρουν κατάλληλη».

1.1.5 Ο υπάλληλος 9.9: «τι είναι σωστό», εναντίον, του «ποιος έχει δίκιο»

Οι συγκρούσεις συμβαίνουν στο χώρο εργασίας, αλλά ο χειρισμός τους διαφέρει ριζικά σ' αυτή την προσέγγιση, από ότι στις άλλες του GRID. Ο υπάλληλος 9.9 δεν θεωρεί ότι αναγκαστικά η σύγκρουση πρέπει να προκαλεί έχθρα ή θυμό προσωπικής φύσης. Αντίθετα, οι διαφορές τίθενται ανοιχτά και εξετάζονται. Με τον τρόπο αυτό, όλοι όσοι αναμειγνύονται έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν τις απόψεις των άλλων.

Ο στόχος της συζήτησης είναι να λυθεί το πρόβλημα ή να εντοπιστεί το «ποιο είναι το σωστό», όχι το «ποιος έχει δίκιο». Έτσι οι συνάδερφοι

δεν αισθάνονται την ανάγκη να υπερασπίσουν την άποψή τους και μπορούν να αλλάξουν γνώμη, χωρίς να αισθάνονται άσχημα.

Μπορούμε να αναπτύξουμε την προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων με διάφορους τρόπους. Ένας είναι να βασιστούμε σε γνωστά στοιχεία. Άλλος, να αναπτύξουμε πρότυπα με τα οποία θα κρίνουμε τη λύση.

Ας πάρουμε για παράδειγμα, δυο συναδέλφους που διαφωνούν για μια πρόταση. Ο ένας ενδιαφέρεται περισσότερο για τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις και ο άλλος για τις βραχυπρόθεσμες. Αυτό θυμίζει συζήτηση για τα προσόντα μήλων και πορτοκαλιών. Όμως αν συμφωνήσουμε σε ένα χρονικό όριο με βάση το οποίο θα αξιολογήσουν τις προτάσεις τους, είναι πολύ πιθανότερο να συμφωνήσουν ποια πρόταση είναι σωστότερη.

Άλλος τρόπος για να ενθαρρύνουμε τη σωστή λύση συγκρούσεων, είναι να επικοινωνούμε με σαφήνεια. Μερικές λέξεις είναι ασαφείς και δυσνόητες, άλλες ακριβείς και περιγραφικές. Μερικές είναι ουδέτερες, άλλες εύφλεκτες. Η επιλογή των λέξεων μπορεί να επηρεάσει τη ερμηνεία των όσων λέγονται και την κατανόηση, τα αισθήματα και τις αντιδράσεις. Αν πούμε σ' ένα συνάδερφο: «Έχεις άδικο», θα προκαλέσουμε διαφορετική αντίδραση από το ότι αν πούμε: «Νομίζω ότι έχεις λάθος».

Μερικές φορές οι εντάσεις, τα συναισθήματα και η παρανόηση των κινήτρων του άλλου εμποδίζουν τη σωστή συναλλαγή. Στο στάδιο αυτό η σύγκρουση ξεφεύγει από το χώρο του προβλήματος και εισέρχεται στην προσωπική έχθρα. Όταν συμβαίνει αυτό, είναι ίσως ανάγκη να αφήσουμε κατά μέρος το πρόβλημα και να εξετάσουμε τις εντάσεις που τροφοδοτούν τη διαφωνία. Ο υπάλληλος 9.9 προσπαθεί να ερευνήσει τα αίτια των εντάσεων αυτών, γιατί παρόλο που βασίζονται σε συναισθήματα και όχι σε στοιχεία, είναι πραγματικές για το πρόσωπο που τις αισθάνεται.

Ο υπάλληλος 9.9 προσπαθεί να κάνει τους άλλους να εκφραστούν και τους ενθαρρύνει να εξωτερικεύσουν τη δυσαρέσκειά τους. Όταν τα προσωπικά συναισθήματα είναι έντονα, συχνά είναι απαραίτητο να «διαλευκανθεί» η ατμόσφαιρα πριν να μπορέσει να γίνει πρόοδος στην επίλυση του προβλήματος.

Ενδεικτική βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου:

Ελληνική:

- Ζαβλανός Μύρων: **«Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης»**. 3^η έκδοση. Τόμος Β'. Αθήνα: Εκδόσεις «Έλλην», 1991.
- Ζαβλανός Μύρων: **«Οργανωτική συμπεριφορά»**. Αθήνα: «Έλλην», 1999.
- Παραπαντάκη Κάτια. **«Η τέχνη και η τεχνική της ομαδικής συνεργασίας»**. Αθήνα: Γαλαίος, 1987.(Μετάφραση), πρωτότυπο: Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton
- Σώτου Μπούκη Δ.: **«Management και ανθρώπινος παράγοντας»**. Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, 1989.

Ξένη:

- Blake Robert R. & Mouton Srygley Jane: **“Solving Costly Organization Conflicts: Achieving Intergroup Trust, Cooperation and Teamwork”**. First (1) Edition. London and New York: Josey Bass Publishers, 1984.
- A Harvard Business Review Book, by Vroom Victor H.: **“Manage people, not personnel: (Motivations and Performance Appraisal)**.

2^ο Κεφάλαιο:

«Συγκρούσεις»

2.1 Γενικά – Ορισμός

Ο Kriesburg ορίζει τις αντιθέσεις σαν μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς.

Ο Deutsch αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται όταν η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, βλάπτει ή κατά κάποιον τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας.

Η λέξη «πιστεύουν» είναι βεβαίως σημαντική στον παραπάνω ορισμό. Είναι πολύ πιθανό τα αντιτιθέμενα μέρη να έχουν λαθεμένη αντίληψη για την αντικειμενική κατάσταση των πραγμάτων και να προκύψει σύγκρουση, εκεί όπου στην πραγματικότητα οι σκοποί τους δεν είναι ασυμβίβαστοι.

Μια σύγκρουση μπορεί να είναι διαλυτική και καταστρεπτική ή δημιουργική και εποικοδομητική. Ο Robbins έδειξε ότι: «χωρίς συγκρούσεις θα υπήρχαν λίγες νέες προσκλήσεις, δεν θα υπήρχαν ερεθίσματα και ιδέες, οι οργανώσεις των μονάδων υγείας και των μονάδων πρόνοιας θα ήταν απαθείς και άγονες».

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι συγκρούσεις δεν έχουν κάποτε και καταστρεπτικές συνέπειες, όπως π.χ. ανταγωνισμός, δυσπιστία, έλλειψη σεβασμού κλπ., καταστάσεις που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση.

Πιο χρήσιμος και ολοκληρωμένος φαίνεται ο ορισμός του Pondy, που τονίζει ότι οι συγκρούσεις είναι μια δυναμική διαδικασία. Είναι φυσικά, μια κοινωνική διαδικασία που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ή ομάδων.

2.2 Τύποι συγκρούσεων

Κάθε άνθρωπος κατά την υπηρεσιακή του καριέρα, θα βρεθεί στην ανάγκη να αλλάξει πολλούς ρόλους. Αυτό θα εξαρτηθεί από την εξουσία και την ευθύνη, που θα του δοθεί, από την υπηρεσιακή του κατάσταση, τις ικανότητές του, τις γνώσεις του και γενικά την συμπεριφορά του. Η ανάληψη ενός ρόλου μέσα στη μονάδα υγείας ή στη μονάδα πρόνοιας, προδιαγράφει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Ο Bailey αναγνωρίζει τρεις τύπους συγκρούσεων: α) αντιθέσεις υφισταμένων με το διευθυντή και με ένα πρόσωπο ή μια ομάδα, τους οποίους αυτός ελέγχει, β) αντιθέσεις προϊσταμένων με το διευθυντή και με ένα πρόσωπο ή μια ομάδα που έχουν εξουσία πάνω σ' αυτόν (οι προϊστάμενοι), γ) παράλληλες αντιθέσεις – π.χ. μεταξύ διευθυντών κλινικών ενός νοσοκομείου (μονάδα υγείας), που έχουν ίση εξουσία.

Στην παραπάνω θέση προϋποτίθεται ότι το άτομο δέχεται την καθοδήγηση ή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας μόνο πηγής. Αυτό, όμως απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα άτομα απαντούν ή πρέπει να απαντούν στις προσδοκίες πολλαπλών ρόλων γιατί κατέχουν πολλαπλούς ρόλους μέσα στην οργάνωση της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας.

Η πραγματικότητα αυτή συχνά, αναγκάζει το άτομο να ασκεί ρόλους που δεν του αρμόζουν με αποτέλεσμα, οι προσωπικές του άμεσες ή έμμεσες δυσκολίες να του προκαλούν ιδιαίτερη ένταση νεύρων. Όταν συμβαίνει αυτό, λέμε ότι το άτομο ασκεί αντιθέσεις ρόλου.

Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι αντιθέσεων ρόλου:

- 1. Αντιθέσεις που προέρχονται από ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο, και*
- 2. Αντιθέσεις που προέρχονται από την κατοχή πολλών ρόλων από το ίδιο άτομο.*

Ακόμα αναφέρονται:

- 3. Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις, και*
- 4. Αντιθέσεις που προκύπτουν από την προσωπικότητα του ατόμου.*

1. Αντιθέσεις που προκύπτουν από ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο (Intrarole conflict), μπορεί να υπάρξουν όταν με την ανάθεση αυτών των ρόλων καθορίζονται διαφορετικές προσδοκίες συγχρόνως στο άτομο που κατέχει ένα ρόλο. Είναι τότε αδύνατο για το άτομο αυτό να τις ικανοποιήσει όλες ταυτόχρονα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θέση του διευθυντή ιατρικής υπηρεσίας ενός νοσοκομείου. Από την πλευρά τους οι γιατροί μπορεί να περιμένουν από το διευθυντή, να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις απαιτήσεις τους για εφόδια, υλικά, που θεωρούν βασικά για τις χειρουργικές τους ανάγκες. Από την άλλη μεριά, ο διοικητής του νοσοκομείου ενδέχεται να έχει την αντίληψη ότι στα πλαίσια της άσκησης του ρόλου του ο διευθυντής ιατρικής υπηρεσίας, θα πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο ή τουλάχιστον να ελαττώσει τα χειρουργικά έξοδα. Στην πραγματικότητα, οποιαδήποτε και αν είναι η οριστική απόφαση του διευθυντή ιατρικής υπηρεσίας, ακόμα και η συμβιβαστική, ενδέχεται να θεωρηθεί και από τις δυο πλευρές ως μη ικανοποιητική.

2. **Αντιθέσεις που προκύπτουν από την κατοχή πολλών ρόλων (Interrole conflict).** Είναι η κατάσταση σύμφωνα με την οποία ένα άτομο βρίσκεται σε ψυχολογική σύγχυση λόγω των αλληλοσυγκρουόμενων ρόλων που ασκεί (π.χ. προϊστάμενος, εργαζόμενος, γονιός κλπ.).

Στο παράδειγμα αυτό, φαίνεται καθαρά ότι το ίδιο άτομο ασκεί πολλούς και διαφορετικούς ρόλους και ο κάθε ρόλος εμπεριέχει δικαιώματα και υποχρεώσεις που είναι σε κατάσταση σύγκρουσης και αντίφασης μεταξύ τους.

3. **Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις (Intra-reference conflict),** συμβαίνουν όταν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα, όταν δηλαδή ένα άτομο βάλλεται από διασταυρωμένα πυρά.

Ο τέταρτος τύπος των αντιθέσεων αναφέρεται στην προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο:

4. **Αντιθέσεις που προκύπτουν από την προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο (Role – personality conflict).** Π.χ. Όταν ένα άτομο απεχθάνεται να μιλά σε ομάδες (π.χ. στους υπαλλήλους του λογιστηρίου ενός νοσοκομείου), ενώ ως διευθυντής (π.χ. Διοικητικής Υπηρεσίας), ή ως Διοικητής του νοσοκομείου, οφείλει να το κάνει.

2.3 Πηγές συγκρούσεων

Οι πηγές συγκρούσεων διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις ενδοοργανωτικές συγκρούσεις, προερχόμενες από τον τρόπο (Style) διοίκησης. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τις γενικότερες πηγές των συγκρούσεων.

Ως πηγές των ενδοοργανωτικών συγκρούσεων αναφέρονται οι ακόλουθες:

1^η: Τρόπος διοίκησης (Leadership Style)

Αναφέρεται στην περίπτωση που το ανώτατο στέλεχος μιας μονάδας υγείας ή μιας μονάδας πρόνοιας αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο τα μέλη μιας ομάδας. Γι αυτό το λόγο, τα μέλη της ομάδας βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, αφού το ανώτατο στέλεχος δείχνει να ευνοεί ένα ή δύο μέλη.

Μια άλλη περίπτωση είναι όταν τα μέλη μιας ομάδας, ενώνονται ενάντια του ανώτατου στελέχους.

2^η: Δομή καθηκόντων

Υπάρχει η διάκριση μεταξύ απλών και πολύπλοκων καθηκόντων. Τα απλά καθήκοντα (ρουτίνας) έχουν ξεκαθαρισμένους στόχους, μεθόδους ή διαδικασίες για την εκτέλεσή τους, καθώς και αξιόπιστες λύσεις για τη διόρθωσή τους. Τα πολύπλοκα καθήκοντα δεν έχουν ορισθεί ικανοποιητικά και δεν διατίθενται αξιόπιστες λύσεις για τη διόρθωση των αποκλίσεων. Οι περισσότερες συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας παρατηρούνται όταν τα καθήκοντα είναι πολύπλοκα σε σύγκριση προς απλούστερα.

