



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΒΑ
ΟΔΕ & ΜΕ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΑΝΔΡΕΑΣ Γ. ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΘΕΜΑ:

«Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΑΠΟ ΠΛΕΥΡΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ»



ΣΠΑΝΟΣ ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ
ΑΜ: 301

ΑΘΗΝΑ 2004



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



A standard linear barcode is positioned vertically. It consists of vertical black bars of varying widths on a white background. Below the barcode, the number "000000548113" is printed.



78262

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
MANATZEP
&
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ



ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ Σ.
ΣΠΑΝΟΣ

ΟΠΑ
MBA FULL TIME
ΑΘΗΝΑ 2004



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
εισ. 78262
Αρ.
ταξ.

*Αφιερώνεται
στους γονείς μου,
Σωτήριο και Αντωνία*



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



A. ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΣΤΟΧΟΙ

B. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

C. ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1.1 Εισαγωγή στην έννοια της Σύγκρουσης.....	Σελ. 1
1.1.1 Πηγές – Είδη Συγκρούσεων.....	Σελ. 3
1.1.2 Συνέπειες Συγκρούσεων.....	Σελ. 5
1.2 Η έννοια της Δύναμης.....	Σελ. 7
1.2.1 Πηγές – Βάσεις Δύναμης.....	Σελ. 8
Μελέτη Περίπτωσης: Intourist – Keeping the inside track.....	Σελ. 11
Παραπομπές 1 ^ο Κεφαλαίου.....	Σελ. 13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°:

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

2.1 Μοντέλο Ανδρέα Γ. Νικολόπουλου.....	Σελ. 14
2.1.1 Παρουσίαση Σταδίων Μοντέλου.....	Σελ. 16
2.1.2 Σύνοψη.....	Σελ. 20
2.2 Μοντέλο Anthony T. Cobb.....	Σελ. 21
2.2.1 Παρουσίαση Σταδίων Μοντέλου.....	Σελ. 23
2.2.2 Σύνοψη.....	Σελ. 26
2.3 Μοντέλο Afzalur M. Rahim.....	Σελ. 26
2.3.1 Οργανωσιακές Συγκρούσεις.....	Σελ. 27
2.3.2 Παρουσίαση Μοντέλου A. M. Rahim.....	Σελ. 28
2.4 Διαπραγμάτευση και Διευθέτηση Συγκρούσεων.....	Σελ. 30
2.4.1 Η Διαδικασία Διαπραγμάτευσης.....	Σελ. 30
2.4.2 Παρουσίαση Διαπραγματευτικού Μοντέλου «Getting to Yes».....	Σελ. 32
2.4.3 Σύνοψη.....	Σελ. 39
Παραπομπές 2 ^ο Κεφαλαίου.....	Σελ. 41



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°:
ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3.1 Ενσωμάτωση (Integrating).....	Σελ. 44
3.2 Παραχώρηση (Obliging).....	Σελ. 46
Μελέτη Περίπτωσης: General Motors Vs. Electronic Data Systems.....	Σελ. 48
3.3 Επιβολή (Dominating).....	Σελ. 48
3.4 Αποφυγή (Avoiding).....	Σελ. 50
3.5 Συμβιβασμός (Compromising).....	Σελ. 52
3.6 Επιλογή Τρόπου Αντιμετώπισης Συγκρούσεων.....	Σελ. 53
3.7 Ένα Μοντέλο Επιλογής Τρόπου Αντιμετώπισης Συγκρούσεων.....	Σελ. 54
Παραπομπές 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	Σελ. 56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°:
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

4.1 Μια Παγκόσμια Άποψη της Διοικητικής Συγκρούσεων.....	Σελ. 57
4.2 Η Επίδραση της Εργασιακής Εμπειρίας και της Δύναμης του Αντιπάλου στην Επιλογή Τρόπου Αντιμετώπισης Συγκρούσεων.....	Σελ. 66
4.3 Η Σχέση ανάμεσα στους Πέντε Παράγοντες Προσωπικότητας και στους Τρόπους Αντιμετώπισης Συγκρούσεων.....	Σελ. 67
4.4 Συνδυασμοί Τρόπων Αντιμετώπισης Συγκρούσεων και Αποτελεσματικότητα.....	Σελ. 69
4.5 Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρούσεων και Ηθική Ανάπτυξη.....	Σελ. 70
4.6 Η Επίδραση του Προσωπικού Στυλ Αντιμετώπισης Συγκρούσεων στις Εργασιακές Συγκρούσεις (Work Conflict) και Στρες (Stress).....	Σελ. 72
4.7 Μεγιστοποίηση των Ωφελειών από Συγκρούσεις Καθηκόντων.....	Σελ. 73
4.8 Αντιλήφεις περὶ Δικαιοσύνης και Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρούσεων.....	Σελ. 74
4.9 Κατάλληλη κ' Αποτελεσματική Διοικητική Συγκρούσεων.....	Σελ. 75
4.10 Βάσεις Δύναμης Προϊσταμένου - Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρούσεων – Εργασιακή Απόδοση – Εργασιακή Αφοσίωση.....	Σελ. 77
4.11 Ο Ρόλος του Φύλου και του Επιχειρησιακού Αξιώματος στην Διοικητική των Συγκρούσεων.....	Σελ. 79
4.12 Συναίσθηματική Νοημοσύνη και Διοικητική Συγκρούσεων.....	Σελ. 81
4.13 Συμπεριφορές Αντιμετώπισης Συγκρούσεων.....	Σελ. 84
Παραπομπές 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	Σελ. 87



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο :
ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

5.1 Μια Κριτική Ανάλυση.....	Σελ. 89
5.2 Συμπεράσματα.....	Σελ. 109
5.3 Ικανότητες Διοικητικές Συγκρούσεων.....	Σελ. 111
5.4 Μια Ολοκληρωμένη Θεώρηση της Διοικητικής των Συγκρούσεων.....	Σελ. 113
Παραπομπές 5 ^ο Κεφαλαίου.....	Σελ. 117

Δ. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ε. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΤ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ INTERNET



ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Στάδια Διαδικασίας Σύγκρουσης.....	Σελ. 2
Είδη Συγκρούσεων.....	Σελ. 4
Διοικητική Συγκρούσεων.....	Σελ. 6
Πηγές – Βάσεις Δύναμης.....	Σελ. 9
Διαδικασία Σχεδιασμού Δύναμης.....	Σελ. 15
Επεισοδιακό Μοντέλο Δύναμης.....	Σελ. 22
Μοντέλο Οργανωσιακής Σύγκρουσης.....	Σελ. 28
Διαδικασία Διαπραγμάτευσης.....	Σελ. 30
Διαδικασία Ανεύρεσης Περιπτώσεων Κοινής Ωφέλειας.....	Σελ. 36
Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρούσεων.....	Σελ. 42
Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Διοικητικής Συγκρούσεων.....	Σελ. 84

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες ενός μεταπυχιακού προγράμματος είναι η εκπόνηση διπλωματικής εργασίας. Κάθε μεταπυχιακός φοιτητής, έχει την δυνατότητα να επιλέξει ένα συγκεκριμένο θέμα και να ασχοληθεί σε βάθος με αυτό. Έτσι έχει την ευκαιρία, πέρα από τις γνώσεις που του προσφέρουν τα μαθήματα του προγράμματος σπουδών, να αποκτήσει κάποια εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο τομέα της Διοικητικής Επιστήμης που τον ενδιαφέρει.

Ανάλογα κληθήκαμε και εμείς να αποφασίσουμε το θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε στην διπλωματική μας. Η επιλογή τέτοιου θέματος, είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία. Πρέπει να γίνεται μετά από σοβαρή σκέψη.

Πάντα μας συνάρπαζαν θέματα σχετικά με τον σπουδαιότερο εταιρικό πόρο, δηλαδή τον άνθρωπο. Η συμπεριφορά των ατόμων και η διαμόρφωση των σχέσεων τους, μέσα στις επιχειρήσεις, είναι ένα συναρπαστικό, πολύπλοκο φαινόμενο με τεράστιες προεκτάσεις. Ένα από τα καλύτερα πεδία εξέτασης των ανθρώπινων συμπεριφορών, σε σχέση με την λειτουργία των επιχειρήσεων, είναι οι συγκρούσεις. Για αυτό καταλήξαμε να ασχοληθούμε με την μελέτη της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Ελάτε μαζί μας σε ένα ταξίδι στον κόσμο των συγκρούσεων.

ΣΤΟΧΟΙ

Κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, για να έχει νόημα θα πρέπει να αποβλέπει σε κάποιο σκοπό. Έτσι η εργασία μας, για να εξυπηρετήσει ουσιαστικά το θέμα της, αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Κύριος στόχος της εργασίας μας είναι, η παρουσίαση και ανάλυση των συμπεριφορών των στελεχών κατά την άσκηση έργου διαχείρισης συγκρούσεων.

Επιμέρους στόχοι της εργασίας μας είναι, η θεωρητική προσέγγιση των εννοιών της σύγκρουσης και της δύναμης, η παρουσίαση και ανάλυση των σημαντικότερων μοντέλων Διοικητικής Συγκρούσεων, των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων και η εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία μας, προσπαθώντας να παρουσιάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το αντικείμενο της Διοικητικής των Συγκρούσεων και τις αντίστοιχες συμπεριφορές, έχει χωριστεί σε πέντε βασικές θεματικές ενότητες. Κάθε μια θεματική ενότητα αποτελεί και ένα κεφάλαιο. Έτσι έχουμε συνολικά πέντε κεφάλαια στο κύριο μέρος της εργασίας μας. Αυτή η τμηματοποίηση είναι απαραίτητη διότι η Διοικητική των Συγκρούσεων έχει πάρα πολλές πτυχές και συνδέεται με πολλά θέματα της ευρύτερης Διοικητικής.

Στην πρώτη ενότητα αναφερόμαστε στις έννοιες της σύγκρουσης και της δύναμης. Αυτή η προσέγγισή είναι απαραίτητη για να κατανοήσει καλύτερα ο αναγνώστης, το περιεχόμενο των επόμενων κεφαλαίων. Αναφερόμαστε δηλαδή στις συγκρούσεις σαν γενικό φαινόμενο, στα αίτια, τις συνέπειες, τα χαρακτηριστικά. Τονίζουμε την σχέση των συγκρούσεων με την άσκηση δύναμης και αναλύουμε ανάλογα την έννοια της δύναμης.

Στην δεύτερη ενότητα παραθέτουμε τα σημαντικότερα μοντέλα Διοικητικής Συγκρούσεων. Παρουσιάζουμε τις διάφορες προσεγγίσεις και εξοικειώνουμε τον μελετητή, με την φύση των συγκρούσεων και την αποτελεσματική άσκηση δύναμης. Επίσης στην ενότητα αυτή, προσφέρουμε έναν οδηγό διαπραγματεύσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο εκθέτουμε τους σημαντικότερους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων και τις συμπεριφορές που συνεπάγονται. Μετά την ανάγνωση αυτού του κεφαλαίου, μπορούμε να διαμορφώσουμε με επιτυχία την συμπεριφορά μας σε μια περίπτωση σύγκρουσης, και καταλάβουμε καλύτερα την συμπεριφορά των άλλων μερών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε σε αυτή καθεαυτή την συμπεριφορά των μάνατζερ κατά την διαχείριση συγκρούσεων. Πρόκειται για την σημαντικότερη ενότητα της εργασίας μας. Εδώ παρουσιάζουμε όλες τις σημαντικότερες έρευνες που έχουν γίνει την τελευταία δεκαετία στον χώρο, και παραθέτουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των στελεχών και τον τρόπο που το κάνουν.



Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, κάνουμε μια *κριτική ανάλυση* των θεωρητικών και εμπειρικών υποδειγμάτων καθώς και μια σύντομη σύνοψη των κυρίων σημείων και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Αναφερόμαστε στις ικανότητες διαχείρισης συγκρούσεων και κλείνουμε με μια ολοκληρωμένη θεώρηση της Διοικητικής των Συγκρούσεων και των συνδέσεων της, με τις υπόλοιπες λειτουργίας της Διοίκησης.

Στο παράρτημα, βρίσκεται η παρουσίαση του The Rahim Organizational Conflict Inventory II, όπως έγινε από τον ίδιο τον δημιουργό του, στο Academy of Management Journal. Αυτό κρίνεται απαραίτητο, καθώς σε πολλά σημεία της εργασίας αναφερόμαστε στο συγκεκριμένο εργαλείο, χωρίς να το εξηγούμε.

Η εργασία μας συνοδεύεται από ψηφιακό δίσκο, ο οποίος περιλαμβάνει το κύριο μέρος σε ηλεκτρονική μορφή, μια παρουσίαση του κυρίου μέρους σε PowerPoint και τα σημαντικότερα άρθρα και έρευνες στα οποία στηρίχθηκε η συγγραφή μας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Διοικητική Συγκρόσεων

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΤΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Επί της παραπάνω σύγκρουσης δύναται να αποδειχθεί ότι η επιχείρηση διαθέτει αρκετές από τις παραπάνω περιθώρια για να αποτελέσει μια θεωρητική θέση στην παραπάνω σύγκρουση. Η επιχείρηση διαθέτει αρκετές από τις παραπάνω περιθώρια για να αποτελέσει μια θεωρητική θέση στην παραπάνω σύγκρουση. Η επιχείρηση διαθέτει αρκετές από τις παραπάνω περιθώρια για να αποτελέσει μια θεωρητική θέση στην παραπάνω σύγκρουση. Η επιχείρηση διαθέτει αρκετές από τις παραπάνω περιθώρια για να αποτελέσει μια θεωρητική θέση στην παραπάνω σύγκρουση. Η επιχείρηση διαθέτει αρκετές από τις παραπάνω περιθώρια για να αποτελέσει μια θεωρητική θέση στην παραπάνω σύγκρουση. Η επιχείρηση διαθέτει αρκετές από τις παραπάνω περιθώρια για να αποτελέσει μια θεωρητική θέση στην παραπάνω σύγκρουση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^o**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα αναλύεται πλέον σε αναρίθμητους παράγοντες, οι οποίοι έχουν ο καθένας, την δική του ιδιαίτερη βαρύτητα. Ορισμένα επιχειρηματικά φαινόμενα έχουν μεγάλη σημασία και άλλα πάλι μικρότερη. Ένα από τα φαινόμενα με ιδιαίτερη βαρύτητα είναι οι συγκρούσεις στον χώρο των εταιρειών. Οι συγκρούσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα όπως φανερώνει το γεγονός, ότι η σύγχρονη διοικητική βιβλιογραφία ασχολείται όλο και περισσότερο μαζί τους. Έτσι και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται η εργασία αυτή, είναι οι συγκρούσεις. Ας ξεκινήσουμε λοιπόν την ανάλυση μας.

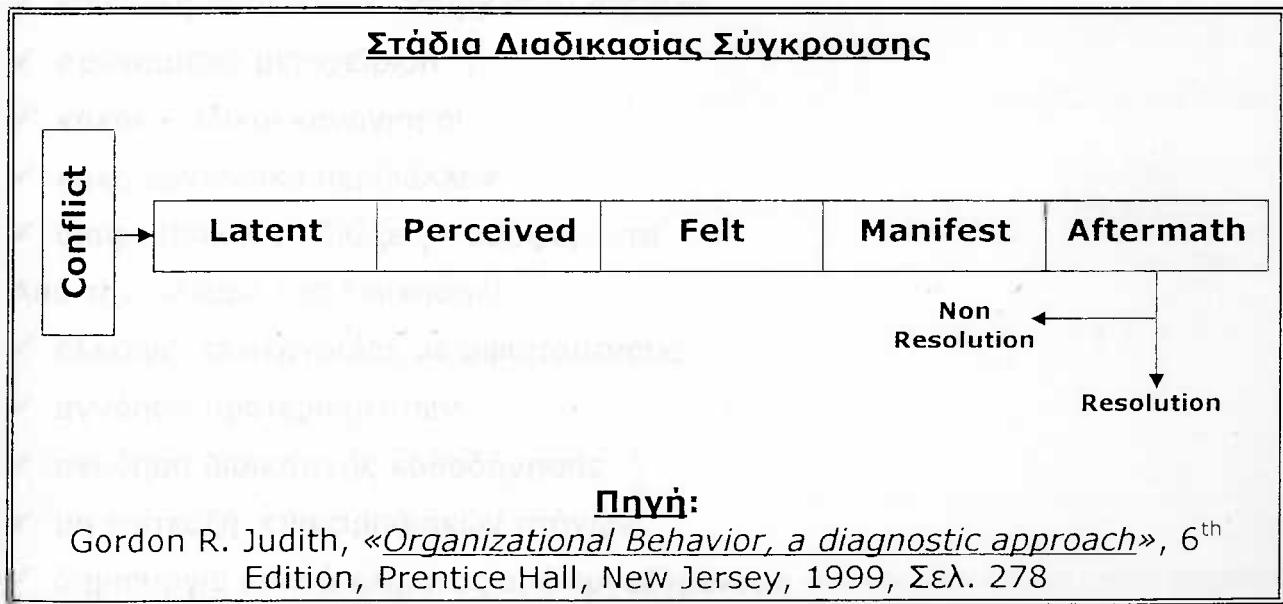
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οπουδήποτε και οποτεδήποτε άτομα λειτουργούν ομαδικά τότε υπάρχουν και συγκρούσεις. Είναι φυσικό επακόλουθο της ανθρώπινής συνύπαρξης και θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι όπως υπάρχει δράση και αντίδραση έτσι υπάρχει συνεργασία και σύγκρουση. Γενικά με τον όρο σύγκρουση εννοούμε την αλληλεπίδραση μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων ατόμων τα οποία επιδιώκουν ασύμβατους στόχους και η εκπλήρωση των στόχων του ενός, αντιβαίνει στην εκπλήρωση των στόχων του άλλου. *Conflict is the interaction of interdependent people who perceive incompatible goals and interference from each other in achieving those goals*¹. Στην σύγχρονη βιβλιογραφία συναντάμε πολλούς ορισμούς αλλά νομίζουμε ότι αυτός, περικλείει καλύτερα την γενικότητα του όρου. Πέρα από αυτό, μια σύγκρουση γενικά συνεπάγεται διαφωνία, αντιπαράθεση και αγωνία. *Conflict is a state of mind characterized by indecision, uncertainty, dilemma, tension and anxiety*². Βασικό συστατικό της σύγκρουσης είναι η αλληλεπίδραση και η επικράτηση της αντίληψης μεταξύ των μερών ότι οι στόχοι του ενός έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους του άλλου. Γι αυτό και πάντα σε μια σύγκρουση υπάρχει η τάση είτε για συνεργασία είτε για ανταγωνισμό.

Συγκρούσεις υφίστανται σε τρία διαφορετικά επίπεδα. Έχουμε εσωτερικές συγκρούσεις (personal) που διαδραματίζονται εσωτερικά σε ένα άτομο. Συμβαίνουν όταν το άτομο αυτό, πρέπει να πράξει με δύο ή περισσότερους διαφορετικούς τρόπους πού έχουν αντίστοιχα διαφορετικά κίνητρα και συνέπειες και καλείται να διαλέξει έναν από αυτούς. Στο δεύτερο επίπεδο είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων (interpersonal) και στο τρίτο είναι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων ανθρώπων (inter group). Εμείς θα ασχοληθούμε με τα δύο τελευταία είδη συγκρούσεων.

Ας ξαναγυρίσουμε για λίγο στην έννοια της σύγκρουσης και ας αναλύσουμε τα στάδια που περιλαμβάνει αφού έτσι θα την κατανοήσουμε καλύτερα. Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία με πέντε βασικά στάδια. Στο πρώτο στάδιο η σύγκρουση είναι λανθάνουσα (latent). Στο δεύτερο στάδιο γίνεται αντιληπτή (perceived), στο τρίτο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αισθητή (felt) από όλα τα μέρη που αφορά, στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση εκδηλώνεται με ανάλογες συμπεριφορές από τα αντίστοιχα μέρη και στο τελευταίο στάδιο έχουμε τα αποτελέσματα (aftermath).

Στάδια Διαδικασίας Σύγκρουσης



Πηγή:

Gordon R. Judith, «*Organizational Behavior, a diagnostic approach*», 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999, Σελ. 278

Η ανάλυση που προηγήθηκε είναι σημαντική διότι μας βοηθάει να αναλογιστούμε κατά πόσο μια σύγκρουση γίνεται πάντα αντιληπτή από όλα τα μέρη που επηρεάζει, τις συνέπειες που μπορεί να έχει και αν τελικά μπορούν οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις να χαρακτηριστούν σαν ένα καλό - ΘΕΤΙΚΟ

φαινόμενο. Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα, αυτό που μπορούμε να πούμε είναι ότι οι συγκρούσεις δεν εκδηλώνονται πάντοτε. Πάρτε για παράδειγμα την περίπτωση ενός εργαζόμενου που έχει αρνητική άποψη για τον υφιστάμενο του, την οποία όμως δεν εκφράζει ποτέ ακόμα και όταν έχει επίπτωση στην συνεργασία με το άτομο αυτό. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να έχει πολύ αρνητικές συνέπειες.

1.1.1 ΠΗΓΕΣ – ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς έχουν συγκεκριμένα αιτίες που τις προκαλούν. Τα αιτία αυτά συνδέονται κατά κύριο με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι σημαντικότερες πηγές συγκρούσεων που αναφέρονται από την πλευρά των εργαζομένων είναι:

- ✓ έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων
- ✓ άδικες επικρίσεις και κατηγορίες
- ✓ άρνηση λήψης ευθυνών
- ✓ αδυναμία αναγνώρισης προσφοράς – έργου
- ✓ επιδίωξη ανέφικτων, ασύμβατων στόχων
- ✓ προνομιακή μεταχείριση
- ✓ κακοί – άδικοι κανονισμοί
- ✓ κακό εργασιακό περιβάλλον
- ✓ διαφορετικές επιδιώξεις - συμφέροντα

Από την πλευρά της διοίκησης:

- ✓ έλλειψη συνεργασίας με υφιστάμενους
- ✓ αγνόηση προτεραιοτήτων
- ✓ αγνόηση διοικητικής καθοδήγησης
- ✓ μη επίτευξη επιχειρησιακών στόχων
- ✓ δημιουργία κακού κλίματος από εργαζόμενους
- ✓ κακή επικοινωνία

Οι πηγές αυτές που αναφέρουμε είναι ενδεικτικές και έχουν την μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, αλλά μας φανερώνουν και τα διάφορα είδη

σύγκρουσης, που συναντάμε στον σύγχρονο επιχειρησιακό χώρο. Εμείς για την απλούστευση της ανάλυσης που θα επιχειρήσουμε παρακάτω, θεωρούμε σαν κύρια αιτία μίας σύγκρουσης, τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα και επιδιώξεις μεταξύ των μερών, που υφίστανται σε μια διένεξη.

Είδη Συγκρούσεων:

- ✓ **Συναισθηματική – ψυχολογική** → Πρόβλημα όπου τα συναισθήματα ή οι επιδιώξεις των πρωταγωνιστών διαφέρουν
- ✓ **Ενδιαφερόντων** → Διαφωνία στον τρόπο αντιμετώπισης ενός προβλήματος
- ✓ **Αξιών** → Διαφορά στις αξίες ή ιδεολογίες των πρωταγωνιστών
- ✓ **Αντιληπτή – γνωστική** → Διαφορές στον τρόπο σκέψης ή αντίληψης ή αξιολόγησης των πρωταγωνιστών
- ✓ **Στόχων** → Διαφωνία για το επιθυμητό αποτέλεσμα
- ✓ **Ουσίας** → Διαφωνία στο περιεχόμενο των επιδιώξεων των πρωταγωνιστών
- ✓ **Ρεαλιστική – μη ρεαλιστική** → **Αρνητική αντιμετώπιση προβλήματος από την μια πλευρά**
- ✓ **Θεσμική – μη θεσμική** → Ακολουθούνται συγκεκριμένοι κανόνες συμπεριφοράς, διάρκεια σχέσεων μερών
- ✓ **Εκδικητική** → Επιθυμία επιβολής τιμωρίας από την μια πλευρά στην άλλη
- ✓ **Παρερμηνείας – Παρεξήγησης** → Λανθασμένη ερμηνεία **αιτιών σύγκρουσης**
- ✓ **Αποπροσανατολισμένη** → Κατεύθυνση δυσαρέσκειας σε τρίτο μέρος που δεν έχει καμία ανάμειξη

Πηγή:

Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, Σελ. 75

1.1.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Πέρα από τα αίτια και τα είδη συγκρούσεων, ερχόμαστε τώρα στις συνέπειες που μπορεί να έχει μια σύγκρουση. Απαντάμε έτσι στο δεύτερο ερώτημα μας. Οι συνέπειες είναι δυνατόν να είναι τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Σαν **αρνητικές** αναφέρουμε τις παρακάτω:

- ✓ αρνητικός επηρεασμός επιδόσεων και αποτελεσμάτων
- ✓ κατανάλωση πολύτιμου χρόνου
- ✓ επιβολή συγκεκριμένων στόχων και συμφερόντων
- ✓ ψυχική και συναισθηματική κούραση – άγχος – στρες
- ✓ εργασιακή δυσαρέσκεια
- ✓ χαμηλό ηθικό
- ✓ αδυναμία επίτευξης στόχων

Θετικές συνέπειες :

- ✓ υποκίνηση για καλύτερη απόδοση
- ✓ ικανοποίηση συγκεκριμένων ψυχικών αναγκών
- ✓ εξωτερίκευση συναισθημάτων
- ✓ οδηγεί μερικές φορές σε νέες και καινοτομικές ιδέες
- ✓ συμβάλλει προς την αλλαγή
- ✓ αποτροπή δημιουργίας κατεστημένου και απραξίας
- ✓ καλύτερη και ουσιαστικότερη επικοινωνία
- ✓ αποτελεί και ένα τρόπο εσωτερικού ελέγχου

Η σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει υπό προϋποθέσεις ένα θετικό φαινόμενο. Αυτή είναι η απάντηση στο τρίτο ερώτημα μας. Η σύγκρουση ισοδυναμεί με ανάλωση ενέργειας που δύναται να έχει εποικοδομητικά αποτελέσματα. Η διευθέτηση μιας σύγκρουσης οδηγεί σε καλύτερη επικοινωνία και κατανόηση και στην εξέταση νέων τρόπων για την επίτευξη στόχων. Άρα μία σύγκρουση ενεργεί θετικά όταν μετά την διευθέτηση της, επιτρέπει στα άτομα να επικοινωνούν και να συνεργάζονται καλύτερα, να νιώθουν ικανοποίηση για τον τερματισμό της σύγκρουσης και την δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα πλέον, ανάλογα συγκρουσιακά φαινόμενα στο μέλλον.

Η Διοικητική των Συγκρούσεων έχει σαν στόχο αυτό ακριβώς. Να εκμεταλλευθεί κατάλληλα τις συγκρούσεις εντός των επιχειρήσεων και να επιτύχει τις καλύτερες δυνατές θετικές συνέπειες. Για να μπορούμε να μιλάμε για επιτυχημένη Διοικητική Συγκρούσεων θα πρέπει να διακρίνουμε δύο βασικές καταστάσεις. Στην πρώτη κατάσταση έχουμε μια σύγκρουση η οποία δημιουργεί προβλήματα στην λειτουργία ενός οργανισμού. Εδώ θα πρέπει το στέλεχος να επέμβει και με τις κατάλληλες κινήσεις, που θα αναλύσουμε σε επόμενο στάδιο της εργασίας μας, να επιτύχει την κατάλληλη διευθέτηση. Στην άλλη περίπτωση έχουμε την απουσία συγκρούσεων εντός ενός οργανισμού και την καλλιέργεια ενός κλίματος επανάπαυσης. Εδώ το στέλεχος καλείται να χρησιμοποιήσει την σύγκρουση για να προκαλέσει αλλαγή και πρόοδο.

Διοικητική Συγκρούσεων

Διευθέτηση Συγκρούσεων

'Όταν η σύγκρουση προκαλεῖ:

- Σπατάλη χρόνου και πόρων
- Κακή επικοινωνία
- Μη συνεργασία
- Αναποτελεσματικότητα
- Μη επίτευξη στόχων

Χρησιμοποίηση Συγκρούσεων

'Όταν παρατηρείται:

- Επανάπαυση
- Απουσία νέων ιδεών
- Έλλειψη αλλαγής
- Συνεχής απόλυτη συμφωνία
- Ανάγκη για εγρήγορση

Πηγή:

Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, «*Organizational Behavior – Managing People and Organizations*», 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1995, Σελ. 227

Οποιαδήποτε μορφή και να πάρει η Διοικητική των Συγκρούσεων ένα πράγμα παραμένει σταθερό. Αυτό είναι η άσκηση δύναμης. Η προσπάθεια επίτευξης των δικών μας στόχων ή η προσπάθεια αποτροπής των στόχων των αντιπάλων μας πραγματοποιείται δια μέσου δύναμης (ισχύος). Οι έννοιες δύναμη και σύγκρουση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Η χρησιμοποίηση δύναμης έχει ως αιτία την σύγκρουση, ενώ το αντίθετο

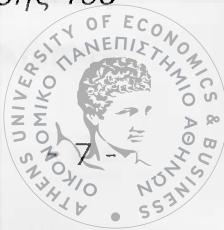
συμβαίνει σε πάρα πολλές περιπτώσεις³. Για να μπορέσουμε λοιπόν να καταλάβουμε και να εξηγήσουμε καλύτερα τις επιδιώξεις της Διοικητικής των Συγκρούσεων, που εντοπίζονται στην πρόβλεψη των αντιδράσεων τρίτων, δηλαδή των επερχόμενων συγκρούσεων, και στην ανάλυση των συγκρουσιακών φαινομένων, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε την έννοια της δύναμης.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ

Ο όρος δύναμη αναλύεται διεξοδικά από την σύγχρονη βιβλιογραφία. Ανάλογα υπάρχουν και πάρα πολλοί ορισμοί για αυτή. Ένας απλός ορισμός της δύναμης δίνεται από τον Cobb: η διάθεση μέσων για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Ωστόσο είναι προτιμότερο να δώσουμε ένα σαφέστερο ορισμό ώστε να διαχωρίσουμε την έννοια της δύναμής (power) από εκείνη του επηρεασμού (influence). Δύναμη συνεπάγεται την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να ασκήσει έλεγχο (control) σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Η δύναμη διαχωρίζεται από την έννοια του επηρεασμού αφού βασίζεται πάνω στον έλεγχο. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι αυτή η δυνατότητα ελέγχου μπορεί να αποτελέσει από μόνη της μορφή επηρεασμού, ακόμα και όταν δεν ασκείται. Κάθε πρωταγωνιστής διαθέτει ένα συγκεκριμένο απόθεμα δύναμης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει ή όχι, ανάλογα με τις συνθήκες.

Ένας πρωταγωνιστής δεν θα επιλέξει να χρησιμοποιήσει δύναμη όταν υπάρχουν δυσμενείς συνθήκες που αποτρέπουν ή περιορίζουν την χρησιμοποίηση της δύναμης, όταν ακόμα και η χρησιμοποίηση της δύναμης δεν οδηγεί στα αναμενόμενα αποτελέσματα και όταν δεν θεωρείται σκόπιμη η χρησιμοποίηση της δύναμης. Οι διαδικασίες διαμόρφωσης των αποθεμάτων δύναμης των πρωταγωνιστών και χρησιμοποίησης ή όχι των δυνάμεων αυτών έχουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελούν την ουσία της Διοικητικής των Συγκρούσεων.

Το διαφορετικό περιεχόμενο των ορισμών της έννοιας της δύναμης αποκαλύπτει και τους διαφορετικούς προσανατολισμούς που έχουν ακολουθήσει οι διάφοροι ερευνητές. Τρεις είναι οι βασικοί προσανατολισμοί προσέγγισης του περιεχομένου της δύναμης⁴:



- (1) η δύναμη σαν απόθεμα δυνατοτήτων => αυτή η θεώρηση οδηγεί στις λεγόμενες βάσεις δύναμης που θα αναλυθούν διεξοδικά παρακάτω.
- (2) η δύναμη σαν πραγματική ικανότητα επηρεασμού => εδώ πηγαίνουμε πέρα από τις βάσεις δύναμης και επικεντρωνόμαστε στα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η χρησιμοποίηση των βάσεων δύναμης.
- (3) η δύναμη σαν ένα επεισόδιο => ο προσανατολισμός αυτός επισημαίνει τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην κατοχή δύναμης και στην χρησιμοποίηση της, πού έχουμε ήδη αναφέρει.

Αυτοί οι διαφορετικοί προσανατολισμοί έχουν οδηγήσει και σε διαφορετική αντιμετώπιση της Διοικητικής των Συγκρούσεων με την ανάπτυξη μοντέλων που είτε επικεντρώνονται στην ανάλυση της σύγκρουσης ως επεισοδιακού φαινομένου είτε προτείνουν τρόπους διαπραγμάτευσης. Βέβαια περαιτέρω ανάλυση των μοντέλων της Διοικητικής των Συγκρούσεων θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο.

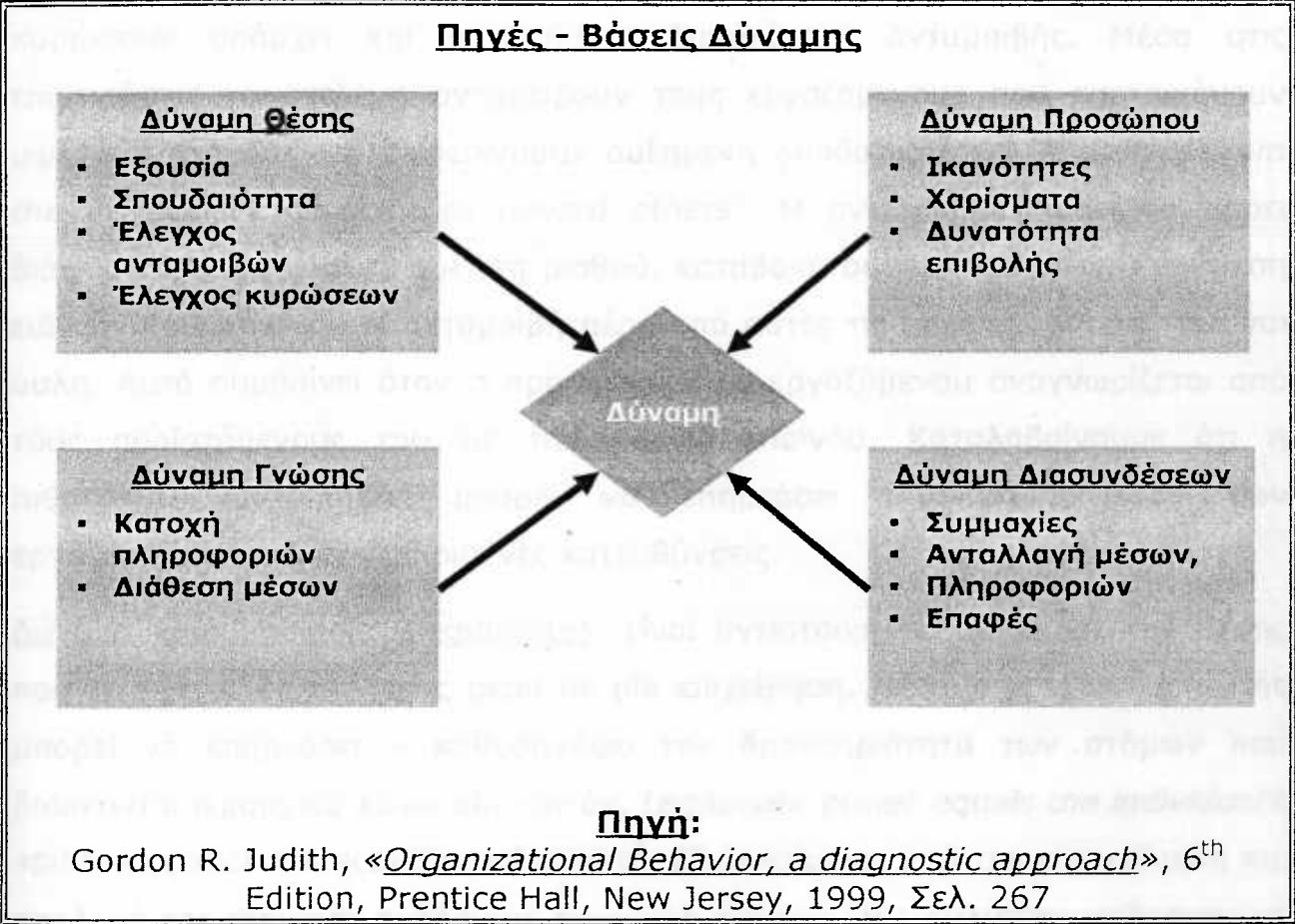
1.2.1 ΠΗΓΕΣ – ΒΑΣΕΙΣ ΔΥΝΑΜΗΣ

Η δύναμη που διαθέτει ο κάθε πρωταγωνιστής μίας σύγκρουσης είναι δυνατόν να προέρχεται από τέσσερις πηγές – βάσεις. Από την θέση του πρωταγωνιστή, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τα μέσα και τις πληροφορίες που διαθέτει, τις διασυνδέσεις που μπορεί να δημιουργήσει. Η δύναμη θέσης οφείλεται στην εξουσία που συνεπάγεται η θέση του πρωταγωνιστή μέσα στην επιχείρηση, τη σημασία της θέσης μέσα στον οργανισμό, και τον έλεγχο που δίνει η θέση αυτή σε παροχή ανταμοιβών και κυρώσεων. Αναλογιζόμαστε ότι όσο ψηλότερα βρίσκεται μια θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης αυτό ισοδυναμεί και με μεγαλύτερη δύναμη.

Η δύναμη που απορρέει από τα προσωπικά χαρακτηριστικά οφείλεται στις ικανότητες, δεξιότητες, χαρίσματα και ικανότητα επιβολής (coercion) που κατέχει κάθε άτομο. Στελέχη που διαθέτουν γνώσεις και καταφέρνουν να τις εφαρμόσουν αποδοτικά έχουν και μεγαλύτερη ικανότητα επηρεασμού των συναδέλφων και υφισταμένων τους. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στην περίπτωση της δύναμης που προέρχεται από την πληροφόρηση και τα μέσα. Στελέχη με υψηλό βαθμό πληροφόρησης και μέσα, μπορούν να ασκήσουν

εκτενέστερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο. Όλοι πλέον γνωρίζουμε ότι γνώση σημαίνει δύναμη. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε και τη δύναμη που οφείλεται σε διασυνδέσεις. Οι συμμαχίες που δημιουργούμε, η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, η επαφή με άλλα άτομα για την ανταλλαγή μέσων, οδηγεί και σε κατοχή επιπλέον δύναμης. Βλέπουμε ότι η δύναμη μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς πηγάζει από διάφορες πηγές. Ανάλογα η δύναμη μπορεί να πάρει και διάφορες μορφές.

Πηγές - Βάσεις Δύναμης



Πηγή:

Gordon R. Judith, «*Organizational Behavior, a diagnostic approach*», 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999, Σελ. 267

Μέσα από τις πηγές που αναλύσαμε ακριβώς παραπάνω έχουμε και τα πέντε βασικά είδη δύναμης. Τα είδη δύναμης είναι: της νομιμοποίησης, της ανταμοιβής, του εξαναγκασμού, των ειδικών γνώσεων και της ταύτισης.

Δύναμη εξαναγκασμού (coercive): πρόκειται για την ικανότητα των στελεχών να τιμωρούν και να επιβάλλουν κυρώσεις σε υφιστάμενους. *Coercive power is the extent to which a person has the ability to punish or harm someone else*⁵. Η δύναμη εξαναγκασμού έχει μεγάλη σημασία για τα στελέχη αφού τους επιτρέπει να επιβάλλουν συγκεκριμένες τακτικές και συμπεριφορές στους

εργαζομένους προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Αν χρησιμοποιηθεί λανθασμένα τότε οδηγεί σε αισθήματα αδικίας και εχθρότητας από τους εργαζομένους και αυξάνει την ένταση των συγκρούσεων. Η δύναμη εξαναγκασμού πρέπει να κινείται μέσα σε ορισμένα όρια ώστε να μην επιβάλλει ανήθικες πρακτικές και να μειώνει την ελεύθερη θέληση των υφισταμένων.

Δύναμη ανταμοιβής (reward): αντίστοιχα με την δυνατότητα επιβολής κυρώσεων υπάρχει και η αντίθετη δυνατότητα ανταμοιβής. Μέσα στις επιχειρήσεις τα στελέχη ανταμείβουν τους εργαζόμενους που επιτυγχάνουν υψηλούς στόχους και επιδεικνύουν αυξημένη αποδοτικότητα. *It derives from the individual's capacity to reward others⁶*. Η ανταμοιβή μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως, αύξηση μισθού, καταβολή bonus, προαγωγή, ανάθεση ειδικών καθηκόντων. Η ανταμοιβή πέρα από αυτές τις μορφές, μπορεί να είναι άυλη. Αυτό συμβαίνει όταν η προσφορά ενός εργαζόμενου αναγνωρίζεται από τους προϊστάμενους του με την μορφή επαίνου. Καταλαβαίνουμε ότι η πιθανότητα ανταμοιβής μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

Δύναμη νομιμοποίησης (legitimate): είναι αντίστοιχη της εξουσίας της θέσης που κατέχει κάθε στέλεχος μέσα σε μία επιχείρηση. Μέσω της εξουσίας αυτής μπορεί να επηρεάσει – καθοδηγήσει την δραστηριότητα των ατόμων που βρίσκονται ιεραρχικά κάτω από αυτόν. *Legitimate power equals the individual's ability to direct the activities of others⁷*. Εξαρτάται και από την αναγνώριση και αποδοχή της εξουσίας αυτής από τους υπόλοιπους. Όσο καλύτερα καθορισμένα είναι τα καθήκοντα μιας θέσεως εργασίας τόσο συγκεκριμένα γίνονται και τα όρια της δύναμης νομιμοποίησης της εκάστοτε θέσης.

Δύναμη ειδικών γνώσεων (expert): η δύναμη ειδικών γνώσεων είναι ανάλογη των γνώσεων και πληροφοριών που κατέχει το κάθε άτομο. *Expert power is based on superior knowledge of a certain field. People, whose expertise is highly regarded, are among the most powerful people in organizations⁸*. Για να έχουν αξία αυτές οι γνώσεις και πληροφορίες θα πρέπει να είναι χρήσιμες και σημαντικές για κάποιους άλλους. Καθώς λοιπόν προσπαθούν να αποκτήσουν

γνώσεις που τους ενδιαφέρουν, φέρνουν σε θέση ισχύος και προσδίδουν δύναμη σε αυτόν που τις κατέχει ήδη. Όσο περισσότερο καταρτισμένο είναι ένα στέλεχος τόσο μεγαλύτερη ισχύ απολαμβάνει. Η δύναμη ειδικών γνώσεων λειτουργεί θετικά σε όλα τα επίπεδα μια επιχείρησης αφού ακόμα και απλοί εργαζόμενοι με ειδικές γνώσεις, αποκτούν βαρύτητα και γίνονται απαραίτητοι. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να επηρεάσουν και εκείνοι αποφάσεις και πρακτικές των προϊσταμένων τους. Βλέπουμε ότι η δύναμη ειδικών γνώσεων λειτουργεί αμφίδρομα, και δεν εξαρτάται άμεσα από το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης που κατέχει ο καθένας.

Μελέτη Περίπτωσης: **Intourist – Keeping the inside track.**

Οι πρόσφατες εκλογές στην Ρωσία έχουν οδηγεί την κυβέρνηση στο να μειώσει τον ρυθμό των οικονομικών μεταρρυθμίσεων. Το γεγονός αυτό όμως δεν μειώνει την ένταση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν οι ρώσικες επιχειρήσεις από το εξωτερικό. Στην περίπτωση της Intourist, που για δεκαετίες είχε το μονοπώλιο διαχείρισης των ξένων τουριστών στην Ρωσία, η αντιμετώπιση του νέου ανταγωνισμού γίνεται μέσα από την χρήση της δύναμης των ειδικών γνώσεων, που κατέχει η εν λόγω επιχείρηση. Οι δύο μεγαλύτεροι εσωτερικοί ανταγωνιστές της είναι, η Intourbureau που διαχειρίζεται κυρίως προγράμματα κοινωνικού τουρισμού αλλά τώρα επεκτείνει τις δραστηριότητες, και η Sputnik που απευθύνεται κυρίως σε τουρίστες νεαρότερης ηλικίας.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα της Intourist, είναι η παλαιότερη κακή φήμη της, που οφείλεται κυρίως σε ανεπαρκή διαχείριση των κρατήσεων και στην αγενή, μερικές φορές, συμπεριφορά των εργαζομένων της. Από την άλλη η επιχείρηση διαθέτει την κατάλληλη υποδομή για την εξυπηρέτηση των δυο από τα δυόμισι, των εκατομμυρίων τουριστών που επισκέπτονται κάθε χρόνο την Ρωσία. Η Intourist κατέχει 110 ξενοδοχεία και συνεργάζεται με 800 ταξιδιωτικούς πράκτορες σε όλο τον κόσμο.

