

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΚΑΡΑΣΑΒΒΑ ΛΕΥΚΟΘΕΑ

Ηράκλειο 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ	4
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	5
2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	5
2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	6
3. ΠΗΓΕΣ ΣΥΡΟΥΣΗΣ	7
4. ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	8
4.1 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	8
4.2 ΔΙΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	9
4.3 ΕΝΔΟΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	9
4.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	9
4.5 ΕΝΔΟ-ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ (Intra-reference conflict).....	9
4.6 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ, ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΚΑΤΕΧΕΙ ΗΓΕΤΙΚΟ ΡΟΛΟ(Role-personality conflict).....	10
4.7 ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	10
4.8 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ.....	11
4.9 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ.....	11
4.10 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ.....	14
4.11 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	14
4.12 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	15
4.13 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	16
5. ΑΙΤΙΕΣ-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	18
5.1 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.....	19
5.2.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΟΡΩΝ.....	19
5.3. ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	20
5.4 ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΝΟΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	20
5.5 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	22
5.6 ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	22
5.7 Η ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	23
5.8 Η ΑΣΑΦΕΙΑ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ (ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ) ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ.....	23
5.9 ΑΣΥΜΦΩΝΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	23
5.10 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	23
5.11 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΟΥ.....	25
5.12 ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.....	25
5.13 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΚΕΝΤΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	25
5.14 ΔΟΜΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	26
5.15 Ο ΦΟΒΟΣ.....	26
5.16 Η ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	26
5.17 Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ.....	26
5.18 Η ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	26

6. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΩΣ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	26
7. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ (ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ)	27
7.1 ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ.....	28
7.2 ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ.....	28
7.3 ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ.....	29
7.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	29
8. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ) ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ) ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ	29
9. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	31
10. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	32
10.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	32
10.2 ΑΙΜΑΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	32
11. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	34
12. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	35
13. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	36
13.1 ΑΠΟΦΥΓΗ Ή ΑΓΝΟΗΣΗ.....	38
13.2 Η ΘΕΛΗΜΕΝΗ ΑΓΝΟΙΑ.....	39
13.3 ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ.....	39
13.4 ΠΛΗΡΗΣ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ.....	40
13.5 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ Ή ΒΟΗΘΕΙΑΣ.....	41
13.6 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	41
13.7 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	41
13.8 ΣΥΓΚΑΛΥΨΗ.....	41
13.9 ΕΠΙΒΟΛΗ Ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	42
13.10 ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ (compromising).....	43
13.11 ΜΕΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ.....	44
13.12 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ RAHIM.....	45
13.13 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ (integration).....	46
13.14 ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ (obliging).....	46
13.15 ΕΠΙΒΟΛΗ (dominating).....	46
13.16 ΑΠΟΦΥΓΗ (avoiding).....	46
13.17 ΧΡΗΣΗ ΒΙΑΣ.....	46
13.18 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΡΙΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ.....	47
13.19 ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	48
13.20 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	48
13.21 ΘΕΣΠΙΣΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	48
13.22 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....	49
14. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ	50
15. ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	50
16. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	52
Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	53
Γ. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ.....	55

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται το αντικείμενο και οι στόχοι της εργασίας και περιγράφεται συνοπτικά όλη η διπλωματική εργασία.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο της την μελέτη των συγκρούσεων στο χώρο των οικονομικών οργανώσεων. Στο πλαίσιο του θέματος αυτού θα μελετηθούν η έννοια, οι παράγοντες και οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων μέσα με μια οργάνωση. Η εργασία αυτή διαπιστώνει τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα της σύγκρουσης μέσα σε έναν οργανισμό.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κος Ιωάννης Β. Αντωνάκη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε δίνοντας μου τη δυνατότητα να εκπονήσω την πτυχιακή μου εργασία στον επιστημονικό τομέα που επιθυμούσα. Επίσης, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για τη διάθεση του να με βοηθήσει και να μου λύσει οποιαδήποτε απορία οποιαδήποτε στιγμή το χρειαζόμουν.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους φίλους μου, οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν όλο αυτό τον καιρό. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για την ηθική και οικονομική συμπαράσταση όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σ' αυτή τη διπλωματική εργασία περιλαμβάνει 15 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη εισαγωγή για τις συγκρούσεις στους οργανισμούς. Ακολουθεί η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου της σύγκρουσης και του οργανισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι πηγές της σύγκρουσης, σε ποιες σχέσεις δηλαδή εμφανίζεται η σύγκρουση. Στη συνέχεια προσεγγίζονται οι μορφές, που μπορεί να πάρει μια σύγκρουση. Έμφαση δίνετε στην αναζήτηση των παραγόντων που συμβάλουν στη δημιουργία που είτε έχουν αρνητικές, είτε έχουν θετικές επιπτώσεις για μία επιχείρηση. Έπειτα προσπαθούμε να βρούμε τρόπους που μπορεί να καταπολεμηθούν οι συγκρούσεις μέσα στον χώρο των οργανώσεων. Ακόμη στο τελευταίο κεφάλαιο συγκρίνουμε όλα τα αποτελέσματα του θεωρητικού μέρους και βγάζουμε συμπεράσματα για το αν είναι μια σύγκρουση αποτελεσματική για μια επιχείρηση.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλες οι συγκρούσεις είναι πεδία αγώνων για την απόκτηση δύναμης από τα άτομα. Η τάση για δύναμη, για επιτυχία, είναι έμφυτη σε πολλούς ανθρώπους, αλλά παράλληλα καλλιεργείται και από το περιβάλλον στο οποίο ζούμε. Παρά την εμπειρική γνώμη που αρκετοί άνθρωποι έχουν σχετικά με τη διαδικασία για την απόκτηση δύναμης (και εξουσίας) μέσα σε μια επιχείρηση, υπάρχει λίγη συστηματική γνώση για αυτό το θέμα. Το παλαιότερο σχετικό εγχειρίδιο είναι «Ο Ηγεμόνας» του Μακιαβέλι, που γράφτηκε περίπου πριν 500 χρόνια, η πρόσθετη αναφορά εδώ είναι για να επισημάνουμε ότι η τάση για απόκτηση

δύναμης είναι ένας σημαντικός παράγοντας που πυροδοτεί διάφορες συγκρούσεις μέσα σε μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Thompson L.-Behfar K. (2008) το ενδιαφέρον και στον τομέα των συγκρούσεων εστιάζεται στον χώρο των οργανώσεων, δηλαδή στις οργανωσιακές συγκρούσεις.

Η προϊστορική περίοδος, πριν αρχίσουν οι άνθρωποι να τηρούν γραπτά αρχεία των διαφόρων γεγονότων, χαρακτηριζόταν, κατά πάσα πιθανότητα, από πολλές συγκρούσεις ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Η κύρια αιτία αυτών των συγκρούσεων, όπως αποκαλύπτεται από τη μελέτη των αρχαίων γλωσσών, φαίνεται να ήταν ο ανταγωνισμός για την εξασφάλιση τροφής. Ανεξάρτητα από τις ρίζες των συγκρούσεων, αυτό το φαινόμενο είναι τόσο παλιό όσο και η ίδια η ανθρωπότητα. Επομένως, είναι φυσιολογικά να υπάρχουν συγκρούσεις στις σύγχρονες κοινωνίες και στις επιχειρήσεις. Πρόσφατα εγχειρίδια του μάνατζμεντ συνδέουν την επιτυχία με τη στρατηγική ορισμένων ιστορικών ηγεμόνων όπως ο Αττίλας, οι στρατηγοί Πάτον και Γκραντ και ο ηγεμόνας των Μογγόλων Τζενγκις Χαν.

Κάθε συνολική και συλλογική δράση δεν μπορεί να λειτουργεί χωρίς μεγάλες ή μικρές σε ένταση συγκρούσεις, οι οποίες είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής φιλοσοφίας των μερών και της διαφορετικότητας των ενδιαφερόντων και στόχων των επιπέδων της Διοίκησης.

Οι οργανισμοί και τα άτομα έρχονται σε σύγκρουση, γιατί η συμπεριφορά μιας ομάδας εντάσσεται σε ορισμένα αποδεκτά όρια και οι οργανισμοί αναπτύσσουν ξεχωριστή νοοτροπία. Τα άτομα που δε συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας ή με τις αξίες στις οποίες βασίζεται η νοοτροπία της επιχείρησης θα έρθουν σε σύγκρουση με την ομάδα ή με ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα σ' ένα οργανισμό είναι πολλές και ποικίλες. Ο μάνατζερ επιφορτισμένος με την ευθύνη του προγραμματισμού και οργάνωσης της επιχείρησης, πρέπει να αναγνωρίζει αυτές τις συγκρούσεις, να μπορεί να αντιλαμβάνεται της δυνατότητες διευθέτησης των συγκρίσεων και ακόμα να προβλέπει αν οι συγκρούσεις αυτές θα συμβάλουν στην πρόοδο ή να δημιουργήσουν προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού.

Σύγκρουση προκαλείται από όλα τα είδη των αντιθέσεων ή των διαφωνιών μεταξύ ατόμων ή ομάδων πάνω σε διάφορα θέματα. Συγκρούσεις γίνονται καθημερινά στον οργανισμό και οι μάνατζερ σπαταλούν το 20% περίπου του χρόνου για τη διευθέτησή τους (Μύρων Μ. Ζαβάνος, 202, σελ. 364).

Παρακάτω θα εξετάσουμε την έννοια της σύγκρουσης, τις πηγές των συγκρούσεων, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, τους τρόπους διευθέτησης των συγκρούσεων και τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

2.ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

2.1ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο της κοινωνικής οργάνωσης, σύμφωνα με τον ορισμό του L. Coser (ο.π. στο: Τάτσης Ν. 1991 σελ. 130), ο οποίος ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την ανάλυση των λειτουργιών της κοινωνικής σύγκρουσης, «σύγκρουση είναι η διαπάλη γύρω από τις αξίες ή τις αξιώσεις ως προς τις θέσεις, τη δύναμη και τους ανεπαρκείς πόρους

ή μέσα ζωής, κατά την οποία η επιδίωξη των συγκρουόμενων μερών δεν είναι μόνο να κερδίσουν τον επιθυμητό στόχο αλλά επίσης να εξουδετερώσουν τους αντίπαλους τους».

Σύμφωνα με την διατύπωση του Χυτήρη Λ. (2001 σελ. 215-216), η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο(με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών ή μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων μέσα σε έναν οργανισμό σχετικά με τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των στόχων του.

Ο Kriesburg L. (1973) ορίζει τις συγκρούσεις σαν μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Ο Deutch M. (1973) αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται, ότι η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας.

Πιο χρήσιμος και ολοκληρωμένος φαίνεται ο ορισμός του Pondy L.(1967), που τονίζει ότι οι συγκρούσεις είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω συνθήκες. Είναι φυσικά μια κοινωνική διαδικασία που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ή ομάδων.

Όταν μιλάμε για σύγκρουση αναφερόμαστε σε μια αντιλαμβανόμενη διαφορά απόψεων, η οποία οδηγεί σε κάποιας μορφής ανάμιξη μιας οργανωτικής ομάδας στις δραστηριότητες της άλλης ή σε κάποιας μορφής αντίθεση μεταξύ των οργανωτικών μονάδων. Το αν οι προαναφερθείσες διαφορές είναι πραγματικές ή όχι δεν έχει σημασία. Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν διαφορές, τότε όντως υφίσταται μια κατάσταση σύγκρουσης.

Σύγκρουση είναι μια διαδικασία που αρχίζει εάν το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι ένα άλλο μέρος έχει παρακωλύει, ή ετοιμάζεται να παρακωλύσει, μια υπόθεση που επιδιώκει το πρώτο μέρος(Thomas, 1976).Επιπλέον, ο Miner (1978) τονίζει ότι η σύγκρουση έχει την αφετηρία της στις διαφορές στόχων, συμφερόντων, προσπαθειών, προσέγγισης, χρονισμού, στάσης και ούτω καθεξής. Σε μεγάλο βαθμό αναγνωρίζεται ενσυνείδητα από τους εμπλεκόμενους και παράγεται σκόπιμα. Ο Evan (1965) αναφέρει ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Ορισμένες φορές μάλιστα, είναι και επιθυμητή, διότι μπορεί να αποτελεί ένδειξη ότι οργανισμός αποτελείται από έξυπνους ανθρώπους που νοιάζονται πραγματικά για δημιουργικές αποδόσεις.

2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο οργανισμός ή η οργάνωση αποτελείται από ένα σύνολο υποσυστημάτων, τα οποία λειτουργούν όχι μόνο αρμονικά στο εσωτερικό τους, αλλά και σε συνεργασία μεταξύ τους. Ο όρος έχει ληφθεί από την βιολογία και τονίζει ότι ακριβώς και στον ανθρώπινο οργανισμό υπάρχουν και λειτουργούν αρμονικά διάφορα υποσυστήματα (μυϊκό, κυκλοφορικό κτλ.), έτσι και άλλους Οργανισμούς με διαφορετικό αντικείμενο δράσης, η αρμονική λειτουργία και συνεργασία των διαφόρων υποσυστημάτων τους (τμημάτων, όπως η διεύθυνση, το Λογιστήριο, η Παραγωγή, οι Διανομές κτλ.) είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση τους.

Ο όρος «οικονομική Οργάνωση ή Οργανισμός» σημαίνει καταρχάς ένα σύμπλεγμα θεσμών, μηχανισμών, αλλά και σχέσεων διάφορων επιπέδων και ελέγχου, με βάση τις αρχές των οποίων μια Επιχείρηση ή άλλος Οργανισμός οικονομικού χαρακτήρα χρησιμοποιεί και διαχειρίζεται τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους της, προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους. Η οικονομική οργάνωση λειτουργεί εντός ενός οικονομικού συστήματος, το οποίο αποτελεί το συνολικό ιστό της οικονομικής διάρθρωσης και του οποίου η λειτουργία ρυθμίζεται από το σύνολο των οικονομικών και άλλων θεσμών.

Η σπουδαιότητα στη χρήση και των δύο ορών, τόσο της οικονομικής Οργάνωσης όσο και του Οικονομικού συστήματος, έγκειται στη διαμόρφωση σειράς θεσμικών ρυθμίσεων, πλαισίων και κανόνων, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις και να διαμορφωθούν προτεραιότητες δράσης από τα άτομα που δραστηριοποιούνται σε άλλους χώρους. Οι δραστηριότητες αυτές αποβλέπουν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων σχέσεων μεταξύ τους, με βάση την επίτευξη της οικονομικής αρχής της αριστοποίησης και του ατομικού ορθολογισμού. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα συναλλασσόμενα μέρη κινούνται και αποσκοπούν στην επίτευξη του **άριστου αποτελέσματος για τα ίδια** με την οικονομικότερη(ελάχιστη) χρήση των υπό **στενότητα** ευρισκόμενων πόρων.

Θεωρούμε ότι ο Οργανισμός, η Επιχείρηση, το οικονομικό σύστημα κτλ. αποτελούν υποσυστήματα του συνόλου της Οργάνωσης της Κοινωνίας, δηλ. της Κοινωνικής Οργάνωσης, από την οποία διαφοροποιούνται μόνο όσον αφορά τους λειτουργικούς τους ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί διαμορφώνονται και διαφοροποιούνται ανάλογα με την χρονική συνισταμένη, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα και περιεχόμενο. Συνισταμένες είναι οι οικονομικοί θεσμοί, οι οικονομικές στοχεύσεις, οι κλίμακες οικονομικών αξιών κτλ. Το πεδίο δράσης των διαφόρων Οργανισμών είναι ευρύ και αναφέρεται:

- Στο κοινωνικό επίπεδο με τους κοινωνικούς Οργανισμούς όπως είναι η Κοινότητα, το Δημαρχείο, ο Σύλλογος και η Ομάδα.
- Στο πολιτικό πεδίο, όπου λειτουργούν διάφοροι σχηματισμοί όπως είναι τα κόμματα, Ο.Η.Ε. ,NATO και Ε.Ε.
- Στο συνδικαλιστικό πεδίο με τις εργατικές ενώσεις και τα συνδικάτα όπως είναι Γ.Σ.Ε.Ε .ΚΑΙ Α.Δ.Ε.Δ.Υ.
- Στο οικονομικό πεδίο με τους Οικονομικούς Οργανισμούς και της Επιχειρήσεις όπως είναι το Ο.Ο.Σ.Α., F.A.O. και Ο.Λ.Θ.
- Στο πολιτικό πεδίο με τις διάφορες πολιτικές Οργανώσεις και Συλλόγους.

3. ΠΗΓΕΣ ΣΥΡΟΥΣΗΣ

Στις οργανώσεις οι συνήθεις πηγές η σύγκρουσης βρίσκονται στις σχέσεις μεταξύ:

- Στελεχών
- Προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Συναδέλφων.
- Τμημάτων.
- Συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης.
- Οργανώσεων.
- Του ίδιου του ατόμου με τον εαυτό του.

Όλα τα παραπάνω άτομα που έχουν αναφερθεί πιστεύουν ότι έχουν αλληλοσυγκρουόμενα και ασυμβίβαστα συμφέροντα.

4. ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Κάθε άτομο που ασκεί κάποιο ρόλο μέσα σε μια ομάδα περιμένει και από όλα τα μέλη της, προϊσταμένους, συναδέλφους, να συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς ή ο «αναμενόμενος ρόλος» του ατόμου μέσα στην ομάδα μπορεί να καθοριστεί από κάποιο αριθμός στοιχείων, όπως η περιγραφή της εργασίας, ο τίτλος της θέσης ή άλλες ανάγκες και σκοποί του οργανισμού.

Εκτός από τη μορφή του ρόλου που θεωρείται από τη σκοπιά του περιβάλλοντος του ατόμου, το οποίο ασκεί κάποιο ρόλο και καλείται «αναμενόμενος», υπάρχει η μορφή του ρόλου που καθορίζεται από τις πεποιθήσεις του ίδιου του ατόμου το οποίο ισχύει αυτόν το ρόλο. Είναι ο ατομικός «ρόλος», που σε ορισμένες περιπτώσεις συμπίπτει με τον «αναμενόμενο», άλλοτε όμως διαφέρει. Και μια τρίτη μορφή είναι ο «θεσπισμένος» ρόλος, που προϋποθέτει για την άσκηση καθενός ρόλου τη μορφή εκείνης της συμπεριφοράς την οποία η κοινωνία, οι νόμοι και οι θεσμοί έχουν θεσπίσει. Αποτελεί δηλαδή η τρίτη αυτή μορφή τον τρόπο με τον οποίο το κάθε μέλος της ομάδας πρέπει πραγματικά να συμπεριφέρονται. Στο βαθμό στον οποίο υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τριών αυτών μορφών ρόλων, η πιθανότητα να προκύψουν συγκρούσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση αυξάνουν.

Ο Bailey αναγνωρίζει τρεις τύπους συγκρούσεων, α) αντιθέσεις υφισταμένων - μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας, τους οποίους αυτός ελέγχει, β) αντιθέσεις προϊσταμένων, γ) παράλληλες αντιθέσεις- μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μια ομάδας με την οποία ο διευθυντής έχει ίση εξουσία (Szilagyi A. and Wallace M., 1980).

Στην παραπάνω θέση προϋποθέτει ότι το άτομο δέχεται την καθοδήγηση ή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας μόνο πηγής. Αυτό όμως απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα άτομα απαντούν ή πρέπει να απαντούν στις προσδοκίες πολλαπλών ρόλων, γιατί κατέχουν πολλαπλούς ρόλους μέσα στον οργανισμό.

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

Μια σύγκρουση προφανώς υπάρχει μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, που μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, τμήματα, κλάδοι επιχείρησης, εταιρείες, πολιτικά κόμματα ή και ολόκληρα έθνη. Οι συγκρούσεις μεταξύ δύο μερών μπορούν να έχουν τις εξής μορφές:

4.1 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η **διαπροσωπική σύγκρουση** που αποτελείται μεταξύ προσώπων του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου. Αυτές οι συγκρούσεις εντοπίζονται, κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις και περιλαμβάνουν τις διαφωνίες που αναφέρονται σε διάφορα θέματα π.χ. πολιτικές, πρακτικές σχέδια κ.ά. και τις διάφορες αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις π.χ. φθόνος, μίσος, δυσπιστία και φόβος, εκθρόνηση και αντιζηλία.

Ειδικότερα αυτό το είδος της σύγκρουσης είναι πιθανό να προέρχεται από:

- Την ύπαρξη ιεραρχικής δομής.
- Την έμφαση που το κάθε τμήμα δίνει στη δική του εργασία.

- Τους διαφορετικούς στόχους των διαφόρων τμημάτων, τις διαφορετικές αντίληψης των μελών.
- Την τάση για απόκτηση δύναμης.
- Την διεκδίκηση από περιορισμένους πόρους.
- Την ασάφεια σε ρόλους και εργασιακά αντικείμενα.

4.2 ΔΙΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η **διομαδική σύγκρουση**, που συντελείται μεταξύ σύνολο ατόμων ή ομάδων. Όπως συμβαίνει με τις συγκρούσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή μεταξύ του συλλόγου των εργαζομένων και της διοίκησης. Πιθανοί λόγοι αυτών των συγκρούσεων είναι οι αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων και στόχων. Όταν για παράδειγμα η επίτευξη των στόχων μιας ομάδας είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων κάποιας άλλης. Η ανισοκατανομή των διαθέσιμων πόρων και οι διαφορές των αλληλοεξαρτώμενων ομάδων ως προς την κουλτούρα τους και των δυνατοτήτων τους.

4.3 ΕΝΔΟΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η **ενδοπροσωπική σύγκρουση ή προσωπική σύγκρουση**, δηλαδή η σύγκρουση του ατόμου με τον ίδιο του τον εαυτό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τέτοιας σύγκρουσης είναι η σύγκρουση καθήκοντος και γενικά σύγκρουση ρόλων. Τέτοιου είδους συγκρούσεις, στο πλαίσιο της επιχείρησης μπορεί να οφείλονται σε υπερφόρτωση του ατόμου εξαιτίας κάποιου ρόλου (role overload) ή σε αναντιστοιχία και δυσαρμονία προσώπου και ρόλου (person-role incompatibility).

4.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Συμφώνα με τον γερμανό Φιλόσοφο και Κοινωνιολόγο Zimmel G, μια άλλη κατηγοριοποίηση η σύγκρουση διακρίνεται σε **εσωτερική και εξωτερική**.

Η εσωτερική σύγκρουση εμφανίζεται στο εσωτερικό της οργάνωσης δηλαδή μεταξύ των υποσυστημάτων της επιχείρησης όπως είναι τα τμήματα της ή και άλλες ομάδες μέσα στην επιχείρηση(P.J. Montana και B.H. Charnov, σελ 396-400).

Εξωτερική αναφέρεται στη σύγκρουση της οργάνωσης με μεμονωμένα άτομα ή κοινωνικά σύνολα και ομάδες, που δραστηριοποιούνται εκτός του εσωτερικού της περιβάλλοντος όπως παραδείγματος χάρη οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.

4.5 ΕΝΔΟ-ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ (Intra-reference conflict)

Αυτός ο τύπος σύγκρουσης συμβαίνει, όταν υπάρχουν συστηματικές διαφορές μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα, όταν δηλαδή ένα άτομο βάλλεται από διασταυρούμενα πυρά. Σχετικό παράδειγμα στην κατηγορία αυτή είναι, ότι τα μισά άτομα του συλλόγου των καθηγητών απεργούν, ενώ ο διευθυντής και οι υπόλοιποι καθηγητές καταβάλουν προσπάθειες για να μη σταματήσει η λειτουργία του σχολείου. Μια από καλύτερες διατυπώσεις του Moyer D.(1955).

Ο τέταρτος και ο τελικός τύπος των συγκρούσεων που εξετάζεται είναι ο τύπος των συγκρούσεων, ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο.

4.6 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ, ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΚΑΤΕΧΕΙ ΗΓΕΤΙΚΟ ΡΟΛΟ(Role-personality conflict)

Μια σημαντική πηγή συγκρίσεων προέρχεται από τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις βασικές ανάγκες του ατόμου και των απαιτήσεων που έχει από αυτό οργανισμός ως διευθυντής. Αναμφιβόλως, κάθε διευθυντής μπορεί να παραθέσει πολλές περιπτώσεις αυτού του τύπου των αντιθέσεων. Για παράδειγμα, αυτός ως άτομο είναι ενδεχόμενο να απεχθάνεται να μιλά σε ομάδες, ενώ ο διευθυντής οφείλει να το κάνει.

4.7 ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι μονόπλευρες συγκρούσεις σχετίζονται με δύο αντίθετες απόψεις που μπορεί να έχει το ίδιο το άτομο, αναφέραμε είδη το σύστημα αξιών ενός στελέχους. Αυτό το σύστημα ενδέχεται να έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες του οργανισμού : για παράδειγμα ένα στέλεχος μπορεί να πιστεύει στο «τίμιο παιχνίδι», αλλά η εταιρεία να υποστηρίζει ότι «όλα επιτρέπονται στην αγάπη, στον πόλεμο, και στις επιχειρήσεις».

Τα άτομα που εμπλέκονται σε καταστάσεις, στις οποίες οι αξίες τους συγκρούονται με τις προσδοκίες του οργανισμού ή όταν η ηθική τους διαφέρει ριζικά από τις αξίες που έχουν υιοθετήσει από την εταιρεία, μπορεί να βιώσουν εσωτερικές συγκρούσεις, οι οποίες ενδέχεται να προσλάβουν επικίνδυνες διαστάσεις. Παράδειγμα ασθενειών ή προβλημάτων που έχουν συσχετιστεί με προσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι έλκη, αϋπνίες, υπέρταση, έλλειψη προσοχής, αυξημένος ρυθμός ατυχημάτων και οικογενειακή ένταση. Ο οργανισμός μπορεί να μην ενδιαφέρει για το άτομο που βρίσκεται σε σύγκρουση με τον εαυτό του, επειδή πιστεύει ότι ο εργαζόμενος οφείλει να «ακολουθεί το πρόγραμμα»: ή θα συμβιβαστεί με τις προσδοκίες του οργανισμού ή θα φύγει.