3^η: Σύνθεση ομάδας

Εάν μια ομάδα αποτελείται από άτομα με διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς (styles), απόψεις, αξίες και ενδιαφέροντα, τότε τα μέλη θα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για τους στόχους της ομάδας και τους οργανωτικούς στόχους. Το γεγονός αυτό επιδρά αρνητικά στη δημιουργία συνεργιών, αφού τα μέλη της ομάδας θα βιώσουν ανεπιθύμητες συγκρούσεις. Παρόλα αυτά, παρατηρείται πολλές φορές το φαινόμενο, ότι ανομοιογενείς ομάδες τείνουν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα στην επίλυση προβλημάτων, σε σύγκριση με ομάδες που παρουσιάζουν πληρέστατη ομοιογένεια.

4^η: Μέγεθος ομάδας

Το μέγεθος μιας ομάδας επιδρά στις διαδικασίες που ακολουθούνται στην ομάδα και ακόμα στην ανάπτυξη συγκρούσεων, αφού όσο η ομάδα μεγεθύνεται, τόσο αυξάνονται οι δυνατότητες για σύγκρουση. Μια μεγάλη ομάδα ενθαρρύνει την ανάπτυξη υπο-ομάδων, κάθε μια από τις

οποίες διαθέτει τον άτυπο αρχηγό της. Έχει αποδειχτεί, ότι σχετικά με την ποιότητα των αποφάσεων, η ομάδα δε θα πρέπει να αποτελείται άνω των πέντε ατόμων.

5^η: Εξωτερικές απειλές

Καμιά από τις σχετικές έρευνες δεν αμφισβητεί το φαινόμενο, ότι όταν μια ομάδα εργαζομένων των μονάδων υγείας ή των μονάδων πρόνοιας βιώνει εξωτερικές απειλές, τότε μεγαλώνει η συνοχή της ομάδας, αφού τα μέλη της εγκαταλείπουν τις μεταξύ τους διαφορές και ενώνονται για την αντιμετώπιση του κοινού αντιπάλου.

Το κλίμα της ομάδας αλλάζει και γίνεται πιο τυπικό και προσανατολισμένο προς το καθήκον, καθώς μειώνεται το ενδιαφέρον των μελών για τις προσωπικές του ανάγκες και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου.

Η ομάδα προσπαθεί να οργανωθεί καλύτερα.

Εάν η ομάδα εργαζομένων των μονάδων υγείας ή των μονάδων πρόνοιας παραδεχτεί την ήττα της, από εξωτερικές απειλές, καμιά φορά αρχίζει η διάλυση. Έρχονται στην επιφάνεια απωθημένες συγκρούσεις, ξεσπούν καυγάδες και όλα αυτά σε μια προσπάθεια να βρεθεί η αιτία της αποτυχίας.

Ως γενικότερες πηγές των συγκρούσεων (ή δευτερεύουσες πηγές συγκρούσεων), αναφέρονται οι ακόλουθες:

1. Συναισθηματική ή ψυχολογική σύγκρουση (Affective conflict)

Αυτή η σύγκρουση προκύπτει, όταν: ενώ δύο πρωταγωνιστές δραστηριοποιούνται για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος, ανακαλύπτουν στην πορεία, ότι τα συναισθήματά τους, σχετικά με τις επιδιώξεις τους, διαφέρουν.

2. Σύγκρουση ενδιαφερόντων (Conflict of Interest)

Υπάρχει ένα πρόβλημα και δυο τουλάχιστον πρωταγωνιστές συμφωνούν για την ύπαρξή του και ασχολούνται με τη διευθέτησή του. Διαφωνούν όμως είτε για το πώς θα κατανεμηθούν τα περιορισμένα μέσα για την αντιμετώπισή του, είτε για τον διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισής του.

3. Σύγκρουση αξιών (Conflict of Values)

Αυτή η σύγκρουση υπάρχει, όταν διαφέρουν οι αξίες ή οι ιδεολογίες των συμμετεχόντων. Αυτή η σύγκρουση χαρακτηρίζεται και ως ιδεολογική.

4. Αντιληπτική ή γνωστική σύγκρουση (Cognitive Conflict)

Ενώ οι πρωταγωνιστές προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα, αρχίζουν να αντιλαμβάνονται διαφορετικό τρόπο σκέψης, αντιλήψεων, αξιολογήσεων. Τα συμπεράσματά τους είναι διαφορετικά, ακόμα και εάν διαθέτουν και χειρίζονται το ίδιο πληροφοριακό υλικό.

5. Σύγκρουση στόχων (Goal Conflict)

Αυτή εμφανίζεται, όταν μεταξύ των συμμετεχόντων στη σύγκρουση υπάρχει διαφωνία για το επιθυμητό αποτέλεσμα. Π.χ. η αναδιάρθρωση του λογιστηρίου του νοσοκομείου μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σύμφωνα με την άποψη του διευθυντή Διοικητικής Υπηρεσίας ή του υποδιευθυντή Διοικητικής Υπηρεσίας του νοσοκομείου.

6. Σύγκρουση ουσίας (Substantive Conflict)

Αυτή παρατηρείται, όταν π.χ. οι συμμετέχοντες διαφωνούν για το περιεχόμενο των καθηκόντων τους ή των επιδιώξεών τους.

7. Ρεαλιστική – μη ρεαλιστική σύγκρουση (Realistic Vs Nonrealistic Conflict)

Η μια πλευρά προσπαθεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα από μια ρεαλιστική σκοπιά, η άλλη πλευρά επιδιώκει να προκαλέσει εντάσεις, να εκφράσει εχθρότητα, περιφρόνηση ή σφάλματα.

8. Θεσμική – μη θεσμική σύγκρουση (Institutionalized Vs Noninstitutionalized Conflict)

Η θεσμική σύγκρουση βασίζεται στις ακόλουθες προϋποθέσεις: να υπάρχουν κανόνες, η συμπεριφορά των συμμετεχόντων να παρουσιάζει διάρκεια. Π.χ. η σύγκρουση διευθυντών με το προσωπικό. Αντίθετα, οι ρατσιστικές συγκρούσεις χαρακτηρίζονται ως μη θεσμικές, αφού δεν καλύπτουν τις πιο πάνω προϋποθέσεις.

9. Εκδικητική σύγκρουση (Retributive Conflict)

Ο κάθε συμμετέχων επιθυμεί να τιμωρήσει την άλλη πλευρά με διάφορους τρόπους, π.χ. να κερδίσει περνώντας το κόστος στην άλλη πλευρά.

10. Σύγκρουση παρερμηνείας – παρεξήγησης (Misattributed Conflict)

Αυτή προκύπτει μετά από λανθασμένη ερμηνεία των αιτιών των συγκρούσεων. Π.χ. ένας εργαζόμενος ενός νοσοκομείου μπορεί να παρερμηνεύσει την ενέργεια του προϊσταμένου του, να του περιορίσει τις έκτακτες άδειες και να θεωρήσει ότι αυτή η ενέργεια οφείλεται σε αντιπάθεια. Στην πραγματικότητα όμως αυτός ο περιορισμός έχει προέλθει μετά από εντολή του διευθυντή του τμήματος.

11. Αποπροσανατολισμένη σύγκρουση (Displaced Conflict)

Αυτή η σύγκρουση παρατηρείται, όταν οι συμμετέχοντες είτε κατευθύνουν τη δυσαρέσκειά τους σε τρίτους που δεν έχουν καμιά ανάμιξη με τη σύγκρουση, είτε διαφωνούν για θέματα που στην πραγματικότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας.

Απεικόνιση Νο 2:

Κατάταξη των τύπων των συγκρούσεων, σύμφωνα με τον Dahrendorf

Επίπεδο των συμμετεχόντων Κοινωνική ομάδα	Αντιθέσεις μεταξύ ίσων	Ισχυρότεροι εναντίον αδύναμων	Ολότητα εναντίον τμήματος
A. Ρόλοι	Οικογενειακός ρόλος εναντίον επαγγελματικού ρόλου	Επαγγελματικός ρόλος εναντίον συλλογικού ρόλου	Κοινωνική προσωπικότητα εναντίον οικογενειακού ρόλου
B. Ομάδες	Οικονομικό τμήμα εναντίον Διοικητικού τμήματος	Διοικητικό συμβούλιο εναντίον μελών συλλόγου	Εργαζόμενοι νοσοκομείου εναντίον νεοπροσλαμβανόμενων
Γ. Τομείς	Ιδιωτικό νοσοκομείο Α εναντίον ιδιωτικού νοσοκομείου Β	Εργοδοτικοί σύνδεσμοι εναντίον συνδικαλιστικών οργανώσεων εργαζομένων	Καθολική εκκλησία εναντίον παλαιοκαθολικών
Δ. Κοινωνίες	Διαμαρτυρόμενοι εναντίον Καθολικών	Κυβέρνηση εναντίον αντιπολίτευσης	Κράτος εναντίον εθνικής μειονότητας
Ε. Υπερκοινωνικές σχέσεις	Δυτικές χώρες εναντίον ανατολικών χωρών	Γερμανία εναντίον Πολωνίας	Ο.Η.Ε. εναντίον Κογκό

Πηγή: Torrington Derek: "Face to Face Management". London & New York, 1993.

Απεικόνιση Νο 3:

Απόψεις για τα επίπεδα και τους λόγους των συγκρούσεων

Φορείς απόψεων Επίπεδα	Λόγοι
Bidlingmaier Μεταξύ ατόμων	Ασυμφωνία προτιμήσεων, περιεχόμενο / βαθμός συγκεκριμενοποίησης στόχων, τρόπος ηγεσίας, έλλειψη ομοιογένειας, αναθεώρηση στόχων
Esser Μεταξύ ατόμων	Ασυμφωνία ή αποκλεισμός πιθανών θέσεων / απόψεων σε ένα χώρο συμπεριφοράς, στενότητα αγαθών, διαφοροποιήσεις αξιών / πεποιθήσεων / ενδιαφερόντων, ανεπαρκής επικοινωνία
Kruger Άτομο, μεταξύ ατόμων, ομάδα ενδιαφερόμενων, τομέας	Αποκλίσεις μεταξύ στόχων και δυνατοτήτων επίτευξής τους, πολυπροσωπία και πολυπλοκότητα του συστήματος υγείας, σύνδεση της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας με το περιβάλλον της, ελλιπείς πληροφορίες
Furstenberg Θεσμικό πλαίσιο, κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, άτομο	Αντιθέσεις αρμοδιοτήτων, προβλήματα επικοινωνίας, προβλήματα αποδοχής του θεσμικού πλαισίου, (για τις επιχειρήσεις) διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων και των στόχων των επιχειρησιακών ομάδων ενδιαφερομένων, σύγκρουση ρόλων, υπάρχουσες αξίες, αποκλίσεις συμπεριφοράς, ανταγωνισμός
Oetterdi Άτομο, οργάνωση, κοινωνία	Δυσαρέσκεια, δομή, τεχνική εξέλιξη, συνθήκες εργασίας, σχέσεις αποδοχών, υπάρχουσες παραγωγικές σχέσεις
Marx Κοινωνία	Ταξική πάλη
Coser Κοινωνία	Αγώνας για επιβολή αξιών, για κοινωνική θέση, ισχύ, για αγαθά που βρίσκονται σε στενότητα
Dlugos / Dorow Μεταξύ ατόμων, μεταξύ επιχειρήσεων	<ul style="list-style-type: none"> - Εμπόδιση πρωταγωνιστή να επεκτείνει το πεδίο χειρισμών του (ωφέλεια), από άλλο πρωταγωνιστή με ανάλογα ενδιαφέροντα - Διαπίστωση του πρωταγωνιστή, ότι το πεδίο χειρισμών του, υφίσταται επιπρόσθετους περιορισμούς σε σχέση με αυτούς που ανέμενε

Πηγή: Strauss & Sayles: "Personnel: The Human Problems of Management". London & New York, 1987.

2.4 Κοινωνιολογικές εργασίες στην ανάπτυξη της διοικητικής των συγκρούσεων

Η ανάπτυξη της διοικητικής των συγκρούσεων επηρεάστηκε αποφασιστικά από τα ερευνητικά αποτελέσματα της κοινωνιολογίας των συγκρούσεων, κυρίως των δεκαετιών του '50 και του '60. Η κατάλληλη χρησιμοποίηση αυτών των ερευνητικών αποτελεσμάτων από την πλευρά της διοικητικής των συγκρούσεων προϋπέθετε την προσαρμογή τους σε ένα μεσοσκοπικό επίπεδο, δηλαδή στο επίπεδο των μονάδων υγείας και των μονάδων πρόνοιας (ή ακόμα και των επιχειρήσεων), κάτι που έλαβε χώρα σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την κοινοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων της κοινωνιολογίας των συγκρούσεων. Οι κοινωνιολογικές εργασίες, που έπαιξαν τον μεγαλύτερο ρόλο στην ανάπτυξη της διοικητικής των συγκρούσεων, ήταν, κατά πρώτο λόγο του Dahrendorf και κατά δεύτερο λόγο του Boulding.

Ο Dahrendorf με την αντίληψή του, ότι οι συγκρούσεις είναι κάτι το φυσιολογικό και όχι ένα αρρωστημένο κομμάτι της ανθρώπινης συνύπαρξης, ότι αυτές είναι συνεχείς και, ότι πάνω στη δημιουργική τους δύναμη βασίζεται η πρόοδος, κάτι που έρχεται σε πλήρη αντίθεση προς το πρότυπο αρμονίας του Parsons, δημιούργησε τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πως μπορούν να ελεγχθούν οι συγκρούσεις, και
- Ποιο είναι το επίπεδο των συγκρούσεων, το οποίο θα μπορεί να θεωρείται εποικοδομητικό για τις σχέσεις μέσα στο κοινωνικό σύστημα ή υποσύστημα.

