

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΤΖΑΓΙΑΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ

Α.Γ.Μ.: 4161

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: 22/05/2019

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: 02/07/2020

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

| <i>A/A</i> | <i>Όνοματεπώνυμο</i> | <i>Ειδικότητα</i> | <i>Αξιολόγηση</i> | <i>Υπογραφή</i> |
|---------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| <i>1</i> | | | | |
| <i>2</i> | | | | |
| <i>3</i> | | | | |
| <i>ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</i> | | | | |

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΤΖΑΓΙΑΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ

A.Γ.Μ.: 4161

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: 22/05/2019

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: 02/07/2020

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ:

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ..... | 4 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 5 |
| ABSTRACT..... | 6 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ..... | 7 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ..... | 8 |
| 1.1 Η έννοια της σύγκρουσης..... | 8 |
| 1.2 Τα είδη των συγκρούσεων..... | 10 |
| 1.3 Η διαδικασία ανάπτυξης της σύγκρουσης..... | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... | 16 |
| 2.1 Ο ορισμός της Ναυτιλιακής Επιχείρησης..... | 16 |
| 2.2 Οι σημαντικότεροι στόχοι σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση..... | 17 |
| 2.3 Η κατηγοριοποίηση των Ναυτιλιακών Εταιρειών..... | 19 |
| 2.4 Τα Τμήματα των Ναυτιλιακών Εταιρειών..... | 20 |
| Κεφάλαιο 3. ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥΣ..... | 23 |
| 3.1 Εισαγωγή..... | 23 |
| 3.2 Οι λόγοι των συγκρούσεων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση..... | 24 |
| 3.3 Οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση..... | 26 |

| | |
|--|-----------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥΣ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ..... | 29 |
| 4.1Οι μέθοδοι χειρισμού των συγκρούσεων..... | 29 |
| 4.2Τα αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων στους εργαζόμενους σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία και προτάσεις για την αντιμετώπισή τους | 30 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 36 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 38 |

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

| | |
|--|----------------|
| Εικόνα 1:Τα είδη των συγκρούσεων | σελ. 13 |
| Εικόνα 2. Τα πέντε στάδια των συγκρούσεων | σελ. 15 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η περιγραφή των συγκρούσεων μεταξύ των διάφορων τμημάτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και των ποικίλων μεθόδων επίλυσης αυτών και των πολλαπλών αντιθέσεων ανάμεσα στα στελέχη, που απασχολούνται σε αυτές.

Οι κύριες λειτουργίες των Ναυτιλιακών Εταιρειών πραγματοποιούνται κατά κύριο λόγο στα πλαίσια εργασίας πέντε ξεχωριστών τμημάτων: Τμήμα Επιχειρήσεων, Τμήμα Λογιστηρίου και Οικονομικών, Τμήμα Πληρωμάτων Πλοίων, Τμήμα Ασφαλίσεων, καθώς και Νομικό Τμήμα. Ανάμεσα στα προαναφερθέντα τμήματα, αλλά και μεταξύ των συναδέλφων που εργάζονται στο ίδιο τμήμα, είναι απαραίτητο να επικρατεί κλίμα συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και αποδοτικής επικοινωνίας. Βέβαια, αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η ύπαρξη αλληλεξάρτησης στόχων εντός της εταιρίας, η προώθηση του ομαδικού πνεύματος στην εργασία, αλλά και η διάδοση της διαθέσιμης πληροφόρησης. Επιπρόσθετα, για την βέλτιστη απόδοση των απασχολούμενων στις Ναυτιλιακές Εταιρείες, είναι αναγκαίο να υπάρχουν διακριτοί και σαφώς προσδιορισμένοι ρόλοι, προκειμένου να μην προκαλούνται συγκρούσεις.

Λέξεις Κλειδιά: Συγκρούσεις, Τμήματα, Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, Διοίκηση Συγκρούσεων

ABSTRACT

The purpose of this paper is to describe the conflicts between the diverse departments of maritime companies, but also the various methods of solving them and the multiple contradictions between the executives, who are employed in them.

The main operations of the Maritime Companies are carried out mainly in the context of the function of five separate departments: the Operations Department, the Accounting and Finance Department, the Crew Department, the Insurance Department and the Legal Department. Among the aforementioned departments, but also between the colleagues working in the same department, it is necessary to dominate a climate of cooperation, mutual assistance and efficient communication. Certainly, the essential conditions for achieving this goal are the existence of interdependence of goals within the company, the promotion of team spirit at work, as well as the dissemination of available information. In addition, for the optimal performance of the employees in the Maritime Firms, it is important to have distinct and clearly defined roles, in order not to cause conflicts.

Keywords: Conflicts, Departments, Maritime Companies, Conflict Management

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η εν λόγω εργασία εκπονήθηκε με απώτερο στόχο να αναλύσει τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις και οφείλονται κυρίως σε διαφορές στις προσωπικές επιδιώξεις.

Η συγκεκριμένη εργασία απαρτίζεται από τέσσερα βασικά κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, η δομή της είναι η ακόλουθη:

- Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας γίνεται ένας εννοιολογικός προσδιορισμός των συγκρούσεων γενικότερα, που ασκούν καθοριστική επιρροή τις περισσότερες φορές στην ψυχολογική κατάσταση και την επαγγελματική συμπεριφορά των απασχολουμένων στις εταιρείες.
- Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο γενικότερο πλαίσιο των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, αλλά και στους κύριους στόχους αυτών.
- Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται οι σπουδαιότερες πηγές συγκρούσεων στην περίπτωση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, καθώς και μερικοί αποτελεσματικοί τρόποι επίλυσης αυτών.
- Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, μελετάται το ζήτημα του χειρισμού των συγκρούσεων στα πλαίσια των Ναυτιλιακών Εταιρειών και παρατίθενται οι συχνότερες συνέπειες αυτών στους εργαζομένους.
- Τέλος, ακολουθούν τα σημαντικότερα συμπεράσματα και η χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1.1 Η έννοια της σύγκρουσης

Αδιαμφισβήτητα, οι συγκρούσεις συνιστούν ένα πρόβλημα που συναντάται συχνά στον εργασιακό χώρο και μπορεί να προκύψουν μεταξύ δύο ατόμων (π.χ. προϊσταμένου – υφισταμένου) ή μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

Η **σύγκρουση** αποτελεί μια έντονη διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων, αναφορικά με τις τοποθετήσεις τους, εξαιτίας των διαφορετικών ενδιαφερόντων τους, των συμφερόντων τους, των αντιλήψεων τους ή ακόμη και λόγω της διαφορετικής ψυχοσύστασής τους¹. Επίσης, μπορεί να προκύψει στην περίπτωση που μία ομάδα κατανοήσει ότι μία αντίπαλη ομάδα ατόμων εμποδίζει τις προσπάθειες της για να εκπληρώσει τους σκοπούς και τα δικά της οφέλη².

Αναμφίβολα, οι συγκρούσεις οφείλονται σε πολλαπλούς παράγοντες και αιτίες, που πρέπει να προσδιοριστούν επακριβώς, προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική διαχείρισή τους. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι εξής:

- Οι διαφορές στους προσωπικούς στόχους, που συχνά έρχονται σε σύγκρουση και εμποδίζουν την υλοποίηση των σκοπών του αντισυμβαλλόμενου μέρους³.
- Η ύπαρξη διαφορετικότητας στις επιδιώξεις ανάμεσα στις ποικίλες μονάδες του οργανισμού.
- Η αμοιβαία εξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.
- Τα απροσδιόριστα όρια αρμοδιοτήτων και η σύγχυση αναφορικά με τα εργασιακά καθήκοντα⁴.
- Η απουσία αναγκαίων πόρων για την κάλυψη των απαιτήσεων όλων των απασχολουμένων σε μία εταιρεία.

¹ McGrath, 1984

² Griffin & Moorhead, 1986

³ Μπουραντάς, 2002

⁴ Walton & Dutton, 1969

- Η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων σε μία οικονομική μονάδα, η ελλιπής πληροφόρηση και η μη αποδοτική μετάδοση και επεξήγηση των μηνυμάτων⁵.
- Οι διαφορετικές στάσεις και πεποιθήσεις των ατόμων που εργάζονται σε μία οντότητα.
- Οι αντιρρήσεις σχετικά με τις διαδικασίες λειτουργίας, που πρέπει να ακολουθηθούν σε μία επιχείρηση, για τη διασφάλιση της εύρυθμης πορείας της μελλοντικά.
- Η αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι αδικούνται από τους προϊσταμένους μιας εταιρείας και ότι τα συμφέροντα και οι ατομικές τους φιλοδοξίες απειλούνται κάποιες φορές σε μεγάλο βαθμό.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων, που είναι αναπόφευκτες, μπορεί να αποβούν αρνητικές για τις εταιρείες, καθώς δυσχεραίνουν την ορθή λειτουργία τους και επιδρούν με αρνητικό τρόπο στην αρμονική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Παράλληλα, δύναται να επηρεάσουν με ανεπιθύμητο τρόπο την ψυχολογία των εργαζομένων, την ποιότητα της δουλειάς τους, το υφιστάμενο εργασιακό κλίμα, αλλά και την εργασιακή τους απόδοση. Από την άλλη μεριά, είναι πιθανόν να λειτουργήσουν με θετικό τρόπο σε εταιρικό επίπεδο, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της προσπάθειας των απασχολούμενων σε μια εταιρεία να εξελιχθούν και να υπερβούν τα όρια τους και τις επαγγελματικές τους αποδόσεις, δεδομένης της αυξημένης ανταγωνιστικότητας⁶.

Για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων λοιπόν, απαιτείται όλα ανεξαιρέτως τα στελέχη των εταιρειών να κατανοούν ο ένας τον άλλον και να συνυπάρχουν ομαλά εντός της επιχείρησης, παρά το γεγονός ότι μπορεί να έχουν έντονες διαφωνίες και σφοδρές αντιπαραθέσεις μεταξύ τους, προκειμένου να διασφαλίζεται η ομαλή και επιτυχημένη λειτουργία και πορεία της επιχείρησης⁷.