Μονόπλευρη σύγκρουση ενδέχεται επίσης να προκύψει στις περιπτώσεις που υπάρχουν δύο τρόποι επίτευξης ενός στόχου του οργανισμού και το άτομο δεν μπορεί να αποφασίσει ποιον από τους δύο να επιλέξει. Σ αυτή την περίπτωση, οι δύο τρόποι μπορεί να είναι αντιφατικοί για το στέλεχος που πρέπει να κάνει την επιλογή και να απαιτείται και μια τρίτη γνώμη, λόγου χάρι από ένα ανώτερο στέλεχος, για την επίλυση της σύγκρουσης.

Άλλη περίπτωση μονόπλευρης σύγκρουσης μπορεί να αφορά ένα άτομο που έχει δύο επιλογές δράσης, οι οποίες είναι εξίσου κακές. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένα στέλεχος έχει τις εξής επιλογές : α) να συνεχίσει τη λειτουργία μιας επιχείρησης που παρουσιάζει ζημιές, ή β) να θεωρήσει ότι η επιχείρηση έχει χρεοκοπήσει. Επειδή καμία από τις δύο ενέργειες δεν είναι ευνοϊκή, ο ιδιοκτήτης της αποτυχημένης επιχείρησης μπορεί να δυσκολευτεί πολύ στην επιλογή μιας από αυτές. Σε αυτό το παράδειγμα, κάποιος δυσαρεστημένος πιστωτής μπορεί να εξαναγκάσει την εταιρεία να προχωρήσει σε μη ηθελημένη χρεοκοπία για να επιλυθεί η σύγκρουση.

Οι συγκρούσεις, ιδιαίτερα οι μονόπλευρες, θεωρούνται καταστροφικές λόγω του ότι απορροφούν τον περιορισμένο χρόνο και την περισσότερη ενέργεια ενός στελέχους. Επίσης, ενδέχεται να επηρεάζουν την ομαλή ροή και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Τελικά, η επιθυμία αποφυγής των συγκρούσεων μπορεί να οδηγεί στη λήψη μη αμφιλεγόμενων αποφάσεων, οι οποίες «ανήκουν» στα αποδεκτά όρια της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να παραδεχτούμε ότι οι συγκρούσεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε καινοτόμες λύσεις ενός προβλήματος και, επομένως, να είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό. Τα άτομα που βρίσκονται σε μονόπλευρη σύγκρουση μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα δημιουργικά κατά την εξεύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης που συμβιβάζει αποτελεσματικά

τους δύο αντίθετους τρόπους ενέργειας. Συνήθως, μια έντονη διαφωνία οδηγεί σε κριτική και έλεγχο των απόψεων, με συνέπεια να προκύπτει κάποια καλύτερη λύση. Η ανάγκη εξεύρεσης συμβιβαστικής λύσης στις περιπτώσεις των πολύπλευρων συγκρούσεων μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες ανάμεσα σε άτομα, αλλά ενδέχεται να οδηγήσει στην εφαρμογή νέων λύσεων, που σε άλλη κατάσταση θα αγνοούνταν από όλες τις πλευρές. Η συναισθηματική ταραχή των στελεχών που βρίσκονται σε προσωπική σύγκρουση αντισταθμίζεται από την εφαρμογή καλύτερων λύσεων και διοικητικών ενεργειών.

4.8 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων συμβαίνει συχνά μέσα στον οργανισμό. Η σύγκρουση αυτή λαμβάνει χώρα στην περίπτωση κατά την οποία τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι έχουν ασύμβατους μεταξύ τους στόχους ή προσδοκίες.

Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί, κατά βάση, ως σύνολο ατόμων. Δεν είναι, λοιπόν, παράξενο που η βασικότερη μορφή σύγκρουσης είναι μεταξύ ατόμων. Κατά παράδοση, οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων θεωρούνται αποτέλεσμα προσωπικών διαφορών. Αυτή η άποψη έχει κάποια λογική και ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων ήταν η απόλυση ή η μετάθεση του πιο χαμηλόβαθμου ή του λιγότερου χρήσιμου ατόμου. Ωστόσο, μια πιο σύγχρονη άποψη σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό θεωρεί αυτές οι διαφορές είναι προϊόν των ρόλων που έχουν αναλάβει τα άτομα στην οργάνωση και δεν σχετίζονται με τις προσωπικότητές τους. Δηλαδή, τα άτομα, καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς ρόλους τους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους λόγω του ότι συναγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων της οργάνωσης. Έτσι, ο διευθυντής του τμήματος μάρκετινγκ και ο αντιπρόεδρος του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να έχουν εξαιρετικές προσωπικές σχέσεις, αλλά να έρχονται σε έντονη σύγκρουση όταν απαιτούν περισσότερους πόρους για τα τμήματά τους. Όσο έγκυρη και λογική και αν φαίνεται αυτή η αντίληψη, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με εκτιμήσεις, περισσότερες από τις μισές αποχωρήσεις στελεχών δεν οφείλονται στην κακή απόδοση των εργαζομένων αλλά σε προσωπικές συγκρούσεις.

4.9 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ

Η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων είναι επίσης συνηθισμένη στους οργανισμούς. Είναι η σύγκρουση που λαμβάνει χώρα, όταν οι ομάδες έχουν διαφορές στους στόχους, στο είδος των πληροφοριών που συγκεντρώνουν.

Η πρώτη άμεση και βασική εμπειρία την οποία αποκτά το άτομο, που εισέρχεται για πρώτη φορά στο εργασιακό περιβάλλον, είναι η εμπειρία από την ένταξη του σε μια εργασιακή ομάδα και την επαφή του με τους συναδέλφους του. Η επίδραση που ασκούν οι ομάδες στα άτομα και ο ρόλος που διαδραματίζουν μέσα στην επιχείρηση έχουν αποτελέσει θέμα προβληματισμού και συζητήσεων σε επαγγελματικό και επιστημονικό επίπεδο, αλλά και αντικείμενο εκτεταμένης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Η **ομάδα** μπορεί να οριστεί ως δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία έχουν μια αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους και στα οποία βρίσκονται μαζί για την επίτευξη ορισμένων σκοπών. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η *συνοχή* που διέπει τα μέλη. Η συνοχή αυτή άλλοτε είναι «εξωτερική», δηλαδή εξωτερικά επιβαλλόμενη και άλλοτε «εσωτερική» με πλήρη συνείδηση των μελών της ότι αποτελούν την ομάδα και ότι συμμετέχουν σ' αυτήν. Παραδείγματα ομάδων, σε ευρύτερο κοινωνικό επίπεδο, είναι η οικογένεια, η πολιτεία, οι επαγγελματικές οργανώσεις, η παρέα και βεβαίως η εργασιακή ομάδα που μας ενδιαφέρει εδώ.

Οι εργασιακές ομάδες είναι **τυπικές** ή **άτυπες**. **Τυπική** είναι η ομάδα που προσδιορίζεται από την Οργανωσιακή δομή και έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει κάποιο έργο. Χαρακτηριστική περίπτωση τυπικής ομάδας είναι η **επιτροπή**, η οποία υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, δηλαδή είναι αυτή που συγκροτήθηκε σκόπιμα. Οι τυπική ομάδα απαιτείται να είναι ευέλικτη και να παρέχει τη δυνατότητα στις ατομικές αποδόσεις να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Επίσης, απεικονίζεται με τα οργανογράμματα τα οποία είναι διαγράμματα των θέσεων και δείχνουν πως είναι οργανωμένη μια επιχείρηση. Οι **άτυπες** ομάδες δεν είναι δομημένες, ούτε οργανωτικά καθορισμένες. Αποτελούν φυσιολογικούς σχηματισμούς ατόμων, που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον για την ικανοποίηση των αναγκών για κοινωνική επαφή που έχουν τα άτομα, δημιουργούνται αυθόρμητα καθώς οι άνθρωποι συναναστρέφονται ο ένας τον άλλο. Μπορεί να είναι φιλικές ομάδες και ομάδες κοινού ενδιαφέροντος.

Πέρα όμως από το διαχωρισμό των εργασιακών ομάδων σε τυπικές και άτυπες είναι δυνατόν να διακριθούν και σε άλλες κατηγορίες, με βάση διάφορα κριτήρια. Ενδεικτικά μόνο αναφέρουμε ότι, μεταξύ άλλων, υπάρχουν: *οι οριζόντιες, κάθετες και μικτές ομάδες* (ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκονται τα συμμετέχοντα άτομα) *Οι ομάδες παραγωγής, λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού* (ανάλογα με το σκοπό και το καθήκον που έχουν), για τις οποίες συνήθεις ονομασίες είναι «ομάδες έργου» ή «ομάδες δράσης» (task groups).

Η μικροσκοπική θεώρηση των επιχειρήσεων, υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός αποτελείται από πολλές διαφορετικές ομάδες. Η σύγκρουση μεταξύ αυτών των ομάδων είναι αναπόφευκτη επειδή: α) οι ομάδες συναγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων και β) υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι διοίκησης για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων ενός οργανισμού. Τα συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια για την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας σε ένα τμήμα μπορεί να ποικίλουν και, επομένως, ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και διαφορετικά πλαίσια προγραμματισμού. Ας πάρουμε για παράδειγμα έναν διευθυντή μάρκετινγκ και έναν αντιπρόσωπο έρευνας και ανάπτυξης. Ο διευθυντής αγωνίζεται να πετύχει τη μέγιστη ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ σε ένα καταναλωτικό περιβάλλον που μεταβάλλεται με ταχύτατο ρυθμό. Σε αυτή την περίπτωση, ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων έχουν σαφώς βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα. Αντίθετα, ο αντιπρόεδρος έρευνας και ανάπτυξης είναι υποχρεωμένος να καθορίσει πολύ πιο μακροπρόθεσμο πλαίσιο εργασίας. Αυτό συμβαίνει επειδή οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και περιλαμβάνουν κεφαλαιουχικές δαπάνες για αγορά ακριβού εξοπλισμού. Αυτός ο εξοπλισμός θα χρησιμοποιηθεί για γενικές και ειδικές έρευνας προϊόντων μεγάλης διάρκειας, μέχρι αυτά τα προϊόντα να είναι κατάλληλα για την αγορά-αν γίνει κάποτε αυτό. Η σύγκρουση ανάμεσα στις παραπάνω διευθύνσεις είναι αναπόφευκτη, λόγω του ότι συναγωνίζονται για την χρηματοδότηση των εργασιών τους και έχουν εντελώς διαφορετικές απόψεις σχετικά με την χρήση των πόρων.

Επίσης, διαφορετικές ομάδες της οργάνωσης μπορεί να εφαρμόζουν διαφορετικούς τρόπους διεύθυνσης, εξαιτίας της φύσης των εργασιών. Για παράδειγμα, η διοίκηση του λογιστηρίου διαφέρει από τη διοίκηση της εμπορικής διεύθυνσης. Οι διαφορές ως προς την πολιτική και τις μεθόδους διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού, λόγω του ότι οι υπάλληλοι συγκρίνουν τις εργασίες τους και τον τρόπο διοίκησης και ανταμοιβής από τον οργανισμό.

Όσον αναφορά τις συγκρούσεις μέσα στην ομάδα χρήσιμο είναι, νομίζουμε, να αναφέρουμε εδώ το βιβλίο των Kehwyn Smith και David Berg, «Παραδοξότητες της Ζωής στην Ομάδα», το οποίο προτείνει ένα νέο τρόπο κατανόησης των συγκρούσεων εντός αυτής. Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις πρέπει να κατευθύνονται και να επιλύονται, αλλά οι Smith και Berg πρεσβεύουν ότι αυτές είναι απαραίτητες για τη ζωή της ομάδας. Θεωρούν αυτή την ιδέα ως ένα *παράδοξο*, προσδιορίζοντας έτσι επτά παράδοξες πλευρές των ομάδων:

- Το *παράδοξο (ή παραδοξότητα) της ταυτότητας (paradox of identity)*, που αναφέρεται στο ότι οι ομάδες συνενώνουν άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και οπτικές ακριβώς επωδή είναι διαφορετικές, ενώ τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι η ομάδα μειώνει την ατομικότητα τους.
- Το *παράδοξο της «αποκάλυψης» (paradox of disclosure)*, που σημαίνει ότι αν και τα μέλη πρέπει να αποκαλύψουν τι έχουν στο μυαλό τους για την επιτυχία της ζωής της ομάδας, παρ' όλα ο φόβος της απόρριψης το κάνει να αποκαλύπτουν μόνον ό,τι πιστεύουν ότι θα γίνει αποδεκτό.
- Το *παράδοξο της εμπιστοσύνης (paradox of trust)*, που υποδηλώνει ότι για να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη στην ομάδα, τα μέλη θα πρέπει να εμπιστεύονται την ομάδα κατ' αρχήν ταυτόχρονα η ομάδα πρέπει να εμπιστεύεται τα μέλη της, διότι μόνον διαμέσου της εμπιστοσύνης οικοδομείται εμπιστοσύνη.
- Το *παράδοξο της ατομικότητας (paradox of individuality)* αυτό σημαίνει ότι η ομάδα παίρνει δύναμη μόνον από τις ατομικές δυνάμεις των μελών της τα οποία όμως, όταν συμμετέχουν πλήρως στις εργασίες της ομάδας, μπορεί να αισθάνονται ότι η ατομικότητα τους απειλείται.
- Το *παράδοξο της εξουσίας (paradox of authority)* υπογραμμίζει ομοίως ότι η ομάδα λαμβάνει την εξουσία της από τη δύναμη των μελών της, αλλά με τη συμμετοχή του μέλους στην ομάδα η ατομική δύναμη και η εξουσία του μειώνεται, διότι τίθεται στη διάθεση της ομάδας.
- Το *παράδοξο της «παλινδρόμησης» (paradox of regression)* αυτό σημαίνει ότι αν και ένα άτομο συμμετέχει στην ομάδα ελπίζοντας να «γίνει περισσότερο» απ' ό,τι πριν, που δεν ήταν μέλος, η ομάδα που ζητά να «είναι λιγότερο», έτσι ώστε η ομάδα «να γίνει περισσότερο». Υπό την έννοια αυτή η ομάδα περιορίζει την ατομική επιθυμία για πρόοδο πείζοντας για «παλινδρόμηση».
- Τέλος, το *παράδοξο της δημιουργικότητας (paradox of creativity)* αυτό θεωρεί ότι, αν και η ομάδα πρέπει να αλλάξει για να επιζήσει, η αλλαγή σηματοδοτεί την καταστροφή του παλιού, όπως επίσης και τη δημιουργία του καινούργιου. Κατά συνέπεια, κάθε άρνηση για καταστροφή του παλιού σημαίνει περιορισμό της δημιουργικής δυνατότητας της ομάδας.

Οι συγγραφείς του βιβλίου στο οποίο αναφερόμαστε καταλήγουν στο ότι αν μια ομάδα δεν μπορεί να αξιοποιήσει τις συγκρούσεις θετικά, δεν θα αναπτυχθεί. «Αν τα μέλη της ομάδας μπορούν να μάθουν να μεταχειρίζονται τις συγκρούσεις σαν κάτι «ενδημικό» για την ομαδικότητα, σαν μια φυσική συνέπεια συγκερασμού των διαφορών κατά ενιαίο τρόπο, τότε θα κατανοήσουν ότι οι συγκρούσεις στην ομάδα είναι κάτι φυσικό, όπως η υγρασία στο νερό και η ζέστη στο φως του ήλιου» (J.A.F. Stoner, R.E. Freeman and D.R. Gildert, Jr., ο.π., σελ. 515).

4.10 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ

Δύο παράγοντες, που αναφερθήκαμε ήδη, συμβάλουν στη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Η συμπεριφορά μιας ομάδας εντάσσεται σε κάποια αποδεκτά όρια, και οι οργανισμοί αναπτύσσουν διακεκριμένο επιχειρηματικό κλίμα. Τα άτομα που δε συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας ή με τις αξίες στις οποίες βασίζεται η νοοτροπία της επιχείρησης, θα έρθουν σε σύγκρουση με την ομάδα ή με ολόκληρη την οργάνωση. Από τα πρώτα καθήκοντα ενός νέου υπαλλήλου θα πρέπει να είναι η διαπίστωση του αν υπάρχει συμφωνία απόψεων ανάμεσα στις προσδοκίες της επαγγελματικής ομάδας του από την άλλη. Αν υπάρχει τέτοια ασυμφωνία, τότε δημιουργείται σύγκρουση.

Σύμφωνα με τη Θεωρία της ψυχανάλυσης του Γερμανού Ψυχολόγου Sigmund Freud (1856-1939), τα άτομα προσπαθούν συνεχώς να διεκδικήσουν επίπεδα και μερίδια, τα οποία διεκδικούν και από άλλα άτομα, και αυτός ο αέναος διεκδικητικός αγώνας τους αναγκάζει να συμβιβάζονται και να επιδιώκουν την επίτευξη μιας κατάστασης ισορροπίας.

Ο οργανισμός, μέσω των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής των υπαλλήλων, προσπαθεί να διαπιστώσει αν υπάρχει συμφωνία απόψεων. Ωστόσο, επειδή η αρχική επιλογή και συνέντευξη γίνεται σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, στη διάρκεια του οποίου τόσο η εταιρεία όσο και ο υπάλληλος προσπαθούν να δημιουργήσουν αμοιβαία τις καλύτερες εντυπώσεις, ούτε το άτομο ούτε ο οργανισμός μπορούν να αποκτήσουν αρκετές πληροφορίες, για να προσδιορίσουν με ακρίβεια τη φύση και την ποιότητα αυτής της συμφωνίας.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω διαδικασιών μπορεί να είναι ότι το άτομο που επιλέγεται για μια θέση εργασίας δε θα είναι κατάλληλο. Επίσης, οι αξίες και οι προσδοκίες ενός στελέχους αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και κάποια στιγμή μπορεί να μη συμφωνούν με εκείνες του οργανισμού. Σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιπτώσεις, δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στο άτομο και την ομάδα.

Είναι αναμενόμενο ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις **μεταξύ των εργαζομένων** στην επιχείρηση αρκετά συχνά οδηγούνται στην εκδήλωση σύγκρουσης ή σε διαφωνία ανάμεσα στους εργαζομένους για ζητήματα ουσίας ή εξαιτίας διαφορετικών συναισθημάτων. Τα στελέχη της επιχείρησης καθημερινά έρχονται αντιμέτωπα με συγκρούσεις διάφορων μορφών. Οι **συγκρούσεις επί θεμάτων ουσίας** αναφέρονται σε διαφωνίες και διαφορές απόψεων σε ζητήματα όπως είναι οι στόχοι, η κατανομή των πόρων και ανταμοιβών, οι πολιτικές και οι διαδικασίες και οι αναθέσεις εργασιακών δραστηριοτήτων. Οι **συγκρούσεις συναισθηματικού χαρακτήρα** προκύπτουν από συναισθήματα θυμού, έλλειψης εμπιστοσύνης, δυσαρέσκειας, φόβου, μνησικακίας, αλλά και από διαφορές προσωπικοτήτων. Αμφότερες οι προαναφερθείσες μορφές συγκρούσεων μπορεί να είναι καταστροφικές για την επιχείρηση και να προξενήσουν προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Όταν όμως κατευθύνονται σωστά είναι χρήσιμες για την βελτίωση της δημιουργικότητας και γενικά της αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση (J.R. Schermerhorn, Jr., ο.π., σελ. 512). Ειδικότερα διάφορες έρευνες δείχνουν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ μελών μιας ομάδας, που ξεκινούν από διαφορές σε εργασιακά θέματα, σε μεγάλο ποσοστό, οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης της ομάδας (L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt and K.R. Xin, March 1999, σελ. 1-28).

4.11 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Κάθε συνολική και συλλογική δράση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς μεγάλες ή μικρές σε ένταση και έκταση συγκρούσεις, οι οποίες είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής φιλοσοφίας των μερών και της διαφορετικότητας των ενδιαφερόντων και στόχων των επιπέδων Διοίκησης. Συγκρούσεις της Διοίκησης με τις άτυπες εργασιακές Ομάδες

δημιουργούνται όταν και από τις δύο πλευρές εκδηλωθεί η βούληση γι' αυτές. Οι πιο συνηθισμένες συγκρούσεις με την διοίκηση έχουν τις εξής μορφές:

- **Ξαφνικές συγκρούσεις:** Αυτές είναι προμελετημένες αλλά εμφανίζονται αιφνίδια, π.χ. όταν μια ομάδα εργαζομένων αρνείται να εκτελέσει μια εργασία ή αντιδρά άμεσα και αυθόρμητα σε μια εντολή της Διοίκησης.
- **Υποκείμενες συγκρούσεις:** Αυτές είναι προσχεδιασμένες και εκδηλώνονται είτε με πολλές απουσίες εργαζομένων είτε με κωλυσιεργίες στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- **Γενικευμένες συγκρούσεις:** όπως απεργίες, καταλήψεις κτλ.

Βασικό μέσο διεκδίκησης των αιτημάτων των εργαζομένων είναι η διαπραγμάτευση, η οποία, σε περίπτωση σύγκρουσης με την εργοδοσία, μπορεί να καταλήξει στην κήρυξη απεργίας, η οποία θα πρέπει να αποτελεί την έσχατη λύση των εργαζομένων. Η διαδικασία διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει το στάδιο της προετοιμασίας (κάθε πλευρά αποφασίζει εσωτερικά για τους στόχους που θέλει να επιτύχει, τα όρια μέχρι τα οποία είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει, το υλικό και επιχειρήματα που θα υποστηρίξουν τα αιτήματά της), το στάδιο των αρχικών προτάσεων (καθορισμός θεμάτων προς συζήτηση, κανόνων, εισαγωγικά σχόλια), το στάδιο της αρχικής διαπραγμάτευσης (προτάσεις και αντιπροτάσεις, ανάπτυξη επιχειρημάτων, κοστολόγηση προτεινόμενων λύσεων) και το στάδιο της τελικής διαπραγμάτευσης (επίτευξη τελικής συμφωνίας ή όχι). Σε περίπτωση όπου δεν επιτευχθεί συμφωνία, οι εκπρόσωποι εργοδοτών και εργαζομένων μπορούν να ζητήσουν διαμεσολάβηση ή διαιτησία ενός τρίτου ουδέτερου προσώπου. Ο μεσολαβητής επιλέγεται από τα ενδιαφερόμενα μέρη από ειδικό κατάλογο ή, σε περίπτωση διαφωνίας, κατόπιν κληρώσεως. Εάν και πάλι δεν επιτύχουν οι διαπραγματεύσεις, υπάρχει η δυνατότητα να ζητηθεί η βοήθεια διαιτητή, ο οποίος επιλέγεται με την ίδια διαδικασία, ενώ οι αποφάσεις του εξομοιώνονται με συλλογικές συμβάσεις εργασίας και δεσμεύουν αμφότερα τα μέρη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η σημασία της καλής επικοινωνίας και των καλών εργασιακών σχέσεων (με την ευρύτερη έννοια του όρου) στο πλαίσιο της επιχείρησης. Όταν υπάρχουν οι καλές αυτές προϋποθέσεις, αρκετά από τα παράπονα, προβλήματα, δυσαρέσκειες, ανάγκες των εργαζομένων εντοπίζονται σε πρώιμο στάδιο -πριν οδηγήσουν δηλαδή σε οργανωμένες διεκδικήσεις- και μπορούν να αντιμετωπιστούν εγκαίρως και χωρίς την πίεση και τις δεσμεύσεις που επιβάλλουν οι τυπικές διαπραγματεύσεις.

4.12 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στα σύγχρονα οικονομικά συστήματα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της και αυτό το φαινόμενο προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους. Συχνά, αυτές οι συγκρούσεις ενθαρρύνονται από τις κυβερνήσεις, οι οποίες θεσπίζουν νόμους που προάγουν τον ανταγωνισμό και απαγορεύουν τη μη ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Η κατάργηση των μονοπωλίων είναι παράδειγμα των ρυθμίσεων της νομοθεσίας για την αποφυγή μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς. Η αγορά ανταμείβει τις δυναμικές επιχειρήσεις με οικονομική ενίσχυση και δυνατότητες επιβίωσης. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που δεν ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Υπάρχουν εταιρείες που διαλύονται ή χάνουν την ταυτότητα τους λόγω του ότι εξαγοράζονται από άλλες πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις. Η επιβίωση δεν εξασφαλίζεται εύκολα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και υπάρχουν παραδείγματα πολλών γνωστών εταιρειών που δεν υφίστανται πια επειδή έπαψαν να είναι ανταγωνιστικές. Ορισμένες επιχειρήσεις, ακόμα και χώρες όπως η Ιαπωνία, θεωρούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ως ένα είδος συγκρούσεων, όπου το μόνο βραβείο του

αξίζει είναι η νίκη. Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε ότι, με τη συνεχώς μεγαλύτερη ανάπτυξη του Internet, η επιχειρηματική δραστηριότητα παγκόσμιο ανταγωνισμό και πρέπει να ανταποκρίνεται σε αυτόν.

4.13 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η άποψη ότι η κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας εταιρείας είναι να αυξάνει την αξία της, είχε πολλούς υποστηρικτές κατά το παρελθόν (Donald, R. & Lucas, D., June 1998). Οι υποστηρικτές αυτοί έγιναν πολυπληθέστεροι μετά το 1986. Κατά την επόμενη δεκαετία η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μετράται πλέον με την αξία των μετοχών που κατέχουν συνολικά οι μέτοχοι (shareholder value).

Οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων που έλαβαν χώρα τις τελευταίες δεκαετίες έδωσαν το έναυσμα προς αυτή την κατεύθυνση (Hoole, F. & Huang, C., σελ. 142-163). Όλοι πλέον ενδιαφέρονται πως θα μεγιστοποιήσουν την αξία των μετόχων. Αντικειμενικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιούν τα κέρδη. Από την άλλη μεριά υπάρχει διάχυτο το αίσθημα ότι οι managers έχουν συχνά άλλους στόχους (όπως να μεγιστοποιήσουν το μέγεθος και τον όγκο της εταιρείας, ή να βελτιώσουν την θέση τους στην ιεραρχική κλίμακα).

Οι μέτοχοι συχνά ζητούν όλο και περισσότερες αποδόσεις, αν τώρα ήταν σε θέση να διοικήσουν την εταιρεία θα επιδίωκαν να παίρνουν αποφάσεις οι οποίες θα μεγιστοποιούσαν τα κέρδη και θα ελαχιστοποιούσαν τα κόστη.