Στην απάντηση αυτών των ερωτημάτων βασίζεται η κατεύθυνση της διοικητικής των συγκρούσεων.

Οι τέσσερις πιο αντιπροσωπευτικοί εκπρόσωποι της διοικητικής των συγκρούσεων είναι: α) Bidlingmaier, β) Krugre, γ) Glasl, δ) Sokianos.

Ο **Bidlingmaier** διερευνά διάφορους τύπους συγκρούσεων, οι οποίοι βασίζονται στον τρόπο που εξασκείται η εξουσία στις μονάδες υγείας και πρόνοιας (ή και στις επιχειρήσεις).

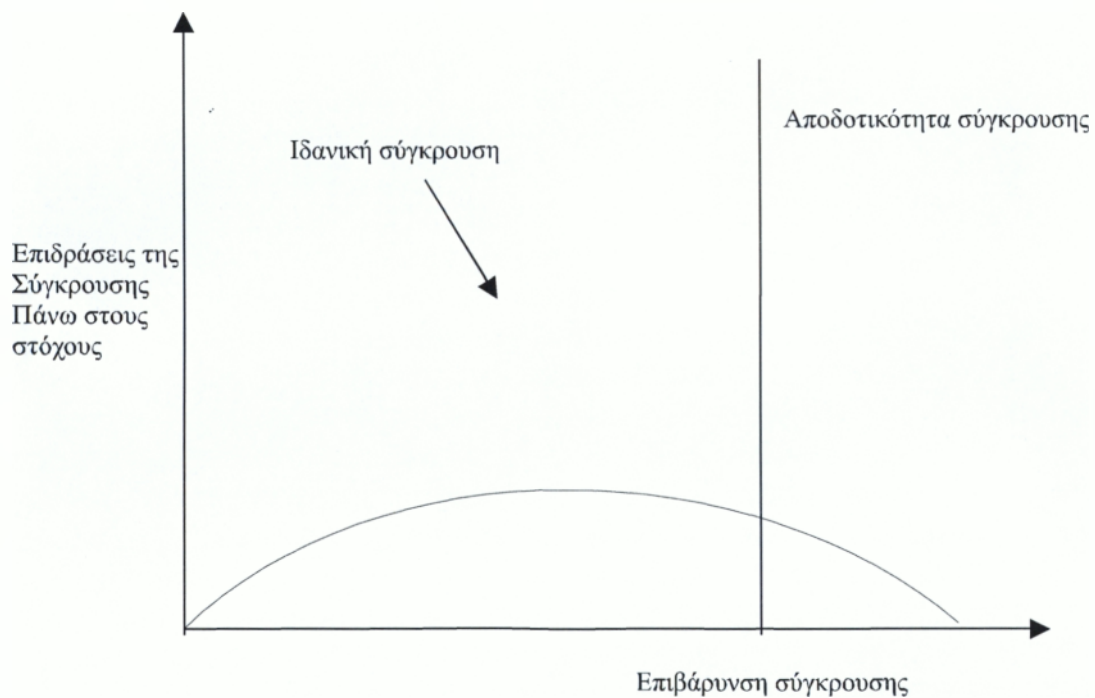
Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, όπου παρατηρείται η σχεδόν απόλυτη εξουσία του επιχειρηματία, αναλύονται οι συγκρούσεις στο ίδιο το άτομο. Αντίθετα, στις άλλες επιχειρήσεις, όπου η εξουσία εξασκείται από περισσότερα άτομα, αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις στο επίπεδο μεταξύ των ατόμων.

Μετά από αυτές τις αναλύσεις, διερευνά ο Bidlingmaier την επίλυση των συγκρούσεων, βασιζόμενος στον συμβιβασμό. (Ο συμβιβασμός σαν μέσο για την επίλυση των συγκρούσεων).

Ο **Kruger** επηρεαζόμενος από τις αντιλήψεις του Dahrendorf παρουσιάζει σχηματικά αυτή την «ιδανική σύγκρουση», η οποία εμφανίζεται στην παρακάτω απεικόνιση και ορίζεται σαν το σημείο, όπου οι συγκρούσεις θεωρούνται περισσότερο παραγωγικές από οποιοδήποτε άλλο σημείο και επομένως θα πρέπει να επιδιώκονται μέχρι αυτού.

Απεικόνιση Νο 4:

Η ιδανική σύγκρουση



Πηγή: Torrington Derek: *“Face to Face Management”*. London & New York, 1993.

Η πορεία του χειρισμού της σύγκρουσης, που προτείνεται από τον Kruger, παρουσιάζεται στην πιο πάνω απεικόνιση. Όπως προκύπτει από αυτή την ίδια, στις δύο πρώτες φάσεις επιδιώκεται η αντίληψη του γεγονότος της σύγκρουσης και η σωστή εκτίμησή της. Σαν τρίτη φάση θεωρείται η ανάλυση της σύγκρουσης δια μέσου:

- Της αποκάλυψης των τομέων της (άτομο / ομάδα / μεταξύ ομάδων / μεταξύ μονάδας υγείας ή μονάδας πρόνοιας και περιβάλλοντος).
- Της αναγνώρισης των αιτιών της (η στενότητα των μέσων για την εκπλήρωση των στόχων, η πολυπροσωπία και ο σύνθετος χαρακτήρας του συστήματος υγείας, η σύνδεση της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας με το περιβάλλον της, οι ελλιπείς πληροφορίες).
- Της διερεύνησης των διαστάσεων της (η αντικειμενική διανοητική, η κοινωνικοσυναισθηματική, η αξιοκρατική – πολιτιστική).

Τέλος, κατά την ανάλυση της αντίδρασης της σύγκρουσης, εξετάζεται:

- Η κρίση των αντιδράσεων εξαιτίας της σύγκρουσης (αντιδράσεις του ατόμου μέσα στην ομάδα και μεταξύ των ομάδων).
- Η ανάπτυξη συνδυασμών μεταξύ στοιχείων της σύγκρουσης (Conflict-Mix), δηλαδή η ανάπτυξη των εξής τριών παραγόντων: συνδυασμοί αντιδράσεων (Reactions-Mix), συνδυασμοί διαστάσεων (Dimensions-Mix) και συνδυασμοί τομέων (Bereichs-Mix).

Καθώς επίσης:

- Ο έλεγχος της συγκρουστικής συμπεριφοράς δια μέσου του τρόπου διοίκησης και του αυτοέλεγχου του Konfliktmanager.

Για την αρμόζουσα εξάσκηση αυτής της διοίκησης, ο Kruger προτείνει μια σειρά από μέσα, τα οποία διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- 1. Τεχνική συγκρούσεων:** όπου περιλαμβάνεται ένα πρόγραμμα εξάσκησης των υπαλλήλων, για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων δια μέσου «ευαισθητοποίησής» τους (sensitivity training) και δια μέσου διαφόρων τεχνικών τόσο μέσα σε μια ομάδα, όσο και μεταξύ ομάδων.

2. **Οργανωτική δομή**, ειδικότερα: αποκέντρωση και ανάθεση αντιπροσώπευση, συστήματα καταγγελιών, δραστηριοποίηση ενσωματωτών, τυποποίηση οργάνωσης.
3. **Οργάνωση του συστήματος ανανέωσης**: προσανατολισμός οργάνωσης προς την ομάδα, ανάπτυξη συστημάτων προσαρμογής, προώθηση μεταβαλλόμενης οργανωτικής πορείας.
4. **Επιχειρησιακή φιλοσοφία**, δηλαδή: ανάπτυξη συστήματος αρχών και αξιών των μονάδων υγείας και των μονάδων πρόνοιας.

Η πορεία που προτείνει ο **Glasl** για το χειρισμό μιας σύγκρουσης, είναι η ακόλουθη:

- α) Διερεύνηση του τύπου της σύγκρουσης βάσει διαφόρων κριτηρίων:
 - I. κοινωνική διάσταση
 - II. βεληνεκές
 - III. τρόπος εμφάνισης
- β) Διάγνωση της σύγκρουσης
- γ) Συγκυρίες συγκρούσεων στη μεσοκοινωνική διάσταση
- δ) Ανάπτυξη πορείας διευθέτησης της σύγκρουσης
- ε) Παρουσίαση διαφόρων εμπειρικών τεχνικών για το χειρισμό της σύγκρουσης.

Ο **Sokianos** έχει αντίληψη που κατατάσσεται στο χώρο της τεχνικής συστημάτων. Το κύριο βάρος της προσπάθειάς του εντοπίζεται στην εξεύρεση της κατάλληλης διαδικασίας (ή της πορείας ενεργειών), προκειμένου να ελεγχθεί μια σύγκρουση, οιοδήποτε χαρακτήρα κι αν είναι αυτή. Αυτό το γεγονός αποδεικνύεται από την χρησιμοποίηση αυτού του προτύπου όχι μόνο για μια εργασιακή αλλά ακόμα και για διακρατική σύγκρουση.

Ενδεικτική βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου:

Ελληνική:

- Κατσανέβας Θεόδωρος: «**Εργασιακές Σχέσεις**». Επιτόπια χρήση. Αθήνα: Α. Σταμούλης, 1987.
- Κατσιούλας Ευάγγελος & Κανελλόπουλος Χαράλαμπος: «**Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του Management**». Αθήνα, «Ευρωτύπ», 1991.
- Νικολόπουλος Ανδρέας Γ.: «**Διοικητική των Συγκρούσεων**». Αθήνα: 1999.
Νικολόπουλος
Ανδρέας Γ.: «**Ένα πρότυπο χειρισμού βιομηχανικών σχέσεων**». Αθήνα: «Το Οικονομικόν», 1986.

Ξένη:

- Strauss & Sayles: “**Personnel: The Human Problems of Management**”. London & New York, 1987.
- Torrington Derek: “**Face to Face Management**”. London & New York, 1993.

3^ο Κεφάλαιο:

«Τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων»

3.1 Τρόπος της αποφυγής

Ο τρόπος της αποφυγής της διευθέτησης των συγκρούσεων περιλαμβάνει τη μη – απάντηση ή την υποχώρηση, την απομόνωση, την αναβολή, την εξομάλυνση και τη δημιουργία αδιεξόδου.

Πίσω από την τεχνική της υποχώρησης ή της μη – απάντησης στο πρόβλημα που δημιουργήθηκε, βρίσκεται το πιστεύω του διευθυντή ότι «η σιωπή είναι χρυσός».

Η απομόνωση εμποδίζει να δημιουργηθούν αντιρρήσεις επειδή δεν μπορούν να υπάρχουν αντιθέσεις μεταξύ ομάδων που δεν επικοινωνούν. Η αναβολή είναι μια μετατόπιση του ζητήματος για την επίλυσή του σε καταλληλότερη στιγμή.

Στην εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις αντιθέσεις προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων. Αδιέξοδο δημιουργείται όταν καθυστερεί τη λήψη της απόφασης και αφήνει την κατάσταση στάσιμη, κανείς δεν κερδίζει, αλλά και κανείς δε χάνει.

Η τεχνική της αποφυγής είναι μη αποτελεσματική σε συγκρούσεις που είναι προσωρινές και έχουν μικρή διάρκεια.

Σε κατάσταση αντίθεσης από την οποία λείπει η αντικειμενική βάση, η τεχνική της αποφυγής ενδέχεται να καταλήξει στην εξαφάνιση της ίδιας της αντίθεσης, για το λόγο ότι αυτή είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.

3.2 Χρήση Βίας

Ο τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων που περικλείει τη χρήση βίας, περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό, την καταπίεση, την κυριαρχία και την επιβολή ή την κατάχρηση. Υπονοείται ότι στη μέθοδο που ο διευθυντής, π.χ. κάποιος κλινικός ενός νοσοκομείου, χρησιμοποιεί τη βία για την διευθέτηση των συγκρούσεων. Το ένα μέρος δηλ. ο διευθυντής βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι του άλλου.

Στον **εξαναγκασμό**, το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλλει την άποψή του στο άλλο μέρος, με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή άλλης ζημιάς, ή με την χρησιμοποίηση άλλων σιωπηρών ή ρητών απειλών.

Καταπίεση είναι ο συνειδητός καταναγκασμός που ασκείται από το ένα άτομο σε ένα άλλο, με σκοπό την προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων, όταν το πρώτο πιστεύει ή θέλει να πιστεύει, ότι δεν υπάρχει αιτία συγκρούσεων.

Κυριαρχία είναι η μονομερής ενέργεια του ενός μέρους για την ρύθμιση των συγκρούσεων, χωρίς να έχει προηγηθεί διάλογος με το άλλο μέρος.

Η **επιβολή** είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν αντιμετωπίζεται κατάσταση κέρδους – ζημιάς στην οποία οι δυο πλευρές βρίσκονται σε σχέση ανταγωνιστική τότε συμβαίνει κάθε μια πλευρά να υποστηρίζει απόλυτα σταθερές θέσεις και η ισχυρότερη όμως να ρυθμίζει τελικά το ζήτημα με την επιβολή της λύσης.

Η διευθέτηση των συγκρούσεων με τη χρησιμοποίηση βίας, μπορεί καλύτερα να εφαρμοστεί σε αντιθέσεις που δημιουργούνται από ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς ή αξίες. Στις αντιθέσεις αυτές, οι σκοποί μιας ομάδας μπορεί να είναι τόσο εκ διαμέτρου αντίθετοι από τους σκοπούς της άλλης, ώστε μόνο η επιβολή ως τρόπος μπορεί να διακανονίσει το πρόβλημα.