Η αποδοτική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων επομένως, από τον επικεφαλής της ομάδας, δύναται να αποφέρει σημαντικά οφέλη, τόσο στην δυναμική της συγκεκριμένης ομάδας, όσο και στην παραγόμενη απόδοσή της. Ο αρχηγός

⁵ Μπουραντάς, 2002

⁶ Aaltio-Marjosola&Takala, 2000

⁷ Huang, 2010

βέβαια της ομάδας, δεν επιδιώκει απαραίτητα κάποια τεχνική εξάλειψης της σύγκρουσης, αλλά επιχειρεί να εφαρμόσει μία αποτελεσματική στρατηγική, που θα έχει ως στόχο να μειώσει τα μη λειτουργικά στοιχεία της σύγκρουσης και να ενισχύσει ταυτόχρονα τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της⁸.

Αναλυτικότερα, τα μη λειτουργικά χαρακτηριστικά της σύγκρουσης ωθούν τους άμεσα εμπλεκόμενους στην ανάπτυξη στερεοτυπικών αντιλήψεων και προκαταλήψεων, που επιδρούν αρνητικά στη συνεργασία μεταξύ των ατόμων που ανήκουν στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα ή σε ανώτερη ιεραρχική θέση ή ακόμη και ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της εταιρείας. Αντιθέτως, τα λειτουργικά στοιχεία από τη μεριά τους επικεντρώνονται σε αντιπαλότητες αναφορικά με τα εργασιακά καθήκοντα, τις αρμοδιότητες των μελών μιας επιχείρησης και το αντικείμενο της εργασίας τους. Συνεπώς, τα μη λειτουργικά στοιχεία των συγκρούσεων επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στη λειτουργία μιας επιχείρησης, ενώ τα λειτουργικά στοιχεία επιδρούν θετικά στην επιτυχή πραγματοποίηση των σκοπών της ομάδας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, διότι συμβάλλουν στην προαγωγή του ανταγωνισμού, στην ενίσχυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων, στην επίτευξη αυξημένων επιπέδων αποδοτικότητας, αλλά και στην τελεσφόρα διαχείριση των προκλήσεων.

1.2 Τα είδη των συγκρούσεων

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης, οι συγκρούσεις με κριτήριο τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων μερών, διακρίνονται σε:

- **Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων**: αυτός ο τύπος σύγκρουσης ονομάζεται και δυαδική σύγκρουση και είναι απόρροια, τις περισσότερες φορές, προσωπικών διαφορών. Συνήθως, λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερα μέλη μιας εταιρίας, τα οποία εντάσσονται στο ίδιο ή σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια. Τέτοιες μορφές συγκρούσεων είναι και αυτές που εκδηλώνονται μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, που έχουν διαφορετικούς ρόλους, αρμοδιότητες και ευθύνες μέσα σε έναν οργανισμό.

⁸ Menon et al, 1996

- **Συγκρούσεις εντός ενός τμήματος ή μιας ομάδας:** αφορούν κυρίως ασυμφωνίες που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ή ενός τμήματος ή ακόμη και μεταξύ υποομάδων, που αποτελούν μέρος της ίδιας ομάδας. Τέτοιος τύπος σύγκρουσης είναι και αυτή που δημιουργείται μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας, που δεν συμφωνούν απόλυτα με τους κανόνες, τις αρχές, τη φιλοσοφία και τις αξίες στις οποίες στηρίζεται η επιτυχημένη λειτουργία αυτής.
- **Συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων ή των ομάδων:** αναφέρονται στις διαστάσεις απόψεων που προκύπτουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ή των ομάδων, που υπάρχουν μέσα σε μία επιχείρηση. Είναι γεγονός ότι αυτό το είδος σύγκρουσης δεν μπορεί να αποφευχθεί εύκολα, καθώς οι ομάδες ανταγωνίζονται έντονα για την εξασφάλιση των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, για την αποδοτική λειτουργία των ξεχωριστών τμημάτων μιας εταιρείας, υιοθετούνται αρκετές διαφορετικές μέθοδοι διοίκησης, που επιφέρουν σημαντικές συγκρούσεις, διακρίσεις και διαμάχες.

Βέβαια, εκτός από τις ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις, υφίστανται και οι ***συγκρούσεις που διεξάγονται μεταξύ ολόκληρων οργανισμών***. Τα εν λόγω είδη συγκρούσεων είναι κυρίως αποτέλεσμα του αυξημένου ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά και της έλλειψης ομοιομορφίας που εντοπίζεται στις δομές και τις ποικίλες διαδικασίες, που αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στη μεταξύ τους συνεργασία.

Επίσης, θα πρέπει να γίνει αναφορά και στην ***μονόπλευρη σύγκρουση***, που συνδέεται άμεσα με δύο διαφορετικές απόψεις, που πιθανότατα να εκφράσει το ίδιο άτομο. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης μπορεί να προκληθεί εξαιτίας της διαφορετικής ηθικής του ατόμου, σε σύγκριση με τις αξίες και τις προσδοκίες που έχει η εταιρεία στην οποία απασχολείται.

Επιπλέον, σύμφωνα με την ιεραρχική διάκριση των ατόμων που εμπλέκονται σε μία αντιπαλότητα, οι συγκρούσεις διαχωρίζονται σε:

- **Κάθετες συγκρούσεις:** πραγματοποιούνται μεταξύ ομάδων, που συγκαταλέγονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, όπως είναι για παράδειγμα οι συγκρούσεις ανάμεσα στους πωλητές και τους προϊσταμένους.

- **Οριζόντιες συγκρούσεις:** γίνονται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα, όπως είναι για παράδειγμα οι συγκρούσεις που εξελίσσονται μεταξύ των διευθυντών της ίδιας οικονομικής μονάδας.

Επιπρόσθετα, οι *συγκρούσεις* μπορεί να διαθέτουν *επίσημο* ή και *ανεπίσημο χαρακτήρα*. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκρούσεις επίσημου χαρακτήρα συσχετίζονται με παραβιάσεις τυπικών διαδικασιών στα πλαίσια μιας επιχείρησης⁹, ενώ οι συγκρούσεις ανεπίσημου περιεχομένου πραγματοποιούνται μεταξύ των ατόμων μιας οντότητας, που έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις, αρχές και αξίες, αναφορικά με την εκτέλεση ή την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης ενέργειας ή την αποτελεσματικότερη κατανομή των υπάρχοντων πόρων.

Μια ακόμη κατηγοριοποίηση της σύγκρουσης είναι η *σύγκρουση καθήκοντος*, κατά την οποία τα άτομα που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα εκφράζουν τις αντιθέσεις τους, ως προς το περιεχόμενο και την διαδικασία πραγματοποίησης καθορισμένων καθηκόντων, εξαιτίας των διαφορετικών τους απόψεων και η *σύγκρουση σχέσεων*, όπου η αντιπαράθεση των συμμετεχόντων μελών μιας ομάδας εστιάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών τους σχέσεων και αρκετές φορές συνοδεύεται από ένταση και δυσανασχέτηση¹⁰.

Τέλος, κάποιοι άλλοι συγγραφείς διακρίνουν περαιτέρω τις *συγκρούσεις* σε *υποκειμενικές* και *αντικειμενικές*¹¹. Οι υποκειμενικές συγκρούσεις αφορούν τις διαφορετικές ιδέες, γνώμες, πιστεύω και αξίες μεταξύ των συμμετεχόντων μελών μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι αντικειμενικές συγκρούσεις επικεντρώνονται στις διαφωνίες που συνδέονται στενά με μετρήσιμα μεγέθη, όπως είναι για παράδειγμα οι υλικοί πόροι και οι χρηματικές απολαβές.

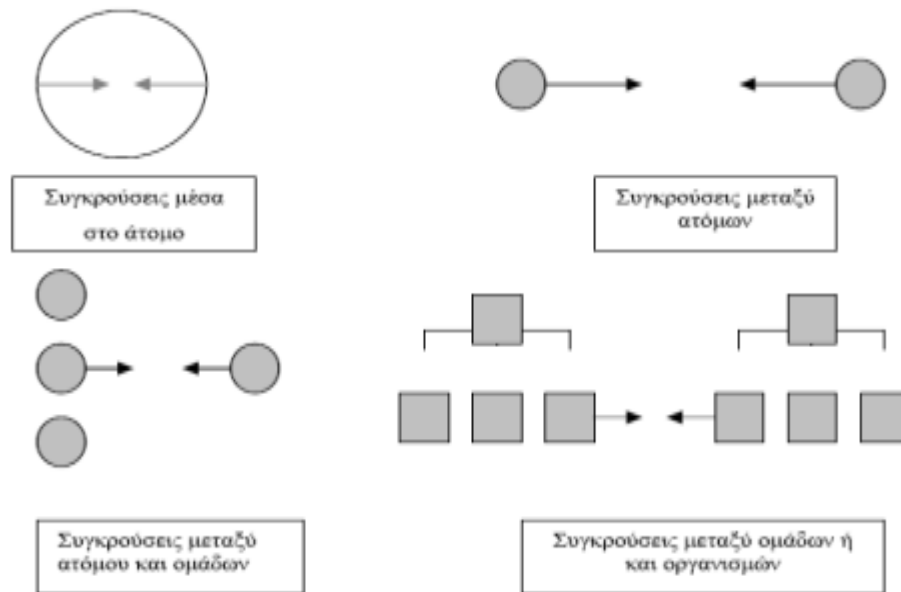
Στην παρακάτω εικόνα, απεικονίζονται και σχηματικά τα κυριότερα είδη των ενδοεταιρικών συγκρούσεων ή συγκρούσεων μεταξύ οργανισμών.

⁹ Jameson, 1999

¹⁰ Jehn, 1995, 1997

¹¹ Deutsch, 1973, 1990

Εικόνα 1. Τα είδη των συγκρούσεων



Πηγή: Stoner, 1989

1.3 Η διαδικασία ανάπτυξης της σύγκρουσης

Ο Thomas που θεωρεί ότι η συμπεριφορά σχετίζεται άμεσα με τις προθέσεις των ατόμων, υπέδειξε πέντε στάδια στην εξέλιξη μιας σύγκρουσης¹².

Στο πρώτο στάδιο υφίσταται μία σύγκρουση, που δεν γίνεται άμεσα αντιληπτή. Παρόλο που δεν γίνεται εγκαίρως κατανοητή, δυνητικά η σύγκρουση υπάρχει και εστιάζει κυρίως σε κάποιες αδυναμίες, όπως είναι για παράδειγμα οι αποκλίσεις στους στόχους των απασχολούμενων και της διοίκησης, η άμεση και στενή αλληλεξάρτηση, τα μη εγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης και οι διάφορες πηγές ανταγωνισμού. Αρχίζει άρα από τη στιγμή που η σύγκρουση γίνεται αισθητή από το ένα εμπλεκόμενο μέρος.