Πρέπει να τονίσουμε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί του management σε μερικές περιπτώσεις διαφέρουν από τους στόχους και τους σκοπούς των μετόχων της εταιρείας. Οι managers όπως εξάλλου και όλοι οι άλλοι άνθρωποι λειτουργούν και δραστηριοποιούνται βάση των δικών τους προτεραιοτήτων και αναγκών. Η θεωρία της οικονομίας της αγοράς είναι βασισμένη στις δραστηριότητες των ιδιωτών (individuals) για να προωθήσουν τα ενδιαφέροντά τους και να κάνουν με τον πιο ορθολογικό τρόπο καταμερισμό των πόρων που διαθέτουν παίρνοντας έτσι την μεγαλύτερη δυνατή χρησιμότητα (Rappaport, A., 1986).

Σε ένα κόσμο όπου οι μέτοχοι δεν δρουν μόνοι τους και για λογαριασμό τους, αλλά έχουν ατελή έλεγχο πάνω στους managers (Ellis C., σελ. 12-15), είναι φυσικό οι τελευταίοι έχοντας κάποιες φορές τα δικά τους ενδιαφέροντα να θυσιάζουν αυτά των μετόχων. Παρόλα αυτά υπάρχει ένας αριθμός λόγω παραγόντων, που παρακινεί τους managers να δράσουν προς το συμφερόντων μετόχων. Μερικοί από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

- Οι μέτοχοι συγκεντρώνουν έναν μεγάλο αριθμό μετοχών.
- Απειλή συγχωνεύσεων ή εξαγοράς από μια άλλη επιχείρηση.
- Bonus που τυχόν λαμβάνουν καθώς αυξάνεται η αξία των μετοχών.

Η οικονομική ορθολογικότητα υπαγορεύει ότι η ιδιοκτησία μεγάλου όγκου μετοχών από τα άτομα που ασκούν και την διοίκηση της επιχείρησης, υποκινεί τους executives, να έχουν κοινά πλέον ενδιαφέροντα με τους μετόχους (Chen, P. & Baierl G., σελ. 47-53). Αναμένουμε, ότι όσο πιο μεγάλο είναι το ποσό του πλούτου (μετοχών), που κατέχουν οι managers της εταιρείας, τόσο πιο κοντά και πιο κοινά θα είναι τα ενδιαφέροντα των μετόχων με αυτά των managers.

Οι επενδυτές όπως και οι managers της επιχείρησης, εμπλέκονται σε επενδυτικές αποφάσεις που ως στόχο έχουν να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις τους σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο κινδύνου (Thomas, L., pp. 25). Και στις δύο περιπτώσεις, ο βαθμός απόδοσης (economic rate of return), υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη το ποσό της εκροής που είναι

απαραίτητο, για να γίνει η συγκεκριμένη επένδυση, καθώς επίσης και το ποσό των κερδών που θα αποφέρει μια τέτοια επένδυση.

Παρά το γεγονός ότι οι επενδυτές και οι managers χρησιμοποιούν discounted cash flow model (D C F), (μοντέλα προεξόφλησης των ταμειακών ροών) για να εκτιμήσουν τις μελλοντικές αποδόσεις, ο βαθμός της απόδοσης ο οποίος πρέπει να κερδισθεί από την συλλογική επένδυση, για να παράγει τον απαιτούμενο από τον επενδυτή βαθμό απόδοσης, είναι συνήθως υψηλότερος από τον βαθμό απόδοσης που απαιτεί ο επενδυτής από μόνος του. Αυτό συμβαίνει γιατί το σχετικό ποσό της επένδυσης όπως επίσης και το προβλεπόμενο cash flow για τους επενδυτές και για τους managers είναι διαφορετικό. Επένδυση για έναν μελλοντικό μέτοχο είναι απλώς η τρέχουσα τιμή της μετοχής (Rappaport, A., 1986). Η τρέχουσα τιμή της μετοχής αντιπροσωπεύει την προεξοφλημένη παρούσα αξία όλων των cash-flows που αναμένονται από έναν μελλοντικό επενδυτή όπως επίσης και από μια παλαιότερη corporate επένδυση.

Η ικανότητα της επιχείρησης να επενδύει και να έχει βαθμούς απόδοσης πάνω από το κόστος του κεφαλαίου, δίνει την δυνατότητα στους μετόχους να κερδίζουν πάνω από το κόστος του κεφαλαίου.

Κατά την προηγούμενη δεκαετία οι γενικοί διευθυντές των επιχειρήσεων συζητούσαν πάνω σε δύο κυρίαρχες επιχειρηματικές στρατηγικές: να δημιουργήσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ή να δημιουργήσουν επιπλέον αξία για τους μετόχους. Οι δύο αυτοί στόχοι θεωρούνταν ότι είναι συγκρουόμενοι μεταξύ τους και όχι ισότιμοι (Donald, R., Lucas, D., June 1998). Ας εξετάσουμε πως οι στόχοι αυτοί είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους και πώς δημιουργήθηκε ο μύθος από τους managers ότι οι στόχοι αυτοί είναι συγκρουόμενοι μεταξύ τους (Martimort, D. & Laffont J-J., σελ.280-305). Η παραγωγικότητα, η αξία της εκροής που παράγεται από μια μονάδα εργασίας κεφαλαίου, είναι το κύριο στοιχείο για την δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος. Μια επιχείρηση δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα όταν η μακροχρόνια αξία της εκροής της ή των πωλήσεων είναι μεγαλύτερη από το συνολικό της κόστος, περιλαμβανομένου και του κόστους κεφαλαίου. Αυτό το πλεονέκτημα μπορεί να πραγματοποιηθεί θέτοντας η επιχείρηση χαμηλότερες τιμές. Η παραγωγικότητα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο όταν είναι να τιμολογηθεί η τιμή μιας μετοχής.

Όταν η χρηματιστηριακή αγορά τιμολογεί την μετοχή μιας εταιρείας σύμφωνα με τα πιστεύω της, η εταιρεία θα δημιουργήσει αξία μακροπρόθεσμα, συμβάλλοντας, μακροχρόνια, στην αύξηση της παραγωγικότητας της, ή ισοδύναμα στην δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος. Έτσι με αυτόν τον τρόπο βλέπουμε ότι η παραγωγικότητα είναι το μέσο που ενώνει και τα δύο, το συγκριτικό πλεονέκτημα αλλά και την αύξηση της αξίας για τους μετόχους. Αλλά γιατί υπάρχει αυτή η αίσθηση από την πλευρά πολλών διευθυντικών στελεχών ότι υπάρχει μια σύγκρουση μεταξύ αυτών των δύο; Αυτό συμβαίνει γιατί οι εταιρείες που έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα δεν δίνουν πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα για τους μετόχους τους. Αλλά εδώ υπάρχει ένας προφανής λόγος για αυτό (Sorenson R., Morse E., Savage G., σελ.25-44).

Αν το συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο απολαμβάνει η επιχείρηση, είναι «ενσωματωμένο» στην χρηματιστηριακή τιμή της μετοχής τότε δεν υπάρχει λόγος να περιμένει ο κάθε επενδυτής να κερδίσει κάτι παραπάνω από μια κανονική απόδοση που θα του αποφέρει η αγορά. Μόνο οι επενδυτές που αναμένουν κάποιες αλλαγές που αφορούν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μπορούν να περιμένουν ανάλογες αλλαγές στην τιμή της μετοχής που θα υπερβαίνουν τις μέχρι τώρα αποδόσεις.

Όταν οι managers παρατηρήσουν ότι αυξάνουν την αξία για τους μετόχους με το να επενδύουν πάνω από το κόστος κεφαλαίου και την ίδια στιγμή παράγεται μόνο ο μέσος όρος των αποδόσεων για τους μετόχους, τότε καταλήγουν σε δύο επικίνδυνα συμπεράσματα:

- Ότι η αγορά δεν εκτιμά την μακροχρόνια παραγωγικότητα της επιχείρησης αλλά την βραχυπρόθεσμη δραστηριότητά της.
- Η διοίκηση πρέπει να διαχωριστεί από την προσπάθεια δημιουργίας αξίας για τους μετόχους και να επικεντρωθεί στην δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι ένας αρκετά μεγάλος αριθμός managers πιστεύουν ότι η αγορά δεν τιμολογεί τις μετοχές με τον τρόπο που αξίζουν. Οι managers γνωρίζουν πολλά περισσότερα για την αξία της επιχειρήσεώς τους από οποιονδήποτε άλλον και συχνά δίνουν πολύ μεγαλύτερη αξία στην μετοχή τους. Οι managers συχνά δίνουν λιγότερες πληροφορίες από αυτές που έχουν στην αγορά, και είναι λογικό η αγορά να έχει διαφορετική εικόνα για την επιχείρηση. Από την άλλη μεριά, δεν πρέπει να παραβλέπουμε την διάθεση των managers να βλέπουν με αισιόδοξο τρόπο ότι αφορά την επιχείρησή τους.

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι υπάρχουν τρεις παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την χρηματιστηριακή τιμή της μετοχής. Αυτοί είναι: το cash-flow, η μακροχρόνια πρόβλεψη για τα cash-flow και κόστος του κεφαλαίου ή το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο αντανακλά και τον σχετικό κίνδυνο του cash-flow της επιχείρησης.

Όπως είπαμε και πιο πάνω η πίστη των managers ότι η αγορά είναι προσανατολισμένη στο βραχυπρόθεσμο διάστημα και για αυτόν τον λόγο υποτιμά την μακροχρόνια απόδοση οδηγεί σε έναν άλλο μύθο: να κερδίσει η επιχείρηση το συγκριτικό πλεονέκτημα. Η προσπάθεια αυτή πρέπει να διαχωριστεί από την επιδίωξη της αύξησης της αξίας για τους μετόχους. Η αιτία αυτού του λανθασμένου πιστεύω είναι η μη σωστή υπόθεση ότι η αγορά θα αντιδράσει αρνητικά σε μακροπρόθεσμες επενδύσεις που θα μειώσουν ενδεχομένως τα βραχυπρόθεσμα κέρδη της επιχείρησης (Tirole J., 1998). Τα στοιχεία έχουν δείξει ότι δεν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ του να επενδύουμε αποβλέποντας σε ένα μακροχρόνιο όφελος, αποβλέποντας από την άλλη μεριά στην αποκομιδή βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων για την αγορά.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε λέγοντας ότι υπάρχουν διαφορές στους στόχους που επιδιώκονται μεταξύ των μετόχων και της εκάστοτε διοίκησης της επιχείρησης. Οι διαφορές αυτές μπορεί να μην έχουν ουσιαστικό χαρακτήρα αλλά είναι πηγές αναποτελεσματικότητας.

5. ΑΙΤΙΕΣ-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις προέρχονται από διάφορες αιτίες τα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτές έχουν διαφορετικές μεταξύ τους σχέσεις. Έτσι, ο μάνατζερ που διευθετεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, για να επιλέξει σωστά την τεχνική της διευθέτησης των συγκρούσεων η οποία αρμόζει στην εκάστοτε κατάσταση, πρέπει να είναι ικανός να αναγνωρίζει με ακρίβεια την προέλευση των συγκρούσεων, τα πρόσωπα που μετέχουν σ' αυτές, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Παραπάνω περιγράψαμε τις μορφές των συγκρούσεων. Εδώ τώρα, θα αναλύσουμε λεπτομερώς τις αιτίες τους. Σε ένα γενικό επίπεδο οι συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται σε ασυμβατότητα στόχων, ανταγωνισμό για διεκδίκηση περιορισμένων πόρων, οργάνωσης και ιεραρχικής φύσης προβλήματα, ασάφεια, δυσλειτουργικό εργασιακό κλίμα. Μπορούν, για

παράδειγμα, να καταλήξουν σε διαθέσεις ανταγωνισμού, υποψίας και δυσπιστίας, καθώς και σε έλλειψη σεβασμού, καταστάσεις δηλαδή, που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση. Διαφορετικά χαρακτηρίστηκα προσωπικότητας όπως αξίες, τρόποι συμπεριφοράς, στάσεις και αντίληψης κάθε ατόμου. Ακόμη διαφορετικές προσδοκίες ή υπερφόρτωση ρόλων των εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων. Όταν λέμε «ρόλο» εννοούμε το σύνολο σχετικών καθηκόντων για εκτέλεση και συμπεριφορών, που αναμένονται από ένα άτομο ή ομάδα (Tirole J.,1998).

Για να διευθετήσει ο διευθυντής ή ο μάνατζερ μια συγκεκριμένη κατάσταση συγκρούσεων, πρέπει να γνωρίζει την προέλευση της. Για τα άτομα που ασχολούνται με τις πολιτικές επιστήμες, οι συγκρούσεις, είναι αποτέλεσμα ανταγωνισμού με σκοπό την άσκηση επιρροής, για τους οικονομολόγους οι συγκρούσεις είναι αποτέλεσμα έλλειψης πόρων. Για τους θεωρητικούς των οργανισμών οι αντιθέσεις οφείλονται σε λανθασμένες μεθόδους διοίκησης. Για τους ψυχολόγους οι αντιθέσεις είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων προσωπικών κινήτρων. Είναι φανερό ότι υπάρχουν πολλές πηγές συγκρούσεων από αυτές έξι μόνο, εκείνες που συνιστούν τα κύρια αίτια συγκρούσεων, θα αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης.

Πράγματι, οι συγκρούσεις είναι φαινόμενο που βρίσκεται παντού και μεταξύ ομάδων ή υποομάδων του οργανισμού αλλά και μεταξύ ατόμων.

Οι συγκρούσεις έχουν πολλές αιτίες. Αυτές περιλαμβάνουν:

5.1 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Όταν αναπτύχθηκε η διαδικασία του προγραμματισμού, σε *ιδανικές καταστάσεις* δε θα πρέπει να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες (τμήματα ή μονάδες) που απαρτίζουν έναν οργανισμό. Η ανώτερη διοίκηση καθορίζει, σε γενικές γραμμές, τους επιχειρηματικούς στόχους και τα πλαίσια αυτών των στόχων. Τα μεσαία στελέχη καθορίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους και τα ανώτερα στελέχη επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες για την επίτευξη των στόχων. Δεν υπάρχει ασυμβατότητα των στόχων ανάμεσα στα επίπεδα της οργάνωσης. Η ιδανική κατάσταση, όμως, είναι ένα σπάνια ή σχεδόν ανύπαρκτο φαινόμενο. Στην πράξη, η ασυμβατότητα των στόχων αναπολεί την πιο συνηθισμένη αιτία συγκρούσεων στην οργάνωση. Αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους:

α) Τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτήν την διαδικασία με ουδετερότητα: έχουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση ή τουλάχιστον επηρεάζουν το χρονικό προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

β) Υπάρχουν εγγενείς διαφορές στους στόχους των μονάδων ενός οργανισμού: δεν έχουν όλες τους ίδιους στόχους, τα ίδια χρονικά πλαίσια επίτευξης τους ή τα ίδια πρότυπα απόδοσης. Επομένως, αυτό που θεωρείται επιτυχία για ένα καινούργιο τμήμα μπορεί να αποτελεί καθαρή αποτυχία για κάποιο άλλο τμήμα που ήδη υπάρχει. Οι διαφορές μεταξύ των μονάδων είναι η αιτία των συγκρούσεων ανάμεσα στις ομάδες.

5.2.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

Άλλη αιτία σύγκρουσης μέσα σε έναν οργανισμό είναι ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και τις μονάδες της οργάνωσης. Αυτή η κατανομή δεν είναι πάντα εύκολη, διότι κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Επομένως, καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα υπηρεσιών που προσφέρουν κάποιον κοινό αλλά περιορισμένο πόρο σε πολλά άλλα τμήματα, ο ανταγωνισμός για την απόκτηση αυτού του πόρου αυξάνεται. Παράδειγμα ανταγωνισμού

μεταξύ τμημάτων είναι οι απαιτήσεις για την αξιολόγηση των μέσων επεξεργασίας δεδομένων. Οι συγκρούσεις για την αξιολόγηση των μέσων επεξεργασίας δεδομένων. Οι συγκρούσεις σχετίζονται συνήθως με την απόκτηση των εξής πόρων:

- Χρηματοδότηση έργων.
- Χώρος γραφείων.
- Χρόνος συμβουλών.
- Χρήση εγκαταστάσεων, εργαλείων εξοπλισμού.
- Ευκαιρίες για έργα.
- Μέσα για την επεξεργασία δεδομένων.

Όταν η ανώτερη διοίκηση κατανέμει τους πόρους ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενα τμήματα, ορισμένοι μπορεί να πιστεύουν ότι αδικήθηκαν. Αυτά τα άτομα (ή ομάδες) δε θα ενεργήσουν σε φανερά επιθετικό τρόπο, αλλά με *παθητικά επιθετικό τρόπο*. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταποδώσουμε την αδικία με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη απαραίτητων δεδομένων και την ελάχιστη δυνατή απόδοση. Η ομάδα που πιστεύει ότι δεν πήρε τους πόρους που τις αναλογούσαν μπορεί να αναδιοργανώσει την αποτελεσματική διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

5.3. ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η σχέση ανάμεσα στα τμήματα ενός σύγχρονου οργανισμού βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Επειδή η απόδοση ενός τμήματος επιδρά στην απόδοση κάποιου άλλου, είναι απαραίτητο να υπάρχει συμβατότητα στα πρότυπα απόδοσης των δύο τμημάτων. Αν δεν υπάρχει αυτή η συμβατότητα, τότε είναι δύσκολο να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι εργασίες του ενός ή και των δύο τμημάτων. Για παράδειγμα, το τμήμα προγραμματισμού ενός μεγάλου οργανισμού χρειάζεται πληροφορίες από το τμήμα μάρκετινγκ. Το τμήμα προγραμματισμού έχει την ευθύνη να υποβάλει σχέδια σε τριμηνιαία βάση- δηλαδή, την πρώτη Ιανουαρίου, Απριλίου, Ιουλίου και Οκτωβρίου. Το τμήμα μάρκετινγκ, όμως, υποβάλει τις προβλέψεις του δύο φορές το χρόνο- δηλαδή, στις 10 Ιανουαρίου και στις 10 Ιουλίου. Αυτά τα δύο τμήματα έχουν διαφορετικά πρότυπα απόδοσης- δηλαδή, διαφορετικές «ημερομηνίες παράδοσης». Επομένως, δεν υπάρχει συγχρονισμός και η απόδοση του τμήματος μάρκετινγκ θα έχει άμεσα επίδραση στην επιτυχία του τμήματος προγραμματισμού. Με άλλα λόγια, οι διαφορές στα πρότυπα απόδοσης θα οδηγήσουν ίσως τα δύο τμήματα σε σύγκρουση.

Οι διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης μπορεί αφορούν μόνο ένα άτομο, όπως φάνηκε από πολλά στελέχη αμερικανικών επιχειρήσεων που εργάζονται στην Ιαπωνία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το στέλεχος επαινείται όταν εργάζεται αποτελεσματικά και ολοκληρώνει τις εργασίες που έχει αναλάβει μέχρι το τέλος της εργάσιμης ημέρας. Το στέλεχος στην Ιαπωνία πρέπει, συχνά, να επιστρέφει στην εργασία του μετά το δείπνο και να εργάζεται μέχρι τις βραδινές ώρες. Οι αμερικάνοι μάνατζερ έμαθαν να αφήνουν ένα μέρος της δουλειάς τους για να το ολοκληρώσουν το βραδινές ώρες ώστε να συμβαδίζουν με τα ιαπωνικά πρότυπα εργασίας. Τα στελέχη που δεν καταφέρνουν να κατανοήσουν τα διαφορετικά πρότυπα απόδοσης ενώ εργάζονται στην Ιαπωνία δε θεωρούνται και τόσο ικανοί υπάλληλοι.

5.4 ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΝΟΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Οι δυσκολίες στην επικοινωνία είναι συχνή πηγή συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας. Πολλές αντιθέσεις, που καταλήγουν σε σύγκρουση, δημιουργούνται λόγω της μη

αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα προβλήματα της επικοινωνίας ενδέχεται να δημιουργηθούν από ελλιπή ανταλλαγή πληροφοριών ή από σημασιολογικές διαφορές, δηλαδή πομπός και δέκτης να έχουν διαφορετική αντίληψη του μηνύματος.

Η αυταρχική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών. Οι προϊστάμενοι με αυταρχική συμπεριφορά έχουν τάση να λαμβάνουν μόνοι τις αποφάσεις, να αποφεύγουν την συνεργασία, να χρησιμοποιούν περισσότερο τον εξαναγκασμό και τη βία ως μέσα ελέγχου των υφισταμένων με συνέπεια την διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων και τη συχνή εμφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης.

Η κακή επικοινωνία είναι η πιο συχνή πηγή συγκρούσεων. Οι δυσκολίες στην επικοινωνία μπορούν να δημιουργηθούν από σημειολογικές διαφορές, από ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών από το θόρυβο (Nebgen Mary, 1978). Σημειολογικά (εννοιολογικά) προβλήματα προκύπτουν, όταν οι λέξεις σημαίνουν διάφορα πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Διάφορες εκδοχές μπορούν να διαστρεβλώσουν και να εμποδίσουν την επικοινωνία. Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας, που οφείλονται στο γεγονός ότι, όταν ένα άτομο δεν έχει σαφές και συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τη θέση του άλλου, οι οποίες πληροφορίες είναι απαραίτητες για την πλήρη κατανόηση της κατάστασης, καταλήγει να εμπλέκεται σε συγκρούσεις. Θόρυβος είναι κάθε διαστρέβλωση της επικοινωνίας από την πλευρά του αποστολέα στο μήνυμα και στην έλλειψη του ενδιαφέροντος από τη μεριά του παραλήπτη.

Είναι απίθανο όλα τα τμήματα και τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό να αφομοιώνουν μια πληροφορία με τον ίδιο τρόπο. Οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες, λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος. Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι γνωστά σε κάποιο άλλο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πρώτο τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές στο δεύτερο. Η έλλειψη πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Επιπλέον, ακόμα και όταν τα τμήματα έχουν τις ίδιες πληροφορίες, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις. Για παράδειγμα, το τμήμα προώθησης πωλήσεων μπορεί να υποστηρίζει μια αύξηση των πωλήσεων, αλλά το τμήμα παραγωγής να θεωρεί ότι αυτή η αύξηση είναι αδύνατη επειδή ο μηχανολογικός εξοπλισμός του εργοστασίου δεν είναι σε θέση να παράγει τα απαιτούμενα προϊόντα. Επομένως, οι διαφορετικές πληροφορίες και απόψεις οδηγούν σε συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού.

Ο γνωστός Ιάπωνας σκηνοθέτης του κινηματογράφου Akira Kurosawa γύρισε, το 1951, την ταινία *Rashomon*, η οποία έφερε την αναγέννηση στον ιαπωνικό κινηματογράφο. Αυτή η ταινία, η οποία θεωρείται από τα πιο αξιόλογα κινηματογραφικά έργα και προβάλλεται ακόμα και σήμερα, σχεδόν μισό αιώνα αργότερα, έχει ως κεντρικό θέμα και βίαιη πράξη, όπως παρουσιάζεται από τέσσερις διαφορετικούς μάρτυρες. Από την στιγμή που γίνεται η αφήγηση της ιστορίας από τέσσερις διαφορετικές πλευρές, ο θεατής έρχεται αντιμέτωπος με τέσσερις διαφορετικές απόψεις για το ίδιο γεγονός. Αυτές οι απόψεις διαφέρουν τόσο πολύ, που ο θεατής στο τέλος δεν είναι βέβαιος για το τι ακριβώς έγινε. Αυτό που θέλει να δείξει ο Kurosawa είναι ότι η διαφορετικές απόψεις κατανοούνται με διαφορετικό τρόπο.

5.5 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η αιτία αυτή μπορεί να εξαλειφθεί, όταν όλοι οι υπάλληλοι στον οργανισμό έχουν πρόσβαση σε οποιοδήποτε μορφή πληροφορίας που χρειάζεται για να εκτελέσουν το έργο τους.

5.6 ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή ανάμεσα στο εκτελεστικό και επιτελικό προσωπικό, μέσα σε έναν οργανισμό, μπορεί και αυτή να αποτελεί αιτία σύγκρουσης. Δεν είναι, λοιπόν, παράξενο που οι διαφορές στην οργανωτική εξουσία οδηγούν σε συγκρούσεις. Το επιτελικό προσωπικό αντλεί την εξουσία του από την αναγνωρισμένη αξία των μοναδικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Το εκτελεστικό προσωπικό αντλεί την εξουσία του από τον οργανισμό, συμβολίζει στο οργανόγραμμα και διαθέτει τόσο εξουσιοδότηση όσο και την ευθύνη. Το επιτελικό προσωπικό, χρησιμοποιώντας τις ικανότητες του, συμβουλεύει το εκτελεστικό που παίρνει τις αποφάσεις και όχι μόνο να τις επηρεάζει. Όταν οι συμβουλές του επιτελικού προσωπικού δεν εφαρμόζονται, δημιουργούνται συγκρούσεις.

Αυτές οι συγκρούσεις παίρνουν ορισμένες προβλέψιμες μορφές. Το εκτελεστικό προσωπικό παραπονιέται ότι το επιτελικό δεν κατανοεί ή δεν αναλαμβάνει την ευθύνη διεκπεραίωσης των καθημερινών λειτουργιών. Επίσης, το επιτελικό προσωπικό κατηγορεί το εκτελεστικό ότι αγνοεί τις συμβουλές του και δεν γνωρίζει πώς να αξιοποιεί σωστά τους εμπειρογνώμονες. Αυτά τα δύο τμήματα, παρά τους εντελώς διαφορετικούς προσανατολισμούς τους, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία του οργανισμού. Αυτή η επιτυχία, όμως, προϋποθέτει συνεργασία και όχι συγκρούσεις.

Παρόλο που οι οργανισμοί αποβλέπουν στο συντονισμό των λειτουργιών και στη μείωση της έντασης, συμβαίνει κάποτε, όπως και ο Corwin Ronald (1969) ισχυρίζεται, μερικές συγκρούσεις να σχετίζονται με την ίδια την οργανωτική δομή.