Οι μπορέσει όμως η Intourist να εκμεταλλευτεί την εμπειρία της για να ξεπεράσει τα προβλήματα του παρελθόντος; Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού με την είσοδο νέων εταιρειών, όπως της Pan American, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο με βάση την εμπειρία. Η Intourist καλείται να χρησιμοποιήσει και να αυξήσει την δύναμη των ειδικών γνώσεων που διαθέτει μέσα από την υποδομή που έχει δημιουργήσει και που θα πρέπει να βελτιώσει. Η Intourist, αυτό που πρέπει να επιτύχει είναι, να μετατρέψει την δύναμη ειδικών γνώσεων της, σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να υπερισχύσει στην νέα σύγκρουση με τον ανταγωνισμό.

Πηγή:

Luthans Fred, «Organizational Behavior», 7th Edition, Mc Graw Hill, USA
1995, Σελ. 326

Δύναμη ταύτισης (referent): áτομα τα οποία είναι αρεστά και χαίρουν σεβασμού από άλλους, μπορούν να επηρεάσουν ανάλογα και συμπεριφορές. Αυτή η δυνατότητα επηρεασμού είναι και η ουσία της δύναμης ταύτισης. Όλοι θέλουμε να μοιάσουμε σε áτομα που μας είναι αρεστά και τα σεβόμαστε. Γι' αυτό και πολλές φορές ακολουθούμε το παράδειγμα τους στην συμπεριφορά. Πρόκειται για μια έμμεση δυνατότητα επηρεασμού. *Referent power is power through identification⁹.* Στον επιχειρησιακό χώρο, αρχαιότερα στελέχη με ικανότητες και καλή φήμη αποτελούν πρότυπο για τα νεαρότερα στελέχη.

Εδώ ολοκληρώνεται η ανάλυση μας πάνω στις βασικές έννοιες της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Ξέρουμε πλέον τι σημαίνουν οι όροι σύγκρουση και δύναμη. Ας προχωρήσουμε λοιπόν στην επόμενη ενότητα της εργασίας μας που καταπιάνεται με την παρουσίαση και την ανάλυση των σημαντικότερων μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί στο χώρο της Διοικητικής των Συγκρούσεων.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «Working through Conflict – Strategies for Relationships, Groups and Organizations», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997, Σελ. 4
2. Harigopal K., «Conflict Management – Managing Interpersonal Conflict», IBH Publishing Co., New Delhi, 1998, Σελ. 28
3. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, Σελ. 13
4. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, Σελ. 17
5. Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, «Organizational Behavior – Managing People and Organizations», 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1995, Σελ. 330
6. Greenberg Jerald, Baron A. Robert, «Behavior in Organizations», 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997, Σελ. 414
7. Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, «Organizational Behavior – Managing People and Organizations», 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1995, Σελ. 330
8. Greenberg Jerald, Baron A. Robert, «Behavior in Organizations», 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997, Σελ. 415
9. Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, «Organizational Behavior – Managing People and Organizations», 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1995, Σελ. 331

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2_ο

Διοικητική Συγκρούσεων

MONTELA ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο**ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στις έννοιες της σύγκρουσης και της δύναμης και επισημάναμε ότι οι διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς το περιεχόμενο της δύναμης οδήγησε και σε ανάπτυξη μοντέλων Διοικητικής Συγκρούσεων με διαφορετικές κατευθύνσεις. Μέσα από την σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία διακρίνουμε δυο βασικές κατηγορίες μοντέλων. Σε αυτά που αναλύουν την εκάστοτε σύγκρουση σαν ένα επεισοδιακό φαινόμενο και σε αυτά που προτείνουν αποτελεσματικούς τρόπους διαπραγμάτευσης. Ως προς την πρώτη κατηγορία θα αναφερθούμε στα τρία σημαντικότερα μοντέλα, που έχουν αναπτυχθεί από τους Ανδρέα Γ. Νικολόπουλο, Anthony T. Cobb και Afzalur M. Rahim. Ως προς την δεύτερη κατηγορία θα παρουσιάσουμε το σπουδαιότερο διαπραγματευτικό μοντέλο που έχει διατυπωθεί από τους Roger Fisher και William Ury. Ας προχωρήσουμε στην ανάλυση μας.

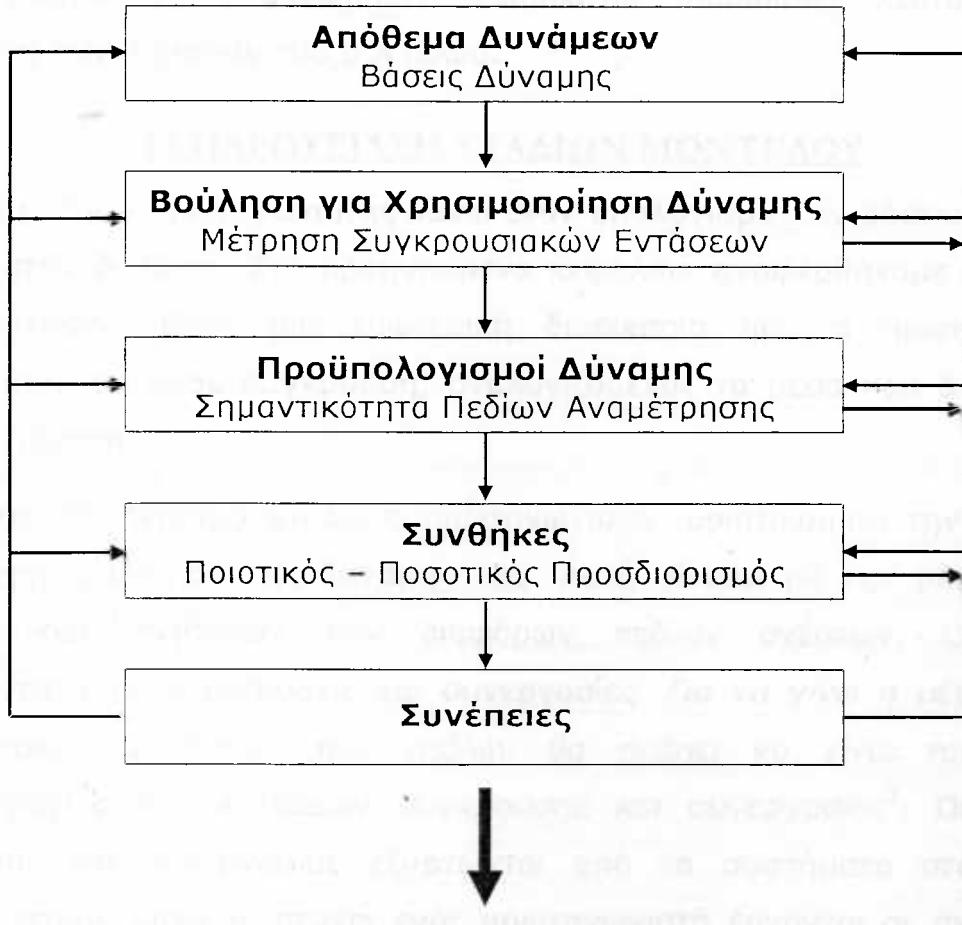
2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΔΡΕΑ Γ. ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ

Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται στο σημαντικό κίνητρο ενός πρωταγωνιστή μίας σύγκρουσης, που δεν είναι άλλο από την επίτευξη των στόχων του. Για επιτύχει τους στόχους ο πρωταγωνιστής, πρέπει να καταφύγει στην χρησιμοποίηση των βάσεων δυνάμεων που έχει στην διάθεση του. Έτσι το μοντέλο παρουσιάζει έναν αντικειμενικό τρόπο σχεδιασμού της διαδικασίας χρησιμοποίησης ή όχι, των βάσεων δυνάμεων του πρωταγωνιστή.

Το μοντέλο Νικολόπουλου χωρίζεται σε πέντε στάδια. Τα στάδια αυτά συνοπτικά είναι: (ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση και ανάλυση)

1. απόθεμα – βάσεις δύναμης
2. η βούληση για χρησιμοποίηση δύναμης
3. ο προϋπολογισμός της δύναμης
4. οι συνθήκες
5. ο προσδιορισμός των συνεπιών

Διαδικασία Σχεδιασμού της Δύναμης



Πηγή:

Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ,
Αθήνα, 2002, Σελ. 22

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα ο σχεδιασμός της κατανομής της δύναμης γίνεται μέσω του υπολογισμού του μεγέθους ή της έντασης της σύγκρουσης. Ο κάθε πρωταγωνιστής συμμετέχει σε διαφορετικά πεδία σχέσεων, με διαφορετική σημασία το καθένα, για αυτόν. Η διαφορετική σημαντικότητα των πεδίων επιδρά στην κατανομή του διαθέσιμης δύναμης. Ο πρωταγωνιστής κάνει έναν προϋπολογισμό δύναμης για την κατανομή της δύναμης του στα διάφορα πεδία. Ο προϋπολογισμός δύναμης εξαρτάται από την συγκρουσιακή ένταση και την συγκριτική σημαντικότητα των πεδίων σχέσεων. Η ανταπόκριση

του πρωταγωνιστή στους δύο παραπάνω παράγοντες των πεδίων φανερώνει την συγκρουσιακή ικανότητα του. Οποιαδήποτε απόφαση παρθεί στα διάφορα στάδια, γίνεται να αναθεωρηθεί. Παρακάτω ακολουθεί λεπτομερέστερη παρουσίαση των βημάτων του μοντέλου.

2.1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΑΔΙΩΝ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

1^ο στάδιο: εδώ ο πρωταγωνιστής κάνει έναν απολογισμό των βάσεων δύναμης που έχει στην διάθεση. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις πέντε βάσεις δύναμης. Είναι μια εσωτερική διαδικασία που ο πρωταγωνιστής πραγματοποιεί σε κάθε σύγκρουση, αναλογιζόμενος τα μέσα που διαθέτει για την αντιμετώπιση της.

2^ο στάδιο: στο δεύτερο στάδιο ο πρωταγωνιστής οριστικοποιεί την βούληση, για την χρησιμοποίηση της δύναμης του. Αυτό γίνεται με την μέτρηση των συγκρουσιακών εντάσεων των διαφόρων πεδίων σχέσεων. Οι σχέσεις αποτελούνται από συγκρούσεις και συνεργασίες. Για να γίνει η μέτρηση των συγκρουσιακών εντάσεων των πεδίων θα πρέπει να γίνει ταυτόχρονος συνυπολογισμός των εντάσεων σύγκρουσης και συνεργασίας¹. Οι εντάσεις σύγκρουσης και συνεργασίας εξαρτώνται από τα συστήματα στόχων των πρωταγωνιστών. Όταν οι στόχοι ενός πρωταγωνιστή έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους ενός άλλου πρωταγωνιστή τότε έχουμε υποκάλυψη. Η πραγματοποίηση των στόχων του ενός, αποτρέπουν την πραγματοποίηση των στόχων του άλλου. Αντίθετα όταν οι στόχοι ενός πρωταγωνιστή συμβαδίζουν με τους στόχους ενός άλλου πρωταγωνιστή, τότε έχουμε υπερκάλυψη. Η επίτευξη των στόχων του ενός συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του άλλου. Μέσα από την ανάλυση αυτή προκύπτουν τα ακόλουθα τέσσερα είδη συγκρούσεων και συνεργασιών.

Επίκαιρες συγκρούσεις ⇒ αναφέρονται σε αντιλαμβανόμενες υποκαλύψεις στόχων

Επίκαιρες συνεργασίες ⇒ αναφέρονται σε αντιλαμβανόμενες υπερκαλύψεις στόχων

Συνεργασίες μη σχετιζόμενες με το πρόβλημα ⇒ αναφέρονται σε υπερκαλύψεις σχετικές με παλαιά γεγονότα ή προβλέψεις μελλοντικών αφελειών

Συγκρούσεις μη σχετιζόμενες με το πρόβλημα ⇒ αναφέρονται σε υποκαλύψεις σχετικές με παλαιά γεγονότα ή προβλέψεις μελλοντικών απωλειών

Ο κάθε πρωταγωνιστής αφού υπολογίσει τις υπερκαλύψεις και τις υποκαλύψεις που προκύπτουν μέσα από τις συγκρούσεις και συνεργασίες στις οποίες μπορεί να προβεί, προσδιορίζει και την συγκρουσιακή ένταση του κάθε πεδίου. Ένα πεδίο σχέσεων που χαρακτηρίζεται από υπερκαλύψεις στόχων δημιουργεί προϋποθέσεις για συνεργασία και έχει τελικά χαμηλή συγκρουσιακή ένταση. Το αντίθετο συμβαίνει όταν υπάρχουν υποκαλύψεις στόχων. Ανάλογα λοιπόν με την συγκρουσιακή ένταση των πεδίων που συμμετέχει ένας πρωταγωνιστής, διαμορφώνεται η βούληση του για την χρησιμοποίηση δύναμης.

Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε την περίπτωση απουσίας βούλησης για την χρησιμοποίηση δύναμης. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί όταν ο πρωταγωνιστής πιστεύει ότι η συγκρουσιακή ένταση ορισμένων πεδίων είναι πολύ χαμηλή. Δηλαδή ενώ ο πρωταγωνιστής αντιλαμβάνεται μια σύγκρουση, δεν προτίθεται να χρησιμοποιήσει δύναμη για την αντιμετώπιση της, επειδή το μέγεθος της έντασης δεν δικαιολογεί την ενεργοποίηση του.

3^ο στάδιο: ανεξάρτητα από τις αντιλαμβανόμενες ή τις εκτιμούμενες συγκρουσιακές εντάσεις, είναι σύνηθες για τον πρωταγωνιστή να υπάρχει διαφορετικό ενδιαφέρον στα επιμέρους πεδία σχέσεων, στα οποία αυτός θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί. Άρα η συγκρουσιακή ένταση του κάθε πεδίου, πού έχει υπολογισθεί στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να τροποποιηθεί με βάση το ενδιαφέρον του πρωταγωνιστή για το κάθε πεδίο. Όσο μεγαλύτερη συγκρουσιακή ένταση και αν έχει ένα πεδίο, αυτή δεν επηρεάζει τη διαδικασία σχεδιασμού της δύναμης του πρωταγωνιστή, όταν το συγκεκριμένο πεδίο δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για αυτόν.

Τα τρία πρώτα στάδια του μοντέλου κινούνται προς την κατεύθυνση της ποσοτικής θεώρησης του προβλήματος του σχεδιασμού της δύναμης. Ο πρωταγωνιστής καταλήγει στις δυνάμεις που διαθέτει, στα πεδία που τον ενδιαφέρουν, και στην κατάλληλη κατανομή των δυνάμεων αυτών στα **λόγω**

πεδία. Τα επόμενα δύο και τελευταία στάδια του μοντέλου, των οποίων η ανάλυση βρίσκεται ακριβώς παρακάτω, κινούνται προς την ποιοτική θεώρηση του προβλήματος. Αναφέρονται στους όρους που **είτε δυσχεραίνουν, είτε ευνοούν σε διαφορετικούς βαθμούς**, τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων μέσων δύναμης. Ακόμα αποβλέπουν στην εκτίμηση των δυνητικών συνεπειών σε περίπτωση χρησιμοποίησης της δύναμης κα δίνουν απάντηση στο ερώτημα: **ποίες βάσεις δύναμης θα πρέπει σε καθένα από τα διαφορετικά πεδία, να χρησιμοποιηθούν απέναντι στους διάφορους δέκτες, και σε ποια έκταση².**

4^ο στάδιο: σε τούτο το στάδιο θα αναφερθούμε στις συνθήκες που επηρεάζουν την χρησιμοποίηση της δύναμης. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες, πρωταγωνιστής με μεγαλύτερο απόθεμα δύναμης δεν μπορεί να επιβληθεί σε έναν άλλο με μικρότερο απόθεμα δυνάμεων. Αυτό φανερώνεται και από την παρουσίαση στην βιβλιογραφία των όρων των επιδράσεων αντικειμένου, ανεπάρκειας, και ανωριμότητας. Με τον όρο επίδραση αντικειμένου εννοούμε την περίπτωση ο λιγότερο ισχυρός να αντιμετωπίζει το πρόβλημα εξίσου αποτελεσματικά με τον ισχυρότερο. Η επίδραση ανεπάρκειας αναφέρεται στην περίπτωση όπου η δύναμη του ισχυρότερου θα έπρεπε να είναι μεγαλύτερη για να επιβληθεί στον λιγότερο ισχυρό. Τέλος με τον όρο επίδραση ανωριμότητας εννοούμε την περίπτωση στην οποία ο λιγότερο ισχυρός θα έπρεπε να είναι ισχυρότερος ώστε να επιβληθεί σε αυτόν ο περισσότερο ισχυρός.

Οι περιπτώσεις αυτές καταδεικνύουν την ύπαρξη παραγόντων που επιδρούν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά στα αποτελέσματα χρησιμοποίησης της δύναμης. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται στις εξωτερικές συνθήκες, στα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και στα χαρακτηριστικά της σχέσης των συμμετεχόντων. Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται κυρίως στις εξωτερικές συνθήκες. Οι εξωτερικές συνθήκες αποτελούνται από τα οικονομικά, τα πολιτικά, τα νομοθετικά, τα παραδοσιακά, τα τεχνολογικά, τα χρονικά και τα συμπληρωματικά δεδομένα. Οι ακόλουθες διευκρινίσεις για τις επιμέρους συνθήκες δίνουν μια εικόνα για το ρόλο που αυτές μπορεί να παιξουν ως «φίλτρα» στη χρησιμοποίηση δύναμης³.

Οικονομικές συνθήκες: τα οικονομικά δεδομένα σχετίζονται με αντίστοιχες ανάγκες, απαιτήσεις, προσδοκίες. Το μέγεθος των οικονομικών αναγκών του κάθε πρωταγωνιστή διευκολύνει τον προσδιορισμό των επιδράσεων που **Θα έχει σε αυτόν** η πρόκληση οικονομικών συνεπειών ή των ωφελειών από την επίτευξη **των στόχων αυτών.**

Πολιτικές συνθήκες: τα πολιτικά δεδομένα αναφέρονται σε οργανωτικές δομές, τρόπους λήψης αποφάσεων, ιδεολογικούς προσανατολισμούς, αξίες, ικανότητες, άτυπες σχέσεις, συνεργασίες, συμμαχίες και εξαρτήσεις. Όλα αυτά συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου αντίδρασης και κατανομής των δυνάμεων του εκάστοτε πρωταγωνιστή.

Νομοθετικές συνθήκες: τα νομοθετικά δεδομένα προσφέρουν πληροφορίες για τυπικές δυνατότητες ενεργειών. Καταδεικνύουν τους τρόπους με τους οποίους είναι επιτρεπτή η άσκηση δύναμης.

Παράδοση: εδώ εξετάζεται η φιλοσοφία των συνηθέστερα χρησιμοποιούμενων εναλλακτικών λύσεων από ένα πρωταγωνιστή **ενός πεδίου σχέσεων.** Έτσι διευκολύνεται η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την τις προβλεπόμενες αντιδράσεις του δέκτη και το βαθμό αποδοχής του.

Τεχνολογικές συνθήκες: τα τεχνολογικά δεδομένα (γνώσεις, πληροφορίες, δεξιότητες) επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην διαμόρφωση και στην έκφραση όλων των προαναφερθέντων συνθηκών.

Χρονικές συνθήκες: η σχέση μεταξύ του χρόνου και της χρησιμοποίησης δύναμης απαντά σε δύο κύρια ερωτήματα: (α) καταλληλότητα διαθέσιμων μέσων δύναμης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, (β) χρονικά όρια ή χρονική ανθεκτικότητα της χρησιμοποιούμενης δύναμης.

Συμπληρωματικές συνθήκες: περιλαμβάνουν προϋποθέσεις, οι οποίες δυσχεραίνουν την άσκηση δύναμης όπως π.χ όταν ο ειδικός δεν μπορεί να επιδράσει ανάλογα, διότι δεν του το επιτρέπουν οι συνθήκες του περιβάλλοντος (θόρυβος).

Αυτές οι συνθήκες, συνδέονται με κάποιους βαθμούς δυσκολίας, από πλευράς χρησιμοποίησης των διαθέσιμων βάσεων δύναμης. Μέσω αυτού, ο πρωταγωνιστής διευκολύνεται στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων του για την εκμετάλλευση των διαθέσιμων τρόπων χρησιμοποίησης της δύναμης.

5^ο στάδιο: στο τελευταίο στάδιο έχουμε τον προσδιορισμό των συνεπειών. Το τελικό βήμα του μοντέλου αφορά την ανάπτυξη γενικών αρχών για το προσδιορισμό των συνεπειών στις διαθέσιμες βάσεις δύναμης, στις εντάσεις σύγκρουσης ή συνεργασίας, στην συγκρουσιακή δυνατότητα και στις συνθήκες. Κάθε δυνατός τρόπος χρησιμοποίησης της δύναμης συνεπάγεται μια συμπεριφορά που μεταβάλει τις βάσεις δύναμης, αλλάζει την συγκρουσιακή ένταση των πεδίων και τελικά τον προϋπολογισμό δύναμης. Επιχειρείται τελικά μία πρόβλεψη του αποτελέσματος των εναλλακτικών τρόπων άσκησης δύναμης ώστε να επιλεχθεί η πλέον αποδοτική.

Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου βασίστηκε πάνω σε ορισμένες υποθέσεις, οι οποίες κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν ώστε η ανάλυση να είναι πλήρης. Πρώτα από όλα θεωρείται ότι το απόθεμα δύναμης είναι πολύτιμο, βρίσκεται σε στενότητα και στόχος είναι η ορθολογική κατανομή του για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Εφόσον η σύγκρουση και η χρησιμοποίηση δύναμης συνδέονται άμεσα, όσο μεγαλύτερη είναι η συγκρουσιακή ένταση τόσο μεγαλύτερη απόθεμα δύναμης θα πρέπει να διατεθεί. Ο κάθε πρωταγωνιστής θεωρείται ότι κατά κανόνα δραστηριοποιείται σε περισσότερα του ενός, πεδία σχέσεων. Έτσι όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον του για ένα πεδίο, τόσο μεγαλύτερο απόθεμα δύναμης θα είναι διατεθειμένος να χρησιμοποιήσει στο συγκεκριμένο πεδίο. Σε κάθε πεδίο σχέσεων υφίστανται διαφορετικοί όροι. Όσο λιγότερες αναστολές υπάρχουν για την χρησιμοποίηση δύναμης σε ένα πεδίο ενεργειών, τόσο ενεργότερη είναι η συμμετοχή ενός πρωταγωνιστή. Πριν από τη χρησιμοποίηση του αποθέματος δύναμης που έχει σχεδιαστεί να εφαρμοστεί, αξιολογούνται οι συνέπειες από αυτή την εφαρμογή. Άρα όσο θετικότερες οι συνέπειες από τη χρησιμοποίηση δύναμης, τόσο πιθανότερη η ενεργοποίηση του πρωταγωνιστή.

2.1.2 ΣΥΝΟΨΗ

Το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Ανδρέα Γ. Νικολόπουλο αποτελεί μια εμπεριστατωμένη προσέγγιση του προβλήματος του σχεδιασμού της δύναμης, το οποίο παρουσιάζει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα.



Πλεονεκτήματα που θέλουμε να αναφέρουμε ολοκληρώνοντας την αναφορά μας σε τούτο το μοντέλο.

Το βασικότερο πλεονέκτημα του μοντέλου είναι ότι η ρεαλιστική και ολοκληρωμένη θεώρηση της διαδικασίας επιλογής τρόπου χρησιμοποίησης της δύναμης. Καθώς και ο διαχωρισμός του μοντέλου σε συγκεκριμένα στάδιο με σαφή και ορισμένο περιεχόμενο.

Αυτός ο διαχωρισμός του μοντέλου οδηγεί και στην μεγάλη αξία του μοντέλου, που δεν είναι άλλη από τον ποσοτικό και ποιοτικό προσδιορισμού της διαδικασίας σχεδιασμού της δύναμης. Γεγονός πολύ σημαντικό αν αναλογισθεί κανείς, τις μέχρι σήμερα αδυναμίες σχετικά με την εμπειρική μέτρηση της δύναμης.

Πέρα όμως από τον ποσοτικό προσδιορισμό της δύναμης, το μοντέλο θέτει τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την χρησιμοποίηση δύναμης και τους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους το κάνουν. Αναφερόμαστε στην ποιοτική προσέγγιση του μοντέλου.

Επιπλέον το μοντέλο επιτρέπει ένα διαρκή έλεγχο της εξέλιξης του δυναμικού χαρακτήρα της σύγκρουσης και δίνει την δυνατότητα αναθεωρήσεων για τον καλύτερο δυνατό σχεδιασμό. Και με την εξέταση της συγκρουσιακής έντασης των πεδίων, καθίστα περισσότερο ευδιάκριτα τα όρια της εμφάνισης ή μη, της σύγκρουσης.

2.2 MONTELO ANTHONY T. COBB

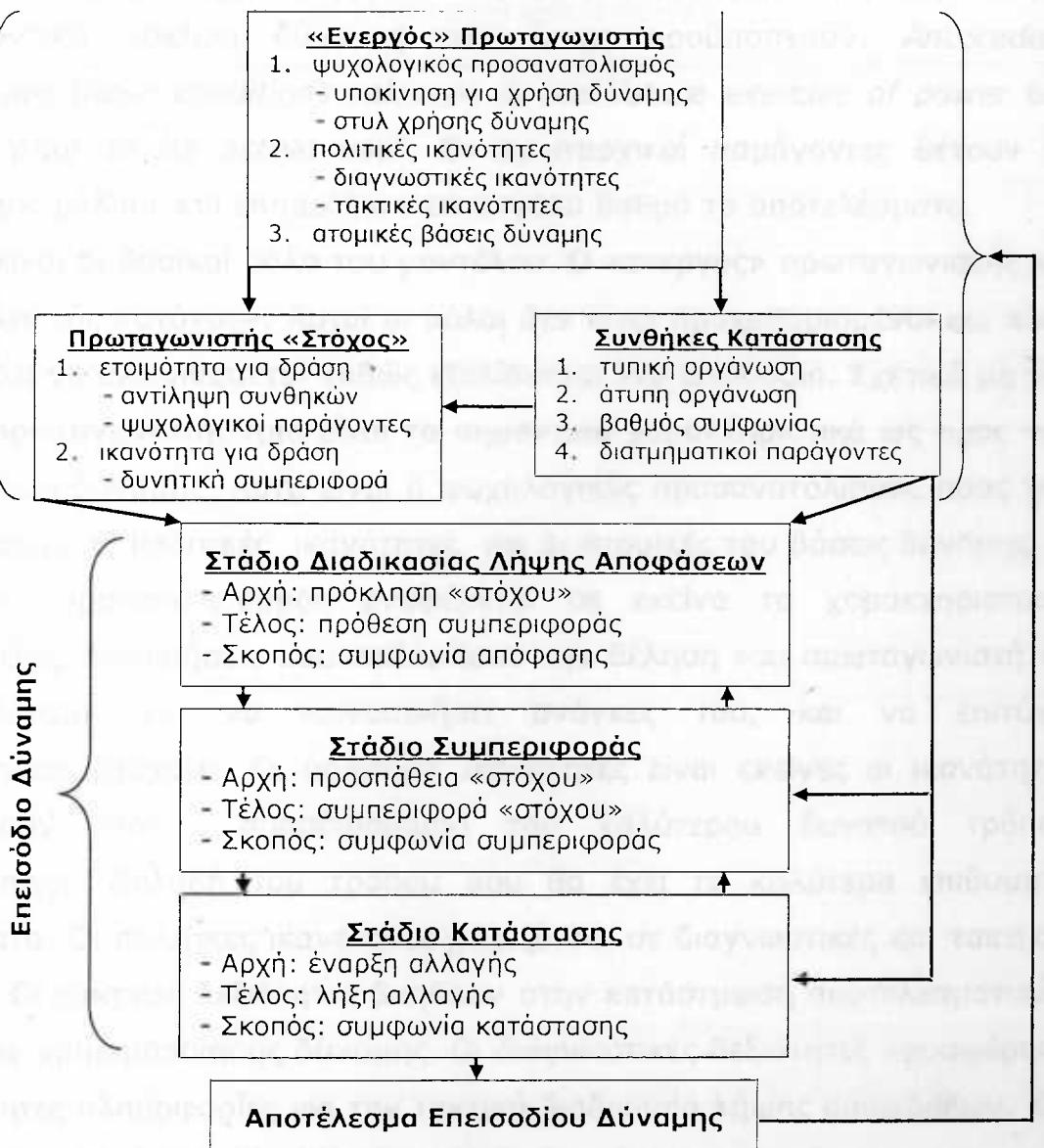
Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η έννοια της δύναμης έχει προσεγγιστεί από τους ερευνητές από πολλές και διαφορετικές κατευθύνσεις. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τον ορισμό πολλών και διαφόρων ορισμών και την διαμάχη μεταξύ των ερευνητών. Ήτσι ο Anthony T. Cobb, ανέπτυξε ένα μοντέλο το οποίο χαρακτηρίζεται σαν επεισοδιακό. Το μοντέλο αυτό παρουσιάστηκε στο *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3 το 1984. Αναπτύχθηκε με σκοπό να ενοποιήσει όλες τις προηγούμενες έρευνες στο χώρο της δύναμης, να προσφέρει την αναλυτική δυνατότητα για εννοιολογική εργασία και να βοηθήσει την έρευνα της δύναμης σε συνδυασμό με άλλα κοινωνικά και ψυχολογικά φαινόμενα.

Το συγκεκριμένο μοντέλο επικεντρώνει την ανάλυση του, σε συγκρούσεις μεταξύ ατόμων (individuals) και όχι μεταξύ ομάδων, οργανισμών. Η επικέντρωση σε ατομικό επίπεδο οφείλεται στην προσπάθεια για όσο το δυνατόν διεξοδικότερη έρευνα. Οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, οργανισμών είναι και αυτές εξίσου σημαντικές αλλά υπόκεινται σε διαφορετικές συνθήκες. Βέβαια η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου σε αυτές τις συγκρούσεις δεν αποκλείεται.

Επεισοδιακό Μοντέλο Δύναμης

(by Anthony T. Cobb)

Πρωταρχικοί Παράγοντες



Πηγή:

Anthony T. Cobb, «*An episodic model of power, towards an integration of theory and research*», Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, Σελ. 486

2.2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΑΔΙΩΝ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Ο πρωταρχικός σκοπός οποιοδήποτε επεισοδιακού μοντέλου είναι η μελέτη της εξέλιξης των γεγονότων κατά την πάροδο του χρόνου. Το μοντέλο έχει ένα αρχικό, τρία ενδιάμεσα και ένα τελικό στάδιο. Στο αρχικό στάδιο υπάρχουν οι πρωταρχικοί παράγοντες που προκαλούν την έναρξη του επεισοδίου, και στο τελικό στάδιο έχουμε τις συνέπειες από την πρόκληση του επεισοδίου. Τα ενδιάμεσα στάδια επικεντρώνουν την προσοχή τους στις πιθανές αλλαγές στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην συμπεριφορά και στην γενικότερη κατάσταση από την χρησιμοποίηση της δύναμης.

Οι πρωταρχικοί παράγοντες είναι εκείνες οι συνθήκες που σχετίζονται με την μελλοντική άσκηση δύναμης που όμως προϋπάρχουν. *Antecedent conditions are those conditions relevant to the future exercise of power but that exist prior to its actual use⁴.* Οι πρωταρχικοί παράγοντες θέτουν το σκηνικό, τους ρόλους και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα.

Δύο είναι οι βασικοί ρόλοι του μοντέλου. Ο «ενεργός» πρωταγωνιστής και ο πρωταγωνιστής «στόχος». Αυτοί οι ρόλοι δεν είναι προκαθορισμένοι και κάθε άτομο μπορεί να εναλλάσσεται καθώς εξελίσσεται ένα επεισόδιο. Σχετικά με τον «ενεργό» πρωταγωνιστή, τρία είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά ως προς την χρησιμοποίηση δύναμης. Αυτά είναι ο ψυχολογικός προσανατολισμός προς την χρήση δύναμης, οι πολιτικές ικανότητες και οι ατομικές του βάσεις δύναμης. Ο ψυχολογικός προσανατολισμός αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά: ανάγκες, αξίες, πεποιθήσεις που καθορίζουν την θέληση του πρωταγωνιστή να ασκήσει δύναμη για να ικανοποιήσει ανάγκες του, και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Οι πολιτικές ικανότητες είναι εκείνες οι ικανότητες που βοηθούν στον προσδιορισμό του καλύτερου δυνατού τρόπου χρησιμοποίησης. Δηλαδή του τρόπου που θα έχει τα καλύτερα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι πολιτικές ικανότητες χωρίζονται σε διαγνωστικές και τακτικές δεξιότητες. Οι τακτικές δεξιότητες βοηθούν στην κατάστρωση αποτελεσματικών στρατηγικών χρησιμοποίησης δύναμης. Οι διαγνωστικές δεξιότητες προσφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την τακτική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Και τελικά οι ατομικές βάσεις του πρωταγωνιστή είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά

από τα οποία πηγάζουν οι δυνάμεις του. Τέτοια μπορεί να είναι οι γνώσεις, η αντοχή και η διαπραγματευτική ικανότητα του.

Από την πλευρά του πρωταγωνιστή «στόχου» δύο είναι τα βασικά ενδιαφέροντα, σχετικά με την άσκηση δύναμης. Η ετοιμότητα και η ικανότητα του για αντίδραση. Λέγοντας ετοιμότητα εννοούμε την τάση του πρωταγωνιστή «στόχου» να δράσει ή όχι, με τρόπο που είναι σύμφωνος με τις επιδιώξεις του «ενεργού» πρωταγωνιστή. Αυτή εξαρτάται στην ψυχολογική του κατάσταση και στην αντίληψη του για την γενικότερη κατάσταση. Ο πρωταγωνιστής «στόχος» επηρεάζεται και αυτός από τις ανάγκες του, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του.

Οι συνθήκες κατάστασης περιλαμβάνουν όλα τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που συνθέτουν την «αρένα» μέσα στην οποία εξελίσσεται το επεισόδιο. Αναφέρονται στις δομές, τις διαδικασίες και τα μέσα που επιδρούν στην άσκηση δύναμης. *The situational context refers to the structure, processes and resources within the situation as they are relevant to subsequent exercise of power⁵.* Τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνουν τις δυνατότητες και τους περιορισμούς για την χρήση δύναμης και το τελικό αποτέλεσμα.

Ο διαχωρισμός των συνθηκών κατάστασης σε τυπική και άτυπη οργάνωση κρίνεται απαραίτητος διότι φανερώνει τις διαφορετικές βάσεις δύναμης που πηγάζουν από τα τυπικά και άτυπα πεδία σχέσεων. Μετά θα πρέπει να εξεταστεί ο βαθμός επικάλυψης που υφίσταται ανάμεσα στα συστήματα στόχων των πρωταγωνιστών. Και δεν θα πρέπει να παραβλέπονται διατμηματικοί παράγοντες. Εκείνοι αφορούν μικροοικονομικές και μακροοικονομικές συνθήκες όπως για παράδειγμα η στενότητα πόρων που επιδρούν και αυτοί με την σειρά τους, στην εξέλιξη και το αποτέλεσμα του επεισοδίου.

Όλα τα παραπάνω περικλείουν τα στοιχεία που διαμορφώνουν το πρώτο στάδιο του μοντέλου που συνοψίζεται στην προσπάθεια του «ενεργού» πρωταγωνιστή για την επίτευξη των επιδιώξεων του. Στην συνέχεια έχουμε το δεύτερο στάδιο, της λήψης αποφάσεων. Το στάδιο αυτό ξεκινάει με την πρόκληση του «στόχου». Ο πρωταγωνιστής «στόχος» αντιλαμβάνεται τις κινήσεις του άλλου πρωταγωνιστή που επηρεάζουν τα δικά του ενδιαφέροντα. Ανάλογα μέσα από μια διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο πρωταγωνιστής

«στόχος» καθορίζει τη στάση που θα κρατήσει. Έτσι φανερώνεται η πρόθεση της συμπεριφοράς του. Σκοπός τελικά είναι η επίτευξη συμφωνίας ανάμεσα στους στόχους του «ενεργού» πρωταγωνιστή και τις προθέσεις του πρωταγωνιστή «στόχου». Βέβαια αυτό δεν είναι πάντοτε δυνατό. Μόλις λοιπόν ο πρωταγωνιστής «στόχος» αποφασίσει για την προδιάθεση της συμπεριφοράς του, το δεύτερο στάδιο ολοκληρώνεται και οδηγούμαστε στο τρίτο.

Στο τρίτο στάδιο εκδηλώνεται η συμπεριφορά του πρωταγωνιστή «στόχου». Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το τρίτο στάδιο, θα πρέπει ο πρωταγωνιστής «στόχος» να επιδείξει συμπεριφορές που να κινούνται προς την κατεύθυνση επίτευξης των επιδιώξεων του «ενεργού» πρωταγωνιστή. Αυτός είναι άλλωστε και ο στόχος του τρίτου σταδίου, δηλαδή η επίτευξη συμφωνίας ανάμεσα στις συμπεριφορές των πρωταγωνιστών. Εφόσον εκδηλωθεί η ανάλογη συμπεριφορά πηγαίνουμε στο επόμενο στάδιο.

Το στάδιο κατάστασης έχει να κάνει με την πρόκληση αλλαγών που είναι σχετικές με τις επιδιώξεις του «ενεργού» πρωταγωνιστή. Σκοπός είναι η πρόκληση επιθυμητών συνεπειών από την πλευρά του. *The agent's objective here is situational congruence, or the "production of intended effects"*⁶. Εξασφάλιση συμφωνίας κατάστασης (situational congruence) επιτυγχάνεται με τρεις τρόπους. Με τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του πρωταγωνιστή «στόχου», με τον αποκλεισμό ανεπιθύμητων συμπεριφορών του πρωταγωνιστή «στόχου» και με την παράκαμψη συμπεριφορών του πρωταγωνιστή «στόχου» από συναφείς θεωρήσεις. Αν ο «ενεργός» πρωταγωνιστής δεν καταφέρει να επηρεάσει την συμπεριφορά του πρωταγωνιστή «στόχου» τότε θα πρέπει να καταφύγει εκ νέου στις συνθήκες κατάστασης. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι όλες οι σχέσεις που παρουσιάζονται στο μοντέλο αυτό, λειτουργούν αμφίδρομα οπότε κάθε μεταβολή στις συνθήκες θα πρέπει να εξετάζεται προς όλες τις κατευθύνσεις.

Αφού ολοκληρωθούν όλα τα στάδια και εκδηλωθεί το επεισόδιο, καταλήγουμε στα τελικά αποτελέσματα. Όπως είδαμε, το τελευταίο στάδιο του μοντέλου εστιάζεται στις αλλαγές που επιδιώκει ο «ενεργός» πρωταγωνιστής. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν το ευρύτερο περιβάλλον, στο οποίο ενεργοποιούνται οι πρωταγωνιστές και παράγουν τόσες θετικές όσος και

αρνητικές συνέπειες. Μάλιστα ορισμένες συνέπειες δεν είναι πάντα αναμενόμενες. Θα πρέπει όμως πάντα να εξετάζονται καθώς ασκούν επιρροή στις πρωταρχικές συνθήκες άλλων μελλοντικών επεισοδίων δύναμης. *Agents would do well to consider the aftermath of their actions if they are to operate within the broader system in the future⁷.*

2.2.2 ΣΥΝΟΨΗ

Κλείνοντας την ανάλυση μας πάνω στο επεισοδιακό μοντέλο δύναμης του Anthony T. Cobb, θα θέλαμε να κάνουμε ένα απολογισμό. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιχειρεί να ενσωματώσει όλες τις παλαιότερες θεωρητικές μελέτες και να θέσει μια βάση στον χαοτικό κόσμο ανάλυσης της έννοιας της δύναμης. Πρόκειται σίγουρα για μια ολοκληρωμένη προσέγγισή που βοήθησε αρκετά, άλλες μεταγενέστερες προσπάθειες.

Πέρα από αυτά, το μοντέλο έχει ορισμένα πολύ «δυνατά» σημεία. Μπορεί να εφαρμοστεί στην μελέτη και άλλων φαινομένων και διαδικασιών όπως την άσκηση επιχειρησιακής πολιτικής. Είναι δυνατόν να βοηθήσει στην εξέταση «πολιτικών» στρατηγικών και στην κατηγοριοποίηση τους.

Το μοντέλο όμως έχει και ορισμένους περιορισμούς. Οι πιο σημαντικοί είναι δύο. Πρώτον, το μοντέλο έχει αναπτυχθεί σε ατομικό (individual) επίπεδο. Επικεντρώνεται αποκλειστικά στην χρησιμοποίηση δύναμης μεταξύ δυο πρωταγωνιστών. Δεύτερον, η άσκηση δύναμης σε ατομικό επίπεδο επηρεάζει την άσκηση δύναμης και στα υπόλοιπα επίπεδα. Ωα πρέπει λοιπόν να εξεταστεί περαιτέρω, πως η ατομική άσκηση δύναμης επηρεάζει τις συνθήκες σε ευρύτερα πεδία σχέσεων.

2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ AFZALUR M. RAHIM

Το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Afzalur M. Rahim, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταγενέστερες προσεγγίσεις του αντικείμενου της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Μέσα από την μελέτη του συγκεκριμένου ερευνητή, η οποία είναι εκτενέστατη και παρουσιάζεται σε επόμενο κεφάλαιο, διαμορφώθηκε ένα μοντέλο τυποποίησης της εξέλιξης μιας σύγκρουσης. Το μοντέλο αυτό αν και παρουσιάζει ομοιότητες με αυτό που αναλύσαμε μόλις

παραπάνω, έχει ευρύτερη εφαρμογή και δίνει έμφαση στις οργανωσιακές συγκρούσεις.

2.3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας αναλύσαμε διεξοδικά την έννοια της δύναμης. Αναφέραμε ότι η σύγκρουση υφίσταται σε τρία επίπεδα, το προσωπικό, το ατομικό και το ομαδικό. Αντίστοιχα όταν μιλάμε για οργανωσιακές συγκρούσεις αναφερόμαστε σε συγκρούσεις αυτών των τριών (και κυρίως των δύο τελευταίων) επιπέδων που λαμβάνουν χώρα μέσα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Οι οργανωσιακές συγκρούσεις οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Οι σημαντικότεροι είναι:

1. **Ανταγωνισμός για πόρους, μέσα.** Κάθε οργανισμός διαθέτει ορισμένη ποσότητα μέσων και πόρων. Οι ομάδες μέσα στις επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για τους πόρους αυτούς, που βρίσκονται σε στενότητα. Ο ανταγωνισμός οδηγεί αρκετές φορές σε συγκρούσεις.
2. **Αλληλεξάρτηση καθηκόντων.** Όταν υπάρχουν ομάδες μέσα μια επιχείρηση που η μία εξαρτάται κατά κάποιο τρόπο από μια άλλη, τότε υπάρχει η τάση για σύγκρουση. Όσο διαφορετικοί είναι οι στόχοι, οι προτεραιότητες και η σύνθεση των αλληλεξαρτώμενων ομάδων, τόσο μεγαλύτερη σύγκρουση δύναται να υπάρχει.
3. **Ασάφεια ορίων δικαιοδοσίας.** Όταν τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των θέσεων εργασίας δεν είναι ορισμένες με σαφή και διακριτό τρόπο, παρουσιάζονται φαινόμενα συγκρούσεων, ως προς την απόδοση αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
4. **Αγώνες αξιώματος.** Μια ομάδα που επιδιώκει να βελτιώσει τα αξιώματα της σε βάρος κάποιας άλλης, τότε το πιθανότερο που θα συμβεί είναι μια σύγκρουση ανάμεσα τους. Ακόμα όταν μια ομάδα θεωρεί ότι κατέχει λιγότερα αξιώματα σε σχέση με μια άλλη που βρίσκεται σε ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, τότε δημιουργούνται συνθήκες για την εκδήλωση σύγκρουσης.