¹² Σαχινίδης & Ακριβός, 2000

Στο επόμενο στάδιο, που είναι το δεύτερο, τόσο η διοίκηση όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, μπορούν πλέον να αντιληφθούν τη σύγκρουση. Επιχειρούν στη συνέχεια να εντοπίσουν τις κύριες αιτίες που τη δημιούργησαν, θέτοντας ερωτήματα και υποδεικνύοντας ο ένας στον άλλον να τροποποιήσει τις απόψεις του, προκειμένου να εξευρεθεί μία διαλλακτική λύση και να επέλθει μία συμφωνία. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην διαχείριση και επίλυση μιας σύγκρουσης, καθώς αυτά είναι σε θέση να επιδράσουν στην εύλογη αντίδραση των ανθρώπων για την αποτελεσματική αντιμετώπισή της.

Στο τρίτο στάδιο, η σύγκρουση γίνεται αισθητή σε σημαντικό βαθμό και ταυτόχρονα μια διάσταση συναισθηματικού περιεχομένου έρχεται να συμπληρώσει το υπάρχον πρόβλημα. Οι συμπεριφορές στο στάδιο αυτό καθορίζονται πλέον με κύριο κριτήριο τη διαφύλαξη των ατομικών συμφερόντων και παράλληλα η απόδοση της εταιρείας ακολουθεί φθίνοντα ρυθμό. Οι προθέσεις αναδεικνύονται ξεκάθαρα και είναι αυτές που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και τις μελλοντικές αποφάσεις για κάποια ενδεχόμενη ενέργεια. Στην περίπτωση που το ένα μέλος επιχειρεί να εξυπηρετήσει και τα συμφέροντα του αντίπαλου μέλους, τότε υπάρχει συνεργατικότητα, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, γίνεται λόγος για αυτοπεποίθηση.

Στο τέταρτο στάδιο, εμφανίζεται ο όρος **συμπεριφορά**. Ο όρος αυτός αναφέρεται σε μία ενέργεια που μπορεί να γίνει ή λόγια που εκφράζονται από το ένα μέλος και τα οποία συνιστούν βασικό ερέθισμα αντίθεσης του άλλου εμπλεκόμενου μέρους. Η συγκεκριμένη αντίδραση μπορεί να εξελιχθεί μέσα από τα τρία παρακάτω στάδια κλιμάκωσης¹³:

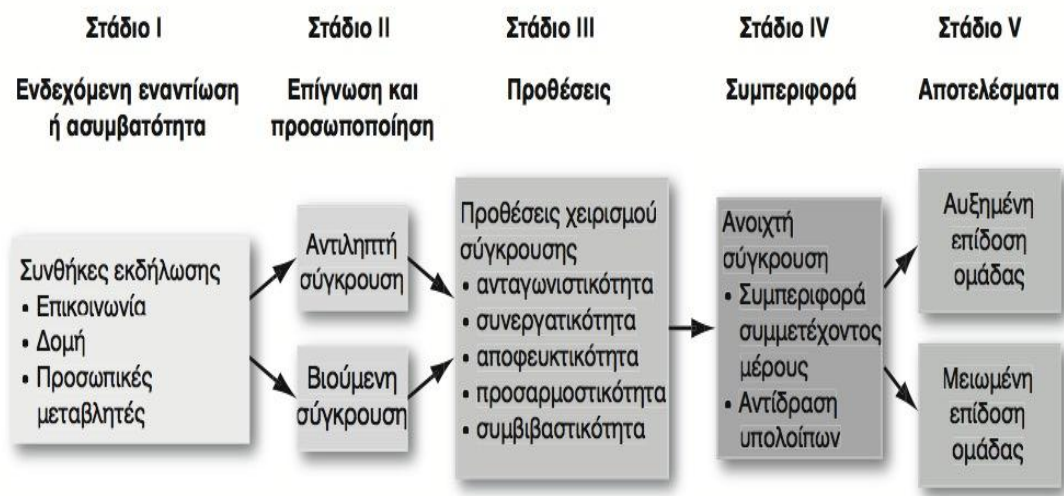
- **Λογική και έλεγχος.** Στη φάση αυτή τα συμμετέχοντα μέλη εξακολουθούν να βρίσκονται σε άμεση και συνεχή επικοινωνία και να συνεργάζονται, επιχειρώντας να εντοπίσουν μια κατάλληλη λύση στο πρόβλημα, χωρίς να εκδηλωθούν όμως αρκετές προστριβές.
- **Διακοπή της σχέσης.** Στη συγκεκριμένη φάση κυριαρχεί αυξημένη ένταση, απουσία εμπιστοσύνης και έλλειψη αλληλοεκτίμησης και το κάθε άτομο που μετέχει στη σύγκρουση, καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια να εντοπίσει μία ιδανική λύση από μόνο του.

¹³ Glasl, 1982

- **Επιθετικότητα και καταστροφή.** Στην εν λόγω φάση επικρατεί το συναίσθημα. Το κάθε μέλος επιχειρεί με κάθε τρόπο να καταστήσει ανάξιο το άλλο, ακόμη και αν αυτό συνεπάγεται αξιοσημείωτο κόστος και για το ίδιο.

Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο εξάγονται τα αποτελέσματα. Υπάρχει πιθανότητα να εντοπιστεί κάποια λύση, μπορεί να καταλήξουν σε αδιέξοδο ή και να προκληθούν άλλου είδους επιπτώσεις. Για παράδειγμα, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ενδεχομένως να προχωρήσουν σε μαζικές απολύσεις απασχολουμένων, να προβούν σε σημαντικές μειώσεις μισθών, να περιορίσουν αρκετά τις επιπλέον ώρες εργασίας ή ακόμη και να συρρικνώσουν τις πρόσθετες αποδοχές των εργαζομένων στις διάφορες επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους, είναι πολύ πιθανό να αντιδράσουν με την οργάνωση απεργιών, με την πραγματοποίηση στάσεων εργασίας ή να εκδηλώσουν έντονη αδιαφορία για το παραγόμενο έργο. Βέβαια, υπάρχει και το ενδεχόμενο η σύγκρουση να έχει ήδη ξεσπάσει και με κάποιο τρόπο τα φλέγοντα θέματα να έχουν επιληφθεί, είτε με την συνεισφορά και τη βοήθεια τρίτων ατόμων είτε με αμοιβαίους συμβιβασμούς. Αν δεν βρεθεί όμως η αιτία της σύγκρουσης, προκειμένου να αντιμετωπιστεί πλήρως, το ίδιο σενάριο θα επανέλθει και θα συνεχίσει να επαναλαμβάνεται στην οντότητα κατά περιόδους.

Εικόνα 2. Τα πέντε στάδια των συγκρούσεων



Πηγή: Robbins & Judge, 2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Ο ορισμός της Ναυτιλιακής Επιχείρησης

Οι Ναυτιλιακές Εταιρείες όπως και κάθε οικονομική οντότητα, συνιστούν «οικονομικές μονάδες, οι οποίες χρησιμοποιούν τους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να επιτύχουν τη βέλτιστη κερδοφορία, παρέχοντας μεταφορικές υπηρεσίες, μέσω θαλάσσης¹⁴».

Βασική δραστηριότητα των Ναυτιλιακών Εταιρειών είναι η αξιοποίηση ενός ή και περισσότερων πλοίων, με απώτερο σκοπό να πραγματοποιηθούν τόσο άμεσα, όσο και έμμεσα κέρδη. Αναφορικά με τις δευτερεύουσες δραστηριότητές τους, αυτές αφορούν την «κατασκευή - ναυπήγηση των πλοίων», την επισκευή τους, τη ναυτική ασφάλιση, την εργασία της πρακτόρευσης, καθώς και την στελέχωση των πλοίων με το κατάλληλο προσωπικό¹⁵.

Με κριτήριο το αντικείμενο εργασιών μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας, υπάρχουν οι ακόλουθες κύριες μορφές¹⁶:

- **Επιχειρήσεις εκμετάλλευσης επιβατηγών πλοίων.**
- **Επιχειρήσεις εκμετάλλευσης φορτηγών πλοίων.**
- **Μικτές μεταφορικές επιχειρήσεις.**

Όσον αφορά τώρα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μία Ναυτιλιακή Εταιρεία και την κάνουν να διαφέρει από μία επιχείρηση ξηράς, αυτά είναι τα εξής¹⁷:

- Τα **κεφάλαια**, που στην περίπτωση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, είναι τεράστια, εξαιτίας της υψηλής αξίας απόκτησης των πλοίων.

¹⁴ Μεταξάς, 1988

¹⁵ Μακρή, 2016

¹⁶ Μακρή, 2016

¹⁷ Μακρή, 2016

- Το **Ανθρώπινο Κεφάλαιο**, διότι η αξιοποίηση ενός πλοίου προϋποθέτει τις περισσότερες φορές ειδικευμένο προσωπικό, το οποίο λαμβάνει υψηλότερες απολαβές, σε σύγκριση με τις αμοιβές των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ξηράς.
- Η **διαφοροποίηση σε γεωγραφικό επίπεδο**, εφόσον το πλοίο απέχει αρκετά από την έδρα της εταιρείας και αυτό συνεπάγεται υψηλότερες δαπάνες εκμετάλλευσης.
- Τα **ασφάλιστρα των πλοίων**, καθώς ελλοχεύουν αρκετοί κίνδυνοι για σοβαρά ατυχήματα και πιθανές απώλειες, που δεν υφίστανται στις επιχειρήσεις ξηράς σε τόσο μεγάλο βαθμό.
- Το **παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον** στο οποίο δραστηριοποιούνται, όπου γίνονται έντονες και συχνές μεταβολές, οι οποίες επηρεάζουν πολλές φορές το συνολικό κόστος.

2.2 Οι σημαντικότεροι στόχοι σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Είναι γεγονός ότι ο προσδιορισμός των στόχων σε μία οντότητα είναι ζωτικής σημασίας για την ίδια, καθώς κατευθύνει καθοριστικά τη Διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και συνεισφέρει επιπρόσθετα και στην υιοθέτηση της μακροπρόθεσμης πολιτικής της¹⁸.