Στην έρευνα που έκανε, για να διαπιστώσει τις συνήθεις συγκρούσεις του προσωπικού σε είκοσι οκτώ δημόσια σχολεία, ο Corwin επέλεξε πέντε χαρακτηριστικά του οργανισμού ως μεταβλητές της έρευνας του: διαφοροποίηση της δομής (ο αριθμός των ευδιάκριτων και ανεξάρτητων λειτουργικά υποδημάτων), συμμετοχή των υφισταμένων στο σύστημα εξουσίας (κανόνες, εποπτεία), ανομοιογένεια του προσωπικού και σταθερότητα (ηλικία διδακτικού προσωπικού, πρόσθετο διδακτικό προσωπικό) και ενδοπροσωπική δομή (εξωσχολική κοινωνική επαφή). Τα πορίσματα της έρευνας ενισχύουν τις παραδοσιακές αποδεκτές πεποιθήσεις σχετικά με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην πολυπλοκότητα του οργανισμού και στις συγκρούσεις. Όσο το σχολείο διαφοροποιείται δομικά, δηλαδή διαθέτει περισσότερες ευδιάκριτες υποομάδες, τόσο ο βαθμός των προβλημάτων της εξουσίας και το μέγεθος των συγκρούσεων μεταξύ καθηγητών και διευθυντή αυξάνει. Το μέγεθος επίσης του οργανισμού έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με την αύξηση του αριθμού των συγκρούσεων, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των συγκρούσεων και υψηλότερος ο ρυθμός της έντασης της σύγκρουσης.

Ο Corwin καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση στη δομή και η ανομοιογένεια στο προσωπικό, συμβάλλουν στην οργανωτική ένταση, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συναδέρφων και η συμμετοχή στο σύστημα εξουσίας αυξάνουν τις συγκρούσεις μόνο στην περίπτωση κατά την οποία αυτές υπάρχουν. Ο ίδιος συμπέρανε ότι ίσως μόνο τα άτομα που είναι ήδη αφοσιωμένα στη διδασκαλία και ικανοποιημένα από τη σταδιοδρομία και την εργασία τους εμπλέκονται σε συγκρούσεις. Γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, όπως ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης και ο ελλιπής

σχεδιασμός στη δομή της εργασίας, που αυξάνει την αβεβαιότητα, φαίνονται να σχετίζονται με τις συγκρούσεις.

5.7 Η ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Τα διάφορα τμήματα, που συνθέτουν τον τρόπο οργάνωσης της, ενδεχομένως να έχουν διαφορές ως προς την νοοτροπία, τις αμοιβές, να υπάρχουν αντιθέσεις ως προς τον τρόπο κατανομής του εξοπλισμού και των κονδυλίων και έτσι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εκδηλωθούν συγκρούσεις, ιδιαίτερα μεταξύ των τμημάτων που παρατηρείται αλληλεξάρτηση καθηκόντων.

5.8 ΑΣΥΜΦΩΝΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η αδυναμία συμφωνίας της εργοδοσίας με τους εργαζομένους. Αυτή η αδυναμία συμφωνίας, ιδιαίτερα σε θέματα οικονομικής φύσης, συχνά οδηγεί τα δύο μέρη σε σύγκρουση. Επειδή ο εργαζόμενος ως άτομο είναι δύσκολο να προβάλλει τις διεκδικήσεις του απέναντι στην εργοδοσία και τη διοίκηση, δημιουργείται η ανάγκη ένταξης του σε συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στο θέμα των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Συνοψίζοντας οι πιο κύριες αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι οι οργανωτικές ανεπάρκειες, η κακή Διοίκηση, οι προσωπικές προστριβές, οι κοινωνικές διεκδικήσεις των εργαζομένων, η κακή τους ενημέρωση όσον αφορά της δυνατότητες της επιχείρησης να πληρώνει υψηλές αμοιβές και η έλλειψη πειθούς.

5.9 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σήμερα παρατηρείται μια σταθερά αυξανόμενη απαίτηση υπαλλήλων να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Υπάρχει όμως μια διαφωνία ως προς την έκταση της συμμετοχής των υπαλλήλων. Αυτή η διαφορά δημιουργεί μια άλλη πηγή συγκρούσεων.

5.10 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΟΥ

Ο κάτοχος μιας θέσης είναι φορέας ενέργειας ή δράσης. Αυτή η ενέργεια ή δράση ονομάζεται συμπεριφορά. Η συμπεριφορά που αναμένεται από τον κάτοχο μιας θέσης ονομάζεται ρόλος (Giddens A. μετ. Τσαούσης Δ. 2000α σελ.105). όμως σε πολλές θέσεις υπάρχει ασάφεια και -όχι σπάνια- αντίφαση ως προς την αναμενόμενη συμπεριφορά. Τότε γίνεται λόγος για την ασάφεια ρόλου και για σύγκρουση ρόλων. Και στις δύο περιπτώσεις εμφανίζονται προβληματικές καταστάσεις, οι οποίες δημιουργούν άγχος στον κάτοχο της θέσης.

Ασάφεια ρόλου υπάρχει, όταν δεν είναι ξεκάθαρο με σαφήνεια και ακρίβεια τι αναμένεται να κάνει τους εργαζόμενους, δηλαδή ποια είναι τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και οι αρμοδιότητες του. Επίσης ασάφεια υπάρχει, όταν ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει τους στόχους της εργασίας του και τις προσδοκίες που έχουν απ' αυτόν οι προϊστάμενοι και υφιστάμενοι του αλλά και ο ίδιος από τον εαυτό του (Fontana D. 1995, σελ. 65). Βάση του Κάντα Α. (1995, τ.3 σελ. 109)η ασάφεια ρόλου συνδέεται με χαμηλό αυτοσυναίσθημα, δυσαρέσκεια για τη ζωή, χαμηλά κίνητρα παραγωγικότητας και σκέψης για εγκατάλειψη της εργασίας.

Θέση και ρόλος είναι αλληλένδετα, δηλαδή δε νοείται θέση χωρίς ρόλο και το αντίστροφο. Όμως σε κάθε θέση δεν αντιστοιχεί ένας μόνο ρόλος αλλά και ένα σύμπλεγμα ρόλων. Για παράδειγμα ο κάτοχος της θέσης «εκπαιδευτικός» έχει διαφορετικούς ρόλους

στις σχέσεις του με τους μαθητές, τους συναδέλφους και τους γονείς των μαθητών του. Όταν διάφοροι ρόλοι που πηγάζουν από την ίδια θέση είναι αντιφατικοί και ο κάτοχος της βρίσκεται σε δίλημμα ως προς τη συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθήσει, τότε γίνεται λόγος για την ύπαρξη εσωτερικής σύγκρουσης των ρόλων. Το κάθε άτομο κατέχει περισσότερες της μιας θέσης τουλάχιστον, όπως για παράδειγμα εργαζόμενος, συνδικαλιστής, πατέρας κ.τ.λ. άρα είναι φορέας πολλών συμπλεγμάτων ρόλων. Όταν οι ρόλοι που απορρέουν από διαφορετικές θέσεις είναι αντιφατικοί, τότε γίνεται λόγος για εξωτερική σύγκρουση των ρόλων (Τσαούσης Δ. 2000 σελ. 140).

Στο χώρο των οργανώσεων συνήθεις καταστάσεις σύγκρουσης των ρόλων είναι:

- Δύο ή περισσότεροι προϊστάμενοι να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο.
- Ένας προϊστάμενος να έχει αντιφατικές προσδοκίες από τον εργαζόμενο και να του δίνει αντιφατικές εντολές.
- Οι απαιτήσεις του ρόλου ενός εργαζομένου να συγκρούονται με τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αξίες. Υπάρχει και η περίπτωση του ελάχιστου απαιτητικού ρόλου, ο εργαζόμενος βρίσκεται σε σύγκρουση, όταν οι απαιτήσεις του ρόλου του είναι πολύ λίγες, συγκριτικά με τα τυπικά και τα ουσιαστικά του προσόντα, με συνέπεια να αισθάνεται ότι δεν αξιοποιούνται οι δυνατότητες του.

Κύριο στοιχείο των επιτυχημένων οργανώσεων είναι η αποσαφήνιση των ρόλων, της εξουσίας και των ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού (Ιωάννης Δ. Αντωνάκης, 2008, σελ 57-58).

Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι συγκρούσεων ρόλου:

α) Αντιθέσεις, που προέρχονται από ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο το οποίο κατέχει ένα ρόλο και

β) αντιθέσεις, που προέρχονται από την κατοχή πολλών ρόλων από το ίδιο άτομο.

Αναλυτικότερα:

α) **Αντιθέσεις, που προέρχονται από ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο το οποίο κατέχει ένα ρόλο (Intrarole conflict)**, μπορεί να υπάρξουν, όταν σε μια αντίθεση αυτών των ρόλων καθορίζονται διαφορετικές προσδοκίες συγχρόνως στο άτομο που κατέχει ένα ρόλο. Είναι τότε αδύνατο για το άτομο αυτό να τις ικανοποιήσει όλες ταυτόχρονα.

Ένας επόπτης ενδέχεται π.χ. να διαπιστώσει 'ότι οι ανώτεροι του περιμένουν από αυτόν να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα της διοίκησης στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Αν η άποψη που κυριαρχεί στη διοίκηση είναι ότι η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί κυρίως με διοικητική πίεση, τότε η διοίκηση περιμένει από τον επόπτη να ασκήσει πίεση στους υφισταμένους του για να παράγουν περισσότερο. Συγχρόνως όμως, οι κατώτεροι ενδέχεται να περιμένουν από τον επόπτη να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα τους στους ανωτέρους του, με την έννοια ότι θα πρέπει να τους προστατεύσει από την άσκηση πίεσης για την αύξηση της παραγωγής. Το αποτέλεσμα θα είναι ακόμα χειρότερο, αν η προσωπική αντίληψη του επόπτη σχετικά με το ρόλο του διαφέρει από τις προσδοκίες τόσο των ανωτέρων του όσο και των κατωτέρων του (Bobbitt H.R., Breinhold R., Doktor R., Naul, 1978).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θέση του διευθυντή σχολείου. Από την πλευρά τους οι δάσκαλοι μπορεί να περιμένουν από τον διευθυντή να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις απαιτήσεις τους για εφόδια, υλικά, επισκευές ή εγκαταστάσεις, που θεωρούν βασικές για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Από την άλλη μεριά, ο επόπτης σχολείων ενδέχεται να έχει την αντίληψη ότι στα πλαίσια της άσκησης του ρόλου του ο διευθυντής πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο ή τουλάχιστον να ελαττώσει τα εκπαιδευτικά έξοδα. Στην

πραγματικότητα οποιαδήποτε και αν είναι η οριστική απόφαση του διευθυντή, ακόμα και η συμβιβαστική, ενδέχεται να θεωρηθεί και από τις δύο πλευρές ως μη ικανοποιητική.

β) αντιθέσεις, που προέρχονται από την κατοχή πολλών ρόλων από το ίδιο άτομο (Interrole conflict), συμβαίνουν, όταν το άτομο κατέχει πολλούς ρόλους συγχρόνως και μάλιστα, όταν ορισμένοι από αυτούς παρουσιάζουν συγκρουόμενες προσδοκίες. Στην περίπτωση αυτή, στο άτομο πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις, δημιουργείται ιδιαίτερο άγχος. Παράδειγμα αυτού του είδους των συγκρούσεων βρίσκουμε σε σχολικές περιφέρειες, ειδικότερα στις πολύ μικρές, όπου ο διευθυντής υποχρεώνεται να εκτελεί και άλλες υπευθυνότητες έξω από τα κύρια καθήκοντα του. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση του διευθυντή, που παράλληλα με το διοικητικό του έργο, έχει και μερική διδακτική απασχόληση. Σ' αυτήν όμως, όπως και σε ανάλογες συνθήκες, έχει διαπιστωθεί ότι η ηγετική συμπεριφορά αυτών των διευθυντών είναι πολύ διαφορετική από εκείνη των διευθυντών που ο ρόλος τους είναι αποκλειστικά διοικητικός για διάφορες μεταβλητές. Οι διευθυντές, δηλαδή, που είχαν και μερική και διδακτική απασχόληση, υπήρξαν καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι από τους διευθυντές με διοικητική μόνον απασχόληση στον τομέα της ενεργού ανάληψης του ρόλου, του συμβιβασμού των συγκρουόμενων απαιτήσεων των διαφόρων ατόμων και ομάδων και της ανοχής στην αμφιβολία και στην αβεβαιότητα. Αντίθετα, οι διευθυντές που είχαν αποκλειστικά διοικητική απασχόληση έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση της παραγωγής.

5.11 ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Όταν οι διαδικασίες αλληλεξαρτώνται, και αυτοί που τις εκτελούν βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση. Η αναλογία της μηχανής, με είσοδο-διεργασία-έξοδο, που διατύπωσε ο Morgan (1986) προσφέρει μια βάση για την κατανόηση του φαινομένου. Κατά συνέπεια, αποτυχίες σε ένα τμήμα της διεργασίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα σε ένα άλλο. Ένας τύπος αλληλεξάρτησης καθηκόντων είναι η σειριακή αλληλεξάρτηση των διεργασιών. Καταλήγει σε άμεσες συγκρούσεις σχετικά με αστοχίες στην έξοδο της διεργασίας. Ένας άλλος τύπος είναι η αμοιβαία αλληλεξάρτηση, όπου η διεργασία και η έξοδος εξαρτώνται από άλλη διεργασία που ελέγχεται από άλλη ομάδα. Τότε, ο manager πρέπει να εξετάσει την οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ ομάδων.

5.12 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΚΕΝΤΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι ομάδες που βρίσκονται μαζί για μεγάλο διάστημα αναπτύσσουν διαφορετικούς τρόπου λειτουργίας και μπορεί να αναπτύξουν «σκέπη ομάδας» (Janis, 1972). Ο προσανατολισμός τους μπορεί να αποσυντονιστεί από εκείνων του τμήματος ή όλου του οργανισμού και να δημιουργήσει σύγκρουση, όχι λόγω της διαφορετικής λειτουργίας αλλά της διαφοράς στις κατευθύνσεις.

5.13 ΔΟΜΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Όταν σε μια δομή ένα άτομο ανταμείβεται καλύτερα για την ίδια ποσότητα και ποιότητα παραγωγής, δημιουργείται δυσαρέσκεια στους άλλους λόγω του συναισθήματος αδικίας που τους διακατέχει. Η ανάπτυξη ισότιμων συστημάτων πληρωμής μπορεί να είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα, αλλά οι manager ανθρώπινων πόρων πρέπει να φροντίσουν ότι όποιο σύστημα και αν εφαρμόσουν δε θα δημιουργήσει σύγκρουση από την άποψη αυτή. Τούτο ισχύει ακόμη περισσότερο στην περίπτωση ανάπτυξης δομών ανταμοιβής που ισχύουν για πολλές αλληλοεξαρτώμενες ομάδες και τμήματα του οργανισμού (Paul James, 1996,σελ.).

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση όρος αντίθεση χρησιμοποιείται ποικιλότροπος και αφορά σε: α) προηγούμενες συνθήκες συμπεριφοράς πλήρης συγκρούσεων όπου έλλειψη πόρων και διαφορετικές γνώμες, β) ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο το άτομο της επιχείρησης αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις των συγκρούσεων, γ) ιδιαίτερη και συχνά ιδιότυπη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων όπως υπερένταση, επιθετικότητα, εχθρότητα, ανησυχίες, άγχος ή οτιδήποτε άλλο και δ) ιδιαίτερη και συχνά κακή μορφή συμπεριφοράς των ατόμων.

5.14 Ο ΦΟΒΟΣ

Οι υπάλληλοι φοβούνται ότι μια αλλαγή στην επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν την εργασία τους. Αλλαγή σημαίνει ότι κάτι νέο και αυτό το άγνωστο πάντα φοβίζει τα άτομα. Φοβούνται μήπως δεν μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις τους και έτσι υπάρχει κίνδυνος σύγκρουσης με τη διοίκηση. Για παράδειγμα, η εισαγωγή των υπολογιστών στους οργανισμούς στην αρχή δημιούργησε πολλά προβλήματα στα άτομα, ιδιαίτερα το πρόβλημα της διατήρησης ή όχι της θέσης τους στον οργανισμό.

5.15 Η ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα άτομα πολλές φορές συγκρούονται γιατί μπορεί να χάσουν τον έλεγχο στο χώρο της εργασίας τους. Αυτό συμβαίνει, γιατί, όταν συντελείται μια αλλαγή δημιουργείται νέα γνώση, νέες πληροφορίες, τις οποίες πρέπει τα άτομα να μάθουν και να εφαρμόσουν.

5.16 Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

Τα άτομα δεν αισθάνονται άνετα, όταν έχουν να εντοπίσουν μια κατάσταση που περικλείει αβεβαιότητα. Μια σύγκρουση βεβαίως δημιουργεί πάντοτε στα άτομα την αίσθηση της αβεβαιότητας. Γι' αυτό και πρέπει, πριν γίνει οποιαδήποτε σύγκρουση, θα πρέπει τα άτομα να γνωρίζουν τις συνέπειες και τα οφέλη που θα προκληθούν από αυτή τη σύγκρουση.

5.17 Η ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα άτομα επίσης ότι φοβούνται ότι η εργασία τους ίσως αυξηθεί και αυτό τους κάνει να αντιδρούν. Αν και αυτό έχει κάποιο θετικό, όπως να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να αποκτήσουν νέες πληροφορίες.

5.18 Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΟΥ ΕΓΩΙΣΜΟΥ

Οι μάνατζερ φοβούνται ότι μπορούν να χάσουν κάποιο ποσοστό ισχύος και επιρροής που έχουν στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να πληγεί ο εγωισμός τους. Γι' αυτό και όταν αντιληφθούν ότι απειλούνται, τείνουν να αντιδρούν δυναμικά (Stanislao J. and Stanislao B.C.1983).

6. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΩΣ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οι αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσουν σύγκρουση, μια αλλαγή είναι δυνατό να δημιουργήσει αντιδράσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν εν μέρει από τη

διοίκηση αν η αλλαγή εφαρμοστεί *σταδιακά*. Οι άνθρωποι αντιδρούν στις αλλαγές, όσο και αν έχουν αγαθή πρόθεση, επειδή αισθάνονται ότι απειλείται το κατεστημένο, δηλαδή αυτό που τους είναι γνωστό. Τα άτομα αντιδρούν εγωιστικά στις αλλαγές, λόγω ότι προτιμούν να διατηρείται η κατάσταση που γνωρίζουν και στην οποία αισθάνεται άνετα. Αυτή η νοοτροπία ονομάζεται *παρωχημένη αντίληψη*. Μερικές φορές, οι αντιδράσεις οφείλονται σε ελλιπή πληροφόρηση- όταν, δηλαδή, το περιεχόμενο και ο σκοπός της αλλαγής δεν είναι γνωστά. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτής της έλλειψης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Επειδή ο επιχειρηματικός κόσμος μεταβάλλεται συνεχώς και οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι ανταγωνιστικές, οι αλλαγές είναι απαραίτητες. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αλλαγές με συστηματικό και προμελετημένο τρόπο, ο οποίος ονομάζεται οργανωτική ανάπτυξη.

7. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ (ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ)

Στο χώρο της εργασίας η σύγκρουση είναι συχνό φαινόμενο και τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους για την αντιμετώπισή της. Βάση του Τσαούση Δ. η σύγκρουση γενικά θεωρείται αρνητικό φαινόμενο με σημαντικές συνέπειες στη λειτουργία και της παραγωγικότητας της οργάνωσης. Σύμφωνα με την περίπτωση της θεωρίας του Μαρξ, κατά την οποία η σύγκρουση λαμβάνεται ως παράγοντας καταλυτικός μιας συγκεκριμένης τάξης πραγμάτων και αφετηρία μιας νέας πιο προχωρημένης διάθρωσης, όμως υπάρχουν περιπτώσεις που η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει στην ανανέωση και μετεξέλιξη της οργάνωσης και έτσι οι επιπτώσεις της γίνονται θετικές (Τσαούσης Δ. 2000 σελ.55).

Η κλασική σχολή θεωρεί τη σύγκρουση στις οργανώσεις αρνητικό φαινόμενο με σημαντικές συνέπειες και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπισή της, όπως: προσεκτική επιλογή των εργαζομένων, συστηματική εκπαίδευση, λεπτομερειακή περιγραφή των θέσεων εργασίας και παροχή κινήτρων. Οι εργαζόμενοι που υφίστανται συχνές και έντονες συγκρούσεις πιθανόν να παρουσιάσουν συμπτώματα αδιαφορίας για την εργασία, καθυστερήσεις, απουσίες, εχθρική συμπεριφορά προς την οργάνωση, εργασιακό αγχος.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη Λ. σήμερα γίνεται δεκτό ότι η σύγκρουση στις οργανώσεις είναι αναπόφευκτη και κάποιες φορές οι συνέπειες της είναι θετικές, ιδιαίτερα όταν απαιτείται ρήξη με δομές και άτομα για τη δημιουργία άλλης νοοτροπίας και κουλτούρας.(Χυτήρης Λ. 2001,σελ.218). Η προσέγγιση των συνεπειών στις οργανωσιακές συγκρούσεις θα έχει δύο κατευθύνσεις: την αρνητική και τη θετική. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:

- Η σπατάλη ενέργειας.
- Η μείωση ηθικού.
- Η πόλωση μεταξύ ατόμων ή ομάδων
- Τα εμπόδια στη συνεργασία
- Η μείωση της παραγωγικότητας
- Οι δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων.

Οι πιθανές θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:

- Η παραγωγή νέων ιδεών.
- Η συμβολή σε καινοτομίες και αλλαγές.

- Η λήψη προσεκτικών αποφάσεων.
- Η συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων.

Η ενδυνάμωση των σχέσεων, όταν οι συγκρούσεις επιλύονται θετικά (Ιωάννης Δ. Αντωνάκης, 2008, σελ.58-59).

7.1 ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ

Όταν οι πόροι είναι σπάνιοι ή όταν τα άτομα βλέπουν τα συμφέροντα τους να απειλούνται, θα αντιδράσουν. Η έρευνα των συγκρούσεων πάνω σ' αυτό το είδος αμφισβητεί τα αξιώματα αυτά. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη κρίση είναι μόνο κατά ένα μέρος ορθολογιστική. Οι αποφάσεις παίρνονται όχι μόνο από αντικειμενικά, ορθολογιστικά στοιχεία, αλλά και από την εμπειρία προηγούμενων αποφάσεων, την εκπαίδευση που έκανε το άτομο, το κοινωνικό υπόβαθρο και την προσωπική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου. Ο αρμόδιος να αποφασίζει δε θα είναι πάντοτε σε θέση να δείχνει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο κατέληξε στην απόφαση του. Επειδή οποιαδήποτε ενέργεια που προηγήθηκε στη λήψη μιας απόφασης δεν είναι πάντοτε φανερή, τα άτομα, που διαφωνούν με την απόφαση αυτή, θα υποθέσουν αναπόφευκτα την ύπαρξη επιβλαβών κινήτρων, τα οποία δεν επιθυμεί ν' ανακαλύψει εκείνος που παίρνει απόφαση. Έτσι, αναπτύσσουν απλές μη-ορθολογιστικές γνωστικές διαφορές που δημιουργούν αποφάσεις (Brehmer Berndt 1976).

Οι γνωστικές συγκρούσεις είναι πιο δύσκολες να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν, διότι οι πηγές τους είναι κρυφές. Τέτοιες συγκρούσεις μπορούν να δημιουργηθούν ως αποτέλεσμα της διαφορετικής εκπαίδευσης την οποία έχουν τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις, πράγμα που το κάνει να εξετάζουν το πρόβλημα διαφορετικά. Οι συγκρούσεις ακόμα μπορούν να προκύψουν και εξαιτίας της πολυπλοκότητας που έχει το πρόβλημα, ποικίλουν δε ανάλογα με την ποσότητα και τον τύπο της δοθείσης και ληφθείσης ανατροφοδότησης κατά το στάδιο της επίλυσης του προβλήματος. Στις γνωστικές συγκρούσεις οφείλονται κυρίως τόσο οι δευτερεύουσες όσο και οι κύριες διαφωνίες που διαπιστώνονται σε θέματα σχετικά με την πειθαρχία των υπαλλήλων, την κατανομή των πόρων στους τομείς προγραμμάτων και της οργάνωσης.

7.2 ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ

Κάθε οργανισμός αποτελείται από ομάδες ατόμων, επίσημα ή όχι οργανωμένες με διαφορετικά ενδιαφέροντα ή καθεμία. Η θεωρία περί ομάδων έχει δείξει ότι οι ομάδες αυτές έχουν την ικανότητα να επιλύουν τα προβλήματα, καμία σύγχρονη επιχείρηση δεν μπορεί να περιμένει την εκτέλεση πολύπλοκων έργων, χωρίς να βασίζεται σε αυτές. Εν τούτοις, η νοοτροπία της ομάδας καλλιεργεί ένα αίσθημα αντοχής και ανταγωνισμού, το οποίο μπορεί να ενεργήσει ως πηγή σύγκρουσης, στην περίπτωση κατά την οποία οι δύο ομάδες πρέπει να συνεργαστούν για την πραγματοποίηση κάποιου έργου (Warren Donald, 1969). Σε μία ανταγωνιστική αλληλεπίδραση κάθε πλευρά προσπαθεί να κερδίσει κάτι, το οποίο και η άλλη επιθυμεί. Όταν οι αλληλεπιδράσεις έχουν το στοιχείο της κυριαρχίας, τότε το ένα μέρος προσπαθεί να ελέγξει τη συμπεριφορά του άλλου μέρους. Συγκρουόμενες αλληλεπιδράσεις μπορούν να συμβούν σε όλα τα επίπεδα των διαπροσωπικών και ενδοομαδικών σχέσεων και μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων μέσα στον οργανισμό.

7.3 ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

Κάθε άτομο διαφέρει από τα άλλα λόγω των ιδιαίτερων αυτού πεποιθήσεων, αξιών, ικανοτήτων, μόρφωσης, εμπειριών και ατομικών χαρακτηριστικών. Αυτές οι διαφορές γίνονται αιτία να δημιουργούνται συγκρούσεις.

7.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η προσωπικότητα του ατόμου, η ικανοποίηση του ατόμου από το ρόλο του και η κοινωνική θέση του, καθώς και διάφοροι άλλοι σκοποί τους οποίους υπηρετούν τα άτομα, μπορεί να συμβάλουν στη δημιουργία των συγκρούσεων. Πρόσωπα, που είναι αυταρχικά και έχουν χαμηλό το αίσθημα αυτοσεβασμού, τείνουν περισσότερο από άλλα να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα. Τα άτομα αυτά δηλαδή ερμηνεύουν κακώς την συμπεριφορά των άλλων και δημιουργούν καταστάσεις συγκρούσεων. Όταν τα άτομα δεν είναι ικανοποιημένα ή δεν μπορούν να συγκρατήσουν τις φιλοδοξίες που απορρέουν από την κοινωνική τους θέση, είναι δυνατόν να καλλιεργήσουν έντονες συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Αντιτιθέμενοι σκοποί που έχουν ομάδες με ειδικά ενδιαφέροντα αποτελούν περαιτέρω πηγές συγκρούσεων (Ney Robert, 1973).

8. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ) ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗ) ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Μια σύγκρουση δεν είναι πάντα αρνητικό φαινόμενο για έναν οργανισμό. Μέχρι πρόσφατα, η αντίθεση θεωρούνταν καταστρεπτική δύναμη. Η αξία της σύγκρουσης σαν μέσου που μπορεί να οδηγήσει στη βέλτιστη της απόδοσης και στην άμβλυνση ή εξουδετέρωση του αναχρονισμού και της αδράνειας των οργανώσεων, αναγνωρίστηκε μόνο τις τελευταίες δεκαετίες. Robbins S. (1974) έδειξε ότι «χωρίς αντιθέσεις θα υπήρχαν πολύ λίγες νέες προκλήσεις, δεν υπήρχαν ερεθίσματα και ιδέες, οι οργανισμοί θα είναι απαθείς και άγονοι».

Παρά το γεγονός ότι κάθε σύγκρουση απορροφά προσπάθεια και πόρους, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δημιουργική επίλυση προβλημάτων και καινοτομίες στην ανάπτυξη προγραμμάτων.

Οι συγκρούσεις θεωρούνται συνήθως ως δυσλειτουργικές, αυτό όμως δεν είναι αρκετές φορές αληθινό. Φαίνεται ότι κάποιος βαθμός εσωτερικών συγκρούσεων είναι αναγκαίος για τη συνεχή ανάπτυξη μιας δυναμικά εξελισσόμενης επιχείρησης. Οι διευθυντές οι οποίοι υπερηφανεύονται ότι κυβερνούν ένα «ήσυχο καράβι» μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικοί όσο νομίζουν. Διαχρονικά έχουν ξεχωρίσει **τρεις βασικές απόψεις** και προσεγγίσεις για τις συγκρούσεις εντός της επιχείρησης.

Η παραδοσιακή άποψη: για τις συγκρούσεις πρεσβεύει ότι αυτές είναι κάτι κακό και γι' αυτό πρέπει να αποφεύγονται.

Η άποψη των ανθρώπινων σχέσεων: θεωρεί ότι οι συγκρούσεις είναι κάτι φυσιολογικό και αναπόφευκτο.

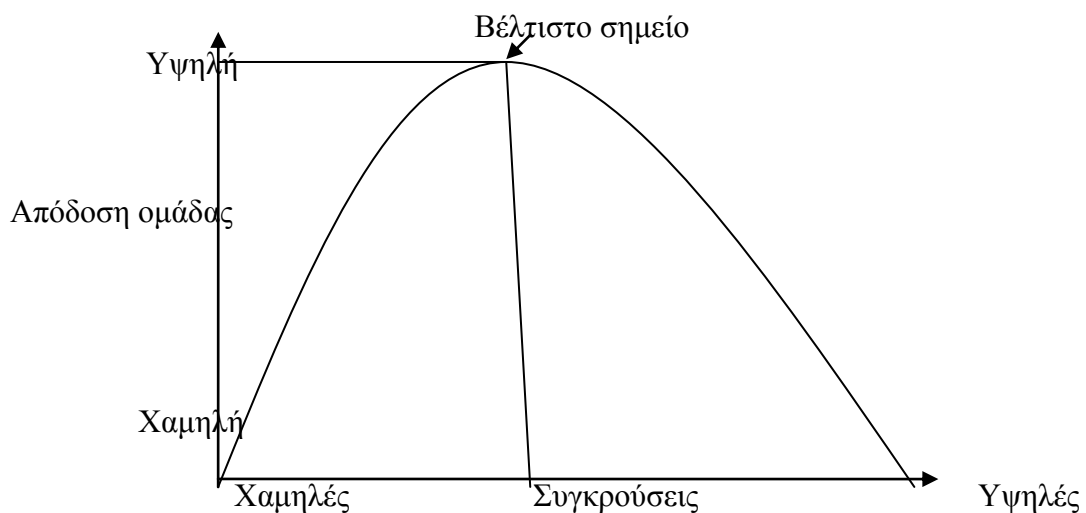
Η άποψη της αλληλεπίδρασης (interaction view of conflict): συνοψίζεται στο ότι οι συγκρούσεις είναι αναγκαίες, έτσι ώστε ένας οργανισμός να λειτουργεί αποτελεσματικά (S.P. Robbins, σελ. 513).

Έτσι, η σύγκρουση φαίνεται να είναι φυσιολογικό στοιχείο της διαδικασίας μια σ ομάδας και επόμενος πρέπει να αναγνωριστεί και να αντιμετωπιστεί και όχι να αγνοείται και να παραμερίζεται. Οι καλύτερες ομάδες χειρίζονται καλά τις συγκρούσεις διότι, παρ' όλο

που η ομάδα δουλεύει μαζί, εξακολουθεί να απαρτίζεται από άτομα που σκέπτονται ανεξάρτητα και ενεργούν από κοινού. Η εμφάνιση σύγκρουσης, που είναι αναπόφευκτη όταν υπάρχουν σπάνιοι πόροι και τα άτομα ανταγωνίζονται για τους πόρους αυτούς, μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση ενός ατόμου, την παρακίνηση του, την ικανότητα του και τον ενθουσιασμό για την ολοκλήρωση του έργου. Η κατανόηση του μηχανισμού αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε ομάδες θα επιτρέψει στα μέλη να εκτιμήσουν τη δική τους θέση, τη θέση της ομάδας και των συναδέλφων τους σε μια σύγκρουση, και να καθορίσουν στρατηγικές ώστε η σύγκρουση να μην σημαδέψει την αλληλεπίδραση τους στις υποθέσεις της ομάδας ή του οργανισμού.

Η σύγκρουση θεωρείται επίσης κάτι το Αναγκαίο, με μέτρο, όμως. Όταν δεν εκδηλώνονται συγκρούσεις, δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν: μπορεί τα μέλη να συγκαλύπτουν συγκρούσεις που έχουν δημιουργηθεί και η απόδοση της ομάδας να μη φτάνει στο βέλτιστο σημείο. Από την άλλη, με πάρα πολλές συγκρούσεις γίνεται υπερβολική διοχέτευση ενέργειας σε αντιπαραθέσεις και άσκηση εξουσίας σε βάρος της εκδήλωσης των καθηκόντων της ομάδας. Μεταξύ των δύο άκρων υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο, που φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

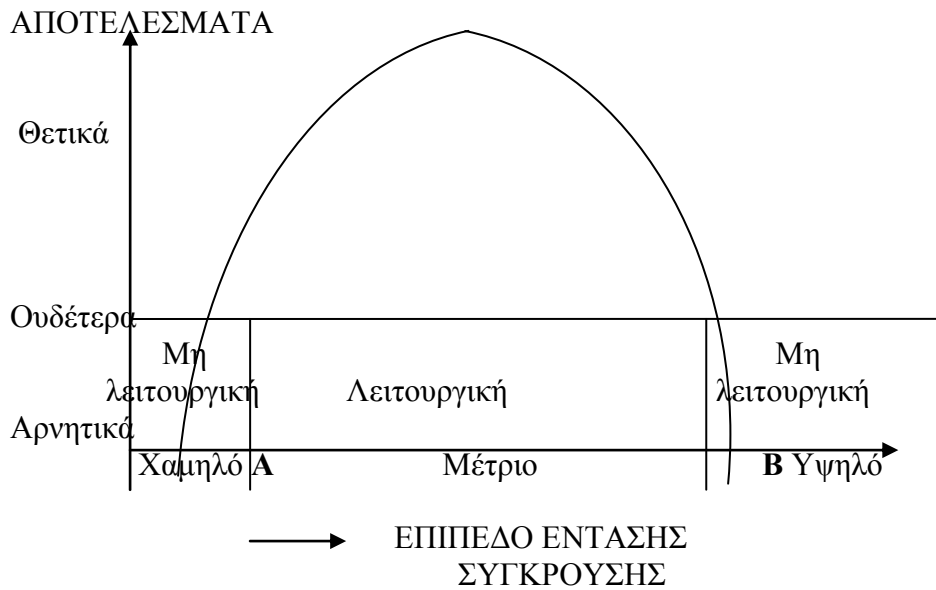
Σχήμα: Συγκρούσεις και απόδοση ομάδας



Ο εποικοδομητικός τύπος σύγκρουσης ή ο λειτουργικός εξυπηρετεί τα συμφέρον του οργανισμού, υποστηρίζει τους σκοπούς και βελτιώνει την απόδοση. Η λειτουργική σύγκρουση είναι μια υγιής, εποικοδομητική διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Η λειτουργική σύγκρουση παράγει νέες ιδέες και ευνοεί η δημιουργικότητα και τη μάθηση.

Ο καταστρεπτικός τύπος σύγκρουσης ή ο μη λειτουργικός απειλεί το συμφέρον του οργανισμού και έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση. Η μη λειτουργική σύγκρουση δημιουργεί αρνητικό κλίμα και καταστρέφει τη συνεκτικότητα της ομάδας.

Η σύγκρουση έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες στα αποτελέσματα και την απόδοση του οργανισμού. Οι συνέπειες αυτές εξαρτώνται από τη φύση και την ένταση της σύγκρουσης. Η σχέση μεταξύ επιπέδου έντασης σύγκρουσης και αποτελέσματος στον οργανισμό φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Παρατηρούμε ότι κατάλληλο επίπεδο έντασης ενεργοποιεί τα άτομα και βελτιώνει τα αποτελέσματα (D. M. Kolb & J.M. Bartunek, 1992).

9. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η **οργανωτική ανάπτυξη** τονίζει τη δυναμική προσέγγιση του χειρισμού των συγκρούσεων. Φέρνει τα άτομα και τις ομάδες πιο κοντά για να συζητούν τις αιτίες των συγκρούσεων. Αυτές οι συναντήσεις είναι προσεκτικά οργανωμένες, έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρουσίαση και η κριτική των απόψεων και των γνώσεων κάθε ατόμου. Επειδή ο συντονισμός αυτών των συναντήσεων είναι δύσκολος, η διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να διευκολύνεται από έναν ειδικό. Αυτό το άτομο μπορεί να ανήκει στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή στη διεύθυνση προσωπικού ή μπορεί να είναι εξωτερικός συνεργάτης. Η πρόσληψη εξωτερικού σύμβουλου μπορεί να είναι δαπανηρή επιλογή, αλλά έχει το πλεονέκτημα ότι χρησιμοποιεί κάποιο άτομο που δεν έχει προσωπικά συμφέροντα από το αποτέλεσμα της συντήρησης.

Οι σύμβουλοι οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να χρησιμοποιούν τα πιο σύγχρονα πορίσματα της επαγγελματικής και ατομικής ψυχολογίας για την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί το μεγάλο βαθμό τεχνικής έρευνας για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού και των υπαλλήλων. Επίσης, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η οργανωτική ανάπτυξη είναι επιλεκτική μέθοδος που χρησιμοποιεί ποικιλία μεθόδων εφαρμογής των αλλαγών. Δεν είναι περιεκτική θεωρία και δε βασίζεται σε αναλυτικές έρευνες. Παρά το γεγονός ότι η θεωρία της οργανωτικής ανάπτυξης είναι προβληματική, αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμο εργαλείο διοίκησης επειδή έχει πρακτική επιτυχία.

Η τεχνική της οργανωτικής ανάπτυξης χρησιμοποιεί συχνά περιγραφές προηγούμενων καταστάσεων για να δείξει στα στελέχη τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν και επιλύθηκαν αλλά συγκεκριμένα προβλήματα. Αυτές οι περιγραφές ονομάζονται *περιπτωσιολογικές μελέτες*, και η *μεθοδολογία περιπτωσιολογικών μελετών* έχει τα εξής οφέλη για ο εκπαιδευόμενο στέλεχος: α) τα στελέχη μαθαίνουν να αναλύουν ένα πρόβλημα ή μια σύγκρουση και να εντοπίζουν πιθανές εναλλακτικές λύσεις και β) τα

στελέχη μαθαίνουν πώς να επιλύθηκαν συγκεκριμένα προβλήματα στο παρελθόν- σε αυτή την περίπτωση, τα στελέχη αξιοποιούν την πέρα άλλων ατόμων. Η μεθοδολογία περιπτώσιολογικών μελετών μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα στελέχη για τη συστηματική ανάλυση ενός επιχειρηματικού προβλήματος. Επιπλέον, η ανάλυση προβλημάτων του παρελθόντος και η εξέταση του τρόπου επίλυσης τους βοηθά τα στελέχη να αποκτήσουν πολύτιμη πείρα επίλυσης προβλημάτων χωρίς πραγματική ανάμιξη σε αυτά. Επιπλέον η συγκεκριμένη μεθοδολογία χρησιμοποιείται, επιπλέον, στα περισσότερα πανεπιστήμια στις σπουδές διοίκησης επιχειρήσεων.

10. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

10.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

α) Επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού

Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν άτομα που είναι περισσότερο επιρρεπή στο άγχος από άλλα. Ιδιαίτερα ο χώρος της εργασίας και η φύση της δουλειάς μπορεί να γίνουν αιτία να δημιουργηθεί άγχος. Γι' αυτό και η διοίκηση του προσωπικού επιδιώκει να προσλάβει άτομα που να έχουν ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς. Ακόμα, στα κριτήρια επιλογής μπορεί να ληφθεί υπόψη και η ανοχή που έχει το άτομο στην αμφιβολία και στην ικανότητα να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις που του προκαλούν άγχος. Πάντως, όπως και να έχει το θέμα της επιλογής, η διοίκησης της επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συμπεριφορά του ατόμου και ανάλογα να αποφασίσει για κάποια μετακίνηση σε άλλη θέση ή παραγωγή.

β) Εκπαίδευση

Μια άλλη διαδικασία που βελτιώνει την προσαρμογή του ατόμου στην εργασία είναι η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση του ατόμου πάνω στη μέθοδο πραγματοποίησης της εργασίας, έχει ως αποτέλεσμα να ελαττώνει το άγχος του και να πραγματοποιεί τη δουλειά του περισσότερο αποτελεσματικά. Ακόμα, βελτιώνει τις σχέσεις του με τα άλλα άτομα και ελαττώνει τις συγκρούσεις.

γ) Η κυκλική εναλλαγή εργασίας

Αυτή είναι μια άλλη διαδικασία και ισχύει για τις περιπτώσεις που οι εργασίες έχουν μεγάλο άγχος. Υπάρχει όμως και ένα μειονέκτημα σ' αυτό το σχεδιασμό της εργασίας, το μειονέκτημα είναι ότι το άτομο κατά την πρώτη επαφή με την εργασία θα παρουσιάσει κάποιο αυξημένο άγχος, το οποίο όμως θα ελαττωθεί με την πάροδο του χρόνου.

10.2 ΑΙΜΑΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Η αιμάτωση του οργανωτικού άγχους μπορεί να επιτευχθεί με τις παρακάτω διαδικασίες.

α) Αλλαγή των διαδικασιών στη λειτουργία της επιχείρησης που προκαλούν άγχος

Το άγχος που προκαλείται μέσα στην εργασία, όπως η αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου, η σύγκρουση κατά την άσκηση του ενός ρόλου και οι κακές σχέσεις με τους άλλους, δημιουργούν προβλήματα στην υγεία των ατόμων και γενικά στην καλή λειτουργία της επιχείρησης. Οι μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον και ένα οργανόγραμμα τέτοιο που να είναι κατανοητό και αποδεκτό από τους όλους. Συγχρόνως, η

δομή της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτη για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί καλύτερα, αν αποφευχθεί η επίσημη περιγραφή της εργασίας που επιβάλλεται από τον ανώτερο και αν αρχίσουν οι συζητήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των μελών της επιχείρησης για ένα νέο ίσως προσδιορισμό του σχεδιασμού της εργασίας, ο οποίος να αποδεκτός από όλους. Αν αυτές οι συζητήσεις γίνονται συχνά, τότε είναι βέβαιο ότι θα έχουμε ελάττωση των αμφιβολιών και των συγκρούσεων κατά την άσκηση του ρόλου και οπωσδήποτε καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων.

β)αλλαγή του περιβάλλοντος εργασίας

Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στο άτομο τα απαραίτητα μέσα, για να πραγματοποιήσει την εργασίας του. Οι αλλαγές όμως του περιβάλλοντος της εργασίας μπορούν να ελαττώσουν το άγχος, όταν τα άτομα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από αυτές. Η αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου μπορεί ακόμα να ελαττωθεί, αν ελαττωθούν τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, δηλαδή αν γίνουν μικρότερες οι αποστάσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης ως προς τον τρόπο επικοινωνίας. Ένα είναι το γεγονός, ότι οι οργανισμοί σήμερα βρίσκονται σε περιβάλλον ασταθές, αβέβαιο και με πολλές αλλαγές. Γι' αυτό μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα σ' αυτές τις αλλαγές, όταν χρησιμοποιούν μια ευέλικτη δομή, δηλαδή ένα οργανικό και όχι μηχανικό σύστημα οργάνωσης(Miller William).

γ) Η συμμετοχή των μελών

Έχει παραιτηθεί ότι η μη συμμετοχή των μελών στις αποφάσεις, που λαμβάνονται μέσα στον οργανισμό, οδηγούν το άτομο σε ψυχολογικές εντάσεις, όπως είναι η μη ικανοποίηση τους από την εργασία και η αδιαφορία.

Η συμμετοχή όμως, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει το άτομο να αισθάνεται άνετα μέσα στην ομάδα και να υποστηρίζεται από τον επόπτη.

Δεύτερον, η γνώση του υπαλλήλου πρέπει να είναι σεβαστή από τον προϊστάμενο και να μην αγνοείται, δηλαδή να μην έχει ο υπάλληλος την εντύπωση ότι απλώς υπάρχει, χωρίς καν να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του.

Τρίτον, η συμμετοχή σε αποφάσεις, που δεν έχουν μεγάλη σημασία για τον υπάλληλο, έχουν μικρή επίδραση πάνω στην ψυχολογική κατάσταση.

Καθοριστικός παράγοντας για τη δημιουργία του επαγγελματικού άγχους θεωρείται το είδος του επαγγέλματος. Αγχогόνα θεωρούνται τα επαγγέλματα που συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στην λήψη των αποφάσεων και οι παραλαμβανόμενες αποφάσεις έχουν σημαντικές συνέπειες. Ως παραδείγματα αγχογόνων επαγγελμάτων αναφέρονται οι κυβερνήτες αεροσκαφών, οι γιατροί, ιδιαίτερα οι χειρουργοί, και οι εκπαιδευτικοί (Κάντας Α., Αθήνα 1999, σελ.103). Για τη μείωση του άγχους και την μείωση ή την εξάλειψη των αρνητικών συνεπειών, που επιφέρει, απαιτείται η λήψη μέτρων. Τα μέτρα αντιμετώπισης του άγχους, προληπτικά και κατασταλτικά, έχουν δύο κατευθύνσεις, και τον εργαζόμενο και την οργάνωση.

Ως πρώτο βήμα στην κατεύθυνση των εργαζομένων για την προληπτική αντιμετώπισης του άγχους θεωρείται η καλή γνώση της εργασίας που πρόκειται να εκτελέσουν, ώστε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και σιγουριά. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, κυρίως με τους προϊσταμένους, συμβάλουν στη μείωση των αιτιών που δημιουργούν άγχος. Για τον περιορισμό του εργασιακού άγχους και τη μείωση των συνεπειών, που επιφέρει, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να

αντιμετωπίζουν ορθολογικά τα προβλήματα που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Η τεχνική της ορθολογικής αντιμετώπισης του άγχους περιλαμβάνει τις εξής φάσεις α) οριοθέτηση και εκτίμηση του μεγέθους του προβλήματος β)εξέταση των προσφερόμενων εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση του, γ)προϋπολογισμός των συνεπειών της καθεμίας προσφερόμενης λύσης και δ) λήψη της απόφασης. Η απόφαση, που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την αντιμετώπιση της αγχογόνου κατάστασης, έχει συνήθως μία από τις εξής κατευθύνσεις:

- **Της ενεργητικής αντιμετώπισης της προβληματικής κατάστασης**

Σύμφωνα μ' αυτήν την κατεύθυνση το άτομο επιδιώκει και να εξαλείψει ή να ξεπεράσει τα εμπόδια που του δημιουργούν άγχος

- **Της απόσυρσης**

Το άτομο ανταποκρίνεται από τη δύσκολη κατάσταση, προσωρινά ή μόνιμα, όταν δεν μπορεί με ενεργητικό τρόπο να αντιμετωπίσει την προβληματική κατάσταση ή να τοποθετηθεί ανεκτικά απέναντι της.

- **Του συμβιβασμού**

Το άτομο όταν δεν μπορεί να αντιμετωπίσει με ενεργητικό τρόπο μια προβληματική κατάσταση ή δεν θέλει να αποσυρθεί απ' αυτήν, επιλέγει το συμβιβασμό, δηλαδή την επιδίωξη «του μικρότερου κακού» ή την ανοχή μιας κατάστασης που δεν μπορεί να αποφευχθεί.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο θεωρείται αναγκαία η παρέμβαση της οργάνωσης (Wheeler S. – Lyon D.1992 σελ. 21). Η παρέμβαση στο επίπεδο των οργανώσεων μπορεί να έχει τις εξής κατευθύνσεις:

- Ακριβής περιγραφή του αναλαμβανόμενου από τον εργαζόμενο έργου και σαφής διατύπωση του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης.
- Διασφάλιση ικανοποιητικών φυσικών και κοινωνικών συνθηκών στον εργασιακό χώρο με ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων (Viswesvaran C.et.al.,1999 σελ. 314-334).
- Εκδημοκρατισμός της οργάνωσης και δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη μέθοδο πραγματοποίησης της εργασίας αλλά και στους τομείς της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων.

11.ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Ο Pondy πρότεινε πέντε στάδια στην ανάπτυξη της σύγκρουσης. Συχνά η διαδικασία της σύγκρουσης διέρχεται τα εξής στάδια:

1^ο Στάδιο: Ύπαρξης κατάστασης υπολανθάνουσας σύγκρουσης, υπό την έννοια ότι υφίσταται μια αλληλεξάρτηση μεταξύ των μερών ή μια κατάσταση ασάφειας ή ύπαρξης διαφορετικών στόχων. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες, όπως οι διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, η αλληλεξάρτηση, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού. Επίσης διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για μια σύγκρουση (Jones 1995, σελ. 502-508).

2° Στάδιο: Αντιλαμβανόμενη σύγκρουση, που προσδιορίζεται κάποιο πρόβλημα, εντοπίζεται το συμβιβασμό και δημιουργούνται εντάσεις. Μαζί η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξή της και αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, ρωτώντας και προτείνοντας ο ένας στον άλλον να αναθεωρήσει τις θέσεις τους ώστε να έρθουν σε μία συμφωνία.

3° Στάδιο: Συνειδητοποίηση της σύγκρουσης· εδώ υπάρχει συναισθηματική εμπλοκή των μερών, επικέντρωση στις διαφορές και στα αντικρουόμενα. Οι συμπεριφορές πλέον κατευθύνονται με κριτήριο την προστασία των προσωπικών συμφερόντων και πλέον η απόδοση της επιχείρησης αρχίζει να φθίνει.

4° Στάδιο: Δημοσιοποίηση της σύγκρουσης με έντονες διαφωνίες, προφορικές επιθέσεις και αποστολή τελεσιγράφων. Η σύγκρουση διατρανώνεται και οι διευθυντές προβαίνουν σε ομαδικές απολύσεις εργαζομένων, κάνουν περικοπές μισθών, μειώνουν τις υπερωρίες, περιορίζουν τα μπόνους των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με απεργίες, με στάσεις εργασίας, απουσίες, αδιαφορία για την εργασία κ.λπ.

5° Στάδιο: Αποτελέσματα της σύγκρουσης, είτε θετικά με επίλυση του προβλήματος είτε αρνητικά με ύπαρξη επιθετικής συμπεριφοράς, εχθρότητας και αδυναμίας συνεργασίας. (C.W. Cook, P.L. Hunsaker and R.E. Coffey, σελ. 352). Εδώ έχει εκτονωθεί και κάπως τα ζητήματα έχουν επιληφθεί είτε με την παρέμβαση τρίτων ή με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αν παρ' όλα αυτά δεν έχει εξαλειφθεί η αιτία της σύγκρουσης, το ίδιο σενάριο θα επαναληφθεί αργά ή γρήγορα στην επιχείρηση.

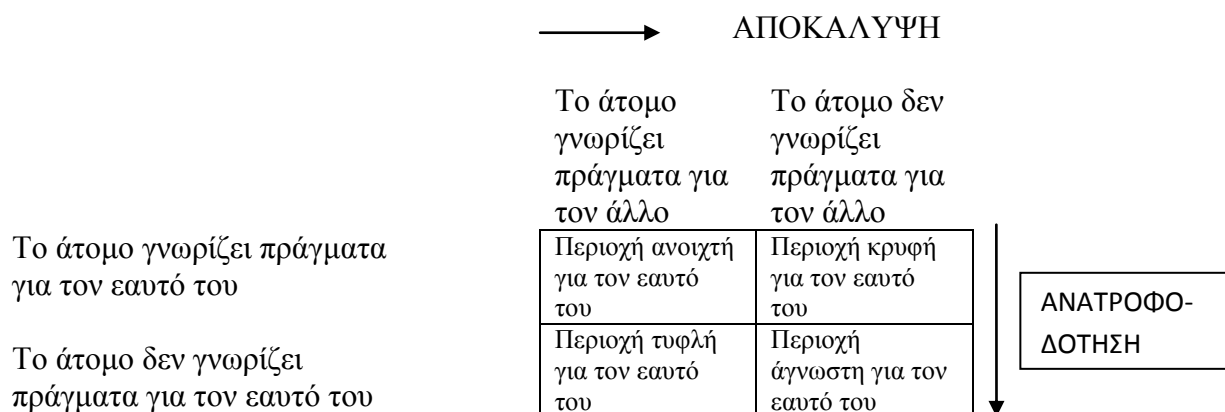
Οι υποψίες που εστιάζονται σε εχθρότητες και την έλλειψη συνεργασίας δεν εξαλείφονται εύκολα. Σημαντικότερες αλλαγές πρέπει να εξαχθούν συνήθως με τη βοήθεια ενός ειδικού συμβούλου σε θέματα συγκρούσεων. Αλλαγή στα πρόσωπα που εμπλέκονται είναι συχνά χρήσιμη σ' αυτό το στάδιο. Για παράδειγμα εναλλαγή των καθηκόντων των διευθυντών ή ανάληψη από αυτούς δραστηριοτήτων πέρα από την επιχείρηση, μπορεί να βελτιώσει το κλίμα μέσα στην επιχείρηση.

12.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ένα πλαίσιο ανάλυσης της δυναμικής της διαπροσωπικής συμπεριφορά είναι το **παράθυρο Jonari (Jonari window)** (Μύρων.Μ. Ζαβλάνος,2002,σελ.366).

Το μοντέλο αυτό, που βοηθάει να προσδιοριστούν τα διάφορα διαπροσωπικά στυλ, δείχνει τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα για το καθένα από αυτά και ερμηνεύει τις συγκρούσεις που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ ενός ατόμου και κάποιου άλλου (σχέση «εγώ», «εσύ»). Είναι γεγονός ότι υπάρχουν ορισμένα πράγματα τα οποία το άτομο ξέρει για τον εαυτό του και υπάρχουν άλλα που δεν τα γνωρίζει. Το ίδιο ισχύει και για το άλλο άτομο. Επίσης, υπάρχουν ορισμένα πράγματα που το ένα άτομο γνωρίζει για το άλλο και υπάρχουν άλλα που δεν τα γνωρίζει.

Το παράθυρο Johari παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Αναλυτικότερα:

- **Περιοχή ανοιχτή (Open self):** Σ' αυτή τη μορφή αλληλεπίδρασης το άτομο γνωρίζει πράγματα για τον εαυτό του και για τον άλλο. Η διαπροσωπική σχέση είναι καλή και η πιθανότητα να δημιουργηθεί σύγκρουση είναι πολύ μικρή.
- **Περιοχή κρυφή (hidden self):** σ' αυτή την κατάσταση το άτομο γνωρίζει πράγματα για τον εαυτό του, αλλά δεν γνωρίζει πράγματα για τον άλλον, αλλά όχι στοιχεία για τον εαυτό του, όπως προκύπτουν από την εκτίμηση που άλλος έχει γι' αυτόν. Το άλλο άτομο, φοβάται ότι, αν πει κάτι και είναι δυσάρεστο, μπορεί να τον στενοχωρήσει. Γι' αυτό υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση.
- **Περιοχή τυφλή:** Σ' αυτή την περίπτωση το άτομο γνωρίζει στοιχεία για τον άλλον, αλλά έχει στοιχεία για τον εαυτό του, όπως προκύπτουν από την εκτίμηση που άλλος έχει γι' αυτόν. Το άλλο άτομο, φοβάται ότι, αν πει κάτι και είναι δυσάρεστο, μπορεί να στενοχωρήσει. Γι' αυτό υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση.
- **Περιοχή άγνωστη:** Αυτή είναι η χειρότερη περίπτωση στην οποία το άτομο δεν γνωρίζει στοιχεία ούτε για τον εαυτό του, ούτε για τον άλλο. Εγώ ο κίνδυνος να δημιουργήσει σύγκρουση είναι σχεδόν βέβαιος.

Ένας τρόπος για να μειώσουν την κρυφή περιοχή είναι να χρησιμοποιήσουμε τη διαδικασία της αποκάλυψης του εαυτού μας. Προβάλλοντας στοιχεία της προσωπικότητας μας, εξωτερικεύοντας τις σκέψεις μας και τα διανοήματα μας δημιουργούμε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης με του συνομιλητές και το περιβάλλον μας, που αποτελεί την αναγκαία προϋπόθεση για την αποκάλυψη και των δικών τους σκέψεων και γνωρισμάτων.

Για να μειώσουμε την τυφλή περιοχή, πρέπει το άλλο άτομο να δώσει ανατροφοδότηση, να προβεί δηλαδή σε εκτίμηση, αξιολόγηση, θεώρηση των θετικών αρνητικών στοιχείων του πρώτου, προκειμένου αυτό να γνωρίσει την εικόνα και τις πεποιθήσεις που ο άλλος έχει αποκομίσει.

13. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων με βάση το μοντέλο της περιγραφής δύο διαστάσεων συμπεριφοράς. Υπάρχουν διάφοροι

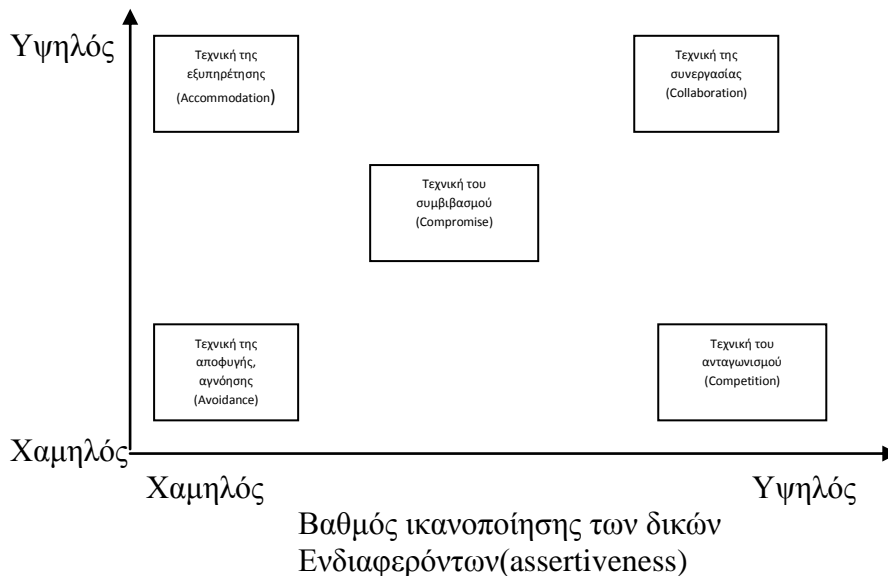
τρόποι για τη μείωση και γενικότερα την **αντιμετώπιση των συγκρούσεων** μέσα στην επιχείρηση, η αποτελεσματικότητα των οποίων ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση

Οι συγκρούσεις είναι ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών. Σημαντικό κομμάτι στην βιβλιογραφία αποτελεί ο τρόπος αντιμετώπισης και χειρισμού των συγκρουσιακών αυτών φαινομένων. Στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση ή το χειρισμό των συγκρούσεων. Το στυλ της κάθε στρατηγικής περιγράφεται από αυτές τις διαστάσεις.

Βάση του Thomas L.& Kenneth W.(1976) Η μία διάσταση έχει να κάνει με την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων του άλλου μέρους (cooperativeness) ενώ η άλλη διάσταση έχει να κάνει με την επιθυμία ικανοποίησης των δικών μας αναγκών και ενδιαφερόντων(assertiveness).

Οι τεχνικές αυτές φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Βαθμός ικανοποίησης
ενδιαφερόντων του άλλου
μέρους (Cooperativeness)



Στην περίπτωση σύγκρουσης μεταξύ οργανωτικών μονάδων ή ομάδων είναι δυνατόν η ομάδα, που **πιστεύει ότι χάνει την μάχη**, να αντιδράσει κατά τους εξής τρόπους:

- Να επιχειρήσει ν' αντεκδικηθεί.
- Να απομονωθεί και να αποξενωθεί από τα άλλα τμήματα της επιχείρησης
- Να συμβιβαστεί αυτό είναι ένα λιγότερο, συγκριτικά, καταστροφικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση που συνήθως περιλαμβάνει την παρουσία ενός τρίτου παράγοντα, που παίζει το ρόλο του διαιτητή.

Επειδή οι συγκρίσεις αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της ζωής της οργάνωσης, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να τις χειριστούν. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης μπορεί να αυξηθεί σημαντικά με διάφορες μεθόδους. Ορισμένες γνώμες και αποτελεσματικές μέθοδοι είναι η αποφυγή, η συγκάλυψη, η επιβολή ή η παρέμβαση εξουσίας, ο συμβιβασμός και η άμεση αντιμετώπιση.

13.1 ΑΠΟΦΥΓΗ Ή ΑΓΝΟΗΣΗ

Αποφυγή είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμείνει ουδέτερος σε κατάσταση σύγκρουσης. Όπου τα άτομα επιδιώκουν να μην πάρουν απόφαση για μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα, προκειμένου να αποφύγουν τη σύγκρουση, έστω και αν είναι σε θέση να πάρουν την απόφαση εφόσον έχουν κατάλληλη υποστήριξη σε πόρους.

Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τη μέθοδο της αποφυγής για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος, θα πρέπει να ισχύουν τα εξής: α) η διοίκηση θα είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης και β) η σύγκρουση ή η επίλυση της δε θα πρέπει να είναι ζωτικά ζητήματα για την οργάνωση. Αν η διοίκηση δεν είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες ή αν μια από τις συνέπειες της σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα καταστροφική για την εταιρεία, τότε η μέθοδος της αποφυγής δεν είναι κατάλληλη. Επειδή οι δύο παραπάνω συνθήκες σπανίως ισχύουν ταυτόχρονα, υπάρχει μια διαβάθμιση των τρόπων αποφυγής μιας σύγκρουσης. Οι τρόποι αποφυγής κυμαίνονται από ηθελημένη άγνοια μέχρι μερική απομάκρυνση, η οποία επιτρέπει την περιορισμένη επικοινωνία των αντίθετων πλευρών, και μέχρι την πλήρη απομάκρυνση των εμπλεκομένων.

Η μέθοδος αποφυγής αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης μπορεί να κυμαίνεται από μερική απομάκρυνση (περιορισμένη επικοινωνία) έως και την πλήρη απομάκρυνση. Αυτές οι τεχνικές αναγνωρίζουν την ύπαρξη του προβλήματος, αλλά επιδιώκουν απλώς τον έλεγχο των συγκρουόμενων πλευρών.

Ακόμη ο τρόπος της αποφυγής της διευθέτησης των συγκρούσεων περιλαμβάνει τη μη-απάντηση ή την υποχώρηση, την απομόνωση, την αναβολή, την εξομάλυνση και τη δημιουργία αδιεξόδου. Πίσω από την τεχνική της υποχώρησης ή της μη, απαντήσεις στο πρόβλημα, που δημιουργήθηκε, βρίσκεται το πιστεύω του διευθυντή ότι η σιωπή είναι χρυσός. Η απομόνωση ελαχιστοποιεί την επαφή άμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη. Η απομόνωση ελαχιστοποιεί την επαφή ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη. Η απομόνωση εμποδίζει να δημιουργηθούν αντιρρήσεις, επειδή δεν μπορούν να υπάρχουν αντιθέσεις μεταξύ ομάδων που δεν επικοινωνούν. Η αναβολή είναι μια μετατόπιση του ζητήματος για την επίλυση του σε καταλληλότερη στιγμή αρμόδιος να διευθετεί τις αντιθέσεις υιοθετεί τη στάση «ας περιμένουμε και θα δούμε». Κατά την εξομάλυνση, το άτομο, που διευθύνει τις συγκρούσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντα τους. Όταν το άτομο που διευθετεί τις συγκρούσεις δημιουργεί αδιέξοδο, καθυστερεί τη λήψη της απόφασης και αφήνει την κατάσταση στάσιμη, κανείς δεν κερδίζει, αλλά και κανείς δεν χάνει (Nebgen Mary, 1978).

Ακόμα, οι ακριβείς συνέπειες που έχει η τεχνική της αποφυγής της διευθέτησης συγκρούσεων εξαρτώνται και από τη συγκεκριμένη κατάσταση. Μερικά γενικά συμπεράσματα πάνω στο θέμα αυτό προκύπτουν από την έρευνα. Η μελέτη του Burke Ronald (1972), σχετικά με τις αντιλήψεις που επικρατούν για την αποτελεσματικότητα των διάφορων μεθόδων διευθέτησης των συγκρούσεων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η παραπάνω μέθοδος της υποχώρησης και εξομάλυνση δεν υπήρξε ποτέ αποτελεσματική. Η έρευνα γενικά έχει δείξει ότι η τεχνική της αποφυγής για τη διευθέτηση κυρίως συγκρούσεων, που είναι προσωρινές που έχουν μικρή διάρκεια, είναι είτε μη αποτελεσματική είτε επιφανειακά αποτελεσματική (Burke Ronald, 1972).

Σε κατάσταση πλασματικής σύγκρουσης, δηλαδή σύγκρουση υπό την οποία λείπει η αντικειμενική βάση, τεχνική της αποφυγής ενδέχεται να καταλήξει στην εξαφάνιση της ίδιας της σύγκρουσης, για το λόγο ότι αυτή είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.

13.2 Η ΘΕΛΗΜΕΝΗ ΑΓΝΟΙΑ

Σε αυτόν τον τρόπο αποφυγής, η διοίκηση αγνοεί ηθελημένα τη σύγκρουση και δεν ασχολείται με τις αιτίες που την προκάλεσαν. Ορισμένα στελέχη πιστεύουν ότι, αν ένα πρόβλημα αγνοηθεί σαν να μην υπάρχει, τότε θα επιλυθεί τελικά μόνο του. Μέχρις ενός σημείου, αυτό ισχύει- με την πάροδο του χρόνου, ορισμένες συγκρούσεις επιλύονται ή, συνήθως, δείχνουν να επιλύονται. Ακόμα και στην ιδανική περίπτωση όπου μια σύγκρουση επιλύεται με τη μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας, η διοίκηση δεν αντιμετωπίζει ποτέ τις αιτίες προκάλεσαν την σύγκρουση. Για παράδειγμα, στην ιατρική, ο πυρετός είναι σύμπτωμα κάποιας ασθένειας. Παρόμοια, κάθε σύγκρουση είναι σύμπτωμα που, αν αγνοηθεί, η αιτία μπορεί αργότερα να προκαλέσει κάποιο διαφορετικό σύμπτωμα.

Συχνά, η ηθελημένη άγνοια μπορεί να επιδεινώσει τη σύγκρουση. Αυτό επιβάλλει στη διοίκηση να εφαρμόσει κάποια άλλη μέθοδο, όπως μερική ή πλήρη απομάκρυνση των διαφωνούντων. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους, η διοίκηση αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης αλλά δεν την αντιμετωπίζει άμεσα.

Η διοίκηση μπορεί να αγνοήσει εντελώς το πρόβλημα με την τεχνική της ηθελημένης άγνοιας, με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα επιλυθεί μόνο του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτή η προσέγγιση είναι ρεαλιστική. Συνήθως, όμως, οι συγκρούσεις δεν επιλύονται εκτός αν η διοίκηση εφαρμόσει μια δυναμικότερη προσέγγιση, η οποία θα αντιμετωπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης και όχι τα συμπτώματά της.

Σ' αυτή την τεχνική η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ιδίων ενδιαφερόντων είναι χαμηλή. Το άτομο που επιλέγετε να χρησιμοποιήσει αυτή τη στρατηγική χειρισμού της σύγκρουσης βασικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή. Το αποτέλεσμα εδώ συνήθως είναι **χάνεις-χάνω**.

13.3 ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ

Όταν η διοίκηση δεν μπορεί να αγνοήσει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο τμήματα(ή άτομα), αλλά δε θέλει να αντιμετωπίσει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, μπορεί να επιβάλει μερική απομάκρυνση των διαφωνούντων. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, για να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση και η εκδήλωση των διαφορών, η διοίκηση περιορίζει την επαφή ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και *περιορισμένη επικοινωνία*, επειδή οι αντίθετες πλευρές δεν επικοινωνούν συχνά και μερικές φορές, έρχονται σε επαφή μόνο υπό επίβλεψη. Αυτή η επικοινωνία καλύπτει συνήθως μόνο τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού και δίνει μεγάλη έμφαση στην τυπικότητα των σχέσεων. Οι συναντήσεις ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές ακολουθούν έναν κατάλογο θεμάτων για συζήτηση και δεν επιτρέπονται παρεκκλίσεις από αυτόν. Αυτός ο κατάλογος χρησιμοποιεί για τον έλεγχο της επικοινωνίας και προστατεύει τις δύο πλευρές από έντονες διαφωνίες. Ο κατάλογος μπορεί να παρομοιαστεί με φελλό που τοποθετείται στον κρατήρα ενός ενεργού ηφαιστείου προστατεύει από μια έκρηξη, τουλάχιστον προσωρινά, αλλά δεν σβήνει την εσωτερική φωτιά.

Αυτή η προσέγγιση μοιάζει με τη μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας, λόγω του ότι αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος αλλά μόνο τα συμπτώματά του. Το πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί ξανά και να εκδηλωθεί με διαφορετικά συμπτώματα. Υπάρχουν δύο βασικές δυσκολίες στην εφαρμογή της μεθόδου της μερικής απομάκρυνσης:

α) ο έλεγχος της περιορισμένης επαφής της επικοινωνίας των αντίθετων πλευρών απαιτεί δαπάνη πολύτιμου διοικητικού χρόνου, προσπάθειας και οργανωτικών πόρων.

β) η συνεχής ένταση ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο τον υπόλοιπο οργανισμό και τις καθημερινές λειτουργίες του.

Τέλος, η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης είναι αδύνατη όταν οι δύο συγκρουόμενες ομάδες πρέπει να βρίσκονται σε συχνή επαφή. Σε αυτή την περίπτωση, η στενή επίβλεψη που απαιτείται για να αποφευχθεί η σύγκρουση μπορεί να δαπανά πολύτιμους πόρους της οργάνωσης και να αποσπά την προσοχή της διοίκησης.

13.4 ΠΛΗΡΗΣ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ

Η πλήρης απομάκρυνση είναι η τελευταία μέθοδος αποφυγής που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση. Αυτή η μέθοδος επιβάλλει καθολική φυσική απομάκρυνση των διαφωνούντων. Είναι εφικτή μόνον όταν δεν απαιτείται πραγματική επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Αν τα δύο αντίθετα τμήματα (ή ομάδες) εξαρτώνται το ένα από το άλλο, έστω και ελάχιστα, τότε η επικοινωνία μεταξύ τους θα είναι απαραίτητη και η εφαρμογή της πλήρους απομάκρυνσης είναι αδύνατη. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η σύγκρουση θα αποφευχθεί εντελώς αν οι δύο πλευρές δεν επικοινωνούν καθόλου.

ΠΙΝΑΚΑΣ: ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Αποφυγή	Επειδή τα στελέχη προτιμούν να αποφεύγουν την αντιμετώπιση του προβλήματος, πιστεύουν ότι, αν το αγνοούν, το πρόβλημα θα επιλυθεί από μόνο του.	Δείχνει τη δυνατότητα στα στελέχη να μη σπαταλούν άδικα το χρόνο τους σε προβλήματα που μπορεί να επιλυθούν μόνα τους.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες τα στελέχη αγνοούν ζωτικά θέματα για τον οργανισμό
Συγκάλυψη	Επειδή τα στελέχη θέλουν να υπάρχει αρμονία μέσα στον οργανισμό.	Αρμονικές σχέσεις επιφανειακή ειρήνη ανάμεσα στους εργαζομένους.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες, δημιουργεί συχνά τη εσφαλμένη εντύπωση ότι το πρόβλημα έχει επιλυθεί.
Επιβολή Παρέμβαση Εξουσίας ή	Επειδή τα στελέχη επιθυμούν να επιλυθεί γρήγορα η σύγκρουση και να διατηρηθεί η υπάρχουσα δομή εξουσίας.	Η σύγκρουση επιλύεται με τον ταχύτερο τρόπο.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες η σύγκρουση μπορεί να μην επιλυθεί άσχημα συναισθήματα μπορεί να αναπτυχθούν ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υπαλλήλους.
Συμβιβασμός	Επειδή τα στελέχη επιθυμούν να ικανοποιήσουν μέρος, τουλάχιστον, των δύο αντίθετων πλευρών.	Κάθε πλευρά παίρνει κάτι-μερική νίκη.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες καμία πλευρά δεν ικανοποιείται πλήρως.

Άμεση αντιμετώπιση	Επειδή τα στελέχη επιθυμούν να φτάσουν τις «ρίζες» της σύγκρουσης.	Η διοίκηση αντιμετωπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης και εφαρμόζει μια λύση που υποχρεώνει όλους τους ενδιαφερόμενους να εντάξουν τις απαιτήσεις τους στην πραγματικότητα.	Αν δεν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να δημιουργήσει άσχημα συναισθήματα. Επίσης, υπάρχει κίνδυνος το στέλεχος να βρει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, αλλά να μην μπορεί να το επιλύσει.
---------------------------	--	--	--

Τα κύρια μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι σχεδόν όμοια με τα μειονεκτήματα της μερικής απομάκρυνσης: δημιουργείται ένταση, η οποία μπορεί να ενισχυθεί όταν εφαρμοστεί πλήρης απομάκρυνση λόγω του ότι οι ομάδες χωρίζονται σε «αυτούς» και «εμάς». Επίσης, μέσα στον οργανισμό θα κυκλοφορήσουν φήμες και διαδόσεις σχετικά με την άλλη ομάδα, οι οποίες εξιστορούν, τονίζουν και ίσος δημιουργούν μια μυθολογία για λάθη αι παραπτώματα του παρελθόντος. Επειδή δεν αντιμετωπίζονται βαθύτερες αιτίες της σύγκρουσης, το πρόβλημα δεν επιλύεται και συνεχίζει να απειλεί τον οργανισμό. Επιπλέον, η πλήρης απομάκρυνση απαιτεί συνεχή επίβλεψη της διοίκησης, δαπάνη χρόνου των στελεχών και κατανάλωση πόρων της οργάνωσης.

13.5 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ Ή ΒΟΗΘΕΙΑΣ

Σ' αυτή την τεχνική ο μάνατζερ είναι συνεργάσιμος με το άλλο μέρος, αλλά δεν προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα. Η φιλοσοφία είναι ότι, αν το άτομο συνεργάζεται και συμφωνεί με τους άλλους, τότε μπορεί να αποφύγει την ενδεχόμενη σύγκρουση. Η προσπάθεια άμβλυνσης των διαφορών μπορεί να διατηρήσει μια επιφανειακή αρμονία. Το αποτέλεσμα είναι **κερδίζεις – χάνω**.

13.6 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο μάνατζερ σ' αυτή τη στρατηγική χρησιμοποιεί την ισχύ και την εξουσία που του παρέχει η θέση του για να πείσει τα άλλα άτομα να δεχτούν μια συγκεκριμένη λύση. Το αποτέλεσμα εδώ είναι **κερδίζεις – χάνεις**.

13.7 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σ' αυτή την τεχνική, σύμφωνα με τον Coffey Robert, η επιθυμία ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους καθώς και των ιδίων ενδιαφερόντων είναι μεγάλη. Εδώ τα δύο μέρη προσπαθούν να φτάσουν σε αμοιβαία οφέλη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Στη στρατηγική αυτή και τα δύο μέρη κερδίζουν, δηλαδή η λύση είναι **κερδίζω-κερδίζεις**.

13.8 ΣΥΓΚΑΛΥΨΗ

Η μέθοδος της **συγκάλυψης** δίνει έμφαση στην αρμονία μέσα στον οργανισμό. Παρά το γεγονός ότι αυτή η μέθοδος δέχεται την ύπαρξη της σύγκρουσης, δεν αντιμετωπίζει τις βαθύτερες αιτίες. Γι' αυτόν το λόγο, έχει περιορισμένη χρήση αλλά μπορεί να είναι η κατάλληλη τεχνική όταν ο σημαντικότερος στόχος της διοίκησης είναι η αρμονία.

Σε αντίθεση με τις μεθόδους που αναφέρθηκαν προηγουμένως, οι οποίες αποφεύγουν το πρόβλημα, η μέθοδος της συγκάλυψης παραδέχεται καταρχήν ότι υπάρχει σύγκρουση.

Δίνεται, όμως, έμφαση στις αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό- η σύγκρουση «συγκαλύπτεται» και η διοίκηση τονίζει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι τις διαφορές τους. Η διοίκηση επιδιώκει να δημιουργήσει στις δύο ομάδες την εντύπωση ότι έχουν περισσότερα κοινά από όσα νομίζουν.

Βασικό πλεονέκτημα αυτή της μεθόδου είναι ότι διατηρεί την επιφανειακή αρμονία και ειρήνη, αυτό όμως αποτελεί και το κυριότερο μειονέκτημα της. Η επιφανειακή αρμονία χρησιμοποιείται συχνά για την συγκαλύψη της σύγκρουσης. Η σύγκρουση, όμως, θα ακολουθήσει να υπάρχει κάτω από την επιφάνεια. Υπάρχει η πιθανότητα, ίσως και βεβαιότητα, ότι η συγκαλυμμένη σύγκρουση θα εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Τότε, όμως, το πρόβλημα θα έχει γίνει ακόμα πιο σοβαρό. Επομένως, η μέθοδος της συγκαλύψης είναι αποτελεσματική μόνο για βραχυχρόνια αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Σε βραχυχρόνια βάση, δεν αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο, γιατί δεν εντοπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης και δεν επιλύει πραγματικά προβλήματα.

13.9 ΕΠΙΒΟΛΗ Ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η επιβολή κάποιας λύσης στις δύο πλευρές από ένα ανώτερο στέλεχος- **παρέμβαση εξουσίας**. Η παρέμβαση εξουσίας είναι μια τεχνική χειρισμού των συγκρούσεων σύμφωνα με την οποία η λύση επιβάλλεται από την ανώτερη διοίκηση. Αυτή η μέθοδος είναι ένας γρήγορος τρόπος επίλυσης μιας σύγκρουσης, αλλά ενδέχεται να αφήσει κατάλοιπα κακών εντυπώσεων σε υπαλλήλους. Παρά το γεγονός ότι η ανώτερη διοίκηση γνωρίζει καλύτερα τους στόχους του οργανισμού, μπορεί να μην έχει λεπτομερή γνώση της συγκεκριμένης σύγκρουσης.

Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και **επιβολή**, λόγω του ότι κάποιο ανώτερο στέλεχος επιβάλλει τη δική του άποψη στις δύο αντίθετες πλευρές. Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων:

- Είναι η ταχύτερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης.
- Συμφωνείται με την υπάρχουσα δομή εξουσίας στον οργανισμό και την επιβεβαιώνει.

Η παρέμβαση εξουσίας έχει, όμως, και δύο βασικά μειονεκτήματα, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη που σκέπτονται να τη χρησιμοποιήσουν:

- Παρά το γεγονός ότι επιλύει γρήγορα μια σύγκρουση, μπορεί να μην αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος: σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί ξανά σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή με πιο σοβαρή μορφή.

- Η μία πλευρά και οι δύο πλευρές μπορεί να κρίνουν άσχημα την παρέμβαση του ανώτερου στελέχους, επειδή θεωρούν τη διαφορά τους «δικό τους πρόβλημα». Δηλαδή, οι δύο αντίθετες πλευρές ενδέχεται να θεωρήσουν ότι η ανώτερη διοίκηση «ανακατεύεται» και, αφού επιλυθεί η σύγκρουση, να παραμείνει η κακή εντύπωση της παρέμβασης.

Στην καλύτερη περίπτωση, όταν η μία πλευρά πιστεύει ότι η λύση που επιβλήθηκε δικαιώνει τη θέση της, η άλλη πλευρά μπορεί να αισθάνεται ότι αδικήθηκε ή ταπεινώθηκε. Για κάθε νικητή θα υπάρχει και ένας χαμένος. Αν η λύση αδικεί και τις δύο πλευρές, τότε όλοι θα πιστεύουν ότι έχασαν. Αυτό το συναίσθημα του χαμένου, που επικρατεί όταν η διοίκηση παρεμβαίνει σε μια σύγκρουση, ωθεί πολλά στελέχη να αποφεύγουν την παρέμβαση εξουσίας και να καταφεύγουν στον συμβιβασμό.

Η παρέμβαση εξουσίας, δηλαδή η επιβολή μιας λύσης στο πρόβλημα από την ανώτερη διοίκηση, είναι ένας γρήγορος τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης. Η ταχύτητα και η συμμόρφωση με την υπάρχουσα ιεραρχική δομή είναι τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου. Τα μειονεκτήματα της, όμως, είναι τα ανώτερα στελέχη που επιβάλλουν τη λύση

μπορεί να μη γνωρίζουν όλες τις λεπτομέρειες της σύγκρουσης και ότι, μετά τη επίλυση του προβλήματος, οι αντίθετες πλευρές μπορεί να κρίνουν άσχημα τη διοικητική παρέμβαση.

13.10 ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ (compromising)

Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική του μάνατζερ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η οποία έχει ως στόχο να ικανοποιήσει ένα μέρος τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς. Η στρατηγική του συμβιβασμού προσπαθεί να ικανοποιήσει ένα μέρος τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς. Καμία πλευρά, όμως, δεν ικανοποιείται εντελώς και όπως και οι μέθοδοι που αναλύσαμε νωρίτερα, η τεχνική του συμβιβασμού δεν ασχολείται με τις αιτίες της σύγκρουσης. Αυτή η τεχνική προσφέρει μερική ικανοποίηση σε κάθε πλευρά και κανείς δεν θεωρείται ολοκληρωτικός νικητής ή ηττημένος. Με άλλα λόγια, ο συμβιβασμός δίνει έμφαση στην εξεύρεση λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση. Γι' αυτόν τον λόγο, αν χρησιμοποιηθεί η τεχνική του συμβιβασμού, μπορεί να εφαρμοστεί κάποια λύση που θα περιλαμβάνει τα κοινά σημεία των δύο ομάδων σε μια προσπάθεια να συμβιβαστούν οι αντίθετες απόψεις. Καμία από τις συγκρουόμενες ομάδες δε θα ικανοποιηθεί απόλυτα, και αυτή η έλλειψη ικανοποίησης είναι ένα από τα αρνητικά σημεία αυτής της μεθόδου.

Αυτή η προσέγγιση έχει αρκετά μειονεκτήματα. Πρώτων, συνήθως δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις υποβόσκουσες αιτίες της σύγκρουσης, λόγω του ότι δίνει έμφαση μόνο στη λύση. Δεύτερον, εξαιτίας της ίδιας της φύσης του, ο συμβιβασμός δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Τέλος, για να επιτευχθεί συμβιβασμός, υπάρχει πιθανότητα να μην επιθυμεί καν το πραγματικό πρόβλημα, αφού το κριτήριο για τη λήψη απόφασης είναι αυτό του συμβιβασμού- έτσι, αν η αποτελεσματικότερη λύση σε ένα πρόβλημα είναι να επωφεληθεί η μία ομάδα εις βάρος της άλλης, με τη μέθοδο του συμβιβασμού αυτή η λύση δεν πρόκειται επιλεγεί ποτέ. Επειδή δεν εξετάζονται οι αιτίες του προβλήματος, κανόνες δεν ικανοποιείται απόλυτα. Επίσης, επειδή το πρόβλημα μπορεί να μην επιλυθεί πραγματικά, μπορεί να εκδηλωθεί κάποια δυσαρέσκεια και, ορισμένες φορές, να διατυπωθούν φανερά παράπονα. Υπάρχει ακόμα η εσφαλμένη αντίληψη ότι, για να είναι εφικτός ο συμβιβασμός, θα πρέπει οι δύο πλευρές να είναι σχετικά ισοδύναμες όσον αναφορά τη θέση τους στον οργανισμό, τις ικανότητες τους στην επικοινωνία και τις διαπροσωπικές και διαπραγματευτικές ικανότητες τους: τίποτα από όλα αυτά δεν είναι σωστό. Αν η μία ομάδα έχει σαφώς περισσότερες ικανότητες από την άλλη, ο συμβιβασμός είναι μάλλον απίθανος επειδή η ισχυρή ομάδα θα επιβάλει απλώς τη θέληση της στη λιγότερο ισχυρή.

Σύμφωνα με τους Martimort, D.& Laffont, J-J., **στον συμβιβασμό** το άτομο ή η ομάδα δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μέτριο ενδιαφέρον για τους άλλους. Και τα δύο μέρη υποχωρούν κατά το ίδιο βαθμό ελπίζοντας ότι θα φτάσουν σε κάποιο συμβιβαστικό αποτέλεσμα που θα ικανοποιεί και τα δύο μέρη. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο στις περιπτώσεις εκείνες που οι στόχοι των συγκρουόμενων μελών είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι ή όταν τα δύο μέρη έχουν την ίδια δύναμη π.χ. εργατικά σωματεία και διοίκηση της επιχείρησης (Wu, J., Axelrod, R. 1991 σελ.8-11).

Τώρα αν θέλουμε να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα: ποιο από τα πιο πάνω στυλ χειρισμού των συγκρούσεων είναι το πιο χρήσιμο, θα ισχυριστούμε ότι καθένα είναι χρήσιμο ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση.

Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η διοίκηση των συγκρούσεων που εμφανίζονται στην οργάνωση προϋποθέτει την διάγνωση αρχικά, και την παρέμβαση σε ένα δεύτερο στάδιο (Rahim, A.,1985, σελ. 81-89).

Η διάγνωση της σύγκρουσης σε ένα σύστημα, όπως είναι η επιχείρηση, είναι μια ιδιαίτερος σημαντική διαδικασία. Κι αυτό γιατί οι πηγές της σύγκρουσης δεν είναι εμφανείς. Αν η παρέμβαση γίνει χωρίς να έχει προηγηθεί η κατάλληλη διάγνωση, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτός που παρεμβαίνει για να λυθεί η σύγκρουση, να λύσει διαφορετικό πρόβλημα από αυτό που πραγματικά υπάρχει. Προκειμένου να αποφευχθεί ένα πρόβλημα τέτοιας μορφής θα πρέπει να ακολουθούνται κάποια βήματα. Πιο συγκεκριμένα:

- Θα πρέπει να έχει μετρηθεί η ένταση της σύγκρουσης όλων των μερών που παίρνουν μέρος.
- Να έχουν εντοπισθεί οι πηγές της σύγκρουσης.
- Να έχει μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των μερών που λαμβάνουν μέρος στην σύγκρουση.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι για να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά η ύπαρξη ενός συγκρουσιακού φαινομένου, πρέπει κατ' αρχήν να μάθουν όσοι εμπλέκονται στην σύγκρουση, ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι χειρισμού της, οι οποίοι εφαρμόζονται σε διαφορετικές κάθε φορά καταστάσεις.

Στην τεχνική αυτή η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ιδίων ενδιαφερόντων είναι μέτρια.

Στη στρατηγική αυτή γίνεται μια προσπάθεια να φθάσουμε σε μια λύση που να ικανοποιεί κάποιες από τις ανάγκες των ατόμων. Η επιδίωξη μας είναι να έχουμε μια αποδεκτή παρά μια βελτιστοποιημένη λύση. Εδώ κανείς δεν κερδίζει ή χάνει (**κερδίζω-χάνεις, χάνω-κερδίζεις**).

Η έρευνα του Burke R. (1961) έδειξε ότι ο συμβιβασμός μπορεί να είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο επίλυσης των αντιθέσεων. Ο Deutsch M.(1973) παρατήρησε ότι ο συμβιβασμός θα είναι αποτελεσματικός, όταν :

- α) τα συμφέροντα για συνεργασία των ατόμων που έρχονται σε διαπραγμάτευση είναι ισχυρότερα από τα ανταγωνιστικά τους συμφέροντα και
- β) οι δύο πλήρες διαθέτουν πολλές δυνατότητες για να έρθουν σε διαπραγμάτευση και επικοινωνία.

13.11 ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μεθόδους χειρισμού των συγκρούσεων, στη μέθοδο της άμεσης αντιμετώπισης αντιμετωπίζονται οι αιτίες μιας σύγκρουσης. Η στρατηγική της άμεσης αντιμετώπισης εξετάζει τις αιτίες της σύγκρουσης και δίνει έμφαση στους *στόχους ανώτερου επιπέδου*, που αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών. Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο, κάθε πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν ορισμένα μέλη του προσωπικού τους για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η ανταλλαγή διευκολύνει την κατανόηση και ονομάζεται *αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού*. Αυτό δε βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων, αλλά δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στις ομάδες.

Στη μέθοδο της άμεσης αντιμετώπισης, λαμβάνονται υπόψη οι αιτίες μιας σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντιτιθέμενων πλευρών. Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, κάθε πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν ορισμένα μέλη τους προσωπικού τους για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η ανταλλαγή διευκολύνει την κατανόηση και

ονομάζεται αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού. Δε συμβάλλει την επίλυση των προβλημάτων, αλλά δημιουργεί κλίμα αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις ομάδες.

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι συγκρούσεις μπορεί να επιλύονται, αλλά δεν αποφεύγονται τα συναισθηματικά ξεσπάσματα και η δαπάνη σημαντικής ενέργειας.

Άλλη χρήσιμη τεχνική άμεσης αντιμετώπισης είναι να δοθεί έμφαση στους στόχους του οργανισμού, που είναι σημαντικότεροι ή ανώτεροι από τους στόχους της ομάδας. Αυτή η έμφαση στους στόχους ανώτερου επιπέδου προϋποθέτει δύο ενέργειες από την πλευρά της διεύθυνσης:

- Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοούν τους στόχους του οργανισμού.
- Η διοίκηση πρέπει να πείσει τις αντίθετες πλευρές ότι καμία από τις δύο ομάδες δεν μπορεί να πετύχει μόνη της το στόχο: απαιτείται να συνεργαστούν μεταξύ τους.

Η άμεση αντιμετώπιση είναι χρήσιμη όταν οι δύο πλευρές είναι πρόθυμες να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να επιβληθεί, επειδή αυτό θα σήμαινε εφαρμογή της τεχνικής της επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας. Κάθε πλευρά θα πρέπει να είναι πρόθυμη να προχωρήσει σε ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων και να καταβάλει πραγματική προσπάθεια κατανόησης των θέσεων της άλλης πλευράς. τα οφέλη της μεθόδου άμεσης αντιμετώπισης υπερτερούν απέναντι στα συναισθηματικά ξεσπάσματα που εκδηλώνονται. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί την προσοχή και την προσπάθεια της διοίκησης. Αν ο οργανισμός δεν έχει την δυνατότητα και την προθυμία να αφιερώσει τους απαραίτητους πόρους (χρόνο και προσοχή), τότε η άμεση αντιμετώπιση θα πρέπει να αποφεύγεται.

13.12 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ RAHIM

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα τα οποία αποσκοπούν στην ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Το πιο γνωστό στο χώρο της διοικητικής επιστήμης είναι το **μοντέλο του Rahim** (1985).

Σύμφωνα με τον Rahim, οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται ως μια διαρκή κατάσταση αλληλεπίδρασης. Οι συγκρούσεις στον χώρο των επιχειρήσεων ταξινομούνται σαν συγκρούσεις μεταξύ του ίδιου του ατόμου, ως συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, ως συγκρούσεις που εμφανίζονται στην ίδια την ομάδα, και τέλος ως συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων (Rahim, A., 1983, σελ. 368-376).

Πολλοί είναι εκείνοι οι μελετητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι σε οργανισμούς στους οποίους δεν παρατηρούνται τέτοιου είδους φαινόμενα, είναι πιθανόν να λιμνάζουν. Συγκρούσεις θα πρέπει μεν να υπάρχουν αλλά να είναι εντός κάποιων ορίων, πλαισίων. Αν αφεθούν ανεξέλεγκτες τότε τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν θα είναι σοβαρά και θα αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Το ζητούμενο είναι πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί μια σύγκρουση με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Έχουν αναπτυχθεί μοντέλα χειρισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι Blake-Mouton(1964), ανέπτυξαν πέντε τύπους αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων (Brett, J., Pinkley, R., & Jackofsky, E.,σελ. 121-138).

Οι τύποι αυτοί των συγκρούσεων έχουν 2 βασικές διαστάσεις. Κατά την πρώτη διάσταση ο άτομο ή ομάδα δίνει πολύ μεγάλη σημασία στις δικές του επιδιώξεις ενώ κατά την δεύτερη διάσταση, ο άτομο ή ομάδα δίνει μεγαλύτερη σημασία στους αντιπάλους του με την έννοια ότι ενδιαφέρεται και για τους αντιπάλους του και όχι μόνο για τον εαυτό του. Συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων μας δίνει τους πιο κάτω τέσσερις τρόπους αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων:

13.13 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ (integration)

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση το άτομο ή η ομάδα δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση ως σύστημα είναι πολύ ανοιχτή προς τον έξω κόσμο. Στην περίπτωση αυτή οι συγκρουόμενες πλευρές ενδιαφέρονται να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούν τις εντάσεις κάνοντας δημιουργικές παρεμβάσεις και δεν φείδονται να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις έτσι ώστε να φτάσουν όσο πιο νωρίς σε μια λύση και για τις δύο πλευρές.

13.14 ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ (obliging)

Σύμφωνα με τον τύπο αυτό το άτομο ή η ομάδα δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μεγάλο ενδιαφέρον για τους άλλους. Το άτομο ή ομάδα στην περίπτωση αυτή παραβλέπει το ενδιαφέρον για τον εαυτό του προκειμένου να ικανοποιήσει το άλλο μέρος. Αυτό το στυλ είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις όπου το άτομο ή η ομάδα πιστεύει ότι έχει άδικο και πιο χρήσιμη είναι η θέση του άλλου μέρους για την πορεία του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή το ένα μέρος ελπίζει ότι αν υποχωρήσει από τις θέσεις του τότε είναι πολύ πιθανό να κερδίσει κάτι από την συναλλαγή του με το άλλο μέρος.

13.15 ΕΠΙΒΟΛΗ (dominating)

Στην περίπτωση αυτή το άτομο ή η ομάδα έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τον εαυτό του και λίγο ενδιαφέρον για τους αντιπάλους του. Προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του αδιαφορώντας για τις συνέπειες που θα έχει αυτό στους αντιπάλους του.

13.16 ΑΠΟΦΥΓΗ (avoiding)

Στην περίπτωση αυτή το άτομο ή η ομάδα δείχνει μικρό ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τόσο τα δικά του ενδιαφέροντα όσο και τα ενδιαφέροντα των άλλων. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο όταν το θέμα που προκαλεί την σύγκρουση είναι απλό.

Άλλοι μέθοδοι (στρατηγικές) που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι οικονομικές οργανώσεις είναι το μοντέλο **Smoothing**, το οποίο δυναμώνει το ενδιαφέρον και τις πρακτικές για τα συμφέροντα των άλλων. Η **πίεση**, είναι τακτικές δύναμης για την επίτευξη της νίκης. Οι οργανώσεις πρέπει να **διαχειρίζονται τις συγκρούσεις** και έτσι μειώνεται ο βαθμός της σύγκρουσης αλλά παραμένει ακόμα η σύγκρουση. Επίσης με την αφομοίωση των θέσεων όλων και υποστήριξη από όλους για την επίλυση του προβλήματος.

15.17 ΧΡΗΣΗ ΒΙΑΣ

Ο τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων που περιλαμβάνει τη χρήση βίας περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό, την καταπίεση, την κυριαρχία και την επιβολή ή την κατάχρηση. Υπονοείται ότι στη μέθοδο στην οποία ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη βία για τη διευθέτηση των συγκρούσεων, το ένα μέρος, δηλαδή, ο διευθυντής, βρίσκεται την πλεονεκτική θέση έναντι του άλλου. Στον εξαναγκασμό το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλει την άποψη του στο άλλο μέρος με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή της άλλης ζημιάς ή με την χρησιμοποίηση άλλων σιωπηρών ή ρητών απειλών. **Καταπίεση** είναι ο συνειδητούς καταναγκασμός που ασκείται από το ένα άτομο στο άλλο, με σκοπό την προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων, όταν το πρώτο πιστεύει ή θέλει να πιστεύει ότι δεν υπάρχει αιτία συγκρούσεων. **Κυριαρχία** είναι η μονομερής ενέργεια του ενός μέρους για τη ρύθμιση των συγκρούσεων, χωρίς να έχει προηγηθεί διάλογος με το άλλο μέρος. **Η επιβολή** είναι η

μέθοδος που χρησιμοποιείται, όταν αντιμετωπίζεται κατάσταση κέρδους-ζημιάς, στην οποία οι δύο πλευρές βρίσκονται σε σχέση ανταγωνιστική, τότε συμβαίνει καθεμία πλευρά να υποστηρίζει απόλυτα σταθερές θέσεις και η ισχυρότερη όμως να ρυθμίζει τελικά το ζήτημα με την επιβολή της λύσης.

Η έρευνα του French έδειξε ότι ο εξαναγκασμός δημιουργεί απότομη μείωση της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και χαρακτηριστική αύξηση της αντιστάσεως. Διαπίστωσε ακόμη ότι οι αντιδράσεις των υπαλλήλων στον εξαναγκασμό είναι ασθενέστερες στην περίπτωση κατά την οποία η εξουσία του ατόμου που επιβάλλει τον εξαναγκασμό είναι νόμιμη. Ο Horwitz διαπίστωσε ότι η καταπίεση είναι αποτελεσματική τεχνική, στην περίπτωση κατά την οποία ο καταπιεζόμενος είναι πολύ ασθενέστερος από τον καταπιέζοντα. Η συμμόρφωση όμως του καταπιεζομένου ατόμου γίνεται σε βάρος της παραγωγικότητας του.

Ο Wahlund Donald (1972) διαπίστωσε με έκπληξη στην έρευνα του ότι η κυριαρχία είναι η τεχνική που χρησιμοποιούν συχνότερα οι πιο αποδοτικοί μάνατζερ. Η έρευνα του Burke Ronald (1972) έδειξε ότι η επιβολή, η κατάχρηση εξουσίας και η κυριαρχία μπορούν να θεωρηθούν ως δεύτερη πιο αποτελεσματική τεχνική διευθέτησης των συγκρούσεων.

Η διευθέτηση των συγκρούσεων με τη χρησιμοποίηση της βίας, μπορεί καλύτερα να εφαρμοστεί σε συγκρούσεις οι οποίες δημιουργούνται από ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς ή αξίες. Στις συγκρούσεις αυτές οι σκοποί μιας ομάδας μπορεί να είναι τόσο εκ διαμέτρου αντίθετοι από τους σκοπούς της άλλης, ώστε μόνο η επιβολή ως τρόπος μπορεί να διακανονίσει το πρόβλημα. Όπως έδειξε η έρευνα του Kriesburg Louis (1973), αν και η χρήση βίας μπορεί να είναι η ταχύτερη μέθοδος διευθέτησης των συγκρούσεων, εν τούτοις, επειδή καταλήγει σε νικητές και ηττημένους είναι δυνατόν, ενώ έχω δώσει τέλος μια σύγκρουση, να αποτελέσει την αιτία δημιουργίας κάποιας άλλης.

13.18 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΡΙΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

Η διαιτησία και η μεσολάβηση είναι ενέργειες που χρησιμοποιεί το τρίτο πρόσωπο για τη διευθέτηση των συγκρούσεων. Γενικά, αντίθεση υπάρχει μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, ιδιαίτερα στις αμοιβές, όπως μισθοί και επιδόματα, που δίνουν οι προϊστάμενοι. Κατά τη μέθοδο της διαιτησίας αυτοί που έχουν την διαφορά εξηγούν και υποστηρίζουν τις αξιώσεις τους σ' ένα τρίτο, αμερόληπτο άτομο. τα αντιτιθέμενα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν προκαταβολικά στο ότι οι υποδείξεις του διαιτητή θα είναι δεσμευτικές.

Ο μεσολαβητής δεν έχει την εξουσία να διακανονίζει τη διαφορά, χρησιμεύει μόνο στο να διασαφηνίζει τις θέσεις και των δύο μερών και να προτείνει συμβιβαστικές λύσεις. Ο Kriesburg παρατηρείται ότι, αν τα άτομα που έχουν τη διαφορά επιλέξουν μόνο τους το τρίτο πρόσωπο και αν πιστεύουν ότι αυτό ενεργεί νόμιμα, τότε οι υποδείξεις του θα γίνουν με μεγαλύτερη ευχέρεια δεκτές και οι δυνατότητες για συμφωνία να αυξηθούν.

Στην έρευνα του ο Latour αναφέρει ότι ο μέσος άνθρωπος θεωρεί τη διαιτησία ως την πιο αποτελεσματική μέθοδο, γιατί χρειάζεται λιγότερο χρόνο, καταλήγει σε αντικειμενική απόφαση, εξασφαλίζει τη λήψη απόφασης, προσφέρει ευκαιρίες να δοθούν εξηγήσεις μεταξύ των ατόμων και αποφεύγει δυσάρεστες καταστάσεις. Η χρησιμοποίηση του ενός τρίτου ατόμου, ως μεσολαβητή, επιτρέπει, όταν προκαλείται εχθρότητα σε μια πλευρά, να στραφεί αυτή προς το διαιτητή και όχι προς την άλλη ομάδα. Η χρησιμοποίηση του τρίτου προσώπου γίνεται περισσότερο αποτελεσματική στην περίπτωση κατά την οποία ο διαιτητής θα μπορέσει να πείσει το κάθε μέρος ότι κέρδισε κάτι από τη μάχη. Η μέθοδος αυτή είναι γενικά αποτελεσματική, όταν η αντίθεση προκαλείται από οργανωτικούς παράγοντες, όπως αμοιβές

και εξουσία και η τροποποίηση τους εμπίπτει στη δικαιοδοσία του οργανισμού. τέλος, συγκρούσεις που προκαλούνται από προβλήματα στην επικοινωνία, διευθετούνται συχνά από τρίτο πρόσωπο, επειδή ο μεσολαβητής ή ο διαιτητής μπορεί να βοηθήσει στη διάρθρωση της θέσης κάθε ομάδας.

13.19 ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Οι ορθολογιστικές προσεγγίσεις διευθέτησης των συγκρούσεων είναι η πειθώ, ο συμβιβασμός ή η διαπραγμάτευση και η αντιμετώπιση ή η επίλυση του προβλήματος. Στην πειθώ ο ένας ή και οι δύο προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά ότι πρέπει να προχωρήσει στην επίτευξη των σκοπών που επιθυμεί, όχι από φόβο ή αντάλλαγμα, αλλά για το δικό της συμφέρον και για τις αξίες που πιστεύει. Τα άτομα χρησιμοποιούν την πειθώ προσπαθούν να πείσουν τον αντίδικο ότι στην πραγματικότητα δεν είναι αντίθετα στο επιδιωκόμενο σκοπό.

Η έρευνα έδειξε ότι η τεχνική της πειθούς είναι περισσότερο αποτελεσματική, αν ο αντίδικος δεν είναι αυταρχικός. Όταν όμως χρησιμοποιείται σε άτομα που είναι αυταρχικά, η πειθώ ενδέχεται να είναι αποτέλεσμα «boomerang» (που στρέφεται εναντίον εκείνου που εφαρμόζει την πειθώ).

- Στην **εξομάλυνση** το ενδιαφέρον εστιάζεται σ' αυτά που ενώνουν τα δύο αντιμαχόμενα μέρη και όχι σ' αυτά που τα χωρίζουν.
- **Εξαναγκασμός** είναι το στυλ που συνήθως χρησιμοποιεί το ισχυρότερο από τα αντιμαχόμενα μέρη και προσπαθεί να επιβάλει την άποψη του. Η υπέρμετρη χρήση του εξαναγκασμού μειώνει τα κίνητρα συνεργασίας.
- **Η συνεργασία** είναι η πιο ορθολογική και αποτελεσματική προσέγγιση των συγκρούσεων. Τα συγκρουόμενα μέρη αναζητούν τα αίτια και τις συνέπειες τους και προσπαθούν να βρουν αποτελεσματικές λύσεις. Το συμμετοχικό (δημοκρατικό) στυλ ηγεσίας χρησιμοποιεί περισσότερο τη συνεργασία ως μέσο αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε αντίθεση με το αυταρχικό, που χρησιμοποιεί τον εξαναγκασμό.
- **Αποσαφήνιση της δύναμης και εξουσίας** των τμημάτων και των θέσεων εργασίας. Σ' αυτό μπορούν να βοηθήσουν πολύ τα σωστά και ακριβή οργανογράμματα και οι «περιγραφές εργασίας».
- Σαφέστερος προσδιορισμός των πληροφοριακών αναγκών και σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.
- Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων για τα τμήματα και τις θέσεις εργασίας.
- Επίσης, ένα κατάλληλο σύστημα αμοιβών για το προσωπικό μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων (του συστήματος) με μείωση των συγκρούσεων.

13.20 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η αλλαγή των παραγόντων αυτών περιλαμβάνει τη διαχείριση των πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνονται οι συγκρούσεις, π.χ. με αύξηση των οικονομικών, υλικών ή ανθρώπινων πόρων. Η τροποποίηση του μίγματος των πόρων ώστε να μειωθεί η σύγκρουση ενδέχεται στην πραγματικότητα να προκαλέσει μεγαλύτερη Σύγκρουση μακροπρόθεσμα, διότι τα άτομα ενισχύονται στις συγκρουσιακές ενέργειες τους.

13.21 ΘΕΣΠΙΣΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων μιας ομάδας με την επικέντρωση σε υψηλότερα ιδανικά και στόχους από τις πραγματικές απαιτήσεις της ομάδας. Πρόκειται για

μια διαδικασία όπου όλη η ενεργητικότητα επιστρατεύεται για την επίλυση προβλημάτων που έχουν ανακύψει εκτός της ομάδας - και έτσι τα εσωτερικά προβλήματα και οι διαφορές παραμερίζονται. Το μέτρο αυτό είναι προσωρινό, δεδομένου ότι ο εξωτερικός προσανατολισμός πολύ γρήγορα θα υποχωρήσει μπροστά στην ενδο-ομαδική και διομαδική σύγκρουση που δεν έχει πάψει να υπάρχει.

13.22 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Συμφωνίες που επήλθαν μετά από τη φάση διαπραγματεύσεων κατά τις οποίες όμως η μία ή και οι δύο πλευρές έχουν την εντύπωση ότι έδωσαν περισσότερα από όσα πήραν, θα καταλήξουν στο μέλλον σε νέες συγκρούσεις. Το τέχνασμα που θα οδηγήσει σε επιτυχία κάθε διαπραγμάτευση είναι να νομίζει κάθε πλευρά ότι προχώρησε λίγα και πήρε πολλά.

Οι Blake R., Shepard H. και Mouton J. (1964) ισχυρίζονται ότι η επίλυση του προβλήματος με διάλογο είναι η πιο υγιής μέθοδος επίλυσης ενδοομαδικών συγκρούσεων.

Για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, η τμηματοποίηση κατά προϊόντα, αντί της λειτουργικής τμηματοποίησης, μειώνει τις συγκρούσεις.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους να αντιμετωπίζει κανείς συγκρούσεις στον χώρο εργασίας είναι να προσπαθεί να συνδέσει τα ατομικά κίνητρα και την εργασία των εργατών με την κερδοφορία της επιχείρησης. Τέλος η σχέση των ατόμων είναι πιθανό να αλλάζουν. Μπορεί να αναπτύσσονται παράλληλα και μπορεί μερικές φορές να αντιβαίνουν το ένα στο άλλο.

Τα σοβαρά θέματα είναι γενικά εκείνα που προκαλούνται συχνά από προβλήματα επικοινωνίας και η ανοιχτή αντιμετώπιση τους συχνά αποκαλύπτει λανθασμένες αντιλήψεις και από των δύο πλευρών. Άλλοτε πάλι οφείλονται σε οργανωτικούς (δομικούς) παράγοντες, όπου τα κατώτερα σε ιεραρχία μέλη της ομάδας μπορούν να βοηθήσουν για να αντιληφθούν τις δυσκολίες της κατάστασης του άλλου.

Η κατάλληλη στρατηγική διευθέτησης μιας δεδομένης κατάστασης θα εξαρτηθεί από την προέλευση και τη φύση της συγκεκριμένης αντίθεσης. Οι συγκρούσεις πρέπει να θεωρούνται ως μια συνεχής, δυναμική διαδικασία στη ζωή του μάνατζερ της επιχείρησης και όχι ως μια σειρά μεμονωμένων επεισοδίων. Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν υπάρχει μια μέθοδος που να επιλύει όλα τα θέματα. Το σπουδαιότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι ο διευθυντής ή ο μάνατζερ πρέπει πάνω από όλα να διαθέτει ικανότητα και ευελιξία. Τα αίτια των συγκρούσεων είναι απειράριθμα και η διευθέτησή τους είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί ποικιλία και συνδυασμό συσχετιζόμενων και ακέραιων προσεγγίσεων. Ο διευθυντής πρέπει να καταλάβει ότι καμία από τις παραπάνω ενέργειες που χρησιμοποιούνται για τη διευθέτηση των συγκρούσεων δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλους τους ενδιαφερόμενους. Κάποιος ή κάποιες ομάδες θα είναι πάντοτε, έστω και λίγο, δυσαρεστημένες. Με τον προσεκτικό όμως και κατάλληλο χειρισμό των συγκρούσεων μπορεί να πετύχει τη συνοχή και την ενότητα της ομάδας και να συμβάλει στη συνολική απόδοση, σταθερότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η Hellas EAP σε συνεργασία με το University of Indianapolis προσφέρουν για πρώτη φορά στην Ελλάδα Certificate in Workplace Mediation. Οι αναδυόμενες ανάγκες στον επιχειρηματικό κόσμο από τις τάσεις της εποχής σε συνδυασμό με το κόστος που προκύπτει από τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο οδηγούν τις επιχειρήσεις διεθνώς στην εφαρμογή πρακτικών διαμεσολάβησης και επίλυσης συγκρούσεων.

Το πρόγραμμα Certificate in Workplace Mediation έχει σχεδιαστεί για στελέχη επιχειρήσεων και επαγγελματίες από διάφορους χώρους οι οποίοι επιθυμούν να αναπτύξουν δεξιότητες στη διαμεσολάβηση και επίλυση συγκρούσεων με το καλύτερο δυνατό

αποτέλεσμα για την επιχείρησή τους.

Οι διαφωνίες, οι συγκρούσεις και η διαχείριση προκλήσεων που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα αποτελούν σύνηθες φαινόμενο σε κάθε εργασιακό χώρο σήμερα. Η ικανότητα εφαρμογής πρακτικών διαμεσολάβησης αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τα στελέχη των επιχειρήσεων επιφέροντας θετικά αποτελέσματα όπως βελτίωση εργασιακών σχέσεων, εξοικονόμηση χρόνου, διατήρηση στελεχών, μείωση του στρες, πρόληψη βίας και αποφυγή δικαστικής διαμάχης.

Οδηγίες για επίλυση της σύγκρουσης μέσα από την αντιμετώπιση του προβλήματος:

- Συμφωνία στον κοινό στόχο: **ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**
- Δέσμευση για ρευστές και όχι δεδομένες θέσεις
- Εντοπισμός τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία και των δύο θέσεων
- Αναγνώριση την πιθανή ανάγκη για «face saving» σε όλους
- Είλικρινεια και ευθύτητα: όχι η απόκρυψη στοιχείων
- Αποφυγή του «τσακώματος», αποφυγή της χρήσης απαντήσεων «Ναι, αλλά», «Ναι, αλλά εσύ», «Ναι, αλλά εσείς»
- Διατήρηση της ψυχραιμίας, έλεγχος στα συναισθήματα
- Προσπάθεια κατανόησης των θέσεων, αναγκών, και «bottom line» των άλλων.
- Επιβεβαίωση ότι όλοι έχουν σημαντικό συμφέρον στην επιτυχία της επίλυσης.
- Αναγνώρισε τους άλλους όταν τελειώνει η σύγκρουση

14. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσουν πιο αποτελεσματικές μεθόδους για την επίλυση διαφορών. Ο τομέας αυτός, γνωστός ως **εναλλακτική επίλυση των διαφορών**, εξελίσσεται γρήγορα. Τα πλεονεκτήματα της εναλλακτικής επίλυσης διαφορών είναι η ταχύτητα και το συνήθως χαμηλό κόστος, ιδιαίτερα σε σύγκριση με τα έξοδα και το χρόνο των δικαστικών αγώνων ή με το ανθρώπινο και επιχειρησιακό κόστος των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Επιπλέον, η εναλλακτική επίλυση των διαφορών επιλύει τις διαφορές με τρόπο που θεωρείται πιο εμπιστευτικός και κατάλληλος για τα άτομα. Με άλλα λόγια, η εναλλακτική επίλυση των διαφορών μπορεί να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε σύγκρουσης. Τα μέρη που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση μπορούν να ζητήσουν από κάποιον τρίτο να τα βοηθήσει να καταλήξουν σε μια αμοιβαία αποδεκτή απόφαση (διαμεσολάβηση) ή να ζητήσουν από κάποιον τρίτο να προτείνει λύση (διαιτησία) ή να συμφωνήσουν εκ των προτέρων με την προτεινόμενη λύση του τρίτου μέρους (δεσμευτική διαιτησία). Τα εν λόγω μέρη μπορεί ακόμη και να συμφωνήσουν στη διεξαγωγή μιας κλειστής δίκης με έναν αρμόδιο δικαστή (συνήθως συνταξιούχο δικαστικό) και ενόρκους.

15. ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Συγκρούσεις υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς και σχεδόν κάθε εταιρεία ωφελείται και ζημιώνεται από αυτές. Οι συγκρούσεις μπορεί να απορροφούν σημαντική προσπάθεια και σημαντικούς πόρους, αλλά μπορεί επίσης να απελευθερώνουν τη δημιουργικότητα και την ενεργητικότητα του προσωπικού. Οι ικανότητες κάθε στελέχους και η δέσμευση του οργανισμού στη διαδικασία και στις μεθοδολογίες χειρισμού των συγκρούσεων καθορίζουν συνήθως την επίδραση των συγκρούσεων σε μια επιχείρησης.

16. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σύγκρουση είναι η διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μερών ή και δύο περισσότερων θέσεων, αυτό δεν είναι πάντα αρνητικό φαινόμενο, ακόμα και αν απορροφά πολύτιμη διοικητική προσπάθεια και οργανωτικούς πόρους. Οι συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν «έκρηξη» δημιουργικής ενέργειας στην επίλυση προβλημάτων και να οδηγήσουν σε πραγματικές καινοτομίες στον οργανισμό. Η διοίκηση θα πρέπει να θεωρεί τις συγκρούσεις σταθερή δύναμη στις σύγχρονες επιχειρήσεις και να τις χειρίζεται με παραγωγικό τρόπο.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα άτομα και οι ομάδες ανταγωνίζονται για την απόκτηση των απαραίτητων πόρων σε έναν οργανισμό και οι εταιρείες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την αύξηση των μεριδίων τους στην αγορά.

Οι αιτίες των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό είναι: α) διαφορές στόχων, β) ανταγωνισμός για την απόκτηση πόρων, γ) η κακή επικοινωνία και παρανόηση των πληροφοριών, δ) διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης και ε) ασυμφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή. Η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων που αποσκοπούν στην επίλυση της σύγκρουσης αλλά όχι στην αντιμετώπιση των αιτιών της, όπως ένας γιατρός που θεραπεύει τα συμπτώματα και όχι την ασθένεια. Ωστόσο, αν δεν αντιμετωπιστούν οι αιτίες, η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί ξανά με διαφορετική μορφή.

Οι αλλαγές σε έναν οργανισμό προκαλούν, συχνά, συγκρούσεις. Για την αντιμετώπιση αυτών των συγκρούσεων, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μια εκλεκτική προσέγγιση που ονομάζεται **οργανωτική ανάπτυξη**, η οποία βασίζεται συνήθως σε περιπτωσιολογικές μελέτες.

Ο χειρισμός συγκρούσεων είναι μέρος της επιχειρησιακής πραγματικότητας. Μπορεί να είναι εποικοδομητικό ή απορρυθμιστικό για έναν οργανισμό, εάν οι συγκρούσεις βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο. Υψηλά επίπεδα σύγκρουσης δημιουργούν διασπάσεις και κατακερματισμό των οργανισμών με επιπτώσεις στην απόδοση, ενώ χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης προκαλούν χαλάρωση, αδιαφορία και έλλειψη προκλήσεων για βελτίωση.

Η κατάλληλη διεύθυνση των συγκρούσεων είναι δυνατό να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες και να μεγιστοποιήσει τις θετικές. Ιδανικό επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο που συμβάλει στην απουσία στασιμότητας, στην τόνωση της δημιουργικότητας, στη δημιουργία συνθηκών για αλλαγή δίχως να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης, αποσυντονισμού, δυσαρέσκειας και τάσεις αποχώρησης στο προσωπικό.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι η πρόσληψη. Για την επιτυχή προληπτική αντιμετώπιση του προβλήματος είναι η ανάγκη να αποφεύγονται οι παράγοντες που διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, στο χώρο των οργανώσεων και να επιδιώκονται μέτρα που ευνοούν την εργασιακή ειρήνη. Ιδιαίτερα αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα θεωρούνται η αποφυγή των συνθηκών ανταγωνισμού ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της οργάνωσης και η έμφαση των προγραμμάτων εκπαίδευσης/μετεκπαίδευσης των εργαζομένων στον τομέα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, ώστε να εξαντλούνται όλες οι δυνατότητες επίλυσης των παρουσιαζόμενων διαφωνιών. Επίσης στις προληπτικές μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζόμενων περιλαμβάνονται οι διάφορες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στη.

Στον τομέα της αντιμετώπισης των εργαζομένων συγκρούσεων το πρώτο βήμα θα πρέπει να είναι η αναζήτηση των λόγων που οδήγησαν στη δημιουργία τους. Για την επιτυχή αντιμετώπιση του προβλήματος είναι αναγκαία η συνεργασία των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση. Σε πολλές περιπτώσεις για την εξεύρεση λύσεων απαιτείται η παρέμβαση και η συνεργασία τρίτων προσώπων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αντωνάκης Γιάννης, *Κοινωνιολογία των οργανώσεων*, Ηράκλειο, 2008.

Αντωνόπουλος Χ. κ.ά. *Ψυχολογία*, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1999.

Βλαστός Σ., *Αστικά σωματεία, συνδικαλιστικές και εργοδοτικές οργανώσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα, 1996.

Ζαβλανός Μ., *Οργάνωση και διοίκηση*, τ.Β, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, 1997.

Ζαρβανός Μ., *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε.

Θ. Γ. Κόντη, *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*.

Κάντας Α. *Οργανωτική- βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας, σύγκρουση, ανάπτυξη, αλλαγή, κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος*, τ.3, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1995.

Κουμανταράκη Α., *Το συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα μετά τη μεταπολίτευση, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, 2001,22,34-42.

Μαντζάρης Γιάννης, *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδοτική Β. Γκιούρδας, Αθήνα, 2006.

Μητρόπουλος Α., *Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα*, Αθήνα, Εκδόσεις Σακκούλα, 1985.

Δρ. κ. Παπαστεφανάνη Σοφία, *Σημειώσεις*, Ηράκλειο 2006.

Πιντέλογλου Γ., *Εισαγωγή στις εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, 1998.

Σαρμανιώτης Χρήστος, *Μάνατζμεντ*, Εκδοτική Β. Γκιούρδας, Αθήνα, 2005.

Σπυρόπουλος Γ, *Εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Σακκούλα, 1998.

Τάτσης Ν. *Κοινωνιολογία*, τ.2. Αθήνα, Εκδόσεις Οδυσσέας, 1994.

Τσαούσης Δ. *Χρηστικό Λεξικό Κοινωνιολογίας*, Αθήνα, Gutenberg, 1987.

Τσαούσης Δ. *Η κοινωνία του ανθρώπου: εισαγωγή στην Κοινωνιολογία*, Αθήνα ,Gutenberg, 2000, σελ.55, 106 και 140.

Χατζηχαρίτου Ε., *Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις*.

Κατσανέβας Θ. *Οικονομική της εργασίας και οικονομικές σχέσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 1997.

Χυτήρης Λ. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα, Interbooks 2001.

Χυτήρης Λ. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα, Interbooks 2001α.

B. Ξερόγλωσση Βιβλιογρσφία

- Bennett R, Organizational behavior, London, Pitman Publishing, 1997.
- Blake Robert and Nouton Jane, *Group dynamics- key to Decision Making*, Houston: Gulf Publishing company, 1961.
- Blake Robert , Shepard H. and Mouton J., *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
- Brett, J., Pinkley, R., Jackofsky, E., V.7, 1996 April , N.2.
- Brehmer Bernadt, *Social Judgment and the Analysis of Interpersonal Conflict*, Psychological Bulletin, Novemer, 1978.
- Bobbitt H.R., Breinholt R., Doktor R., Mc Naul J., *organizational Behavior: Understanding and Prediction*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall, 1978.
- Brown D, *Managing conflict at organizational interface*, reading, Addison-Wesley, 1983.
- Burke Ronald, *Methods of Resolving Interpersonal Conflict*, in Studies in Organizational Psychology, eds. Bernard Bass and Samuel Deep, Boston: Allyn and Bacon, 1972.
- Chen, P.,Baierl,G., 'Choosing managers and funds', The journal of portfolio management, Winter 2000.
- Coffey Robert, Curtis Cook and Phillip Hunsaker, *Management and Organization Behavior*, 2nd ed., Illinois: Irwin,1997.
- Corwin Ronald, *Patterns of Organizational Conflict*, Administrative Science Quarterle, December, 1969.
- Coser L., ο.π. στο: Τάτσης Ν. 1991.
- C.W. Cook, P.L. Hunsaker and R.E. Coffey, *Management and Organizational Bahavior*.
- Dalton M, *Conflict between staff and line managerial officers. In: Handel M*, The sociology of organizations, Sage. Pub., 2003.
- G.Dessler, *Management: leading People and Organizations in the 21st Centre* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc., 1998).
- Deutch Morton, *The Resolution of conflict*, New Haven: Yale University Press, 1973.
- Dohenwend B. and Dohrenwend, *Stressful life events: Theirs nature and effects*, New York: John Wiley and Sons, 1974.
- Donald, R., Lucas, D., 'Shareholder heterogeneity, adverse selection and pay out policy' Journal of financial and quantitative analysis, June 1998.
- Edwards J. – Rothbard N, *Work and family stress and well-being, Organizationai Behavior and Human Decision Processes*, 1999.
- Ellis,C., 'Levels of the game', Winter 2000.
- Evan, *Conflict and performance in R & D Organisation*, 1965.
- French John and Caplan Robert, *Organizational Stressors and Ihdividual strain*, amacon, a division of American Management Association, 1972, in the Applied Psychology of Work Behavior by Denis Organ, 1978.
- Fox S. et.al, *Counterproductive work behavior in response to job stresses and organizational justice, Journal of Vocational Behavior*, 2000.
- Fontana D. 1993,.
- Giddens A. (μετάφραση Τσαούσης Δ.) 2000α.
- Hagihara A. et.al. *Tybe A and tybe B behaviors, work stressors and social support at work*, Preventive Medicine, 1997.
- Hale C. et.al, *Organizational conflict*, Sage Pub., 2005.
- H. Weihrich and H. Koontz, *Management: A Global Perspective* (New York: McGraw- Hill, Inc., 1993).
- Hoole, F., Huang, C., 'The global conflict process', Journal of conflict resolution, V.33, N.1, March 1989.
- Irwin L. 2004-J.A.F. Stoner, R.E. Freeman and D.R. Gildert, Jr., *Management*.

- James P, *Testing the Use of the Five Functions of Management at Dynamic Ltd*, 1998.
- Janis, *Victims of Groupthink: A Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, 1972.
- Jones, D.R., *Organizational Theory*, 1995, Addison and Wesley, N.Y.
- J.H. Donnelly, Jr, J.L. Gibson and J.M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*.
- J.R. Schermerhorn, Jr., *Management for Productivity*.
- Kahn R.L., Wolfe P.M., Quinn R.P., Snoek J.D. and Rosenthal R.A., *Organizational Stress: Studies on Role conflict and ambiguity*, New York: John Wiley, 1964.
- Kolb D.M. and Bartunek, *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering behind the scenes disputes*, Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- Kriesburg Louis, *The Sociology of Social Conflicts*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1973.
- Lait J. *Stress at work: a study of professional in bureaucratic organization*, Ottawa, National Library of Canada, 2001.
- L.E. Boone and D.L. Kurtz, *Contemporary Business* 2000.
- L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt and K.R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 44, March 1999.
- M.A. West (ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (West Sussex, England: John Wiley and Sons, Ltd., 1996.
- Martimort, D., Laffont, J.-J., 'Collusion and delegation', *RAND*, V.29, N.2, Summer 1998.
- Matteson and M. Ivancevich J., *Organizational stressors and Heart Disease: A Research model*, *Academy of Management review*, July, 1979.
- Miner, *The management Process Theory*, Research and practice, Collier Macmillan, 1978.
- Morgan, *Images of Organisations*, 1986.
- Moyer Donald, *Leadership that Theacher want*, *Administrator's Notebook*, 3, March, 1955.
- Miller William, *Dealing with stress: a challenge for Educators*, Indiana: Phi Delta Kappa, 1979
- Mullins L. *Management and organisational behaviour*, London, Pitman Publishing, 1996, σελ.116 και 723.
- National Institute of Education, *Managing Conflict*, ERIC, Document Reproduction Service, ED 162407, 1978.
- Nebgen Mary, *Conflict Management*, *Administrator's Notebook*, Midwest Administrator Center, The University of Chicago, July, 1978.
- Nelson D- Burke R., *Gender, work stress and health*, Washington, American Psychological Assoc, 2002.
- Nye Robert, *Conflict among Humans*, New York: Springer Publishing Company, 1973,
- Patrick J. Montana και Bruse H. Charnov, *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004.
- P.J. Montana και B.H. Charnov, *Μάνατζμεντ*.
- Paul James, *Μάνατζμεντ Ολικικής ποιότητας*, Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998, σελ. 228-230.
- Pondy Louis, *Organizational Conflict: Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*, 12, 2, September, 1967.
- Rappaport, A., 'Creative shareholder value', *Free-Press*, 1986.
- Robbins Stephen, *Managing Organizational Conflict: a non traditional Approach*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1974.
- Robbins, S.P., *Organizational Behavior*, 6th edition, 1993, Prentice Hall, N.Y.
- Ross R.-Altmaier E., *Intervention in occupational stress*, London, Sage, 1994.
- Selye Hans, *The Stress of Life*, New York: McGraw- Hill Book Comp., 1936.
- Sigmund Freud, Γερμανός Ψυχολόγος, (1953-1939).
- Solomon & J.F. Solomon, "Empirical Evidence of Long-termism and Shareholder Activism in UK Unit Trusts", *Corporate Governance*, 7/3, 1999.

- Sorenson, R., Morse, E., Savage, G., 'A test of the motivation underlying choice of conflict strategies in the dual concern model', *The international journal of conflict management*, January 1999, V.10, N.1.
- Stanislao J. and Stanislao B.C., *Dealing with Resistance to change*, Business Horizons, July, 1983.
- Stress Management*, (άρθρο περιοδικού), 6 Μαρτίου 2009, 14:31
- Szilagyi Andrew and Wallace Marc, *Organizational Behavior and Performance*, 2nd ed., California:Goodyear Publishing Company, 1980.
- Rahim, A., 'A strategy for managing conflict in complex organizations', *Human Relations*, V.38, N.1, 1985.
- Rahim, A., 'A measure of styles of handling interpersonal conflict', *Academy of Management Journal*, 1983, V.26, N.2.
- S.P. Robbins, *Management*.
- Thomas, L., 'Active management', *The journal of portfolio management*, Winter 2000.
- Tirole, J., 'The theory of industrial organization' MIT Press, 1998.
- Thomas, *Conflict and Conflict Management*, 1976.
- Tompson L - Behfar K, *Conflict in organizational groups: New directions in theory and practice*, Hardcover, 2008.
- Βλ. Viswesvaran C.et.al. *The role of social support in the process of work stress*, *Journal of Vocational Behavior*, 1999.
- Wahlund Donald, *A study of the Employment of Conflict Management Strategies by Elementary School Principals*, *Administrative Science Quarterly* 17, September, 1972.
- Warren Donald, *The Effects of Power Bases and Peer Group on Conformity in Formal Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, December.
- Walton, *The Deming Management Method*, Perigee, 1986
- Walton and Dutton, *The management of interdepartmental conflict: a model and review*, *Administrative Science Quarterly*, March, 1969.
- Wheeler S. – Lyon D., *Employee benefits for the employer's benefit: How companies respond to employee stress*, *Personnel Review*, 1998.
- Wu, J., Axelrod, R., 'How to cope with noise in the iterated prisoners dilemma', *Journal of conflict resolution*, V.39, N.3, 1991.

Γ. Ιστοσελίδες (μηχανή αναζήτησης: Google)

- http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf
- http://www.lawnet.gr/case_study.asp?PageLabel=3&MeletID=75
- <http://www.somtechnik.gr/Pravo/Synd.htm#8.6>
- <http://www.epr.gr/release/127015/>
- <http://www.somtechnik.gr/Pravo/Synd.htm#8.6>
- <http://www.polkagris.nu/index.php?sida=text&id=30>
- <http://www.pba.ucy.ac.cy/kafiris/pba2313E/10-3%20OB.pdf>
- http://www.alba.edu.gr/uploads/Travlos_article.pdf
- <http://www.salesmanagement.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=253&pg=1&ss>
- <http://www.polkagris.nu/index.php?sida=text&id=30>