Ανάλογα με τις αιτίες, έχουμε και τα αντίστοιχα είδη οργανωσιακών συγκρούσεων. Έτσι έχουμε συγκρούσεις **ιεραρχίας** (hierarchical) που

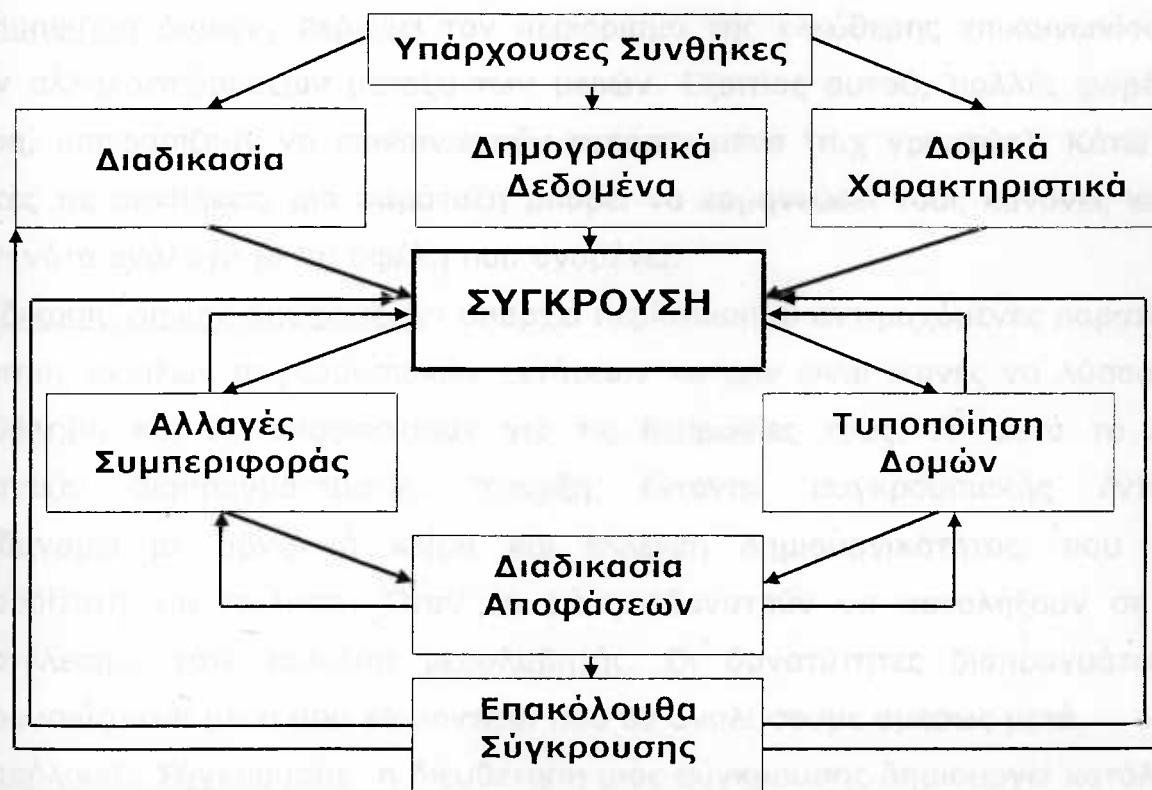
συμβαίνουν μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων της εταιρείας, **λειτουργικές** (functional) οι οποίες λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, **γραμμικές** (line staff) μεταξύ εργαζομένων και **άτυπες - τυπικές** (informal – formal) μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης.

2.3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ A. M. RAHIM

Το εν λόγω μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις εξέλιξης μιας οργανωσιακής σύγκρουσης. Αρχικά βρίσκονται οι υπάρχουσες συνθήκες που χωρίζονται στις διαδικασίες και στα δημογραφικά και δομικά χαρακτηριστικά. Μετά ακολουθεί η εκδήλωση της σύγκρουσης οπότε έχουμε και το επόμενο στάδιο με τις αλλαγές συμπεριφοράς των πρωταγωνιστών και την τυποποίηση των δομών. Έπειτα η διαδικασία λήψης αποφάσεων και στο τέλος έχουμε τα επακόλουθα. Στην συνέχεια ακολουθεί λεπτομερέστερη ανάλυση των σταδίων.

Μοντέλο Οργανωσιακής Σύγκρουσης

(by Afzalur M. Rahim)



Πηγή:

Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, Σελ. 70

Υπάρχουσες συνθήκες: πηγάζουν από τις διαδικασίες, τα δημογραφικά δεδομένα και τις δομές. Στις διαδικασίες περιλαμβάνονται οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων (conflict styles) από την πλευρά του κάθε πρωταγωνιστή και ο τρόπος επικοινωνίας. Οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων αναλύονται στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Τα δημογραφικά δεδομένα αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στην εκπαίδευση. Οι δομές περιλαμβάνουν τις οργανωτικές ικανότητες για διευθέτηση των συγκρούσεων, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη μεσολαβητή.

Αλλαγές συμπεριφοράς: συνήθως η σύγκρουση επιδρά στην συμπεριφορά και τις απόψεις των πρωταγωνιστών. Όσο εντείνεται μια σύγκρουση τότε οι παρατάξεις απομακρύνονται και κινούνται προς την κατεύθυνση απόκτησης κερδών. Έτσι μειώνεται η σημαντικότητα επιδίωξης λύσης του προβλήματος. Ανάλογα με τις διάφορες συνθήκες και την πορεία της αναμέτρησης, οι παρατάξεις επιλέγουν να διαφοροποιήσουν τους τρόπους που αντιμετωπίζουν την σύγκρουση.

Τυποποίηση Δομών: περιέχει τον περιορισμό της ελεύθερης επικοινωνίας και των αλληλοεπιδράσεων μεταξύ των μερών. Εξαιτίας αυτού, πολλές φορές τα μέρη, αποφασίζουν να επικοινωνούν τυποποιημένα (π.χ γραπτώς). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μια παράταξη μπορεί να ερμηνεύσει τους κανόνες και τα γεγονότα ανάλογα με τα οφέλη που αναμένει.

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων: υπάρχει περίπτωση οι αντιμαχόμενες παρατάξεις εξαιτίας υψηλών συγκρουσιακών εντάσεων να μην είναι ικανές να λύσουν το πρόβλημα και να αποφασίσουν για τις διαφωνίες τους. Γι' αυτό το λόγο ξεκινούν διαπραγματεύσεις. Ύπαρξη έντονης συγκρουσιακής έντασης ισοδυναμεί με αρνητικό κλίμα και έλλειψη δημιουργικότητας, που είναι απαραίτητη για επίλυση. Όταν τα μέρη αδυνατούν να καταλήξουν σε ένα αποτέλεσμα, τότε καλείται μεσολαβητής. Οι δυνατότητες διαπραγμάτευσης παρουσιάζονται μέσα από το μοντέλο που θα αναλύσουμε αμέσως μετά.

Επακόλουθα Σύγκρουσης: η διευθέτηση μιας σύγκρουσης δημιουργεί κατάλοιπα στις σχέσεις των δύο πλευρών, τα οποία επιδρούν στις μελλοντικές τους σχέσεις. Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται το μοντέλο.

2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

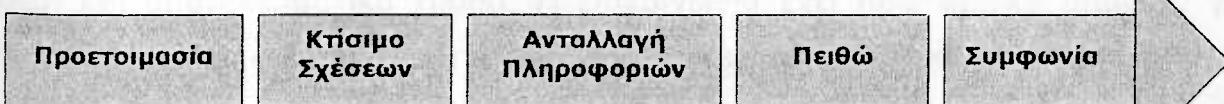
Η Διοικητική των Συγκρούσεων, πέρα από τα μοντέλα που ασχολούνται με την μελέτη της εξέλιξης μιας σύγκρουσης, ασχολείται σε εξίσου σημαντικό βαθμό, με μεθόδους διαπραγμάτευσης για την επίλυση των συγκρουσιακών φαινομένων. Γι' αυτό και εμείς κρίνουμε απαραίτητο να αναφερθούμε στην έννοια της διαπραγμάτευσης και στο σημαντικότερο μοντέλο της, ώστε να έχουμε μια σφαιρικότερη θεώρηση του όλου θέματος. Ας ξεκινήσουμε πρώτα με μία μικρή εισαγωγή στο αντικείμενο των διαπραγματεύσεων.

2.4.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία με την οποία δύο ή περισσότερα μέρη προσπαθούν να επιτύχουν μία λύση, στο εκάστοτε πρόβλημα που τους απασχολεί, η οποία να είναι κοινά αποδεκτή. *Negotiation is the process of bargaining between two or more parties to reach a solution that is mutually accepted*⁸. Καλό είναι πριν προχωρήσουμε, να διαχωρίσουμε την έννοια της διαπραγμάτευσης από εκείνες της διαμεσολάβησης και της διαιτησίας. Η διαμεσολάβηση συμβαίνει όταν η διαπραγμάτευση δεν μπορεί να προχωρήσει περισσότερο προς την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής λύσης και τότε καλείται ένα τρίτο πρόσωπο, το οποίο είναι αποδεκτό από όλα τα μέρη, ο μεσολαβητής, ο οποίος έχει καθαρά συμβουλευτικό χαρακτήρα και δεν παίρνει καμία απόφαση. Στην διαιτησία, το άτομο που ορίζεται σαν διαιτητής έχει την εξουσία λήψης αποφάσεων. Αφού ακούσει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη βγάζει μια απόφαση, η οποία είναι δεσμευτική για τις αντίθετες παρατάξεις.

Κατανοούμε ότι η διαπραγμάτευση προηγείται της διαμεσολάβησης και της διαιτησίας, και περιλαμβάνει αποκλειστικά μόνο τα αντιμαχόμενα μέρη σαν πρωταγωνιστές. Σαν διαδικασία χωρίζεται σε πέντε βασικά στάδια.

Διαδικασία Διαπραγμάτευσης



Πηγή:

Francesco Anne Marie, Gold A. Barry, «*International Organizational Behavior-Text, Readings, Cases and Skills*», Prentice Hall, New Jersey, 1998, Σελ. 72

Προετοιμασία: στο πρώτο στάδιο, τα μέρη καταστρώνουν τις στρατηγικές προσέγγισης και προσπαθούν να μάθουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τα αντίπαλα μέρη. Κάθε παράταξη θέτει τους στόχους της, και τους τρόπους με τους οποίους θα τους επιδιώξει.

Κτίσιμο Σχέσεων: το δεύτερο στάδιο ξεκινάει μόλις οι παρατάξεις κάνουν την πρώτη επαφή. Εδώ τα μέρη προσπαθούν να γνωριστούν μεταξύ τους.

Άνταλλαγή Πληροφοριών: στο τρίτο στάδιο κάθε παράταξη φανερώνει την θέση της, συνήθως με μια παρουσίαση, μετά ακολουθούν ερωτήσεις και γίνεται συζήτηση.

Πειθώ: στο τέταρτο στάδιο κάθε παράταξη προσπαθεί να πείσει τις υπόλοιπες, να αποδεχθούν τις θέσεις της. Αυτό μπορεί να γίνει, είτε με την προσπάθεια επίτευξης μιας κοινής λύσης, είτε με τον επηρεασμό μεταξύ των ομάδων.

Συμφωνία: στο τελικό στάδιο έχουμε την συμφωνία μεταξύ των μερών με την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής λύσης.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης στις περισσότερες περιπτώσεις μοιάζει με αυτήν που περιγράψαμε ακριβώς παραπάνω. Μεταβολές οφείλονται στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά και στις τακτικές που ακολουθούνται από τις παρατάξεις. Παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης είναι για παράδειγμα η τοποθεσία των διαπραγματεύσεων, η επιλογή των ατόμων που αντιπροσωπεύουν τα μέρη, οι χρονικοί περιορισμοί, ο τρόπος συζήτησης, η συμπεριφορά των μερών. Οι τακτικές διαπραγμάτευσης είναι βασικά τρεις:

Άνταγωνιστική: χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Έχει σαν στόχο την επίτευξη των στόχων μιας παράταξης σε βάρος των στόχων των άλλων παρατάξεων.

Συνεργατική: επικεντρώνεται στην επιδίωξη κοινών στόχων. Για να πετύχει, θα πρέπει κάθε παράταξη να μεταφέρει τις επιδιώξεις της, στις άλλες παρατάξεις με σαφή και αποτελεσματικό τρόπο. Η επικοινωνία έχει πρωταρχική σημασία για την ευόδωση μιας διαπραγμάτευσης. Το ζητούμενο εδώ είναι, μια λύση που να ικανοποιεί όλα τα μέρη.

Υποταγμένη: σε αυτήν την περίπτωση, μια παράταξη είναι διατεθειμένη να θυσιάσει τις επιδιώξεις της, για την επίτευξη των στόχων μιας άλλης ομάδας.

2.4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ «GETTING TO YES»

Το διαπραγματευτικό μοντέλο «Getting to Yes» έχει αναπτυχθεί από τους Roger Fisher και William Ury. Είναι αδιαμφισβήτητα το σημαντικότερο, πληρέστερο και εμπειρικά πιο καλά αποδεδειγμένο, μοντέλο πραγματοποίησης διαπραγμάτευσης. Άν και έχει περάσει μια δεκαετία και πλέον, από τότε που διατυπώθηκε για πρώτη φορά, η αξία όχι μόνο δεν έχει μειωθεί αλλά αντίθετα χαίρει πλέον καθολικής αναγνώρισης.

Βασικό σκοπός του συγκεκριμένου μοντέλου είναι να απαντήσει στο ερώτημα: ποίος είναι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των διαφορών μεταξύ ανθρώπων. Σύμφωνα με τους δημιουργούς του μοντέλου υπάρχουν δύο τρόποι διαπραγμάτευσης: ο μαλακός (soft) και ο σκληρός (hard). Χρησιμοποιώντας τον μαλακό τρόπο, αποφεύγουμε την προσωπική σύγκρουση και κάνουμε υποχωρήσεις για να βρεθεί μια λύση αλλά στο τέλος καταλήγουμε να νιώθουμε ότι μας έχουν εκμεταλλευθεί. / Με τον σκληρό τρόπο καταφεύγουμε σε έναν αγώνα επιβολής και μόνο η νίκη - win έχει σημασία. Αυτό όμως προκαλεί αντίστοιχα την σκληρή αντίδραση των αντιπάλων μας και εμείς καταλήγουμε να αναλώνουμε τον εαυτό και τα μέσα μας άσκοπα και να καταστρέφουμε τις σχέσεις μας, με τα υπόλοιπα μέρη.

Το μοντέλο «Getting to Yes» ακολουθεί μια μέση οδό. Την μέθοδο της διαπραγμάτευσης μέσω αρχών (principled negotiation) που έχει αναπτυχθεί μέσα από το Harvard Negotiation Project. Αυτή η μέθοδος προτείνει την αναζήτηση κοινών ωφελειών όπου είναι δυνατόν, και σε περιπτώσεις σύγκρουσης ενδιαφερόντων, η λύση να βασίζεται σε δίκαιους κανόνες, ανεξάρτητους από τις επιδιώξεις της κάθε παράταξης.

Όπως είπαμε το εν λόγω μοντέλο βασίζεται σε ορισμένες αρχές (οδηγίες), τις οποίες καλείται να τηρήσει όποιος το εφαρμόζει προκειμένου να οδηγηθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Άς αναλύσουμε αυτές τις αρχές.

1^η αρχή: «Μην διαπραγματεύεσαι πάνω σε συγκεκριμένες θέσεις»

Μια διαπραγμάτευση για να κριθεί σαν επιτυχής, θα πρέπει να οδηγεί σε μια λύση, η οποία να είναι σοφή, αποτελεσματική και να βελτιώνει ή τουλάχιστον να μην ζημιώνει την σχέση μεταξύ των μερών. Μια τέτοια λύση ικανοποιεί τα

ενδιαφέροντα των όλων των μερών, όσο το δυνατόν περισσότερο, διευθετεί την σύγκρουση με δικαιοσύνη και λαμβάνει υπόψη το κοινό συμφέρον. Από την άλλη πλευρά, η διαπραγμάτευση πάνω σε συγκεκριμένες θέσεις οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Τα μέρη «ταμπουρώνονται» πίσω από τις θέσεις τους και δεν αναλογίζονται καμία περίπτωση να αλλάξουν γνώμη. Κάθε πλευρά ταυτίζεται με τις θέσεις της και η πιθανότητα επίτευξης λύσης γίνεται όλο και μικρότερη. Άκομα η διαπραγμάτευση πάνω σε θέσεις έχει μεγάλο κόστος σε χρόνο και μέσα, καθώς απαιτούνται μεγάλες σε ένταση και χρόνο προσπάθειες για να πεισθούν τα μέρη να μεταβάλουν τις αρχικές τους θέσεις. Όλα αυτά βλάπτουν και τις σχέσεις μεταξύ των μερών. Η κατάσταση γίνεται ακόμα χειρότερη όταν έχουμε μια διαπραγμάτευση θέσεων με περισσότερα από δύο μέρη. Εκεί η πρώτη αρχή του μοντέλου αποκτά αυξημένη σημασία.

2^η αρχή: «Διαχώρισε τους ανθρώπους από το πρόβλημα»

Όλοι ξέρουμε ότι είναι δύσκολη η αντιμετώπιση ενός προβλήματος χωρίς οι άνθρωποι να παρεξηγούν, ο ένας τον άλλο, να ταράζονται, να θυμάνουν και να τα παίρνουν όλα προσωπικά. Εύκολα ξεχνάμε σε μια διαπραγμάτευση ότι αυτοί που βρίσκονται απέναντι μας, έχουν τα δικά τους αισθήματα, αξίες και πεποιθήσεις. Ο διαχωρισμός των ατόμων από το πρόβλημα, συμβάλλει στην δημιουργία λειτουργικών σχέσεων και στον σεβασμό και την κατανόηση μεταξύ των μερών. Άν δεν αντιμετωπίσουμε τα αντίπαλα μέρη με ορισμένη ευαισθησία και κατανόηση, τότε προκαλούμε αρνητικές αντιδράσεις που υπονομεύουν την διαδικασία. Εκτός από το πρόβλημα υπάρχει και η σχέση. Η επίτευξη λύσης θα πρέπει να συνεπάγεται μια «καλή» σχέση μεταξύ των μερών. Για να γίνει αυτό, κρίνεται τα μέρη να έρθουν κοντά. Έτσι βάζουμε τον εαυτό μας στη θέση των άλλων για να τους καταλάβουμε καλύτερα. Διαχωρίζουμε τους φόβους μας, από τις επιδιώξεις των άλλων. Δεν θα πρέπει να ερμηνεύουμε με τον χειρότερο τρόπο ότι κάνει και λέει, η αντίθετη πλευρά. *It is all too easy to fall into the habit of putting the worst interpretation on what the other side says or does⁹.* Άκομα δεν χρειάζεται να κατηγορούμε τα υπόλοιπα μέρη για την ύπαρξη του προβλήματος. Υπάρχει μερίδιο ευθύνης για όλους.

Πέρα από τα παραπάνω για να γίνει διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα, επιβάλλεται να γίνει συζήτηση για τις αντιλήψεις της κάθε ομάδας. Αντιμετώπιση των αλληλοσυγκρουόμενων αντιλήψεων γίνεται μόνο εφόσον εκφραστούν και συζητηθούν, με ευγένεια και ειλικρίνεια. Με αυτό τον τρόπο όλα τα μέρη συμμετέχουν στη διαδικασία διαπραγμάτευσης και αποκτούν ένα μερίδιο ευθύνης για την επίτευξη ενός θετικού τελικού αποτελέσματος. Μέσα από όλες αυτές τις προσπάθειες θα πρέπει να επιδιώκουμε και την αποφυγή δημιουργίας συναισθήματος ήττας στις άλλες πλευρές. Τα συναισθήματα παιζουν σπουδαίο ρόλο σε μια διαπραγμάτευση. Κάθε παράταξη καλείται να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τόσο τα δικά της όσο και τα συναισθήματα των άλλων παρατάξεων. Η δημιουργία κλίματος εξωτερίκευσης συναισθημάτων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχούς έκβασης. Βέβαια σε τέτοιες καταστάσεις, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εκδηλωθούν συναισθηματικές «εκρήξεις». Οπότε κάθε παράταξη θα πρέπει να είναι ψύχραιμη και να μην αντιδρά, οδηγώντας την διαπραγμάτευση στα άκρα και το αδιέξοδο.

Όλα όσα έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα αποδεικνύουν την σημασία της επικοινωνίας. Χωρίς επικοινωνία δεν υπάρχει διαπραγμάτευση. *Negotiation is a process of communication back and forth for the purpose of reaching a joint agreement¹⁰*. Η επικοινωνία δεν είναι εύκολο πράγμα. Κακή επικοινωνία κάνει τα μέρη να νιώθουν εχθρικά και ύποπτα μεταξύ τους. Σχεδόν πάντοτε σε μια διαπραγμάτευση, ότι λέγεται από μια παράταξη, λαμβάνεται διαφορετικά από τις υπόλοιπες. Τρία είναι τα βασικά προβλήματα επικοινωνίας που εμφανίζονται σε μια διαπραγμάτευση. Πρώτα, οι παρατάξεις μπορεί να μην επικοινωνούν με άμεσο τρόπο (απευθείας συζήτηση) ή να επικοινωνούν με τρόπο που να εμποδίζει την αμοιβαία κατανόηση. Άκομα και όταν επικοινωνούν με άμεσο τρόπο, μπορεί κάποια μέρη να μην ακούν. Αυτό είναι το δεύτερο πρόβλημα επικοινωνίας. Τα μέρη, πολλές φορές δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή σε αυτά που λέει η κάθε άλλη παράταξη. Το τρίτο πρόβλημα είναι η παρανόηση (misunderstanding). Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως όταν για παράδειγμα, τα αντίπαλα μέρη μιλούν διαφορετικές γλώσσες. Για να υπάρξει πραγματική επικοινωνία θα πρέπει οι παρατάξεις να ακούν ενεργά ότι λέγεται και να το κατανοούν με βεβαιότητα, να μιλούν με τρόπο που

καταληπτός από όλα τις ομάδες, να εκφράζουν μόνο τις δικές τους θέσεις και να μιλούν πάντα με συγκεκριμένο θέμα, σκοπό.

~~Τελικά ο καλύτερος τρόπος διαχωρισμός των ατόμων από το πρόβλημα είναι η πρόληψη.~~ Δηλαδή η αντιμετώπιση των ατόμων πριν γίνουν τα ίδια το πρόβλημα. Χρειάζεται λοιπόν το χτίσιμο μιας λειτουργικής σχέσης τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο, κάνοντας αυτά που έχουμε ήδη αναφέρει.

3^η αρχή: «Συγκεντρώσου σε ενδιαφέροντα και όχι σε θέσεις»

Κάθε πρόβλημα διαπραγμάτευσης καθορίζεται από ενδιαφέροντα. Τα ενδιαφέροντα συνεπάγονται ανάγκες, επιθυμίες, φόβους και ανησυχίες. *The basic problem in a negotiation lies not in the conflicting positions, but in the conflict between each side's needs, desires, concerns and fears¹¹.* Τα άτομα κινητοποιούνται από τα ενδιαφέροντα τους, και με βάση αυτά παίρνουν τις όποιες αποφάσεις τους. Η συγκέντρωση σε ενδιαφέροντα, καθιστά την επίτευξη λύσης ευκολότερη. Ο συμβιβασμός ενδιαφερόντων λειτουργεί καλύτερα διότι πίσω από κάθε ενδιαφέρον, κρύβονται περισσότερες από μια θέσεις που ικανοποιούν το ενδιαφέρον κάθε ομάδας και πίσω από θέσεις κρύβονται πολλά ενδιαφέροντα, τα οποία μπορεί να μην είναι πάντα αντικρουόμενα για τις παρατάξεις. Αυτό που πρέπει να γίνει είναι η αναγνώριση των ενδιαφερόντων των ομάδων. Κάθε ομάδα πρέπει να ερωτήσει τον εαυτό της: (α) γιατί οι υπόλοιπες ομάδες υποστηρίζουν τις συγκεκριμένες θέσεις τους και, (β) γιατί δεν υποστηρίζουν κάποιες άλλες επιδιώξεις. Άπαντάντας στα δύο παραπάνω ερωτήματα γίνεται αναγνώριση και καταγραφή των βαθύτερων ενδιαφερόντων των πρωταγωνιστών μιας διαπραγμάτευσης. Κάνοντας αυτό, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε πλευρά έχει πολλαπλά ενδιαφέροντα και ότι τα σημαντικότερα ενδιαφέροντα είναι εκείνα που συνδέονται με τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες κάθε ομάδας.

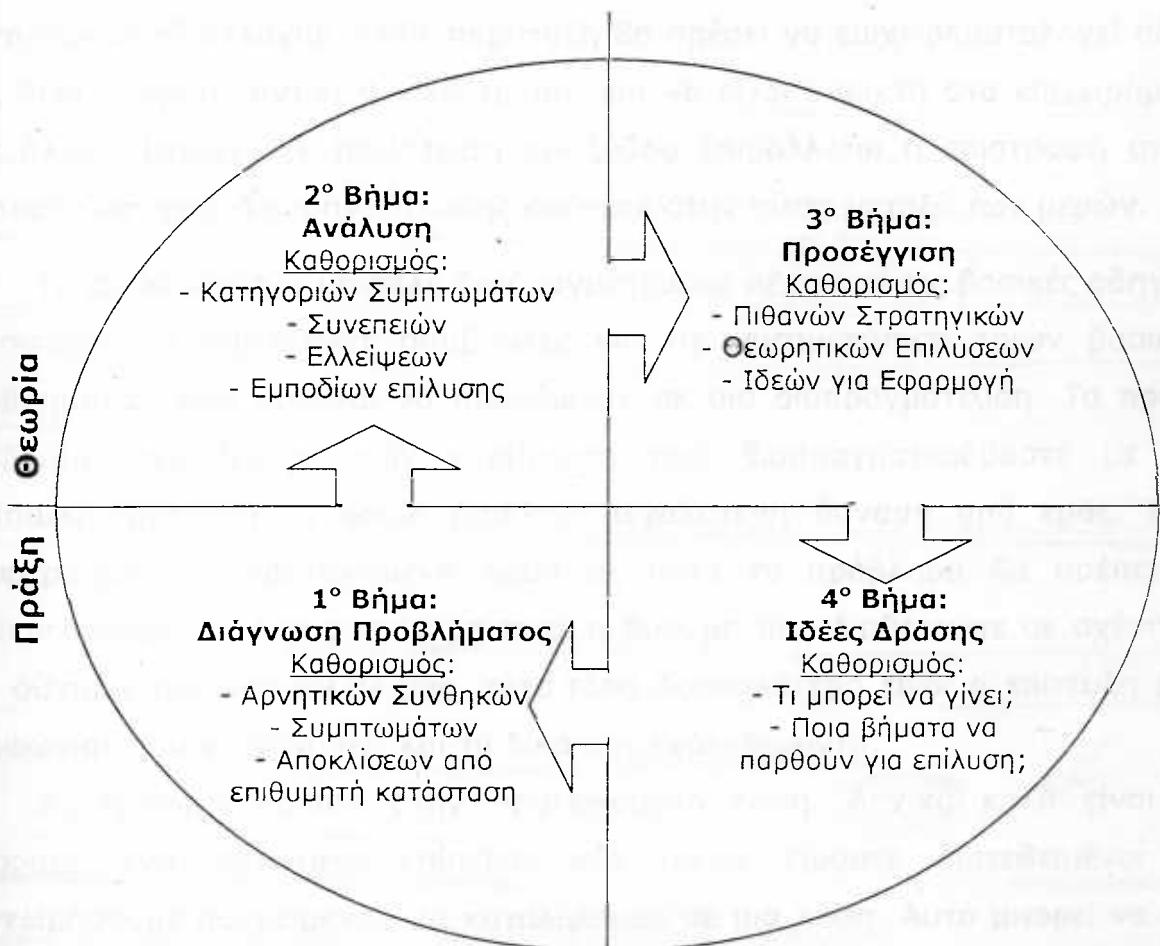
4^η αρχή: «Επινόησε περιπτώσεις για κοινό όφελος»

Αφού έχουμε αναγνωρίσει και καταγράψει τα ενδιαφέροντα ερχόμαστε τώρα, να βρούμε νέους τρόπους που να ικανοποιούν ταυτόχρονα όσο τον δυνατόν περισσότερα ενδιαφέροντα όλων των ομάδων. Αυτή όμως η διαδικασία δεν είναι κάτι «φυσικό». Συνήθως σε μια διαπραγμάτευση αυτό που αναζητείται είναι,

μοναδική λύση και δεν ερευνούνται όσο πιο πολλές εναλλακτικές γίνεται. Άκομα μερικές παρατάξεις κοιτάζουν αποκλειστικά το δικό τους συμφέρον, και αφήνουν στις υπόλοιπες ομάδες το έργο της ανεύρεσης πιθανής λύσης. Σε μια προσπάθεια ανεύρεσης πιθανών περιπτώσεων για μία κοινά αποδεκτή λύση, επιβάλλεται να συμμετέχουν όλοι χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μόλις γίνει κάτι τέτοιο, θα βρεθεί αμέσως και η λύση.

Η διαδικασία επινόησης περιλαμβάνει τέσσερα βασικά σημεία: (1) διαχωρισμός της διαδικασίας επινόησης από αυτήν της αξιολόγησης των πιθανών περιπτώσεων που προκύπτουν, (2) την διεύρυνση των περιπτώσεων πέρα από την επικέντρωση σε μια και μοναδική λύση, (3) την αναζήτηση για κοινά οφέλη και

Διαδικασία Ανεύρεσης Περιπτώσεων Κοινής Ωφέλειας



Πηγή:

Fisher Roger, Ury William, «Getting to Yes – Negotiating Agreement without Giving In», 2nd Edition, Penguin Books, USA, 1991, Σελ. 68

(4) την εύρεση τρόπων καλύτερης εφαρμογής των εναλλακτικών που απορρέουν από την ίδια την διαδικασία. Αυτό καθεαυτό, το περιεχόμενο της διαδικασίας ανεύρεσης εναλλακτικών κοινής ωφέλειας παρατίθεται στο παραπάνω σχήμα.

5^η αρχή: «Επέμεινε στην χρησιμοποίηση αντικειμενικών κριτηρίων»

Επειδή πέρα από την αναγνώριση και την κατανόηση των ενδιαφερόντων η διαπραγμάτευση, πάντα επικεντρώνεται σε αυτά που είναι αντίθετα, απαιτείται η χρησιμοποίηση δίκαιων κανόνων. Όταν δεν ακολουθούνται δίκαιοι κανόνες, η διαπραγμάτευση καταλήγει σε έναν αγώνα θέλησης όπου νικητής στέφεται ο πιο πεισματάρης πρωταγωνιστής. Και αυτό αν καταλήξουμε σε μια λύση. Διότι διαπραγμάτευση χωρίς κάποιους κοινά αποδεκτούς κανονισμούς, απλά δεν υφίσταται. Κάθε θέμα θα πρέπει να ξεκινάει με τον ορισμό αντικειμενικών κριτηρίων συνδιαλλαγής. Κάθε παράταξη θα πρέπει να επιχειρηματολογεί πάνω στις θέσεις της με αντικειμενικό τρόπο, και να είναι ανοικτή στα επιχειρήματα των άλλων μερών. Σε περίπτωση αδιεξόδου επιβάλλεται η επιστροφή στους βασικούς κανόνες διαπραγμάτευσης και ποτέ στην πίεση μεταξύ των μερών.

Το συγκεκριμένο μοντέλο διαπραγμάτευσης πέρα από τις βασικές οδηγίες, προσφέρει και σημαντικές συμβουλές για την αντιμετώπιση τριών βασικών προβλημάτων που δύναται να προκύψουν σε μια διαπραγμάτευση. Το πρώτο πρόβλημα αναφέρεται στην περίπτωση που διαπραγματεύομαστε με μια αντίπαλη παράταξη, η οποία διαθέτει μεγαλύτερη δύναμη από εμάς. Πριν αναφέρουμε την προτεινόμενη λύση σε αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι όσο μικρότερη είναι η δύναμη που διαθέτουμε σε σχέση με την δύναμη του αντιπάλου μας, τότε τόσο δυσκολότερη είναι η επίτευξη μιας συμφωνίας που να καλύπτει και τα δικά μας ενδιαφέροντα.

Ας έρθουμε λοιπόν στην προτεινόμενη λύση. Αρχικά καλό είναι να ορίσουμε ένα κατώτατο επίπεδο, στο οποίο είμαστε διατεθειμένοι να υποχωρήσουμε προκειμένου να καταλήξουμε σε μια λύση. Αυτό μπορεί να μας φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο σε περίπτωση που το αντίπαλο μέρος έχει μεγάλη δύναμη και μας ασκεί μεγάλη πίεση. Άλλα το σημαντικότερο είναι να ορίσουμε την BATNA μας. Με τον όρο αυτό εννοούμε την καλύτερη μας εναλλακτική

λύση, σε περίπτωση που δεν καταλήξουμε σε μια συμφωνία. **BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement.** Γνωρίζοντας την BATNA μας, ξέρουμε τα κέρδη και τις ζημίες που θα έχουμε αν δεν καταλήξουμε σε συμφωνία. Άνάλογα μπορούμε να συγκρίνουμε την καλύτερη περίπτωση συμφωνίας για εμάς με την BATNA μας, και να καταλήξουμε σε μια απόφαση αν θα συμφωνήσουμε τελικά ή όχι. Αν δεν μπορούμε να ορίσουμε την BATNA μας με σιγουριά τότε κινδυνεύουμε να καταλήξουμε σε μια συμφωνία που μας εξασφαλίζει λιγότερα, από αυτά που έχουμε ήδη. Από όλα αυτά καταλαβαίνουμε ότι όσο καλύτερη είναι η BATNA μας, τόσο δυνατότεροι εμφανιζόμαστε σε μια διαπραγμάτευση. Για αυτό το λόγο, μεγάλη σημασία έχει η διαδικασία ανάπτυξης της BATNA μας. Η διαδικασία ανάπτυξης της BATNA μας, αποτελείται από τρία στάδια: (α) δημιουργία μιας λίστας με όλες τις ενέργειες μας σε περίπτωση που δεν έρθουμε σε συμφωνία, (β) βελτίωση των πιο καλά υποσχόμενων πιθανών τρόπων δράσης και μετατροπή τους σε πρακτικές εναλλακτικές και (γ) επιλογή τελικά της καλύτερης εναλλακτικής που προκύπτει από τα δυο προηγούμενα στάδια.

Καλό επίσης είναι να γνωρίζουμε και την BATNA των αντιπάλων μας, για έτσι μπορούμε να υπολογίσουμε περίπου την δύναμη τους και να ορίσουμε ένα σημείο στο οποίο αναμένουμε ότι ενδέχεται να υποχωρήσουν. Αν όλα τα μέρη μιας διαπραγμάτευσης έχουν πολύ ελκυστικές BATNAς τότε η μη επίτευξη συμφωνίας είναι πολύ πιθανή.

Το δεύτερο πρόβλημα που συνήθως αντιμετωπίζουμε είναι η περίπτωση μια παράταξη να αποφεύγει την διαπραγμάτευση. Εδώ υπάρχουν τρεις εναλλακτικές. Τι μπορούμε να κάνουμε εμείς για να προκαλέσουμε την συμμετοχή του μέρους που δεν προτίθεται να συμμετέχει, τι μπορεί να κάνει το μέρος που δεν συμμετέχει ώστε με την σωστή των κινήσεων και την κατάλληλη αντίδραση να προκαλέσουμε την συμμετοχή τους, και τέλος τι μπορεί να κάνει κάποιο τρίτο μέρος.

Η πρώτη προσέγγιση περιλαμβάνει την μέθοδο της διαπραγμάτευσης αρχών που έχουμε ήδη παρουσιάσει. Η δεύτερη προσέγγιση αναφέρεται στη περίπτωση που μια παράταξη εκφράζει μια θέση και μετά δεν δέχεται καμία διαπραγμάτευση. Εδώ το καλύτερο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μην

απορρίψουμε αρχικά την οποιαδήποτε θέση, όσο ακραία και αν είναι. Να φανούμε ότι είμαστε διατεθειμένοι να την θεωρήσουμε σαν μια πιθανή λύση. Να προκαλέσουμε την κριτική και να ξεκινήσουμε μια νέα συζήτηση σαν να απευθυνόμαστε ξανά για πρώτη φορά στο πρόβλημα. Αν όλα αυτά αποτύχουν τότε, το μόνο που μας μένει είναι να καλέσουμε ένα τρίτο μέρος, με γνώσεις και ικανότητες, προκειμένου να προχωρήσει η διαπραγμάτευση. Όπως για παράδειγμα έναν μεσολαβητή.

Το τρίτο πιθανότερο πρόβλημα μιας διαπραγμάτευσης εμφανίζεται όταν ένα από τα αντιμαχόμενα μέρη καταφεύγει σε αθέμιτα μέσα. Αυτό που συμβαίνει σε αυτήν την περίπτωση είναι είτε η ανοχή, είτε η αντίδραση ανάλογα με τα αθέμιτα μέσα που μεταχειρίζεται η άλλη πλευρά, κάθε φορά. Το συγκεκριμένο πρόβλημα καταδεικνύει την μεγάλη σημασία που έχει για την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, ο ορισμός δίκαιων και ηθικών κανονισμών. Στο γεγονός αυτό έχουμε αναφερθεί ξανά. Χρησιμοποίηση αθέμιτων μέσων έχουμε όταν ένα μέρος αποκρύπτει γεγονότα και προθέσεις ή τα παρουσιάζει μερικώς, όταν ασκεί ψυχολογική πίεση με προσωπικές επιθέσεις και εναλλαγή ρόλων μεταξύ «καλού» και «κακού», όταν αρνείται να διαπραγματευθεί, όταν παρουσιάζει ακραίες απαιτήσεις ή απαιτήσεις τις οποίες συνεχώς κλιμακώνει, όταν χρονοτριβεί ηθελημένα. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις το μοντέλο απαντά εν την γενέσει του. Δηλαδή χρησιμοποιώντας την μέθοδο διαπραγμάτευσης μέσω αρχών, μπορούμε να αντιμετωπίσουμε όλες αυτές τις πιθανότητες. Αρκεί κάθε φορά να αναγνωρίζουμε τις εκάστοτε συνθήκες και να προσαρμοζόμαστε ανάλογα.

2.4.3 ΣΥΝΟΨΗ

Το μοντέλο «Getting to Yes» δεν προσφέρει κάτι καινούργιο σε άτομα μια κάποια εμπειρία στον χώρο των διαπραγματεύσεων. Ωστόσο το μοντέλο προσφέρει όλες αυτές τις γνώσεις με ένα συστηματικό και οργανωμένο τρόπο.

Παρέχει λοιπόν μια ολοκληρωμένη θεώρηση, της μέχρι τώρα διαπραγματευτικής εμπειρίας, σε όσους ασχολούνται με αυτήν για πρώτη φορά. Μας θέτει σε μια σωστή κατεύθυνση για την πραγματοποίηση διαπραγματεύσεων. Μας δίνει την απαραίτητη γνώση αλλά το τελικό

αποτέλεσμα εξαρτάται από την χρήση που εμείς θα κάνουμε, του μοντέλο. Τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται πάντοτε μέσα από την εξάσκηση.

Τελικά το μοντέλο δεν μας παρέχει μια μέθοδο νίκης σε διαπραγματεύσεις. Μας παρέχει ένα καλύτερο τρόπο για την αντιμετώπιση των διαφορών μας.

Παραδοσιακό, Τ. Αλβίζον, «Διαπραγματεύσεις», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, λεύ. 30

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification of power: towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification model of power: Towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification model of power: Towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification model of power: Towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification model of power: Towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification model of power: Towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification model of power: Towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

Αγγλικόν Τ. ΟΗ., «A classification model of power: Towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 428

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, Σελ. 23
2. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, Σελ. 20
3. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002, Σελ. 36
4. Anthony T. Cobb, «An episodic model of power, towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, Σελ. 485
5. Anthony T. Cobb, «An episodic model of power, towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, Σελ. 487
6. Anthony T. Cobb, «An episodic model of power, towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, Σελ. 490
7. Anthony T. Cobb, «An episodic model of power, towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, Σελ. 491
8. Francesco Anne Marie, Gold A. Barry, «International Organizational Behavior- Text, Readings, Cases and Skills», Prentice Hall, New Jersey, 1998, Σελ. 72
9. Fisher Roger, Ury William, «Getting to Yes - Negotiating Agreement without Giving In», 2nd Edition, Penguin Books, USA, 1991, Σελ. 25
10. Fisher Roger, Ury William, «Getting to Yes - Negotiating Agreement without Giving In», 2nd Edition, Penguin Books, USA, 1991, Σελ. 32
11. Fisher Roger, Ury William, «Getting to Yes - Negotiating Agreement without Giving In», 2nd Edition, Penguin Books, USA, 1991, Σελ. 40

ΕΡΓΑΙΟ ΛΑΝΤΕΛΕΤΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΟΔΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Αιοικητική Συγκρόσεων

ΤΡΟΠΟΙ
ΤΡΟΠΟΙ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ



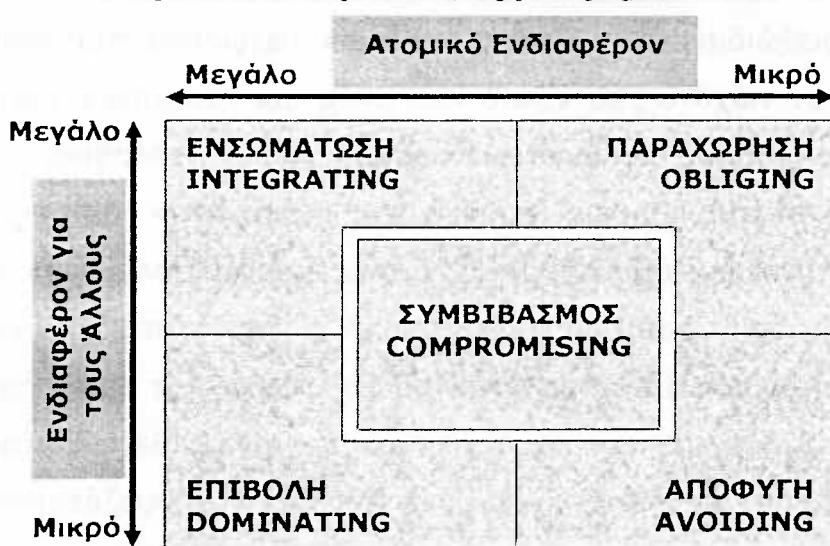
Εργασία στην ανάπτυξη της Μεσογειακής Κοινότητας. Βασική πλατφόρμα για την επένδυση στην Ευρώπη, η οποία διαθέτει την μεγαλύτερη έκταση, την πιο υψηλή ποιότητα και την πιο ανεπτυγμένη οικονομία στην Ευρώπη.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο**ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Στα πλαίσια του τρίτου κεφαλαίου της εργασίας μας, θα ασχοληθούμε με τους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles). Οι τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος της Διοικητικής των Συγκρούσεων, με πληθώρα ερευνών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Η πρώτη προσπάθεια τυποποίησης των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων έγινε από τους Blake και Mouton το 1964. Στην συνέχεια ακολούθησαν πολλές ανάλογες προσπάθειες μέχρι να καταλήξουμε στην τυποποίηση που έχει επικρατήσει σήμερα.

Σήμερα οι βασικές κατηγορίες τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι πέντε: **Επιβολή** (Dominating), **Αποφυγή** (Avoiding), **Συμβιβασμός** (Compromising), **Ενσωμάτωση** (Integrating), **Παραχώρηση** (Obliging). Η διάκριση των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων γίνεται με τη χρήση δύο βασικών διαστάσεων. Το ατομικό ενδιαφέρον και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Βέβαια στην βιβλιογραφία συναντάμε και άλλων μορφών κατηγοριοποιήσεις, αλλά θα επιμείνουμε στην συγκεκριμένη, που είναι αποδεκτή από όλους και έχει τεθεί σε εκτεταμένη εμπειρική έρευνα.

Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρούσεων**Πηγή:**

Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «*Working through Conflict – Strategies for Relationships, Groups and Organizations*», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997, Σελ. 188

Θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η διατήρηση ενός και μόνο τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης, από έναν πρωταγωνιστή δεν είναι υποχρεωτική. Κάθε μέρος συνήθως παρουσιάζει μια ευελιξία, και τείνει να αλλάζει το στυλ του, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά. Κάθε παράταξη μπαίνει σε μια διαμάχη με μια στρατηγική και κάνει ενέργειες, τις οποίες σε μεγάλο βαθμό έχει προσχεδιάσει. Λόγω όμως του γεγονότος ότι μια σύγκρουση εμπεριέχει αλληλεπιδράσεις μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μερών, είναι αρκετά δύσκολο να μείνει η κάθε ομάδα, απόλυτα προσηλωμένη στο αρχικό της σχέδιο. Με αυτό, θέλουμε να κάνουμε κατανοητό ότι κάθε ομάδα μπορεί μεν να επιλέξει ένα συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης σύγκρουσης, αλλά στην πορεία να τον μεταβάλει ανάλογα με τις ικανότητες της, τις εκάστοτε συνθήκες και τις αντιδράσεις των άλλων μερών. Κάθε πρωταγωνιστής μπορεί να αναπτύξει το προσωπικό του στυλ. Οι τρόποι που θα αναπτύξουμε παρακάτω αν και αποτελούν μια γενική θεώρηση, δεν είναι πανάκεια.

Η επιλογή ενός συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι δύο βασικότεροι είναι οι διαστάσεις του διαγράμματος που εμφανίζεται στην προηγούμενη σελίδα. Δηλαδή το ατομικό ενδιαφέρον, και το ενδιαφέρον μας για τους άλλους. Πριν επιλέξουμε λοιπόν, τον τρόπο που θα αντιμετωπίσουμε μια επερχόμενη σύγκρουση, το πρώτο που έχουμε να κάνουμε είναι να αναλογιστούμε σε ποίο βαθμό μας ενδιαφέρουν, αρχικά οι δικές μας επιδιώξεις και στην συνέχεια, οι επιδιώξεις των άλλων. Αν μας ενδιαφέρει η επίτευξη και μόνο των δικών μας στόχων τότε θα επιλέξουμε το στυλ της επιβολής. Άλλοι παράγοντες είναι ο βαθμός αποκάλυψης των πληροφοριών που κατέχουμε. Αν έχουμε υψηλό αντίστοιχο βαθμό, τότε επιδιώκουμε να ακολουθήσουμε ένα στυλ που συμβάλλει στην δημιουργία ενός κλίματος ανοικτής επικοινωνίας. Ακόμα πρέπει να αποφασίσουμε σε ποια έκταση θα παραχωρήσουμε την πρωτοβουλία κινήσεων σε άλλες ομάδες, και σε ποιο βαθμό είμαστε διατεθειμένοι να κυνηγήσουμε μια επίλυση του προβλήματος. Όλα αυτά επηρεάζουν την επιλογή ενός συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης σύγκρουσης και η εφαρμογή του, έχει τις ανάλογες συνέπειες. Ας δούμε έναν-έναν τους βασικότερους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων.

3.1 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ (INTEGRATING)

Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων έχει λάβει την μεγαλύτερη προσοχή από τους ερευνητές καθώς στόχος του είναι, να αναπτύξει μια λύση που να ικανοποιεί τις σημαντικές ανάγκες όλων των μερών και δεν οδηγεί σε σημαντικά μειονεκτήματα. Βέβαια χωράει πολύ συζήτηση κατά ποσό, κάτι τέτοιο είναι εφικτό, σε μία σύγκρουση. Μπορεί να επιτευχθεί θεωρητικά, εφόσον όλα τα μέρη επαναπροσδιορίσουν όλες τις επιδιώξεις τους, και επικεντρωθούν σε εκείνες που μπορούν να ικανοποιηθούν από κοινού. Οι παρατάξεις εφόσον επιδιώξουν μια ενσωμάτωση, συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση της διαφοράς και νιώθουν επιτυχείς από μία λύση που όχι μόνο ικανοποιεί όλους, αλλά είναι εύκολη στην εφαρμογή. *The first rule for obtaining integration is to put your cards on the table, face the real issue, uncover the conflict, bring the whole thing into the open¹*. Τα μέρη έτσι μαθαίνουν περισσότερα για τον εαυτό τους και εμφανίζονται νέες δυνατότητες για το μέλλον.

Τα χαρακτηριστικά μίας ενσωμάτωσης είναι ότι όλα τα μέρη συμβάλλουν σε μία επίλυση, κυριαρχεί η πεποίθηση ότι μια κοινή λύση είναι δυνατή, επικεντρώνονται στις σχέσεις μεταξύ τους, αναγνωρίζουν τις επιδιώξεις κάθε ομάδας, θέτουν αντικειμενικούς κανόνες και **πρακτικές**, δίνουν σημασία στην ουσία του προβλήματος και όχι σε ποιόν οφείλεται και προσπαθούν να εξαλείψουν περιπτώσεις δημιουργίας αισθήματος ήπτας (face saving) στις υπόλοιπες ομάδες.

Στην προκειμένη περίπτωση, τα μέρη έχουν αυξημένο ενδιαφέρον και για τις δικές τους, αλλά και για τις επιδιώξεις των άλλων. Παρουσιάζουν μια ευελιξία στις θέσεις τους και δεν μένουν σταθερά «κολλημένοι» σε αυτές. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι κάποιος τελικά από τις παρατάξεις υποχωρεί. Και πάλι προσπαθούν, ο καθένας να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους όσο καλύτερα γίνεται. Η ενσωμάτωση λειτουργεί καλύτερα όταν οι παρατάξεις έχουν μεγάλες προσδοκίες για την επίλυση του προβλήματος, επιμένουν στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους και παρουσιάζουν ευελιξία στις αρχικές θέσεις τους. Σε μια ενσωμάτωση επικρατεί κλίμα ανοικτής επικοινωνίας σχετικά με τις απόψεις των ομάδων. Η ευθύνη για την επίτευξη λύσης βαραίνει όλους. Επιδιώκεται η ενδυνάμωση όλων των μερών χωρίς την θυσία προσωπικών

βάσεων δύναμης. Αυτό γίνεται καλύτερα όταν υφίστανται κοινές βάσεις δύναμης.

Η χρησιμοποίηση της ενσωμάτωσης σαν τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων συνεπάγεται και ορισμένα προβλήματα. Απαιτεί μεγάλες ποσότητες χρόνου και μέσων. Η δημιουργικότητα που χρειάζεται, για την εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Τα μέρη θα πρέπει να σπαταλήσουν πολύ χρόνο και προσπάθεια ανταλλαγής προτάσεων μέχρι να βρεθεί μια, που ικανοποιεί όλους. Οα πρέπει να υπάρξει προσοχή διότι η ενσωμάτωση καμία φορά μπορεί να δώσει ένα επιπλέον πλεονέκτημα στην δυνατότερη παράταξη. Επίσης, επειδή δίνει ελπίδες για την επίτευξη μιας λύσης, όταν αποτυγχάνει προκαλεί απογοήτευση και εκνευρισμό στα μέρη. Τότε η επίλυση της σύγκρουσης γίνεται πολύ δυσκολότερη.

Κλείνοντας την ανάλυση μας για την ενσωμάτωση θα λέγαμε ότι **λειτουργεί καλύτερα όταν:**

- **Τα θέματα είναι πολύπλοκα**
- **Για να προκύψουν καλύτερες λύσεις είναι απαραίτητη η σύνθεση περισσοτέρων ιδεών**
- **Η συμβολή των άλλων είναι χρήσιμη για την επιτυχή εφαρμογή**
- **Υπάρχει χρόνος για διαδικασία διευθέτησης του προβλήματος**
- **Η μια παράταξη δεν μπορεί να λύσει μόνη της το πρόβλημα**
- **Τα διαθέσιμα μέσα από τις συμμετέχουσες παρατάξεις χρειάζονται για την αντιμετώπιση του κοινού προβλήματος.**

Αντίθετα η ενσωμάτωση δεν λειτουργεί όταν επικρατούν οι παρακάτω συνθήκες:

- **Το θέμα ή το πρόβλημα είναι απλό**
- **Απαιτείται άμεση απόφαση**
- **Το τελικό αποτέλεσμα δεν αφορά τις άλλες παρατάξεις**
- **Οι άλλες παρατάξεις δεν διαθέτουν ικανότητες για την επίλυση του προβλήματος.**

3.2 ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ (OBLIGING)

Η παραχώρηση ως τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων δίνει την δυνατότητα στις άλλες ομάδες να πραγματοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις επιδιώξεις τους, έναντι των επιδιώξεων της ομάδας που την εφαρμόζει. Μια ομάδα που χρησιμοποιεί την παραχώρηση δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τους δικούς της στόχους και μεγάλο, για τους στόχους των άλλων ομάδων. Ο ίδιος ο τίτλος του εν λόγω στυλ, φανερώνει το περιεχόμενο του. Μια ομάδα που συμμετέχει σε μια σύγκρουση κάνει παραχώρηση, ώστε μια άλλη ή άλλες ομάδες να επιβάλουν τα ενδιαφέροντα τους. Πολλές φορές αυτό γίνεται, για να βελτιωθεί μια κακή ή επισφαλής σχέση ή να διατηρηθεί μια καλή, ειδικά όταν το θέμα για την ομάδα είναι μικρότερης σημασίας από την ίδια την σχέση.

'Οσοι εφαρμόζουν το στυλ της παραχώρησης εμφανίζουν πολύ μεγάλη ευελιξία. Είναι διατεθειμένοι να μεταβάλλουν τις θέσεις τους προκειμένου να περάσουν οι επιδιώξεις των άλλων μερών. Παρουσιάζουν μια μορφή παθητικής συμπεριφοράς αφού δεν συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση του προβλήματος. Είπαμε ότι για αυτούς μεγαλύτερη σημασία έχει η ποιότητα των σχέσεων. Έτσι δεν συμβάλλουν και στην επικοινωνία, δίνοντας μόνο βάση στις επιδιώξεις των άλλων ομάδων. Δεν τους ενδιαφέρει πραγματικά να εκφράσουν τις δικές τους θέσεις. Παραχωρούν την εξουσία επίλυσης του προβλήματος στα άλλα μέρη. *They go with the flow of the other parties' agendas*². Το στυλ της παραχώρησης εμφανίζεται με δύο παραλλαγές.

Η πρώτη παραλλαγή μπορεί να ονομαστεί σαν υποχώρηση (yielding). Στην περίπτωση αυτή, η παράταξη που την εφαρμόζει, παρουσιάζεται απαθής. Δεν δείχνει κανένα ενδιαφέρον και προσπάθεια να ικανοποιήσει κάποιο στόχο της. Απλά αποδέχεται ολοκληρωτικά τις επιδιώξεις των άλλων. Έχει μεγάλη ευελιξία και πολύ μικρή ενεργητικότητα. Αφήνει στα άλλα μέρη τον έλεγχο της κατάστασης και τον επηρεασμό των τελικών αποτελεσμάτων. Η παθητικότητα που επιδεικνύει μια ομάδα που υποχωρεί είναι τέτοια που δεν υπάρχει θέμα άλλης ομάδας, να ασχοληθεί με την μεταξύ τους σχέση. Ομάδες υπό υποχώρηση αποδεσμεύονται από την κατάσταση και συμπορεύονται με τις θέλουν οι υπόλοιποι.

Η δεύτερη παραλλαγή της παραχώρησης μπορεί να ονομαστεί αποδοχή (conceding). Εδώ μιλάμε για μια πιο αποφασιστική προσέγγιση. Η ομάδα που εφαρμόζει την παραχώρηση και πάλι ενστερνίζεται τις επιδιώξεις των άλλων, αλλά αυτή την φορά έχει ενεργότερο ρόλο στην σύγκρουση. Κρατάει μια επαφή με τις εξελίξεις και προσπαθεί μέσα από την αποδοχή των θέσεων των άλλων να κτίσει μια καλύτερη μελλοντική σχέση μαζί τους. Βαθύτερα βέβαια υπάρχει ένα μείγμα κινήτρων. Πραγματικό ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων αλλά και τακτικό ενδιαφέρον για το κτίσιμο σχέσεων που θα είναι ευνοϊκές, στο μέλλον.

Γενικά όποια μορφή και να πάρει η παραχώρηση, χαρακτηρίζεται από απάθεια για τα ίδια συμφέροντα και μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα των σχέσεων. Πάντα όμως υπάρχει ο κίνδυνος, να παρθεί η συμπεριφορά της παραχώρησης σαν σημάδι αδυναμίας. Αν συμβεί κάτι ανάλογο, τότε η παράταξη υπό παραχώρηση δέχεται μεγαλύτερη επίθεση και χρειάζεται πια αρκετή προσπάθεια για την αντιστροφή της κατάστασης.

Τελειώνοντας με την παραχώρηση θα λέγαμε ότι αυτή εφαρμόζεται επιτυχέστερα όταν:

- Κάποιο μέρος πιστεύει ότι μπορεί να κάνει λάθος
- Το θέμα είναι σημαντικότερο για την άλλη παράταξη
- Υπάρχει πρόθεση παραχώρησης ωφέλειας σε άλλη παράταξη ως αντάλλαγμα για μελλοντική αναμενόμενη ωφέλεια
- Η διαπραγμάτευση γίνεται από θέση αδυναμίας
- Είναι σημαντική η διατήρηση της σχέσης

Από την άλλη, η παραχώρηση έχει αρνητικά αποτελέσματα όταν:

- Το θέμα είναι σημαντικό για μια παράταξη
- Η παράταξη αυτή πιστεύει ότι έχει δίκιο
- Οι άλλες παρατάξεις κάνουν λάθος ή είναι ανήθικες

Μελέτη Περιπτωσης:

General Motors Vs Electronic Data Systems

Όταν ο Roger Smith, CEO της General Motors, εξαγόρασε την Electronic Data Systems (EDS), εξαγόρασε μια επιχείρηση που ήταν μια από τις καλύτερες στην σχεδίαση συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η συμφωνία είχε εκπονηθεί ανάμεσα στον Smith και τον ιδρυτή της EDS τον Ross Perot και προέβλεπε ότι η EDS θα αναλάμβανε τον έλεγχο των συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών της GM, την επάνδρωση του προσωπικού των συστημάτων αυτών και την κάλυψη των αναγκών της GM σε λογισμικό (software). Η EDS θα έκανε συμβόλαια με κάθε τμήμα παραγωγής αυτοκινήτων της GM, και θα όριζε μια τιμή σαν να λειτουργούσε σε μια ανοικτή αγορά. Ήτοι μπορούσε να καθορίσει από μόνη της ένα περιθώριο κέρδους αν και αποτελούσε μέρος της GM. Η πρακτική είχε σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός σημαντικού προβλήματος.

Τα στελέχη της GM αμειβόταν με ένα σταθερό μισθό. Δεν είχαν bonus ούτε και stock options σαν επιβράβευση για καλή απόδοση. Όταν αγόραζαν εξαρτήματα από άλλα τμήματα της εταιρείας πλήρωναν πάντα όποια τιμή τους ζητούσαν, καθώς δεν είχαν κανένα κίνητρο διαπραγμάτευσης και μείωσης της τιμής και του κόστους.

Αντίθετα στην EDS, τα στελέχη αμειβόταν με γενναιόδωρα stock options ανάλογα με τις αποδόσεις των συμβολαίων. Είχαν καλύτερη αίσθηση της επιχειρηματικότητας από ότι τα στελέχη της GM. Η διαφορά οδήγησε τελικά σε σύγκρουση καθώς τα στελέχη της GM μόλις συνειδητοποίησαν την διαφορά αυτήν στις αποδοχές αρνούνταν πια να υπογράψουν συμβόλαια με την EDS. Η κατάσταση έφτασε στα άκρα καταργώντας οποιαδήποτε συνεργία και τελικά η συμφωνία ακυρώθηκε. Η GM αποφάσισε να δώσει στην EDS την ελευθερία της, επιτρέποντας της να γίνει πάλι μια ανεξάρτητη επιχείρηση.

Πηγή:

Jones R. Gareth, «*Organizational Theory – 3rd Edition*», Prentice Hall, New Jersey, 2001, Σελ. 145

3.3 ΕΠΙΒΟΛΗ (DOMINATING)

Ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων, της επιβολής χαρακτηρίζεται από έμφαση στα ίδια ενδιαφέροντα και αγνόηση των επιδιώξεων των άλλων. Πρόκειται για ένα «κλειστό» στυλ συμπεριφοράς. Οι παρατάξεις κάνουν γνωστές τις επιδιώξεις τους, αλλά δεν αποκαλύπτουν καμία άλλη πληροφορία που θα μπορούσε να αποδυναμώσει την θέση τους. Ομάδες που χρησιμοποιούν το στυλ της επιβολής, επιδιώκουν συνεχώς και επιθετικά, την επίτευξη

στόχων τους, αναλαμβάνοντας οποιαδήποτε πρωτοβουλία που θα συνέβαλλε σε αυτό. Δεν παρουσιάζουν καμία ευελιξία και μένουν σταθεροί στις θέσεις τους. Δεν είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν κανένα σκοπό τους, αλλά προσπαθούν να επηρεάσουν τους άλλους να αποδεχθούν τις δικές τους θέσεις. Για αυτό προσπαθούν να έχουν τον απόλυτο έλεγχο της κατάστασης και κάνουν ότι μπορούν για να στερήσουν οτιδήποτε δίνει δύναμη, στα άλλα μέρη. *They attempt to control the situation and to deny others power or control³.* Η επιβολή εμφανίζεται συνήθως με δυο παραλλαγές.

Η πρώτη παραλλαγή καλείται εξαναγκασμός (forcing). Σε μία περίπτωση εξαναγκασμού, τα μέρη είναι πολύ επιφυλακτικά στην ανταλλαγή απόψεων, δεν μετακινούνται από τις θέσεις τους και προσπαθούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους με την χρήση μεγαλύτερης δύναμης και επηρεασμού. Δεν υπάρχει κανένα ενδιαφέρον ή προσοχή για τις θέσεις των άλλων. Δεν γίνεται καμία κίνηση για την δημιουργία μιας καλύτερης μελλοντικής σχέσης.

Η δεύτερη παραλλαγή ονομάζεται συναγωνισμός (contending). Η παραλλαγή αυτή είναι πιο «μαλακή» από την προηγούμενη. Εδώ η εν λόγω παράταξη παρουσιάζει κάποια ευελιξία μέχρι εκεί που δεν απειλείται η επίτευξη των στόχων της. Είναι διατεθειμένη να εξηγήσει τους λόγους που την αναγκάζουν να καταφύγει στην επιβολή, και δείχνει ενδιαφέρον για τα αισθήματα των άλλων. Υπάρχει και ενδιαφέρον για την διατήρηση της σχέσης. Ο συναγωνισμός λειτουργεί καλύτερα όταν η αιτιολόγηση επιβολής μιας λύσης, γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια όπως π.χ. επιχειρησιακές πρακτικές. Έτσι γίνεται ευκολότερη και η διατήρηση μιας μελλοντικής λειτουργικής σχέσης. Βέβαια είναι περισσότερο χρονοβόρα από τον εξαναγκασμό.

Η επιβολή θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες γιατί προκαλεί αντιπάθεια μεταξύ των μερών και περιπλέκει την διαδικασία επίλυσης μελλοντικών προβλημάτων. Οπότε η χρησιμοποίηση της επιβολής είναι απαραίτητο να συμβαίνει όταν:

- Το θέμα είναι τετριμμένο
- Απαιτείται γρήγορη απόφαση
- Εφαρμόζονται μη δημοφιλείς ενέργειες
- Είναι σημαντικό να εξουδετερωθούν άκαμπτοι – υποδεέστεροι υφιστάμενοι

- Αν αποφάσιζε μια άλλη πλευρά, θα δημιουργούσε πρόβλημα
- Τα άλλα μέρη δεν έχουν τις γνώσεις για να συμβάλλουν στην ποιότητα των αποφάσεων
- Το θέμα είναι σημαντικό για την ομάδα

Η επιβολή δεν έχει χρησιμότητα όταν επικρατούν οι παρακάτω συνθήκες:

- Το θέμα είναι πολύπλοκο
- Το θέμα δεν είναι σημαντικό για την παράταξη
- Μεταξύ των παρατάξεων υπάρχει ισορροπία δυνάμεων
- Δεν απαιτείται γρήγορη απόφαση
- Οι άλλες παρατάξεις διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις



3.4 ΑΠΟΦΥΓΗ (AVOIDING)

Ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων της αποφυγής χαρακτηρίζεται από μικρό ενδιαφέρον τόσο για τα ίδια, όσο και για τα ξένα συμφέροντα. Ομάδες που ενστερνίζονται το συγκεκριμένο στυλ, αποφεύγουν ακόμα και την έκφραση των ενδιαφερόντων τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν μια ομάδα πιστεύει ότι σε διαφορετική περίπτωση συμμετοχής, θα υποστεί μια ήπτα. Έτσι τα προβλήματα παραμένουν άλυτα και εμφανίζονται συνήθως πάλι σε μελλοντικό χρόνο. Κυριαρχεί η απάθεια και δεν υπάρχει καμία πρόθεση για ανάληψη ενεργειών. Κατά βάθος μπορούμε να πούμε ότι η χρήση αποφυγής αφαιρεί από τα άλλα μέρη την δυνατότητα επίλυσης της σύγκρουσης. Παρουσιάζει παραλλαγές ως προς τον επιδιωκόμενο βαθμό ελέγχου, της ομάδας που προσφέρει σε αποφυγή.

Η διασφάλιση (protecting) σαν πρώτη παραλλαγή, περιλαμβάνει μια συμπεριφορά αποφυγής της σύγκρουσης, με οποιοδήποτε κόστος. *Parties are determined to avoid conflict at all costs⁴.* Η προσπάθεια εστιάζεται στην αποτροπή εκδήλωσης της σύγκρουσης. Υπάρχει πολύ χαμηλή ευελιξία και δράση. Δεν γίνεται καμία κίνηση για να έρθει το πρόβλημα στην επιφάνεια. Δεν υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών και τα κίνητρα των μερών παραμένουν άγνωστα.

Η δεύτερη παραλλαγή της αποφυγής, η αποχώρηση (withdrawing) έχει ηπιότερη μορφή. Εδώ τα μέρη προσπαθούν να κρατήσουν τα θέματα που

προκαλούν σύγκρουση, κάτω από το τραπέζι. Έχουν όμως μια μεγαλύτερη ευελιξία. Μπορεί στην προκειμένη περίπτωση τα μέρη να παρουσιάζονται απολογητικά, να απευθύνονται σε ορισμένες πλευρές του προβλήματος και να αποφεύγουν άλλες, σε καμία περίπτωση όμως δεν θέλουν να μπουν σε μια διαμάχη. Μια παράταξη τελικά μπορεί να εφαρμόσει το εν λόγω στυλ αλλάζοντας συνεχώς το θέμα ή αποχωρώντας από την συζήτηση.

Η τρίτη παραλλαγή ονομάζεται ομαλοποίηση (smoothing). Μια παράταξη που επιδιώκει την ομαλοποίηση, δείχνει μικρό ενδιαφέρον στα θέματα που υπάρχουν διαφορές και προσπαθεί να στρέψει την προσοχή των μερών σε εκείνα που τους ενώνουν. Οέματα που μπορεί να προκαλέσουν αρνητικά αισθήματα και εκνευρισμό αποφεύγονται με προσοχή. Στην ουσία η ομαλοποίηση στοχεύει στην ανάλωση του χρόνου σε θετικά σημεία, παρά στην ίδια την σύγκρουση.

Όποια μορφή και αν πάρει η αποφυγή, έχει χρησιμότητα όταν δεν μπορεί να εφαρμοστεί συμβιβασμός ή ενσωμάτωση. Ή όταν το θέμα δεν είναι τόσο σημαντικό ώστε να δικαιολογεί την ανάλωση χρόνου και μέσων. Συμβάλλει προς την κατεύθυνση αποφυγής ήττας ή δημιουργίας αντίστοιχου αισθήματος.

Η αποφυγή μπορεί όμως να προκαλέσει την οργισμένη αντίδραση των άλλων μερών. Τότε έχει κακό αποτέλεσμα. Ειδικότερα όταν το συγκεκριμένο θέμα έχει αυξημένη σημασία για κάποιο άλλο μέρος. Τότε το μέρος αυτό εκνευρίζεται από την απάθεια του άλλου μέλους και επιδίδεται σε μια επίθεση για να προκαλέσει την αντίδραση του. Τελικά όποια και αν είναι η αντίδραση του μέρος σε αποφυγή, σαν συνέπεια έχουμε μια σχέση σε χειρότερη πια, κατάσταση.

Η αποφυγή κρίνεται σκόπιμο να εφαρμόζεται όταν:

- Το θέμα είναι τετριμμένο
- Οι πιθανότητες απώλειας σε περίπτωση έκφρασης αντίθεσης προς την άλλη πλευρά, υπερκαλύπτουν τα οφέλη από την επίλυση του προβλήματος
- Χρειάζεται μια περίοδος ηρεμίας – ψυχραιμίας

Η αποφυγή δεν πρέπει να εφαρμόζεται όταν:

- Το θέμα είναι σημαντικό για το μέρος

- Υπάρχει ιδία αρμοδιότητα για την επίλυση του προβλήματος
- Οι παρατάξεις είναι απρόθυμες να δεχθούν την άποψη των άλλων ενώ το πρόβλημα πρέπει να λυθεί
- Χρειάζεται άμεσος χειρισμός

3.5 ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ (COMPROMISING)

Συμβιβασμός σημαίνει περίου ίδιο βαθμό ενδιαφέροντος για τις επιδιώξεις όλων των ομάδων. Απαιτεί την συνεργασία μεταξύ τους, αφού ο συμβιβασμός προϋποθέτει την θυσία επιδιώξεων από όλες τις ομάδες ώστε να ικανοποιηθούν άλλες που αφορούν πάλι, όλες τις ομάδες. Στόχος του συμβιβασμού είναι η εύρεση μιας μέσης λύσης που να ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες όλων των ομάδων. Για αυτό και εκείνες πρέπει να θυσιάσουν κάποιες δευτερεύουσες ανάγκες.

Ένας συμβιβασμός χρειάζεται ορισμένες φορές, πολύ χρόνο και πολλά μέσα για την επίτευξη μιας λύσης, και άλλοτε λιγότερη προσπάθεια. Εξαρτάται πάντα από τις συνθήκες. Συνεπάγεται ακόμα ότι οι ομάδες έχουν μια ευελιξία στις θέσεις τους. Διαφορετικά δεν μπορεί να βρεθεί μια μέση λύση. Επίσης χρειάζεται επικοινωνία μεταξύ των μερών και συμμετοχή όλων. Ο συμβιβασμός προϋποθέτει την ενεργοποίηση όλων των μερών, το ίδιο μερίδιο ελέγχου και ευθύνης για την επίλυση της σύγκρουσης. *Compromisers attempt to empower both themselves and others, because shared control is essential to the give and take necessary for compromise⁵.*

Ο συμβιβασμός μπορεί να είναι είτε συμπαγής (firm) είτε εύκαμπτος (flexible). Στην πρώτη περίπτωση, τα μέρη δύναται να μεταβάλλουν τις θέσεις τους, μέχρι ορισμένου σημείου. Ακολουθούν μια πιο σκληρή προσέγγιση και επιδιώκουν την μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή τους, στην διαδικασία επίλυσης. Στην άλλη περίπτωση τα μέρη εμφανίζονται πιο εύκαμπτα ως προς τις αρχικές τους θέσεις. Είναι διατεθειμένοι να διαπραγματευτούν σε μεγαλύτερη έκταση και δεν παρουσιάζουν την ίδια πρόθεση για συμμετοχή στην επίλυση.

Ο συμβιβασμός δεν θα πρέπει να μπερδεύεται με την ενσωμάτωση. Η ενσωμάτωση στοχεύει στην ικανοποίηση όλων των στόχων των μερών.

Αντίθετα στην περίπτωση του συμβιβασμού, τα μέρη θυσιάζουν κάποιους στόχους τους για να επιτύχουν κάποιους άλλους.

Ο συμβιβασμός μπορεί να επιδιώκεται όταν:

- Υπάρχει αποκλειστικότητα στόχων, οι στόχοι μιας ομάδας δεν παρουσιάζουν επικαλύψεις με τους στόχους άλλων ομάδων
- Οι παρατάξεις είναι το ίδιο ισχυρές
- Δεν μπορεί να επιτευχθεί συναίνεση
- Δεν μπορεί να εφαρμοστεί ενσωμάτωση ή επιβολή
- Χρειάζεται μια προσωρινή λύση σε ένα σύνθετο πρόβλημα

Ο συμβιβασμός πρέπει να αποφεύγεται όταν:

- Η μια παράταξη είναι ισχυρότερη από την άλλη
- Το πρόβλημα είναι τόσο περίπλοκο που χρειάζεται μια προσέγγιση διευθέτησης

3.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Τα μέρη που συμμετέχουν σε μια σύγκρουση όταν επιλέγουν ένα συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ορισμένους παράγοντες.

Ο πρώτος παράγοντας είναι η αποτελεσματικότητα του στυλ που τείνουν να επιλέξουν στην προκειμένη περίπτωση. Η αποτελεσματικότητα των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε κατάστασης. Έχουμε ήδη μιλήσει σχετικά με ποίες συνθήκες ευνοούν κάθε στυλ και ποίες όχι.

Τα μέρη θα πρέπει ακόμα να αναλογιστούν τις συνέπειες που έχει κάθε στυλ στις σχέσεις μεταξύ των μερών. Οι τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων μπορεί να βελτιώσουν ή να βλάψουν μια σχέση και αυτό να έχει συνέπειες σε μελλοντικές αντίστοιχες καταστάσεις. Η χρησιμοποίηση ενός στυλ διαρκώς, προσδίδει στο μέρος αυτό μια ανάλογη φήμη για την συμπεριφορά του. Από την άλλη, η συχνή εναλλαγή τρόπου αντιμετώπισης μπορεί να οδηγήσει και αυτή σε αρνητικά σχόλια. Τελικά το στυλ που ενσωματώνουμε, με την πάροδο του χρόνου γίνεται μέρος του εαυτού μας και προσδιορίζει την συμπεριφορά μας σαν άτομα. Για αυτό θα πρέπει πάντοτε να επιλέγουμε με προσοχή.

Επίσης όταν μια παράταξη επιλέγει ένα τρόπο, θα πρέπει να εκτιμάει και τις ηθικές συνέπειες της συμπεριφοράς που προκύπτει. Κάθε ομάδα πρέπει να συγκρίνει τις αξίες και τις πεποιθήσεις της σε σχέση πάντα με τις πρακτικές, που προτείνει κάθε στυλ. Όλοι οι τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων περιέχουν επιλογές αρχών (value choices). Όσο και αν το ενδιαφέρον εστιάζεται στη αποτελεσματικότητα, δεν θα πρέπει ποτέ να παραβλέπονται οι ηθικές πρακτικές.

Τέλος, όταν επιλέγουμε ένα στυλ αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης, δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων μερών. Η είσοδος μας σε μια σύγκρουση με μια ορισμένη συμπεριφορά, προκαλεί την αντίδραση των άλλων μερών. Αυτά θα αποφασίσουν κατ' επέκταση με κριτήριο, πέρα από τους στόχους τους, και την δική μας συμπεριφορά. Όπου υπάρχει δράση, υπάρχει και αντίδραση. Όταν συμπεριφερόμαστε με αρνητικό τρόπο, προκαλούμε κακές αντιδράσεις και καταλήγουμε σε έναν φαύλο κύκλο.

Η τελική επιλογή ενός τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων μπορεί να βασιστεί σε όλα τα κριτήρια που αναφέρουμε παραπάνω είτε να γίνει με την βοήθεια ενός μοντέλου.

3.7 ΈΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ⁶

Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιεί πέντε ερωτήματα – παράγοντες για την επιλογή εκείνου του μοντέλου που ταιριάζει καλύτερα στην κάθε περίπτωση. Οι παράγοντες είναι:

1. Η σπουδαιότητα του θέματος για την παράταξη
2. Η σπουδαιότητα του θέματος για τις άλλες παρατάξεις
3. Η σπουδαιότητας της σχέσης με τις άλλες παρατάξεις
4. Η χρονική πίεση
5. Ο βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ των παρατάξεων

Το άτομο ή η παράταξη αποφασίζει σχετικά με τους παραπάνω παράγοντες ανάλογα με τους επιδιωκόμενους στόχους. Οι συνδυασμοί των απαντήσεων στα θέματα αυτά, προκρίνουν τους καταλληλότερους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων σε κάθε περίπτωση. Στον πίνακα που ακολουθεί

εμφανίζονται όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί και οι αντίστοιχοι τρόποι που προκρίνονται.

Σπουδαιότητα θέματος σε εμάς	Σπουδαιότητα θέματος σε άλλους	Σπουδαιότητα σχέσης	Χρονική πίεση	Βαθμός εμπιστοσύνης	Τρόπος αντιμετώπισης
Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	-	Συμβιβασμός
Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Ενσωμάτωση
Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Μικρή	Μικρή	Συμβιβασμός
Μεγάλη	Μεγάλη	Μικρή	-	-	Επιβολή
Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Συμβιβασμός
Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Μεγάλη	Μικρή	Επιβολή
Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Συμβιβασμός
Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Μικρή	Μικρή	Επιβολή
Μεγάλη	Μικρή	Μικρή	-	-	Επιβολή
Μικρή	Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Παραχώρηση
Μικρή	Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Μικρή	Αποφυγή
Μικρή	Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Μεγάλη	Παραχώρηση
Μικρή	Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη	Μικρή	Αποφυγή
Μικρή	Μεγάλη	Μικρή	Μικρή	-	Αποφυγή
Μικρή	Μικρή	Μεγάλη	Μεγάλη	-	Αποφυγή
Μικρή	Μικρή	Μεγάλη	Μεγάλη	Μεγάλη	Παραχώρηση
Μικρή	Μικρή	Μεγάλη	Μικρή	Μικρή	Αποφυγή
Μικρή	Μικρή	Μικρή	-	Μεγάλη	Παραχώρηση
Μικρή	Μικρή	Μικρή	-	Μικρή	Αποφυγή

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Rahim M. Afzalur, Blum A. Albert, «Global Perspectives on Organizational Conflict», Praeger, USA, 1994, Σελ. 6
2. Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «Working through Conflict - Strategies for Relationships, Groups and Organizations», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997, Σελ. 190
3. Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «Working through Conflict - Strategies for Relationships, Groups and Organizations», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997, Σελ. 188
4. Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «Working through Conflict - Strategies for Relationships, Groups and Organizations», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997, Σελ. 190
5. Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «Working through Conflict - Strategies for Relationships, Groups and Organizations», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997, Σελ. 192
6. Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «Working through Conflict - Strategies for Relationships, Groups and Organizations», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997, Σελ. 199

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΒΑΛΑΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Το κύριο λαθος ε της σύμποσης φας, επενδύονται όπωρι μάλιστα της συγκρότησης μεταξύ αλλού της πολιτικής Συγκρότησης, ενώ από την αρχή της σύμποσης διαπιστώνεται αντιπόσιμη παραγωγή μεταξύ των δύο κοθήσων, την διαφορά την οποία αποδίδεται στην ανέργηση, μεσοτελεί την παραγωγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4_o*Διοικητική Συγκρούσεων*

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΑΙ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Επιπλέον η αποχή της Διοικητικής Συγκρότησης

είναι ένας λαθος, που μπορεί να ανορθωθεί, αλλά μη ως τη συγκρότηση στο χώρο. Ενας από την επιβάρευση της Αθηνών Η. Καρύτη και Άρης Α. Βίτη την παραπομπή σε γένος από τη σειρά Φασέτας με τίτλο «Greek Nationalism in Greek Society: Conflicts».

Η λοιπόν από την παραπομπή της συγκρότησης είναι χώρες: Γερμανία, Ισπανία, Τσεχοσλοβακία, Λιθουανία, Λετονία και Λιθουανία. Σταύρωση που παραπομπής μεταξύ της διαδικασίας πολεος γρήγορης αντιπάτισης συγκρούσεων που αντικρούει από προστατευόμενο κεφάλαιο, εργαζόμενην περιοδότη, που παραπομπής στην αρχή. Έτσι προσπαθείται να η συμπεριφορά των

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Το τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας μας, επικεντρώνεται στην ανάλυση της συμπεριφοράς των μάνατζερ κατά την άσκηση Διοικητικής Συγκρούσεων. Ένα από τα καθήκοντα των σύγχρονων στελεχών είναι η αντιμετώπιση των οργανωσιακών συγκρούσεων. Ειδικά για τα στελέχη που έχουν σαν καθήκον, την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Όμως, όλα τα στελέχη θα πρέπει να έχουν κάποια οικειότητα με το θέμα διότι, το έργο κάθε επιχείρησης εξαρτάται από ανθρώπινες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Για να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους της, θα πρέπει να εξασφαλίσει μια καλή ποιότητα σχέσεων μεταξύ των μελών της. Αυτός είναι και ένας από τους σπουδαιότερους στόχους της Διοικητικής των Συγκρούσεων.

Στα πλαίσια λοιπόν του τετάρτου κεφαλαίου, θα παρουσιάσουμε τις σημαντικότερες έρευνες που έγιναν την τελευταία δεκαετία στο χώρο των επιχειρησιακών συγκρούσεων. Θα δούμε κατά πόσο επιβεβαιώνονται τα θεωρητικά μοντέλα που αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια, και πως διαμορφώνεται η συμπεριφορά των στελεχών όταν αντιμετωπίζουν συγκρούσεις. Θα παρουσιάσουμε επίσης, πως ορισμένοι παράγοντες όπως π.χ. η εργασιακή εμπειρία, το φύλο, η προσωπικότητα, επηρεάζουν αυτή την συμπεριφορά. Ουσιαστικά, το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί την πρακτική, εμπειρική προσέγγιση μας, στο θέμα.

4.1 ΜΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ¹

Η πρώτη έρευνα, στην οποία θα αναφερθούμε, είναι μια από τις σημαντικότερες στον χώρο. Έγινε υπό την επιμέλεια των Afzalur M. Rahim και Albert A. Blum. Παρουσιάστηκε το 1994 από τις εκδόσεις Praeger με τίτλο: «*Global Perspectives on Organizational Conflict*».

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονα σε επτά χώρες: Γαλλία, Ιαπωνία, Ολλανδία, Νορβηγία, Νότιος Αφρική, Ισπανία και Τουρκία. Στόχος της έρευνας ήταν, να διαπιστώσει ποίους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων (που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο), χρησιμοποιούν περισσότερο τα στελέχη, σε κάθε χώρα. Ήτσι προσδιορίζεται και η συμπεριφορά τους κατά πως

αυτή επηρεάζεται από εθνικές πρακτικές, πεποιθήσεις και κουλτούρες. Εμείς θα ασχοληθούμε κυρίως με τα αποτελέσματα της έρευνας για χάρη συντομίας.

→ **Γαλλία:** η έρευνα στην Γαλλία διεξήχθη σε επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν συστηματικές δομές. Πρόκειται για επιχειρήσεις που λειτουργούν με τυπικές διαδικασίες. Λόγω της αδυναμίας των επιχειρήσεων στην Γαλλία, να αντιμετωπίσουν από μόνες τους, συγκρούσεις με το εργατικό δυναμικό, μέχρι και την δεκαετία του 1970 υπήρξε έντονη παρέμβαση του κράτους στην διευθέτηση των συγκρούσεων αυτών. Παλαιότερα η επιβολή και η αποφυγή χρησιμοποιούνταν σε μεγάλο βαθμό, αλλά με την πάροδο των ετών, το στυλ της ενσωμάτωσης άρχισε να κερδίζει έδαφος.

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, στην Γαλλία τα θέματα της Διοίκησης Επιχειρήσεων γενικότερα, και της διευθέτησης συγκρούσεων ειδικότερα επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από την κουλτούρα. Η βόρεια και δυτική πλευρά της χώρας δέχεται επιρροές από την Γερμανία, ενώ η νότια και ανατολική πλευρά παρουσιάζει στοιχεία μιας πιο μεσογειακής κουλτούρας. Στις Γαλλικές επιχειρήσεις επικρατεί ένας έντονος ταξικός διαχωρισμός ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους γραμμής. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι Γάλλοι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις αρχικές οδηγίες και πληροφορίες, ζητούν πάντα πολλές διευκρινήσεις, και ακολουθούν πιστά τους άγραφους κανόνες και τις πρακτικές της επιχείρησης.

Ακόμα έχουν αυξημένη την έννοια της συλλογικότητας (collectivism). Δεν συμμετέχουν στις αποφάσεις των διοικήσεων αφού το σύστημα αποφάσεων των περισσοτέρων γαλλικών επιχειρήσεων είναι συγκεντρωτικό. Η σημασία που δίνεται σε βαθμούς και ιεραρχικά αξιώματα οδηγεί συχνά σε προβλήματα στις σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων. Δημιουργούν εύκολα συμμαχίες, ειδικά με εργαζόμενους με ανάλογα καθήκοντα, και έχουν γενικά μια καθαρή εικόνα για την έννοια της δύναμης. Αν και αναγνωρίζουν την δύναμη των διοικούντων, προσεγγίζουν με προσοχή και καχυποψία οποιαδήποτε διαπραγμάτευση και δεν διστάζουν να καταφύγουν σε παρεμβάσεις τρίτων προσώπων.

Ας έρθουμε τώρα στα στυλ αντιμετώπισης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι Γάλλοι μάνατζερ. Τα όρια μεταξύ προσωπικών και ομαδικών

συγκρούσεων δεν είναι πάντα ξεκάθαρα στις γαλλικές επιχειρήσεις. Υπάρχει η τάση, οι συγκρούσεις να εκλαμβάνονται σε προσωπικό κυρίως επίπεδο. Το στυλ της ενσωμάτωσης δεν χρησιμοποιούνταν πολύ στο παρελθόν. Τελευταία φαίνεται να χρησιμοποιείται περισσότερο, ειδικά σε περιπτώσεις που τα αντίπαλα μέρη έχουν πολύ ακραίες επιδιώξεις ή διαπραγματεύονται από θέση ισχύος. Εδώ τα στελέχη αποβλέπουν στην ενσωμάτωση αλλά έχουν και τον συμβιβασμό στην άκρη του μυαλό τους. Η παραχώρηση παρουσιάζεται σαν μια πιο δημοφιλή πρακτική αν και οι Γάλλοι δεν αρέσκονται στο να κάνουν υποχωρήσεις ή να παραδέχονται κάποιο λάθος τους. Χρησιμοποιούν την παραχώρηση σε περιπτώσεις που θέλουν να βελτιώσουν την ποιότητα των σχέσεων τους με τα άλλα μέρη. Βέβαια όσο λιγότερο σημαντικό είναι ένα θέμα για αυτούς, τόσο προθυμότεροι είναι να καταφύγουν σε μια παραχώρηση. Πολλές φορές η παραχώρηση αποτελεί μέρος μιας μακροχρόνιας στρατηγικής για την αποκόμιση μελλοντικών ωφελειών.

Η πιο συνηθισμένη πρακτική στην Γαλλία είναι εκείνη της επιβολής. Χρησιμοποιείται κατά κανόνα σε συγκρούσεις προϊσταμένων – υφισταμένων. Μάλιστα οι Γάλλοι μάνατζερ καταφεύγουν σε ορισμένες τακτικές για να επιτύχουν την επιβολή. Όπως, να αναθέσουν σε ένα υφιστάμενο ένα δύσκολο έργο ώστε όταν ο υφιστάμενος αποτύχει, να χάσει την αυτοπεοίθηση του και να υποχωρήσει ευκολότερα. Ακόμα όταν ένα στέλεχος έχει μια διαμάχη με δύο υφιστάμενους, μπορεί να προσπαθήσει να τους τρέψει εναντίον, ο ένας του άλλου, και έτσι να τους αποδυναμώσει, αντιμετωπίζοντας τους μεμονωμένα.

Η αποφυγή χαίρει μιας θετικότερης αντιμετώπισης στην Γαλλία, από ότι σε άλλες χώρες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι Γάλλοι τείνουν να αναλώνουν περισσότερο χρόνο στη προσέγγιση ενός προβλήματος. Μπορεί λοιπόν να προτιμούν να αποφεύγουν ένα πρόβλημα, μέχρι αυτό να γίνει πραγματικά σημαντικό. Οι μάνατζερ στην Γαλλία, είναι τελειομανίες και δεν θέλουν να κάνουν λάθη. Προτιμούν να περιμένουν μέχρι να εξαφανιστεί μια διαμάχη, παρά να διακινδυνεύσουν μια λανθασμένη παρέμβαση. Ο συμβιβασμός από την άλλη, δεν κρίνεται θετικά από τους Γάλλους μάνατζερ. Θεωρείται από τους περισσότερους σαν σημάδι αδυναμίας και εφαρμόζεται ως δεύτερη λύση.

Θα λέγαμε ότι οι μάνατζερ στην Γαλλία χρησιμοποιούν περισσότερο την ενσωμάτωση και την επιβολή και λιγότερο την αποφυγή και την παραχώρηση. Ο συμβιβασμός θεωρείται σαν δευτερεύουσα λύση και δεν εφαρμόζεται συχνά.

→ **Ιαπωνία:** η Διοικητική Συγκρούσεων παίρνει μια ιδιαίτερη μορφή σε αυτή τη χώρα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων της Ιαπωνικής κουλτούρας. Οι Ιάπωνες προτιμούν να βρίσκουν πάντα λύση σε μια σύγκρουση, να την απορροσωποποιούν, να αποφεύγουν την πρόκληση αισθήματος ήπτας σε κάποιο μέρος και συχνά καταφεύγουν σε μεσολάβηση ή διαιτησία. Η Ιαπωνική κουλτούρα δίνει έμφαση στην αρμονία, την ηρεμία και την ευχαρίστηση. Οτιδήποτε αντιβαίνει στην αρμονία, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται. Η σύγκρουση θεωρείται εχθρός της αρμονίας και για αυτό θα πρέπει να εξαλείφεται. Άλλα πάντα μέσα από «αρμονικές» τακτικές. Οι Ιάπωνες δίνουν μεγάλη σημασία στην συναδελφικότητα, την εξυπηρέτηση ενός κοινού σκοπού και αποστρέφονται την ντροπή που συνεπάγεται μια απόκλιση από την συμπεριφορά της ομάδας, που ανήκουν. Αντίστοιχα αντιδρούν και στις συγκρούσεις.

Ο δημοφιλέστερος τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων στην Ιαπωνία είναι η αποφυγή. Μάλιστα οι Ιάπωνες κάνουν ότι μπορούν για να αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Έχουν αναπτύξει ένα «τριαδικό» σύστημα. Σε περιπτώσεις συγκρούσεων χρησιμοποιούν ένα τρίτο μέρος, σαν μεσάζοντα που επικοινωνεί το πρόβλημα με ένα έμμεσο τρόπο. Μερικές φορές το τρίτο μέρος μπορεί να αναλάβει τον ρόλο του διαιτητή. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τον συμβιβασμό. Οποιαδήποτε έκφραση του προβλήματος και προσπάθεια συμβιβασμού, γίνεται πάντα μέσω τρίτου προσώπου.

Λόγω της απέχθειας των Ιαπώνων μάνατζερ να αντιμετωπίσουν ευθέως μια σύγκρουση, κάποιες φορές καταφεύγουν στην παραχώρηση. Αυτό το κάνουν για να αποφύγουν την αντιμετώπιση του άλλου μέρους. Προτιμούν να παραχωρήσουν κάποια επιδίωξη τους, παρά να βρεθούν στο μέσο μιας σύγκρουσης. Ακόμα λιγότερο χρησιμοποιείται η ενσωμάτωση, ενώ η επιβολή δεν χρησιμοποιείται καθόλου.

Βλέπουμε ότι η σύγκρουση αποτελεί αρνητικό φαινόμενο για τους Ιάπωνες μάνατζερ και αποφεύγεται όσο το δυνατόν περισσότερο. Από αυτή την

πεποίθηση διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο, η συμπεριφορά των Ιαπώνων μάνατζερ ως προς την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

→ **Ολλανδία:** οι Ολλανδοί γενικά σαν άνθρωποι δεν ακολουθούν εύκολες και γρήγορες διαδικασίες για τη επίτευξη συμφωνιών. Η Ολλανδική κοινωνία χαρακτηρίζεται σαν μια κοινωνία, συναίνεσης, ανταλλαγής απόψεων και επικοινωνίας. Τα Ολλανδικά στελέχη όμως, έχουν την τάση να καταφεύγουν σε μακριές και βαρετές συζητήσεις, όπου ο καθένας προσπαθεί να υποστηρίξει την άποψη του κάνοντας αναφορές σε αρχές και κανόνες ηθικής. Οι Ολλανδοί έχουν σαφείς ταξικούς διαχωρισμούς, τους οποίους και μεταφέρουν στις επιχειρήσεις. Έτσι η συζήτηση και η επίλυση των όποιων διαφορών θεωρείται καθήκον και προνόμιο των ανώτερων τάξεων. Οι εργάτες δεν έχουν μεγάλο μερίδιο σε μια τέτοια διαδικασία. Στις επιχειρήσεις, η διευθέτηση συγκρούσεων γίνεται από τα ιεραρχικά ανώτερα κλιμάκια και αυτό επηρεάζει τους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται στην Ολλανδία.

Στις Ολλανδικές εταιρείες δίνεται βάρος στην γνώμη των παλαιοτέρων στελεχών, μετράει σημαντικά η δύναμη των ειδικών γνώσεων των εργαζομένων και υπάρχει προσκόλληση στο πρωτόκολλο. Δεν υπάρχει σημαντική συνεργασία και τα στελέχη κινητοποιούνται κυρίως από τις προσωπικές τους επιδιώξεις. Όλα αυτά επηρεάζουν την συμπεριφορά των Ολλανδών, κατά την αντιμετώπιση συγκρούσεων.

Αν και η χρήση της ενσωμάτωσης είναι δημοφιλής στην Ολλανδία, αυτή γίνεται πάντα μέσα από κανόνες. Οι καταστάσεις στις Ολλανδικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από τυπικότητα και τελετουργίες. Έτσι τα Ολλανδικά στελέχη χρησιμοποιούν ορισμένα εργαλεία και τεχνικές για να αποπροσωποποιήσουν τις συγκρούσεις και να επιτύχουν μια σχετική αρμονία. Η ενσωμάτωση επιτυγχάνεται μέσα από συγκεκριμένους κανόνες και τυπική επικοινωνία, ενώ οποιαδήποτε παρέμβαση τρίτου μέρος συνήθως κρίνεται αρνητικά.

Λόγω της ύπαρξης ενδιαφέροντος για το κοινό καλό (preference for equal concern), στην Ολλανδία δεν ακολουθούνται πρακτικές παραχώρησης ή επιβολής. Βέβαια κάποιες φορές τα στελέχη κάνουν χρήση τέτοιων τακτικών αλλά πάντα με ένα έμμεσο και αφηρημένο τρόπο.

Όπως είπαμε και προηγουμένως, τα Ολλανδικά στελέχη έχουν την τάση να καταφεύγουν σε μακριές συζητήσεις. Όταν λοιπόν δεν είναι εφικτή μια ενσωμάτωση καταφεύγουν σε αποφυγή ή συμβιβασμό. Βλέπουμε ότι είτε προτιμούν να καθυστερούν να αντιμετωπίσουν μια σύγκρουση, είτε να επιδίδονται σε μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις, παρά να επιδιώξουν μια νίκη ή ήττα.

Στην Ολλανδία τελικά, τα στελέχη επιδιώκουν την ενσωμάτωση και όταν αυτή είναι ανέφικτη, προσφεύγουν σε αποφυγή ή συμβιβασμό. Ποτέ δεν κάνουν υποχώρηση ή επιβολή, τουλάχιστον με άμεσο και εμφανή τρόπο.

→ **Nορβηγία:** στην Νορβηγία επικρατεί μια παραδοσιακή έμφαση στην κοινωνική δικαιοσύνη και ισότητα. Η Νορβηγική κοινωνία χαρακτηρίζεται από απόλυτα δημοκρατικές διαδικασίες και θεσμούς. Το χαρακτηριστικό αυτό υπάρχει και στις Νορβηγικές επιχειρήσεις, όπου δίνεται μεγάλη σημασία στις άτυπες σχέσεις και δεσμούς.

Ο τρόπος διοίκησης των Νορβηγικών επιχειρήσεων είναι συμμετοχικός και γίνεται εκτεταμένη χρήση διαπραγματεύσεων. Ανάλογοι είναι και οι τρόποι που αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις. Η ενσωμάτωση αποτελεί ένα από τους κύριους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων στην Νορβηγία. Γενικά επικρατεί μια τάση για την εξεύρεση λύσεων που να ικανοποιούν όλα τα μέρη. Η συμπεριφορά των Νορβηγικών στελεχών είναι περισσότερο επικεντρωμένη στην επίτευξη στόχων και λιγότερο στην άσκηση δύναμης. Αυτό που έχει ενδιαφέρον στην περίπτωση της Νορβηγίας είναι ότι αν και τα στελέχη επιδιώκουν την ενσωμάτωση, δεν είναι διατεθειμένοι να καταφύγουν σε όλα τα μέσα για να την επιτύχουν.

Οι Νορβηγοί μάνατζερ προτιμούν η λήψη αποφάσεων, να βασίζεται σε συγκεκριμένους τρόπους και λογικά επιχειρήματα, παρά σε συσχετισμούς δυνάμεων και στρατηγικές. Η επικέντρωση ακόμα, στην ποιότητα των σχέσεων και την ανταλλαγή απόψεων, κάνει σπάνια την χρήση της παραχώρησης. Η παραχώρηση θεωρείται στην Νορβηγία, μια γενικά άδικη διαδικασία. Για αυτό και χρησιμοποιείται σε ελάχιστες περιπτώσεις.

Η επιβολή συνεπάγεται την άσκηση δύναμης χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των άλλων μερών. Κάτι τέτοιο δεν ταιριάζει στην

συμπεριφορά των Νορβηγών γενικότερα. Προτιμούν να αποφεύγουν μια ολομέτωπη σύγκρουση. Οι Νορβηγοί μάνατζερ δεν διαχωρίζουν τον εαυτό τους από την ομάδα στην οποία ανήκουν και ποτέ δεν υποδεικνύουν τρόπους συμπεριφοράς. Οπότε η τακτική της επιβολής καθίσταται ανεπίτρεπτη. Οι Νορβηγοί συνολικά, δεν είναι άνετοι με μια σκληρή διαπραγμάτευση θέσεων.

Αφού οι Νορβηγοί δεν προσβλέπουν σημαντικά στην άσκηση δύναμης, λογικό είναι πολλές φορές να αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Ο Νορβηγικός λαός προτιμάει μια ήρεμη και ήσυχη ζωή. Η σύγκρουση είναι για αυτούς μια ανεπιθύμητη και διασπαστική κατάσταση. Όταν δεν μπορεί να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση, καλό είναι να αποφεύγεται.

Ούτε ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται συχνά στις Νορβηγικές επιχειρήσεις. Τα στελέχη αυτά, δεν ενθουσιάζονται από την διαδικασία δούνε και λαβείνουν που συνεπάγεται ένας συμβιβασμός. Οι Νορβηγοί μάνατζερ είναι πολύ ειλικρινείς, δεν είναι καιροσκόποι και μερικές φορές χαρακτηρίζονται σαν αφελείς σε διαπραγματεύσεις. Ο συμβιβασμός δεν τους ταιριάζει. Προτιμούν την ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων, την επιχειρηματολογία και ένα λογικό τρόπο σκέψης.

Οι Νορβηγοί μάνατζερ, συμπεραίνουμε ότι κλίνουν περισσότερο προς την ενσωμάτωση και την αποφυγή ενώ αποφεύγουν την επιβολή, την παραχώρηση και τον συμβιβασμό.

➔ **Νότιος Αφρική:** η κοινωνία της Νοτίου Αφρικής είναι σαφώς επηρεασμένη από τον ταξικό διαχωρισμό και το απαρτχάιντ που υπήρξε μέχρι και την περασμένη δεκαετία. Μιλάμε για μια χώρα με έντονες και βίαιες συγκρούσεις, κοινωνική αδικία και γενικό αποκλεισμό των χαμηλών κοινωνικών τάξεων. Όλα αυτά έχουν επηρεάσει κατ' επέκταση την διευθέτηση συγκρούσεων στις Νοτιοαφρικανικές επιχειρήσεις.

Η ενσωμάτωση χρησιμοποιείται σαν πρακτική από μικρό αριθμό Νοτιοαφρικανικών επιχειρήσεων. Ο αριθμός αυτός όμως συνεχώς αυξάνεται. Τέτοιες επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ διοικήσεων και εργαζομένων και να καλλιεργήσουν ένα κοινό επιχειρησιακό όραμα και σύστημα αξιών. Με την συνεχή και αυξανόμενη προσχώρηση γηγενών Νότιο Αφρικανών σε θέσεις μεσαίου ιεραρχικού επιπέδου

η αντιμετώπιση συγκρούσεων έχει μεταφερθεί σε μια δικαιότερη και πιο συμμετοχική βάση. Παρόλα αυτά η επιβολή είναι η συνηθισμένη επιχειρησιακή πρακτική. Κυρίως, για λόγους που αναφέραμε παραπάνω, τα στελέχη αυτά καταφεύγουν συχνά στην άσκηση δύναμης και την επιβολή.

Αποφυγή και παραχώρηση σύμφωνα με τα στοιχεία υφίστανται μόνο σε συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων. Συμβιβασμοί πραγματοποιούνται αλλά όχι σε επίπεδο ανταλλαγών, μόνο λόγω άσκησης δύναμης, όπου κάποιο μέρος εξαναγκάζεται να συμβιβαστεί.

Η Νότιος Αφρικής χαρακτηρίζεται από την ευρεία χρήση της επιβολής. Καθώς όμως προχωρούν κοινωνικές μεταρρυθμίσεις, παρατηρούμε μια στροφή σε ορθολογικότερους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων.

→ **Ισπανία:** στην Ισπανία με την μετάβαση από τη δικτατορία σε δημοκρατία και στην συνέχεια την είσοδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση άλλαξαν οι πρακτικές διοίκησης των Ισπανικών επιχειρήσεων και κατά συνέπεια, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Με την δημιουργία της κοινής ευρωπαϊκής αγοράς και την αύξηση του ανταγωνισμού, οι Ισπανικές επιχειρήσεις χρειάστηκε να βρουν αποδοτικότερους τρόπους διοίκησης και καλύτερους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων.

Είχαμε δηλαδή μια στροφή των Ισπανών μάνατζερ προς το στυλ της ενσωμάτωσης και του συμβιβασμού, με την ταυτόχρονη αποφυγή πρακτικών μεσολάβησης και διαιτησίας. Το γενικότερο στυλ των Ισπανικών στελεχών έχει αλλάξει την τελευταία δεκαετία με την επικέντρωση σε μακροχρόνιους στόχους, την προσπάθεια επίτευξης ευελιξίας σαν αντίδραση στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς, την υποκίνηση ομάδων και εργαζομένων και την απόκτηση τεχνογνωσίας. Αυτοί οι παράγοντες επηρέασαν και τον τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων στην Ισπανία.

Η ενσωμάτωση εφαρμόζεται εδώ, κατά κύριο λόγο. Υπάρχει μια μεταστροφή στην επικοινωνία, την ανοικτή αντιμετώπιση των προβλημάτων και την συνεργασία. Μάλιστα, η έρευνα έδειξε ότι η χρήση του στυλ της επιβολής αυξάνεται, καθώς μειώνεται το μορφωτικό αξίωμα των αντίπαλων μερών.

Η παραχώρηση χρησιμοποιείται και αυτή αλλά σε πολύ μικρότερο βαθμό. Υφίσταται μόνο σε περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ ομάδων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα ή έχουν μεγάλες διαφορές στις διαθέσιμες βάσεις δύναμης.

Η επιβολή αν και παλαιότερα υπήρξε η συνηθέστερη πρακτική, τώρα πια χρησιμοποιείται σε ελάχιστες περιπτώσεις. Με την πάροδο του χρόνου η χρήση της επιβολής γίνεται σπανιότερη. Η αποφυγή παρουσιάζει αραιή εμφάνιση. Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι η αποφυγή, είναι συχνότερη σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων ίδιου ιεραρχικού επιπέδου.

Ο συμβιβασμός είναι το δεύτερο σε χρήση στυλ, στην Ισπανία. Χρησιμοποιείται συχνά, ειδικότερα σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο. Κλείνοντας την αναφορά μας στην Ισπανία, θα λέγαμε ότι εκεί, χρησιμοποιείται συχνά η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός και σπάνια η αποφυγή, η παραχώρηση και η επιβολή.

→ **Τουρκία:** εδώ παρουσιάζεται σημαντικό πρόβλημα ανοικτής και άμεσης αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Για αυτό και υπάρχει συνεχής κρατική παρέμβαση. Γενικά είναι συχνή η χρήση μεσολάβησης και διαιτησίας. Αυτό οφείλεται και στην στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις μεγάλες οικογενειακές κυρίως, επιχειρήσεις και τις εκάστοτε Τουρκικές κυβερνήσεις.

Στη Τουρκία η σύγκρουση θεωρείται αρνητικό φαινόμενο. Μια άμεση σύγκρουση γενικά αποφεύγεται. Αυτή όμως η πεποίθηση τείνει να αλλάξει. Αντίστοιχα διαμορφώνονται και οι τρόποι αντιμετώπισης τους, εντός των Τουρκικών επιχειρήσεων.

Το στυλ με την μεγαλύτερη προτίμηση είναι η ενσωμάτωση. Όχι όμως σε συγκρούσεις προϊσταμένου – υφισταμένου όπου στην περίπτωση αυτή, η υιοθέτηση στυλ ενσωμάτωσης λαμβάνεται σαν κίνδυνος αμφισβήτησης της υπεροχής της θέσης του προϊσταμένου. Η παραχώρηση από την άλλη είναι το λιγότερο χρησιμοποιούμενο στυλ. Υφίσταται όταν οι αντίπαλες ομάδες έχουν μεγάλη ιεραρχική διαφορά.

Η επιβολή έχει την δεύτερη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης μετά την ενσωμάτωση. Οφείλεται στην πεποίθηση των Τούρκων μάνατζερ, ότι γιατίνα

διατηρήσουν την εξουσία τους, πρέπει να διατηρούν τον έλεγχο και να είναι σταθεροί, όταν διαφωνούν με τους υφιστάμενους τους. Η αποφυγή δεν χρησιμοποιείται σχεδόν καθόλου πια. Η διαιώνιση μιας σύγκρουσης κρίνεται ζημιογόνα και υπάρχει τώρα, πρόθεση για επίλυση. Ο τρίτος συνηθέστερος τρόπος αντιμετώπισης στην Τουρκία είναι ο συμβιβασμός. Χρησιμοποιείται όταν δεν μπορεί να επιτευχθεί ενσωμάτωση ή επιβολή με τον υποτιθέμενο κίνδυνο πάντα, για τα Τουρκικά στελέχη, απώλειας εξουσίας.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στην συγκεκριμένη έρευνα, βλέπουμε ότι στην Τουρκία εφαρμόζονται η ενσωμάτωση, η επιβολή και ο συμβιβασμός, ενώ η παραχώρηση και η αποφυγή δεν χαίρουν σημαντικής χρήσης.

4.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΠΑΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ²

Πολύ μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Drory Amos και Ritov Ilana και η οποία δημοσιεύτηκε στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 8, No. 2 το 1994. Σκοπός της έρευνας ήταν, η εξέταση των επιδράσεων της εργασιακής εμπειρίας και της δύναμης του αντιπάλου, στην επιλογή συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης.

Η έρευνα επικεντρώνεται στην επίδραση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Η εργασιακή εμπειρία θεωρείται μια μεταβλητή προσωπικού χαρακτήρα (personal attribute variable), ενώ η δύναμη του αντιπάλου θεωρείται μια μεταβλητή του περιβάλλοντος (situational variable). Εκτός από την μεμονωμένη επίδραση, η έρευνα αναζήτησε και την συνδυασμένη επίδραση των δυο αυτών μεταβλητών, στους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων.

Στην συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 300 άνδρες και 180 γυναίκες, φοιτητές του Ben-Gurion University of Geven, Israel στο τμήμα Οικονομίας και Διοίκησης. Από αυτούς, 223 ήταν μαθητές μερικής φοίτησης που εργάζονταν πλήρως για τουλάχιστον δυο χρόνια, ενώ οι υπόλοιποι 257 δεν είχαν σημαντική εργασιακή εμπειρία. Σε αυτούς δόθηκαν έξι περιπτώσεις σύγκρούσης και τους ζητήθηκε να απαντήσουν, ποίο από τα πέντε στυλ αντιμετώπισης θα διάλεξαν, σε κάθε μια περίπτωση.

Από τα αποτελέσματα προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα. Η επιλογή παραχώρησης γίνεται συχνότερα, όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη του αντιπάλου. Αντίθετα, η επιλογή επιβολής ή ενσωμάτωσης γίνεται σε περιπτώσεις αντιπάλου με μικρή δύναμη. Η δύναμη του αντιπάλου, δεν φαίνεται να επηρεάζει την επιλογή συμβιβασμού ή αποφυγής.

Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι άτομα με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία προτιμούν περισσότερο την παραχώρηση και την ενσωμάτωση και λιγότερο την επιβολή από ότι άτομα με λιγότερη εργασιακή εμπειρία. Η εργασιακή εμπειρία δεν φαίνεται να επηρεάζει την επιλογή αποφυγής ή συμβιβασμού.

Από τον συνδυασμό των δυο μεταβλητών προέκυψε ότι, ανάμεσα σε λιγότερο και περισσότερο έμπειρους εργαζόμενους, διαφορές στην επιλογή στυλ υπήρχαν, μόνο σε περιπτώσεις αντιπάλων με μεγάλη δύναμη. Η διαφορά στην επιλογή αποφυγής, παραχώρησης, επιβολής ή ενσωμάτωσης μεγαλώνει ανάμεσα σε περισσότερο και λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους, καθώς μεταβάλλεται η δύναμη του αντιπάλου. Ο συμβιβασμός δεν επηρεάζεται σημαντικά, όπως φαίνεται από τα δεδομένα.

Αυτό που φαίνεται τελικά είναι, ότι τα άτομα προτιμούν να επιλέγουν ένα επιθετικότερο στυλ αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης, όσο μικρότερη είναι η δύναμη του αντιπάλου. Την ίδια τάση παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι με μικρή εμπειρία. Τα έμπειρα στελέχη φαίνεται να υιοθετούν ηπιότερα στυλ και αυτό μπορεί να οφείλεται στην ικανότητα τους, να αναλογίζονται καλύτερα τις συνέπειες μιας σύγκρουσης.

4.3 Η ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ³

Δεν είναι δύσκολο να φανταστούμε ότι η προσωπικότητα του κάθε στελέχους, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις που συναντάει στο εργασιακό του περιβάλλον. Με αυτό το θέμα ασχολήθηκε ο David Antonioni και το 1998, παρουσίασε μια τέτοια έρευνα στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 9, No. 4. Στόχος της έρευνας αυτής ήταν καταγράψει την σχέση ανάμεσα στους πέντε παράγοντες προσωπικότητας και

την επιλογή συγκεκριμένων τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων. Το βασικό ερώτημα εδώ είναι, κατά ποσό μπορούμε να προβλέψουμε με επιτυχία, το στυλ που επιλέγει ένα άτομο που συμμετέχει σε μια σύγκρουση ανάλογα με την προσωπικότητα του.

Οι πέντε παράγοντες προσωπικότητας είναι η εξωστρέφεια (extraversion), η δεκτικότητα (openness), η ευσυνειδησία (conscientiousness), η ευαρέσκεια (agreeableness) και ο νευροψυχισμός (neuroticism). Η εξωστρέφεια αναφέρεται στην ιδιότητα του ατόμου να είναι κοινωνικό, θετικό, σίγουρο και φιλικό. Η δεκτικότητα αναφέρεται στην συνεργατικότητα, την κατανόηση και την συμπόνια. Η ευσυνειδησία, στην εργατικότητα, την υπευθυνότητα και την δυνατότητα να μπορείς να βασιστείς σε ένα άτομο. Η ευαρέσκεια, στην δημιουργικότητα και την συλλογικότητα ενός ατόμου. Ο νευροψυχισμός αναφέρεται στην ψυχική ισορροπία, την ηρεμία και την αυτοπεοίθηση του ανθρώπου.

Στην συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 351 φοιτητές ενός μέσο δυτικού πανεπιστήμιου καθώς και 110 στελέχη που συμμετείχαν σε ένα συνέδριο. Οι συμμετέχοντες αρχικά συμπλήρωσαν το NEO-FFI (Five Factor Inventory), που περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις για κάθε ένα παράγοντα προσωπικότητας (συνολικά 60) για να καταγραφεί η προσωπικότητα τους, και στην συνέχεια συμπλήρωσαν το The Rahim Organizational Conflict Inventory II. Πρόκειται για μια λίστα 28 συνήθως, ειδικά μελετημένων ερωτήσεων, σχετικές με συγκρουσιακά φαινόμενα, στις οποίες απάντησαν οι συμμετέχοντες.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Γενικά τα στελέχη επέλεξαν περισσότερες φορές την επιβολή, την αποφυγή και την παραχώρηση από ότι οι φοιτητές. Ξεκινώντας με την ενσωμάτωση βλέπουμε από τα στοιχεία της έρευνας ότι συνδέεται θετικά με μεγάλη εξωστρέφεια, μεγάλη δεκτικότητα και μεγάλη ευσυνειδησία. Η αποφυγή συνδέεται θετικά με μικρή εξωστρέφεια, μεγάλη ευαρέσκεια, μικρή δεκτικότητα και χαμηλή ψυχική ισορροπία. Η επιβολή συνδέεται θετικά με μεγάλη εξωστρέφεια, μεγάλη ευσυνειδησία και μικρή δεκτικότητα. Η παραχώρηση συνδέεται θετικά με μεγάλη ευαρέσκεια και χαμηλή ψυχική ισορροπία. Ο συμβιβασμός συνδέεται θετικά μόνο με μεγάλη ευαρέσκεια.

Από τα παραπάνω μπορούμε να επιχειρήσουμε μια πρόβλεψη. Όταν μπαίνουμε λοιπόν σε μια διαμάχη, με ένα αντίπαλο εξωστρεφή, δεκτικό, υπεύθυνο και με υψηλή ψυχική ισορροπία τότε θα πρέπει να περιμένουμε ότι το άτομο αυτό θα καταφύγει σε ενσωμάτωση ή επιβολή. Σε περίπτωση που ο αντίπαλος μας είναι κλειστός, αυτάρεσκος και με χαμηλή ψυχική ισορροπία τότε αυτός μάλλον θα κάνει παραχώρηση ή θα συμβιβαστεί. Αν είναι και πολύ εσωστρεφής, τότε ίσως να αποφύγει τελικά την σύγκρουση.

4.4 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΤΡΟΠΩΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ⁴

Μέχρι τώρα στην ανάλυση μας υποθέσαμε ότι ένα μέρος που συμμετέχει σε μια σύγκρουση, επιλέγει και χρησιμοποιεί ένα μόνο τρόπο αντιμετώπισης. Κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει στην πραγματικότητα. Μια παράταξη μπορεί να μεταβάλλει στο στυλ που χρησιμοποιεί σε μια διευθέτηση, ανάλογα πάντα με τις επιδιώξεις της και τις εκάστοτε συνθήκες. Αυτή την πρακτική εξετάζει η έρευνα στην οποία θα αναφερθούμε ευθύς αμέσως.

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη από τους Lourdes Munduate, Juan Ganaza, Jose M. Peiro, Martin Euwema, σε Ισπανία και Ολλανδία και εκδόθηκε στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 10, No. 1, το 1999. Στόχος της έρευνας ήταν να καταγράψει τους σημαντικότερους συνδυασμούς τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων και την αποτελεσματικότητα τους.

Στην έρευνα συμμετείχαν 258 μάνατζερ. Οι μάνατζερ αυτοί χωρίστηκαν σε πέντε ομάδες και βιντεοσκοπήθηκαν σε προσομοιώσεις συγκρούσεων με ανώτερα και κατώτερα στο σενάριο, στελέχη. Από τις βιντεοσκοπήσεις προέκυψαν τα δεδομένα στα οποία βασίστηκε η ανάλυση της έρευνας.

Από τα δεδομένα προέκυψε ότι στην πρώτη ομάδα έγινε χρήση συνδυασμών και των πέντε τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων. Στην δεύτερη ομάδα έγινε ευρεία χρήση της επιβολής σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα τέσσερα στυλ. Στην τρίτη ομάδα χρησιμοποιήθηκαν κυρίως η επιβολή, η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός. Στην τέταρτη ομάδα χρησιμοποιήθηκε κυρίως συνδυασμός επιβολής και ενσωμάτωσης, ενώ στην πέμπτη και τελευταία ομάδα παρατηρήθηκε χρήση βασικά της ενσωμάτωσης σε συνδυασμό με άλλα τέσσερα στυλ.

Μετά από περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων, η έρευνα οδηγήθηκε σε τέσσερις σημαντικές διαπιστώσεις. Πρώτον, οι συνδυασμοί με την μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης είναι: συμβιβασμός – παραχώρηση, συμβιβασμός – ενσωμάτωση, αποφυγή – παραχώρηση. Δεύτερον, υπάρχει ασυμβατότητα ανάμεσα στην ενσωμάτωση και την αποφυγή. Άτομα με έντονο τάση ενσωμάτωσης δεν αποφεύγουν συγκρούσεις. Μάλιστα όταν δεν μπορούν να επιτύχουν μια κοινά αποδεκτή λύση, προτιμούν τον συμβιβασμό. Τρίτον, υπάρχει ασυμβατότητα ανάμεσα στην επιβολή και την αποφυγή. Άτομα επιθετικά, που προσπαθούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους, δύσκολα εγκαταλείπουν τις θέσεις και αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Τέταρτον, για τους υπόλοιπους πέντε συνδυασμούς τρόπων αντιμετώπισης, δεν υπάρχει μεγάλη σύνδεση μεταξύ τους.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, αυτό που φαίνεται από τα στοιχεία, αν και υπήρξε δυσκολία ανάλυσης, είναι ότι όσο περισσότερα στυλ περιλαμβάνει ένας συνδυασμός, τόσο επιτυχέστερος είναι.

4.5 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ ΑΝΑΙΤΥΞΗ⁵

Η ηθική συμπεριφορά έχει προκαλέσει τα τελευταία χρόνια σημαντικό ενδιαφέρον στους ερευνητές των θεμάτων Διοικητικής των Επιχειρήσεων. Όλο και περισσότερο ακούμε για ηθικές πρακτικές και συμπεριφορές εργαζομένων και επιχειρήσεων. Ωστόσο καμία έρευνα δεν είχε γίνει για την ηθική και την σχέση της με την Διοικητική των Συγκρούσεων. Αυτό το κενό προσπάθησε να καλύψει ο Afzalur M. Rahim μαζί με τον Gabreil F. Buntzman, δημοσιεύοντας μια ανάλογη έρευνα το 1999, στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 10, No. 2.

Στόχος της έρευνας υπήρξε, η ανάδειξη της σχέσης ανάμεσα στην ηθική ανάπτυξη ενός ατόμου και των τρόπων που επιλέγει για την αντιμετώπιση συγκρούσεων. Η ηθική ανάπτυξη ενός ατόμου χωρίζεται σε τρία στάδια.

1^ο στάδιο - Προ Συμβατικό: εδώ οι έννοιες του καλού και του κακού, του σωστού και του λάθους, μεταφράζονται σε όρους ευχαρίστησης και πόνου,

συνέπειες και φυσική δύναμη. Άτομα σε αυτό το στάδιο, αποτρέπονται από κακές πράξεις λόγω του φόβου τους για τις συνέπειες.

2^ο στάδιο – Συμβατικό: στο στάδιο αυτό σημασία έχει ο κομφορμισμός και το ταίριασμα με τις κοινωνικές επιταγές. Καλή συμπεριφορά είναι εκείνη που ευχαριστεί ή βοηθά άλλους. Που σέβεται και υποτάσσεται στους κανόνες. Τα άτομα που ανήκουν στο μεσαίο στάδιο, κρίνουν τις πράξεις και τις αποφάσεις τους με το κατά πόσο είναι σύμφωνες με τις παραπάνω αρχές.

3^ο στάδιο – Μετά Συμβατικό: άτομα στο τρίτο στάδιο χαρακτηρίζονται από ηθικότητα, ωφελιμότητα, αμοιβαιότητα και δικαιοσύνη. Οι πράξεις κρίνονται στο βαθμό που είναι σύμφωνες με υπέρτερες αξίες. Υπάρχει αντίσταση σε οτιδήποτε αντιβαίνει στην δικαιοσύνη και τον σεβασμό της ανθρώπινης ύπαρξης.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 443 προπτυχιακούς φοιτητές πλήρους απασχόλησης, ενός πανεπιστήμιου στις νότιες Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτοί αρχικά υποβλήθηκαν στο Rest's Defining Issues Test για να καθοριστεί η ηθική τους ανάπτυξη. Το συγκεκριμένο τεστ, περιλαμβάνει έξι σενάρια, όπου το δείγμα έπρεπε να απαντήσει σε ορισμένες ερωτήσεις για κάθε σενάριο. Από το τεστ προκύπτει ένας βαθμός από το 0 ως το 95, που αντιπροσωπεύει το επίπεδο ηθικής ανάπτυξης κάθε ερωτώμενου.

Στην συνέχεια οι ερωτώμενοι συμπλήρωσαν το The Rahim Organizational Conflict Inventory II για να καθοριστεί σε ποίους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, έδειχναν μεγαλύτερη προτίμηση. Από τον συνδυασμό των αποτελεσμάτων των δυο τεστ προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Η χρησιμοποίηση ενσωμάτωσης συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ηθικής ανάπτυξης. Η χρησιμοποίηση της επιβολής αντίθετα, συνδέεται με χαμηλά επίπεδα ηθικής ανάπτυξης. Το ίδιο ισχύει και για το στυλ της αποφυγής. Ο ισχυρισμός ότι ο συμβιβασμός συνδέεται με υψηλά επίπεδα ηθικής ανάπτυξης, υποστηρίζεται μόνο μερικώς από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Αυτό που απορρέει τελικά από την εν λόγω έρευνα είναι, ότι όσο περισσότερο ωριμάζει ηθικά ένα άτομο, δείχνει όλο και περισσότερη προτίμηση σε τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, που χαρακτηρίζονται από μεγάλο ενδιαφέρον και για τους άλλους, όπως η ενσωμάτωση.

4.6 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ (WORK CONFLICT) ΚΑΙ ΣΤΡΕΣ (STRESS)⁶

Ο τρόπος με τον οποίο αντιδράει ένας εργαζόμενος στις εργασιακές συγκρούσεις επηρεάζει το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτός λειτουργεί και ανάλογα προσδιορίζεται το εργασιακό στρες που ο εργαζόμενος υφίσταται. Φανταζόμαστε ότι όσο περισσότερες και εντονότερες συγκρούσεις αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερο στρες υφίσταται. Άλλα το επίπεδο στρες μεταβάλλεται με την αντίδραση (τον τρόπο αντιμετώπισης) του εργαζόμενου.

Αυτό το φαινόμενο ερεύνησαν οι Raymond A. Friedman, Simon T. Tidd, Steven C. Curall και James C. Tsai. Προσπάθησαν δηλαδή, να αποτυπώσουν τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων και στις εργασιακές συγκρούσεις και στρες. Η συγκεκριμένη έρευνα δημοσιεύθηκε στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 11, No. 1, το 2000.

Οι εργασιακές συγκρούσεις χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στις συγκρούσεις καθηκόντων (task conflict) που αναφέρονται σε διαφορές πάνω σε θέματα εργασίας, και στις συγκρούσεις σχέσης (relationship conflict) που απορρέουν από τις εργασιακές διαφορές και διαφωνίες απόψεων, που μεταφέρονται σε προσωπικό επίπεδο.

Στην έρευνα συμμετείχαν 85 μέλη ενός κλινικού ιατρικού τμήματος, από ένα μεγάλο νότιο ανατολικό πανεπιστήμιο των Ηνωμένων Πολιτειών. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε το The Rahim Organizational Conflict Inventory II για να προσδιοριστεί, ποίους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων συνεπαγόταν η συμπεριφορά κάθε μέλος. Στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η Jehn's Four Item Scale για να προσδιοριστεί η σύγκρουση καθηκόντων που αντιμετώπιζε κάθε μέλος, στην εργασία του. Η μέτρηση της σύγκρουσης σχέσης των μελών έγινε με την Cox's Organizational Conflict Scale. Από τα αποτελέσματα των τριών αυτών εργαλείων προέκυψαν τα παρακάτω σημεία.

Τα άτομα με αυξημένη τάση χρησιμοποίησης της ενσωμάτωσης, αντιμετωπίζουν χαμηλές συγκρούσεις καθηκόντων. Αντίστοιχα τα άτομα αυτά, λόγω της αλληλεξάρτησης της σύγκρουσης καθηκόντων με την σύγκρουση

σχέσης, αντιμετωπίζουν επίσης χαμηλές συγκρούσεις σχέσης. Το αντίθετο ισχύει για την επιβολή. Όσο συχνότερα ένα άτομο χρησιμοποιεί την επιβολή, τόσο υψηλότερες συγκρούσεις καθηκόντων και σχέσης, αντιμετωπίζει. Η επαναλαμβανόμενη χρήση αποφυγής αυξάνει τις συγκρούσεις σχέσης, ενώ η χρήση παραχώρησης τις μειώνει. Αναφορικά με το εργασιακό στρες, αυτό αυξάνεται με την χρήση αποφυγής και παραχώρησης, και μειώνεται με την χρήση ενσωμάτωσης και επιβολής.

Το σημείο στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι τα στελέχη που αντιδρούν δυναμικά σε εργασιακές συγκρούσεις αντιμετωπίζουν περισσότερες συγκρούσεις καθηκόντων και σχέσεων, και χαμηλότερο εργασιακό στρες. Το αντίθετο ισχύει όταν ένα στέλεχος υιοθετεί ένα ηπιότερο τρόπο αντιμετώπισης. Αυτό όμως συνεπάγεται υψηλότερο στρες, ίσως επειδή με τον τρόπο αυτό, το στέλεχος απομακρύνεται κάπως από την επίτευξη των αρχικών επιδιώξεων και αρχίζει να διαισθάνεται αρνητικά συναισθήματα.

4.7 ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΑΠΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ⁷

Το 2001 δημοσιεύθηκε στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 12, No. 1, από τους Leslie A. DeChurch και Michelle A. Marks, μια ακόμα έρευνα που ασχολήθηκε με τις συγκρούσεις καθηκόντων. Η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώθηκε στους τρόπους που η Διοικητική Συγκρούσεων επηρεάζει την απόδοση των ομάδων μέσα στις επιχειρήσεις και ειδικότερα την επίτευξη των καλύτερων ωφελειών από την κατάλληλη επίλυση των συγκρούσεων καθηκόντων.

Η εν λόγω έρευνα εξετάζει τις συγκρούσεις μέσα σε ομάδες (*intra group*). Στην περίπτωση αυτή, οι συγκρούσεις καθηκόντων οφείλονται στην διαφορετικές αντιλήψεις που έχουν τα μέλη μιας ομάδας, για τα καθήκοντα της ομάδας αυτής. Για την καλύτερη διεξαγωγή της έρευνας, έγινε μια διάκριση της Διοικητικής των Συγκρούσεων βάσει δυο παραγόντων. Της ενεργητικότητας (activeness) και της ευαρέσκειας (agreeableness). Όταν αναφερόμαστε σε ενεργητική Διοικητική Συγκρούσεων εννοούμε συμπεριφορές άμεσες, που προκαλούν αντίδραση. Ομάδες με τέτοιες συμπεριφορές συζητούν ανοικτά

διαφορές απόψεων μεταξύ των μελών τους και ανταλλάσσουν πληροφορίες για να επιλύσουν τα ενδεχόμενα προβλήματα από κοινού. Με τον όρο ευάρεστη Διοικητική Συγκρούσεων αναφερόμαστε σε συμπεριφορές με ευχάριστη και ήρεμη εντύπωση. Ομάδες με τέτοιες συμπεριφορές προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους όλων των μελών τους.

Πέρα από τις έννοιες αυτές, η έρευνα αναφέρεται στην ομαδική ικανοποίηση (group satisfaction) και πως επηρεάζεται από την άσκηση Διοικητικής Συγκρούσεων. Το δείγμα απαρτίστηκε από 517 φοιτητές διοικητικής κατεύθυνσης, ενός μεγάλου πανεπιστημίου, στην νότια ανατολική πλευρά των Ηνωμένων Πολιτειών. Η έρευνα διάρκεσε ένα ολόκληρο εξάμηνο, με το μοίρασμα του δείγματος σε ομάδες και την ανάθεση σε αυτές διαφόρων project. Η συμπεριφορά κάθε ομάδας παρατηρήθηκε συστηματικά και με την χρήση των The Rahim Organizational Conflict Inventory II και Jehn's 4-item Intra Group Conflict Scale, προσδιορίστηκαν οι συγκρούσεις καθηκόντων που παρουσιάστηκαν και οι τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων που χρησιμοποιήσαν τα μέλη των ομάδων. Η απόδοση των ομάδων κρίθηκε από την βαθμολογία τους σε κάθε project που τους ανατέθηκε.

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Η χρησιμοποίηση ευάρεστων πρακτικών Διοικητικής Συγκρούσεων συνάδει με αυξημένη ομαδική ικανοποίηση. Η χρήση ενεργητικών πρακτικών οδηγεί σε μειωμένη ομαδική ικανοποίηση. Όταν χρησιμοποιείται ενεργητική Διοικητική Συγκρούσεων, η διευθέτηση συγκρούσεων καθηκόντων με ανάλογες τακτικές, έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Λογικό είναι, όταν επιλύουμε τις όποιες διαφωνίες μας, να συνεργαζόμαστε και να αποδίδουμε καλύτερα. Το αντίθετο συμβαίνει με την ομαδική ικανοποίηση. Μόνο η χρήση ευάρεστων τεχνικών συμβάλλει στην ομαδική ικανοποίηση.

4.8 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΠΕΡΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ⁸

Άλλη μια αξιόλογη έρευνα του Rahim, δημοσιεύτηκε το 2000 στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 11, No. 1. Το θέμα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν πως οι αντιλήψεις των εργαζομένων

δικαιοσύνη μέσα στην επιχείρηση, επηρεάζουν την επιλογή τους, για τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε αυτούς και τους προϊσταμένους τους.

Η επιχειρησιακή δικαιοσύνη, στην σύγχρονη διοικητική βιβλιογραφία, χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Την δικαιοσύνη διανομής (distributive) που αναφέρεται στους τρόπους διανομής των προνομιών και των ευθυνών, των κυρώσεων και των επιβραβεύσεων μέσα σε μια επιχείρηση. Την δικαιοσύνη διαδικασιών (procedural) που αναφέρεται στην χρησιμοποίηση δίκαιων και αντικειμενικών κανόνων λειτουργίας όλων των εργαζομένων και στην ίση και δίκαιη μεταχείριση τους. Και την δικαιοσύνη αλληλεπιδράσεων (interactional) που έχει να κάνει με την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

220 εργαζόμενοι φοιτητές που συμμετείχαν στο μάθημα του πρώτου εξαμήνου, του καθηγητή Rahim, στο πανεπιστήμιο του δυτικού Κεντάκι αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Για τον προσδιορισμό των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων και των αντιλήψεων δικαιοσύνης του δείγματος, χρησιμοποιήθηκαν τα The Rahim Organizational Conflict Inventory II και Organizational Justice Inventory αντίστοιχα.

Οι απογραφές αυτές οδήγησαν τον Rahim στις εξής διαπιστώσεις. Η αντίληψη των εργαζομένων για την επιχειρησιακή δικαιοσύνη συνδέεται θετικά με την χρήση συνεργατικών τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων (ενσωμάτωση, παραχώρηση, συμβιβασμός). Μόνο η ενσωμάτωση συνδέεται στενά με υψηλή αντίληψη δικαιοσύνης διανομής όταν η δικαιοσύνη αλληλεπιδράσεων θεωρείται αντίστοιχα χαμηλή.

Αυτό που πρέπει να κρατήσουμε εδώ, είναι ότι επιχειρήσεις με δίκαιους κανόνες λειτουργίας και αξιοκρατία, επηρεάζουν τους εργαζομένους τους σε επιλογή τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων, με μεσαίο ή μεγάλο ενδιαφέρον για τους άλλους.

4.9 ΚΑΤΑΛΗΛΗ Κ' ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ⁹

Εντός των επιχειρήσεων, τα στελέχη που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις οργανωσιακές συγκρούσεις, θεωρούνται επιδέξια στην επικοινωνία και ικανά στην ηγεσία. Πράγματι, αυτοί που δεν μπορούν αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις

συγκρούσεις, δυσκολεύονται στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η επιτυχής αντιμετώπιση συγκρούσεων στηρίζεται στην σωστή επικοινωνία. Υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στον τρόπο επικοινωνίας και την αποτελεσματικότητα της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Αυτή την σχέση εξετάζει η έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2000, στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 11, No. 3, από τους Michael A. Gross και Laura K. Guerrero.

Η επιτήδεια επικοινωνία τίθεται σε τρία επίπεδα. Στην αποτελεσματικότητα (effectiveness), την καταλληλότητα με την εκάστοτε σχέση (relational appropriateness), και την καταλληλότητα με την εκάστοτε κατάσταση (situational appropriateness). Επικοινωνία αποτελεσματική και κατάλληλη με την κατάσταση και σχέση είναι εκείνη που επιτυγχάνει τους στόχους της, δεν καταπατάει κανονισμούς, είναι εποικοδομητική και προσαρμόζεται στις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά.

Στο δείγμα συμμετείχαν 200 φοιτητές Διοίκησης ενός μεγάλου πανεπιστημίου στις νότιο δυτικές Ηνωμένες Πολιτείες. Το δείγμα χωρίστηκε σε εκατό δυάδες. Κάθε δυάδα παρουσιάστηκε σε ένα ερευνητικό κέντρο όπου της δόθηκε μια υποθετική περίπτωση μιας εταιρείας σε προσπάθεια μείωσης προσωπικού. Κάθε δυάδα έπρεπε να πάρει μια κοινή απόφαση. Κάθε μέλος της δυάδας είχε συγκεκριμένο ρόλο, αντίθετο σε επιδιώξεις με τον ρόλο του άλλου.

Μετά την ολοκλήρωση του σεναρίου, τα μέλη κάθε δυάδας συμπλήρωσαν τα The Rahim Organizational Conflict Inventory II και The Interpersonal Communication Competency Scale για να προσδιοριστεί το στυλ αντιμετώπισης και η αποτελεσματικότητα επικοινωνίας κάθε μέλους. Από την συγκέντρωση των στοιχείων προέκυψαν τα παρακάτω σημαντικά σημεία.

Τα άτομα που έχουν την τάση να χρησιμοποιούν ενσωμάτωση, προβάλουν μια συμπεριφορά που εκλαμβάνεται σαν αποτελεσματική και κατάλληλη προς την σχέση και την κατάσταση. Μάλιστα όσο περισσότερο επιδιώκουν την ενσωμάτωση, τόσο περισσότερο φαίνονται αποτελεσματικοί και με κατάλληλη συμπεριφορά. Η έκταση στην οποία θα καταφύγει ένα άτομο για επιβολή συνδέεται αρνητικά με την άποψη του για καταλληλότητα κατάστασης και

σχέσης. Η χρήση αποφυγής συνδέεται αρνητικά με την εντύπωση των άλλων μερών για καταλληλότητα σχέσης, στην συμπεριφορά μας.

Αυτό που μένει, είναι ότι όσο πλησιάζει η συμπεριφορά ενός ατόμου σε τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, με μεγάλο ενδιαφέρον για τους άλλους τόσο θετικότερα κρίνεται, από τα άλλα μέρη.

4.10 ΒΑΣΕΙΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ – ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ¹⁰

Η σημαντικότερη ίσως έρευνα του 2001 ανήκει στους Afzalur M. Rahim, David Antonioni και Clement Psenicka. Και αυτή δημοσιεύτηκε στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 12, No. 3 τον ίδιο χρόνο. Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στις βάσεις δύναμης των προϊσταμένων, την επιλογή τρόπων αντίδρασης των υφισταμένων σε συγκρούσεις με τους προϊσταμένους τους, και την εργασιακή τους απόδοση.

Αναφορικά με τις βάσεις δύναμης έχουμε ασχοληθεί εκτενέστατα στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας. Ουμίζουμε ότι οι πέντε βάσεις είναι: του εξαναγκασμού (coercive), της ανταμοιβής (reward), της νομιμοποίησης (legitimate), των ειδικών γνώσεων (expert), και της ταύτισης (referent).

Χίλια ονόματα στελεχών που συμμετείχαν σε ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα, επιλέχθηκαν τυχαία. Από αυτούς, δήλωσαν συμμετοχή στην έρευνα 423. Κάθε στέλεχος υπέδειξε τρεις υφιστάμενους τους, στους οποίους στάλθηκαν ερωτηματολόγια πάνω στις βάσεις δύναμης και τους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων. 1116 ερωτηματολόγια επεστράφησαν συμπληρωμένα. Αυτά αποτέλεσαν τα δεδομένα ανάλυσης της έρευνας.

Με την χρήση του The Rahim Organizational Conflict Inventory II, από τα ερωτηματολόγια προέκυψαν δυο βασικές στρατηγικές υφισταμένων κατά την αντιμετώπιση συγκρούσεων με τους προϊστάμενους τους. Η στρατηγική επίλυσης (problem solving) που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση και την αποφυγή και η στρατηγική συναλλαγής (bargaining) που περιλαμβάνει την επιβολή και την παραχώρηση. Η απόδοση των υφισταμένων μετρήθηκε με την χρήση του Minnesota Satisfactoriness Scale.

Από την συνδυασμένη διερεύνηση των δεδομένων προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα. Η δύναμη εξαναγκασμού συνδέεται αρνητικά με την δύναμη ειδικών γνώσεων. Οι δυνάμεις ανταμοιβής και νομιμοποίησης συνδέονται θετικά με την δύναμη ειδικών γνώσεων. Η δύναμη νομιμοποίησης συνδέεται θετικά και με την δύναμη ταύτισης. Όταν μιλάμε για θετική και αρνητική σχέση εννοούμε κατά πόσο κάθε παράγοντας ευνοεί ή όχι την χρήση του άλλου. Η δύναμη ειδικών γνώσεων συνδέεται θετικά με αυτή της ταύτισης. Η δύναμη ταύτισης συνδέεται θετικά με την στρατηγική επίλυσης και αρνητικά με την στρατηγική συναλλαγής. Μια στρατηγική επίλυσης συμβάλλει θετικά στην εργασιακή απόδοση.

Από τα παραπάνω απορρέει ότι τα στελέχη μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των υφισταμένων τους με την χρήση των δυνάμεων ανταμοιβής, ταύτισης, και ειδικών γνώσεων. Μια θετική κίνηση θα ήταν η αύξηση της δύναμης ανταμοιβής των στελεχών, ώστε να μπορούν αυτά να ανταμείβουν καλύτερα τους εργαζόμενους με πολύ καλή απόδοσή. Η χρήση της δύναμης νομιμοποίησης πρέπει να γίνεται προσεκτικά και μέσα από δίκαιες διαδικασίες. Αύξηση δύναμης ειδικών γνώσεων επιτυγχάνεται με συνεχή επιμόρφωση. Η μεγάλη πρόκληση τελικά για τις επιχειρήσεις είναι, να καταφέρουν να ενθαρρύνουν την εφαρμογή στρατηγικών επίλυσης.

Η συγκεκριμένη έρευνα συνεχίστηκε από τον Ανδρέα Γ. Νικολόπουλο, ο οποίος σε συνεργασία με τους διεξάγοντες της αρχικής έρευνας, εξέτασε σε μεταγενέστερο χρόνο, την σχέση ανάμεσα στις βάσεις δύναμης των προϊσταμένων, τους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων των υφισταμένων και την εργασιακή τους αφοσίωση.

Η νεότερη έρευνα πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονα σε Αμερική και Ελλάδα, ώστε να υπάρχει δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν παρόμοια με τη προηγούμενη έρευνα. Η μέτρηση της εργασιακής αφοσίωσης των υφισταμένων έγινε με την χρήση του short form of the Organizational Commitment Questionnaire. Το ελληνικό δείγμα περιλάμβανε 242 στελέχη και το αμερικανικό 245.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν παρατίθενται παρακάτω. Στις δύο χώρες παρατηρήθηκε θετική σχέση ανάμεσα στην δύναμη ανταμοιβής και

νομιμοποίησης και την δύναμη ειδικών γνώσεων. Ειδικότερα στην Ελλάδα παρατηρήθηκε θετική σχέση ανάμεσα στη δύναμη ταύτισης και σε αυτήν της ανταμοιβής. Στην Αμερική παρατηρήθηκε θετική σχέση ανάμεσα στην δύναμη εξαναγκασμού και αυτήν των ειδικών γνώσεων και υπήρξε αρνητική σχέση ανάμεσα σε αυτές της νομιμοποίησης και της ταύτισης.

Τα υπόλοιπα συμπεράσματα ήταν κοινά και για τα δυο δείγματα. Η δυνάμεις ειδικών γνώσεων και ταύτισης συνδέονται θετικά. Η δύναμη ταύτισης συνδέεται θετικά με στρατηγικές επίλυσης και αρνητικά με στρατηγικές συναλλαγής. Κάτι ανάλογα είχε προκύψει και στην προηγούμενη έρευνα. Μια στρατηγική επίλυσης αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων, ενώ στρατηγικές συναλλαγής επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή αφοσίωση.

Η νεότερη έρευνα επιβεβαίωσε τα βασικά σημεία της προηγούμενης. Τα γενικά συμπεράσματα της νεότερης έρευνας κινούνται στην ίδια κατεύθυνση με εκείνα της προγενέστερης. Αυτό που πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενισχύσουν τις πρακτικές των στρατηγικών επίλυσης διότι έτσι ανεβάζουν το επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων, με θετικό τελικά αποτέλεσμα και στην απόδοση τους.

4.11 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΑΞΙΩΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ¹¹

Οι ικανότητες Διοικητικές Συγκρούσεων είναι απαραίτητες για οποιοδήποτε άτομο, που λειτουργεί σε οποιαδήποτε επίπεδο μιας επιχείρησης. Με όλο και αυξανόμενη συμμετοχή γυναικών σε υψηλά ιεραρχικά θέσεις, λήψης αποφάσεων, υπάρχει ένα έντονο ενδιαφέρον για τις διαφορές ανάμεσα στις συμπεριφορές των φύλων κατά την αντιμετώπιση οργανωσιακών συγκρούσεων.

Η σημαντικότερη έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα παρουσιάστηκε στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 13, No. 1 το 2002. Πραγματοποιήθηκε από τους Neil Brewer, Patricia Mitchell και Nathan Weber με στόχο την ανάδειξη της σχέσης ανάμεσα στο ρόλο του φύλου (gender role) και του επιχειρησιακού αξιώματος και στην συμπεριφορά αντιμετώπισης συγκρούσεων.

Ο ρόλος του φύλου διαμορφώνεται από τις ανεξάρτητες διαστάσεις της ανδροπρέπειας (masculinity) και της θηλυπρέπειας (femininity) σε άτομα και των δυο φύλων. Άτομα με υψηλά επίπεδα και των δυο διαστάσεων χαρακτηρίζονται ανδρόγυνα (androgynous). Εκείνα με χαμηλά επίπεδα και των δυο διαστάσεων χαρακτηρίζονται μη διαφοροποιημένα (undifferentiated). Ο ρόλος του φύλου είναι κάτι διαφορετικό από το ίδιο το βιολογικό φύλο (biological gender) κάθε ανθρώπου.

Στην έρευνα συμμετείχαν 184 στελέχη, άνδρες και γυναίκες που κατείχαν υψηλές και χαμηλά ιεραρχικά θέσεις σε διαφορές επιχειρήσεις του οικονομικού κλάδου. Στα στελέχη αυτά στάλθηκαν ειδικά ερωτηματολόγια που περιείχαν το The Rahim Organizational Conflict Inventory II για να προσδιοριστεί η συμπεριφορά και το στυλ αντιμετώπισης συγκρούσεων κάθε στελέχους και το Bern Sex Role Inventory για να προσδιοριστεί ο ρόλος του φύλου κάθε στελέχους, που μετράει τα ανδροπρεπή και θηλυπρεπή χαρακτηριστικά του ερωτούμενου και τον κατατάσσει στις κατηγορίες του ανδροπρεπή, θηλυπρεπή, ανδρόγυνου και μη διαφοροποιημένου.

Οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια οδήγησαν σε συγκεκριμένες διαπιστώσεις. Τα στελέχη με ανδροπρεπή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς χρησιμοποιούν συχνότερα το στυλ της επιβολής. Στελέχη με θηλυπρεπή χαρακτηριστικά τείνουν προς την αποφυγή ενώ η ενσωμάτωση συνδέεται με ανδρόγυνα χαρακτηριστικά. Η όποια υπόθεση μας, ότι οι άνδρες μάνατζερ χρησιμοποιούν περισσότερο τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων με μικρό ενδιαφέρον για τις επιδιώξεις των άλλων, και οι γυναίκες μάνατζερ περισσότερο τρόπους με μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις επιδιώξεις των άλλων, φαίνεται να δικαιώνεται σε κάποιο βαθμό.

Σχετικά με τον ρόλο του ιεραρχικού αξιώματος, από την έρευνα αποδείχθηκε ότι στελέχη σε χαμηλά ιεραρχικά κλιμάκια χρησιμοποιούν περισσότερο την παραχώρηση. Στελέχη σε υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια, προτιμούν την ενσωμάτωση. Αν και θα περιμέναμε ότι αυτοί θα κατέφευγαν στην επιβολή, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, ίσως επειδή τα στελέχη σε υψηλές θέσεις να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένου τύπου συγκρούσεις που τους έχουν διδάξει να εφαρμόζουν αντίστοιχα συγκεκριμένες συμπεριφορές.

4.12 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ¹²

Αυτή είναι η τελευταία και ίσως η σημαντικότερη έρευνα, στην οποία θα αναφερθούμε. Αποτελεί έργο των Afzalur M. Rahim και Clement Psenicka. Παρουσιάστηκε στο *International Journal of Conflict Management* Vol. 10, No. 4, το 2002. Το περιεχόμενο της έρευνας κινείται γύρω από το αντικείμενο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ).

Η μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει γίνει πολύ δημοφιλής γιατί έχει καταρρίψει όλες τις προηγούμενες θεωρίες σχετικά με την έννοια της νοημοσύνης γενικότερα. Ξεκίνησε από την διαπίστωση ότι ενώ ορισμένες επιχειρήσεις έχουν φαινομενικά όλους τους παράγοντες ίσους, άλλες επιτυγχάνουν και άλλες αποτυγχάνουν. Με την εξέταση τέτοιων φαινομένων η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει γίνει πλέον, μια νέα ολοκληρωμένη θεωρία από μόνη της. Οεωρία με πολλές και σημαντικές προεκτάσεις στον χώρο της Διοικητικής Επιστήμης.

Ας επιστρέψουμε στο αντικείμενο της έρευνας μας. Στόχος ήταν, η ανάδειξη της σχέσης ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της στρατηγικές που χρησιμοποιούν υφιστάμενοι σε συγκρούσεις με προϊσταμένους τους. Διεξήχθη σε επτά χώρες (Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Ελλάδα, Κίνα, Μπαγκλαντές, Χονγκ Κονγκ, Μακάο, Νότιο Αφρική και Πορτογαλία) με την συμμετοχή μεταπτυχιακών φοιτητών Διοίκησης Επιχειρήσεων που απασχολούνταν πλήρως σε διάφορες επιχειρήσεις. Αν και το Χονγκ Κονγκ και το Μακάο αποτελούν μέρη της Κίνας, αποφασίστηκε από τους ερευνητές, να θεωρηθούν σαν ξεχωριστά τμήματα, στην ανάλυση των δεδομένων. Το συνολικό δείγμα έφτασε τους 1395 φοιτητές.

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι:

- (1) Αυτεπίγνωση: σημαίνει το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με την διαισθηση του. Συνίσταται στην επίγνωση των συναισθημάτων, δηλαδή το να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα τους, τα ισχυρά του σημεία και τα όρια του στην αυτοπεποίθηση.

(2) Αυτορύθμιση: είναι το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Αποτελείται από τις συναισθηματικές ικανότητες του αυτοέλεγχου, της αξιοπιστίας, της ευσυνειδησίας, της προσαρμοστικότητας. Οδηγεί σε καλό χειρισμό των παρορμητικών και διασπαστικών συναισθημάτων και την διατήρηση καθαρής σκέψης υπό συνθήκες πίεσης.

(3) Υποκίνηση: αφορά συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων ή την διευκολύνουν. Αναλύεται σε τρεις συναισθηματικές ικανότητες δημιουργίας κινήτρων που χαρακτηρίζουν άτομα με διακεκριμένη επίδοση. Αυτές είναι η τάση προς επίτευξη, η δέσμευση και η πρωτοβουλία και αισιοδοξία.

(4) Ενσυναίσθηση: εννοούμε την επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Η ενσυναίσθηση σύμφωνα με τον Goleman είναι το κοινωνικό μας ραντάρ.

(5) Κοινωνικές Ικανότητες: είναι η επιρροή, η επικοινωνία, η ηγεσία, η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή, ο χειρισμός διαφωνιών, η καλλιέργεια δεσμών, η σύμπραξη και συνεργασία, οι ομαδικές ικανότητες.

Για τις στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων έχουμε μιλήσει και σε προηγούμενες έρευνες. Είναι δυο: (α) η στρατηγική επίλυσης (problem solving) που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση και την αποφυγή και (β) η στρατηγική συναλλαγής (bargaining) που περιλαμβάνει την επιβολή και την παραχώρηση.

⇒ *Problem Solving Strategy = Integrating Style – Avoiding Style*

⇒ *Bargaining Strategy = Dominating Style – Obliging Style*

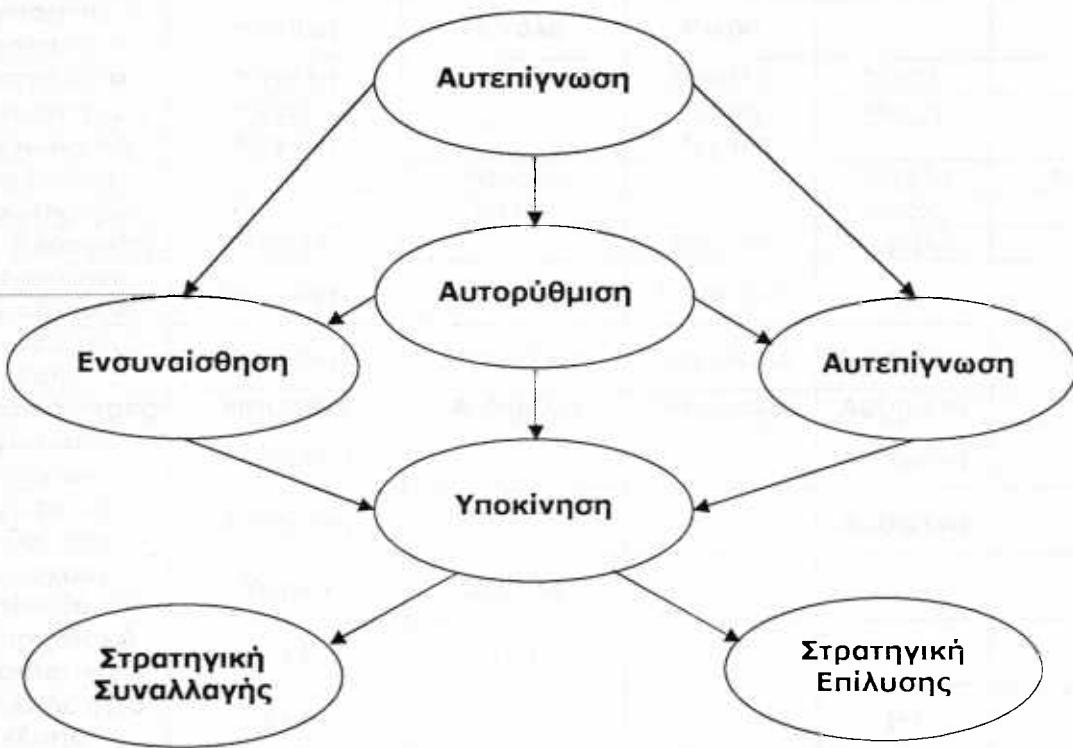
Η μέθοδος της έρευνας περιλάμβανε δυο ερωτηματολόγιο. To The Rahim Organizational Conflict Inventory II για να προσδιοριστεί η συμπεριφορά και το οπούλ αντιμετώπισης συγκρούσεων των συμμετεχόντων και το EQ Index για να μετρηθεί η αντιλαμβανόμενη από τους φοιτητές, συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων τους. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 40 ερωτήσεις σχετικές με το αντικείμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα δυο ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τα μέλη του δείγματος σε διαφορετικούς

τυχαία επιλεγμένους χρόνους με διαφορά μιας εβδομάδας. Οι απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια πέρασαν από συνδυασμένη στατιστική επεξεργασία.

Τα συμπεράσματα της έρευνας παρατίθενται παρακάτω. Η αυτεπίγνωση των στελεχών και των επτά χωρών συνδέεται θετικά με την αυτορύθμιση και τις κοινωνικές ικανότητες. Οετική σχέση ανάμεσα σε αυτεπίγνωση και ενσυναίσθηση παρατηρήθηκε σε όλες τις χώρες εκτός από την Κίνα. Η αυτορύθμιση συνδέεται θετικά με την ενσυναίσθηση σε τέσσερις χώρες της έρευνας. Η αυτορύθμιση συνδέθηκε θετικά με τις κοινωνικές ικανότητες σε όλες τις χώρες εκτός από την Ελλάδα. Μάλλον εμείς στην Ελλάδα, νομίζουμε ότι η αυτορύθμιση είναι μια αυστηρά προσωπική υπόθεση. Αυτό δεν είναι απόλυτα σωτό. Η ενσυναίσθηση βρέθηκε σε θετική σχέση με την υποκίνηση σε όλες τις χώρες εκτός από την Κίνα. Οι κοινωνικές ικανότητες συνδέονται θετικά με την υποκίνηση σε όλες τις χώρες εκτός από την Ελλάδα, την Κίνα και την Νότιο Αφρική. Οετική σχέση ανάμεσα και στην υποκίνηση και την στρατηγική επίλυσης παρατηρήθηκε σε όλες τις χώρες, ενώ αρνητική σχέση ανάμεσα στην υποκίνηση και την στρατηγική συναλλαγής παρατηρήθηκε μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Αυτό που απορρέει τελικά από την συγκεκριμένη έρευνα είναι ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες για να βοηθούν στην βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων στην αντιμετώπιση συγκρούσεων. Όταν τα στελέχη αξιοποιούν τις συναισθηματικές του ικανότητες, βελτιώνουν τις αντιδράσεις των υφισταμένων στα προβλήματα και τις συγκρούσεις. Έτσι όμως βελτιώνεται και η απόδοση τους. Η μεγαλύτερη πρόκληση ενός σύγχρονου οργανισμού είναι να αναπτύξει την συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της. Αυτό γίνεται εφικτό μέσα από συνεχή εκπαίδευση. Εκπαίδευση όμως συναισθηματική (emotional training). Στην σύγχρονη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί αρκετά προγράμματα συναισθηματικής εκπαίδευσης, στα οποία μπορούμε να ανατρέξουμε. Κλείνοντας, μια διαγραμματική απεικόνιση των συμπερασμάτων της έρευνας παρουσιάζεται στο παρακάτω μοντέλο.

Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Διοικητικής Συγκρούσεων



Πηγή:

Rahim M. Afzalur, Psenicka Clement, «*A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries*», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 4, 2002, Σελ. 306

4.13 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σε αυτήν την τελευταία θεματική ενότητα του τετάρτου κεφαλαίου της εργασίας μας, θα επιχειρήσουμε μια μοντελοποίηση της συμπεριφοράς που συνεπάγεται ο κάθε τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων. Οι προσπαθήσουμε λοιπόν, να συνδυάσουμε όλα τα συμπεράσματα των ερευνών που αναφέραμε στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου.

Πριν παραθέσουμε τα στοιχεία μας, πρέπει να τονίσουμε ότι η σχέση ανάμεσα στις συμπεριφορές και τους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων λειτουργεί αμφίδρομα. Δηλαδή κάθε ένα από τα στυλ αντιμετώπισης συγκρούσεων συνδέεται με ορισμένες συμπεριφορές και αντίστροφα.

	Ενσωμάτωση	Παραχώρηση	Επιβολή	Αποφυγή	Συμβιβασμός
Δύναμη Αντιπάλου	Μικρή	Μεγάλη	Μικρή		
Εργασιακή Εμπειρία	Μεγάλη	Μεγάλη	Μικρή		
Εξωστρέφεια	Μεγάλη		Μεγάλη	Μικρή	
Δεκτικότητα	Μεγάλη		Μικρή	Μικρή	
Ευσυνειδησία	Μεγάλη		Μεγάλη		
Ευαρέσκεια		Μεγάλη		Μεγάλη	Μεγάλη
Νευροψυχισμός		Κακός		Κακός	
Ηθική Ανάπτυξη	Υψηλή		Χαμηλή	Χαμηλή	
Συγκρούσεις Καθηκόντων	Μειωμένες		Αυξημένες		
Συγκρούσεις Σχέσης	Μειωμένες	Μειωμένες	Αυξημένες	Αυξημένες	
Εργασιακό Στρες	Μειωμένο	Αυξημένο	Μειωμένο	Αυξημένο	
Εργασιακή Απόδοση	Αυξημένη			Αυξημένη	
Εργασιακή Αφοσίωση	Αυξημένη			Αυξημένη	
Ιεραρχικό Επίπεδο	Υψηλό	Χαμηλό			
Επιχειρησιακή Δικαιοσύνη	(+)	(+)			
Καταλληλότητα Σχέσης	(+)			(-)	
Καταλληλότητα Κατάστασης	(+)				
Δύναμη Ταύτισης	(+)	(-)	(-)	(+)	
Ανδροπρεπή Χαρακτηριστικά			(+)		
Θηλυπρεπή Χαρακτηριστικά				(+)	
Ανδρόγυνα Χαρακτηριστικά	(+)				
Υποκίνηση	(+)	(-)	(-)	(+)	
Ενσωμάτωση Παραχώρηση				✓	
Επιβολή Αποφυγή	x		x		✓
Συμβιβασμός					

(+) = θετική σχέση

(-) = αρνητική σχέση

✓ = δυνατότητα συνδυασμού

x = ασυμβατότητα



10. Tsikas, M., J. D. Smith, A. S. Sotiriadis, G. Tsakos, A. Chrysanthou, A. Vassilopoulou, and S. Tsiros. "The Impact of the Conflicting Model on Internal Conflict Resolution: Capitalist, Authoritarian, and Democratic Models," *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 2, 2002, pp. 201-226.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Rahim M. Afzalur, Blum A. Albert, «Global Perspectives on Organizational Conflict», Praeger, USA, 1994
2. Drory Amos, Ritov Ilana, «Effects of Work Experience and Opponent's Power on Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management, Vol. 8, No. 2, 1994, Σελ. 148-161
3. Antonioni David, «Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management Vol. 9, No. 4, 1998, Σελ. 336-355
4. Munduate Lourdes, Ganaza Juan, Peiro Jose M., Euwema Martin, «Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 1, 1999, Σελ. 5-24
5. Rahim M. Afzalur, Buntzman Gabreil F., «An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 2, 1999, Σελ. 154-171
6. Friedman Raymond A., Tidd Simon T., Curall Steven C., Tsai James C., «What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress», International Journal of Conflict Management Vol. 11, No. 1, 2000, Σελ. 32-55
7. DeChurch A. Leslie, Marks A. Michelle, «Maximizing The Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management», International Journal of Conflict Management Vol. 12, No. 1, 2001, Σελ. 4-22
8. Rahim M. Afzalur, «Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?», International Journal of Conflict Management, Vol. 11, No. 1, 2000, Σελ. 9-31
9. Gross A. Michael, Guerrero K. Laura, «Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles», International Journal of Conflict Management Vol. 11, No. 3, 2000, Σελ. 200-226
10. Rahim M. Afzalur, Antonioni David, Psenicka Clement, «A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinate's Styles of Handling Conflict, and Job Performance», International Journal of Conflict Management, Vol. 12, No. 3, 2001, Σελ. 191-211

11. Brewer Neil, Mitchell Patricia, Weber Nathan, «Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 1, 2002, Σελ. 78-94
12. Rahim M. Afzalur, Psenicka Clement, «A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 4, 2002, Σελ. 302-326



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 50

Διοικητική Συγκρούσεων

ΤΕΛΙΚΕΣ

ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°**ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ**

Μπαίνουμε πια, στην τελευταία ενότητα της εργασίας που περιλαμβάνει τις τελικές μας διαπιστώσεις. Σε αυτήν την ενότητα, αρχικά θα πραγματοποιήσουμε μια κριτική ανάλυση των θεωρητικών και εμπειρικών υποδειγμάτων που έχουμε συμπεριλάβει στην μελέτη μας. Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε στα σημαντικότερα σημεία των προηγούμενων κεφαλαίων και θα συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που βγαίνουν από αυτά. Ακόμα θα παραθέσουμε έναν κατάλογο ικανοτήτων Διοικητικής Συγκρούσεων (Conflict Management Skills), που απαιτείται να διαθέτουν τα σύγχρονα στελέχη προκειμένου να επιτύχουν στο έργο της αντιμετώπισης συγκρούσεων. Και σαν οριστική κατακλείδα θα αναφερθούμε στην νεότερη και πιο ολοκληρωμένη θεωρία Διοικητικής Συγκρούσεων, όπως αυτή αναπτύχθηκε από τον Afzalur M. Rahim. Νομίζουμε ότι μετά από τούτο το κεφάλαιο, θα έχουμε καλύψει όλες τις σημαντικές πτυχές της Διοικητικής των Συγκρούσεων και των συμπεριφορών που αυτή συνεπάγεται.

5.1 ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Μέχρι τώρα παραθέσαμε τα σημαντικότερα θεωρητικά υποδείγματα και εμπειρικές έρευνες που έχουν αναπτυχθεί στο χώρο της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Αυτή η παρουσίαση είναι πάρα πολύ σημαντική διότι εκθέτει με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο όλα τα θέματα που άπτονται της συμπεριφοράς των στελεχών κατά την διαχείριση συγκρούσεων. Χρειάζεται όμως μια κριτική ανάλυση από την δική μας πλευρά για να θεωρηθεί πλήρης. Άλλωστε η ουσία μιας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάπτυξη των προσωπικών σκέψεων, προβληματισμών και απόψεων του εκάστοτε συγγραφέα μιας τέτοιας εργασίας.

Στο τούτο το σημείο, θα παραθέσουμε τις ατομικές σκέψεις και τους προβληματισμούς που μας γεννήθηκαν από την ενασχόληση μας, με το συγκεκριμένο θέμα. Έτσι η πρώτη ενότητα του πέμπτου κεφαλαίου αποτελεί την

ουσιαστικότερη, και ταυτόχρονα την απόλυτα **προσωπική** μας συμβολή στο εν λόγω τομέα.

Καθώς συγγράφαμε τα κεφάλαια που προηγούνται, μας δημιουργήθηκαν πολλές σκέψεις. Αυτές θα αναφέρουμε, σε μία ύστατη προσπάθεια να φτάσουμε στην ουσία του αντικειμένου της Διοικητικής των Συγκρούσεων και της αντίστοιχης συμπεριφοράς των μάνατζερ. Ας ξεκινήσουμε λοιπόν.

Οι πρώτες σκέψεις που μας προβλημάτισαν αφορούν τις έννοιες της δύναμης και της σύγκρουσης. Η σύγκρουση πάντοτε εξετάζεται σαν ένα επακόλουθο του φαινομένου την επικάλυψης στόχων. Ωστόσο η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο που σχετίζεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία αναλύεται σε άπειρους παράγοντες. Είναι αδύνατο να αποτυπωθεί σε ένα θεωρητικό υπόδειγμα. Δεν είναι καθόλου δύσκολο να φανταστούμε την περίπτωση μιας σύγκρουσης που δεν οφείλεται στην προσπάθεια επίτευξης στόχων που αντιβαίνουν, αλλά απλά στην αντιπάθεια μεταξύ των μερών ή στην λανθασμένη εντύπωση για την ύπαρξη στόχων που επικαλύπτονται.

Άρα οι ορισμοί της έννοιας της σύγκρουσης έχουν σκοπό μια γενίκευση. Για να μπορεί κάθε νέος ερευνητής να έχει μια βάση. Όταν όμως εξετάζεται μια σύγκρουση, θα πρέπει να ξεφεύγουμε από τα γενικά υποδείγματα και να εξετάζουμε κάθε πτυχή με προσοχή. Τα είδη συγκρούσεων που αναφέρουμε δεν είναι τα μοναδικά και τα επίπεδα στα οποία συμβαίνουν δεν είναι πάντα τόσο ξεκάθαρα. Είναι πολύ σημαντική η γνώση της θεωρίας, αλλά χρειάζεται ακόμα μεγαλύτερη εμπειρική ενασχόληση με το θέμα.

Το υπόδειγμα της διαδικασίας μιας σύγκρουσής αποτελεί ένα σημαντικό βιοηθό, αλλά δεν εξασφαλίζει την εκδήλωση κάθε σύγκρουσης με αυτόν τον τρόπο. Κάποιες συγκρούσεις μπορεί να περιλαμβάνουν περισσότερα και άλλες λιγότερα, στάδια. Τονίζουμε ότι οι ιδιαίτερες συνθήκες κάθε σύγκρουσης έχουν τεράστια σημασία για το τελική έκβαση και δεν μπορούν να αποτυπωθούν σε κανένα υπόδειγμα. Ο μάνατζερ έχει ανάγκη από μια συνεχή κριτική διάθεση και ερευνητικό «μάτι».

Μάλιστα, σε όσα υποδείγματα σταδίων μιας σύγκρουσης ανατρέξαμε, σε κανένα δεν συναντήσαμε μια ολοκληρωμένη άποψη για τις εναλλακτικές και τις πρακτικές του τελευταίου σταδίου. Δηλαδή τι συμβαίνει στην περίπτωση

επίλυσης ή μη. Όταν στο τελικό στάδιο μιλάμε για επίλυση, πολλά γίνεται να συμβούν. Διαπραγμάτευση και επίδειξη διαφόρων συμπεριφορών. Μια διαπραγμάτευση που οδηγεί σε μια «άδικη» λύση πυροδοτεί μια νέα σύγκρουση. Τότε τι πραγματικά συμβαίνει; Όταν έχουμε μη επίλυση, τότε τα στάδια της σύγκρουσης επαναλαμβάνονται όλα από την αρχή ή δημιουργούνται νέες συνθήκες; Τελικά οδηγούμαστε σε ένα φαύλο κύκλο διαιώνισης της σύγκρουσης; Εμείς νομίζουμε ότι η αναγνώριση των σταδίων μιας σύγκρουσης δεν παίζει το ίδιο σπουδαίο ρόλο με την διαπραγματευτική ικανότητα και την συμπεριφορά των στελεχών. Η προσήλωση μας σε ένα θεωρητικό υπόδειγμα μάλλον περιορίζει τις ικανότητες μας. Εμείς θα πρέπει αντίθετα να τις αναπτύσσουμε διαρκώς. Η εξέταση όλο και περισσοτέρων διαφορετικών προσεγγίσεων της διαδικασίας σύγκρουσης καταντά βαρετή και δεν προσθέτει τίποτα παραπάνω. Η Διοικητική των Συγκρούσεων λόγω της πολυπλοκότητας της, έχει μεγαλύτερη ανάγκη από ενδελεχείς εμπειρικές έρευνες. Προς τι να αναπτύσσουμε συνεχώς νέα υποδείγματα χωρίς να τα επαληθεύουμε;

Πέρα από την έννοια της σύγκρουσης, αναφερθήκαμε σε πηγές, είδη και συνέπειες. Μιλήσαμε για την θετική και αρνητική πλευρά του συγκρουσιακού φαινομένου. Πολλά έχουν γραφτεί για την «κακή» πλευρά των συγκρούσεων, τις αρνητικές συνέπειες και την εξάλειψη τους. Άποψη μας είναι ότι κανείς δεν έχει ασχοληθεί συστηματικά με την θετική πλευρά των συγκρούσεων. Όλοι οι ερευνητές την αναγνωρίζουν αλλά κανένας δεν την παρουσιάζει με ορισμένο τρόπο.

Θέλουμε να πούμε ότι η υπάρχουσα θεωρία γύρω από τις θετικές συνέπειες μιας σύγκρουση, κρίνεται από την πλευρά μας πολύ μικρή σε έκταση και ουσία. Μια προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση έγινε από τον Rahim και παρουσιάζεται στην τελευταία ενότητα αυτού του κεφαλαίου. Αλλά είναι από τις πολύ λίγες. Οα θέλαμε να προτείνουμε στους καταξιωμένους ερευνητές του χώρου να ασχοληθούν περισσότερο με την θετική πλευρά των συγκρούσεων. Να ορίσουν αντικειμενικά κριτήρια για την χαρακτηρισμό μιας σύγκρουσης. Να ασχοληθούν εμπειρικά με το θέμα, και να αναπτύξουν εργαλεία για την ορθολογική χρήση των συγκρούσεων, μέσα στις επιχειρήσεις.

επικεντρωθούν ακόμα περισσότερο στον ρόλο της επικοινωνίας και να τον προσδιορίσουν εμπειρικά. Κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ χρήσιμο για τους μάνατζερ.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται πάρα πολύς λόγος για την Διοίκηση Αλλαγής (Change Management) και την καινοτομία (innovation) εντός των επιχειρήσεων. Αν η σύγκρουση οδηγεί σε ουσιαστικό διάλογο, ανταλλαγή απόψεων, και αλλαγή, τότε θα πρέπει να εξεταστεί σε βάθος η σύνδεση της Διοικητικής των Συγκρούσεων με την Διοίκηση Αλλαγής και την καινοτομία και να επιβεβαιωθεί πρακτικά. Εμείς πιστεύουμε ότι η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων οδηγεί στην αλλαγή και την καινοτομία αν και δεν είναι πάντοτε εμφανής και διαπιστωμένη, η συγκεκριμένη σύνδεση.

Σε αντίστοιχη κατεύθυνση κινούνται οι συλλογισμοί μας για την έννοια της δύναμης. Πέρα από την διατύπωση ορισμών, δεν γίνεται απόλυτα κατανοητός ο διαχωρισμός ανάμεσα σε δύναμη, επηρεασμό και έλεγχο. Πώς διαχωρίζονται αυτές οι έννοιες και αν δεν είναι απόλυτος ο διαχωρισμός, με ποιόν τρόπο συνδέονται; Εμείς νομίζουμε ότι η δύναμη συνεπάγεται τον έλεγχο και στόχο έχει, τον επηρεασμό. Δεν θα πρέπει αυτές οι έννοιες να διαχωρίζονται, αλλά να εξετάζονται από κοινού ώστε να έχουμε μια ευρεία εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η δύναμη.

Αναφορικά με τις διαφορετικές προσεγγίσεις που έχουν ακολουθηθεί για την εξέταση της δύναμης, θα λέγαμε ότι αν και φανερώνουν τις διάφορες πλευρές της, δεν θα πρέπει να θεωρούνται ξεχωριστές. Χρειάζεται μια νέα θεώρηση που να ενσωματώνει όλες τις διαφορετικές προσεγγίσεις, σε μια ενιαία. Έτσι αποκτάμε μια σφαιρικότερη και πληρέστερη άποψη. Η ενσωμάτωση αυτή, μάλλον θα ήταν πολύπλοκη αλλά το ίδιο ισχύει και για την έννοια, αυτή καθεαυτή, της δύναμης. Όταν εξετάζουμε την δύναμη σαν φαινόμενο πρέπει να αναλογιζόμαστε όλες τις πλευρές της. Η δύναμη είναι και απόθεμα δυνατοτήτων, και ικανότητα επηρεασμού αλλά και προκαλεί επεισόδια.

Οι πηγές – βάσεις δύναμης έχουν τυποποιηθεί τα τελευταία χρόνια στο αντίστοιχο υπόδειγμα των πέντε βάσεων δύναμης. Αυτές όμως δεν είναι μοναδικές. Σε κάθε περίπτωση μπορούμε να διακρίνουμε ιδιαίτερες βάσεις δύναμης. Έτσι δεν θα πρέπει και εδώ να μένουμε προσκολλημένοι στα γενικά

θεωρητικά υποδείγματα αλλά να διερευνούμε με προσοχή τις εκάστοτε συνθήκες και τις δυνάμεις που επηρεάζουν.

Νομίζουμε ότι θα ήταν θετική, μια νέα διερεύνηση της έννοιας της δύναμης που να ξεφεύγει από τα προηγούμενα υποδείγματα. Στις επιχειρήσεις σήμερα, αντιμετωπίζουμε διαφορετικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που επηρεάζουν αντίστοιχα τους συσχετισμούς δυνάμεων μέσα σε αυτές. Είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι η δύναμη κάθε στελέχους εξαρτάται από την θέση του στην ιεραρχία, την προσωπικότητα του, τις γνώσεις του, τον τρόπο διοίκησης.

Είναι περισσότερο πια εμφανής από ποτέ, η ανάγκη εξέτασης της έννοιας της δύναμης σε σχέση με διάφορους παράγοντες όπως οι νέες δομές των επιχειρήσεων, η Διαχείριση Γνώσεων (Knowledge Management), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – HRM (δικαιοσύνη, αμοιβές, εκπαίδευση), η Διοίκηση Εντυπώσεων (Impression Management), τα στυλ ηγεσίας, η επιχειρησιακή δικαιοσύνη και ηθική. Μήπως η υιοθέτηση ηθικών πρακτικών περιορίζει τις δυνατότητες άσκησης δύναμης; Μια θετική απάντηση σε αυτό το ερώτημα, αποτελεί την αφετηρία και αφορμή για μια νέα διερεύνηση. Η Διοικητική των Συγκρούσεων γενικά πρέπει να φύγει από την διατύπωση θεωριών και να μπει σε βαθύτερα θέματα όπως, η σχέση της με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης.

Συνεχίζοντας με την έννοια της δύναμης, αυτό που μας έκανε μεγάλη εντύπωση ήταν η παντελής έλλειψη εργαλείων μέτρησης της. Η θεωρητική Διοικητική των Συγκρούσεων αν και μιλάει με μεγάλη ευκολία για την δύναμη, αδυνατεί να ορίσει ένα συστηματικό τρόπο αναγνώρισης και μέτρησης που να επαληθεύεται εμπειρικά. Υπάρχουν κάποια εργαλεία, τα οποία όμως δεν χαίρουν γενικής αποδοχής και είναι δύσκολα στην εφαρμογή.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε και την αδυναμία ορισμού των ορίων δύναμης. Κανένα μοντέλο δεν προσδιορίζει με σαφή και κατανοητό τρόπο που ξεκινάει και τελειώνει η δύναμη ενός πρωταγωνιστή. Και βέβαια καμία θεωρία δεν εξηγεί ικανοποιητικά το φαινόμενο της ψευδαίσθησης δύναμης (illusion of power), και πως το φαινόμενο αυτό, μπορεί να επηρεάσει την άσκηση δύναμης και την διευθέτηση μιας σύγκρουσης. Στον συγκεκριμένο τομέα, η Διοικητική των

Συγκρούσεων έχει πολύ δρόμο ακόμα να διανύσει, και καλά θα κάνει να ξεκινήσει σύντομα. Μόνο έτσι θα προσδώσει περαιτέρω αξία και δυνατότητα εμπειρικής αξιολόγησης στα υπόλοιπα θεωρητικά υποδείγματα. Οι πρέπει πρώτα να έχουμε ένα καλό μέτρο δύναμης και μετά να μιλάμε για μοντέλα Διοικητικής Συγκρούσεων.

Σίγουρα οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί με τη πάροδο του χρόνου, γύρω από την σύγκρουση και την δύναμη, είναι πάρα πολλές και δημιουργούν προβλήματα στο καθένα που ασχολείται με το θέμα. Ο ερευνητής προβληματίζεται με το ερώτημα: ποια θεωρία πρέπει να επιλέξει τελικά. Εμείς αυτό που θέλουμε να πούμε μέσα από την κριτική μας ανάλυση είναι ότι κάθε φορά είναι σημαντικό να δίνουμε βαρύτητα σε τρία σημεία. Πρώτα, οι διάφορες θεωρίες μπορεί να ανταγωνίζονται ή να συμπληρώνουν η μια την άλλη. Παρέχουν μια δική τους, ειδική εικόνα και ανάλογα έχουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Με βάση αυτά και τις επιδιώξεις μας προβαίνουμε κάθε φορά στην τελική επιλογή μας. Δεύτερον, πέρα από την επιλογή συγκεκριμένης θεωρίας, θα πρέπει πάντοτε να είμαστε πάρα πολύ προσεκτική στην εφαρμογή της. Πρέπει να παραμένουμε προσηλωμένοι στις αρχές και της οδηγίες της θεωρίας που επιλέγουμε και να τις εφαρμόζουμε για την εξαγωγή των όποιων συμπερασμάτων. Η ανάμειξη και το ταίριασμα αρχών διαφόρων θεωριών, δεν εξασφαλίζουν πληρότητα αλλά διαστρέβλωση. Τονίζουμε και πάλι ότι κάθε θεωρία πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά και όταν επιθυμούμε μια καλύτερη εικόνα, τότε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα και μόνο τα αποτελέσματα από κάθε υπόδειγμα. Τρίτον, κάθε θεωρία πρέπει να αξιολογείται με βάση την χρησιμότητα της. Δηλαδή, όταν επιλέγουμε και εφαρμόζουμε μια θεωρία θα πρέπει να κάνουμε στο τέλος έναν απολογισμό των αποτελεσμάτων τόσο για την ποιότητα τους όσο και για την πρακτική τους αξία.

Ας έρθουμε τώρα στις σκέψεις μας σχετικά με τα ίδια τα μοντέλα Διοικητικής Συγκρούσεων, που αναφέρουμε στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας μας. Το πρώτο μοντέλο στο οποίο αναφερθήκαμε είναι εκείνο που αναπτύχθηκε από τον Ανδρέα Γ. Νικολόπουλο. Το μοντέλο αυτό επιχειρεί να αποτυπώσει μια ορθολογική διαδικασία σχεδιασμού χρήσης δύναμης από ένα πρωταγωνιστή μιας σύγκρουσης. Έχουμε ήδη αναφερθεί διεξοδικά στο περιεχόμενο του

μοντέλου και στα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Ωστόσο θα θέλαμε εδώ να εκφράζουμε ορισμένους βαθύτερους προβληματισμούς και ενστάσεις μας.

Το πρώτο και βασικότερο σημείο που μας προβλημάτισε είναι η παντελής εμπειρική τεκμηρίωση του μοντέλου. Το συγκεκριμένο μοντέλο δεν έχει ακόμα αποδειχθεί στην πράξη και καμία έρευνα δεν έχει γίνει πάνω σε αυτό. Οπότε όποιο πλεονέκτημα και αν προσφέρει, δεν έχει τελικά καμία σημασία αν δεν αποδεικνύεται και πρακτικά. Το συγκεκριμένο στοιχείο δυστυχώς, μειώνει σε σημαντικό βαθμό την αξία του μοντέλου. Αν το μοντέλο αυτό τεκμηριωθεί εμπειρικά τότε θα αποτελέσει σίγουρα ένα σημαντικότατο εργαλείο της Διοικητικής των Συγκρούσεων.

Πέρα από την απουσία εμπειρικής τεκμηρίωσης, υπάρχουν και άλλα σημεία στο μοντέλο που μας προβλημάτισαν. Στο πρώτο στάδιο του εν λόγω μοντέλου γίνεται λόγος για απολογισμό των βάσεων δύναμης του πρωταγωνιστή. Κάτι τέτοιο όμως είναι πολύ δύσκολο ή ακόμα και ανέφικτο, όταν δεν ορίζεται ένα εργαλείο μέτρησης της δύναμης, όταν συμμετέχουν στην σύγκρουση περισσότεροι από δύο πρωταγωνιστές, όταν ήδη γνωρίζουμε ότι αν και επιτευχθεί μέτρηση του αποθέματος της δύναμης του πρωταγωνιστή, αυτή υπόκειται σε περιορισμούς, και όταν δεν ορίζεται με σαφή τρόπο πώς μια βάση δύναμης μπορεί να υποκατασταθεί από μία άλλη. Πώς μετράμε την δύναμη μας όταν επιχειρούμε έναν σχεδιασμό για την εφαρμογής και πώς τροποποιούμε την μέτρηση αυτή με βάση τους εκάστοτε περιορισμούς; Το μοντέλο δεν μας δίνει ξεκάθαρες απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.

Τα υπόλοιπα στάδια του μοντέλου είναι σαφώς πιο ξεκάθαρα αλλά κρίνονται κατά την γνώμη μας πολύπλοκα στην εφαρμογή. Ίσως σε αυτό το γεγονός να οφείλεται η απουσία εμπειρικής τεκμηρίωσης του μοντέλου. Ο ταυτόχρονος συνυπολογισμός και συμψηφισμός των εντάσεων σύγκρουσης και συνεργασίας όπως παρουσιάζεται ναι μεν εξηγείται από το μοντέλο, αλλά είναι πάρα πολύ πολύπλοκος και απαιτεί ιδιαίτερη ικανότητα από τον πρωταγωνιστή. Μάλιστα όταν γίνει λανθασμένα οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα, χωρίς να παρέχεται από το μοντέλο ένα εργαλείο επαλήθευσης. Η ανάλυση των συγκρούσεων και συνεργασιών που προτείνει το μοντέλο είναι δύσκολος και χρονοβόρος και περιπλέκεται αφάνταστα όσο αυξάνονται τα μέρη που

συμμετέχουν στην σύγκρουση. Οα λέγαμε ότι σε μια περίπτωση οργανωσιακής σύγκρουσης με την συμμετοχή περισσοτέρων από δύο ομάδων συμφερόντων, κανείς δεν θα ήταν σε θέση να ορίσει απόλυτα σωστά όλες τις συγκρούσεις και συνεργασίες που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων και των μερών τους. Νομίζουμε ότι αυτό το στάδιο θα πρέπει να μελετηθεί περαιτέρω και να απλοποιηθεί, στο μέτρο του δυνατού.

Η βούληση για την χρησιμοποίηση δύναμης βασίζεται στα παραπάνω, αλλά υπόκειται και σε υποκειμενικούς, προσωπικούς παράγοντες και για αυτό το λόγο, πιστεύουμε ότι το μοντέλο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των αντιπάλων μερών. Μας φαίνεται ότι λειτουργεί καλύτερα μόνο από την πλευρά του «ενεργού» πρωταγωνιστή.

Οι αδυναμίες των προηγούμενων σταδίων επηρεάζουν αντίστοιχα και την τον προϋπολογισμό δύναμης που περιλαμβάνεται στο τρίτο στάδιο. Ο προϋπολογισμός δύναμης καθίσταται προβληματικός από την στιγμή που το μοντέλο δεν προσφέρει ένα εργαλείο μέτρησης των αποθεμάτων της δύναμης και προσδιορίζει τις συγκρουσιακές εντάσεις με πολύπλοκο και δυσνόητο τρόπο. Η κατάσταση περιπλέκεται ακόμα περισσότερο με την μεταβολή των πεδίων σχέσεων και του ενδιαφέροντος αυτών.

Η σύγκρουση είναι ένα δυναμικό φαινόμενο το οποίο χαρακτηρίζεται από ζυμώσεις και συνεχείς μεταβολές των σχέσεων των μερών. Άρα όσο μεταβάλλεται η φύση μιας σύγκρουσης κατά την εξέλιξη της, γίνεται όλο και πιο δύσκολη η εφαρμογή του μοντέλου λόγω ανάγκης διαρκών αναθεωρήσεων. Από την άλλη όμως το μοντέλο αναφέρεται εκτενέστατα στις επιδράσεις των συνθηκών και τις δυνατότητες αναθεωρήσεων. Βέβαια η σύγκρουση είναι ένα πολύπλευρο φαινόμενο και οποιαδήποτε προσπάθεια μοντελοποίησης κρίνεται προβληματική εξ αντικειμένου. Το μοντέλο βασιζόμενο σε προηγούμενες θεωρίες, αναπαράγει υπάρχοντα προβλήματα Διοικητικής Συγκρούσεων αντί να προσφέρει πρακτικές λύσεις σε αυτά.

Κρίνοντας γενικά το μοντέλο του Ανδρέα Γ. Νικολόπουλο θα λέγαμε ότι αν και επιτυγχάνει μια πολύ καλή και χρήσιμη ποιοτική προσέγγιση της διαδικασίας σχεδιασμού χρήσης της δύναμης, που είναι και το σημαντικότερο πλεονέκτημα του, παρουσιάζει αδυναμίες στην ποσοτική προσέγγιση που

επιχειρεί. Επίσης θα πρέπει για άλλη μια φορά, να επισημάνουμε την επιτακτική ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης του συγκεκριμένου μοντέλου.

Συνεχίζουμε την κριτική μας ανάλυση με το επεισοδιακό μοντέλο δύναμης που παρουσιάστηκε από τον Anthony T. Cobb. Η πρώτη ένσταση μας προέρχεται από την ίδια την επιδίωξη του μοντέλου. Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε με στόχο την ενοποίηση της μέχρι τότε θεωρίας και πρακτικής. Κάτι τέτοιο όμως δεν κρίνεται θετικό από εμάς αφού δεν προσφέρει τελικά τίποτε το επαναστατικό στον χώρο της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Και αυτό το μοντέλο μεταφέρει τις αδυναμίες των προηγούμενων θεωριών και στην προσπάθεια του να τις ξεπεράσει με τον συνδυασμό πολλών διαφορετικών οπτικών, καταντά πολύπλοκο και δυσνόητο, ξεφεύγοντας από τον αρχικό του στόχο.

Το μοντέλο αυτό, ξεκινάει όπως είπαμε, με στόχο να συνδυάσει όλες τις προηγούμενες θεωρίες πάνω στο θέμα της δύναμης. Και το κάνει αυτό χωρίς προηγουμένων να εξετάζει την χρησιμότητα και την αληθοφάνεια των θεωριών αυτών. Δεν επικεντρώνεται στην επαλήθευση τους, αλλά στον συγκερασμό τους. Αυτό όμως μας δημιουργεί πολλούς προβληματισμούς για την τελική αξία του μοντέλου. Έτσι αυτό, συνέβαλλε περισσότερο στην εννοιολογική έρευνα του φαινομένου της δύναμης και όχι στην εμπειρική, όπως θα έπρεπε, κατά την γνώμη μας.

'Ενα μοντέλο είναι καλύτερο να αναπτύσσεται μέσα από τον γόνιμο προβληματισμό του εκάστοτε ερευνητή παρά να προσπαθεί να εξηγήσει προηγούμενες θεωρητικές διαπιστώσεις. Πρώτα έρχεται η θεωρία και μετά θα πρέπει να ακολουθεί η εμπειρική διερεύνηση και αξιολόγηση. Μοντέλα χωρίς εμπειρική έρευνα δεν μπορούν να αξιολογηθούν ουσιαστικά. Και το συγκεκριμένο μοντέλο θα μπορούσε να ερευνηθεί πολύ περισσότερο.

Κατά τον σχεδιασμό του μοντέλου, έγινε μια επιλογή η οποία περιορίζει σε σημαντικό βαθμό την αξία και την χρησικότητα του. Επικεντρώνεται στην χρησιμοποίηση δύναμης μεταξύ μεμονωμένων ατόμων, αφήνοντας απέξω τις υπόλοιπες περιπτώσεις. Όμως μέσα στις επιχειρήσεις, πάρα πολλές φορές οι συγκρούσεις υφίστανται μεταξύ περισσότερων, από δυο πρωταγωνιστών. Άρα το επεισοδιακό μοντέλο καθίσταται προβληματικό σε περίπτωση γενίκευσης του.

Από την μία πλευρά επικεντρώνεται στην σχέση μεταξύ δύο μόνο μερών. Από την άλλη προσπαθεί να εξετάσει όλες τις θεωρητικές πλευρές της άσκησης δύναμης όπως τις συνθήκες του περιβάλλοντος, την επίδραση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις μεταβολές στην συμπεριφορά. Αυτό μας δίνει την εντύπωση ενός περιορισμού και ταυτόχρονα ενός μπλεξίματος του περιεχομένου του μοντέλου.

Το μοντέλο εισάγει μια σημαντική καινοτομία. Τον παράγοντα χρόνο. Παρουσιάζει την κατάσταση πριν την άσκηση δύναμης. Την άσκηση αυτής και τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στην μεταβολή των συνθηκών της κατάστασης, μετά την χρήση της δύναμης. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε αυτή την σημαντική συμβολή και το γεγονός ότι το επεισοδιακό μοντέλο οδήγησε σε μια νέα κατηγορία μοντέλων, αυξάνοντας την υπάρχουσα θεωρία αλλά προσφέροντας και μια καινούργια, σημαντική οπτική σκοπιά.

Όπως και στην περίπτωση του προηγούμενου μοντέλο, και στο συγκεκριμένο, η εφαρμογή παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες. Το μοντέλο περιλαμβάνει αναλυτικά εργαλεία, η εφαρμογή των οποίων προϋποθέτει την αφοσίωση και προσοχή του προσώπου που το χρησιμοποιεί.

Αρχικά ο «ενεργός» πρωταγωνιστής πρέπει να πάρει αποφάσεις και να προσδιορίσει τις βάσεις δύναμης που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις αυτές. Η χρησιμοποίηση της δύναμης μέσα από το μοντέλο, καθιστά αναγκαία την κατοχή πολιτικών και διαγνωστικών ικανοτήτων. Ωστόσο δεν γίνεται λόγος για την βαρύτητα των ικανοτήτων και πως αυτές μπορούν να αναπτυχθούν. Αντίστοιχα όπως και στο προηγούμενο μοντέλο δεν γίνεται και εδώ, αναφορά σε ένα σαφή και συγκεκριμένο τρόπο καθορισμού και μέτρησης των βάσεων δύναμης του «ενεργού» πρωταγωνιστή.

Περαιτέρω για να μπορέσει να εφαρμόσει το μοντέλο ένας πρωταγωνιστής, πρέπει να εκτιμήσει την ετοιμότητα και την ικανότητα του πρωταγωνιστή «στόχου» να αντιδράσει, καθώς και όλες τις ιδιαίτερες συνθήκες (τυπικές και άτυπες) του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εξελίσσεται η σύγκρουση. Βέβαια η εξέταση των τυπικών και άτυπων σχέσεων στο σύνολο τους και των διατμηματικών παραγόντων, σίγουρα είναι μια χρονοβόρα και επίπονη διαδικασία. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι το μοντέλο εισάγει τον

παράγοντα του χρόνου οπότε κάθε εκτίμηση των συνθηκών κατάστασης, θα πρέπει να επανεξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά την εξέλιξη του επεισοδίου, αυξάνοντας και τον όγκο του έργου που πρέπει να επιτελέσει ο «ενεργός» πρωταγωνιστής.

Το επεισοδιακό μοντέλο αγγίζει και την ψυχολογική διάσταση των εννοιών της σύγκρουσης και δύναμης και προϋποθέτει μια ψυχολογική διερεύνηση της κατάστασης και των δύο ρόλων που ορίζονται από το μοντέλο. Αυτό περιπλέκει ακόμα πιο πολύ, την προσπάθεια μια σωστής εφαρμογής του μοντέλου. Πραγματικά αναρωτιόμαστε κατά πόσο μπορεί ένα στέλεχος, που αποφασίζει να ακολουθήσει το εν λόγω μοντέλο, να ψυχολογήσει σωστά τόσο τον εαυτό του όσο και το αντίπαλο μέρος, μέσα στην ένταση μιας σύγκρουσης.

Στα ενδιάμεσα στάδια, το μοντέλο προσπαθεί να προβλέψει την διαδικασία απόφασης που ακολουθεί ο πρωταγωνιστής «στόχος» και την συμπεριφορά που τελικά ακολουθεί μέσα από τις αποφάσεις του. Όλα αυτά στοχεύουν στην ανάδειξη του μέτρου στο οποίο, οι αποφάσεις και η συμπεριφορά του πρωταγωνιστή «στόχου» συμβαδίζουν με τις επιδιώξεις του «ενεργού» πρωταγωνιστή.

Αφού γίνει αυτό, έχουμε το τελευταίο στάδιο του επεισοδίου όπου ο «ενεργός» πρωταγωνιστής προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για να επιτύχει τον καλύτερο δυνατό επηρεασμό της συμπεριφοράς του πρωταγωνιστή «στόχου» προς την επίτευξη των δικών του επιδιώξεων. Ως προς τις ενέργειες επηρεασμού της συμπεριφοράς του «στόχου», το μοντέλο αναφέρεται σε τέσσερις περιπτώσεις:

- (1) η πρόθεση και η συμπεριφορά του «στόχου» κρίνονται θετικές προς την επίτευξη των στόχων του «ενεργού» πρωταγωνιστή. Εδώ δεν υπάρχει ανάγκη για άσκηση δύναμης.
- (2) υπάρχει σύμπνοια στις προθέσεις, αλλά η συμπεριφορά του «στόχου», κινείται σε αντίθετη κατεύθυνση. Εδώ υπάρχει ανάγκη χρήσης δύναμης που να επιτρέπει την εκδήλωση των αντίστοιχων προθέσεων με μια νέα συμπεριφορά.
- (3) υπάρχει σύμπνοια στην συμπεριφορά αλλά όχι στις προθέσεις. Εδώ υπάρχει ανάγκη χρήσης δύναμης για των επηρεασμό των επιδιώξεων του «στόχου».

Στην περίπτωση αυτή η συμπεριφορά του «στόχου» μπορεί να θεωρηθεί σαν παραπλανητική και τότε χρειάζεται προσοχή στην χρήση της δύναμης.

- (4) η πρόθεση και η συμπεριφορά του «στόχου» κρίνονται αρνητικές προς την επίτευξη των στόχων του «ενεργού» πρωταγωνιστή. Εδώ υπάρχει ανάγκη για άσκηση δύναμης ώστε να επιτευχθεί η ζητούμενη συμφωνία μεταξύ των επιδιώξεων και των συμπεριφορών των πρωταγωνιστών.

Το μοντέλο αν και διαχωρίζει τις περιπτώσεις που απαιτείται η χρήση δύναμης, δεν αναφέρει συγκεκριμένους τρόπους χρήσης και συγκεκριμένες βάσεις δύναμης που να ταιριάζουν καλύτερα στην κάθε περίπτωση. Εδώ νομίζουμε ότι το επεισοδιακό μοντέλο δύναμης παρουσιάζει ένα κενό και αφήνει την πρωτοβουλία στον «ενεργό» πρωταγωνιστή, να αναπτύξει κάθε φορά τις δικές του, προσωπικές τεχνικές με τα οποία τελικά αποτελέσματα.

Κοιτάζοντας συνολικά το επεισοδιακό μοντέλο δύναμης τόσο μέσα από την παρουσίαση του στα πλαίσια του δευτέρου κεφαλαίου της εργασίας μας, όσο και μέσα από την κριτική ανάλυση που μόλις πραγματοποιήσαμε θα λέγαμε τα ακόλουθα. Το μοντέλο προσφέρει μια ευρεία εικόνα του φαινομένου της σύγκρουσης και του σχεδιασμού χρήσης της δύναμής. Λόγω της ευρύτητας της παρουσίασης αυτής, περιλαμβάνει στάδια τα οποία είναι περίπλοκα. Όταν κάποιος το εφαρμόζει πρέπει να κάνει πολλές εκτιμήσεις και προβλέψεις. Πρόκειται δηλαδή για ένα μεγάλο και δύσκολο έργο. Κάθε στέλεχος όμως, όταν αντιμετωπίζει μια σύγκρουση πέρα από τις απαιτήσεις της σωστής εφαρμογής του μοντέλου, υπόκειται και σε χρονικό περιορισμό.

Άρα προκειμένου να σχεδιάσει και να εφαρμόσει μια σωστή στρατηγική, πρέπει να κάνει πολλές ενέργειες, σε μικρό χρονικό διάστημα. Αυτό δεν είναι πολύ εύκολο όταν μάλιστα το μοντέλο δεν προσφέρει συγκεκριμένα εργαλεία και έχει ασάφειες προς τις εναλλακτικές δυνατότητες χρήσης των βάσεων δύναμης. Το έργο αυτό γίνεται πολύ δυσκολότερο όταν υπάρχει εναλλαγή ρόλων ανάμεσα στους πρωταγωνιστές. Και κάτι τέτοιο συμβαίνει συνέχεια σε φαινόμενα συγκρούσεων.

Η ενασχόληση μας με το εν λόγω μοντέλο μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι για να εφαρμοστεί αυτό σωστά, στο μέτρο πάντα του δυνατού, απαιτείται

προσεκτική του μελέτη και η επίδειξη ορισμένων ικανοτήτων από τη μεριά του στελέχους. Σε αυτές τις ικανότητες αναφερόμαστε διεξοδικά σε επόμενη ενότητα του πέμπτου κεφαλαίου.

Συνοψίζοντας την κριτική μας ανάλυση πάνω στο επεισοδιακό μοντέλο, θα θέλαμε να θυμίσουμε ότι για να κρίνουμε αντικειμενικά την χρησιμότητα του επεισοδιακού μοντέλου, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και τους περιορισμούς μέσα στους οποίους αναπτύχθηκε. Οι περιορισμοί αυτοί έχουν αναφερθεί ξανά και είναι:

- (1) το μοντέλο έχει αναπτυχθεί σε ατομικό (individual) επίπεδο. Επικεντρώνεται αποκλειστικά στην χρησιμοποίηση δύναμης μεταξύ δυο πρωταγωνιστών.
- (2) η άσκηση δύναμης σε ατομικό επίπεδο επηρεάζει την άσκηση δύναμης και στα υπόλοιπα επίπεδα. Ως πρέπει λοιπόν να εξεταστεί περαιτέρω, πως η ατομική άσκηση δύναμης επηρεάζει τις συνθήκες σε ευρύτερα πεδία σχέσεων.

Στα πλαίσια του δευτέρου κεφαλαίου αναφερθήκαμε στην έννοια της διαπραγμάτευσης και αναφερθήκαμε στο σπουδαιότερο αντίστοιχο μοντέλο. Εμείς δεν θέλουμε να αναφερθούμε στην χρησιμότητα του μοντέλου αυτού. Κάτι τέτοιο θα ήταν περιπτώ αφού πολλοί άλλοι, σημαντικότεροι άνθρωποι του χώρου έχουν αναγνωρίσει την μεγάλη αξία του. Αυτό που θέλουμε εμείς να πράξουμε είναι, να επιστήσουμε την προσοχή του αναγνώστη σε ορισμένα βασικά σημεία σχετικά με την διεξαγωγή επιτυχών διαπραγματεύσεων.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα διαπραγματεύσεων από τα οποία μπορούμε να επιλέξουμε. Για να γίνουμε επιτυχημένοι διαπραγματευτές πέρα από την επιλογή ενός μοντέλου, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί και πιστοί στους κανόνες εφαρμογής του, να είμαστε «ανοικτοί» ώστε να αφουγκραζόμαστε τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος και να «διαβάζουμε» τα χαρακτηριστικά των αντιπάλων μας, να επιμένουμε σε ηθικές πρακτικές. Το μεγάλο μυστικό όμως είναι η εξάσκηση. Κανείς δε γεννήθηκε τέλειος διαπραγματευτής. Μπορεί όμως ο καθένας μας να γίνει, μέσα από την εξάσκηση και την ανάπτυξη ικανοτήτων που αναφέρουμε αναλυτικά στην τρίτη ενότητα, τούτου εδώ του κεφαλαίου.

Ένα μοντέλο που επίσης μας απασχόλησε ήταν εκείνο που αναπτύχθηκε από τον Afzalur M. Rahim, και αποτέλεσε μια από τις σημαντικότερες μεταγενέστερες προσεγγίσεις του αντικείμενου της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα μοντέλο τυποποίησης της εξέλιξης μιας σύγκρουσης. Το μοντέλο αυτό αν και παρουσιάζει ομοιότητες με αυτό που αναλύσαμε μόλις παραπάνω, έχει ευρύτερη εφαρμογή και δίνει έμφαση στις οργανωσιακές συγκρούσεις.

Για το εν λόγω μοντέλο, νομίζουμε ότι η ανάλυση που πραγματοποιήσαμε σχετικά με αυτό, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας μας, είναι αρκετή για να βγάλουμε συμπεράσματα για την αξία, την χρησιμότητα και την δυνατότητα εφαρμογής του. Άλλωστε είναι ένα μοντέλο, που σε αντίθεση με τα προηγούμενα, απολαμβάνει σημαντικής εμπειρικής διερεύνησης και αξιολόγησης.

Η κριτική μας ανάλυση πάνω στο συγκεκριμένο μοντέλο, θα σταθεί στους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles) που προέκυψαν από αυτό, και παρουσιάστηκαν εκτενέστατα στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας μας.

Ο Afzalur M. Rahim, μέσα από το μοντέλο του, συγκεκριμενοποίησε και τυποποίησε τους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων μέσα από το υπόδειγμα των δύο διαστάσεων (ενδιαφέρον για εμάς – ενδιαφέρον για τους άλλους). Βέβαια πολλές τυποποίησεις ακολούθησαν, αλλά η συγκεκριμένη χρίζει καθολικής αναγνώρισης και σημαντικής εμπειρικής διερεύνησης.

Για να είναι η ανάλυση μας όσο το δυνατόν πληρέστερη, θα θέλαμε να αναπτύξουμε τις σκέψεις και τους προβληματισμούς μας πάνω στο θέμα. Ο αναγνώστης μπορεί ανά πάσα στιγμή να ανατρέξει στο παράρτημα όπου παρατίθεται αναλυτικά το The Rahim Organizational Conflict Inventory II, το εργαλείο που καθιστά εφικτή την τυποποίηση των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων κάθε έρευνας με βάση το υπόδειγμα των δύο διαστάσεων. Η αναφορά μας στο συγκεκριμένο θέμα είναι σημαντική και για τον λόγο ότι το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιήθηκε σε όλες τις έρευνες που αναφέρουμε στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας μας.

Τα στυλ αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι βασικά πέντε: Ενσωμάτωση, Επιβολή, Αποφυγή, Συμβιβασμός και Παραχώρηση. Πέρα από τα πέντε αυτά βασικά στυλ έχουν αναπτυχθεί από μεταγενέστερους ερευνητές διάφορες παραλλαγές. Τα βασικά στυλ παραμένουν ως έχουν. Η τυποποίηση των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων αποτέλεσε προϊόν προηγούμενων θεωριών. Ωστόσο οι προηγούμενες θεωρίες και τυποποιήσεις παρουσίαζαν σημαντικά μειονεκτήματα.

Τα μειονεκτήματα αυτά, οφείλονταν στην χαμηλή ως μέτρια αξιοπιστία των προηγούμενων εργαλείων και στην χρήση μικρών και μη τυχαίων δειγμάτων ερευνών, απαρτιζόμενων από φοιτητές. Η γενίκευση συμπερασμάτων από μικρά, μη τυχαία δείγματα φοιτητών είναι σύμφωνα με την γνώμη και την γνώση μας λανθασμένη κίνηση, ενώ η μέτρηση της αξιοπιστίας ενός εργαλείου απαιτεί την χρήση μεγάλων δειγμάτων.

Η σημαντικότερη και επιτυχέστερη προσπάθεια υπερίσχυσης των θεωρητικών προβλημάτων του παρελθόντος, προήλθε από μια έρευνα του Rahim και κατέληξε στην δημιουργία του The Rahim Organizational Conflict Inventory II. Ο στόχος της έρευνας του Rahim ήταν η ανάπτυξη μίας κλίμακας μέτρησης των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων η οποία θα ήταν έγκυρη και αξιόπιστη.

Για την κατασκευή της κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 105 ερωτήσεων. Μέσα από συστηματική ανάλυση των 105 αυτών σημείων, με την διεξαγωγή διαδοχικών ερευνών (συμπλήρωση ερωτηματολογίων από μεγάλο αριθμό δειγμάτων, συζήτηση σημείο προς σημείο με τον ερευνητή για δυσκολίες, ανακολουθίες και ασάφειες) επιλέχθηκαν τελικά 35 που αποτελούν την βάση της κλίμακας. Τα 35 σημεία είναι ουσιαστικά ερωτήσεις που αφορούν τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την επίλυση συγκρούσεων. Ένα παράδειγμα τέτοιας ερώτησης είναι κατά πόσο χρησιμοποιείται συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων για την επίλυση ενός προβλήματος μέσα σε μια επιχείρηση. Και τα 35 σημεία παρουσιάζονται ολοκληρωμένα στο παράρτημα.

Εμείς πέρα από την διαδικασία ανάπτυξης του συγκεκριμένου εργαλείου, θα θέλαμε να αναφερθούμε στις εντυπώσεις μας γύρω από την χρησιμότητα

του. Αν και το εργαλείο αναπτύχθηκε μέσα από την προϋπάρχουσα θεωρία έχει πολύ μεγάλη χρησιμότητα διότι ο ερευνητής αναγνώρισε τις υφιστάμενες αδυναμίες και σχεδίασε από την αρχή μια ολοκληρωμένη έρευνα. Η έρευνα αυτή ήταν εκτενέστατη και έγινε με μεγάλη προσοχή και μέσα από συνεχείς ελέγχους για αξιοπιστία.

Τα 35 σημεία του ερωτηματολογίου είναι έτσι επιλεγμένα και συγκροτημένα, ώστε να αντιπροσωπεύουν τις πέντε ανεξάρτητες διαστάσεις των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων. Μέσα από τις διαστάσεις αυτές, καθίσταται δυνατή η κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων κάθε έρευνας στα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων.

Πρόκειται τελικά για το καλύτερο και πιο αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων με μεγάλη συνέπεια και αξιοπιστία. Για αυτό και κρίνουμε ότι οποιαδήποτε έρευνα αποσκοπεί στην διερεύνηση της συμπεριφοράς των στελεχών κατά την άσκηση έργου διαχείρισης συγκρούσεων, θα πρέπει να χρησιμοποιεί το εν λόγω εργαλείο για την εξαγωγή όσο το δυνατόν περισσότερο αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Θα θέλαμε μάλιστα να υποκινήσουμε τους σύγχρονους ερευνητές να ασχοληθούν εντατικά με το συγκεκριμένο εργαλείο ώστε να το εξελίξουν, καθώς όλο και περισσότερες παραλλαγές τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων κάνουν την εμφάνιση τους. Ένα νέο βελτιωμένο Organizational Conflict Inventory θα μπορούσε να περιλαμβάνει παράγοντες που να σχετίζονται π.χ με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε στέλεχος. Έτσι θα έχουμε και πιο λεπτομερή αποτελέσματα ερευνών και την ανάδειξη νέων βαθύτερων σχέσεων ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν την άσκηση Διοικητικής Συγκρούσεων.

Πάνω στο θέμα των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων αυτό που επίσης μας έκανε εντύπωση, ήταν η στροφή των στελεχών και γενικότερα, η όλο και αυξανόμενη χρήση της ενσωμάτωσης. Σήμερα στο έντονο επιχειρησιακό στίβο κανείς δεν θέλει να χάνει. Η επίτευξη κοινών στόχων και η δημιουργία συνεργασιών και ποιοτικών σχέσεων, έχουν πια τεράστια σημασία. Για αυτό και πιστεύουμε ότι οι ερευνητές θα έπρεπε να ασχοληθούν περισσότερο με την ανάπτυξη τεχνικών ενσωμάτωσης και αποφυγής πρόκλησης αισθήματος αισθήματος.

στις άλλες πλευρές (face saving techniques). Και όλα αυτά χωρίς να παραμελούν τους υπόλοιπους τρόπους και συντομοτάτας συγκρούσεων.

Αυτό καταδεικνύει, σύμφωνα με την άποψη μας, την ανάγκη εκπαίδευσης των στελεχών Διοικητικής Συγκρούσεων σε τεχνικές διαπραγμάτευσης και ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων. Με αυτό αποδεικνύουμε ακόμα μια φορά την ορθότητα της απαίτησης μας για μεταστροφή της Διοικητικής των Συγκρούσεων σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο.

Ας γίνουμε και οι ίδιοι πρακτικοί απαντώντας στο παρακάτω ερώτημα: Ποίοι παράγοντες διαμορφώνουν τελικά την συμπεριφορά μας κατά την αντιμετώπιση συγκρούσεων; Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- οι βάσεις δύναμης μας
- οι βάσεις δύναμης των αντίπαλων μερών
- τα προσωπικά μας χαρακτηριστικά
- τα χαρακτηριστικά των αντίπαλων μερών
- οι συνθήκες του περιβάλλοντος
- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η σπουδαιότητα του προβλήματος
- τα χρονικά περιθώρια
- η ποιότητα σχέσεων που επιδιώκουμε να έχουμε με τα αντίπαλα μέρη

Το τελευταίο σημείο στο οποίο θέλουμε να σταθούμε κατά την κριτική μας ανάλυση, είναι η εμπειρικές έρευνες τις οποίες αναφέρουμε στα πλαίσια του τετάρτου κεφαλαίου της εργασίας μας. Η ανθρώπινη συμπεριφορά γενικά, αλλά και ειδικότερα εκείνη που σχετίζεται με την αντιμετώπιση συγκρούσεων μπορεί να αναλυθεί σε άπειρες συνισταμένες. Ο καθένας από εμάς, έχοντας κάποια εξοικείωση με το αντικείμενο της Διοικητικής των Συγκρούσεων μπορεί να διαλέξει μια συνισταμένη συμπεριφοράς και να εξετάσει τις διάφορες σχέσεις που δύναται να υπάρχουν.

Τα πράγματα όμως δεν είναι τόσο απλά. Κάθε έρευνα για είναι έγκυρη και να έχει πρακτική χρησιμότητα θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της να αποδεικνύονται με αντικειμενικό τρόπο. Εμείς θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε πάμπολλες εμπειρικές έρευνες. Αυτό όμως δεν θα προσέφερε τίποτα περισσότερο, από το να περιπλέξει το θέμα

και να μπερδέψει τον αναγνώστη. Έτσι επιλέξαμε τελικά εκείνες που είναι κατά την άποψη μας, οι σημαντικότερες και εγκυρότερες των τελευταίων χρόνων.

Φανερώνεται η πρόθεση μας, που δεν είναι άλλη από την παρουσίαση των συμπερασμάτων ερευνών, που αφορούν τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των μάνατζερ από την σκοπιά Διοικητικής Συγκρούσεων και κρίνονται αξιόπιστες και κοινά αποδεκτές. Άλλωστε έχουν δημοσιευθεί στο εγκυρότερο περιοδικό του κλάδου, το *International Journal of Conflict Management*.

Καθώς μελετήσαμε τις έρευνες αυτές, μας δημιουργήθηκαν ορισμένες σκέψεις και παρατηρήσεις, πάνω στις οποίες θα επιστήσουμε την προσοχή του αναγνώστη. Οι παρατηρήσεις μας αφορούν την μεθοδολογία και τον τρόπο διεξαγωγής των ερευνών, την διατύπωση των συμπερασμάτων (statements) και τους περιορισμούς στους οποίους κατά την γνώμη μας υπόκεινται αυτές οι έρευνες. Πάμε λοιπόν.

Κάθε μια νέα έρευνα γίνεται για να εξυπηρετήσει έναν ορισμένο στόχο. Στην πλειονότητα των ερευνών, ο στόχος είναι η ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσοτέρων παραγόντων – φαινομένων. Η ανάδειξη τέτοιων σχέσεων γίνεται με την διατύπωση υποθέσεων (hypothesis) και την εξέταση μέσω αντίστοιχων δεδομένων, της έκτασης στην οποία ισχύουν οι υποθέσεις αυτές. Έτσι οδηγούμαστε σε ανάλογα συμπεράσματα (statements). Άρα ο πρώτος όρος αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων μιας έρευνας είναι η διατύπωση κατάλληλων υποθέσεων.

Η διατύπωση των υποθέσεων των ερευνών στις οποίες αναφερόμαστε γίνονται με τρεις τρόπους:

1. με βάση την γνώση, την εμπειρία και τις προσδοκίες του εκάστοτε ερευνητή
2. με βάση την υπάρχουσα θεωρία
3. με βάση τα αποτελέσματα προηγούμενων αντίστοιχων ερευνών

Αυτοί οι τρόποι διατύπωσης υποθέσεων εμάς, μας προβληματίζει για τους ακόλουθους λόγους:

1. η γνώση, η εμπειρία και οι προσδοκίες του κάθε ερευνητή δεν αποτελούν αντικειμενικό παράγοντα

2. με την χρήση της υπάρχουσας θεωρίας και αποτελεσμάτων προηγούμενων ερευνών διαιωνίζονται λάθη, παραλήψεις και περιορισμοί του παρελθόντος.

Πως όμως επιτυγχάνεται μια σωστή διατύπωση υποθέσεων. Με την συνδυασμένη χρήση όλων των παραπάνω τρόπο και την συνεχή ανατροφοδότηση. Αυτό που διαπιστώσαμε περαιτέρω είναι ότι πολλές έρευνες εμμένουν στις υποθέσεις που επαληθεύονται από τα αποτελέσματα, ενώ απορρίπτουν όσες δεν επαληθεύονται. Κατά την δική μας γνώμη, και βέβαια οι υποθέσεις που δεν επαληθεύονται θα πρέπει να απορρίπτονται αλλά αυτό θα πρέπει να αποτελεί την απαρχή για την επανεξέταση προηγούμενων ερευνών και θεωριών.

'Ενα άλλο σημείο που μας τράβηξε την προσοχή είναι τα δείγματα που χρησιμοποιούν οι συγκεκριμένες έρευνες. Όπως αναφέρουμε και παραπάνω, η εξαγωγή συμπερασμάτων και η δημιουργία αξιόπιστων γενικεύσεων συνδέεται στενά με την χρήση μεγάλων και προσεκτικά επιλεγμένων δειγμάτων. Όμως οι περισσότερες έρευνες στις οποίες αναφερόμαστε, χρησιμοποιούν κυρίως μεταπτυχιακούς φοιτητές με μικρή κατά την γνώμη μας εμπειρία στην διαχείριση συγκρούσεων. Δεν νομίζουμε ότι τέτοια δείγματα είναι τα πλέον κατάλληλα. Από την άλλη θα πρέπει να αναλογιζόμαστε τους περιορισμούς στους οποίους υπόκεινται οι οποιεσδήποτε έρευνες από θέμα χρόνου και κόστους. Δεν θα πρέπει όμως να προσπερνάμε όλους αυτούς τους παράγοντες όταν επιχειρούμε να προσδιορίσουμε επακριβώς την αξιοπιστία κάθε έρευνας.

Προσοχή επίσης θα πρέπει να επιδεικνύουμε στις μεθόδους συλλογής των δεδομένων, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για αυτήν την συλλογή (έχουμε ήδη αναφερθεί στην αξιοπιστία και χρησιμότητα του The Rahim Organizational Conflict Inventory II) και την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Σε αυτά τα θέματα δεν είμαστε ειδικοί, ωστόσο θέλουμε να επιστήσουμε την προσοχή του αναγνώστη ώστε να είμαστε απόλυτα αντικειμενικοί.

Πέρα από αυτά τα τεχνικά θέματα, κρίνοντας την τελική αξιοπιστία των ερευνών που αναφέρουμε, θέλουμε να αναφερθούμε και σε ορισμένους περιορισμούς που μας ήρθαν στο μυαλό, κατά την διάρκεια της μελέτης μας.

Πρώτα από όλα η πραγματική αξιοπιστία μιας έρευνας επιτυγχάνεται με

την συνεχή επαλήθευση. Δηλαδή κάθε έρευνα πρέπει να αποτελεί την αιτία μας άλλης, νέας έρευνας που να οδηγεί σε αντίστοιχα συμπεράσματα κάτω από διαφορετικές συνθήκες και σε μεταγενέστερο χρόνο. Κάθε μια έρευνα μεμονωμένα, αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική συγκυρία και συνθήκες. Όταν μια έρευνα επαληθεύεται διαχρονικά, τότε μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλείς γενικεύσεις.

Η εξέταση της συμπεριφοράς των μάνατζερ ως προς την διαχείριση συγκρούσεων έγινε με την κατηγοριοποίηση των συμπεριφορών μέσω του The Rahim Organizational Conflict Inventory II, στα πέντε βασικά στυλ αντιμετώπισης συγκρούσεων. Κάτι τέτοιο δεν απεικονίζει απόλυτα την πραγματικότητα. Άρα τα αποτελέσματα των ερευνών κρίνονται κατά την γνώμη μας, υποδηλωτικά (suggestive) και όχι ακριβείς περιγραφές συγκρουσιακών συμπεριφορών.

Τα παραπάνω σημεία αποτελούν τους γενικούς μας, προσωπικούς προβληματισμούς πάνω στο θέμα της αξιοπιστίας των ερευνών που παρουσιάζουμε σε τούτη εδώ την εργασία. Ξεπερνώντας αυτά τα σημεία, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και τους ιδιαίτερους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται ατομικά κάθε έρευνα. Δεν νομίζουμε ότι αξίζει να αναφερθούμε αναλυτικά στους συγκεκριμένους περιορισμούς κάθε έρευνας. Ωστόσο για όποιον ενδιαφέρεται, στο ψηφιακό δίσκο που συνοδεύει την εργασία μας, υπάρχουν τα πλήρη κείμενα όλων των ερευνών με τις οποίες ασχοληθήκαμε.

Όποτε μπορεί ο αναγνώστης να ανατρέξει σε αυτό, που περιλαμβάνει τους περιορισμούς όλων των ερευνών, και να αποφασίσει ο ίδιος σχετικά με την αξία των συμπερασμάτων και των σχέσεων, που αναφέρουμε.

Κλείνοντας την κριτική μας ανάλυση πάνω στο θεωρητικό και εμπειρικό υπόβαθρο της Διοικητικής των Συγκρούσεων θα θέλαμε να κάνουμε μια πρόταση. Αυτό που θέλουμε να προτείνουμε είναι μια στροφή προς το εσωτερικό της Διοικητικής των Συγκρούσεων για την επανεξέταση του συνόλου των θεωριών και την επαλήθευση τους με εμπειρικά δεδομένα, ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερο βάθος και αξία και να πάρει την θέση που πραγματικά της αξίζει, ανάμεσα στους υπόλοιπους κλάδους της Διοικητικής Επιστήμης.

5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όλα όσα έχουμε αναφέρει σε τούτη εδώ την εργασία, είναι πλέον πασιφανές ότι σύγκρουση και δύναμη είναι δυο έννοιες που συνδέονται πολύ στενά μεταξύ τους. Δεν θα ήταν υπερβολικό να πούμε ότι αποτελούν δυο όψεις του ίδιου νομίσματος. Η σύγκρουση οφείλεται σε επιδιώξη ασύμβατων στόχων και η δύναμη ασκείται για την επίτευξη τέτοιων στόχων. Μία σύγκρουση σημαίνει άσκηση δυνάμεων και μια άσκηση δυνάμεων σημαίνει, τις περισσότερες φορές, σύγκρουση.

Οι συγκρούσεις μέσα στις επιχειρήσεις, συμβαίνουν σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, μεταξύ μεμονωμένων εργαζομένων αλλά και μεταξύ ομάδων εργαζομένων που συνδέονται από κοινές επιδιώξεις. Μερικές φορές, ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιμετωπίζει μια εσωτερική σύγκρουση όπου πρέπει να επιλέξει ένα τρόπο συμπεριφοράς, μέσα από διάφορες εναλλακτικές. Άλλα η Διοικητική των Συγκρούσεων επικεντρώνεται στην μελέτη των οργανωσιακών συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και παρατάξεων.

Οι συγκρούσεις, εντός των επιχειρήσεων μπορεί να οφείλονται σε διάφορα αίτια όπως διαφωνία για τις επιδιώξεις, για το επιθυμητό αποτέλεσμα, διαφορές σε αξίες, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης. Μέσα από τα αίτια έχουμε και τα διάφορα είδη συγκρούσεων. Όλα τα είδη συγκρούσεων λαμβάνουν χώρα σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, ξεπερνώντας τα όρια της τυπικής οργάνωσης και δομής των εταιρειών.

Η εκδήλωση μιας σύγκρουσης ισούται μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει στάδια, από την πρώτη συνειδητοποίηση ύπαρξης της, μέχρι την εκδήλωση της και τις συνέπειες. Οι συνέπειες μπορεί να είναι αρνητικές όπως σπατάλη πολύτιμου χρόνου, δημιουργία κακού κλίματος, χαμηλό ηθικό, μειωμένη απόδοση.

Από την άλλη, οι συγκρούσεις γίνεται να έχουν θετική επίδραση. Αυτό συμβαίνει όταν μια σύγκρουση μέσα από την επίλυση της οδηγεί σε καλύτερη επικοινωνία, νέες αποδοτικότερες πρακτικές, συμβάλλει στην αλλαγή και υποκινεί για καλύτερα αποτελέσματα.

Όποια μορφή και αν έχει, τελικά μια σύγκρουση και σε όποιες συνέπειες και αν οδηγεί, θα πρέπει πάντοτε να αντιμετωπίζεται. Η αντιμετώπιση συνδέεται

με την άσκηση δύναμης. Τα στελέχη έχουν στην διάθεση τους πέντε βάσεις από τις οποίες πηγάζει το απόθεμα του καθενός. Τα στελέχη λοιπόν, θα πρέπει να κατανοούν τις βάσεις δύναμης που κατέχουν, να προσπαθούν να τις αναπτύξουν, ειδικά εκείνες που σχετίζονται με ατομικά χαρακτηριστικά, και να τις χρησιμοποιούν με σύνεση και προσοχή.

Η ορθολογική χρησιμοποίηση των βάσεων δύναμης αποτελεί την πεμπτουσία της Διοικητικής Συγκρούσεων. Έτσι έχουν αναπτυχθεί πολλά μοντέλα, τα οποία προσεγγίζουν τις έννοιες της σύγκρουσης και της δύναμης από πολλές και διαφορετικές οπτικές. Όποιο και αν εφαρμόσει ένα στέλεχος, ένας μάνατζερ, θα πρέπει να έχει κάποια σημαντικά πράγματα πάντα στο μυαλό του.

Όταν αντιμετωπίζουμε μια σύγκρουση θα πρέπει πάντα να αναλογιζόμαστε το απόθεμα δύναμης μας. Με βάση το απόθεμα δύναμης, να σχεδιάζουμε την στρατηγική μας για την άσκηση της δύναμης. Ένας σωστός σχεδιασμός στρατηγικής περιλαμβάνει έναν προϋπολογισμό για την κατανομή των δυνάμεων στα διάφορα συγκρουσιακά πεδία ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις εντάσεις. Ο σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά, την χρονική καταλληλότητα. Προβλέπει τις συνέπειες στα μέρη και στην μεταξύ τους σχέση, τις συνέπειες στις συνθήκες του ευρύτερου περιβάλλοντος και τις πιθανότητες για μελλοντικά οφέλη και ζημίες. Μέσα από μια ανάλογη διαδικασία, πολλοί από εμάς αποφασίζουμε πως θα αντιδράσουμε σε μια σύγκρουση.

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων μια σύγκρουση καταλήγει σε διαπραγμάτευση για να επιτευχθεί μια τελική διευθέτηση. Για τον λόγο αυτό, οι μάνατζερ πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τις τεχνικές διαπραγμάτευσης. Και εδώ έχουν αναπτυχθεί διάφορα θεωρητικά μοντέλα. Πέρα από αυτά, μια επιτυχής διαπραγμάτευση πραγματοποιείται όταν τα μέρη δεν διαπραγματεύονται πάνω σε συγκεκριμένες θέσεις, διαχωρίζουν τους ανθρώπους από το πρόβλημα, συγκεντρώνονται σε ενδιαφέροντα, επινοούν τρόπους για κοινό όφελος και επιμένουν στην χρησιμοποίηση αντικειμενικών κανόνων και κριτηρίων. Αυτές οι αρχές αποτρέπουν πολλά προβλήματα

διαπραγματεύσεων όπως την χρήση ανήθικων πρακτικών, την ανισορροπία δυνάμεων, την αποφυγή συμμετοχής.

Ότι αποφασίσει μια παράταξη την αντίδραση της σε μια σύγκρουση, αυτό εκφράζεται μέσα από έναν τρόπο αντιμετώπισης και μια ανάλογη συμπεριφορά. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία της Διοικητικής των Συγκρούσεων έχει επικρατήσει η κατηγοριοποίηση των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων, που προέκυψε μέσα από την ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου του Rahim. Χρησιμοποιώντας δύο βασικές διαστάσεις, το ατομικό ενδιαφέρον και το ενδιαφέρον για τους άλλους έχουμε πέντε βασικούς τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων.

Όταν αποφασίζουμε πως θα αντιδράσουμε σε μια σύγκρουση ουσιαστικά επιλέγουμε έναν τρόπο αντιμετώπισης. Και επιδεικνύουμε αντίστοιχη συμπεριφορά. Ο τρόπος αντιμετώπισης μπορεί να μεταβάλλεται κατά την διάρκεια εξέλιξης μιας σύγκρουσης και η επιλογή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί είναι η κουλτούρα, η εργασιακή εμπειρία, η δύναμη του αντιπάλου, οι συναισθηματικές ικανότητες, το επιχειρησιακό αξίωμα, η ηθική ανάπτυξη, οι διαθέσιμες βάσεις δύναμης, η προσωπικότητα, οι συνθήκες κατάστασης και σχέσεων.

Πέρα από όλα αυτά, η επιτυχημένη άσκηση Διοικητικής Συγκρούσεων εξαρτάται και από τις προσωπικές ικανότητες του κάθε μάνατζερ. Δεν είναι τυχαίο ότι στελέχη με σχετικά ίδια εκπαίδευση όταν αντιμετωπίζουν ίδιες συνθήκες, παρουσιάζουν διαφορετικά αποτελέσματα κατά την διευθέτηση ενός συγκρουσιακού φαινομένου. Για παράδειγμα, έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο σημείο την σημασία της επικοινωνίας για την αντιμετώπιση συγκρούσεων. Άρα τα στελέχη που συμμετέχουν ενεργά στην αντιμετώπιση συγκρούσεων, θα πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές, ακόμα και όταν είναι έμφυτες, θα πρέπει να αναπτύσσονται μέσα από κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση.

5.3 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Τα άτομα που ασχολούνται με την Διοίκηση Επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να διαθέτουν και να καλλιεργούν ορισμένες δεξιότητες. Τέτοιες είναι η επικοινωνία, η κατανόηση, η συνεργασία, η υποκίνηση. Ανάλογα τα στελέχη

Διοικητικής Συγκρούσεων πέρα από τις ικανότητες αυτές, πρέπει να διαθέτουν κάποιες ειδικές ικανότητες που βοηθούν στην επίλυση των προβλημάτων από συγκρούσεις. Αυτές οι ικανότητες είναι:

Εσωτερικός Συλλογισμός (reflecting): η ικανότητα του εσωτερικού συλλογισμού επιτρέπει την ανάγνωση των βαθύτερων σημείων και αιτιών μιας σύγκρουσης. *Reflecting means searching for the inner essentials of the conflict¹*. Συνισταται στον προσεκτικό έλεγχο των γεγονότων και την καταφυγή σε παρόμοια του παρελθόντος, για την χρησιμοποίηση παλαιοτέρων εμπειριών και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την τωρινή κατάσταση. Η προσοχή επικεντρώνεται σε κάθε ένα γεγονός ξεχωριστά και τις διάφορες συνδέσεις, ώστε να αποκαλυφθεί η συνολική εικόνα. Με τον εσωτερικό συλλογισμό μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα καταστάσεις, κίνητρα, συναισθήματα και να κινηθούμε προς την κατάλληλη κατεύθυνση επίλυσης.

Υποστήριξη (supporting): για να επιτευχθεί μια διευθέτηση σύγκρουσης, θα πρέπει τα μέρη να νιώσουν το ενδιαφέρον και την υποστήριξη των άλλων, ειδικά όταν βασίζονται στην παρέμβαση ενός τρίτου μέρους. Η υποστήριξη συνδέεται με την δεκτικότητα (openness) και την ενεργητική ακρόαση (active listening). Σημαίνει να ακούμε πέρα από τις λέξεις, να κατανοούμε πραγματικά αυτό που λέγεται και να το δείχνουμε στα υπόλοιπα μέρη. Να δεχόμαστε να συζητήσουμε τις επιδιώξεις των άλλων παρατάξεων και να βάζουμε τον εαυτό μας στην θέση των άλλων. Το αποτέλεσμα θα είναι μια πολύ καλή αντίληψη της κατάστασης και η ενίσχυση ενός κλίματος ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας.

Πρόκληση (challenging) και Αντιμετώπιση (confronting): όσοι ασχολούνται με την επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να είναι ενεργητικοί, να προκαλούν την συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών και να αντιμετωπίζουν όλες τις καταστάσεις. Αποφυγή και επιτυχής επίλυση συγκρούσεων δεν συμβαδίζουν. Βέβαια η πρόκληση δεν πρέπει να συγχέεται με την επίθεση. Άτομα που προκαλούν την συμμετοχή των άλλων είναι θαρραλέα και όχι παράτολμα. Τελικά, πρόκληση και αντιμετώπιση σημαίνουν την αναγνώριση και εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών για την επίλυση ενός προβλήματος.

Παρακίνηση (inspiring): η ικανότητα παρακίνησης είναι πολύ σημαντική σε περιπτώσεις συγκρούσεων όπου τα μέρη δεν μπορούν να βρουν μια θετική κατεύθυνση για να κινηθούν προς μια επίλυση. *Inspiring is essential when people are unable to find a positive way forward*². Η παρακίνηση επιτυγχάνεται με την εξέταση όλων των δυνατών περιπτώσεων και την δημιουργία ενός κοινού οράματος επίλυσης. Την δημιουργία νέων εναλλακτικών που να παρουσιάζουν κοινές ωφέλειες, την αντιμετώπιση της σύγκρουσης με αντικειμενικά κριτήρια και το χτίσιμο ουσιαστικών σχέσεων ανάμεσα στα μέρη. Η παρακίνηση εξαρτάται και από την γενική ικανότητα ενός στελέχους για δράση.

Εσωτερικός Έλεγχος (inner control): σε κάθε σύγκρουση είναι κοινό φαινόμενο οι συναισθηματικές εκρήξεις. Τα στελέχη για να μπορούν να ελέγχουν καλύτερα την κατάσταση, θα πρέπει να ελέγχουν τον εαυτό τους και τα συναισθήματα τους. Έτσι δεν παρασύρονται από τις αντιδράσεις των άλλων και παίρνουν ορθολογικότερες αποφάσεις.

Οι μάνατζερ που στοχεύουν σε μια επιτυχή ενασχόληση με το αντικείμενο της διαχείρισης συγκρούσεων θα πρέπει να κατέχουν τις παραπάνω ικανότητες, αλλά και όλες εκείνες που χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα στελέχη διοίκησης της εποχής μας.

5.4 ΜΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ³

Η Διοικητική των Συγκρούσεων ασχολείται με την ανάπτυξη στρατηγικών για την διάγνωση και την αντιμετώπιση των οργανωσιακών συγκρούσεων. Οι στρατηγικές αποσκοπούν στο να βοηθήσουν στην έγκαιρη αναγνώριση συγκρουσιακών επιχειρησιακών φαινομένων και την επιλογή κατάλληλων τρόπων αντιμετώπισης. Γενικά, όπως απορρέει από τις περισσότερες σύγχρονες θεωρίες, οποιαδήποτε παρέμβαση της Διοικητικής των Συγκρούσεων θα πρέπει να αποβλέπει σε τρεις βασικούς στόχους.

(1) Την επίτευξη και διατήρηση ενός ορισμένου επιπέδου σύγκρουσης για μη τακτικά (non routine) καθήκοντα, διότι έτσι γίνεται συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων που οδηγεί σε καλύτερη απόδοση.

(2) Την μείωση των συγκρούσεων σχέσεων (affective) σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, γιατί διαφορετικά παρουσιάζονται αρνητικά αποτελέσματα στην ομαδική απόδοση και παρουσιάζονται φαινόμενα εργασιακού στρες, μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης, και κακό κλίμα συνεργασίας.

(3) Την παροχή δυνατότητας στα μέλη της επιχείρησης για επιλογή και χρήση ενός κατάλληλου, κάθε φορά, τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων.

Παρόλα αυτά, καμία θεωρία δεν έχει προσφέρει ένα καθαρό σύνολο κανόνων για το πότε μια σύγκρουση έχει θετική επίδραση, πότε θα πρέπει να αγνοείται και πότε πρέπει να αντιμετωπίζεται. Ακόμα υπάρχει η ασυμβατότητα των δυο πρώτων στόχων που αναφέρουμε παραπάνω. Δεν έχει καταστεί δυνατή η μείωση των συγκρούσεων σχέσης με την ταυτόχρονη διατήρηση ενός μέσου επιπέδου συγκρούσεων καθηκόντων.

Είναι βασικό να κατανοήσουμε ότι η διευθέτηση συγκρούσεων και η διαχείριση συγκρούσεων είναι δυο διαφορετικά πράγματα. Η διευθέτηση συγκρούσεων αποβλέπει στην μείωση, ακόμα και στην εξαφάνιση των συγκρούσεων. Η διαχείριση συγκρούσεων αποβλέπει στην κατάλληλη αντιμετώπιση, η οποία μπορεί μερικές φορές να είναι η διατήρηση ή η αποφυγή. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η διατήρηση ενός μέσου επιπέδου συγκρουσιακής έντασης είναι επιθυμητή σε μια επιχείρηση ή ότι η απουσία συγκρούσεων σε μια επιχείρηση είναι αρνητικό φαινόμενο και θα πρέπει τα στελέχη να προκαλούν συγκρούσεις για την επίτευξη υψηλότερων στόχων.

Η καλύτερη αντιμετώπιση στο πρόβλημα της διαχείρισης των συγκρούσεων, είναι ο σχεδιασμός στρατηγικών από κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, ανάλογα πάντα με τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Η ανάπτυξη τέτοιων στρατηγικών θα πρέπει να γίνεται με την χρήση τριών κριτηρίων:

(1) Επιχειρησιακή Μάθηση και Αποτελεσματικότητα: οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να συμβάλλουν στην επιχειρησιακή μάθηση. Ωα πρέπει δηλαδή να υποστηρίζουν τον κριτικό και δημιουργικό τρόπο σκέψης. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να διαγνώσουν καλύτερα τα διάφορα συγκρουσιακά φαινόμενα και να επιλέξουν κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης. Το τελικό αποτέλεσμα είναι αυξημένη απόδοση.

(2) Ανάγκες ενδιαφερόμενων ομάδων: οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να έτσι σχεδιασμένες ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιδιώξεις όλων των μερών που έχουν συμμετοχή σε μια επιχείρηση και να διατηρούν μια ισορροπία μεταξύ των αναγκών των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων.

(3) Επιχειρησιακή Ηθική: κάθε στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων θα πρέπει να έχει αναπτυγμένη την ηθική διάσταση, λαμβάνοντας υπόψη τις θέσεις των αντίπαλων μερών.

Δίνοντας μια τελική απάντηση στον προβληματισμό μας, θα λέγαμε ότι για να μπορέσει μια στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να βασίζεται σε μια διαδικασία. Η διαδικασία αυτή, περιλαμβάνει δυο βασικά στάδια, την διάγνωση και την παρέμβαση.

▪ Διάγνωση: σε κάθε διαδικασία επίλυσης, το πρώτο βήμα είναι πάντα η αναγνώριση του προβλήματος. Η διάγνωση θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά με τυπικές και άτυπες προσεγγίσεις στο πρόβλημα, ώστε να καταγραφούν όλα τα αίτια και όλες οι συνέπειες. Θα πρέπει ακόμα να καθοριστεί το επίπεδο συγκρούσεων σχέσης και καθηκόντων μέσα στην επιχείρηση και η καταλληλότητα των τρόπων αντιμετώπισης που επιλέγονται και αν εφαρμόζονται σωστά. Οα πρέπει να μετρηθεί και η μέχρι την στιγμή της διάγνωσης, αποδοτικότητα των εργαζομένων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να μετρηθούν με διάφορα γνωστά εργαλεία όπως για παράδειγμα για την διάγνωση των τρόπων αντιμετώπισης γίνεται να χρησιμοποιηθεί το The Rahim Organizational Conflict inventory II, για το επίπεδο των συγκρούσεων σχέσης το Cox's Organizational Conflict Scale. Αφού συγκεντρωθούν και αναλυθούν τα στοιχεία, τότε προχωράμε στην παρέμβαση.

▪ Παρέμβαση: μετά την διάγνωση, τα στοιχεία μπορεί να συνηγορούν προς μια παρέμβαση. Αυτό συμβαίνει όταν τα αποτελέσματα της διάγνωσης φανερώνουν αυξημένες συγκρούσεις σχέσης ή απουσία συγκρούσεων καθηκόντων ή λανθασμένη επιλογή τρόπων αντιμετώπισης. Αν συμβαίνει αυτό θα πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες παρεμβάσεις στις λειτουργίες και την δομή της επιχείρησης. Η παρέμβαση λειτουργίας συνεπάγεται αλλαγές στην τρόπο ηγεσίας και την κουλτούρα της επιχείρησης. Το στυλ ηγεσίας που υποστηρίζει

την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων είναι εκείνο που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων και την υποκίνηση τους για όλο και περισσότερη μάθηση και ανάληψη ευθυνών. Απαιτούνται ηγέτες που διαθέτουν το χάρισμα της πνευματικής διέγερσης των υφισταμένων τους. Που χρησιμοποιούν την δύναμη τους για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους σε νέους τρόπους σκέψης και αντιμετώπισης προβλημάτων. Έτσι αμφισβητούνται παλιοί τρόποι σκέψης και πρακτικές και γίνονται προτάσεις για αλλαγές και βελτιώσεις.

Κάτι ανάλογα θα πρέπει να ισχύει και με την επιχειρησιακή κουλτούρα. Η επιτυχημένη διαχείριση συγκρούσεων συνδέεται με κουλτούρες που επικροτούν τον πειραματισμό, την ανάληψη ρίσκου, την δεκτικότητα, την διαφορά απόψεων. Που στηρίζουν την αμφισβήτηση και την έρευνα, την ανοικτή επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών.

Η παρέμβαση στην δομή της επιχειρησης συνίσταται σε αλλαγές στους μηχανισμούς διαφοροποίησης και ενσωμάτωσης, στην ιεραρχία, τις διαδικασίες και το σύστημα αμοιβών. Εδώ δεν μπορεί να εφαρμοστεί ένας γενικός κανόνας. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει τα αποτελέσματα της διάγνωσης και να μεταβάλλει ανάλογα την δομή της. Πάντως οι δομικές παρεμβάσεις που έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα είναι εκείνες προς την κατεύθυνση οργανικού τύπου, με πλατύτερη ανάπτυξη, αποκέντρωση και λιγότερη πολυπλοκότητα.

Αυτό που θα πρέπει να μας μείνει από αυτήν εργασία, είναι το πολυσύνθετο της λειτουργίας και της σημασίας της Διοικητικής των Συγκρούσεων. Μια αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων δεν εξαρτάται από την χρησιμοποίηση συγκεκριμένων μοντέλων και τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων. Εξαρτάται και από την δομή, την λειτουργία, τις διαδικασίες, τον τρόπο ηγεσίας και την κουλτούρα κάθε επιχείρησης. Άρα κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τις δικές στρατηγικές με βάση πάντα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την δομή της.

Τότε η διαχείριση συγκρούσεων όχι μόνο επιλύει οποιοδήποτε πρόβλημα, αλλά συμβάλλει στην εργασιακή μάθηση, την αλλαγή και οδηγεί σε καλύτερη απόδοση.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Fritchie D. Rennie, Leary Malcolm, «Resolving Conflicts in Organizations, A Practical Guide for Managers», Lemos & Crane, London, 1998, Σελ. 97
2. Fritchie D. Rennie, Leary Malcolm, «Resolving Conflicts in Organizations, A Practical Guide for Managers», Lemos & Crane, London, 1998, Σελ. 100
3. Rahim M. Afzalur, «Towards a Theory of Managing Organizational Conflict», International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3, 2002, Σελ. 206- 235

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Διοικητική Συγκρούσεων

THE RAHIM THE RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY III

THE RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY

THE RAHIM
ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY

In the mid-1960s, Dr. John G. Rahe and Dr. Robert L. Thomas developed a diagnostic technique for identifying the conflicts between organizational members. This technique identifies four types of problem areas: problem-solving, issues, relationships, and sharing. Their scheme has been refined by Dr. Thomas (1979).

In the present research a computerized version of the Rahe and Thomas and Thomas was used to differentiate types of handling interorganizational conflict in two basic dimensions: conflict for self and for others.

*The authors wish to acknowledge their support from University Research Council, Grant No. 870.

Επίκουρη Καθηγήτρια: Δρ. Αλέξανδρη Λαζαρίδη



and the modes (styles) and the degree to which each mode belongs to specific handling patterns. The second dimension explores the extent to which the styles are used, which is known as the *intensity* of each style. Thomas (1976) suggested that the two dimensions may be best applied by applying the conceptual grouping as shown in Figure 1.

ROCI II ROCI III

Two instruments related to the analysis were developed: the modes "I have with colleagues" (Blake and Mouton, 1964), and ROCI. Lippitt and House (1948) and Blake and Mouton (1964) found that the "internal reliability coefficients for the five instruments fall within the low to moderate range" (1976). In the present research, internal consistency coefficients showed to measure the five modes satisfactorily, and the validity of the results is probably for all the five modes in medium range.

Following Thomas and Blauert (1976), which used a small and incomplete sample of business men for the validity and intensity of the five modes, the present research follows their generalizing results from a wider sample of business students in Greece. The students' characteristics are described in the following section.

A MEASURE OF STYLES OF HANDLING INTERPERSONAL CONFLICT¹

M. AFZALUR RAHIM

Youngstown State University

Blake and Mouton (1964) first presented a conceptual scheme for classifying the modes (styles) for handling interpersonal conflicts into five types: problem-solving, smoothing, forcing, withdrawal, and sharing. Their scheme was reinterpreted by Thomas (1976).

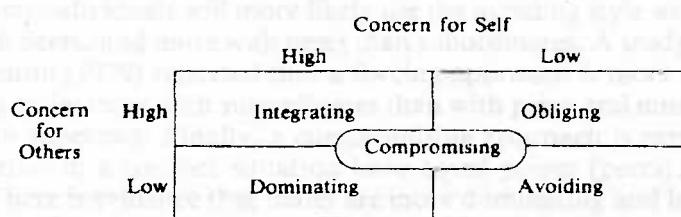
In the present research a conceptualization similar to that of Blake and Mouton and Thomas was used to differentiate styles of handling interpersonal conflict on two basic dimensions: concern for self and for others.

¹This study was supported by Youngstown State University Research Council Grant No. 372.



The first dimension explains the degree (high or low) to which a person attempts to satisfy his/her own concern. The second dimension explains the degree (high or low) to which a person wants to satisfy the concern of others (Rahim & Bonoma, 1979). A combination of the two dimensions results in five specific styles of handling interpersonal conflict as shown in Figure 1.

Figure 1
The Styles of Handling Interpersonal Conflict



Four instruments currently are available for measuring the modes. These were designed by Blake and Mouton (1964), Hall (1969), Lawrence and Lorsch (1967), and Thomas and Kilmann (1974). Thomas and Kilmann's study with 86 MBA students concluded that the "overall reliability coefficients for the four instruments fall within the low-to-moderate range" (1978, p. 1142). The Thomas-Kilmann and Hall instruments showed somewhat higher reliabilities and some degree of convergent validity for all the five modes of handling conflict.

The study by Thomas and Kilmann (1978), which used a small and non-random sample of students to test the reliability and validity of the four instruments, has several limitations. First, generalizing results from a non-random sample of college students to a more experienced, older, and much less educated general population is questionable (Robinson, Athanasion, & Head, 1969). Second, tests of the reliability and validity of an instrument require large, not small samples.

Although factor analysis probably is the most powerful method of construct validation (Kerlinger, 1973), the four instruments did not provide evidence for the factorial independence of the five scales of conflict modes. Factor analysis of Lawrence-Lorsch conflict items, for example, resulted in three instead of five factors. A study by Fry, Kidron, Osborn, and Trafton (1980) cast serious doubts on the construct validity of the Lawrence and Lorsch questionnaire.

The Study

The objective of this study was to construct factorially independent scales to measure the five styles of handling conflict, as presented in Figure 1, and to provide evidence of their reliability and validity. The factors that

affect the styles of handling conflict with superiors, subordinates, and peers have not been thoroughly studied. In this study the empirical validity of the scales were tested against measures of role status and sex.

Role Status. In superior-subordinate communication, subordinates frequently say what is acceptable rather than what they know is true. Therefore, an individual may use a more obliging style with superiors than with a subordinate or peer. Because subordinates are likely to withdraw from a conflict situation (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), it is expected that individuals will more likely use the avoiding style with superiors than with peers, and more with peers than subordinates. A study by Phillips and Cheston (1979) reported that a forcing approach is more common in handling differences with subordinates than with peers and much less common with superiors. Finally, a compromising approach is expected when both parties in a conflict situation have equal power (peers).

Sex. There is evidence that males are more dominating and less compromising than females in conflict situations (Imler, 1980; Kilmann & Thomas, 1977). Therefore sex was employed for validation purposes.

Method

Seven nonrandom samples were used to generate and select suitable items for the measurement of conflict styles. From a national sample, five factorially independent and reliable scales for conflict styles were constructed and used to test further validities of these scales against the measures of role status and sex. Also used were two convenience samples to test the scales' repeat reliability and to check whether the scales were free from social desirability and response distortion bias.

Instrument Development. The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II, Rahim, 1983a) was designed on the basis of lengthy and repeated feedback from the subjects and factor analyses of various sets of items. Each item was cast on a 5-point Likert scale (a higher value represented greater use of a conflict style). This was filled out by MBA and undergraduate students ($N = 60$) and managers ($N = 38$). After the subjects filled out the questionnaire, an item-by-item discussion was initiated by the researcher. The items that were reported to be difficult, ambiguous, or inconsistent were either replaced or revised.

The data from successive administrations of the instrument were factor analyzed (N s: students = 184, 351, 133; teachers and principals = 380; hospital management personnel = 185). After each factor analysis, the items that loaded $< .40$ and/or loaded on an uninterpretable factor were discarded or rewritten. About 105 items were considered for inclusion in the instrument. On the basis of the above procedures a final instrument was prepared, which contained 35 items, 7 items for measuring each style of handling conflict. The order of items was randomized.

The ROCI-II contains three separate forms—A, B, and C—differing only in reference to conflict with a boss, subordinate, or peer, respectively.



The ROCI-II also solicits information such as tenure, sex, functional areas, organizational level, and education.

National Sample. About an equal number of Forms A, B, and C of ROCI-II were sent to 4,000 executives randomly selected from the Penton/IPC list of 1.3 million executives. These executives represented 25 different industries. A cover letter explaining the purpose of the study accompanied the instrument. Usable responses were received from 1,219 executives, a response rate of about 31 percent.

The respondents represented top ($N = 176$), middle ($N = 501$), and lower ($N = 515$) organizational levels (excluding 27 nonrespondents), more than eight functional areas, and different levels of educational attainment, such as high school ($N = 145$), 2-year college ($N = 233$), bachelor's degree ($N = 572$), master's degree ($N = 202$), and other (including 3 nonrespondents) ($N = 67$). There were 50 female respondents. Average tenure of the top, middle, and lower level executives was more than 22, 18, and 17 years, respectively.

Analysis and Results

Construct Validity. Responses to the 35 conflict items from the national sample of 1,219 executives were factor analyzed, using principal factoring with iteration and varimax rotation. The analysis extracted eight factors with eigenvalues ≥ 1.00 (Rahim, 1979). The first five factors were consistent with a priori expectations. Retained in the final instrument were 28 items with factor loadings $\geq .40$. Factor loadings for the selected items are underlined in Table 1.

Table 1
Factor Structure Matrix for Varimax Rotated Factor Solution
 $(N = 1,219)$

Item No	Items	Factors ^a				
		IN I	AV II	DO III	OB IV	CO V
01	I try to investigate an issue with my ____ ^b to find a solution acceptable to us	.53	-.02	-.05	.01	.09
04	I try to integrate my ideas with those of my ____ to come up with a decision jointly	.55	.02	-.08	.04	.20
06	I try to work with my ____ to find solutions to a problem which satisfy our expectations	.56	.01	-.07	.08	.07
15	I exchange accurate information with my ____ to solve a problem together	.61	-.07	-.01	.10	.01
28	I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way	.58	-.12	-.00	-.06	.01
29.	I collaborate with my ____ to come up with decisions acceptable to us	.49	-.05	.04	.14	.11
35	I try to work with my ____ for a proper understanding of a problem	.60	-.02	-.01	.03	.03

^aIN = integrating; AV = avoiding; DO = dominating; OB = obliging; CO = compromising.

^bThe word boss, subordinates, or peers appeared in each blank space in Forms A, B, and C, respectively.

Table 1 (continued)

Item No.	Items	Factors ^a				
		IN I	AV II	DO III	OB IV	CO V
03.	I attempt to avoid being "put on the spot" and try to keep my conflict with my ____ ^b to myself	.05	.60	.06	.07	.12
07.	I usually avoid open discussion of my differences with my ____	-.09	.58	-.04	.03	.03
22.	I try to stay away from disagreement with my ____	-.13	.53	.00	.22	.09
23.	I avoid an encounter with my ____	-.21	.48	-.03	.25	.08
32.	I try to keep my disagreement with my ____ to myself in order to avoid hard feelings	-.05	.61	.04	.12	.03
33.	I try to avoid unpleasant exchanges with my ____	.10	.42	-.00	.16	.06
34.	I generally avoid an argument with my ____	.02	.36	-.11	.16	.08
08.	I usually hold on to my solution to a problem	-.15	.13	.32	.02	-.02
10.	I use my influence to get my ideas accepted	-.00	-.03	.64	.06	.11
11.	I use my authority to make a decision in my favor	-.12	.01	.69	.01	.02
18.	I argue my case with my ____ to show the merits of my position	.07	-.06	.33	.06	.04
24.	I use my expertise to make a decision in my favor	.00	.04	.54	.11	.01
27.	I am generally firm in pursuing my side of the issue	.12	-.06	.44	-.02	-.03
31.	I sometimes use my power to win a competitive situation	-.03	-.03	.64	-.02	.02
02.	I generally try to satisfy the needs of my ____	.19	.12	-.03	.48	.08
12.	I usually accommodate the wishes of my ____	-.02	.11	.11	.68	.18
13.	I give in to the wishes of my ____	-.13	.26	.06	.59	.09
16.	I sometimes help my ____ to make a decision in his favor	.27	.02	.21	.27	-.01
17.	I usually allow concessions to my ____	.02	.11	.07	.42	.14
25.	I often go along with the suggestions of my ____	.14	-.03	-.02	.42	-.03
30.	I try to satisfy the expectations of my ____	.14	.06	.07	.57	.02
05.	I give some to get some	.11	.02	.04	.07	.31
09.	I try to find a middle course to resolve an impasse	.06	.14	.02	.16	.59
14.	I win some and I lose some	.03	-.01	.09	.13	.18
19.	I try to play down our differences to reach a compromise	.08	.22	.06	.08	.39
20.	I usually propose a middle ground for breaking deadlocks	.07	.07	-.00	.06	.82
21.	I negotiate with my ____ so that a compromise can be reached	.14	-.03	.07	.03	.49
26.	I use "give and take" so that a compromise can be made	.14	-.04	-.00	.09	.50
Eigenvalue		4.10	3.00	2.26	1.52	1.09
Percent of variance explained		30.5	22.4	16.9	11.4	8.2
Cumulative percent of variance		30.5	52.9	69.8	81.2	89.3

^aIN = integrating; AV = avoiding; DO = dominating; OB = obliging; CO = compromising^bThe word boss, subordinates, or peers appeared in each blank space in Forms A, B, and C, respectively.

The selected factors represent the five independent dimensions of conflict styles and were named integrating, avoiding, dominating, obliging, and compromising styles, respectively. In order to test the stability of the five factors in different subsamples, the data from the first batch of 609



questionnaires, the remaining batch of 610 questionnaires, and Forms A, B, and C, were factor analyzed separately. In each of the five cases, the factor structure was very similar to the one shown in Table 1. Other orthogonal rotation methods (e.g., quartimax, equimax, and oblique) yielded five interpretable factors consistent with the factors shown in Table 1.

Five scale scores were constructed by adding item responses in a factor and dividing by the number of items. The intercorrelations among the five scales ranged between -.03 and .33 (Rahim, 1983b).

Reliability. Reliability estimates for the five scales of conflict styles and Pearson's correlations between these five scales and SD and Lie scales are shown in Table 2. Test-retest reliabilities, computed from data collected from 119 part-time MBA and undergraduate students of Youngstown State University, who filled out ROCI-II twice at an interval of one week, ranged between .60 and .83 ($p < .0001$).

Table 2
Scale Analyses

Scales of Conflict Styles	Reliability					Social Desirability	
	Test-Retest	Cronbach Alpha	Spearman-Brown Reliability	Guttman Lambda	Kristof's Unbiased Reliability	SD	Lie
Integrating	.83	.77	.73	.77	.77	.29	.14
Obliging	.81	.72	.71	.73	.72	.00	.01
Dominating	.76	.72	.71	.73	.72	-.09	-.05
Avoiding	.79	.75	.71	.76	.76	-.11	-.08
Compromising	.60	.72	.67	.73	.73	-.06	.03

Internal consistency reliability estimates were satisfactory. Coefficient alphas ranged from $\alpha = .72$ to $\alpha = .77$.

The test-retest correlations and Cronbach alpha reliabilities compare quite favorably with those of the existing instruments. The test-retest correlations for the four existing instruments range between .14 and .57 for Blake-Mouton; .41 and .66 for Hall; .33 and .63 for Lawrence-Lorsch; and .61 and .68 for Thomas-Kilmann instruments. The Cronbach alpha for Hall, Lawrence-Lorsch, and Thomas-Kilmann instruments range between .39 and .73, .37 and .59, and .43 and .71, respectively (Thomas & Kilmann, 1978).

Social Desirability Response Set. Social desirability contamination was checked using the Personal Reaction Inventory (Crowne & Marlowe, 1960) and the Lie scale from the Eysenck Personality Inventory (Eysenck & Eysenck, 1968). Data on ROCI-II and these two questionnaires were collected from part-time MBA and undergraduate students of Youngstown State University.

There was a marginal but significant positive correlation between the social desirability (SD) and integrating scales ($r = .29, p < .001, N = 264$) and between the Lie and integrating scales ($r = .14, p < .05, N = 279$). Other conflict scales did not significantly correlate with the SD and Lie scales. The correlation between the SD and Lie scales was .46 ($p < .0001, N = 249$).

If SD becomes a serious problem in the measurement of conflict styles, it may be appropriate to control SD according to the procedures suggested by Eysenck and Eysenck (1968) or Smith (1967).

Discrimination of Known Groups. An attempt was made to check whether the five scales could discriminate among the three parties involved in conflict with an organizational member (respondent): boss, subordinates, and peers. As suggested by Hull and Nie (1981), a stepwise multiple discriminant analysis was performed on the total sample. The stepwise selection criterion used was Mahalanobis distance. In addition, the canonical discriminant functions were rotated, using varimax criterion and Kaiser's normalization, to improve their interpretation (Hull & Nie, 1981).

The discriminant analysis resulted in two significant canonical discriminant functions that discriminate among the three parties. The first discriminant function ($\chi^2 = 246.00, p < .0001$) has a positive coefficient for obliging (.97) and negative coefficients for integrating (-.21) and compromising (-.52). The coefficients of dominating and avoiding are negligible. The group with a positive centroid is boss (.45), and the groups with negative centroids are subordinates (-.18) and peers (-.34). Respondents were more obliging with their bosses and integrating and compromising with their subordinates and peers.

The second discriminant function ($\chi^2 = 52.79, p < .0001$) has positive coefficients for obliging (.28), dominating (.57), and compromising (.72) and negative coefficients for integrating (-.35) and avoiding (-.28). The groups with positive centroids are boss (.28) and peers (.09), and the group with a negative centroid is subordinates (-.45). These indicate that the respondents were obliging with their bosses and integrating with their subordinates on both functions. To a lesser extent, the organizational members were compromising and dominating with their bosses and peers. The functions correctly classified about 51 percent of the respondents into the three groups.

A second discriminant analysis was performed with the five scales as independent variables and sex as a dependent variable. As there were only 50 females in the sample, 50 males were randomly selected from the remaining sample and combined with the females for the analysis. The analysis resulted in a significant canonical discriminant function ($\chi^2 = 14.79, p < .01$). The centroids of males and females were -.40 and .40, respectively, and the discriminant coefficients were .32, -.41, .82, and .56 for the integrating, obliging, avoiding, and compromising scales, respectively. The dominating scale could not discriminate between the two groups. Females were more integrating, avoiding, and compromising and less obliging than males. The function correctly classified 62 percent of the respondents into the two groups.

Concluding Remarks

ROCI-II was developed to measure five styles of handling interpersonal conflict. Factor analyses of data from a national sample of executives clearly

reflect the five a priori dimensions of conflict styles. The test-retest and internal consistency reliability coefficients for the five scales are satisfactory and compare favorably with other existing instruments. The discriminant analyses provided evidence of empirical validity of the scales. Further four of the scales are free from social desirability or response distortion bias. In future studies additional evidence of validity of the scales should be investigated. As it stands now, the scales can be used in basic research, teaching, and in the diagnosis of styles of handling interpersonal conflict among the members of an organization.

References

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 1960, 14, 349-354.
- Eysenck, H. J., & Eysenck, S. B. G. *Eysenck personality inventory*. San Diego: Educational and Industrial Testing Service, 1968.
- Fry, I. W., Kidron, A. G., Osborn, R. N., & Trafton, R. S. A constructive replication of the Lawrence and Lorsch conflict resolution methodology. *Journal of Management*, 1980, 6, 7-19.
- Hall, I. *Conflict management survey: A survey on one's characteristic reaction to and handling conflicts between himself and others*. Canoe, Texas: Telenetrics International, 1969.
- Hull, C. H., & Nie, N. H. *SPSS update 7-9*. New York: McGraw-Hill, 1981.
- Imler, J. R. The effects of occupational category, organizational level, organizational size, sex, and conflict opponent on the conflict-handling styles of hospital management personnel. Unpublished MBA thesis, Youngstown State University, 1980.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P. R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley, 1964.
- Kerlinger, F. N. *Foundations of behavioral research*. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1973.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 1977, 37, 309-325.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. *Organization and environment*. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1967.
- Phillips, E., & Cheston, R. Conflict resolution: What work? *California Management Review*, 1979, 21(4), 76-83.
- Rahim, A. Managing conflict through effective organization design: An experimental study with the MAPS design technology. *Psychological Reports*, 1979, 44, 759-764.
- Rahim, A. *Rahim organizational conflict inventory—II. Forms A, B, & C*. Palo Alto, Cal.: Consulting Psychologists Press, 1983a.
- Rahim, A. *Rahim organizational conflict inventory I & II Professional manual*. Palo Alto, Cal.: Consulting Psychologists Press, 1983b.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 1979, 44, 1323-1344.
- Robinson, J. P., Athanasiou, R., & Head, K. B. *Measures of occupational attitudes and occupational characteristics*. Ann Arbor, Mich.: ISR, University of Michigan, 1969.
- Smith, D. Correcting for social desirability response sets in opinion-attitude survey research. *Public Opinion Quarterly*, 1967, 31, 87-94.
- Thomas, K. W. Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976, 889-935.



Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. New York: XICOM, Tuxedo, 1974.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. Comparisons of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*, 1978, 42, 1139-1145.

M. Afzalur Rahim is Professor of Management at Youngstown State University.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Φτάσαμε λοιπόν στο τέλος της εργασίας και κατά συνέπεια στο τέλος του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών μας. Γράφοντας αυτές τις τελευταίες γραμμές αναλογιζόμαστε όλα όσα ζήσαμε μέσα από το πρόγραμμα και αναπολούμε ευχάριστες αναμνήσεις. Εκτός από καλύτεροι επιστήμονες, γίναμε πάνω από όλα, καλύτεροι άνθρωποι.

Πέρα από την προσωπική ικανοποίηση, ελπίζουμε τούτη εδώ η εργασία να δίδαξε τον αναγνώστη, και να τον ένταξε επιτυχημένα στον κόσμο των συγκρούσεων. Μοναδική ευχή μας υπήρξε η επίτευξη των αρχικών μας στόχων. Ελπίζουμε να τους επιτύχαμε. Εσείς που αφιερώσατε τον χρόνο σας για να διαβάσετε την εργασία μας, θα το κρίνετε.

Εμείς σας ευχαριστούμε που υπήρξατε συνοδοιπόροι στο ταξίδι μας.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Fisher Roger, Ury William, «Getting to Yes – Negotiating Agreement without Giving In», 2nd Edition, Penguin Books, USA, 1991
2. Folger P. Joseph, Poole S. Marshall, Stutman K. Randall, «Working through Conflict – Strategies for Relationships, Groups and Organizations», 3rd Edition, Addison – Wesley, USA, 1997
3. Francesco Anne Marie, Gold A. Barry, «International Organizational Behavior- Text, Readings, Cases and Skills», Prentice Hall, New Jersey, 1998
4. Fritchie D. Rennie, Leary Malcolm, «Resolving Conflicts in Organizations, A Practical Guide for Managers», Lemos & Crane, London, 1998
5. Gordon R. Judith, «Organizational Behavior, a diagnostic approach», 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999
6. Grant Wendy, «Resolving Conflicts: How to Turn Conflict into Cooperation», Element Books Limited, Shaftesbury, 1997
7. Greenberg Jerald, Baron A. Robert, «Behavior in Organizations», 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997
8. Harigopal K., «Conflict Management – Managing Interpersonal Conflict», IBH Publishing Co., New Delhi, 1998
9. Ivancevich M. John, Matteson T. Michael, «Organizational Behavior and Management», Irwin, USA, 1996
10. Jones R. Gareth, «Organizational Theory – 3rd Edition», Prentice Hall, New Jersey, 2001
11. Luthans Fred, «Organizational Behavior», 7th Edition, Mc Graw Hill, USA, 1995
12. Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, «Organizational Behavior – Managing People and Organizations», 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1995
13. Morril Calvin, «The Executive Way – Conflict Management in Corporations», The University of Chicago Press, Chicago, 1995
14. Rahim M. Afzalur, «Managing Conflict in Organizations», 3rd Edition, Quorum Books, Westport, 2001



15. Rahim M. Afzalur, «Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach», Praeger, New York, 1989
16. Rahim M. Afzalur, Blum A. Albert, «Global Perspectives on Organizational Conflict», Praeger, USA, 1994
17. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, «Διοικητική Συγκρούσεων», Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, 2002
18. G. Nikolopoulos, «Organizational Conflict: Towards an Integration of Theory and Practice», Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, 348-364.
19. G. Nikolopoulos, «Managing the Dynamics of Task Conflict: The Case of Technical Conflict», International Journal of Conflict Management, Vol. 12, No. 1, June 2001, 1-21.
20. Nikolopoulos Γεώργιος, «The Influence of Work Experience and Departmental Size on Task Conflict», International Journal of Conflict Management, Vol. 12, No. 2, 2001, 140-151.
21. Nikolopoulos Γεώργιος & T. P. Cullen Jr., «Task Stressors, Team Jacques' C, and the Case of Technical Conflict», The Institute of Personnel Conflict Study on Work Conditions 2000, International Journal of Conflict Management, Vol. 11, No. 1, 2000, 103-118.
22. Nikolopoulos Γεώργιος, «Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach», In Application of the Transaction Model to Relations with Different Conflict Stakeholders, International Journal of Conflict Management, Vol. 11, No. 2, 2000, 209-226.
23. Nikolopoulos Γεώργιος, «Adapting a Transactional Model for the Assessment and Management of Different Organizational Conflict Stakeholders», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 3, 1999, 203-224.
24. Kotter J. M. & Heskett J. L., «Culture and Conflict Management: An Integrative Framework», International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No. 4, 1998, 378-390.
25. Michaela Gómez, Gerardo Juan, Pedro José M., Roserita Moreno, «Patterns of Conflicts in Conflict Management and Resolution», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 2, 1999, 204, 5-25.



ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Antonioni David, «Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management Vol. 9, No. 4, 1998, Σελ. 336-355
2. Brewer Neil, Mitchell Patricia, Weber Nathan, «Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 1, 2002, Σελ. 78-94
3. Cobb T. Anthony, «An episodic model of power, towards an integration of theory and research», Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, Σελ. 482-493
4. DeChurch A. Leslie, Marks A. Michelle, «Maximizing The Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management», International Journal of Conflict Management Vol. 12, No. 1, 2001, Σελ. 4-22
5. Drory Amos, Ritov Ilana, «Effects of Work Experience and Opponent's Power on Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management, Vol. 8, No. 2, 1994, Σελ. 148-161
6. Friedman Raymond A., Tidd Simon T., Curall Steven C., Tsai James C., «What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress», International Journal of Conflict Management Vol. 11, No. 1, 2000, Σελ. 32-55
7. Gross A. Michael, Guerrero K. Laura, «Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles», International Journal of Conflict Management Vol. 11, No. 3, 2000, Σελ. 200-226
8. Jameson K. Jessica, «Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intra Organizational Conflict: Developing the Framework», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 3, 1999, Σελ. 268-294
9. Kozan M. Kamil, «Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework», International Journal of Conflict Management, Vol. 8, No. 4, 1997, Σελ. 338-360
10. Munduate Lourdes, Ganaza Juan, Peiro Jose M., Euwema Martin, «Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 1, 1999, Σελ. 5-24



11. Rahim M. Afzalur, «A Measure of Styles of Handing Interpersonal Conflict», Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 2, 1983, Σελ. 368-376
12. Rahim M. Afzalur, «Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?», International Journal of Conflict Management, Vol. 11, No. 1, 2000, Σελ. 9-31
13. Rahim M. Afzalur, «Towards a Theory of Managing Organizational Conflict», International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3, 2002, Σελ. 206- 235
14. Rahim M. Afzalur, Antonioni David, Psenicka Clement, «A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinate's Styles of Handling Conflict, and Job Performance», International Journal of Conflict Management, Vol. 12, No. 3, 2001, Σελ. 191-211
15. Rahim M. Afzalur, Buntzman Gabreil F., «An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 2, 1999, Σελ. 154-171
16. Rahim M. Afzalur, Psenicka Clement, «A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 4, 2002, Σελ. 302-326



ΠΗΓΕΣ INTERNET

<http://workstar.net/library/conflict.html>

<http://www.emerald-library.com/ft>

<http://www.csus.edu>

<http://www.wsu.edu>

<http://www.tack3connections.org/Journal/Articles>

<http://www.emotionalsmarts.com>

<http://www.ctu.org>

<http://unce.unr.edu>

<http://www.cnr.berkeley.edu>

<http://weblinks2.epnet.com>

<http://lists.wku.edu>