Συνεπώς, στα πλαίσια μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας, οι καθιερωμένοι στόχοι συνοψίζονται ως εξής¹⁹:

- **Η επίτευξη της κερδοφορίας.**
- **Η αυξημένη αποτελεσματικότητα.**
- **Η επιδίωξη σταθερότητας σε οικονομική βάση.**
- **Η δυνατότητα ευελιξίας για επιλογή ανάμεσα σε ποικίλες κατηγορίες πλοίων.**
- **Η προσδοκία για υψηλή ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες.**
- **Η ανάληψη της κοινωνικής ευθύνης (μόλυνση και διαφύλαξη του περιβάλλοντος).**
- **Η συνεχιζόμενη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.**

¹⁸ Μπουραντάς, 2002

¹⁹ Γουλιέλμος, 2004

- **Η αναβάθμιση των λειτουργιών τους σε διοικητικό επίπεδο.**

Μερικοί επιπρόσθετοι στόχοι σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση, μπορεί να είναι και οι παρακάτω²⁰:

- **Ο περιορισμός του κόστους.**
- **Η ποιοτική αναβάθμιση των πλοίων της.**
- **Η πραγματοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, προκειμένου να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική στον σύνθετο αυτό κλάδο που ανήκει.
- **Ο εκσυγχρονισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών της.**

Κλείνοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι κάποιοι επιπλέον στόχοι μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας, είναι και οι ακόλουθοι²¹:

- **Η εξασφάλιση σταθερότητας αλλά και η ενίσχυση της επιχείρησης στον Ναυτιλιακό Τομέα.**
- **Η ανάπτυξη περαιτέρω δράσεων στον εξελισσόμενο Τουριστικό Τομέα.**
- **Η απόκτηση των αναγκαίων εταιρικών κεφαλαίων, σε ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους για την επιχείρηση.**
- **Η αποδοτική εκμετάλλευση των παρεχόμενων ευκαιριών στον τομέα της Ναυτιλίας.**
- **Η έγκαιρη ανταπόκριση στις ραγδαίες αλλαγές του Περιβάλλοντος της Ναυτιλίας.**

Θα πρέπει να επισημανθεί τέλος ότι οι σκοποί της επίτευξης του κέρδους, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικής σταθεροποίησης, είναι οι σπουδαιότεροι για μία Ναυτιλιακή Εταιρεία.

2.3 Η κατηγοριοποίηση των Ναυτιλιακών Εταιρειών

Οι Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, ανάλογα με τη νομική τους μορφή, διακρίνονται σε²²:

²⁰ Γουλιέλμος, 2004

²¹ Αποστολοπούλου, 2008

²² Παλαιοθοδώρου, 2017

- **Ατομική επιχείρηση και Προσωπική εταιρεία:** αποτελούν μη συνηθισμένες μορφές Ναυτιλιακής Εταιρείας, διότι οι εταιρικοί κίνδυνοι είναι σοβαροί και οι ευθύνες οικονομικής φύσεως αρκετά μεγάλες.
- **Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης:** συνιστά μία μορφή Ναυτιλιακής Εταιρείας, που συναντάται πολύ συχνά και έχει ως αντικείμενο εργασιών της τη διαχείριση, τη μίσθωση και τη χρησιμοποίηση αλλότριων πλοίων.
- **Ανώνυμη Εταιρεία:** οι περισσότερες Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις προτιμούν αυτή τη Νομική Μορφή.
- **Ειδική Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία:** αποτέλεσε έναν καινούργιο τύπο Ναυτιλιακής Επιχείρησης, που προέκυψε ως απόρροια της υιοθέτησης του Ν.Δ. 2687/1953.
- **Συμπλοιοκτησία:** στην περίπτωση αυτή ένα πλοίο ανήκει σε αρκετούς πλοιοκτήτες, που προβαίνουν σε αμοιβαία εκμετάλλευση αυτού.
- **Ναυτική Εταιρεία:** διαμορφώθηκε το 1979, με στόχο την πλοιοκτησία, τον εφοδιασμό των πλοίων με τα απαραίτητα όργανα, την κυριότητα και την διακυβέρνηση πλοίων ελληνικών αλλά και αλλότριων, κρατώντας πάντοτε την ελληνικότητα του πλοίου.
- **Η Εταιρεία Επενδύσεων στην Ποντοπόρο Ναυτιλία:** πρόκειται για ανώνυμη εταιρεία, με μοναδικό σκοπό την υλοποίηση επενδύσεων στην ποντοπόρο ναυτιλία.

Μία άλλη διάκριση των Ναυτιλιακών Εταιρειών, που συνθέτουν τον ευρύτερο τομέα της ποντοπόρου και ελεύθερης ναυτιλίας, η οποία καταλαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό της διεθνούς αγοράς είναι²³:

- **Πλοιοκτήτριες εταιρείες:** στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται τα πλοία για λόγους οικονομικής και φορολογικής ασφάλειας.
- **Διαχειρίστριες εταιρείες:** αποτελούν εταιρείες που διαχειρίζονται πλοία, με τη συμφωνία βέβαια να λαμβάνουν χρηματικό ποσό για την εργασία αυτή.
- **Μεσίτες:** σε γενικές γραμμές οι Ναυτιλιακές Εταιρείες που αναλαμβάνουν την δραστηριότητα των μεσιτών, δρουν ως μεσολαβητές των ποικίλων αγορών. Η προμήθεια που λαμβάνεται είναι επί του συμφωνημένου ποσού και ασχολούνται με την παροχή διαπραγματεύσεων, αλλά και τεχνογνωσίας.

²³ Βλάχος, 2011

- **Επιχειρήσεις εκμετάλλευσης και διανομής:** συνιστούν εταιρείες, που στην πραγματικότητα δραστηριοποιούνται ως μεταπωλητές καυσίμων και λιπαντικών και οι οποίες προμηθεύονται από τις διάφορες επιχειρήσεις πετρελαιοειδών και παραδίδουν στο πλοίο.
- **Προμηθευτές:** σε αυτή τη μορφή Ναυτιλιακών Εταιρειών, εμπεριέχονται οι προμηθευτές ανταλλακτικών και οι προμηθευτές ποικίλων αναλώσιμων στοιχείων και τροφίμων.
- **Επιχειρήσεις επάνδρωσης πλοίων:** οι Ναυτιλιακές Εταιρείες αυτού του είδους λειτουργούν συχνά με προκαθορισμένη μεσιτεία και η ενασχόλησή τους επικεντρώνεται στην στελέχωση των πλοίων.
- **Ναυτιλιακοί πράκτορες:** πρόκειται για εταιρείες που ασχολούνται με τη μεταφορά φορτίων ως μεσίτες, που διαμεσολαβούν ανάμεσα σε μεταφορικές και Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις. Επίσης, εκτελούν και διάφορες επιπρόσθετες ναυτιλιακές εργασίες γραφειοκρατικού χαρακτήρα.

2.4 Τα Τμήματα των Ναυτιλιακών Εταιρειών

Τα Τμήματα από τα οποία απαρτίζονται τις περισσότερες φορές οι Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, είναι τα εξής:

1. **Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations Department).** Αποτελεί το πιο καίριο τμήμα μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας. Εποπτεύει τη λειτουργία των πλοίων της εταιρείας, για να διαπιστώσει αν αυτή είναι όπως πρέπει (αναπλήρωση εφοδίων, υποστήριξη τεχνικής φύσεως κ.ά.). Έρχεται επίσης σε άμεση επικοινωνία με το Τμήμα Ναυλώσεων, για να συνεννοηθεί για το ζήτημα των ναυλώσεων.

Επιπλέον, έχει στενή αλληλεπίδραση με τους Πλοιάρχους, ενημερώνοντας τους εγκαίρως για τα ταξίδια που θα ακολουθήσουν, τα ακόλουθα φορτία, τη σημασία που θα πρέπει να δώσουν στις προϋποθέσεις των ναυλοσυμφώνων κλπ.

Φροντίζει ακόμη άμεσα για τη διευθέτηση κρίσιμων και ξαφνικών ζητημάτων, που ενδέχεται να προκύψουν σε κάποιο πλοίο, όπως είναι για παράδειγμα μία σύγκρουση ή το χτύπημα ενός ναυτικού.

- 2. Τμήμα Λογιστηρίου (Accounting and Finance Department).** Το συγκεκριμένο τμήμα διευθετεί κυρίως τις πληρωμές της Ναυτιλιακής Επιχείρησης προς τους τρίτους και τις διάφορες υποχρεώσεις της σε προμηθευτές, ασφαλιστικές εταιρείες κ.ά. Ειδικότερα, παρέχει χρηματικά ποσά στους ναυτικούς, καθώς και στα μέλη των οικογενειών τους. Χορηγεί μετρητά στους κυβερνήτες των πλοίων, για να καλύψουν τις διάφορες απευθείας πληρωμές στο πλήρωμα, αλλά και τις λοιπές οφειλές στο λιμάνι. Επίσης, ρυθμίζει και τακτοποιεί τα διάφορα χρέη προς τις τράπεζες και τη σταδιακή εξόφληση των τραπεζικών δανείων. Επιπλέον, ασχολείται με τη διαχείριση των εσόδων (π.χ. ναύλοι), αλλά και την είσπραξη των απαιτήσεων (π.χ. από φορτωτές, χρεώστες κ.ά.). Αρμοδιότητα ακόμη του λογιστηρίου είναι να προβαίνει σε εκτύπωση των εσόδων, των δαπανών, καθώς και των υποχρεώσεων, σε μηνιαία βάση, προκειμένου να ενημερώνει την Κεντρική Διοίκηση και να είναι σε θέση και αυτή από τη δική της μεριά, να καταστρώνει το εταιρικό πλάνο της Ναυτιλιακής Επιχείρησης.
- 3. Τμήμα Πληρωμάτων (Crew Department).** Η κύρια ασχολία του εν λόγω τμήματος είναι η επιλογή των κατάλληλων πληρωμάτων, για την στελέχωση των πλοίων. Για να συμφωνήσουν ότι ένας ναυτικός πληροί τις προϋποθέσεις για πρόσληψη και ότι είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις συνθήκες εργασίας σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία, απαιτείται να γίνει ενδελεχής έλεγχος όλων των αναγκαίων εγγράφων, ακολουθώντας τους διεθνείς κανονισμούς. Επιπρόσθετα, το τμήμα αυτό φυλάσσει όλα τα απαραίτητα αρχεία των ναυτικών και μεριμνά για τον επαναπατρισμό τους.
- 4. Τμήμα Ασφαλίσεων (Insurance Department).** Το συγκεκριμένο τμήμα είναι αρμόδιο για την έγκαιρη διαχείριση, διευθέτηση και διεκδίκηση απαιτήσεων κατά των ατόμων που έχουν υπογράψει σύμβαση μεταφοράς με την πλοιοκτήτρια εταιρεία, για εξεύρεση ανεξόφλητων συμβολαίων ναύλων. Επίσης, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του είναι και η ασφαλιστική κάλυψη των πλοίων και για το λόγο αυτό αποστέλλει προσφορές στις ασφαλιστικές, προκειμένου να εξασφαλίσει ευνοϊκούς όρους συμβολαίων, στην βέλτιστη δυνατή τιμή. Διενεργεί ακόμη στενό έλεγχο στην πορεία της διασφάλισης των ασφαλιστικών απαιτήσεων και δρομολογεί τις διαδικασίες είσπραξης των ασφαλιστικών αποζημιώσεων, για τις διάφορες ζημιές των πλοίων.
- 5. Νομικό Τμήμα (Legal Department).** Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο αρχικά για την διεκπεραίωση των διεργασιών που απαιτούνται, έτσι ώστε να τεθεί σε