3.3 Διαπραγμάτευση

Στην τεχνική της διαπραγμάτευσης, αναζητείται μια μέση λύση, δηλαδή ένας καταμερισμός των διαφορών μεταξύ των ομάδων. Η ιδέα που κυριαρχεί είναι ότι είναι προτιμότερο να έχεις τα μισά παρά τίποτα. Στον συμβιβασμό κανείς δεν χάνει αλλά ούτε και κερδίζει. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διαπραγμάτευσης είναι το ακόλουθο:

Σε μια ιδιωτική κλινική, οι εργαζόμενοι, διαπραγματεύονται για καλύτερους μισθούς, συνθήκες εργασίας, προνόμια. Από την αντίθετη πλευρά η διοίκηση διαπραγματεύεται για χαμηλότερο κόστος για τους μισθούς του προσωπικού και αυξημένη αποδοτικότητα.

3.3.1 Ατομική και συλλογική διαπραγμάτευση

Κάτω από τον όρο «ατομική διαπραγμάτευση» νοείται η αντιπροσώπευση του εργαζόμενου απέναντι στη διοίκηση της μονάδας υγείας ή πρόνοιας (ή απέναντι στην διοίκηση της επιχείρησης) κατά ατομικό τρόπο και αντίστοιχα με τη «συλλογική διαπραγμάτευση» θεωρείται η εκπροσώπηση του εργαζομένου δια μέσου του συνδικαλιστικού του οργάνου.

Ο τομέας της ατομικής διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει από τις παραδοσιακές μορφές αυταρχικής διοίκησης, μέχρι και τα περισσότερο σύγχρονα συστήματα διοικητικής, τα οποία στην πραγματικότητα βασίζονται στην –υπό ευρεία ή στενή έννοια- διαπραγμάτευση μεταξύ διοίκησης της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας και του εργαζομένου, χωρίς την παρεμβολή ενός αυτοδύναμου συνδικαλιστικού οργάνου του. Από την άλλη πλευρά, ο τομέας της συλλογικής

διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει όλες τις μορφές πραγματικής αντιπροσώπευσης του εργαζομένου σαν ομάδα σύνολο απέναντι στο ανώτατο στέλεχος της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας ή και μιας επιχείρησης.

Για τις επιχειρήσεις, η ατομική διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται σε σχέση με όλα τα είδη στόχων του επιχειρηματία σαν θετική από ότι η συλλογική και αυτό γιατί η συλλογική διαπραγμάτευση του συνεργάτη επιδρά αρνητικά σε όλα τα είδη στόχων του επιχειρηματία, βάσει των κριτηρίων εκτίμησης: Κόστος, συνδυετικές και ανταγωνιστικές συνέπειες, σταθερότητα του συστήματος σχέσεων.

Σε ότι αφορά τον τομέα των οικονομικών του στόχων, αυτός ο τρόπος διαπραγμάτευσης δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας πιέσεων από την πλευρά του συνεργάτη (κυρίως σε σχέση με τη λειτουργικότητα της επιχείρησης) με αποτέλεσμα την επίτευξη εκ μέρους των μεγαλύτερων μισθών, ημερομισθίων και γενικότερων παροχών. Στον τομέα των έμμεσα οικονομικών στόχων η συλλογική διαπραγμάτευση του συνεργάτη μειώνει τους τρόπους διατήρησης επενδυτικών δυνατοτήτων, εξαιτίας των πιο πάνω αναφερθέντων οικονομικών περιορισμών και επιπλέον η λήψη και η πραγματοποίηση ενός μεγάλου φάσματος αποφάσεων γίνεται περισσότερο πολύπλοκη, με αποτέλεσμα την επιβάρυνση του επιχειρηματία. Μια παρόμοια εικόνα είναι πολύ πιθανή και στα πλαίσια των μη-οικονομικών στόχων του επιχειρηματία: η συλλογική διαπραγμάτευση του συνεργάτη δημιουργεί τις αρχικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη τέτοιων πιέσεων, ώστε να επιτευχθούν περιορισμού ουσιαστικοί στην πραγματοποίηση των αντιλήψεων του επιχειρηματία σε θέματα αρχών, πάνω στις οποίες αναπτύσσονται οι κοινωνικές σχέσεις και οι προϋποθέσεις αυτοπραγμάτωσης που επικρατούν στην επιχείρηση.

3.4 Συνεργατικά

Η τεχνική της αντιμετώπισης ή επίλυσης του προβλήματος βασίζεται στην πεποίθηση, ότι τα αντιτιθέμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα κυρίως με τη συνεργασία. Υπάρχει μια ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με το πρόβλημα, όπως το βλέπει κάθε πλευρά, επεξεργαζόμενοι συγχρόνως τις διαφορές τους με σκοπό να καταλήξουν στο τέλος σε λύση που είναι αμοιβαία επωφελής και για τις δυο πλευρές. Η έμφαση δίνεται στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην απόδοση διαφορετικών απόψεων. Οι Blake και Mouton προσδιόρισαν οκτώ στάδια που, κατά τη γνώμη τους, χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος. Αυτά είναι:

- i. Ορισμός του προβλήματος
- ii. Εξέταση του προβλήματος
- iii. Διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων
- iv. Συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων
- v. Αναζήτηση λύσεων
- vi. Διερεύνηση και αξιολόγηση των λύσεων
- vii. Εξέταση της χρησιμότητας και επιτυχίας κάθε εναλλακτικής λύσης
- viii. Επιλογή της κατάλληλης λύσης

3.5 Διαιτησία

Η διαιτησία είναι μια επίλυση σύγκρουσης ανάμεσα σε δυο μέρη με την παρέμβαση τρίτου. Στις διαπραγματεύσεις εξετάζεται η δραστηριότητα όπου το αποτέλεσμα της κοινής λύσης μεταξύ των αντιδίκων μερών, βασίζεται στις κοινές τους προσπάθειες. Στην διαιτησία η πρωτοβουλία περνάει σε ένα τρίτο ανεξάρτητο άτομο ή σε μια ομάδα ομιλητών. Η απόφαση που παίρνουν είναι αναγκαία να γίνει αποδεκτή και από τα δυο μέρη.

Παρόλα αυτά ενδέχεται να παρουσιαστούν δυσκολίες όσον αφορά την ανεξαρτησία του διαιτητή. Για παραδείγμα, σε ένα νοσοκομείο, εάν υπάρξει διαφωνία μεταξύ ενός εργαζομένου και του προϊσταμένου του, είναι πιθανό ο ίδιος ο εργαζόμενος να πιστέψει ότι ο διοικητής του νοσοκομείου, τείνει προς την μεριά του προϊσταμένου. Παρόλα αυτά συμβαίνει, η παρέμβαση ενός τρίτου, στην συγκεκριμένη περίπτωση του διοικητή, να είναι η μόνη ανοιχτή διέξοδος για τον εργαζόμενο. Εξάλλου, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο διοικητής είναι ένα τρίτο πρόσωπο.

Ταυτόχρονα, η διαδικασία της διαιτησίας οδηγεί τον διαιτητή σε μια αμερόληπτη στάση.

Μια άλλη δυσκολία είναι η απροθυμία του ενός από τα δυο μέρη να αποδεχτεί την απόφαση του διαιτητή. Από την άλλη πλευρά, το αποτέλεσμα που προκύπτει μέσω διαιτησίας, μπορεί να λύσει μια επικείμενη βασική διαμάχη – σύγκρουση αλλά παράλληλα να αυξήσει την εχθρότητα μεταξύ των αντιπαλόμενων μερών.

3.6 Τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων – προστριβών

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο χειρισμός των προστριβών, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Απεικόνιση Νο 5:

Προσπάθεια ικανοποίησης ιδίων

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (Κερδίζω – χάνεις)	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ (Κερδίζω – κερδίζεις)
	ΜΕ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟ (Κερδίζω – χάνεις, Χάνω – κερδίζεις)
ΑΓΝΟΗΣΗ – ΑΠΟΣΥΡΣΗ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΙΚΑ (Κερδίζεις – χάνω)

Προσπάθεια ικανοποίησης των συγκρούσεων - προστριβών

Πηγή: Curtis Cook W., Hunsaker Phillip L. & Coffey Robert E.: "Management and Organizational Behavior". Second (2) edition. London and New York: Irwin Mc Graw-Hill, 1997.

Από τη μελέτη του παραπάνω σχήματος, μπορεί να βγει το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας τρόπος χειρισμού των συγκρούσεων. Ο «σωστός» τρόπος είναι εκείνος που ταιριάζει στο οργανωτικό κλίμα της συγκεκριμένης οργάνωσης. Βέβαια, μακροχρόνια, η συνεργατική μεθόδευση επίλυσης των συγκρούσεων – προστριβών αποδίδει καλύτερα αποτελέσματα προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

3.7 Η θεσμοποίηση της σύγκρουσης

Η θεσμοποίηση θεωρείται σαν μια από τις γνωστότερες στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

Βάσει εμπειρικής ανάλυσης, η θεσμοποίηση μπορεί να οριστεί σαν το σύνολο των όρων ή των αρχών που διέπουν την συνολική λειτουργία μιας συναδελφικής σχέσης, δηλαδή που υπαγορεύουν στους συμμετέχοντες σ' αυτή (τη σχέση), μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η θεσμοποίηση προωθείται από αυτόν τον πρωταγωνιστή, ο οποίος έχει την απαραίτητη ισχύ να υπαγορεύσει στους συμμετέχοντες την απαιτούμενη συμπεριφορά. Αυτή η ισχύς έχει δύο διαστάσεις: την τυπική και την ουσιαστική. Η πρώτη αναφέρεται στην τυπική δυνατότητα θεσμοθέτησης, δηλ. του καθορισμού των όρων ή των αρχών που διέπουν τη λειτουργία της σχέσης και η δεύτερη στη δυνατότητα δημιουργίας συνθηκών αποδοχής τους από την πλευρά των συμμετεχόντων στη σχέση. Το αντίθετο της θεσμοποίησης, είναι η «ανοιχτή σχέση». Βάσει αυτού του διαχωρισμού, η απόφαση για τη θεσμοποίηση μιας συναδελφικής σχέσης πρέπει να συνδεθεί με τα οφέλη και με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων του πρωταγωνιστή που προωθεί την θεσμοποίηση. Τα γενικότερα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από μια μορφή θεσμοποίησης, συνδέονται με τη διατήρηση ή τη δημιουργία ενός «επιθυμητού» επιπέδου συναδελφικών σχέσεων, τόσο δια μέσου συγκεκριμένων κανόνων (που διέπουν την πορεία των συναδελφικών σχέσεων), όσο και δια μέσου της απομόνωσης των συγκεκριμένων συναδελφικών σχέσεων από ορισμένες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Από άποψη κυβερνητικής, η θεσμοποίηση επιτυγχάνει από τη μια πλευρά τον έλεγχο των εξόδων ενός συστήματος προς το περιβάλλον και από την άλλη των εσόδων, τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία του. Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζεται αναμφισβήτητα κατά την θεσμοποίηση, αφορά στον βαθμό που θα πρέπει αυτή να επιδιώκεται. Αυτό συμβαίνει, διότι η πλήρης θεσμοποίηση μιας συναδελφικής σχέσης, μόνο σαν ακραία περίπτωση θα μπορούσε να θεωρηθεί για τους ακόλουθους λόγους:

A) Οι όροι ή οι αρχές που διέπουν το σύστημα συναδελφικών σχέσεων δεν μπορούν να έχουν προβλέψει με όλες τις λεπτομέρειες όλες τις πιθανές εξελίξεις τους.

Και..

B) Η προσπάθεια της πλήρους (ή της σχεδόν πλήρους) θεσμοποίησης αποβαίνει ανεπιθύμητα περιοριστική για όλους τους συμμετέχοντες, περιλαμβανομένων λοιπών και εκείνων που την επιδιώκουν.

Ο υπολογισμός του βαθμού θεσμοποίησης διευκολύνεται από διευρύνσεις από τον χώρο των τομέων που περιλαμβάνονται στο πιο πάνω πρότυπο. Έτσι λοιπόν προκύπτουν τα ακόλουθα γενικότερα ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο επιδιωκόμενος βαθμός ευαισθησίας της θεσμοποίησης σε σχέση με της αντίληψη του γεγονότος της σύγκρουσης;
- Ποιοι τύποι συγκρούσεων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται από το θεσμικό όργανο;
- Ποια η έκταση του πεδίου των συγκρούσεων, δηλ. ποιους πρωταγωνιστές θα αφορά η θεσμοποίηση;
- Ποια είδη συγκρούσεων θα πρέπει να θεσμοποιηθούν (π.χ. μισθολογικά);
- Ποια είδη ισχύος και σε ποια έκταση είναι σκόπιμο να εξαρτώνται, προκειμένου να εξασφαλίζεται η λειτουργία του θεσμού;
- Πως θα πρέπει να κατανεμηθεί η ισχύς στους συμμετέχοντες, προκειμένου να σχηματιστεί μια γενικά σχεδόν – αποδεχτή κατανομή;
- Ποια συστήματα επαναφοράς θα λειτουργήσουν σε περίπτωση δυσλειτουργιών;
- Με ποιο τρόπο θα γίνει αποδεχτός ο θεσμός από τους συμμετέχοντες;
- Ποιες θα είναι οι πιθανές αντιδράσεις των συμμετεχόντων;
- Πως θα αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις άρνησης ή ανατροπής των συγκεκριμένων θεσμοποιήσεων;
- Πως θα γίνουν καλύτερα εκμεταλλεύσιμες οι ενισχυτικές αντιδράσεις;
- Ποιες θα είναι οι συνέπειες από την λειτουργία του θεσμού πάνω στην λειτουργικότητα των πρωταγωνιστών; Πως μπορούν αυτά τα είδη λειτουργικότητας να επιδράσουν στην λειτουργία του θεσμού και να γίνουν αντικείμενο κατάλληλων χειρισμού;

Ο τρόπος απάντησης αυτών των ερωτημάτων εξαρτάται από το είδος και την εκτίμηση των στόχων του ενδιαφερόμενου πρωταγωνιστή και ακόμα από το απόθεμα ισχύος που είναι αυτός πρόθυμος να διαθέσει, προκειμένου να γίνουν αποδεχτοί στον επιθυμητό βαθμό οι κανόνες λειτουργίας του θεσμικού οργάνου, που αναλαμβάνει την διεκπεραίωση της σύγκρουσης.

Ενδεικτική βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου:

Ελληνική:

- Ζαβλανός Μύρων: «**Οργανωτική συμπεριφορά**». Αθήνα: «Έλλην», 1999.
- Κανελόπουλος Χαράλαμπος, συνεργασία με Παπαλεξανδρή Νάνσυ: «**Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης**». Αθήνα, 1989.
- Κατσανέβας Θεόδωρος: «**Εργασιακές Σχέσεις**». Επιτόπια χρήση. Αθήνα: Α. Σταμούλης, 1987.
- Νικολόπουλος Ανδρέας Γ.: «**Ένα πρότυπο χειρισμού βιομηχανικών σχέσεων**». Αθήνα: «Το Οικονομικόν», 1986.

Ξένη:

- Curtis Cook W., Hunsaker Phillip L. & Coffey Robert E.: «**Management and Organizational Behavior**». Second (2) edition. London and New York: Irwin Mc Graw-Hill, 1997.

4^ο Κεφάλαιο:

«Είδη πειθαρχίας»

4.1 Ορισμός

Η πειθαρχία είναι αναγκαία μόνο όταν τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει. Αποτελεί κάτι το ουσιώδες σε κάθε οργανωμένη ομαδική ενέργεια, κατά την οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να ελέγχουν τις ατομικές παρορμήσεις τους και να συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό, να συμμορφώνονται δηλ. προς ένα κώδικα συμπεριφοράς καθιερωμένο από το ανώτατο διοικητικό στέλεχος της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, (ή αν πρόκειται για επιχείρηση, από της ηγεσία της επιχείρησης) έτσι, ώστε να γίνει δυνατό να επιτευχθούν οι συμφωνηθέντες στόχοι.

Επικείμενο κίνδυνο καταρρεύσεως σημαίνει για μια μονάδα υγείας ή μια μονάδα πρόνοιας (ή ακόμα και επιχείρησης), η έλλειψη ενός κώδικα κανόνων ή νόμων, την οποία ακολουθεί το χάος και η αναρχία.

Για τον διοικούντα, η δεξιότητα να πετυχαίνει μια αποτελεσματική κατάσταση πειθαρχίας αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα προσόντα του. Μερικοί προϊστάμενοι έχουν την επιτηδειότητα να αναπτύσσουν μεταξύ των υφισταμένων τους, μια πρόθυμη συμμόρφωση προς τους κανονισμούς της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, σχεδόν χωρίς κάποια επιβολή και πίεση γι αυτό, ενώ άλλοι μπορούν να διοικούν μόνο με τη συχνή προσφυγή σε απειλές και τιμωρία. Ακόμη, με άλλους προϊσταμένους συμβαίνει το εξής: οι υφισταμένοι συμπεριφέρονται με τον τρόπο θέλουν και παραβιάζουν τους κανονισμούς προφανώς ατιμωρητί. Η σπουδαιότητα της πειθαρχίας στη διοίκηση προσωπικού επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι τα πειθαρχικά προβλήματα αποτελούν κατά το πλείστον το θέμα της διαδικασίας παραπόνων, περίπου το ένα τέταρτο ($\frac{1}{4}$) των περιπτώσεων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι κάποιος λαμβάνει μια συγκεκριμένη μορφή πειθαρχίας, όχι επειδή δεν είναι καλός άνθρωπος, αλλά διότι έχει διαπράξει ένα συγκεκριμένο «αδίκημα». Η πειθαρχία αυτή καθ' εαυτή απευθύνεται στην πράξη και όχι στο πρόσωπο.

Τέλος, η πειθαρχία βοηθάει τους εργαζομένους να μάθουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους, και αν αυτή εφαρμόζεται απρόσωπα, χωρίς προσωπικό όφελος, δύναται να αυξήσει το σεβασμό των υφισταμένων για τους ανωτέρους.

4.2 Είδη πειθαρχίας

A) Η αρνητική πειθαρχία, δηλ. η επιβολή σε σιδερένιο χέρι, με σοβαρές τιμωρίες κατά των παραβατών και γενικά με τη βία, σε χρήση σε παλαιότερα χρόνια, εναντίον της οποίας η συνδικαλιστική κίνηση είχε

επιτυχία με το να δώσει στους εργαζομένους προστασία κατά του αυθαιρέτου χειρισμού από μέρους της διοικήσεως.

Η απειλή, όμως, για τιμωρία χρησιμοποιείται από πολλούς διοικούντες για να κρατηθούν οι εργαζόμενοι στην τάξη. Μ' όλο που δεν είναι συχνές οι περιπτώσεις απολύσεως, η δύναμη του προϊστάμενου να επιβάλλει τέτοιες τιμωρίες διαιρείται ζωνηρά στο μυαλό των υπαλλήλων. Γραπτές προειδοποιήσεις γίνονται σε μεγάλη έκταση προς αυτούς που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εργασίας, ή σ' αυτούς που απουσιάζουν.

Το βασικό σφάλμα της αρνητικής πειθαρχίας, βρίσκεται στο γεγονός ότι πετυχαίνει τη μικρότερη απόδοση, αναγκαίο για να αποφευχθεί η τιμωρία. Οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν μέρος στη σύνταξη του κανονισμού και δεν διδάσκονται την έννοια των κανόνων, αλλά μόνο ότι θα τιμωρηθούν, αν τους παραβούν. Γι' αυτό, εκείνοι που βαδίζουν την ηγεσία τους πάνω στο φόβο, νομίζουν πως η τιμωρία εμποδίζει τους άλλους από τις παραβάσεις, κάτι όμως που δεν αποδεικνύεται σωστό στην ιστορία του εγκλήματος.

Ο παραβάτης των κανόνων δεν σκέφτεται τις συνέπειες, αλλά μόνο τις άμεσες επιθυμίες του. Εννοείται, πως η τακτική της «σκληρότητας» δεν αποκλείεται απολύτως, αφού είναι γνωστό πως μερικοί εξαιτίας της προσωπικότητας και του παρελθόντος τους, συμμορφώνονται περισσότερο προς τους σκληρούς προϊσταμένους.

Β) Η θετική πειθαρχία, που συχνά ονομάζεται εποικοδομητική πειθαρχία, συνίσταται από αυτό το είδος της ηγεσίας που καταφέρνει να αναπτύσσει μια πρόθυμη από μέρους των εργαζομένων προσκόλληση στους αναγκαίους νόμους και κανονισμούς της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, όπου εργάζονται. Οι υπάλληλοι, σαν άτομα και σαν ομάδα, εμμένουν σ' ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς γιατί τους καταλαμβάνουν, τους πιστεύουν και τους υποστηρίζουν. Βέβαια, η τιμωρία μπορεί να εφαρμοστεί για μια κακή συμπεριφορά, όχι όμως σαν αντεκδίκηση, αλλά κατά ένα τρόπο διορθωτικό, όχι για να βλάψει το άτομο, αλλά για να το βοηθήσει. Ο προϊστάμενος να αφήσει να εννοηθεί ότι εκτιμά τον παραβάτη σαν πρόσωπο κι ότι τα μέτρα τα πειθαρχικά αναφέρονται σε μια ειδική πράξη του.

Μια αναγκαία προϋπόθεση για θετική πειθαρχία, είναι η γνώση από μέρους των υπαλλήλων, των απαιτήσεων της εργασίας και του κανονισμού, κάτι δηλαδή που πρέπει να γίνεται κατά την πρόσληψη. Πρέπει η αναμενόμενη προσφορά εργασίας από τους εργαζομένους να είναι κανονική και να μπορεί να γίνει με λογική προσπάθεια, οι διατάξεις να είναι λογικές και λίγες, και όχι ένας κατάλογος απαγορεύσεων με λεπτομέρειες. Έτσι, με τη δημιουργία ενός κλίματος θετικής πειθαρχίας,

ο προϊστάμενος επιζητεί να δημιουργήσει στους υφιστάμενούς του μια προσωπική ευθύνη και αυτοπειθαρχία. Εφαρμόζει αρχές της θετικής υποκίνησης και φωτισμένη ηγεσία, αναγνωρίζει ατομικές διαφορές μεταξύ των υφισταμένων του και ποικίλλει τις μεθόδους ανάλογα.

Όταν οι εργαζόμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι κι έτσι, ώστε να γνωρίζουν ποια είναι τα ανεκτά όρια της συμπεριφοράς, αποκτούν ένα αίσθημα ασφάλειας και γνωρίζουν που στέκονται. Κατά τον προσανατολισμό του νεοπροσλαμβανόμενου πρέπει να συζητούνται θέματα όπως: τακτική προσέλευση, ειδοποίηση για δικαιολογημένη απουσία, ακρίβεια στην εργασία, συνεργασία με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, εντιμότητα, ηθικότητα και εγρήγορση στην εργασία.

Περιττό βέβαια να σημειωθεί, πως ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα (π.χ. να μην καπνίζει αυτός εκεί όπου το κάπνισμα απαγορεύεται).

Ομαδική ευθύνη:

Όταν ο προϊστάμενος λάβει μέτρα για να δημιουργήσει μια συνεκτική κι αφοσιωμένη ομάδα εργασίας, θα βρει ότι τα μέλη της γενικά θα υποστηρίξουν τις πειθαρχικές προσπάθειές του.

Αλλά γι' αυτό θα χρειαστεί πρώτα να αναγνωρίσει της ύπαρξη της ανεπίσημης ομάδας και να συμβουλευέται τους υφισταμένους του σαν ομάδα κατά τις συσκέψεις του τομέα του. Μπορεί ακόμα να ηγηθεί συζητήσεων που καλύπτουν τους κανονισμούς και τις ανάγκες τους και του πως εφαρμόζονται στη δική τους εργασία. Έτσι, όταν η ομάδα ως ομάδα κατανοεί και πιστεύει τους κανόνες, η ίδια τότε θα ασκήσει κοινωνική πίεση στα μέλη της να συμμορφώνονται. Η ομάδα, επίσης, με ένα επίσημο τρόπο μπορεί να συμπληρώσει τις προσπάθειες του προϊσταμένου σε θέματα όπως: εμπόδιση βωμολοχίας, επιτυχία ακριβούς προσελεύσεως, εκτέλεση από τον καθένα του μέρους της δουλειάς που ανήκει από την ομαδική εργασία, κι έλεγχος των διακοπών για καφέ κλπ.

Τα συστήματα τιμής στα αμερικανικά πανεπιστήμια είναι είδη ομαδικής (των σπουδαστών) ευθύνης που εφαρμόζεται πάνω σε μια βάση επίσημα οργανωμένη. Ο φοιτητικός κόσμος διδάσκεται τις αξίες της ακεραιότητας και της εντιμότητας κατά τις εξετάσεις, κατά την προπαρασκευή εργασιών (TERM PAPERS) κι ακόμα σ' άλλες απόψεις της ζωής. Αναμένεται από τους ίδιους τους φοιτητές να αναφέρουν τους παραβάτες του όρκου τιμής (HONOR PLEDGE) και δικαστικές ενέργειες αναλαμβάνονται από ένα φοιτητικό δικαστήριο ή φοιτητικό σώμα τιμής κι όχι από τον σύλλογο των καθηγητών.

(Κάτι παρόμοια, σπάνια ή καθόλου δεν συμβαίνει στις επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, η διοίκηση των οποίων σχεδόν γενικά θεωρεί την τήρηση της πειθαρχίας σαν δικό της

προνόμιο κι ευθύνη. Ούτε κι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις φαίνονται πρόθυμη να ανακατευθούν με το θέμα της πειθαρχίας κι αυτό γιατί δεν πιστεύουν (επιχειρήσεις και συνδικαλιστικές οργανώσεις) στην γνησιότητα της αξίας του συστήματος που μπορεί να εξασφαλίσει την πειθαρχία με συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων).

4.3 Γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών

Η επιβολή μιας πειθαρχικής ποινής προβληματίζει πολλές φορές και τον ίδιο τον προϊστάμενο μιας μονάδας υγείας ή μιας μονάδας πρόνοιας, γιατί αναρωτιέται αν ο υφιστάμενός του, που θα υποστεί την κύρωση, θα εξακολουθήσει να τον βλέπει σαν «πηγή» βοήθειας και καθοδηγήσεως ή θα διαταραχθούν έτσι οι μεταξύ τους σχέσεις που να καθίσταται δύσκολη η συνεργασία τους.

Ο D. Mc Gregor χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της «πυρωμένης θερμάστρας» (red hot – stove rule) θέτει τις βάσεις ενός σωστού, διορθωτικού πειθαρχικού συστήματος.

«Εάν ακουμπήσεις το χέρι σου επάνω σε μια πυρωμένη θερμάστρα θα καείς». Όταν καείς, θυμώνεις βασικά με τον εαυτό σου, ίσως θυμώσεις για λίγο και με τη «θερμάστρα». Μαθαίνεις όμως πολύ γρήγορα, ότι:

1. Το κάψιμο (η ποινή) είναι κάτι άμεσο.
2. Είχες προειδοποιηθεί.
3. Η τιμωρία είναι κοινή για όλους.
4. Η τιμωρία είναι «απρόσωπη». Κάηκες όχι γιατί είσαι κακός άνθρωπος, αλλά γιατί άγγιξες τη θερμάστρα, έκανες μια συγκεκριμένη πράξη. Η τιμωρία στρέφεται στην πράξη σου και όχι στο πρόσωπό σου.

Με βάση αυτό τον απλό μηχανισμό, οι αρχές ενός θετικού εποικοδομητικού συστήματος πειθαρχικών κυρώσεων μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

- 1) Κατανόηση των κανονισμών και των απαιτήσεων της θέσης που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Η ενημέρωση αυτή πρέπει να γίνεται συνήθως κατά την πρόσληψή του, οπότε μπορεί να δοθεί στον εργαζόμενο κάποιο εγχειρίδιο, όπου περιγράφονται: η πολιτική της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, οι κανονισμοί και οι απαιτήσεις κάθε θέσης. Η ενημέρωση αυτή συμπληρώνεται με προφορικές συζητήσεις και διευκρινήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του νεοπροσλαμβανόμενου.

- 2) Οι κανονισμοί αυτοί και οι απαιτήσεις πρέπει να είναι εφικτές και λογικές. Πολλές φορές βοηθά στη διαμόρφωσή τους η υπεύθυνη γνώμη των εργαζομένων.
- 3) Η διοίκηση πρέπει να έχει καταρτίσει ένα συγκεκριμένο κατάλογο με ενέργειες που αποτελούν παραβάσεις χαρακτηρίζοντάς τις ως ελαφρές – μέτριες – σοβαρές.

4.4 Εφαρμογή του πειθαρχικού προγράμματος

Αν παρ' όλες τις έξοχες συνθήκες ηγεσίας κι εκπαίδευσεως κάποιος παραβεί τα πειθαρχικά όρια, τι ενέργειες πρέπει να κάνει η διοίκηση; Υπάρχουν γενικά αποδεχτές αρχές να τους καθοδηγήσουν σ' αυτές; Ποια μέτρα είναι δυνατό να έχουν διορθωτικά αποτελέσματα και ποιες βλαβερές συνέπειες κι αντίκτυπους για τη μελλοντική πειθαρχία στη μονάδα υγείας ή στη μονάδα πρόνοιας;

Διοικητική δικαιοσύνη:

Στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας, (όπως και στις επιχειρήσεις), η έννοια της δικαιοσύνης δεν έχει κάνει προόδους, όπως με τους νόμους σε μια πολιτεία, μερικές ισχυρές δυνάμεις έχουν λειτουργήσει για να δημιουργηθεί ένα σώμα από αποδεχτές αρχές εφαρμογής μιας κάποιας δικαιοσύνης.

Μια από τις σπουδαιότερες δυνάμεις προς αυτή την κατεύθυνση έχει υπάρξει ο συνδικαλισμός με τη δημιουργία ενός επισήμου προγράμματος παραπόνων, καθώς και της διαιτησίας σαν τελικού βήματος για τη λύση προστριβών, που λύνονται δύσκολα. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί πως οι διαδικασίες παραπόνων και πειθαρχίας αλληλοεπενεργούν.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση των μονάδων υγείας ή των μονάδων πρόνοιας, μια πειθαρχική ενέργεια του προϊσταμένου μπορεί να δημιουργήσει την αιτία για παραπομπή της περιπτώσεως στη διαδικασία παραπόνων με προσφυγή σε ανώτερα όργανα του συστήματος.

Οι πειθαρχικές ποινές που επιβάλλονται σε περιπτώσεις όπως: βραδύτητα προσελεύσεως, απουσίες, χαμηλή απόδοση, βωμολοχία, μέθη στη δουλειά, απειθαρχία ή παράβαση κανόνων ασφάλειας, αν ληφθεί φροντίδα από τον διοικούντα να είναι δίκαιες και με βάση τα δικαιώματα και των δυο μερών, τότε υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα να έχουμε παράπονα αδικίας ή διάκρισης.

Άλλη δύναμη για την υιοθέτηση μιας ανεκτής διοικητικής δικαιοσύνης, υπήρξε η ανάπτυξη της γραφειοκρατίας στις μονάδες υγείας

ή στις μονάδες πρόνοιας, τα μέλη της οποίας επιθυμούν ένα δίκαιο χειρισμό, διότι δεν μπορούν να παραιτούνται για να αποφεύγουν τις πειστικές συνθήκες.

Επίσης, προς το σκοπό αυτό έχει συντελέσει η κίνηση των συγχρόνων ανθρωπίνων σχέσεων, που έχουν δώσει έμφαση στο ενδιαφέρον των διοικούντων για την αξιοπρέπεια και τα δικαιώματα των εργαζομένου, για μια επαρκή ηγεσία και καλό κλίμα των μονάδων υγείας ή των μονάδων πρόνοιας, για μια θετική υποκίνηση και φροντίδα ικανοποίησης στην εργασία και για την ευημερία των υπαλλήλων.

Από τα παραπάνω φαίνεται λοιπόν καθαρά, πως κατά την επιβολή πειθαρχικών ποινών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι δυο σκοποί, το συμφέρον δηλαδή της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας και η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων.

Τα κυριότερα συστατικά ενός σωστού πειθαρχικού συστήματος είναι:

1) Η ορισμένη πολιτική και διαδικασία:

Είναι ευθύνη της διοίκησης της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας να προσέξει σοβαρά την ανάγκη της ύπαρξης ενός υγιούς συστήματος πειθαρχίας με το να αποφασίσει για το είδος της συμπεριφοράς που περιμένει από τους υπαλλήλους και για τον τρόπο με τον οποίο ελπίζει να την πετύχει. Υποθετικά, ο αντικειμενικός σκοπός είναι να δημιουργήσει ένα θετικό, εποικοδομητικό είδος πειθαρχίας δια μέσου μιας υγιούς ηγεσίας και επαρκούς εκπαίδευσης όλων των υπαλλήλων.

Τα ανώτατα κλιμάκια της διοικήσεως, πρέπει προσεκτικά συνειδητοποιήσουν την αξία του ρόλου των προϊσταμένων στο πειθαρχικό σύστημα. Εξαιτίας της ανάγκης για ομοιομορφία ενέργειας σε όλη τη μονάδα υγείας ή τη μονάδα πρόνοιας, αρκετές φορές υπάρχει η τάση συγκεντρώσεως μεγάλου ποσού εξουσίας στα χέρια του διοικούντος του προσωπικού, δηλαδή με παραπομπή των παραβατών από τον προϊστάμενο στο γραφείο, όπου μετά την ακρόαση κι από τις δύο πλευρές επιβάλλονται οι κυρώσεις. Αλλά κάτι τέτοιο καταλήγει στο αποτέλεσμα ο προϊστάμενος να χάνει το σεβασμό καθώς και τον έλεγχο πάνω στους υφισταμένους.

Η ανάγκη διατηρήσεως ομοιομορφίας σε όλη τη μονάδα υγείας ή τη μονάδα πρόνοιας, δεν αντιστρατεύεται την ανάγκη διατηρήσεως της εξουσίας και της θέσεως του προϊσταμένου. Αυτό μπορεί να γίνει, αν διδαχτεί ο προϊστάμενος πλήρως οτιδήποτε σχετικό με τις διατάξεις του κανονισμού, με την αναμενόμενη από τους υπαλλήλους συμπεριφορά, με τις προοδευτικές πειθαρχικές

τιμωρίες και με τα δικαιώματα όλων των μερών – διοικήσεως, υπαλλήλων, συνδικαλισμού. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει την εξουσία να εκδίδει τις δικές του προφορικές και γραπτές προειδοποιήσεις. Για περιπτώσεις που νομίζει ότι είναι σοβαρές τόσο, ώστε να συνεπάγονται απόλυση, θα πρέπει να συμβουλευτεί τον διευθυντή του, πριν προχωρήσει σε περαιτέρω ενέργειες. Αυτός ο τρόπος, όχι μόνο εξασφαλίζει ομοιομορφία ενεργειών στη μονάδα υγείας ή στη μονάδα πρόνοιας, αλλά επίσης εμποδίζει να απολυθεί ένας εργαζόμενος εξαιτίας πείσματος, ή όχι καλά σταθμισμένης ενέργειας του προϊσταμένου. Σ' αυτές τις σοβαρές περιπτώσεις, και εφόσον ληφθούν υπόψη τα σχετικά γεγονότα και συμφωνηθεί μια απόφαση ο προϊστάμενος είναι εκείνος που πρέπει να αναγγείλει την απόφαση στον ενδιαφερόμενο υπάλληλο.

Για να εξασφαλίσουμε μια καλή διαμόρφωση της πειθαρχικής πολιτικής, χωρίς να παραβλεφθούν ουσιώδη στοιχεία, καλό είναι να λάβουν μέρος στην ανάπτυξη του συστήματος αντιπρόσωποι των μέσων και κατωτέρων βαθμίδων της ιεραρχίας.

2) Η κατανόηση των διατάξεων του κανονισμού:

Ο πιο κοινός τρόπος για να πληροφορηθούν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις διατάξεις του κανονισμού, τις κυρώσεις και ορισμένες ερμηνείες τους, είναι το εγχειρίδιο του υπαλλήλου, το οποίο του δίνεται κατά την πρόσληψή του και το περιεχόμενο του οποίου εξηγείται κατά τον προσανατολισμό, ή και από τον ίδιο τον προϊστάμενο στον τόπο εργασίας. Ακόμη εξηγούνται οι λόγοι των διατάξεων και ένας κατάλογός τους με τις σχετικές κυρώσεις τοποθετείται στον πίνακα των ανακοινώσεων.

3) Το βάρος της αποδείξεως:

Όπως συμβαίνει με τους νόμους της πολιτείας, σύμφωνα με τους οποίους δεν καταδικάζεται κανείς χωρίς να αποδεχτεί την ενοχή του, έτσι και στις μονάδες υγείας και πρόνοιας το βάρος της απόδειξης είναι υποχρέωση του ανώτατου στελέχους, να δείξει δηλαδή ότι ο εργαζόμενος είναι ένοχος της αποδιδόμενης σ' αυτόν πράξης.

4) Η ομοιομορφία του χειρισμού:

Είναι μια σπουδαία αρχή, που όμως εύκολα ξεχνιέται, όπως φαίνεται από το γεγονός ότι οι διοικούντες, για την ίδια παράβαση επιβάλλουν διαφορετικές κυρώσεις, ίσως γιατί νοιώθουν εύνοια προς μερικούς παραβάτες, ή ίσως γιατί έχουν διαφορετικά μέτρα κρίσης

(π.χ. παραβλέπει ο ένας την αφαίρεση από το γραφείο μερικών μολυβιών, ενώ ο άλλος θεωρεί αυτό κλεψιά). Γι' αυτό, ο καλύτερος τρόπος ομοιόμορφου χειρισμού πειθαρχικών παραβάσεων μπορεί να προκύψει από τη σχετική εκπαίδευση των προϊσταμένων και με βάση τις καθημερινά παρουσιαζόμενες περιπτώσεις.

5) Η εκτίμηση των συνθηκών κάθε περίπτωσης:

Η ομοιομορφία χειρισμού των παραβάσεων δε σημαίνει ότι μια όμοια παράβαση θα πρέπει πάντα να συνεπάγεται όμοια ποινή. Το παρελθόν του υπαλλήλου και οι συνθήκες κάθε περιπτώσεως απαιτούν όπως (για παράδειγμα) και οι δυο παραβάτες γνωρίζουν ότι έχουν παραβεί μια διάταξη του κανονισμού, η διοίκηση δεν πρέπει να συγχωρεί μια παράβαση στον ένα και όχι στον άλλο. Και οι δυο πρέπει να τύχουν χειρισμού με ίση βαρύτητα. Αλλά κατά την απόφαση σχετικά με την σοβαρότητα της ποινής, ή αν πράγματι πρέπει να επιβληθεί κάποια ή καθόλου, η διοίκηση πρέπει να μελετήσει με προσοχή τις συνθήκες γύρω από την κάθε περίπτωση.

Μπορεί π.χ., η πολιτική της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, να έχει καθορίσει πως όταν ένας υπάλληλος απουσιάζει, χωρίς να γνωστοποιήσει το λόγο, επί πέντε συνεχείς ημέρες, αυτομάτως απολύεται. Κι ίσως αυτό να είναι σωστό για κάποιον που επανειλημμένα το κάνει. Διαφορετικά, όμως, θα είναι τα πράγματα, αν πρόκειται για υπάλληλο καλό, ο οποίος ενδεχομένως για λόγους ανεξάρτητους της θελήσεώς του απομονώθηκε κάπου (π.χ. σε κυνηγετική εκδρομή) και δεν μπόρεσε να επικοινωνήσει με τη μονάδα υγείας ή τη μονάδα πρόνοιας, όπου εργάζεται. Επομένως, τα ελαφρυντικά μπορούν να μεταβάλλουν ή ακόμα και να παραλείψουν μια ποινή σε μια ειδική περίπτωση.

6) Οι προοδευτικές κυρώσεις:

Οι πειθαρχικές κυρώσεις στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας (ακόμα και σε επιχειρήσεις και υπηρεσίες), έχουν σταθεροποιηθεί σαν αποτέλεσμα εθίμου και εφαρμογής. Κατά σειρά σοβαρότητας είναι:

1. Απλή προειδοποίηση
2. Προφορική προειδοποίηση
3. Γραπτή προειδοποίηση που καταγράφεται στο φάκελό του
4. Διακοπή της εργασίας του, συνήθως διάρκειας μιας ημέρας μέχρι δύο εβδομάδων
5. Απόλυση

(Στο Δημόσιο Τομέα, ως πειθαρχική κύρωση ισχύει η μετάθεση, στο ίδιο αντικείμενο εργασίας, σε άλλο τόπο. Είναι ελαφρότερη ποινή από την απόλυση).

Σαν τιμωρία μερικές φορές χρησιμοποιείται ο υποβιβασμός καθώς και η αναστολή μιας προγραμματισμένης αυξήσης. Η χρηματική ποινή ποτέ δεν χρησιμοποιείται στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας, (ενώ αποτελεί μια κοινή μέθοδο στα ομαδικά αθλήματα).

Σύμφωνα με την έννοια της θετικής, της διορθωτικής πειθαρχίας, μόνο οι προφορικές ή γραπτές προειδοποιήσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται για ελαφρές παραβάσεις, οι οποίες κι είναι αρκετές για να εμποδίσουν επανάληψη στο κανονικό άτομο. Όμως, όταν επαναλαμβάνονται, τότε σοβαρότερες πρέπει να είναι οι ποινές. Και σε πρώτη, σοβαρή όμως παράβαση (όπως π.χ. η κλοπή), η άμεση απόλυση συνήθως, επιβάλλεται.

Το μητρώο κάποιου κανονικά καθαρίζεται στο τέλος του πρώτου ή του δεύτερου έτους, κάτι δηλαδή που έχει σημασία. Δεν είναι δικαιολογημένη η στάση μας εναντίον ενός ανθρώπου για τις παραβάσεις του παρελθόντος του, αν στο μεταξύ έχει αναμορφωθεί.

7) Οι λογικοί κανόνες και μέτρα:

Οι κανόνες και τα μέτρα διαγωγής πρέπει να είναι λογικά. Οι συνθήκες των μονάδων υγείας και των μονάδων πρόνοιας και το κλίμα των προϊσταμένων πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να μπορούν να επιτευχθούν αυτά τα μέτρα. Έτσι π.χ. αν ένας προϊστάμενος σχεδιάζει να τιμωρήσει έναν υπάλληλο που δεν αποδίδει κανονικά, θα πρέπει πρώτα να δει αν είναι δυνατόν από τον μέσο υπάλληλο να επιτευχθεί την καθορισμένη ποσότητα εργασίας κι αν ο υπάλληλος είναι ικανός γι αυτό.

8) Το δικαίωμα για έφεση της ποινής:

Το αν πραγματικά ένας εργαζόμενος έκανε μια παράβαση, σε μερικές περιπτώσεις αποτελεί υπόθεση γνώμης, που εξαρτάται από την αντίληψη εκείνου που κάνει την κατηγορία. Για παράδειγμα, αν ένας υφιστάμενος διαφωνεί με τον προϊστάμενό του σχετικά με τον τρόπο που θα εκτελέσει μια εργασία, αποτελεί αυτό απειθαρχία; Γι αυτό το λόγο ο κατηγορούμενος υπάλληλος πρέπει να έχει το δικαίωμα να προσφεύγει σε κάποιον ανώτερο (από τον προϊστάμενο),

ακόμα κι αν πραγματικά είναι ένοχος, οπότε μια ακρόαση ικανοποιεί όλα τα μέρη, (ότι δηλαδή έγινε δίκαιος χειρισμός).

Σύμφωνα με καθιερωμένη νομική αρχή ο άνθρωπος δεν πρέπει να δικάζεται – κρίνεται από τον κατηγορό του και γι' αυτό η κατηγορία και οι ενέργειες κρίσεως είναι λειτουργίες χωριστές.

Κάτι τέτοιο δεν μπορεί να συμβεί στις μονάδες υγείας και στις μονάδες πρόνοιας. Όταν οι διοικούντες καθορίζουν αν έγινε μια παράβαση, σταθμίζουν τη σοβαρότητά της, κι επικαλούνται μια τιμωρία κατά του εργαζομένου. Όμως, υπάρχει το δικαίωμα της προσφυγής στη συνδικαλιστική οργάνωση, αν ανήκει σε μια τέτοια, ή στους ανώτερους διοικούντες, πολλοί των οποίων, σαν ενδιαφερόμενοι για την καλή διατήρηση της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας συχνά επαναφέρουν την περίπτωση στους προϊσταμένους του υπαλλήλου, γιατί έτσι συντελούν στη διατήρηση της εξουσίας τους. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει άμεσος κίνδυνος να χάσει ο προϊστάμενος το κύρος του, όταν δηλαδή τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας προβούν σε αντίθετες αποφάσεις. Το γεγονός της ύπαρξης του δικαιώματος της προσφυγής επιτελεί ένα καλό σκοπό, με την προσοχή δηλαδή αντιμετώπιση από τους προϊσταμένους των διαφόρων πειθαρχικών περιπτώσεων, αντιμετώπιση που πολύ εξαρτάται από τη φιλοσοφία και την αμεροληψία των διοικούντων.

4.5 Διατάξεις και Κυρώσεις

Σε μια υγιή διοίκηση απαιτεί να υιοθετηθεί και να πάρει το γραπτό σχήμα ένας κατάλογος διατάξεων και κανονισμών, κάτι που πρέπει να πραγματοποιηθεί από την αρχή κατά την κατάστροψη της πειθαρχικής πολιτικής της διοίκησης. Κάτι τέτοιο αποδεικνύει πως η διοίκηση έχει μελετήσει πολύ το πειθαρχικό πρόγραμμα. Στην περίπτωση που δεν έχει ένα πειθαρχικό κώδικα, αναγκάζεται να θεσπίσει διατάξεις, μόνο αφού κάποιος έχει κάνει κάτι το οποίο δεν θεωρεί σωστό η διοίκηση. Αυτό όμως, δεν είναι σωστό και είναι αντίθετο προς τις κοινωνικές σχέσεις, όπου ένα άτομο ποτέ δεν καταδικάζεται με ένα νόμο που θεσπίστηκε μετά την τέλεση της πράξης.

Ένας ενδεικτικός κατάλογος κοινών διατάξεων σε μονάδες υγείας και σε μονάδες πρόνοιας, είναι ο εξής:

A) Ελαφριές ή μέτριες παραβάσεις

Προφορική ή γραπτή προειδοποίηση γίνεται κατά την πρώτη παράβαση. Οι τιμωρίες προοδευτικά γίνονται σκληρότερες με τις επανειλημμένες παραβάσεις. Μπορεί να συμβεί και πιθανή απόλυση:

- 1) Κατά συνήθεια βραδύτητα προσέλευσης
- 2) Αδικαιολόγητη απουσία για μια ή δύο εργάσιμες ημέρες
- 3) Παράλειψη αναφοράς κάποιου ατυχήματος
- 4) Εγκατάλειψη της δουλειάς ή του χώρου χωρίς άδεια
- 5) Οκνηρία
- 6) Τυχερά παιχνίδια στο χώρο της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας
- 7) Τσακωμοί
- 8) Βωμολοχία
- 9) Χωρίς άδεια ψηφοφορία μέσα στην μονάδα υγείας ή στη μονάδα πρόνοιας
- 10) Ύπνος κατά την εργασία
- 11) Κάπνισμα σε απαγορευμένους χώρους
- 12) Μη υπακοή σε κανόνες ασφαλείας
- 13) Προσέλευση στην εργασία σε κατάσταση μέθης
- 14) Χτύπημα στο ωρολόγιο κάρτας άλλου, αν υπάρχει ωρολόγιο, διαφορετικά υπογραφή στο βιβλίο παρουσιών για λογαριασμό άλλου
- 15) Απόκρυψη ελαττωματικής εργασίας
- 16) Κάτω του κανονικού απόδοση
- 17) Υπερβολικά ελαττωματική εργασία από λάθη του εργαζομένου

B) Σοβαρές παραβάσεις

Από τις παρακάτω, η πρώτη παράβαση συνεπάγεται απόλυση.

- 1) Με μοχθηρία καταστροφή της περιουσίας της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας
- 2) Μεγάλη απειθαρχία
- 3) Ανήθικη ή αναξιοπρεπείς διαγωγή
- 4) Κλοπή
- 5) Κατοχή όπλων
- 6) Διάδοση τυχερών παιχνιδιών στο χώρο της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας
- 7) Επίθεση κατ' άλλου με σκοπό τον τραυματισμό ή ακρωτηριασμό
- 8) Εσκεμμένη παραποίηση των εγγράφων της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας

Μια ομοιόμορφη δημοσιευμένη Κλίμακα Ποινών

Υπάρχουν διαφορετικές γνώμες σχετικά με το αν εκ των προτέρων πρέπει να έχει ανακοινωθεί μια ομοιόμορφη κλίμακα ποινών για τις διάφορες παραβάσεις. Οι αντίθετοι προς μια τέτοια ρύθμιση τονίζουν πως οι συνθήκες για κάθε περίπτωση είναι διαφορετικές και είναι αδύνατο να αποφασίσει κανείς εκ των προτέρων την κατάλληλη ποινή που θα ταίριαζε σε κάθε στιγμή μιας ιδιαίτερης παράβασης. Σε μερικές περιπτώσεις οι ελαφριές συνθήκες δικαιολογούν μια ελαφρότερη ποινή, ενώ σε άλλες μια βαρύτερη επιβάλλεται.

Για παράδειγμα, είναι το ίδιο σοβαρή η παράβαση ενός υπαλλήλου τμήματος της Διοικητικής Υπηρεσίας ενός νοσοκομείου να κοιμάται με παρόμοια παράβαση ενός νυχτοφύλακα;

Ή ακόμα, αν η κλοπή συνεπάγεται η απόλυση, είναι δίκαιο να γίνει γιατί ο υπάλληλος του γραφείου πήρε δύο – τρία μολύβια;

Αλλά υπάρχουν και ισχυρά επιχειρήματα για την ύπαρξη εκ των προτέρων προγράμματος ποινών για κάθε παράβαση, ή οποία εξασφαλίζει ομοιομορφία χειρισμού σε όλα τα τμήματα της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας. Έπειτα οι εργαζόμενοι έχουν μνήμη και γνωρίζουν «που στέκονται» και «τι τους περιμένει» αν ξεπεράσουν τα όρια, κι επιπλέον ο θεσπισμένος κατάλογος ποινών δίνει στις διοικήσεις κάποιο αέρα νομιμότητας, αφού δεν μπορεί ο κάθε προϊστάμενος να τιμωρεί κατά τη διάθεσή του.

Ο Υποβιβασμός σαν τιμωρία

Πρέπει να χρησιμοποιείται σπάνια και μόνο όταν ο εργαζόμενος έχει έλλειψη ικανότητας, ή είναι αμελής στην εκτέλεση κάποιων συγκεκριμένων εργασιών, οπότε του αναθέτεται κάποιο άλλο έργο διαφορετικό, με μικρότερη πληρωμή. Αλλά κάτι τέτοιο δεν μπορεί να θεωρηθεί πειθαρχική ποινή και ποτέ ένα τέτοιο πρόβλημα δεν πρέπει να το χειρίζεται κανείς με αυτόν τον τρόπο.

Όμοια πρέπει να θεωρείται κι η περίπτωση της μεταθέσεως κάποιου υπαλλήλου σε άλλο τόπο, γιατί ήρθε σε σύγκρουση με τον προϊστάμενο.

Η απόλυση σαν ποινή

Η απόλυση θεωρείται ως η χειρότερη ποινή που επιβάλλεται και είναι η μόνη δυνατή ενέργεια, στην περίπτωση υπαλλήλων των οποίων η διαγωγή είναι τόσο κακή, ώστε η παρουσία τους στη μονάδα υγείας ή

στη μονάδα πρόνοιας να αποτελεί απειλή για την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας.

Μια ενδιαφέρουσα ερώτηση γύρω από την απόλυση είναι αν οι διοικούντες πρέπει να απολύουν εργαζομένους για εγκληματική διαγωγή έξω από το χώρο εργασίας, όπως ληστεία, χαρτοπαίγνια κλπ. Μπορεί να γίνει το παραπάνω, αν αυτές οι πράξεις επηρεάζουν την εργασία, ή τις σχέσεις με τους άλλους εργαζομένους. Πάντως, πολλά στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως το παρελθόν του εργαζόμενου, το ιστορικό προηγούμενων ποινών και το είδος της εργασίας του, πριν καταλήξει κανείς στην απόφαση της απόλυσης.

4.6 Οδηγίες για την αποφυγή των προβλημάτων πειθαρχίας

Βασιζόμενοι στη θεωρία των αναγκών του Abraham Maslow (Hierarchy of Needs), θα δώσουμε μερικές οδηγίες που ίσως ελαττώσουν στο ελάχιστο την εμφάνιση των προβλημάτων πειθαρχίας.

1. Να εξασφαλίζονται για τον υπάλληλο οι αναγκαίες φυσικές συνθήκες στο χώρο εργασίας.
2. Να σέβονται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα κατώτερα.
3. Να συμμετέχουν οι υπάλληλοι στον προγραμματισμό.
4. Να βρίσκονται σε λογικά επίπεδα οι προσδοκίες των ανώτερων διοικητικών στελεχών (π.χ. στα νοσοκομεία, να βρίσκονται σε λογικά επίπεδα, οι προσδοκίες των διοικητών).
5. Να παρέχεται άμεση ανατροφοδότηση.
6. Να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι.

4.7 Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου

Διεύθυνση: Λ. Αθηνών 53, Κόρινθος
Τηλέφωνο: 27410-22222

Μετά την περάτωση της εξάμηνης πρακτικής εξάσκησης, που πραγματοποίησα στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου, και κατόπιν εποικοδομητικής συνομιλίας που είχα με προϊσταμένους τμημάτων της διοικητικής υπηρεσίας, σχετικά με τις διατάξεις και τις κυρώσεις που ισχύουν στο νοσοκομείο, κατέληξα στα εξής συμπεράσματα:

A) Οι ελαφριές παραβάσεις είναι:

1. Η βραδύτητα προσέλευσης κατά συνήθεια.
2. Η εγκατάλειψη της δουλειάς ή του χώρου χωρίς άδεια.
3. Κάπνισμα σε απαγορευμένους χώρους.
4. Μη υπακοή σε κανόνες ασφαλείας.

Κατά την πρώτη παράβασή τους γίνεται προφορική προειδοποίηση. Οι τιμωρίες γίνονται σκληρότερες σε περίπτωση επανάληψης. Δεν υπάρχει πιθανή απόλυση των εργαζομένων.

B) Οι σοβαρές παραβάσεις είναι:

1. Αδικοιολόγητη απουσία για 3 εργάσιμες ημέρες.
2. Υπογραφή στο βιβλίο παρουσιών για λογαριασμό άλλου υπαλλήλου.
3. Με μοχθηρία καταστροφή της περιουσίας του νοσοκομείου.
4. Ανήθικη διαγωγή.
5. Κλοπή.
6. Εσκεμμένη παραποίηση των εγγράφων του νοσοκομείου.

Οι παραπάνω σοβαρές παραβάσεις μπορεί να επιφέρουν μετάθεση στους εργαζομένους ή ακόμα και απόλυση.

Ενδεικτική βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου:

Ελληνική:

- Ζευγαρίδης Σπυρίδων Κ.: **«Οργάνωση και Διοίκηση: Θεωρία και ελληνική πρακτική»**. Αθήνα: «Παπαζήση», 1978.
- Μαντάς Νικόλαος, Κακούνης Παναγιώτης & Ντάνος Αναστάσιος: **«Διοικητική δεοντολογία & πρακτική»**. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε., 1992.
- Νικολόπουλος Ανδρέας Γ.: **«Διοικητική των Συγκρούσεων»**. Αθήνα: 1999.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σύγκρουση ορίζεται ως μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων, τα οποία «πιστεύουν» ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Εμφανίζεται όταν η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, βλάπτει, ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας.

Όταν σε μια μονάδα υγείας ή σε μια μονάδα πρόνοιας (ή ακόμα και σε μια επιχείρηση) εκφράζονται διαφορετικές απόψεις σχετικά με ένα θέμα η ύπαρξη συγκρούσεων θεωρείται δεδομένη.

Οι συγκρούσεις εκτός από την αρνητική επιρροή που μπορεί να προκαλέσουν στην λειτουργία της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, μπορεί να συντελέσουν και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της, με την ανάδειξη νέων ηγετών, την εισαγωγή καινοτομιών, την επανεξέταση των στόχων της συλλογικής προσπάθειας ή την έξοδο από κάποιο τέλμα οργανωτικής αδράνειας.

Μερικοί μάλιστα προτείνουν να μεθοδεύονται τεχνικά καταστάσεις ανταγωνισμού (άμιλλας), ώστε να ωφελείται από αυτές η μονάδα υγείας ή η μονάδα πρόνοιας.

Σε μια μονάδα υγείας ή σε μια μονάδα πρόνοιας, όταν εμφανίζονται καταστάσεις συγκρούσεων ο χειρισμός τους από ένα manager, θα πρέπει να γίνεται σωστά και ανοιχτά, έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι να ενθαρρύνονται και να γίνονται πιο δημιουργικοί. Οι προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις για κάποιο πρόβλημα είναι περισσότερες και έτσι μπορεί να προέλθει καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας.

Η πειθαρχία είναι αναγκαία μόνο όταν τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει. Αποτελεί κάτι το ουσιώδες σε κάθε οργανωμένη ομαδική ενέργεια, κατά την οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να ελέγχουν τις ατομικές παρορμήσεις τους και να συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό, να συμμορφώνονται δηλ. προς ένα κώδικα συμπεριφοράς καθιερωμένο από το ανώτατο διοικητικό στέλεχος της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, (ή αν πρόκειται για επιχείρηση, από της ηγεσία της επιχείρησης) έτσι, ώστε να γίνει δυνατό να επιτευχθούν οι συμφωνηθέντες στόχοι.

Η σπουδαιότητα της πειθαρχίας στη διοίκηση προσωπικού επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι τα πειθαρχικά προβλήματα αποτελούν κατά το πλείστον το θέμα της διαδικασίας παραπόνων, περίπου το ένα τέταρτο ($\frac{1}{4}$) των περιπτώσεων.

Η πειθαρχία απευθύνεται στην πράξη και όχι στο πρόσωπο. Με βάση αυτό, οι αρχές ενός θετικού επικοινωνιακού συστήματος πειθαρχικών κυρώσεων, μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

- 1) Κατανόηση των κανονισμών και των απαιτήσεων της θέσης που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος.
Για τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει, να ενημερώνεται ο εργαζόμενος κατά την πρόσληψή του και να λαμβάνει το εγχειρίδιο, στο οποίο περιγράφονται: η πολιτική της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας, οι κανονισμοί και οι απαιτήσεις κάθε θέσης. Η ενημέρωση αυτή να συμπληρώνεται με προφορικές συζητήσεις και διευκρινήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του νεοπροσλαμβανόμενου.
- 2) Οι κανονισμοί αυτοί και οι απαιτήσεις πρέπει να είναι εφικτές και λογικές. Είναι θετικό να βοηθά στη διαμόρφωσή τους η υπεύθυνη γνώμη των εργαζομένων.
- 3) Η διοίκηση πρέπει να έχει καταρτίσει ένα συγκεκριμένο κατάλογο με ενέργειες που αποτελούν παραβάσεις χαρακτηρίζοντάς τις ως ελαφρές – μέτριες – σοβαρές.

Η πειθαρχία βοηθάει τους εργαζομένους να μάθουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους, και αν αυτή εφαρμόζεται απρόσωπα, χωρίς προσωπικό όφελος, δύναται να αυξήσει το σεβασμό των υφιστάμενων για τους ανωτέρους.

Μια υγιής διοίκηση, πρέπει να έχει μελετήσει πολύ το πειθαρχικό πρόγραμμα, από την αρχή της κατάστρωσης της πειθαρχικής πολιτικής της, και να δώσει το γραπτό σχήμα σε έναν κατάλογο διατάξεων και κανονισμών, τον οποίο θα υιοθετήσει.

Για να μη τεθεί απαραίτητο να καταφύγει η διοίκηση στον κατάλογο διατάξεων και κανονισμών για να επιβάλλει κάποια ποινή και να ελαττωθεί η εμφάνιση των προβλημάτων πειθαρχίας, παρακάτω δίνονται οδηγίες:

1. Να εξασφαλίζονται για τον υπάλληλο οι αναγκαίες φυσικές συνθήκες στο χώρο εργασίας.
2. Να σέβονται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα κατώτερα.
3. Να συμμετέχουν οι υπάλληλοι στον προγραμματισμό.
4. Να βρίσκονται σε λογικά επίπεδα οι προσδοκίες των ανώτερων διοικητικών στελεχών (π.χ. στα νοσοκομεία, να βρίσκονται σε λογικά επίπεδα, οι προσδοκίες των διοικητών).
5. Να παρέχεται άμεση ανατροφοδότηση.
6. Να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι.

Ένας manager θα πρέπει να μάθει να ζει με τέτοιες καταστάσεις και να τις χειρίζεται αποτελεσματικά προς όφελος της μονάδας υγείας ή της μονάδας πρόνοιας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

➤ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζαβλανός Μύρων: **«Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης»**. 3^η έκδοση. Τόμος Β'. Αθήνα: Εκδόσεις «Έλλην», 1991.
- Ζαβλανός Μύρων: **«Οργανωτική συμπεριφορά»**. Αθήνα: «Έλλην», 1999.
- Ζευγαρίδης Σπυρίδων Κ.: **«Οργάνωση και Διοίκηση: Θεωρία και ελληνική πρακτική»**. Αθήνα: «Παπαζήση», 1978.
- Κανελόπουλος Χαράλαμπος, συνεργασία με Παπαλεξανδρή Νάνσυ: **«Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης»**. Αθήνα, 1989.
- Κατσανέβας Θεόδωρος: **«Εργασιακές Σχέσεις»**. Επιτόπια χρήση. Αθήνα: Α. Σταμούλης, 1987.
- Κατσιούλας Ευάγγελος & Κανελλόπουλος Χαράλαμπος: **«Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του Management»**. Αθήνα, «Ευρωτύπ», 1991.
- Μαντάς Νικόλαος, Κακούνης Παναγιώτης & Ντάνος Αναστάσιος: **«Διοικητική δεοντολογία & πρακτική»**. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε., 1992.
- Νικολόπουλος Ανδρέας Γ.: **«Διοικητική των Συγκρούσεων»**. Αθήνα: 1999.
- Νικολόπουλος Ανδρέας Γ.: **«Ένα πρότυπο χειρισμού βιομηχανικών σχέσεων»**. Αθήνα: «Το Οικονομικόν», 1986.
- Παραπαντάκη Κάτια. **«Η τέχνη και η τεχνική της ομαδικής συνεργασίας»**. Αθήνα: Γαλαίος, 1987.(Μετάφραση),πρωτότυπο: Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton
- Σώτου Μπούκη Δ.: **«Management και ανθρώπινος παράγοντας»**. Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, 1989.

➤ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Blake Robert R. & Mouton Srygley Jane: **“Solving Costly Organization Conflicts: Achieving Intergroup Trust, Cooperation and Teamwork”**. First (1) Edition. London and New York: Josey Bass Publishers, 1984.
- Curtis Cook W., Hunsaker Phillip L. & Coffey Robert E.: **“Management and Organizational Behavior”**. Second (2) edition. London and New York: Irwin Mc Graw-Hill, 1997.
- A Harvard Business Review Book, by Vroom Victor H.: **“Manage people, not personnel: (Motivations and Performance Appraisal)**.
- Strauss & Sayles: **“Personnel: The Human Problems of Management”**. London & New York, 1987.
- Torrington Derek: **“Face to Face Management”**. London & New York, 1993.

ΠΙΝΑΚΕΣ – ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ

		<i>Σελίδα</i>
Απεικόνιση 1	Grid	8
Απεικόνιση 2	Κατάσταση των τύπων των συγκρούσεων σύμφωνα με τον Dahrendorf	24
Απεικόνιση 3	Απόψεις για τα επίπεδα και τους λόγους των συγκρούσεων	25
Απεικόνιση 4	Ιδανική σύγκρουση	27
Απεικόνιση 5	Χειρισμός προστριβών	36

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο κεφάλαιο 4.7, γίνεται μια αναφορά στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου. Παρακάτω, αναγράφεται η επωνυμία του..

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
ΠΕΣΥΠ ΠΕΛΛΟΠΟΝΗΣΟΥ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΚΟΡΙΝΘΟΥ**

Διεύθυνση: Λ.Αθηνών 53, Κόρινθος
Τηλέφωνο: 27410-22222

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΩΝ ΟΡΩΝ

AFFECTIVE CONFLICT: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
COGNITIVE CONFLICT: ΑΝΤΙΑΗΠΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
CONFLICT OF INTEREST: ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΩΝ
CONFLICT MIX: ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
CONFLICT OF VALUES: ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΞΙΩΝ
DIMENSIONS MIX: ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ
DISPLACED CONFLICT: ΑΠΟΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
HONOR PLEDGE: ΟΡΚΟΣ ΤΙΜΗΣ
GOAL CONFLICT: ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ
INSTITUTIONALIZED Vs NONINSTITUTIONALIZED: ΘΕΣΜΙΚΗ - ΜΗ ΘΕΣΜΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
INTRAROLE CONFLICT: ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΟΛΛΩΝ ΡΟΛΩΝ ΣΕ ΕΝΑ ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΕΙ ΕΝΑ ΡΟΛΟ
INTRA - REFERENCE CONFLICT: ΕΝΔΟ - ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ
INTERROLE CONFLICT: ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΟΧΗ ΠΟΛΛΩΝ ΡΟΛΩΝ
LEADERSHIP STYLE: ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
MISSATTRIBUTED CONFLICT: ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΠΑΡΕΡΜΗΝΙΑΣ
SENSITIVITY TRAINING: «ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ»
REACTIONS MIX: ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ
REALISTIC Vs NONREALISTIC CONFLICT: ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ - ΜΗ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
RED - HOT STOVE RULE: το παράδειγμα της ΠΥΡΩΜΕΝΗΣ ΘΕΡΜΑΣΤΡΑΣ
RETRIBUTIVE CONFLICT: ΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
ROLE - PERSONALITY CONFLICT: ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΙ ΗΓΕΤΙΚΟ ΡΟΛΟ
SUBSTANTIVE CONFLICT: ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΟΥΣΙΑΣ
TERM PAPERS: ΕΡΓΑΣΙΕΣ