λειτουργία μία Ναυτιλιακή Εταιρεία. Επιπλέον, ασχολείται με τις συμφωνίες της Ναυτιλιακής Επιχείρησης με τα Τραπεζικά Ιδρύματα, σχετικά με το ζήτημα της χρηματοδότησης για απόκτηση πλοίων, καθώς και με τις ενδεχόμενες διεκδικήσεις από ναυλωτές και ασφάλειες, σε συνεργασία με το παράρτημα των ασφαλιστικών απαιτήσεων.

Κεφάλαιο 3. ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥΣ

3.1 Εισαγωγή

Οι Ναυτιλιακές Εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες σε καθημερινή βάση με ζητήματα, που σχετίζονται με την κατανόηση, την επικοινωνία, αλλά και την συνεργασία, τα οποία στη συνέχεια καταλήγουν στη δημιουργία καταστάσεων έντονης αναστάτωσης και αποδιοργάνωσης.

Στις μέρες μας, οι συγκρούσεις αποτελούν ένα φυσικό φαινόμενο, που δεν είναι εύκολο να αποτραπεί στα πλαίσια μιας οντότητας. Το ίδιο συμβαίνει λοιπόν και στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις. Ωστόσο, εξειδικευμένοι άνθρωποι που διαθέτουν ειδικές γνώσεις και πολυετή εμπειρία στη διοίκηση συγκρούσεων, είναι σε θέση να εφαρμόσουν μια επιτυχημένη διαδικασία επίλυσης των κρίσιμων αυτών ζητημάτων, εντός και εκτός από την Ναυτιλιακή Εταιρεία. Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι η αποδοτική διοίκηση συγκρούσεων ενισχύει την κινητοποίηση, βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και προάγει την αποτελεσματικότητα, καθώς και την ατομική και ομαδική ανάπτυξη²⁴.

Συνεπώς, οι συγκρούσεις στο χώρο μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας είναι έντονες, συχνές και ανεξέλεγκτες. Η διοίκηση συγκρούσεων λοιπόν, αποτελεί μια θεμελιώδη διάσταση μιας αποτελεσματικής και συντονισμένης ομάδας. Στην περίπτωση που τα άτομα μιας ομάδας ή ένα τμήμα μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας θεωρήσει ότι τα συμφέροντα του απειλούνται, δημιουργείται δυσκολία αλληλεπίδρασης, η οποία συμβάλλει σε σφοδρή αντιπαράθεση και σύγκρουση. Εάν η σύγκρουση δεν επιλυθεί αποτελεσματικά, τότε οι επιπτώσεις στην εταιρεία θα καταλήξουν να είναι αρνητικές,

²⁴ Rahim, 1986

προκαλώντας παράλληλα και έντονη δυσαρέσκεια, ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη²⁵.

Πιο συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις που πυροδοτούνται εντός μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας, μπορεί να είναι ενδο-οργανωσιακές, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αντικρουόμενες ομάδες ή τμήματα στο εσωτερικό της εταιρείας, καθώς και στα πλαίσια του ίδιου τμήματος, να υποκρύπτεται η σύγκρουση, ανάμεσα στους απασχολούμενους.

Επομένως, σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση, είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι να συνεργάζονται δημιουργικά, για να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να επιλύουν ολοκληρωτικά τα ζητήματα που ανακύπτουν, χωρίς να ακολουθούν την πολιτική αποκομίζω – χάνω, για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

Άρα, οι Ναυτιλιακές Εταιρείες είναι αναγκαίο να χορηγούν θετικές ενισχύσεις, προκειμένου οι προϊστάμενοι ή οι ηγέτες να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους, που χρειάζονται από καθορισμένες εργασίες. Η παροχή κατάλληλης και εξειδικευμένης κατάρτισης στα διευθυντικά στελέχη, μπορεί να έχει μειωμένη αξία, όταν καλείται να ενδυναμώσει τη συναισθηματική νοημοσύνη των ανώτερων αυτών στελεχών.

Απαιτούνται επιπλέον καλά οργανωμένες αλλαγές στο σχεδιασμό μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας, οι οποίες προϋποθέτουν αποκέντρωση και λιγότερο σύνθετες δομές. Αυτές οι μεταβολές στον οργανωτικό προγραμματισμό, σε συνδυασμό με την θετική ενδυνάμωση, θα συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό, έτσι ώστε η διοίκηση να αποκομίσει συναισθηματικές ικανότητες και να βελτιώσει την χαρισματική ηγεσία, που είναι απαραίτητη για την τόνωση της εργασιακής απόδοσης, παρακινώντας τους υπαλλήλους να ενισχύσουν τον τρόπο ενοποίησης και δέσμευσης, με απώτερο στόχο την επίλυση των συγκρούσεων, μέσα στις Ναυτιλιακές Εταιρείες.

3.2 Οι λόγοι των συγκρούσεων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Είναι υποχρέωση του προϊσταμένου σε μια Ναυτιλιακή Εταιρεία να αναζητήσει τις κυριότερες πηγές συγκρούσεων, προκειμένου να τις περιορίσει. Δεν υπάρχει καμία

²⁵ Menon et al, 1997

αμφιβολία ότι υφίστανται αρκετές αιτίες, που ωθούν σε μία σύγκρουση σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση. Κάποιοι από τους βασικότερους λόγους συγκρούσεων, είτε μεταξύ των εργαζομένων είτε μεταξύ τμημάτων, παρατίθενται στη συνέχεια²⁶:

- Αποκλίσεις στις απόψεις μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων, οδηγούν σε ξεχωριστές πεποιθήσεις και ασυμφωνίες ως προς τη μέθοδο διαχείρισης των προβλημάτων.
- Οι ανεπαρκείς πόροι που κατέχει μια Ναυτιλιακή Εταιρεία, δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις ανάγκες όλων των υπαλλήλων.
- Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και των υφισταμένων, που χρειάζεται από κοινού προσπάθεια για να λυθεί αποδοτικά.
- Η άνιση μεταχείριση από τους προϊσταμένους, μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις και αντιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση, που επιδιώκουν έτσι την άμεση βελτίωσή της.
- Ο μη αποδοτικός συντονισμός και η μειωμένη συνεργασία μεταξύ των διευθυντών των τμημάτων σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία, οι οποίοι μερικές φορές θέτουν στόχους, που μπορεί να είναι χρήσιμοι για το τμήμα τους, αλλά έρχονται σε αντίθεση με τη γενικότερη κουλτούρα και τους σκοπούς της επιχείρησης.
- Στο Τμήμα Γραμματείας αρκετές φορές, οι εργαζόμενοι δεν συνεργάζονται εποικοδομητικά μεταξύ τους και έτσι δημιουργείται μια τμηματική αφοσίωση και ένας τμηματικός ανταγωνισμός, με αποτέλεσμα οι απασχολούμενοι να δίνουν σημασία αποκλειστικά και μόνο στα έξοδα που σχετίζονται με το τμήμα τους και να αμελούν τις δαπάνες της επιχείρησης, συνολικά.
- Δεν είναι λίγες οι φορές που τα στελέχη στα πλοία, διαμαρτύρονται ότι οι επιχειρήσεις δεν κατανοούν αρκετά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και απαιτούν πράγματα από αυτούς, που υπερβαίνουν συχνά τις δυνατότητές τους.
- Τα άτομα που εργάζονται στο Λογιστήριο, εκφράζουν επίσης συχνά δυσαρέσκεια και κούραση, καθώς απασχολούνται κατά βάση με έναν τομέα και έτσι χάνουν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν όλο το λογιστικό κύκλωμα εργασιών. Αυτό προκαλεί εμπόδια στη σωστή συνεργασία μεταξύ τους και κατά συνέπεια συγκρούσεις.
- Τέλος, συγκρούσεις δημιουργούνται και από το γεγονός ότι τα πλοία βρίσκονται σε τεράστια απόσταση από την κεντρική έδρα της Ναυτιλιακής Επιχείρησης, με

²⁶ Mullins, 1996

άμεση συνέπεια να καθίσταται ανέφικτη σε πολλές περιπτώσεις ακόμη και η επικοινωνία.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι όλα τα παραπάνω αίτια και αφορμές συγκρούσεων σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία, θα πρέπει να επιλυθούν με αποτελεσματικό, ορθό και συντονισμένο τρόπο.

3.3 Οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Για όλες ανεξαιρέτως τις οντότητες, όπως και για την περίπτωση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, είναι ακατόρθωτο να εξαλειφθούν πλήρως οι συγκρούσεις. Εξάλλου, οι διευθυντές που επιχειρούν να μειώσουν τη σύγκρουση δεν θα επικρατήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, διότι αυτοί που την διοικούν ορθά, θα αποκομίσουν οργανωτικά πλεονεκτήματα και ατομική – ηθική ικανοποίηση²⁷. Επίσης, οι υπάλληλοι τους και οι εταιρείες στις οποίες εργάζονται, είναι περισσότερο πιθανό να ακολουθήσουν πετυχημένη πορεία.

Συνεπώς, στη διαδικασία αντιμετώπισης της σύγκρουσης, η συνεργασία δύναται να λάβει τη μορφή εξεύρεσης αντιπαραθέσεων, να γνωρίσει τα ενδιαφέροντα των άλλων και να οδηγήσει στην αποτελεσματική επίλυση κάποιων καταστάσεων, οι οποίες σε άλλη περίπτωση θα συνέβαλαν σε έντονο ανταγωνισμό ή είναι πιθανόν να εντοπίσει τρόπους διαχείρισης, που συνεισφέρουν στην παραγωγή ωφέλιμων αποτελεσμάτων²⁸.

Εξάλλου, η συνεργασία είναι χωρίς την παραμικρή αμφιβολία αποδεκτή στη διοίκηση συγκρούσεων και μπορεί να συμβάλλει σε επιτυχίες. Παρά το γεγονός ότι η συνεργασία χρειάζεται χρόνο και αμοιβαία προσπάθεια από τις δύο συμμετέχουσες πλευρές, προϋποθέτει επιπλέον άριστες διαπροσωπικές εμπειρίες, άμεση επικοινωνία, εκτίμηση και υποστήριξη και από τα δύο μέρη. Καταλήγοντας άρα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα άτομα που εργάζονται σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία, μπορεί να το θεωρούν ως σημαντική ευκαιρία, να αξιοποιούν τη συνεργατική σχέση, για να λύνουν τις διαφωνίες τους.

²⁷ Darling & Fogliasso, 1999

²⁸ Zhenzhong, 2007

Επιπλέον, σε μια Ναυτιλιακή Εταιρεία, θα πρέπει να ακολουθείται η στρατηγική της ανοιχτής επικοινωνίας και συζήτησης, έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα το προσωπικό της επιχείρησης, να εκφράζει με άνεση τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες του, προκειμένου να εντοπιστεί μία κατάλληλη λύση σε αυτές.

Η αποτελεσματική επικοινωνία όπως είναι φυσικό, είναι αναγκαία μεταξύ των εργαζομένων στις Ναυτιλιακές Εταιρείες, διότι μέσω αυτής είναι εφικτή η αποδοτική λειτουργία τους.

Στις Ναυτιλιακές Εταιρείες, η επικοινωνία μπορεί να λάβει είτε λεκτική μορφή είτε μη λεκτική και είναι απαραίτητο τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη να δώσουν έμφαση στο πώς αυτή δύναται να ερμηνευτεί από τους υπάλληλους της επιχείρησης.

Η σημαντικότητα της επικοινωνίας από τη μια πλευρά, αλλά και οι δυσκολίες που ανακύπτουν από την άλλη πλευρά, μέσα στη Ναυτιλιακή Εταιρεία, καθιστούν απαραίτητη την καταβολή μεγάλων προσπαθειών από μεριάς διοικητικών στελεχών, έτσι ώστε να αναβαθμίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, προκειμένου να αλληλεπιδρούν αποδοτικά, στα πλαίσια άσκησης των καθημερινών τους αρμοδιοτήτων και να μην εκδηλώνονται συγκρούσεις.

Η διαρκής βελτίωση της επικοινωνίας εντός μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας, αναφέρεται στις ακολουθούμενες πρακτικές και διαδικασίες, τόσο σε διαπροσωπική βάση όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Η ειλικρίνεια, τα ιδανικά μέσα, η εκτίμηση στο συνομιλητή, καθώς και η στρατηγική της άμεσης και ανοιχτής αλληλεπίδρασης, αναβαθμίζουν την επικοινωνία, η οποία συνεισφέρει αρκετά στην εναρμόνιση των επιδιώξεων των εμπλεκόμενων μερών και στην αποφυγή των συγκρούσεων.

Επομένως, οι κύριοι στόχοι της επικοινωνίας, στα πλαίσια μιας Ναυτιλιακής Επιχείρησης, είναι οι εξής:

- Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων όλων των απασχολούμενων, με απώτερο σκοπό την πραγματοποίηση του συνολικού έργου της οντότητας.
- Η διαμόρφωση ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας και η επικράτηση ενός δημιουργικού και συνεργατικού πνεύματος εργασίας, για την επίτευξη του έργου της εταιρείας και την πραγμάτωση των βασικών στόχων της.

Έτσι, η πλειοψηφία των ηγετικών ατόμων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση, θεωρούν την επικοινωνία ύψιστης σημασίας, καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται η εμπιστοσύνη,

ο σεβασμός, η κατανόηση μεταξύ των απασχολούμενων και διασφαλίζεται η ανάπτυξη ενός κλίματος ιδανικής συνεργασίας, τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ αυτών και των ανώτερων διοικητικών στελεχών.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να υπάρχει άμεση συνεργασία ανάμεσα στους Διευθυντές των Τμημάτων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση, η οποία θα ενισχύει και θα παροτρύνει τους υφισταμένους τους να έρχονται σε στενή επικοινωνία, με το Τμήμα Προσωπικού της εταιρείας, για τα διάφορα ζητήματα, που σχετίζονται με ενοχλητικές συνθήκες και καταστάσεις στο χώρο εργασίας.

Σπουδαίο ακόμη για μια Ναυτιλιακή Εταιρεία είναι να μπορεί να παράγει καινούργια γνώση, που θα συμβάλλει εν τέλει στην υλοποίηση αξιόλογων καινοτομιών²⁹. Το βασικό προτέρημα της Ναυτιλιακής Εταιρείας, που είναι η αποτελεσματική ανταπόκρισή της στις ραγδαίες εξελίξεις, ενδεχομένως τώρα να βρίσκεται σε υποδεέστερη θέση. Η γνώση διαδραματίζει αξιόλογο ρόλο στην εξασφάλιση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επίλυση των σοβαρών ζητημάτων, με απόλυτη επιτυχία. Η γνώση βέβαια δύναται να κτιστεί από μόνη της, αλλά χρειάζεται αυξημένη συνεργασία με όλα τα άτομα που εργάζονται στα διάφορα τμήματα της Ναυτιλιακής Επιχείρησης, κάτω από ιδανικές συνθήκες. Έτσι, ανταλλάσσονται ιδέες, απόψεις και παρατηρήσεις μεταξύ των απασχολούμενων, διαμορφώνονται καινούργιες οπτικές γωνίες με την ανοιχτή συζήτηση, με άμεσο επακόλουθο να λύνονται επιτυχώς κρίσιμα ενδοεπιχειρησιακά ζητήματα.

Ιδιαίτερα σημαντικό επίσης είναι να λύνονται τα παράπονα των απασχολούμενων σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία με γρήγορους ρυθμούς, προκειμένου να μην ακολουθήσουν δυσάρεστες συνέπειες στη συνεργασία τους με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, στην απόδοσή τους, αλλά και στο ηθικό τους³⁰.

²⁹ Γουλιέλμος, 2004

³⁰ Χυτήρης, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥΣ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

4.1 Οι μέθοδοι χειρισμού των συγκρούσεων

Οι προϊστάμενοι σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία, που αναλαμβάνουν την εκπροσώπηση ξεχωριστών τμημάτων της εταιρείας, διαμορφώνουν προσεγγίσεις με βάση διαφορετικές φιλοσοφίες και πεποιθήσεις, με συνέπεια να διαχειρίζονται τη σύγκρουση με ποικίλα μέσα. Αυτοί που εκλαμβάνουν τη σύγκρουση ως μη επιθυμητή και αποδεκτή, επιχειρούν να την περιορίσουν ή να την εξαλείψουν πλήρως. Εκείνοι που πιστεύουν ότι η σύγκρουση είναι αναγκαία, καταβάλλουν προσπάθειες να την ενσωματώσουν στην κουλτούρα της εταιρείας, σαν κάτι εντελώς φυσιολογικό. Στις Ναυτιλιακές Εταιρείες, αυτό επιτυγχάνεται, είτε αυξάνοντας την ετερογένεια του προσωπικού τους είτε μέσω δομικών προτιμήσεων που προσφέρουν μεγαλύτερη ισχύ σε φορείς, που εισάγουν μεταβολές και λιγότερη σε παράγοντες, που δεν αλλάζουν. Η αποδοχή προτάσεων, όπως η συμμετοχή των απασχολούμενων στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας, λιγοστεύει την εξουσία των στελεχών και ενισχύει αυτή των υπαλλήλων.

Μια μέθοδος που εφαρμόζεται από τους προϊσταμένους, είναι αυτή που συγκεντρώνει την σημασία της στις ομάδες, που έρχονται σε σύγκρουση, για ζητήματα στρατηγικής σημασίας ή συνέχισης της δραστηριότητας της επιχείρησης³¹.

Μια άλλη τακτική που υιοθετείται είναι επίσης αυτή της επέκτασης των υπαρχόντων πόρων, όταν ο λόγος της σύγκρουσης πηγάζει από τη σπανιότητά ή την ανεπάρκειά τους.

Η τοποθέτηση σε προσωπική βάση, μπορεί να συμβάλλει σε ελάττωση της έντασης της σύγκρουσης, κυρίως όταν αυτή διαρκεί πολύ και έχουν προϋπάρξει οδυνηρές αντιπαλότητες.

³¹ Σαχινίδης & Ακριβός, 2000

Η τελευταία τεχνική είναι αυτή της επίλυσης των συγκρουσιακών ζητημάτων. Σε αυτή την μέθοδο, εξετάζονται τρόποι δράσης με δίκαιο τρόπο, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις αμφιβολίες και τους δισταγμούς πιο αναλυτικά. Προτιμάται η χρήση αυτής της τεχνικής, στην περίπτωση που οι στόχοι ενέχουν μεγάλη σπουδαιότητα και για τα δύο μέρη.

Οι προαναφερθείσες τεχνικές συνεισφέρουν αρκετά στο να περιοριστεί η ένταση της συζήτησης και να επιλυθούν ουσιαστικά ζητήματα, σε λογικό επίπεδο. Υπάρχει βέβαια κρυφά για μερικούς, που μπορεί να κατέχουν και τη θέση των προϊσταμένων, το αίσθημα της ανησυχίας, εφόσον αυτοί είναι κατά βάση οι υπεύθυνοι για τις οποιοσδήποτε διαδικασίες. Μέσα όμως από τις συχνές συναντήσεις, την αλληλεπίδραση και το αίσθημα συνεργασίας, καλλιεργείται το συλλογικό πνεύμα, το οποίο συμβάλλει στον εντοπισμό των γνωστικών παραποιήσεων και στην διαχείριση τους, με σκοπό τη βέλτιστη δυνατή απόδοση της οντότητας.

4.2 Τα αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων στους εργαζόμενους σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία και προτάσεις για την αντιμετώπισή τους

Μία Ναυτιλιακή Εταιρεία, όπως ήδη προειπώθηκε, απαρτίζεται από ποικίλα τμήματα, τα οποία συνεργάζονται άμεσα μεταξύ τους. Η συνεργασία και αλληλεξάρτηση αυτή, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι απαιτείται το γραφείο να δώσει και διαταγή στο πλοίο, κάνει τους υπαλλήλους και κυρίως τα διευθυντικά στελέχη, πιο υπεύθυνα και αμετάπειστα στις απόψεις που έχουν, αλλά και στις αποφάσεις που λαμβάνουν. Συνεπώς, οι υφιστάμενοι διακατέχονται από το άγχος, καθώς μια λανθασμένη απόφαση, μπορεί να επιφέρει σύγκρουση, αλλά και να κοστίζει ιδιαίτερα ακριβά.

Οι βασικότερες αιτίες δημιουργίας στρες στους υπαλλήλους μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας άρα, είναι ο περιορισμένος χρόνος, που πιθανότατα έχουν στην διάθεσή τους για την εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων, καθώς και για την διαχείριση έκτακτων καταστάσεων, όπως είναι για παράδειγμα μια ναυτιλιακή κρίση, που χρειάζεται άμεση συνεργασία, διότι η αποτυχία της μπορεί να συνεπάγεται αρκετές αρνητικές συνέπειες. Επίσης, η εξεύρεση χρηματοδότησης, η κυκλική διάσταση της Ναυτιλιακής Εταιρείας, ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις

Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, η σχετική ανικανότητα εκτίμησης ακόμα και βραχυχρόνιων εξελίξεων στα θεμελιώδη της μεγέθη, κάνουν τους εργαζόμενους να βρίσκονται διαρκώς σε μια στρεσογόνα κατάσταση.

Το άγχος τόσο του προϊσταμένου όσο και του επικεφαλής του πληρώματος πλοίου, μπορεί να εκφράζεται με επιθετική συμπεριφορά, αναστάτωση, συντηρητικότητα, ακόμη και με έλλειψη προσοχής ή απόλυτης συγκέντρωσης. Παρόλα αυτά, ο ιδιαίτερος χαρακτήρας του κάθε ατόμου, προσδιορίζει εν τέλει και τις πράξεις του. Παράγοντες που δύναται να επιδράσουν στη δημιουργία έντονου ή μειωμένου στρες, αντίστοιχα για έναν απασχολούμενο σε μια Ναυτιλιακή Εταιρεία, μπορεί να είναι η πείρα του, το πόστο του στην εταιρεία, η πολυπλοκότητα των καθημερινών συνθηκών, οι έντονες μεταβολές του περιβάλλοντος, οι υπερβολικές ώρες απασχόλησης, η ασάφεια των καθηκόντων, καθώς και η τεράστια υπευθυνότητα, που απαιτείται. Επιπλέον, οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις που υποβόσκουν σε μια θέση απασχόλησης, συνιστούν μια συνηθισμένη πηγή εργασιακού φόβου και ανησυχίας.

Επιπρόσθετα, η εργασιακή κόπωση και εξάντληση των απασχολούμενων σε μια Ναυτιλιακή Εταιρεία, συνδέεται με τη σωματική και ψυχολογική κούραση, που προκαλείται κυρίως από τις πιεστικές συνθήκες, οι οποίες αποκαρδιώνουν αρκετές φορές τον υπάλληλο να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία του, με φυσικό επακόλουθο να διακατέχεται από έντονη και αρνητική συναισθηματική φόρτιση.

Δεν είναι μάλιστα λίγες οι φορές, που οι προαναφερθείσες καταστάσεις, δημιουργούν σύγκρουση ή ασάφεια αρμοδιοτήτων. Υπό την επίδραση φορτισμένων συνθηκών λοιπόν, ο απασχολούμενος αποδιοργανώνεται, δεν έχει την αυτοεκτίμηση που χρειάζεται, δεν έχει πλήρη διαύγεια στην σκέψη του, με άμεση συνέπεια να χειροτερεύουν οι σχέσεις του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του στο τμήμα, όπου εργάζεται.

Για την αντιμετώπιση των προαναφερθέντων αρνητικών συνεπειών, υπάρχουν πολλοί παράγοντες, που μπορεί να ασκήσουν σημαντική επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων, που εργάζονται σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά ένα ιδιαίτερα σπουδαίο ζήτημα, καθώς συσχετίζεται τόσο με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, όσο και με το θεμελιώδη

στόχο των εταιρειών, να έχουν αυξημένη αποδοτικότητα και ευχαριστημένο προσωπικό.

Πιο συγκεκριμένα, για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης είναι υποχρεωτική η ταυτόχρονη συνύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων, όπως να συνιστά η δουλειά πρόκληση για τον απασχολούμενο, να αμείβεται καλά η αυξημένη επίδοση στον επαγγελματικό χώρο, να αναγνωρίζεται η επιτυχημένη εργασιακή απόδοση, να υφίστανται κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, να εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η σταθερότητα της απασχόλησης, αλλά και να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερο, οι υπάλληλοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σχετικών με ποικίλα επαγγελματικά θέματα.

Ακόμη ένας αξιόλογος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, σε εργασιακό επίπεδο, είναι η διαύγεια των επαγγελματικών καθηκόντων και ρόλων. Αρκετές μελέτες πάνω στις Ναυτιλιακές Εταιρείες έχουν αποδείξει ότι, όταν κυριαρχεί σύγχυση αναφορικά με τις εργασιακές αρμοδιότητες και υποχρεώσεις, τότε δημιουργούνται συγκρούσεις και δυσάρεστα συναισθήματα, ανάμεσα στους εργαζόμενους των εταιρειών αυτών, που ανήκουν στα ίδια ή ακόμη και σε διαφορετικά τμήματα. Συνεπώς, η οικονομική μονάδα θα πρέπει να έχει άριστα δομημένο οργανόγραμμα και να υπάρχει σαφής και ξεκάθαρος διαχωρισμός των εργασιακών καθηκόντων, ώστε να μην εκδηλώνονται μεγάλες συγκρούσεις και αντιπαλότητες, στο χώρο εργασίας, οι οποίες αποσυντονίζουν τους απασχολούμενους. Επιπλέον, άλλοι σημαντικοί παράγοντες που παρέχουν εργασιακή ικανοποίηση στους υπαλλήλους μίας Ναυτιλιακής Εταιρείας, είναι και οι παρακάτω:

- **Η αναγνώριση.**
- **Η υπευθυνότητα.**
- **Η ανάπτυξη.**
- **Η πρόοδος.**
- **Η επιτυχία.**

Δεν υπάρχει καμία αντίρρηση ότι είναι αρκετοί οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση στην αποδοτική υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων που έχουν αναλάβει, πετυχαίνοντας μέσω αυτών και τους δικούς τους προσωπικούς στόχους και φιλοδοξίες, περιορίζοντας έτσι σημαντικά το

επαγγελματικό άγχος τους, αλλά και την “κούραση” που επιφέρει σταδιακά το ναυτικό επάγγελμα.

Η παρακίνηση λοιπόν, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στον εργασιακό χώρο της Ναυτιλίας, διότι η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από την θέλησή τους να εκπληρώσουν έναν συγκεκριμένο στόχο. Συνεπώς, όταν οι απασχολούμενοι έχουν κίνητρα, έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο αποτελεσματικοί στην εκτέλεση των επαγγελματικών αρμοδιοτήτων τους. Η παρακίνηση όμως συσχετίζεται τις περισσότερες φορές με τις απαιτήσεις, προσδοκίες ή φιλοδοξίες των υπαλλήλων. Με άλλα λόγια, συνδέεται με την εσωτερική κινητοποίηση, που αποτελεί την αιτία, την παρακίνηση ή την ιδέα για δράση. Είναι γεγονός ότι διαφορετικά άτομα κινητοποιούνται από ξεχωριστά κίνητρα και οι παράγοντες παρακίνησης συχνά διαφοροποιούνται.

Έτσι, σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία, σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν τους απασχολούμενους προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης των αναγκών τους, είναι οι ακόλουθοι:

- Οι **παράγοντες υγιεινής**, που αναφέρονται στις απολαβές, στους όρους εργασίας, στις στρατηγικές διοίκησης, στις φυσικές συνθήκες απασχόλησης, καθώς και στους κανόνες υγιεινής στο χώρο εργασίας.
- Οι **παράγοντες παρακίνησης**, που συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως είναι για παράδειγμα η ανάδειξη της αξίας των εργαζόμενων, η παροχή ηθικής ικανοποίησης και επαγγελματικής καταξίωσης, αλλά και η επιβράβευση τους για τις επιδόσεις τους.

Αναφορικά με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, θα πρέπει να καλύπτονται:

- Οι **βιολογικές** τους **ανάγκες**, με την αγορά καταναλωτικών προϊόντων, που εξυπηρετούν τις κύριες απαιτήσεις τους, που είναι άμεσα συνυφασμένες με την επιβίωσή τους.
- Οι **ανάγκες ασφάλειας**, μέσω των οποίων, διασφαλίζεται η σιγουριά που αισθάνεται ο εργαζόμενος σχετικά με την μονιμότητα του στην εργασία και για αυτό πολλές φορές, οι ναυτικοί προτιμούν να εργάζονται σε πιο μικρές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, που τους παρέχουν περισσότερη ασφάλεια, σε

σύγκριση με τις μεγάλες και διακεκριμένες Ναυτιλιακές Εταιρείες, παρά το γεγονός, ότι αυτές δίνουν μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές.

- Οι **κοινωνικές ανάγκες**, που αφορούν την κοινωνική φύση του ατόμου και την ανάγκη του για αλληλεπίδραση και σύναψη σχέσεων με τους άλλους συναδέλφους του, που ανήκουν στο ίδιο ή σε διαφορετικά τμήματα. Επιπλέον, καθοριστικός παράγοντας για τους ναυτικούς, για την προτίμηση ναυτιλιακής εργασίας είναι το κλίμα που κυριαρχεί στο πλοίο, αλλά και οι σχέσεις με τους άλλους ναυτικούς, καθώς αυτοί οι δύο προαναφερθέντες παράγοντες συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα τους και την εργασιακή τους απόδοση.
- Οι **ανάγκες για αυτοεκτίμηση**, που αναφέρονται στην αναγνώριση που επιθυμούν να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τα λοιπά άτομα στον επαγγελματικό τους χώρο. Είναι αλήθεια ότι το ναυτικό επάγγελμα σε γενικές γραμμές συνιστά μία εργασιακή απασχόληση, που παρέχει φήμη, γόητρο και κύρος στους εργαζομένους, ιδιαίτερα σε αυτούς που διαθέτουν ανώτερες ιεραρχικά θέσεις (π.χ. Ανθυποπλοίαρχοι). Η ανάγκη αυτή των ναυτικών τους ωθεί να εκτελέσουν αποδοτικότερα το έργο τους, για να είναι σε θέση να αποκτήσουν ανώτερες θέσεις και απολαβές.
- Οι **ανάγκες αυτοεκπλήρωσης**, που στοχεύουν στην πραγμάτωση των ατομικών στόχων των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, για τους ναυτικούς οι προσωπικοί αυτοί στόχοι, μπορεί να είναι είτε η αποκόμιση ενός συγκεκριμένου χρηματικού ποσού, η είσπραξη επιπρόσθετων παροχών (π.χ. Bonus), η εξασφάλιση ορισμένων υλικών αγαθών ή ακόμη και το να επιτύχουν να ανέλθουν ιεραρχικά και να λάβουν έναν ανώτερο επαγγελματικό τίτλο (π.χ. αυτόν του Πλοίαρχου), που τους παρέχει αναγνώριση, εκτίμηση και καταξίωση.

Απόρροια όλων των παραπάνω είναι ότι εξαιτίας της πολυπλοκότητας και των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στο ναυτικό επάγγελμα, η παρακίνηση των εργαζομένων στις Ναυτιλιακές Εταιρείες είναι αναγκαία και ιδιαίτερα σημαντική. Άρα, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι δυσκολίες και οι συγκρούσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι συχνά οι ναυτικοί, κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, αλλά και η επικινδυνότητα που εμπεριέχει το επάγγελμά τους, που πολλές φορές οδηγεί και σε σοβαρά ατυχήματα. Είναι κατά συνέπεια απαραίτητη η ύπαρξη ενός ορθού και αποδοτικού συστήματος

παρακίνησης των απασχολουμένων στις Ναυτιλιακές Εταιρείες, προκειμένου να μπορούν να διατηρήσουν σταθερό το προσωπικό τους, σε μακροχρόνια βάση.

Οι παράγοντες επομένως που παρακινούν τους ναυτικούς είναι κατά κύριο λόγο χρηματικοί, στα πρώτα χρόνια εργασίας τους. Ωστόσο, με την παρέλευση των ετών, οι ανάγκες τους αλλάζουν και είναι πιο αυξημένες, διότι επιθυμούν να αισθάνονται ότι εκτιμάται και γίνεται αναγνωρίσιμη η αξία και η προσφορά τους, στην ναυτική εργασία. Άλλοι βέβαια παράγοντες που κινητοποιούν θετικά τους ναυτικούς, εκτός από τις απολαβές τους, είναι οι περαιτέρω ανταμοιβές (πριμ παραγωγικότητας), οι επιπρόσθετες παροχές της επιχείρησης, τόσο εντός του πλοίου (ιδανικές συνθήκες απασχόλησης), όσο και εκτός από αυτό (κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλισης), όπως επιπρόσθετα η αναγνώριση και ο σεβασμός, από την πλευρά των επιχειρήσεων προς το ναυτικό, εκφράζοντας έκδηλα την επιθυμία τους για επαναπρόσληψη του ναυτικού, αλλά και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην περαιτέρω εκπαίδευση του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η συνοπτική παρουσίαση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων και η διερεύνηση των συγκρούσεων, που λαμβάνουν χώρα σε αυτές.

Η πετυχημένη λειτουργία μιας Ναυτιλιακής Επιχείρησης στην σημερινή εποχή, σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό με την ικανότητά της να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά, στις συνεχόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η εν λόγω προσαρμοστική ευελιξία μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στον Ναυτιλιακό Τομέα, αντικατοπτρίζεται στην διάρθρωση και την λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, στο κέντρο του οποίου βρίσκεται το ανθρώπινο στοιχείο. Η συχνή αλληλεπίδραση ωστόσο, ατόμων με διαφορετική προσωπικότητα και ιδέες, αλλά και διαφοροποιημένη φιλοσοφία, μπορεί να συμβάλλει στην διεξαγωγή έντονης σύγκρουσης μεταξύ τους. Συνεπώς, οι συνέπειες των συγκρούσεων σε μία Ναυτιλιακή Εταιρεία και εάν αυτές θα αποδειχθούν θετικές ή αρνητικές τελικά, προσδιορίζονται σε καθοριστικό βαθμό, από τη λειτουργικότητα ή μη των συγκρούσεων αυτών. Τα αποτελέσματα σε κάθε ενδεχόμενο βέβαια, επαναπροσδιορίζουν τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων και επηρεάζουν κατά πολύ την απόδοση της εταιρείας, στο σύνολό της.

Έτσι λοιπόν, υπάρχουν πέντε διαφορετικές τεχνικές για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων σε μία Ναυτιλιακή Επιχείρηση, που είναι:

- Η **ενσωμάτωση στόχων**, απαιτεί τεράστιο ενδιαφέρον, τόσο για τους προσωπικούς στόχους, όσο και για τις επιδιώξεις τρίτων ατόμων. Η υιοθέτηση της ενσωμάτωσης για επίλυση διαφωνιών εντός της εταιρείας, διακρίνεται από ανοιχτό διάλογο, διαρκή ροή πληροφόρησης, αλλά και μελέτη των αντιθέσεων των δύο εμπλεκόμενων μερών, ώστε να εξευρεθεί μια επιθυμητή λύση.
- Η **παραχώρηση**, υποδηλώνει μειωμένο ενδιαφέρον για τους ατομικούς σκοπούς και αυξημένο ενδιαφέρον, για τις προθέσεις τρίτων ανθρώπων. Η εν λόγω μέθοδος αντιμετώπισης συγκρούσεων, σχετίζεται με την προσπάθεια περιορισμού της έντασης των αντιπαραθέσεων, καθώς και προβολής των κοινών στοιχείων.

- Η **επιβολή**, όπου υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τις ατομικές φιλοδοξίες και δίνεται μειωμένη σημασία, στις ανάγκες και τις επιδιώξεις του αντισυμβαλλόμενου μέρους.
- Η **αποφυγή**, όπου χαρακτηρίζεται από περιορισμένο ενδιαφέρον, τόσο για τους ατομικούς στόχους, όσο και για τις προσδοκίες του άλλου μέρους. Υιοθετείται συνήθως, όταν το σημείο στο οποίο υπάρχει η αντιπαράθεση, είναι μειωμένης και αμελητέας σημασίας.
- Ο **συμβιβασμός**, όπου διατηρείται μία ενδιάμεση στάση και τα ενδιαφερόμενα μέλη επιχειρούν να μετριάσουν τη διαφορά και να οδηγηθούν σε επιθυμητές αποφάσεις και για τα δύο μέρη.

Τέλος, η υιοθέτηση ομαδικών και συνεργατικών διαδικασιών στη λήψη των αποφάσεων στη Ναυτιλιακή Εταιρεία, συνιστά σημαντικό παράγοντα για τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Η εξέλιξη, η επιτυχής πορεία και η κατάρτιση των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την παροχή των ιδανικών κινήτρων, συνεισφέρουν αρκετά στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποδοτικότερη αλληλεπίδραση, ανάμεσα στα άτομα των ίδιων τμημάτων, αλλά και ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα, στο πλαίσιο της Ναυτιλιακής Εταιρείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

➤ **Ξενόγλωσση**

- Aaltio – Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12, 146 - 158.
- Darling, J. R. & Fogliasso, C. E. (1999). Conflict management across cultural boundaries. *European Business Review*, 99 (6), 383 - 392.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International journal of conflict management*, 1(3), 237 – 263.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third-parties. In G. B. Bomers and R. B. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations*, Boston, The Hague, London: Kluwer Nijhoff.
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Huang, J.C. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 21 (3), 334 – 355.
- Jameson, J. K. (1999). Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework. *The International Journal of Conflict Management*, 10 (3), 268 – 294.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256 -282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530 - 557.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Menon, A., Bharadwaj, G. & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 24, 299 – 313.
- Menon, A., Jarowski, B.J. & Kohli, A.K. (1997). Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25, 187 - 200.
- Mullins, L. (1996). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 125, 79 - 86.
- Robbins, P.S. & Judge, A.T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (μτφρ. Σαχινίδης, Α.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Stoner, J.(1989). *Management*. New York: Free Press.
- Walton, R.E. & Dutton, J.M. (1969). The management of an interdepartmental conflict. *Administrative Science Quarterly*, March, 73 - 84.
- Zhenzhong, M. (2007). *Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test*. Canada: University of Windsor.

➤ **Ελληνόγλωσση**

- Αποστολοπούλου, Α. (2008). *Μεταπτυχιακή Εργασία: «Αποτελεσματική Διαχείριση Συγκρούσεων στο πλαίσιο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων»*. Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Βλάχος, Γ. (2011). *Ναυτιλιακή Οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Γουλιέλμος, Α. (2004). *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Μακρή, Ε. (2016). *Διπλωματική Εργασία: «Η επιτυχής οργάνωση των τμημάτων της Διοίκησης μιας Ναυτιλιακής Επιχείρησης (Μικρής, Μεσαίας, Μεγάλης, αλλά και Managerial Company) σαν βασικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας»*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών.

- Μεταξάς, Β. (1988). Αρχές Ναυτιλιακής πολιτικής. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παλαιοθοδώρου, Π. (2017). Πτυχιακή Εργασία: «Οι Ναυτιλιακές Εταιρίες στην Ελλάδα». Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.
- Σαχινίδης, Α. & Ακριβός, Χ. (2000). Διοίκηση Συγκρούσεων Προσεγγίσεις & Τεχνικές Διαχείρισης στη Σύγχρονη Επιχείρηση. PLANT management, 163.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS".