

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ-ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Κ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ -ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Θέμα : **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

Εισηγητής : Αντωνάκης Ιωάννης

Όνομ/μα Σπουδαστών :

1. Κωνσταντούρα Ελισάβετ

A.M. 2725

2. Καζάλη Αλίκη

A.M 2600

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Ορισμοί της σύγκρουσης.....	7
1.3 Κατηγορίες συγκρούσεων.....	10
1.4 Ορισμός διαχείρισης συγκρούσεων.....	11
1.5 Ορισμός ομάδας.....	12
1.6 Ορισμός Groupthink.....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>ΑΙΤΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....</b>	<b>14</b>
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Αίτια - Γενικά.....	14
2.3 Αλληλεξάρτηση.....	15
2.4 Ανεπάρκεια πόρων.....	16
2.5 Αίτια κάθετων συγκρούσεων.....	16
2.6 Επιδείνωση των συγκρούσεων σε οργανισμούς.....	17
2.7 Οργανωτική δομή με ελλείψεις και ανισότητες.....	17
2.8 Ασυμβατότητα στόχων.....	19
2.9 Πολιτισμικές διαφορές.....	19
2.10 Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ</b>	
<b>ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....</b>	<b>21</b>
3.1 Εισαγωγή.....	21
3.2 Η διαδικασία της σύγκρουσης.....	21
3.3 Συνειδητοποίηση.....	23
3.4 Σκέψεις και συναισθήματα.....	23
3.5 Προθέσεις.....	24
3.6 Συμπεριφορά.....	27
3.7 Αντίδραση του άλλου μέλους.....	27
3.8 Διεργασίες εντός και μεταξύ συγκρουόμενων ομάδων.....	27
3.9 Αποτελέσματα.....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b>	
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....</b>	<b>29</b>
4.1 Εισαγωγή.....	29
4.2 Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις.....	29

4.3 Λειτουργική σύγκρουση και απόδοση .....	31
4.3.1 Λειτουργική αλλαγή μέσα στις ομάδες .....	32
4.3.2 Λειτουργικές αλλαγές μεταξύ ομάδων .....	33
4.4 Δυσλειτουργική σύγκρουση και απόδοση .....	34
4.4.1 Δυσλειτουργικές αλλαγές μεταξύ ομάδων .....	34
4.4.2 Δυσλειτουργικές αλλαγές εντός των ομάδων .....	35
4.5 Αντιδράσεις νικητών - ηττημένων .....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b>	
<b>ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....</b>	<b>36</b>
5.1 Εισαγωγή .....	36
5.2 Πρόληψη συγκρούσεων που οφείλονται στη δομή του οργανισμού .....	36
5.3 Αποφυγή των διαφορών .....	37
5.3.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις .....	37
5.3.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν .....	38
5.4 Καταστολή των διαφορών .....	38
5.4.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις .....	38
5.4.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν .....	39
5.5 Επίλυση των διαφορών σε ελεγχόμενες συγκρούσεις .....	39
5.5.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις .....	39
5.5.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν .....	40
5.6 Μετατροπή της διαφοράς σε δημιουργική δύναμη .....	40
5.6.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις .....	41
5.6.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν .....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup></b>	
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....</b>	<b>42</b>
6.1 Εισαγωγή .....	42
6.2 Διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων .....	42
6.3 Διαπραγμάτευση .....	43
6.4 Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων (Ε.Ε.Δ) .....	44
6.4.1 Γενική περιγραφή Ε.Ε.Δ .....	44
6.4.2 Δυσκολίες προσφυγής στο δικαστικό αγώνα .....	46
6.4.3 Νοοτροπία της Ε.Ε.Δ .....	47
6.5 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων .....	47
6.5.1 Στρατηγικές βασισμένες στα συμφέροντα .....	48
6.5.2 Στρατηγικές βασισμένες στα δικαιώματα .....	50
6.5.3 Στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ .....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup></b>	
<b>ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ</b> 55	
7.1 Εισαγωγή .....	55
7.2 Κατηγοριοποίηση κουλτούρων .....	55
7.2.1 Συνεργατικές κουλτούρες .....	55
7.2.2 Αφαιρετικές Κουλτούρες .....	56
7.3 Το μοντέλο της Αρμονίας .....	56
7.3.1 Πρότερες συνθήκες .....	56
7.3.2 Σκέψεις και συναισθήματα .....	57

7.3.3 Συμπεριφορά .....	58
7.3.4 Τρίτα μέρη .....	59
7.3.5 Αποτελέσματα .....	60
7.4 Το μοντέλο της Αντιπαράθεσης.....	61
7.4.1 Πρότερες συνθήκες .....	61
7.4.2 Σκέψεις και συναισθήματα.....	61
7.4.3 Συμπεριφορά .....	62
7.4.4 Τρίτα μέρη .....	62
7.4.5 Αποτελέσματα .....	63
7.5 Το ρυθμιστικό μοντέλο.....	63
7.5.1 Πρότερες συνθήκες .....	63
7.5.2 Σκέψεις και συναισθήματα.....	64
7.5.3 Συμπεριφορά .....	65
7.5.4 Τρίτα μέρη .....	65
7.5.5 Αποτελέσματα .....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης και εκδηλώνονται, άλλοτε σε μικρότερο και άλλοτε σε μεγαλύτερο βαθμό, μεταξύ των ανθρώπων που αλληλεπιδρούν, αλλά και μέσα στο ίδιο το άτομο, ως εσωτερική σύγκρουση. Αναπόφευκτα οι συγκρούσεις εμφανίζονται και στο οργανωσιακό περιβάλλον, αφού αυτό στηρίζεται αξιωματικά στη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Οι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς δοθεί για τις συγκρούσεις ποικίλουν, ανάλογα με την πλευρά από την οποία προσεγγίζεται κάθε φορά το φαινόμενο.

Οι κυριότερες αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις μέσα σε ένα οργανισμό έχουν να κάνουν με την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, την ανεπάρκεια των πόρων, τη διαφορά ισχύος μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, την ασυμβατότητα των στόχων μεταξύ δυο ατόμων ή τμημάτων, τις πολιτισμικές διαφορές και τον κακό σχεδιασμό στη δομή του οργανισμού.

Η αλληλουχία των γεγονότων σε μια σύγκρουση περιγράφεται πολύ παραστατικά από το μοντέλο του Thomas, το οποίο εισάγει τις έννοιες της συνειδητοποίησης της σύγκρουσης, των σκέψεων και συναισθημάτων, των προθέσεων, της συμπεριφοράς, της αντίδρασης του άλλου μέρους και του αποτελέσματος.

Το κατά πόσο τα αποτελέσματα των συγκρούσεων θα είναι θετικά ή αρνητικά, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το εάν οι συγκρούσεις καταλήγουν να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές. Οι επιπτώσεις σε κάθε περίπτωση αναδιαμορφώνουν τις σχέσεις τόσο εντός, όσο και μεταξύ των ομάδων, ενώ καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Η πρόληψη των συγκρούσεων μπορεί να διευκολυνθεί μέσα από τον προσεκτικό σχεδιασμό της δομής του οργανισμού. Σε ένα άλλο επίπεδο, οι διευθυντές μπορούν να προλάβουν συγκρούσεις χρησιμοποιώντας μεθόδους, όπως την αποφυγή ανάδειξης ενός ζητήματος που προκαλεί διαφορές, την καταστολή των διαφορών μεταξύ των μελών, τη πρόκληση ελεγχόμενων συγκρούσεων για να εκτονωθούν οι διαφορές και την δημιουργική σύνθεση των διαφορών.

Όταν πλέον εμφανιστεί μια σύγκρουση, χρειάζεται να εφαρμοστεί μια σωστή στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων για την αποφυγή της προσφυγής στο δικαστικό αγώνα, που μπορεί να αποβεί καταστροφική. Πολύ σημαντική αποδεικνύεται η Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων, η οποία περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό μεθόδων, ο οποίες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν και την ανάμειξη τρίτων μερών, εντός ή εκτός του οργανισμού.

Τέλος για την καλύτερη κατανόηση του συνολικού φαινομένου έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα που αναλύουν τις οργανωσιακές συγκρούσεις στα πλαίσια της κουλτούρας που επικρατεί σε μια χώρα. Τρία μοντέλα, τα οποία καλύπτουν ένα μεγάλο αριθμό χωρών, είναι το μοντέλο της Αρμονίας, το μοντέλο της Αντιπαράθεσης και το Ρυθμιστικό μοντέλο.

## **ABSTRACT**

Conflicts are part of the human nature and they appear, sometimes in a smaller and sometimes in a larger degree, between interacting people, as well as within the individual, in the form of internal conflict. Inevitably conflicts also emerge in the organizational environment, since it is axiomatically based on cooperation and interaction between the members of the organization.

The definitions that have been given for conflicts throughout time, vary depending on the side from which the phenomenon is approached in each case.

The major reasons that create conflicts within an organization include the interdependence between the members, the scarcity of resources, the power difference between supervisors and subordinates, the incompatibility of targets between two persons or departments, the cultural differences the bad design of the organizational structure.

The sequence of events during a conflict is described very vividly in Thomas' model, which introduces the terms of conflict acknowledgment, thoughts and emotions, intentions, behavior, other party's response and outcome.

Whether the results of conflicts will be positive or negative, is determined, in a large degree, by whether the conflicts end up as functional or dysfunctional. The consequences in any case reshape the relationship within as well as between groups, while they define at a large extend the overall performance of the organization.

Conflict prevention can be facilitated by thorough planing of the organizational structure. At another level, managers can prevent conflicts by using methods, such as, the avoidance of raising an issue that creates differences, the suppression of differences between members, the staging of a controlled conflict in order to relieve the differences and the creative synthesis of differences.

When conflict has already appeared, a proper conflict management strategy needs to be applied in order to avoid litigation, which may result as catastrophic. Alternative Dispute Resolution (ADR) proves to be very important. ADR includes a vast number of methods, which among others include the intervention of third parties either within or outside the organization.

Finally, to better understand the overall phenomenon, various models have been developed to analyze organizational conflicts in the cultural context which prevails in a country. Three models, which cover a large number of countries are the Harmony model, the Confrontational model and the Regulative model.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ

### 1.1 Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης και είναι πολύ σημαντικό να μελετηθεί όχι μόνο για θεωρητικούς σκοπούς αλλά και για την οργανωτική πρακτική. Ο Pawlak(1998) αναφέρει ότι η ανάλυση της σύγκρουσης και της επίλυσης της έχει σημαντικό ρόλο σε ιδιωτικούς, δημόσιους και πολιτικούς οργανισμούς, όπως επίσης σε δικαστικές και εργασιακές διαμάχες, σε στρατιωτικές επιχειρήσεις και πολλές άλλες περιπτώσεις.

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται, μεταξύ άλλων, οι βασικοί ορισμοί που είναι απαραίτητοι στην κατανόηση του φαινομένου των οργανωσιακών συγκρούσεων, όπως αυτό αναλύεται στα επόμενα κεφάλαια.

Στη βιβλιογραφία συναντώνται διαφορετικοί ορισμοί που αναφέρονται στη σύγκρουση. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται στην διαφορετική πλευρά από την οποία προσεγγίζεται το φαινόμενο κάθε φορά. Αντίστοιχα, ανάλογα με την οπτική γωνιά από την οποία παρατηρείται το φαινόμενο προκύπτουν και διάφορες κατηγοριοποιήσεις των συγκρούσεων.

Λόγω των παραπάνω έγινε προσπάθεια να καταγραφούν όσο το δυνατόν περισσότερες εκδοχές για τον ορισμό της σύγκρουσης, ενώ παράλληλα παρατίθενται οι σημαντικότερες κατηγοριοποιήσεις που αφορούν τις οργανωσιακές συγκρούσεις.

### 1.2 Ορισμοί της σύγκρουσης

Σύμφωνα με τον Stamatīs (1987) η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίδρασης και εκτείνεται από ατομική (εσωτερική σύγκρουση του ατόμου) μέχρι ενδοοργανωσιακή (αντιτιθέμενες ομάδες στην ίδια οργάνωση) ή διοργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών οργανώσεων).

Η σύγκρουση μπορεί επίσης να οριστεί ως η πάλη ή κατάσταση δυσαρμονίας ή ανταγωνισμού ή εχθρικές συμπεριφορές που απορρέουν από αντικρουόμενα συμφέροντα, ανάγκες, πεποιθήσεις ή αμοιβαία αποκλειόμενες επιθυμίες.

Ο Pawlak (1998) αναφέρει ότι σε μια σύγκρουση, δυο τουλάχιστον μέλη, οι

αποκαλούμενοι παράγοντες βρίσκονται σε διαμάχη γύρω από ένα ζήτημα. Οι παράγοντες μπορεί να είναι άτομα, εταιρείες, κράτη, πολιτικά κόμματα και άλλοι.

Οι Katz και Kahn (1978) ορίζουν τη σύγκρουση σαν μια αλληλεπίδραση συγκεκριμένου τύπου, που σημαδεύεται από προσπάθεια παρεμπόδισης, πράξεις περιορισμού ή προκατάληψης και από αντίσταση ή ανταπόδοση ενάντια σε αυτές τις προσπάθειες.

Όπως γίνεται περισσότερο εμφανές στη συνέχεια πολλοί από τους ορισμούς που δίνονται για τη σύγκρουση εστιάζουν κυρίως σε δυο σημεία:

1. το ένα μέλος της σύγκρουσης παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων του άλλου μέλους
2. το ένα μέλος επιδρά αρνητικά ή πρόκειται να επιδράσει αρνητικά σε αυτά που επιδιώκει, έχει ή επιθυμεί το άλλο μέλος.

Σύμφωνα με τον Roloff(1987), η οργανωσιακή σύγκρουση συμβαίνει όταν μέλη εμπλέκονται σε δραστηριότητες που είναι ασύμβατες με αυτές συνάδελφων εντός του δικτύου τους, μελών άλλων ομάδων ή μη σχετιζόμενων ατόμων που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα του οργανισμού.

Ο ορισμός αυτός μπορεί να διευρυνθεί αν η σύγκρουση γίνει αντιληπτή ως μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται όταν υπάρχει ασυμβατότητα, διαφωνία ή δυσαρμονία εντός ή μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων (όπως για παράδειγμα άτομο, ομάδα, οργανισμός κ.τ.λ.).

Ονομάζοντάς την σύγκρουση διαδραστική διαδικασία δεν αποκλείονται οι περιπτώσεις εσωτερικών συγκρούσεων του ατόμου, αφού είναι γνωστό ότι το άτομο αλληλεπιδρά με τον εαυτό του. Αντίθετα, ορισμός αυτός είναι πιο περιεκτικός αφού υποδηλώνει ότι η σύγκρουση μπορεί να σχετίζεται με ασύμβατες προτιμήσεις και στόχους και όχι μόνο δραστηριότητες.

Σύγκρουση συμβαίνει όταν:

- Το ένα μέλος πρέπει να εμπλακεί σε μια δραστηριότητα που είναι ασυμβίβαστη με τις ανάγκες ή τα συμφέροντά του.
- Το ένα άτομο έχει συμπεριφορικές προτιμήσεις, η ικανοποίηση των οποίων είναι ασύμβατη με την πραγματοποίηση των προτιμήσεων ενός άλλου ατόμου.
- Δυο ή περισσότερα μέρη επιθυμούν έναν πόρο ο οποίος έχει αποθέματα μη επαρκή για την πλήρη κάλυψη των επιθυμιών όλων των μερών.
- Το ένα μέρος έχει νοοτροπίες, αξίες, ικανότητές και στόχους που κατευθύνουν την συμπεριφορά του, αλλά εκλαμβάνονται ως αντίθετες από νοοτροπίες, αξίες, ικανότητες και στόχους άλλων.
- Δυο μέρη αλληλεξαρτώνται όσον αφορά την απόδοσή τους σε



διάφορες δραστηριότητες.

- Δυο μέρη έχουν μερικών αποκλειόμενες προτιμήσεις σχετικά με κοινές τους δράσεις.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι για να συμβεί μια σύγκρουση πρέπει η ένταση μεταξύ των μερών να υπερβεί ένα ορισμένο κατώφλι. Μόνο τότε τα δυο μέλη αντιλαμβάνονται την σύγκρουση.

Σύμφωνα με τους March και Simon (1993) η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους.

Η Jameson (1999) δηλώνει ότι η οργανωσιακή σύγκρουση αναφέρεται σε καταστάσεις που συμβαίνουν όταν δυο ή περισσότεροι άνθρωποι που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό αντιλαμβάνονται διαφορές σε πεποιθήσεις, αξίες ή στόχους που επιδρούν στην ικανότητα τους να συνεργάζονται και/ή επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον. Ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις μπορεί να προκύπτουν από ζητήματα όπως εκπλήρωση καθηκόντων, διαπροσωπικές διαφορές, επίπεδο απόδοσης ή ερμηνεία της εταιρικής πολιτικής.

Ένας άλλος ορισμός της οργανωσιακής σύγκρουσης, είναι η αντίθεση στη συνεργασία υπό την μορφή ανοικτού διαλόγου μεταξύ δυο ή περισσότερων ομάδων εντός του οργανισμού. Ο ορισμός αυτός γίνεται πιο κατανοητός αν αναλογιστεί κανείς περιπτώσεις όπου αρνητικές εκδηλώσεις διαταράσσουν την συνεργασία καταστρέφοντας την εμπιστοσύνη και κλείνοντας τους διαύλους επικοινωνίας ( Hatch 1997).

Ο όρος οργανωσιακές συγκρούσεις εμπεριέχει προσωπικές συγκρούσεις με συνάδελφους ή προϊσταμένους ή συγκρούσεις μεταξύ ομάδων σε διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού (Imazai & Chouchi, 2002).

Η σύγκρουση είναι ένα φυσικό μέρος της κοινωνικής ύπαρξης και είναι μια πραγματικότητα για όλα τα ανθρώπινα όντα που συνεργάζονται. Στον τομέα της επίλυσης συγκρούσεων, που αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο, οι συγκρούσεις ορίζονται σαν βαθιά ριζωμένες διάφορες που δύσκολα επιλύονται, σε αντίθεση με τις απλούστερες και ευκολότερα διευθετούμενες διαφωνίες ( Burton 1986, Burgess & Spangler 2003) .

Όπως επίσης αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο, η σύγκρουση θεωρείται καταρχήν αρνητικό φαινόμενο που μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης και στο ηθικό της ομάδας. Παρόλα αυτά θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει κάτω από ορισμένες συνθήκες και σε ορισμένες περιπτώσεις, στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποιου είδους δημιουργική προσαρμογή η μετεξέλιξη :

Κατά τον Walton (1969), σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται. Έτσι, ένα μέτριο επίπεδο διαπροσωπικής σύγκρουσης είναι δυνατό να έχει τις ακόλουθες εποικοδομητικές συνέπειες

1. Είναι δυνατό να αυξήσει τα κίνητρα και την ενεργητικότητα για έργα που απαιτούνται από το κοινωνικό σύστημα.
2. Η σύγκρουση είναι δυνατό να αυξήσει τον καινοτομικό προσανατολισμό των ατόμων και του συστήματος, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας απόψεων και αυξημένης αίσθησης της ανάγκης.
3. Κάθε άτομο είναι δυνατό να φτάσει σε αυξημένη κατανόηση της θέσης του διότι η σύγκρουση το αναγκάζει να διατυπώσει με σαφήνεια τις απόψεις του και να προβάλει όλα τα υποστηρικτικά επιχειρήματα που έχει.
4. Κάθε μέλος που εμπλέκεται στη σύγκρουση μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ταυτότητας του.
5. Η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει μέσο διαχείρισης των εσωτερικών συγκρούσεων των εμπλεκόμενων μελών.

### 1.3 Κατηγορίες συγκρούσεων

Σύμφωνα με τον Stoner (1989), μια βασική διάκριση των συγκρούσεων είναι η ακόλουθη:

1. Ατομικές συγκρούσεις : έχουμε σύγκρουση κατά ατομική λήψη αποφάσεων
2. Οργανωσιακές συγκρούσεις : έχουμε σύγκρουση ατόμων ή ομάδων εντός μιας οργάνωσης
3. Συγκρούσεις μεταξύ οργάνωσης : έχουμε σύγκρουση μεταξύ οργάνωσης ή ομάδων.

Μία από τις δυνατές μορφές σύγκρουσης ως προς την τακτική που υιοθετείται είναι ο **ανταγωνισμός**. Πρόκειται για την περίπτωση όπου το κάθε μέλος επιδιώκει την ικανοποίηση των ειδικών στόχων και μόνο αδιαφορεί για τα συμφέροντα και τις ανάγκες του άλλου μέλους. Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μεταξύ ομάδων της ίδιας οργάνωσης περιγράφονται ως εξής (Blacke Mouton, 1961, Schein, 1980 σελ172 κ.ε.)

Ανάλογα με την ιεραρχική διαφορά των εμπλεκόμενων η σύγκρουση διακρίνεται σε οριζόντια και κάθετη.

- Η **κάθετη σύγκρουση** συμβαίνει μεταξύ ομάδων από διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας , όπως για παράδειγμα σύγκρουση μεταξύ πωλητών και προϊσταμένων.
- Η **οριζόντια σύγκρουση** υφίσταται μεταξύ ατόμων του ίδιου επιπέδου , όπως διευθυντών του ίδιου οργανισμού.

Σε κάθετες συγκρούσεις οι διαφορές σε κύρος και δύναμη μεταξύ των ομάδων είναι εν γένει μεγαλύτερες από ότι σε οριζόντιες συγκρούσεις (Robins, 1983).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων είναι σε ανεπίσημες και επίσημες συγκρούσεις.

- **Ανεπίσημες συγκρούσεις** μπορεί να συμβαίνουν

μεταξύ συναδέλφων, υπαλλήλων και προϊσταμένων, εντός ή μεταξύ ομάδων και τέλος τμημάτων εντός του οργανισμού. Τέτοιες συγκρούσεις συχνά προκαλούνται όταν υπάρχουν διαφορές σε πεποιθήσεις, αξίες ή γνώμες σχετικά με το πως ολοκληρώνεται η δουλειά, πως κατανέμονται οι πόροι και τα καθήκοντα ή που πρέπει να τίθενται οι προτεραιότητες.

- **Επίσημες συγκρούσεις** συμβαίνουν όταν υπάρχει μια φερόμενη παραβίαση ανθρωπίνων δικαιωμάτων ή της πολιτικής της εταιρείας.

Επειδή οι επίσημες συγκρούσεις είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε δικαστική διαμάχη, συχνά χειρίζονται σύμφωνα με επίσημες εταιρικές διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων. Αντιθέτως λόγω της φύσης των ανεπίσημων συγκρούσεων, οι παραπάνω διαδικασίες σπάνια εφαρμόζονται σε αυτού του τύπου τις συγκρούσεις.

**Ομαδική σύγκρουση** ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντα του βρίσκουν αντίσταση ή επηρεάζονται αρνητικά από ένα άλλο μέρος. (Wall and Gallister 1995, p.517). Συγκρούσεις μπορεί να αφορούν το έργο της ομάδας ή τις σχέσεις εντός της ομάδας. Συγκρούσεις καθηκόντων μπορεί να συμβούν εάν τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετική οπτική, γνώμη και ιδέες όσο αφορά το περιεχόμενο του έργου, οδηγώντας σε διαφωνίες εντός της ομάδας.

Ερευνητές της ομαδικής απόδοσης επισημαίνουν δυο κυρίες κατηγορίες ομαδικής συμπεριφοράς.

- Συμπεριφορά εκτέλεσης έργου, που περιλαμβάνει δραστηριότητες σχετιζόμενες με τη λειτουργία της ομάδας, που πρέπει να εκτελεστούν από τα μέλη της.
- Συμπεριφορά ομαδικής εργασίας που συνιστάται σε αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας κατά την διάρκεια της συνεργασίας.(Rousseau et al 2006).

**Συγκρούσεις σχέσεων** εγείρονται εάν εντάσεις και δυσαρέσκεια ανάμεσα σε μέλη της ομάδας οδηγήσουν στη διάβρωση των αποτελεσματικών προσωπικών αλληλεπιδράσεων ( John 1995).

**Διαπροσωπικές συγκρούσεις** είναι κοινωνικές καταστάσεις στις οποίες οι στόχοι , οι επιθυμίες ή οι προσδοκίες ενός ατόμου παρεμποδίζονται από τις ενέργειες κάποιου άλλου ατόμου( Tedeschi, Schlenker, Bonoma 1973).

## 1.4 Ορισμός διαχείρισης συγκρούσεων

**Διαχείριση συγκρούσεων** είναι η πράξη της αναγνώρισης και διαχείρισης της σύγκρουσης με έναν λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί ικανότητες όπως αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων και διαπραγμάτευσης.

Ένας άλλος ορισμός για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι η συστηματική διαδικασία που σκοπεύει στην εύρεση αμοιβαία ικανοποιητικών

αποτελεσμάτων για τα συγκρουόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά βοηθούν την ομάδα, τον οργανισμό ή την κοινότητα να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων είναι να περιορίσει την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, οι οποίες εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας, και να αυξήσει την πιθανότητα να επιλυθούν όσες διαφορές λάβουν χώρα αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Σε επόμενο κεφάλαιο αναλύονται οι διάφοροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων που είτε εφαρμόζονται στην πράξη, είτε προκύπτουν από θεωρητικά μοντέλα που προτείνονται στη βιβλιογραφία. Για την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν σε αυτό το σημείο κάποιιοι από τους βασικούς ορισμούς που αναφέρονται σε αυτή.

Η φράση **στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων** χρησιμοποιείται για να περιγράψει οποιαδήποτε δράση που αναλαμβάνει ένας αντιμαχόμενος ή τρίτο μέρος για να διαχειριστεί ή να επιλύσει μια σύγκρουση. Οι στρατηγικές προλαμβάνουν συγκεκριμένους μηχανισμούς για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, όπως διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση ή διαιτησία, όπως επίσης και δράσης όπως αναζήτηση συμβουλών και δημιουργία συμμαχιών.

Ο όρος **τρίτο μέρος** χρησιμοποιείται ως αναφορά σε οποιονδήποτε που δεν είναι μέρος της αρχικής σύγκρουσης, αλλά αποκτά ανάμιξη για να βοηθήσει στην Διαχείριση ή την επίλυσή της. Ο όρος αυτός περιλαμβάνει άτομα όπως προϊσταμένους ή διευθυντές των αντιπάλων, άλλα μέλη του οργανισμού που μπορεί να παρέμβουν λόγω των ικανοτήτων ή της εμπειρίας τους στη Διαχείριση συγκρούσεων και άτομα που δεν ανήκουν στον οργανισμό όπως συμβούλους, διαμεσολαβητές και διαιτητές.

Ο όρος **επιθυμητά αποτελέσματα** αναφέρεται στους στόχους των διαφωνούντων και των τρίτων μερών κατά τη Διαχείριση της σύγκρουσης. Κάποιοι ερευνητές χρησιμοποιούν τον όρο **“κριτήριο”** για να περιγράψουν τον στόχο που θεωρείται πιο σημαντικός για μια ικανοποιητική λύση. Ο όρος αυτός ταιριάζει μάλλον στο τρόπο που επιλέγουν τη στρατηγική τους τα τρίτα μέλη, παρά στον τρόπο που δρουν οι αντιμαχόμενοι, οι οποίοι είναι πιθανότερο να εστιάσουν σε προσωπικούς στόχους και επιθυμητά αποτελέσματα όταν αποφασίζουν το τρόπο δράσης τους.

## 1.5 Ορισμός ομάδας

Δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπηρεάζονται μέσα από τη μεταξύ τους κοινωνική αλληλεπίδραση μπορούν να θεωρηθούν ομάδα (Forsyth, 1983). Τα βασικά στοιχεία στον παραπάνω ορισμό είναι ότι :

1. Υπάρχει αλληλεπίδραση, δηλαδή τα άτομα αυτά έχουν κάποια τακτική επαφή και κάποια μορφή επικοινωνίας μεταξύ τους.
2. Μέσα από αυτή τη αλληλεπίδραση το ένα άτομο επηρεάζει τις αντιλήψεις και τις πράξεις των άλλων ατόμων.

Σε μία ομάδα πρέπει να υπάρχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό τα εξής χαρακτηριστικά (Shaw, 1976):

1. Η κοινή αντίληψη των ατόμων.
2. Τα κοινά κίνητρα να ικανοποιηθούν με αμοιβαίο τρόπο τις ανάγκες τους.
3. Οι κοινοί στόχοι και σκοποί.
4. Η οργάνωση, οι σχέσεις δηλαδή των ατόμων ρυθμίζονται από κάποιο σύστημα ρόλων και κοινά αποδεκτών κανόνων.
5. Η μεταξύ των ατόμων αλληλεξάρτηση.

## 1.6 Ορισμός Groupthink

Ο όρος **groupthink** αποτελεί νεολογισμό του Janis (1972) και είναι μια ακραία περίπτωση πόλωσης της ομάδας, που οδηγεί σε εσφαλμένες ή ελλιπείς αποφάσεις. Σύμφωνα λοιπόν με αυτό το μοντέλο, σε μια ομάδα μπορούν να δημιουργηθούν τέτοιες πιέσεις για ομοφωνία και συναίνεση που να απειλήσουν σοβαρά την κρίση και τις γνωστικές διαδικασίες των μελών της ομάδας. Η τάση αυτή εμφανίζεται σε ομάδες που θέλουν να διατηρήσουν την ομοιογένεια τους αποθαρρύνουν κάθε είδους αντίρρηση. Στις ομάδες που παρατηρήθηκε το φαινόμενο groupthink μπορούμε να διακρίνουμε τα εξής χαρακτηριστικά :

1. Η ομάδα χαρακτηριζόταν από υψηλό βαθμό συνοχής.
2. Η ομάδα ήταν απομονωμένη από εξωτερική πληροφόρηση.
3. Τα άτομα που συμμετείχαν στην ομάδα λήψης αποφάσεων δεν αναζήτησαν εναλλακτικές λύσεις.
4. Η ομάδα πιεζόταν να πάρει μια απόφαση γρήγορα.
5. Στην ομάδα υπήρχε πάντα κάποιος ισχυρός ηγέτης.

Εφόσον υπάρχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά στην ομάδα, εμφανίζονται μερικά συμπτώματα που οδηγούν σε εσφαλμένες ή ελλιπείς αποφάσεις. Τα συμπτώματα αυτά είναι :

1. Η ομάδα υπερτιμά τον εαυτό της.
2. Έλλειψη ευρύτητας σκέψης.
3. Πιέσεις για ομοιομορφία και συναίνεση.

Έχουν κατά καιρούς εκφραστεί αμφιβολίες για το αν πράγματι ισχύει το προτεινόμενο μοντέλο για το groupthink. Είναι δύσκολο να ελέγξει πειραματικά κάτι τέτοιο. οι περισσότερες σχετικές μελέτες είναι “μελέτες περιπτώσεων” που έχουν ασθενή σημεία πλευράς μεθοδολογίας. Οι πιο πρόσφατες ενδείξεις πάντως είναι ότι το μοντέλο ισχύει έτσι όπως το περιέγραψε ο Janis (Tetlock et al., 1992).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΑΙΤΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 2.1 Εισαγωγή

Για να μπορέσει κανείς να κατανοήσει καλύτερα το φαινόμενο των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι ουσιαστικό να μελετήσει πρώτα τα αίτια από τα οποία πηγάζουν. Μια έρευνα στη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να προκαλούνται από πολλούς και ριζικά διαφορετικούς παράγοντες.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να καταδειχθούν όσο το δυνατό περισσότερα αίτια συγκρούσεων και να αναλυθούν τα κυριότερα από αυτά.

#### 2.2 Αίτια - Γενικά

Τα αίτια της σύγκρουσης μπορεί ακόμα να περιλαμβάνουν κοινές οργανωσιακές καταστάσεις όπως: την ανάγκη διαμοιρασμού ανεπαρκών πόρων , διαφορές στους στόχους μεταξύ μονάδων του οργανισμού, την αλληλεξάρτηση διαφόρων δραστηριοτήτων σε ένα οργανισμό κι τα ασαφή όρια καθηκόντων ( Walton & Dutton , 1969).

Οι συγκρούσεις εγείρονται όταν ανάγκες και επιθυμίες καταπιέζονται ή όταν κάποιος αισθάνεται ότι απειλείται. Συγκρούσεις σε ομάδες εργασίας μπορούν να προέρχονται από σύγχυση σχετικά με τις αρμοδιότητες , συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα, προσωπικές φιλοδοξίες και αντικρουόμενες προσωπικότητες( Levi 2001).

Συγκρούσεις μπορούν επίσης να προκαλούνται σε ομάδες , από την ασάφεια ή τη μη ιεραρχία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή όταν οι διευθυντές αισθάνονται ότι η εξουσία τους απειλείται από την ομαδική λήψη αποφάσεων( Appelbawn et al 1999).

Οι συγκρούσεις μπορεί να τροφοδοτούνται από υψηλότερου επιπέδου θέματα όπως ανεπάρκεια πόρων ή αυταρχική διοίκηση ή χαμηλότερου επιπέδου ζητήματα μεταξύ ατόμων που συγκρούονται για μια ποικιλία διαπροσωπικών λόγων. Οι συγκρούσεις σε ομάδες μπορεί να γίνουν κατανοητές ως συγκρούσεις που αφορούν το έργο (κατανομή πόρων, διαδικασίες, στοιχεία) ή ως συγκρούσεις προσωπικές ή συναισθηματικές ( αισθήματα, προτιμήσεις, αξίες).

Σύμφωνα με ορισμένες θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι

προσωπικές συγκρούσεις είναι σπάνιες αλλά έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιδράσουν αρνητικά στις ομάδες. Αντίθετα, οι συγκρούσεις που σχετίζονται με το έργο είναι πιο συνήθεις αλλά μπορούν να αποβούν δημιουργικές ή καταστροφικές, ανάλογα με τον τρόπο χειρισμού τους (John 1997, De Dreu & Weingar 2002).

Ο Robins (1973) πιστεύει ότι οι άνθρωποι έχουν επίγνωση των παραγόντων που δημιουργούν συγκρούσεις όπως ανεπάρκεια πόρων. Παρεμπόδιση και ασύμβατα συμφέροντα ή στόχοι. Η ανεπάρκεια πόρων, είτε αφορά χρήματα, εργασιακό κύρος, είτε ισχύ, ενθαρρύνει την παρεμπόδιση της συμπεριφοράς και εγείρει την σύγκρουση. Η σύγκρουση μπορεί επίσης να ξεσπάσει όταν το ένα μέρος αποφεύγει την εκπλήρωση των στόχων του άλλου μέρους. Επαναδιατυπώνοντας αυτές τις ιδέες

Ο Jung (2003) δηλώνει ότι η σύγκρουση συνδέεται φανερά με την ισχύ και μπορεί να αναδυθεί όταν η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αποτυγχάνει ή ακυρώνεται.

Όμως σύμφωνα με τον Pondy (1966), σε περιπτώσεις συνήθους συμπεριφοράς όπου οι διαδικασίες είναι καλώς ορισμένες και το περιβάλλον σταθερό, είναι πιθανό ότι οι αιτίες των συγκρούσεων δεν είναι πολύ συσχετισμένες με την επίτευξη των σκοπών και των στόχων. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι μεταβλητές της σύγκρουσης σχετίζονται πιθανότατα περισσότερο με την προσωπικότητα, με λόγους αυτονομίας, με την λειτουργική αλληλεξάρτηση και το κύρος.

Ο λόγος των συγκρούσεων μπορεί επίσης να βρίσκεται στην προσωπική σχέση των μερών, δηλαδή στην αντίληψη των εχθροτήτων και της ασυμβατότητας προσωπικοτήτων.

## 2.3 Αλληλεξάρτηση

Η αλληλεξάρτηση καθυκόντων: μια μονάδα της οργάνωσης εξαρτάται από την άλλη όσο αφορά τα μέσα τα υλικά και την πληροφόρηση. Π.χ. σύγκρουση τμήματος παραγωγής και προμηθειών. Οι πρώτοι για να εργαστούν χρειάζονται εργαλεία πρώτες ύλες ή ανταλλακτικά που θα τους προμηθεύσουν οι δεύτεροι

Η αλληλεξάρτηση μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση όταν δυο ή περισσότερες μονάδες ενός οργανισμού βασίζονται η μια στην άλλη για την ολοκλήρωση του έργου. Εάν το έργο είναι υπερβολικό ή αν γίνει αντιληπτό ότι κατανέμεται άνισα, είναι πιθανό να προκληθεί ένταση ανάμεσα στους εργατές.

Ένας άλλος λόγος που καταδεικνύεται στη βιβλιογραφία για την ύπαρξη των συγκρούσεων είναι ο ασύμμετρος βαθμός αλληλεξάρτησης, που επηρεάζει το επίπεδο εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των ομάδων. (Kumar, Scheer & Steenkam 1995). Η ασύμμετρη αλληλεξάρτηση συμβαίνει όταν στην ίδια ομάδα κάποια άτομα εξαρτώνται από πρόσωπα, τα οποία δείχνουν ανεξαρτησία απέναντί τους. Στον αντίποδα υπάρχει η ολική αλληλεξάρτηση, κατά την οποία τα άτομα εξαρτώνται πλήρως το ένα από το άλλο. Ο Kumar, Scheer και Steenkam (1995) δηλώνουν ότι σχέσεις με πλήρη αλληλεξάρτηση έχουν λιγότερη σύγκρουση από ότι σχέσεις με ασύμμετρη αλληλεξάρτηση.

Σύμφωνα με τον Jung (2003) η σύγκρουση είναι μικρότερη σε σχέσεις με υψηλό βαθμό εξάρτησης επειδή γενικά το εξαρτώμενο μέρος συμβιβάζεται με το ότι μπορεί να αλλάξει την κατάσταση και αποδέχεται την ισχύ του ηγέτη.

## 2.4 Ανεπάρκεια πόρων

Η έλλειψη πόρων : πρόκειται για την περίπτωση όπου διαφορετικές ομάδες είναι υποχρεωμένες να μοιραστούν κάποιους κοινούς πόρους είτε για ηλεκτρονικό εξοπλισμό προσωπικό, κονδύλια ή πληροφορίες

Ζωτικής σημασίας κοινόχρηστοι πόροι όπως ανθρώπινο δυναμικό , χρήμα, υλικά ,εξοπλισμός και χώροι απαιτούν διαμοιρασμό μεταξύ των τμημάτων. Κάθε ομάδα ή άτομο μπορεί να προσπαθήσει να αποκτήσει όσο το δυνατόν περισσότερα, αλλά όλες οι ομάδες είναι πιθανό να λάβουν λιγότερα από ότι χρειάζονται για μια ιδανική λειτουργία.

## 2.5 Αίτια κάθετων συγκρούσεων

Όταν συμβαίνει κάθετη σύγκρουση μεταξύ εργατών και διοίκησης τα αίτια είναι τα ακόλουθα :

- ψυχολογική απόσταση :Οι εργάτες δεν αισθάνονται ότι συμμετέχουν στον οργανισμό και ότι οι ανάγκες τους δεν ικανοποιούνται.
- Δύναμη και κύρος : οι εργάτες αισθάνονται ανίσχυροι και αποξενωμένοι.
- Διαφορές στις αξίες και την ιδεολογία: αυτή η διαφορά αντιπροσωπεύει υποβόσκουσες πεποιθήσεις σχετικά με τούς σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού.
- Ανεπάρκεια πόρων : διαφωνίες σχετικά με παροχές, μισθούς και συνθήκες εργασίας.

Στην κάθετη σύγκρουση , προφανώς τα άτομα σε χαμηλότερο οργανωσιακό επίπεδο προσπαθούν να αποφύγουν συγκρούσεις με υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας (Brewer , Mitchell & Weber,2002).

Ο Pondy(1996) παρατηρεί ότι είναι αναμενόμενο ότι τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται περισσότερο την σύγκρουση εσωτερικά στις ομάδες τους , από τα στελέχη χαμηλότερου επιπέδου. Αυτό συμβαίνει για τους ακόλουθους λόγους:

1. Άτομα σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας εμπλέκονται περισσότερο σε ασυνήθεις δραστηριότητες και ανάπτυξη πολιτικής , όπου ο προσανατολισμός των δράσεων είναι λιγότερο σαφής και οι πιθανότητες διαφωνίας μεγαλύτερες.
2. Τα πρόσωπα σε υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο είναι μάλλον λιγότερο ευέλικτα στις απόψεις τούς. Για το λόγο αυτό η επίλυση συγκρούσεων είναι δυσκολότερη.



## 2.6 Επιδείνωση των συγκρούσεων σε οργανισμούς

Ο Gordon(1987) παραθέτει μερικούς λόγους που δικαιολογούν την κλιμάκωση της σύγκρουσης στους οργανισμούς:

- καθώς τα τμήματα μεγαλώνουν , οι άνθρωποι χάνουν επαφή με τα άλλα τμήματα ή ακόμα τα μέλη ενός τμήματος αρχίζουν να σκέφτονται διαφορετικά από τα άλλα τμήματα.
- Η αύξηση της έμφασης στα οικονομικά μέτρα ως ένα εργαλείο για την παροχή κινήτρων και η εγκαθίδρυση διαφορετικών κέντρων κέδρους μέσα σε μια επιχείρηση καταλήγουν να δημιουργούν πολλές συγκρούσεις.
- Η συνεχόμενη αύξηση του βαθμού της λειτουργικής εξειδίκευσης, η πολιτική προσλήψεων και προαγωγών ενισχύουν την απομόνωση των τμημάτων δημιουργώντας συγκρούσεις.
- Σήμερα υπάρχει περισσότερος χώρος για κρητική μεταξύ των εργαζομένων. Παρόλο που η ελευθερία του λόγου είναι ευεργετική για την κοινωνία ως σύνολο, σε οργανωτικά πλαίσια μπορεί να μεταμορφωθεί σε συγκρούσεις.
- Οι καταναλωτές απαιτούν χαμηλότερες τιμές , καλύτερη ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες ,δημιουργώντας πιέσεις στα τμήματα ώστε να εργάζονται πιο αποτελεσματικά , γεγονός το οποίο μπορεί να δημιουργήσει διατμηματικές συγκρούσεις.

## 2.7 Οργανωτική δομή με ελλείψεις και ανισότητες

Σύμφωνα με τους Banner και Gagne (1995) σύγκρουση μπορεί να προέλθει από τους ακόλουθους λόγους, οι οποίοι σχετίζονται με τη δομή του οργανισμού:

1. **Οριζόντια διαφοροποίηση** : μια οργάνωση αποτελείται από διάφορα τμήματα όπου είναι δυνατό να υπάρχουν διαφορές στόχων, διαφορές προσώπων ή απλώς διαφορές χρονοδιαγραμμάτων. Το πιο σύνηθες φαινόμενο είναι οι διαφορές στόχων. Π.χ. το τμήμα μάρκετινγκ είναι δυνατό να επιδιώκει την άμεση προώθηση στην αγορά όσο το δυνατό περισσότερων προϊόντων ενώ το τμήμα παραγωγής να μην επιθυμεί κανενός είδους βιασύνη, προκειμένου να διατηρηθεί σταθερή η ποιότητα. Τα άτομα ταυτίζονται με τους στόχους και τις διαδικασίες της ομάδας τους και αρχίζουν να βλέπουν τα άτομα του άλλου τμήματος ως εχθρική ή έστω ως ενοχλητική έξω-ομάδα.
2. **Η αβεβαιότητα** : πρόκειται για περιπτώσεις που λόγω ανακατατάξεων ή εσωτερικών προβλημάτων παύει να υπάρχει η προβλέψιμη σταθερότητα που υπήρχε προηγουμένως στην οργάνωση. Όταν παύει να είναι γνωστό τίνος αρμοδιότητα ή ποιος είναι υπεύθυνος για την

κατανομή του έργου ή των πόρων ή ακόμα αν ένα άτομο ή μια ομάδα δε γνωρίζει που ακριβώς "στέκει" τότε πιθανόν να υπάρξουν συγκρούσεις. Τα προβλήματα ρουτίνας είναι αυτά για τα οποία υπάρχει έτοιμη προδιαγραμμένη λύση, δημιουργούν και τις λιγότερες συγκρούσεις. Αντίθετα τα νέα ή σύνθετα προβλήματα που απαιτούν την ανεύρεση νέων λύσεων είναι αυτά που εμπεριέχουν τον κίνδυνο σύγκρουσης όσο αφορά κυρίως τις αρμοδιότητες.

3. **Ο χαμηλός βαθμός τυπικότητας** : η τυποποίηση των ενεργειών μιας οργάνωσης (κανόνες, κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες) οδηγεί από τη μια μεριά σε περισσότερη γραφειοκρατία αλλά από την άλλη λειτουργεί ως παράγοντας ανασχετικός της σύγκρουσης γιατί η επίλυση των διαφόρων γίνεται με βάση τις προδιαγεγραμμένες τυπικές οδηγίες. Όταν υπάρχει τυποποίηση των ρόλων και οι επαφές μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης είναι κατά κάποιο τρόπο προγραμματισμένες δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για προσωπικές ερμηνείες ή παρερμηνείες.
4. **Διαφορές στις αμοιβές και στα κριτήρια αξιολόγησης** : όταν υπάρχει διαφορετική κατανομή των αμοιβών, ανάλογα με το τμήμα οργάνωσης, είναι πολύ πιθανό να προκύψουν συγκρούσεις ιδίως όταν τα τμήματα αυτά πρέπει να συνεργάζονται. Το ίδιο συμβαίνει και όταν διαφοροποιούνται τα κριτήρια αξιολόγησης. Π.χ. κάποια τμήματα αξιολογούνται θετικά όταν κάνουν οικονομία, ενώ κάποια άλλα τμήματα ενθαρρύνονται να ξοδεύουν. Υπάρχει πιθανότητα να ξεσπάσει σύγκρουση όταν η θετική αξιολόγηση ενός τμήματος εμπεριέχει πιθανόν τον κίνδυνο της αρνητικής αξιολόγησης ενός άλλου τμήματος. Π.χ. η αύξηση των πωλήσεων (θετικό για το τμήμα πωλήσεων) μπορεί να εμπεριέχει κινδύνους για την αξιολόγηση του τμήματος παραγωγής (χειροτέρευση της ποιότητας ή διάθεση περισσότερων ελαττωματικών προϊόντων)
5. **Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες** : ασάφειες όπως ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Το ίδιο μπορεί να συμβεί όταν δεν είναι σαφώς προδιαγραμμένα τα μέσα για την επίτευξη των στόχων. Ασαφή όρια καθηκόντων προκαλούν σύγκρουση όταν οι ευθύνες σε σχέση με την εργασία δεν είναι ξεκάθαρες. Αν ένα άτομο ή ομάδα θεωρηθεί ότι επεκτείνει τον έλεγχο του πέρα από τη συνήθη περιοχή αρμοδιοτήτων του, οι άλλοι μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά. Επίσης εάν τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν ελάχιστα για την δουλειά άλλων ομάδων, μπορεί ακούσια να έχουν παράλογες απαιτήσεις από αυτές. Αυτές οι περιπτώσεις αποτελούν ένδειξη ότι για την ανάγκη ενός ξεκάθਾਰου καθορισμού καθηκόντων. Επιπλέον οι διευθυντές μπορεί να μην γνωρίζουν αρκετά για τις ομάδες, με αποτέλεσμα να μην ξέρουν από που να ζητήσουν στήριξη ή να ζητούν πάρα πολλά από μια ομάδα.
6. **Εμπόδια στην επικοινωνία** : Αυτά μπορούν να προέρχονται από διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα την απόσταση όταν μια οργάνωση είναι διασκορπισμένη γεωγραφικά ή από άλλου τύπου επικοινωνιακές δυσχέρειες ή πολιτιστικές διαφορές.

7. **Διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης** : Μερικά τμήματα σε ορισμένες οργανώσεις (πχ. τμήμα εκπαίδευσης ή τμήμα δημοσίων σχέσεων) θεωρούνται υποδεέστερα με την έννοια ότι δεν τους αποδίδεται η σπουδαιότητα που αποδίδεται στο τμήμα παραγωγής ή στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Συγκρούσεις από τέτοιου είδους διακρίσεις μπορούν να προκύψουν όταν υπάρχει διαφορετικός βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ή η κατανομή των πόρων ή των αμοιβών επίσης διέπεται από τέτοιου είδους διαφοροποιήσεις. Η αδικημένη ομάδα είναι πολύ πιθανό να νιώσει ότι η συνεισφορά της μέσα στην όλη οργανωσιακή λειτουργία δεν είναι αμελητέα και για το λόγο αυτό να αναπτύξει εχθρικές διαθέσεις προς τα μέλη άλλων ομάδων.

## 2.8 Ασυμβατότητα στόχων

Η ασυμβατότητα στόχων είναι μία από τις συχνότερες αιτίες σύγκρουσης. Οι στόχοι των δύο ομάδων ή ατόμων είναι διαφορετικοί. Πχ. Σ ένα σχολείο μπορεί να συγκρουστεί ο καθηγητής των μαθηματικών που θέλει να ολοκληρώσει τη διδακτέα ύλη, με τον καθηγητή της γυμναστικής ο οποίος προετοιμάζει τη σχολική παρέλαση ή με κάποιον άλλο καθηγητή ή καθηγήτρια που ετοιμάζει μια θεατρική παράσταση. Κλασική περίπτωση σύγκρουσης, μεταξύ παραγωγής και μάρκετινγκ.

## 2.9 Πολιτισμικές διαφορές

Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε στις κουλτούρες και υποκουλτούρες που αναπτύσσονται σε διάφορα τμήματα μιας οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατό να έχουμε κάποια μορφή πολιτιστική σύγκρουσης που ξεκινάει από τις διαφορές στις αξίες και στις πεποιθήσεις.

## 2.10 Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων

- Εσωτερική σύγκρουση σε ένα άτομο συμβαίνει όταν αυτό είναι αβέβαιο για το αναμενόμενο έργο.
- Σύγκρουση μεταξύ ατόμων μπορεί να προκύψει από πιέσεις σχετικές με τους ρόλους των ατόμων αυτών όπως μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων ή μεταξύ διευθυντών και διαφορετικών ομάδων. Οι διευθυντές πρέπει να τηρούν τους στόχους που τίθενται σε επίπεδο τμήματος ή εταιρείας, ενώ τα άτομα έχουν ένα πιο περιορισμένο εύρος στόχων. Τα προβλήματα μεταξύ διευθυντών εγείρονται με την αντιλαμβανόμενη μεταχείριση των εργατών ενός διευθυντή από έναν άλλο. Αυτό το είδος ανταγωνιστικής μεταξύ των

διευθυντών ή προστατευτικής , προς τους εργάτες , στάσης μπορεί να καθυστερήσει ή να εμποδίσει την εκτέλεση του έργου.

- Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων και ομάδων συχνά σχετίζεται με τον τρόπο που τα άτομα αντιμετωπίζουν τις πιέσεις για συμμόρφωση που ασκούνται σε αυτά από την ομάδα τους. Για παράδειγμα κάποιος μπορεί να δυσφορεί επειδή αποκλείεται από μια εργασία ή επειδή δεν του δίνεται προσοχή για μια ιδέα που έχει. Σε κάθε περίπτωση οι διευθυντές πρέπει να ασχοληθούν με αυτό το θέμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 3.1 Εισαγωγή

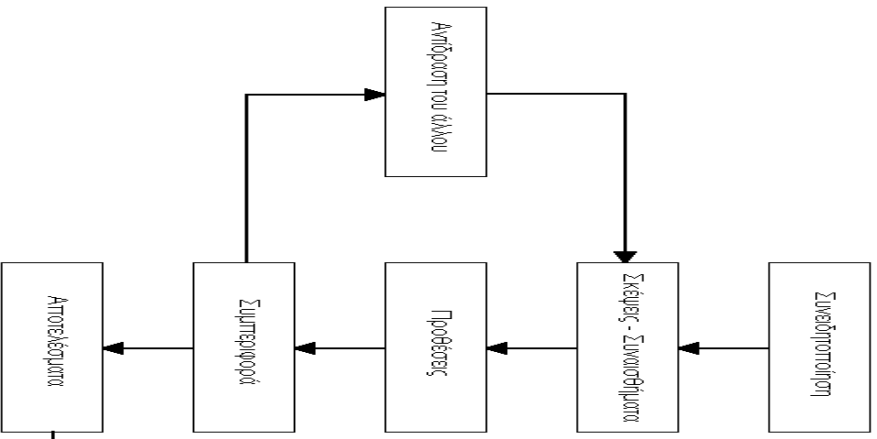
Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται ένα μοντέλο που περιγράφει τη διαδικασία της οργανωσιακής σύγκρουσης. Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται τα διάφορα στάδια μιας σύγκρουσης από τη στιγμή που τα αντιμαχόμενα μέρη αντιλαμβάνονται την ύπαρξη της σύγκρουσης, μέχρι τη λήξη της. Επίσης παρουσιάζονται οι διάφορες τακτικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάθε ένα από τα συγκρουόμενα μέρη, καθώς και ο αντίκτυπος που μπορεί να έχουν οι ενέργειες του ενός μέρους στον τρόπο δράσης του άλλου μέρους και γενικότερα στην εξέλιξη της σύγκρουσης. Επιπρόσθετα, όσον αφορά συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, ερευνώνται οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε κάθε ομάδα, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων.

#### 3.2 Η διαδικασία της σύγκρουσης

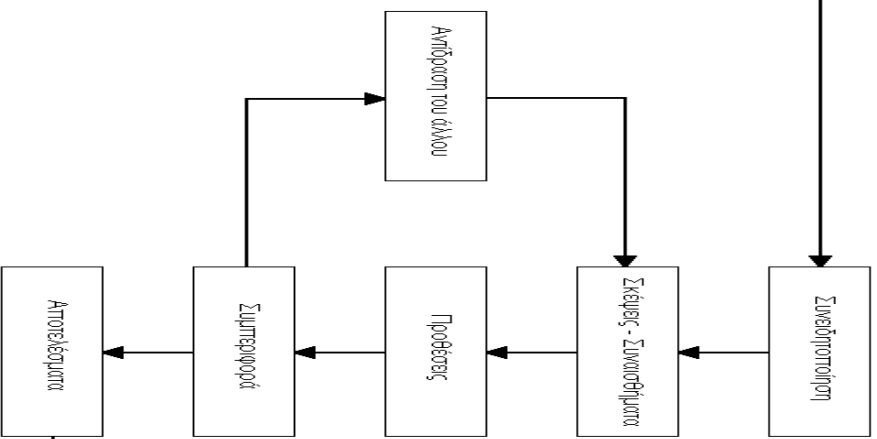
Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαδικασία της σύγκρουσης είναι αυτό που παρουσίασε ο Thomas 1992. Το μοντέλο αυτό συνοψίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί και στο οποίο αναπαριστάται η ροή των γεγονότων μιας σύγκρουσης, ενώ σημειώνεται και η ανάδραση που υπάρχει, όσον αφορά τη μεταβολή των σκέψεων και των συναισθημάτων του ενός μέρους, η οποία προκαλείται από τη συμπεριφορά του άλλου μέρους. Επίσης γίνεται φανερό ότι η λήξη μιας σύγκρουσης μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα μιας δεύτερης σύγκρουσης και ούτω καθ' εξής, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια ατέρμονη διαμάχη.

Γίνεται με αυτό τον τρόπο αντιληπτό ότι επιβάλλεται να υπάρξει μια στρατηγική διαχείρισης της σύγκρουσης για να αποφευχθεί η κλιμάκωση της. Η διαχείριση της σύγκρουσης αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο έρευνας και για το λόγω αυτό αναλύεται ξεχωριστά σε επόμενο κεφάλαιο.

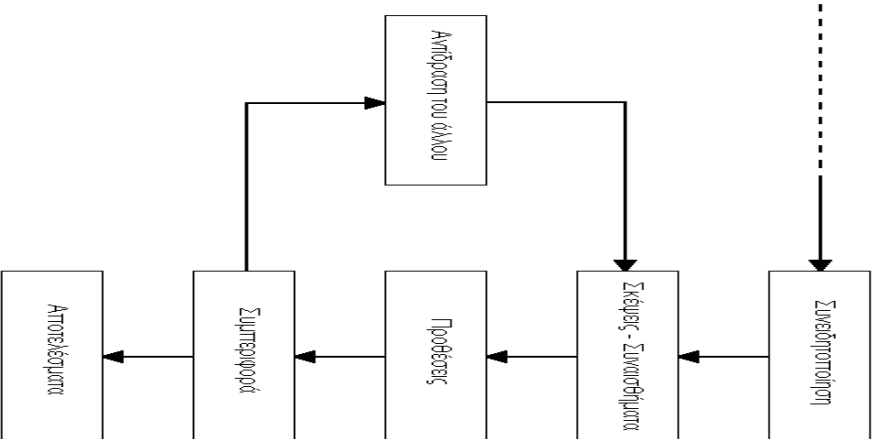
1η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ



2η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ



3-οστή ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ



Όπως φαίνεται στο διάγραμμα ένα επεισόδιο σύγκρουσης ξεκινάει από την συνειδητοποίηση της σύγκρουση αυτή μπορεί να ξεκινήσει από κάποια μορφή απειλής των συμφερόντων του. Η συνειδητοποίηση αυτή οδηγεί σε ορισμένες σκέψεις και συναισθήματα που αναφέρονται στην εμφανιζόμενη σύγκρουση και στους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης του.

Οι σκέψεις αυτές αναφέρονται τόσο στις λειτουργικές νοητικές διαδικασίες (μέσα/στόχοι) όσο και στις κανονιστικές λογικές διαδικασίες και κυρίως στην αναμενόμενη συμπεριφορά από τον κοινωνικό περίγυρο. Οι σκέψεις και τα συναισθήματα οδηγούν με τη σειρά τους σε κάποιες προθέσεις όσον αφορά το χειρισμό της σύγκρουσης οι οποίες με τους οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Το άλλο μέλος της σύγκρουσης αντιδρά σ αυτή τη συμπεριφορά και η αντίδρασή του αυτή λειτουργεί ανατροφοδοτικά στις σκέψεις και τα συναισθήματα του πρώτου. Αρχίζει κάποια μορφή αντίδρασης μεταξύ των δυο μελών και όταν η αντίδραση αυτή που αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, σταματήσει, έχουμε κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσουν σε μια δεύτερη φάση της σύγκρουσης που επίσης διέπεται από τις ίδιες διαδικασίες.

### 3.3 Συνειδητοποίηση

Η σύγκρουση ξεκινάει όταν ένα μέλος συνειδητοποιεί ότι το άλλο επιδρά στα συμφέροντα του. Κάτι τέτοιο συμβαίνει μετά από κάποιο συμβάν που κάνει φανερή αυτή την απειλή των συμφερόντων. Η σύγκρουση μπορεί να αναφέρεται στους στόχους στα συμφέροντα ή σε κρίσεις και αποφάσεις. Όταν το θέμα είναι θέμα γνώμης έχουμε διαμάχη ενώ αν πρόκειται για κρίσεις του ενός μέλους για τη συμπεριφορά του άλλου μέλους και τις τυχόν αποκλίσεις της από το αναμενόμενο ή τα πρότυπα συμπεριφοράς, έχουμε κανονιστική σύγκρουση.

### 3.4 Σκέψεις και συναισθήματα

Οι σκέψεις και τα συναισθήματα αναφέρονται στις υποκειμενικές ερμηνείες τις οποίες δίνει το μέλος που συνειδητοποιεί τη σύγκρουση για την κατάσταση που δημιουργείται. Το άτομο αρχικά προσπαθεί να βάλει τη σύγκρουση σε κάποιο γνωστικό πλαίσιο να καταλάβει δηλαδή τι ακριβώς συμβαίνει και με ποιο τρόπο αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί.

Όταν φτάσει σε κάποια μορφή ερμηνείας αρχίζουν να διαφαίνονται κάποιες δυνατές διευθετήσεις (πιθανές αποφάσεις ή συμφωνίες που μπορούν να επιτευχθούν και απ τα δυο μέλη) για κάθε μία από τις διαφαινόμενες διευθετήσεις το άτομο διαμορφώνει μια γενική άποψη όσον αφορά το βαθμό που ικανοποιεί τα δικά του συμφέροντα, τα συμφέροντα του άλλου μέλους τα συμφέροντα και των δυο ή οδηγεί σε κάποια ανεπαρκή λύση ή αδιέξοδο.

Η ερμηνεία όμως μπορεί να διέπεται από εγωκεντρισμό όταν το άτομο βλέπει μόνο τα δικά του συμφέροντα από βαθιά κατανόηση των συμφερόντων και των δύο πλευρών που εμπλέκονται στη διαδικασία ή από κατανόησης του

μεγέθους και της σοβαρότητας του προβλήματος. Τα προβλήματα που κρίνονται ιδιαίτερώς σοβαρά έχουν πολύ περισσότερες πιθανότητες να οδηγηθούν σε συμβιβαστικές λύσεις.

Ως προς τις λογικές διαδικασίες, οι μεν λειτουργικές λογικές διαδικασίες αναφέρονται στο βαθμό που καθεμιά από τις διαφαινόμενες διευθετήσεις είναι επιθυμητή ή ελκυστική από το άτομο καθώς επίσης και στις πιθανότητες που διαφαίνονται για την υλοποίησή της ενώ οι κανονιστικές λογικές διαδικασίες αναφέρονται στο πόσο καλή από ηθική άποψη είναι ή διαφαινόμενη λύση. Τα συναισθήματα επίσης παίζουν καθοριστικό ρόλο. Διαμορφώνουν τις γνωστικές λειτουργίες και ενεργούν ως παρωθητικές δυνάμεις. Τα αρνητικά συναισθήματα είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε γνωστικές υπεραπλουστεύσεις, σε μείωση της εμπιστοσύνης και σε αρνητική θεώρηση της συμπεριφοράς του άλλου μέλους που εμπλέκεται στη σύγκρουση.

Όσον αφορά τον παρωθητικό τους χαρακτήρα τα συναισθήματα είναι πολλές φορές δυνατό να εξασθενήσουν ακόμα και να εκμηδενίσουν τις λειτουργικές ή κανονιστικές λογικές διαδικασίες. Με άλλα λόγια μια έντονη συναισθηματική αντίδραση είναι πιθανό να κάνει το άτομο να αγνοήσει συμφέρον ή κοινωνικού κανόνες όσον αφορά τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης.

### 3.5 Προθέσεις

Η πρόθεση αναφέρεται στην απόφαση για μια μελλοντική ενέργεια. Οι προθέσεις δεν μεταφράζονται πάντοτε σε συμπεριφορά, αλλά στο σύνολό τους διαμορφώνουν την συμπεριφορά. Ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία της σύγκρουσης παίζει η διαπίστωση/αξιολόγηση των προθέσεων του άλλου μέλους της σύγκρουσης. Οι στρατηγικές προθέσεις τους ατόμου όσο αφορά το χειρισμό της σύγκρουσης μπορούν να καταταγούν με βάση 2 διαστάσεις:

1. Τη **συνεργατικότητα** (προσπάθεια στο να ικανοποιηθούν τα ενδιαφέροντα και του άλλου μέλους της σύγκρουσης).
2. Την **αυτοπεποίθηση** (προσπάθεια στο να ικανοποιηθούν τα δικά τους συμφέροντα).





Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα υπάρχουν πέντε δυνατές τακτικές προσέγγισης μίας σύγκρουσης:

1. Στο ένα άκρο βρίσκεται ο **ανταγωνισμός**, ο οποίος χαρακτηρίζεται από απόλυτη αυτοπεποίθηση και προσπάθεια για ικανοποίηση των δικών μας συμφερόντων με πλήρη αδιαφορία για τα συμφέροντα του άλλου. Όταν η σύγκρουση αφορά τους στόχους, το ανταγωνιστικό μέλος επιδιώκει την επίτευξη των δικών του στόχων και την αποτυχία των στόχων του άλλου. Όταν όμως η σύγκρουση αναφέρεται σε λογικές κρίσεις το ανταγωνιστικό μέλος προσπαθεί να αποδείξει ότι οι δικές του θέσεις είναι σωστές ενώ του άλλου λανθασμένες. Στην περίπτωση συγκρούσεων που έχουν κανονιστικό χαρακτήρα και αναφέρονται σε δεοντολογικά θέματα, το ανταγωνιστικό μέλος προσπαθεί να αποδείξει ότι όλη η ευθύνη ανήκει στο άλλο μέλος.
2. Στο εντελώς αντίθετο άκρο βρίσκεται η τακτική της **διευκόλυνσης**, η οποία χαρακτηρίζεται από προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών του άλλου μέλους της σύγκρουσης και παντελή έλλειψη αυτοπεποίθησης και επιθετικότητας όσο αφορά τα συμφέροντα του ατόμου. Ανάλογα με τον τύπο των συμφερόντων, αυτού του είδους η πρόθεση μπορεί να αντιπροσωπεύει την προσπάθεια από πλευράς ατόμου να υποστηρίξει τις απόψεις του άλλου ακόμα και αν έχει κάποιες επιφυλάξεις, να διευκολύνει τον άλλον να επιτύχει τους στόχους του, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται με δική του αποτυχία να συγχωρήσει το άλλο άτομο για κάποια παρεκτροπή του.
3. Ο **συμβιβασμός** ως τακτική εμπεριέχει μέτριο βαθμό αυτοπεποίθησης και συνεργασίας. Γίνεται προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα και των δύο πλευρών, εφόσον συνεπάγεται κάποια θυσία και από τα δύο μέλη.
4. Η **συνεργασία**, ως τακτική αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης συνεπάγεται υψηλό βαθμό και στις δύο διαστάσεις : επιθυμία για πλήρη ικανοποίηση των στόχων και των δύο πλευρών ή για σύνθεση απόψεων.
5. Η **αποφυγή** χαρακτηρίζεται από πλήρη αδιαφορία για τα συμφέροντα και των δύο πλευρών και προσπάθεια του ατόμου να μην εμπλακεί στην όλη διαδικασία.

Παρακάτω καταγράφονται οι περιπτώσεις όπου είναι προτιμότερο να υιοθετηθεί η καθεμία από τις τακτικές αυτές, σύμφωνα με τις απόψεις 28 διευθυντικών στελεχών (Thomas, 1977):

#### **Ανταγωνισμός**

1. Όταν χρειάζεται γρήγορη και αποφασιστική ενεργεία όπως σε έκτακτες περιστάσεις)
2. Σε σημαντικές περιστάσεις, όταν χρειάζεται μη δημοφιλών μέτρων όπως περικοπή κονδυλίων, εισαγωγή πειθαρχικών μέτρων.
3. Σε ζωτικά θέματα για την επιχείρηση και όταν γνωρίζεις ότι έχεις δίκιο.

### **Συνεργασία**

1. Προκειμένου να εξευρεθεί μια συμβατική λύση όταν τα συμφέροντα και των δύο πλευρών είναι σημαντικά και δεν μπορούν να αγνοηθούν.
2. Όταν ο στόχος σου είναι να μάθεις.
3. Προκειμένου να συνενωθούν διαφορετικές απόψεις και πληροφορίες.
4. Προκειμένου να επιτευχθεί η αφοσίωση προς την οργάνωση με την ενοποίηση των συμφερόντων και των δυο πλευρών.
5. Για την απάλυνση των συναισθημάτων που έχουν δημιουργηθεί και στις δύο πλευρές.

### **Συμβιβασμός**

1. Όταν οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά δεν αξίζουν τόσο ώστε να ριψοκινδυνεύσεις την διάσπαση που τυχόν θα επιφέρουν άλλες τακτικές με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.
2. Όταν οι δύο αντίπαλοι είναι εξίσου ισχυροί και παράλληλα είναι αφοσιωμένοι σε στόχους αμοιβαία αποκλειόμενους
3. Για την επίτευξη άμεσων λύσεων, όταν υπάρχει πίεση χρόνου
4. Ως τελευταίο καταφύγιο όταν έχουν αποτύχει οι μέθοδοι του ανταγωνισμού και της συνεργασίας.

### **Αποφυγή**

1. Όταν το αντικείμενο είναι ασήμαντο ή υπάρχουν άλλα πιο σημαντικά προβλήματα
2. Όταν δε βλέπεις καμιά πιθανότητα να ικανοποιήσεις τα δικά σου συμφέροντα
3. Όταν η σύγκυση που θα επιφέρει εξουδετερώνει τα πλεονεκτήματα που θα έχει η επίλυση
4. Προκειμένου να ηρεμήσουν τα πνεύματα και να δουν τα πράγματα και από την άλλη πλευρά
5. Όταν είναι πιο σημαντικό να συλλέξεις περισσότερες πληροφορίες από το να πάρεις μια άμεση απόφαση
6. Όταν κάποιιοι άλλοι μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά
7. Όταν το θέμα φαίνεται να άπτεται άλλων θεμάτων ή να ξεκινάει από αλλού.

### **Διευκόλυνση**

1. Όταν πιστεύεις ότι έχεις άδικο-προκειμένου να αφήσεις να ακουστεί μια πιο καλή τοποθέτηση ή προκειμένου να μάθεις ή να δείξεις ότι από την δική σου πλευρά μπορεί να επικρατήσει η λογική.
2. Όταν το θέμα είναι πιο σημαντικό για τους άλλους παρά για σένα – προκειμένου να ικανοποιήσεις τους άλλους και να εξασφαλίσεις την συνεργασία τους.
3. Προκειμένου να αποκομίσεις κάποιο κοινωνικό θαυμασμό, που θα αξιοποιήσεις σε μελλοντική περίπτωση
4. Για να ελαχιστοποιήσεις τις απώλειες όταν προβλέπεις ότι θα χάσεις
5. Όταν η αρμονία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές
6. Για να δώσεις την ευκαιρία στους υφισταμένους να μάθουν από τα λάθη τους.

### 3.6 Συμπεριφορά

Η επόμενη φάση σε μία σύγκρουση αναφέρεται στην συμπεριφορά. Με τον όρο συμπεριφορά αναφερόμαστε σε παρατηρήσιμες ενέργειες ή σε συγκεκριμένα λόγια που διατυπώνονται από το πρώτο μέλος της σύγκρουσης και αναφέρονται στο υπό διαμάχη θέμα. Η εκδηλούμενη συμπεριφορά αποτελεί από μόνη της ένα είδος ερεθίσματος που μπορεί να έχει αποτελέσματα διαφορετικά από αυτά στα οποία αποσκοπούν οι διαμορφωθείσες προθέσεις, ιδιαίτερα όταν το ενδιαφερόμενο μέλος κάνει κάποιες λανθασμένες κινήσεις.

### 3.7 Αντίδραση του άλλου μέλους

Μετά την εκδήλωση κάποιας μορφής συμπεριφοράς εκ μέρους του πρώτου μέλους σε ένα επεισόδιο σύγκρουσης ακολουθεί η αντίδραση του άλλου μέλους. Η αντίδραση αυτή αποτελεί ένα νέο ερέθισμα στο οποίο το πρώτο μέλος πρέπει αν αποκριθεί. Αρχίζει μια νέα μακροχρόνια διάδραση μεταξύ των δύο μερών, που συνοδεύεται από την διαμόρφωση νέων προθέσεων ή την αλλαγή και προσαρμογή των παλαιών.

Η διάδραση αυτή, που αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται σε μία σύγκρουση, μπορεί να περάσει μια από τις τρεις φάσεις κλιμάκωσης (Glasl, 1982) :

α. **Λογική και έλεγχος** : στην φάση αυτή τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν συναίσθηση των εντάσεων που έχουν δημιουργηθεί, αλλά προσπαθούν να κρατήσουν την όλη κατάσταση υπό λογικό έλεγχο. Μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών εξακολουθεί να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία και γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπισθούν καταρχήν απρόσωπα και ουδέτερα θέματα που δεν δημιουργούν εντάσεις

β. **Διακοπή της σχέσης** : η σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών έχει φτάσει σε σημείο μεγάλης έντασης. Μεταξύ τους επικρατεί δυσπιστία, εχθρότητα και απουσία αλληλοσεβασμού. Το καθένα απ τα δύο εμπλεκόμενα μέρη προσπαθεί να αποκλείσει το άλλο και να βρει λύση μόνο του.

γ. **Επιθετικότητα και καταστροφή** : πρόκειται για την φάση που κατά την οποία έχει εκλείψει εντελώς η λογική και επικρατεί το συναίσθημα. Το κάθε μέλος θεωρεί το άλλο αναξιόπιστο και το μόνο που επιθυμεί είναι να το βλάψει έστω και αν αυτό έχει κόστος για το ίδιο.

### 3.8 Διεργασίες εντός και μεταξύ συγκρουόμενων ομάδων

#### A. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΕ ΚΑΘΕΜΙΑ ΑΠ ΤΙΣ ΔΥΟ ΑΝΤΑΓΟΝΙΖΟΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

1. Η κάθε ομάδα “δένει” ακόμα περισσότερο και τα μέλη της εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό αφοσίωσης στην ομάδα τους. Η μέχρι τότε μεταξύ τους διαφορές μπαίνουν σε δεύτερη μοίρα.

2. το κλίμα που επικρατεί στην ομάδα μεταβάλλεται και γίνεται πιο επίσημο.

στην ομάδα μειώνεται το ενδιαφέρον για τις ψυχολογικές ανάγκες των μελών και αυξάνεται το ενδιαφέρον για την επιτέλεση και ολοκλήρωση του έργου.

3. το ύφος της ηγεσίας αλλάζει και γίνεται πιο αυταρχικό, ενώ παράλληλα η ομάδα δείχνει μεγαλύτερη διάθεση να αποδεχτεί την αυταρχική ηγεσία.

4. αυξάνει η δομή και η οργάνωση της ομάδας

5. η ομάδα απαιτεί από τα μέλη της μεγαλύτερο βαθμό συμμόρφωσης και αφοσίωσης επιδιώκοντας να παρουσιάσει προς τα έξω “αρραγές μέτωπο”

## B. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

1. Η κάθε ομάδα αρχίζει να βλέπει την άλλη ως εχθρό.

2. στην καθεμία από τις δύο ομάδες αρχίζουν να εμφανίζονται αντιληπτικές διαστρεβλώσεις : η κάθε ομάδα βλέπει μόνο τα θετικά της σημεία αρνείται την ύπαρξη αδυναμιών, ενώ στην άλλη ομάδα βλέπει μόνο αρνητικά σημεία και αδυναμίες και αρνείται να δει θετικά ή θετικά σημεία. Με άλλα λόγια διαμορφώνονται στερεοτυπικές απόψεις για την άλλη ομάδα.

3. αυξάνει η εχθρότητα προς την αντίπαλη ομάδα και μειώνεται ο βαθμός επικοινωνίας με αυτή. Με το ν τρόπο αυτό διατηρείται το αρνητικό στερεότυπο.

4. αν οι δύο αντίπαλες ομάδες αναγκαστούν να ακούσουν εκπροσώπους και των δύο ομάδων να εκθέτουν τις απόψεις τους η κάθε ομάδα ακούει πιο προσεκτικά το δικό της εκπρόσωπο ενώ στον εκπρόσωπο της άλλης ομάδας εντοπίζει μόνο τα σφάλματα που κάνει. Τα μέλη της κάθε ομάδας προσέχουν μόνο αυτά που στηρίζουν τις θέσεις τους ή τις προκαταλήψεις τους.

### 3.9 Αποτελέσματα

Το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι η εξεύρεση μιας λύσης, το αδιέξοδο ή άλλου είδους συνέπειες. Το αποτέλεσμα ενός επεισοδίου σύγκρουσης μπορεί να είναι η αφετηρία ενός δεύτερου επεισοδίου που θα περάσει από τις ίδιες ή παρόμοιες φάσεις.

Τα πιθανά αποτελέσματα μιας οργανωσιακής σύγκρουσης και οι επιπτώσεις στον οργανισμό και τους εμπλεκόμενους παρατίθενται στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 4.1 Εισαγωγή

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη σε οποιοδήποτε οργανισμό όπου άτομα και ομάδες πρέπει να αλληλεπιδράσουν για να παράξουν πολύπλοκα προϊόντα. Αν και η σύγκρουση μπορεί συχνά να γίνει καταστροφική, σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να διεγείρει την δημιουργικότητα, να ενθαρρύνει την ευελιξία και ακόμα να είναι ικανοποιητική επειδή παρέχει ένα ενδιαφέρον εργασιακό περιβάλλον. Το κλειδί είναι να καθοριστεί αν η σύγκρουση είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική και να διαχειριστεί κατάλληλα.

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται, μεταξύ των άλλων, μια περιγραφή των λειτουργικών και δυσλειτουργικών συγκρούσεων, όπως αναλύονται στη βιβλιογραφία. Επίσης καταγράφονται τα αποτελέσματα των οργανωσιακών συγκρούσεων όσο αφορά στις αλλαγές που προκύπτουν στη δομή και την απόδοση του οργανισμού, αλλά και τις αλλαγές που βιώνουν προσωπικά τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτές τις συγκρούσεις.

#### 4.2 Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις

Η σύγκρουση πάντα θα υπάρχει στους οργανισμούς. Μερικές φορές αυτό είναι ένα υγιές σημάδι εποικοδομητικής αλλαγής. Κάποιες άλλες φορές η σύγκρουση μπορεί να μειώσει την ικανότητα ενός οργανισμού να ολοκληρώσει ένα έργο (Quinn 1988).

Αν μια σύγκρουση γίνει κατανοητή ως προς τις συνιστώσες και τη δυναμική της, μπορεί να εξελιχθεί σε μια λειτουργική σύγκρουση. Στο σημείο αυτό δεν πρέπει να γίνει η παρανόηση ότι τα συναισθήματα πρέπει να αγνοούνται σε μια σύγκρουση. Μια δυσλειτουργική σύγκρουση σχέσεων είναι συναισθηματικά σκληρή για τα άτομα αντί να είναι αναλυτικά σκληρή για το πρόβλημα. Είναι δηλαδή το αντίθετο από την βασική αρχή της ηθικής διαπραγμάτευσης, να είναι κανείς σκληρός με το πρόβλημα και όχι με τους ανθρώπους (Fisher and Ury 1983). Η νοητικού τύπου σύγκρουση, όταν διαχειριστεί σωστά, ενθαρρύνει την καινοτομία, την επικοινωνία και την συναίνεση παρά την κυριαρχία από άτομα (Appelbaur et al 1999). Συχνά οι συγκρούσεις στις ομάδες δεν είναι προσωπικές και πολλές από τις συγκρούσεις που εμφανίζονται στις ομάδες δεν είναι αρκετά σημαντικές για να

ανακόψουν την λειτουργικότητα της ομάδας, Αυτού του τύπου οι συγκρούσεις ,μπορούν να αντιμετωπιστούν με το να υπενθυμίζεται ο κοινός σκοπός και η γενική συμφωνία της ομάδας (Kline 1999).

Για να παραμείνει δημιουργική μια σύγκρουση, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μείνουν προσηλωμένα σε ουσιαστικά ζητήματα ,δείχνοντας σεβασμό στα άλλα μέλη και προσπαθώντας να κατανοήσουν καλύτερα τις διαφορές. Οι διάλογοι επικοινωνίας πρέπει να παραμείνουν ανοιχτοί και οι διαφορετικές ικανότητες και απόψεις των μελών πρέπει να χρησιμοποιούνται για να παρθούν αποφάσεις και να λυθούν οι διαφορές. Μια καταστροφική σύγκρουση γίνεται προσωπική όταν τα αρνητικά συναισθήματα και οι προσωπικές φιλοδοξίες μειώνουν τους στόχους της ομάδας. Η απογοήτευση αυξάνει, ενώ η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων χάνονται.

Όταν επιδεικνύεται θετική συμπεριφορά, η σύγκρουση πρέπει να παράσχει ευεργετήματα για την καινοτομία και την ομαδική εργασία και μπορεί ως συνέπεια να προάγει μελλοντικές δράσεις συνεργασίας και να ενισχύει την εκτίμηση της διαφορετικότητας, Η σύγκρουση και η συνεργασία είναι αντίθετες μόνο όταν η σύγκρουση είναι καταστροφική. Όταν οι δημιουργικές πτυχές έρχονται στο προσκήνιο , η σύγκρουση και η συνεργασία είναι συμπληρωματικές διαδικασίες.( Robins 1974).

Αρχικά, η σύγκρουση θεωρούνταν άκρως δυσλειτουργική , το αντίθετο της συνεργασίας και ερμηνευόταν ως σημάδι ελαττωματικής ή ελλιπούς κοινωνικής δομής ( Rico, 1964). Όμως οι θεωρίες του Pondy( 1967, 1969) έδειξαν ότι, αν και δυσάρεστη, είναι ένα αναπόφευκτο μέρος ενός οργανισμού. Για τον Pondy, η σύγκρουση αν και θεωρείται δυσλειτουργική είναι μια φυσική και αναπόφευκτη κατάσταση και πρέπει να γίνεται αποδεκτή. Η θεώρηση της σύγκρουσης ως κάτι φυσικό βοηθά τους διευθυντές να την κατανοήσουν , όχι σαν αποτέλεσμα κακής διοίκησης , αλλά σαν μια αναπόφευκτη πτυχή του οργανισμού. Η σύγκρουση μπορεί να προάγει την προσαρμοστικότητα . Υπό αυτήν την άποψη η σύγκρουση είναι καλή για τον οργανισμό γιατί παρέχει υψηλότερης ποιότητας λήψη αποφάσεων λόγω της διαφορετικότητας των απόψεων.

Το 1992 ο Pondy επέκτεινε την θεωρία του λέγοντας ότι ο οργανισμός είναι το αντίθετο ενός συνεργατικού συστήματος. Αν δεν λαμβάνει χώρα σύγκρουση, τότε ο οργανισμός δεν έχει λόγω ύπαρξης. Εταιρίες που αντέχουν στον χρόνο είναι αυτές που έχουν θεσμοθετήσει τη σύγκρουση και την διαφορετικότητα στην δομή του οργανισμού.

Ο Tjosvold (1998) συμπληρώνει αυτήν την πρόταση προβάλλοντας το επιχείρημα ότι η σύγκρουση δεν είναι το αντίθετο της συνεργασίας αλλά ένας μηχανισμός που επιτρέπει την κατανόηση των προτερημάτων της συνεργασίας. Επιπλέον, η σύγκρουση θεωρείται ψυχολογικά και κοινωνικά υγιής. Ψυχολογικά υγιής γιατί παρέχει εκτόνωση στις απογοητεύσεις και προκαλεί το αίσθημα της συμμετοχής ή ακόμα και της απόλαυσης. Κοινωνικά υγιής γιατί ενθαρρύνει την εναντίωση στο status quo και παρέχει τις συνθήκες για κοινωνικές αλλαγές και τη δημοκρατία μέσω του πλουραλισμού και του σεβασμού στην διαφορετικότητα. Η πράξη έχει δείξει ότι λίγες συγκρούσεις οδηγούν σε αρνητικές συνέπειες , όπως groupthink, λήψη αποφάσεων χωρίς υποστήριξη, απάθεια και αποτελμάτωση. Για αυτό, σύμφωνα με τον

Butler(1973), η σύγκρουση βρίσκεται παντού, δεν είναι απαραίτητα δυσλειτουργική και μπορεί να προκαλεί τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο.

Σύμφωνα με τον Deutsch (1973), θεωρίες για τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό παρέχουν μια προσέγγιση για την κατανόηση της δυναμικής και των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης. Συνεργατικοί στόχοι οι οποίοι είναι βασικοί για να υπάρχουν θετικές συγκρούσεις, οδηγούν τις συγκρούσεις αυτές στο να αυξάνουν τα οφέλη και να μειώνουν τα κόστη. Οι συνεργατικοί στόχοι οδηγούν στην αμοιβαία ανταλλαγή και την εποικοδομητική αντιπαράθεση , ενισχύοντας την ποιότητα των αποφάσεων , την παραγωγικότητα και επαναβεβαιώνοντας την σχέση των διαφωνούντων οδηγώντας στην επιτυχία και πίστη σε μελλοντικές συνεργασίες.

Από την άλλη, οι ανταγωνιστικοί στόχοι αυξάνουν την πιθανότητα αποφυγής απευθείας διαλόγου ή εναλλακτικά, οδηγούν σε σκληρή, στενόμυαλη συζήτηση, όπου γίνεται, με επιθετικό τρόπο, προσπάθεια επιβολής του ενός μέρους στο άλλο. Η δυναμική που αναπτύσσεται επιδεινώνει τη λήψη αποφάσεων , την ποιότητα της εργασίας και τις σχέσεις, αναδεικνύοντας την απογοήτευση, την επιθετικότητα, την εχθρότητα, και την εκδίκηση. Ο Robins (1983) τόνισε ότι αν υπάρχει σύγκρουση θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέρη. Η ύπαρξη ή μη μιας σύγκρουσης είναι θέμα αντίληψης.

#### 4.3 Λειτουργική σύγκρουση και απόδοση

Κάποιος που έχει μεγαλώσει στις Η.Π.Α γνωρίζει καλά τη αξία του είδους του ανταγωνισμού που διεγείρει τα άτομα και τις ομάδες να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια που αποφέρει ανώτερα αποτελέσματα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων ο ανταγωνισμός εμπνέει την δημιουργία νέων προϊόντων και καθιερώνει καλύτερες , για τον καταναλωτή ,τιμολογιακές δομές. Ο διεθνείς ανταγωνισμός διεγείρει τα κράτη να προοδεύσουν τεχνολογικά και να αναπτύξουν την βάση των πόρων τους.

Αυτά τα παραδείγματα λειτουργικής σύγκρουσης είναι μεταξύ ανταγωνιζόμενων ομάδων που δεν ανήκουν στην ίδια επίσημη οργανωσιακή δομή. Αυτές οι ανταγωνιζόμενες ομάδες δεν χρειάζεται να συνεργαστούν για να λύσουν κοινά προβλήματα ή να πετύχουν κοινούς στόχους. Το σύστημα ανταμοιβών προβλέπει έναν νικητή και ένα ηττημένο. Όμως σε καταστάσεις όπου οι ανταγωνιζόμενες ομάδες ή άτομα είναι μέρος της ίδιας οργανωσιακής δομής και πρέπει να συνεργαστούν για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους , ο αντικειμενικός σκοπός είναι ένα αποτέλεσμα που όλοι βγαίνουν νικητές.

Η σύγκρουση μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων σε ομάδες εργασίας με το να εξαλείφει το groupthink και να επιτρέψει να ληφθούν υπόψιν όλες οι απόψεις (Cosier & Schwenk, 1990). Η ανάλυση του Janis πάνω σε σημαντικές αποφάσεις που πάρθηκαν από τέσσερις προέδρους των Η.Π.Α, έδειξε ότι η δημιουργική σύγκρουση είχε ως αποτέλεσμα την λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας ενώ αποφάσεις που όλοι οι σύμβουλοι εύκολα συμμορφώθηκαν με την γνώμη της πλειοψηφίας

απέβησαν συχνά καταστροφικές (Janis, 1982). Έχει επίσης βρεθεί ότι οι ερευνητές επιστήμονες είναι πιο παραγωγικοί όταν υπάρχει διανοητική σύγκρουση (Pelz & Andrews, 1966).

Η σύγκρουση είναι επίσης θετικά σχετιζόμενη με την παραγωγικότητα σε καλά εδραιωμένες διαρκείς ομάδες. Οι Hall και Williams (1966) βρήκαν ότι οι ομάδες στις οποίες υπήρχαν πολλές συγκρούσεις απέδιδαν καλύτερα κατ' 73% σε σχέση με ομάδες όπου υπήρχαν λίγες συγκρούσεις (Hall & Williams, 1966). Σε ομάδες όπου υπάρχει πολιτισμική διαφοροποίηση και οι οποίες αντιμετωπίζουν περισσότερες συγκρούσεις σχετικά με διάφορες αξίες, προοπτικές και προσεγγίσεις, είναι γενικά πιο δημιουργικές και παράγουν αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας, σε σχέση με ομογένειες ομάδες (Kirchmeyer & Cohen, 1991).

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη ακόμα και μεταξύ ατόμων ή τμημάτων που υποτίθεται ότι συνεργάζονται για να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Για να διαχειριστούν οι διευθυντές τη σύγκρουση με τρόπο ώστε να αυξηθούν τα κίνητρα για τους εργαζόμενους και να βελτιωθεί η ποιότητα της δουλειάς, πρέπει να φροντίσουν ώστε τα αλληλεπιδρώντα μέρη να έχουν συνεργατικούς στόχους και ώστε οι διαδικασίες, συμπεριφορές και ικανότητες να υπάρχουν για να αντιμετωπιστεί παραγωγικά η σύγκρουση. Ένας αριθμός ωφελειών μπορεί να προκύψει για ένα οργανισμό που τηρεί θετική στάση απέναντι στη σύγκρουση, όπου οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση ως μια υπαρκτή ευκαιρία για προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη (Tjosvold, 1986):

- Συζητώντας ανοικτά τη σύγκρουση, τα μέλη του οργανισμού μπορούν να αποκτήσουν περισσότερη επίγνωση σχετικά με τα προβλήματα και να μπορέσουν να τα αντιμετωπίσουν καλύτερα.
- Η προσοχή εφίσταται σε θέματα που μπορεί να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και ως αποτέλεσμα οι οργανωσιακές πρακτικές τίθενται υπό αμφισβήτηση και βελτιώνονται.
- Όταν μια σύγκρουση επιλύεται επιτυχώς μπορεί να ενδυναμώσει τις σχέσεις επειδή τα μέλη του οργανισμού αλληλοκατανοούνται περισσότερο, εκτονώνουν τις συσσωρευμένες εντάσεις και μαθαίνουν ότι οι σχέσεις είναι αρκετά δυνατές ώστε να επιλύουν παραγωγικά τα προβλήματα.
- Η προσωπική ανάπτυξη συμβαίνει καθώς οι συμμετέχοντες μαθαίνουν το προσωπικό τους στυλ μέσα στη σύγκρουση και αυξάνουν την ικανότητά τους στη διαχείριση διαπροσωπικών και ενδο-τμηματικών προβλημάτων.
- Ως ένα διάλειμμα από τις καθιερωμένες διαδικασίες λειτουργίας, η σύγκρουση μπορεί να διεγείρει και να διασκεδάσει τους συμμετέχοντες, καθώς εμπλέκονται στην επίλυση ενδιαφερόντων και αλληλεξαρτώμενων προβλημάτων.

#### **4.3.1 Λειτουργική αλλαγή μέσα στις ομάδες**

Ένα από τα καλύτερα μέρη για να παρατηρήσει κανείς αυτά τα θετικά αποτελέσματα είναι μέσα σε μια ομάδα που βιώνει τη σύγκρουση με μια άλλη ομάδα. Τέσσερις αλλαγές συμβαίνουν συνήθως σε ομάδες που συγκρούονται με άλλες ομάδες (Schein, 1965):



- 1) Αυξημένη συνοχή
- 2) Αυξημένη αφοσίωση
- 3) Έμφαση στην επιτέλεση του έργου
- 4) Αποδοχή της αυταρχικής ηγεσίας

1. Αυξημένη συνοχή: Όταν οι ομάδες απειλούνται από άλλες, ανταγωνίστριες ομάδες, τα μέλη παραμερίζουν τις διαπροσωπικές τους διαφορές και συντάσσονται απέναντι στον κοινό εχθρό, ενώ η συμμετοχή στην ομάδα γίνεται πιο ελκυστική. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται όταν κράτη που παραδοσιακά ανταγωνίζονται οικονομικά και πολιτικά συντάσσονται απέναντι σε ένα κοινό εχθρό σε καιρό πολέμου. Ένα παράδειγμα είναι τα αραβικά κράτη που συνεργάζονται απέναντι στο Ισραήλ και οι Ευρωπαίοι σύμμαχοι που ενώθηκαν κατά τη διάρκεια των παγκόσμιων πολέμων.

2. Αυξημένη αφοσίωση: Οι στόχοι της ομάδας αποκτούν προτεραιότητα σε σχέση με το προσωπικό όφελος ή ικανοποίηση, καθώς τα μέλη θυσιάζονται για το κοινό καλό. Τα μέλη συμμορφώνονται αυστηρά με τους καθιερωμένους κανόνες και επιβάλλουν νέους για να εξαλείψουν πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών, οι οποίες μπορεί να εμποδίσουν την εκτέλεση του έργου.

3. Αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας: Εν όψει μιας κρίσης τα μέλη της ομάδας είναι περισσότερο πρόθυμα να αποδεχτούν τις αυταρχικές αποφάσεις ενός κεντρικού ηγέτη επειδή είναι πιο άμεσες σε σχέση με τις δημοκρατικές μεθόδους, ενώ τα υπόλοιπα μέλη είναι ελεύθερα να ενώσουν τις δυνάμεις τους για να επικρατήσουν στη σύγκρουση.

4. Έμφαση στην επιτέλεση του έργου: Οι προσωπικοί στόχοι και η προσωπική ικανοποίηση παραμερίζονται ώστε όλη η ενέργεια να συγκεντρωθεί για να αντιμετωπιστεί η πρόκληση που τίθεται από τις ανταγωνίστριες ομάδες. Υπάρχει μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης, ενώ δεν υπάρχει χρόνος χαλάρωσης ούτε ενασχόλησης με άσχετες δραστηριότητες.

#### **4.3.2 Λειτουργικές αλλαγές μεταξύ ομάδων**

Ακόμα και οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων μπορούν να παράγουν θετικά αποτελέσματα εάν οι συμμετέχοντες μάθουν από την εμπειρία, ώστε να διαχειρίζονται καλύτερα τις συγκρούσεις στο μέλλον. Η έρευνα έχει δείξει ότι η σύγκρουση μπορεί στην πραγματικότητα να προάγει τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων και να συνεισφέρει στην επίτευξη του έργου, την αποδοτική χρήση των πόρων και την εξυπηρέτηση των πελατών εάν τα αλληλεπιδρώντα τμήματα έχουν συνεργατικούς και όχι ανταγωνιστικούς στόχους (Tjosvold, 1992). Οι πιθανές θετικές συνέπειες στις σχέσεις μεταξύ των ομάδων περιλαμβάνουν (Miles, 1980):

1. Αυξημένη επίγνωση του προβλήματος.
2. Μειωμένες εντάσεις μετά την επίλυση των διαφορών.
3. Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων.
4. Δημιουργία μηχανισμών για τη λήψη ανάδρασης σχετικά με τα προβλήματα μεταξύ των ομάδων.
5. Ξεκαθάρισμα προτεραιοτήτων και καθηκόντων.

## 4.4 Δυσλειτουργική σύγκρουση και απόδοση

Η δυσλειτουργική σύγκρουση συμβαίνει όταν η αλληλεπίδραση δυο ή περισσότερων μερών εμποδίζει την επίτευξη ατομικών, ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων (M. & C. Sherif, 1963). Η σύγκρουση με αποτελέσματα όπου όλοι χάνουν μπορεί να γίνει καταστροφική. Παράδειγμα αποτελεί η διένεξη εργαζομένων-διοίκησης της αεροπορικής εταιρείας Eastern Airlines το 1989 στις Η.Π.Α, η οποία συνεισέφερε στην πτώχευση της εταιρείας.

### 4.4.1 Δυσλειτουργικές αλλαγές μεταξύ ομάδων

Τέσσερις συνέπειες της σύγκρουσης, οι οποίες είναι κοινές μεταξύ των ομάδων, είναι:

1. Η εχθρότητα.
2. Οι στρεβλές αντιλήψεις.
3. Η δημιουργία αρνητικών στερεοτύπων.
4. Η μειωμένη επικοινωνία.

Όλα τα παραπάνω προξενούν την επιδείνωση των αρνητικών αποτελεσμάτων σε μια σύγκρουση μεταξύ των ομάδων (Schein, 1965)

1. Εχθρότητα: Η εχθρότητα μεταξύ των ομάδων συχνά αναπτύσσεται, προκαλώντας κάθε μια από τις ομάδες να θεωρεί τον αυτό της γεμάτο αρετές και τις άλλες ομάδες ως ανίκανους ή ανήθικους εχθρούς. Η έντονη δυσαρέσκεια που αναπτύσσεται κάνει τη συμφιλίωση πιο δύσκολη.
2. Στρεβλές αντιλήψεις: Οι ομάδες που βρίσκονται σε σύγκρουση συχνά αναπτύσσουν παραμορφωμένες αντιλήψεις, δίνοντας έμφαση στα αρνητικά και αγνοώντας τα θετικά γνωρίσματα των ανταγωνιστριών ομάδων. Ταυτόχρονα, τα μέλη συχνά υπερεκτιμούν τις δυνατότητες της δικής τους ομάδας.
3. Αρνητικά στερεότυπα: Τα προκύπτοντα αρνητικά στερεότυπα για τις άλλες ομάδες συνεισφέρουν στη μειωμένη και συχνά στρεβλή επικοινωνία, την υποβελτιστοποίηση και την έλλειψη συντονισμού. Τα μέλη αντιλαμβάνονται λιγότερες διαφορές μέσα στην ομάδα τους και μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ της ομάδας τους και του "εχθρού", από αυτές που υπάρχουν στην πραγματικότητα. Το γεγονός αυτό παράγει ακόμα περισσότερη σύγκρουση μεταξύ των ομάδων και ενισχύει περεταίρω τη συνοχή σε κάθε ομάδα.
4. Μειωμένη επικοινωνία: Αυτές οι αρνητικές συμπεριφορές και στερεότυπα συνήθως προκαλούν κατάρρευση της επικοινωνίας μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων. Αν και οι ομάδες συχνά αυξάνουν την παρακολούθηση για να ανιχνεύσουν τα σχέδια και τα τρωτά σημεία των ανταγωνιστριών ομάδων, καμία πραγματική ανταλλαγή πληροφοριών δε λαμβάνει χώρα και το κενό αυτό συμπληρώνεται από τις προαναφερθείσες στρεβλές απόψεις και τα αρνητικά στερεότυπα. Η μειωμένη επικοινωνία είναι ιδιαίτερα δυσλειτουργική εκεί όπου υπάρχει σειριακή ή αμοιβαία αλληλεξάρτηση.

#### **4.4.2 Δυσλειτουργικές αλλαγές εντός των ομάδων**

Πολλά από τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν δυο άτομα που βιώνουν τη σύγκρουση, εμφανίζονται μέσα στις ομάδες: Έλλειψη εμπιστοσύνης, μειωμένη επικοινωνία και άλλα. Επίσης σε μία ομάδα, καθώς μειώνεται η ικανοποίηση των μελών, μειώνεται επίσης η συνοχή και η παραγωγικότητα, που τελικά απειλούν την επιβίωση της ομάδας (Jehn, 1994)

#### **4.5 Αντιδράσεις νικητών - ηττημένων**

##### **ΟΣΟ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΝΙΚΗΤΡΙΑ ΟΜΑΔΑ:**

1. Διατηρεί τη συνοχή της και μάλιστα είναι πιθανό να την αυξήσει.
2. Χάνει το μαχητικό της πνεύμα και αναπτύσσει κλίμα εφορίας και αστεϊσμού.
3. Αρχίζει να μειώνεται το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου ενώ αυξάνει το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μελών της και την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους.
4. Αναπτύσσεται το αίσθημα ότι η ομάδα έχει δικαιωθεί ως προς τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που είχε για τον "εχθρό" αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην γίνει καμία προσπάθεια από την ομάδα να εκτιμήσει και να αξιολογήσει τη δική της εικόνα.

##### **ΟΣΟ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΗΤΤΗΜΕΝΗ ΟΜΑΔΑ:**

1. Αν το αποτέλεσμα δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο αρχίζουν οι διαστρεβλώσεις οι παρερμηνείες και οι δικαιολογίες. Η ομάδα κατά βάθος δεν καταδέχεται την ήττα.
2. Αν η ομάδα αποδεχτεί την ήττα ψάχνει να βρει αποδιοπομπαίο τράγο, αρχικά εκτός ομάδας. Αν δεν καταφέρει να βρει κάποιον εξωτερικό υπεύθυνο για την ήττα, ρίχνει το φταίξιμο σε μέλος ή μέλη της, με αποτέλεσμα να αρχίσει ο διχασμός και η αναζωπύρωση των εσωτερικών διαμαχών.
3. Στην ομάδα εμφανίζεται μεγαλύτερος βαθμός έντασης και παράλληλα μεγαλύτερη ετοιμότητα για σκληρή εργασία.
4. Εμφανίζεται μια τάση ανασύνταξης για τον επόμενο γύρο που χαρακτηρίζεται πάλι από αδιαφορία για τις ανάγκες των μελών της ομάδας. Το συμφέρον της ομάδας μπαίνει σε πρώτη μοίρα.
5. Αν ή ήττα έχει γίνει πραγματικά αποδεκτή η ηττημένη ομάδα θα βγει από την σύγκρουση πιο ενωμένη και πιο αποτελεσματική, κυρίως γιατί θα αναγκαστεί να επανεξετάσει και αναθεωρήσει τα θετικά πρότυπα που είχε για τον εαυτό της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 5.1 Εισαγωγή

Λόγω του ότι οι ηγέτες της ομάδας παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο στο να διευκολύνουν την ομαδική εργασία, πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να κατανοούν την συμπεριφορά της ομάδας και να παρεμβαίνουν για να επιλύουν τα προβλήματα. Παρόλα αυτά, το έργο αυτό είναι απαιτητικό γιατί οι ηγέτες συνήθως πρέπει να ασχολούνται με διαφορετικούς τύπους ομάδων.

Ανάλογα με τον τύπο της ομάδας (για παράδειγμα ομογενείς ή ετερογενείς ομάδες όσο αφορά την λειτουργικότητα ή τη δημογραφική σύσταση), όπως επίσης και το είδος του έργου (όσο αφορά την πολυπλοκότητα, την αλληλεξάρτηση κ.α) οι ηγέτες πρέπει να εκπληρώνουν διαφορετικές απαιτήσεις βασιζόμενοι στις γνώσεις τους σχετικά με τις συγκρούσεις στις ομάδες, τις ικανότητες τους στην επίλυση προβλημάτων και το ρεπερτόριο τους στις στρατηγικές επίλυσης.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται διάφοροι τρόποι πρόληψης συγκρούσεων, ανάλογα με το είδος του οργανισμού και τα αίτια των διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων. Η ανάλυση της κάθε μεθόδου εστιάζει στις περιπτώσεις που η κάθε μια ενδείκνυται, το τρόπο δράσης των διευθυντών καθώς και τους πιθανούς κινδύνους από την εφαρμογή κάθε μεθόδου.

#### 5.2 Πρόληψη συγκρούσεων που οφείλονται στη δομή του οργανισμού

Ο διαχωρισμός σε επιμέρους τμήματα, καθήκοντα και εργασίες είναι ένας από τους κυριότερους λόγους των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων. Η τμηματοποίηση είναι αναπόφευκτη για τη λειτουργικότητα μιας οργάνωσης, επομένως οι προσπάθειες για την πρόληψη της σύγκρουσης πρέπει να εκκινούν με δεδομένη αυτή την τμηματοποίηση. Ο Schein (1980) προτείνει τις παρακάτω μεθόδους πρόληψης της σύγκρουσης με βάση την τμηματοποίηση στις οργανώσεις :

1. Πρέπει να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η

συνεισφορά τους στην όλη απόδοση.

2. Μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών προβλημάτων.

3. Θα πρέπει να υπάρχει η μετακίνηση μελών της ομάδας σε διάφορα τμήματα και η αλλαγή θέσεων εργασίας, για να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα.

4. Πρέπει να αποφεύγεται η εισαγωγή συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων. Οι αμοιβές θα πρέπει να κατανέμονται με ισότητα μεταξύ των τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά, και όχι με βάση το αποτέλεσμα, που σε μεγάλο βαθμό είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος.

### 5.3 Αποφυγή των διαφορών

Είναι δυνατό για ένα διευθυντή να αποσοβήσει την εκδήλωση πολλών διαφορών ανάμεσα στους υφιστάμενους του. Μπορεί για παράδειγμα να στελεχώσει τον οργανισμό με άτομα που είναι σε ουσιαστική συμφωνία. Μερικοί οργανισμοί επιλέγουν και προάγουν άτομα που έχουν παρόμοιες εμπειρίες, έχουν λάβει παρόμοια εκπαίδευση και που προέρχονται από παρόμοιο κοινωνικό επίπεδο.

Λόγω αυτού του κοινού υποβάθρου αυτά τα άτομα τείνουν να βλέπουν τα πράγματα με παρόμοιο τρόπο, να έχουν κοινά ενδιαφέροντα και στόχους και να προσεγγίζουν τα προβλήματα εν πολλοίς με τον ίδιο τρόπο.

Το προσωπικό που αναπτύσσεται έτσι τείνει να είναι πολύ ασφαλές, αφού οι αντιδράσεις των συναδέλφων είναι άμεσα προβλέψιμες και οικίες στον τρόπο σκέψης και δράσης ενός υπαλλήλου.

Ο διευθυντής μπορεί επίσης να αποφύγει διαφορές μεταξύ των υφισταμένων με το να ελέγχει συγκεκριμένες διαπροσωπικές επαφές τους. Μπορεί για παράδειγμα να αναθέσει δύο δυνητικά εκρηκτικά άτομα σε διαφορετικές ομάδες ή τοποθεσίες ή μπορεί να επιλέξει να μην αναδείξει ένα ιδιαίτερα διχαστικό θέμα επειδή είναι πολύ δύσκολο να το χειριστεί.

#### 5.3.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις

Η παραπάνω τακτική μπορεί να έχει ευεργετική επίδραση σε οργανισμούς οι οποίοι βασίζονται σε κάποιο είδος συμμόρφωσης και συμφωνίας ανάμεσα στους υπάλληλους για να επιτελεστεί το έργο των οργανισμών αυτών.

Πολιτικά κόμματα και θρησκευτικές δογματικές ομάδες είναι ίσως δυο ακραία παραδείγματα του παραπάνω τύπου οργανισμών. Αν ένα άτομο έχει μια διαφορετική άποψη σε ένα μάλλον θεμελιώδες ζήτημα, μπορεί να γίνει μια καταστροφική δύναμη εντός του οργανισμού.

Η προσέγγιση της αποφυγής των διαφορών μπορεί να είναι πολύ σημαντική αν ο διευθυντής έχει να κάνει με κατά κάποιο τρόπο εύθραυστα ή ανασφαλή άτομα. Κάποια πρόσωπα αισθάνονται απειλούμενοι από την σύγκρουση σε τέτοιο βαθμό που η ικανότητα τους να λειτουργούν αποτελεσματικά πλήττεται όταν λειτουργούν σε ένα περιβάλλον με διαφορές.

### **5.3.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν**

Η τακτική της αποφυγής των διαφορών που περιγράφηκε πιο πάνω, ενέχει για τον διευθυντή που την εφαρμόζει τον κίνδυνο να μειώσει την δημιουργικότητα του προσωπικού του.

Έχει ειπωθεί ότι : "όταν όλοι σε ένα χώρο έχουν την ίδια άποψη , κανένας δεν σκέφτεται πολύ" (Schmidt & Tannenbaum, 1960). Σε ένα περιβάλλον όπου οι διαφορές αποφεύγονται, καινούργιες ιδέες εμφανίζονται σπανιότερα, ενώ οι παλιές ιδέες είναι πιθανόν να μην τύχουν περαιτέρω εξέτασης και να μην δοκιμαστούν. Υπάρχει λοιπόν ένας πραγματικός κίνδυνος ο οργανισμός να διολισθησει ασυναίσθητα στο τέλμα του εφησυχασμού.

## **5.4 Καταστολή των διαφορών**

Κάποιες φορές ο διευθυντής γνωρίζει ότι συγκεκριμένες διαφορές υπάρχουν μεταξύ μελών του προσωπικού, αλλά αισθάνεται ότι η ανοιχτή έκφραση αυτών των διαφορών θα δημιουργούσε αντιπαραγωγική διχόνοια και θα μείωνε την δημιουργικότητα της ομάδας. Μπορεί λοιπόν να αποφασίσει να κρατήσει αυτές τις διαφορές κρυμμένες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να δίνεται συνεχώς έμφαση στην αφοσίωση, τη συνεργασία και άλλες παρόμοιες αξίες μέσα στην ομάδα.

Σε ένα τέτοιο κλίμα είναι απίθανο ότι οι υφιστάμενοι θα εκφράσουν διαφωνίες και θα διακυβεύσουν την σύγκρουση. Ο διευθυντής μπορεί επίσης να προσπαθήσει να σιγουρέψει ότι τα δυνητικά συγκρουόμενα μέρη θα συναντώνται μόνο κάτω από συνθήκες που είναι απολύτως ελεγχόμενες, συνθήκες υπό τις οποίες ανοιχτός διάλογος σχετικά με λανθάνουσες διαφορές είναι εμφανώς ακατάλληλος. Εναλλακτικά ο διευθυντής μπορεί να αναπτύξει μια ατμόσφαιρα καταστολής με το να ανταμείβει διαρκώς την συμφωνία και την συνεργασία και να τιμωρεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, αυτούς που διαταράσσουν την αρμονία του οργανισμού εκφράζοντας αντικομφορμιστικές απόψεις.

### **5.4.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις**

Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη όταν οι λανθάνουσες διαφορές είναι άσχετες με το έργο του οργανισμού. Αναμένεται ότι τα άτομα θα διαφέρουν σε πολλά πράγματα όπως θρησκεία, πολιτική, την αφοσίωση τους σε πόλεις ή κράτη, ποδοσφαιρικές ομάδες και ούτω καθ' εξής. Μπορεί όμως να μην υπάρχει ανάγκη να επιτευχθεί συμφωνία σε κάποιες από αυτές τις διάφορες για να εργαστούν τα άτομα αποτελεσματικά μαζί.

Επίσης μπορεί να είναι κατάλληλο να κατασταλεί η σύγκρουση όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να επιλυθούν πιθανές διαφορές ανάμεσα στα εμπλεκόμενα άτομα. Αυτό μπορεί να ισχύει κυρίως όταν ο διευθυντής ενδιαφέρεται να πετύχει ένα βραχυπρόθεσμο στόχο και η πιθανή διαφωνία είναι για ένα μακροπρόθεσμο ζήτημα. Οι "πληγές" της διαφωνίας δεν θα πρέπει να ανοιχθούν αν υπάρχει ανεπαρκής χρόνος για την επούλωση τους.

#### **5.4.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν**

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που απορρέει από την καταστολή είναι ότι αυτή, σχεδόν πάντα, έχει κόστος. Εάν οι διαφορές είναι πραγματικά σημαντικές για τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, τα συναισθήματά τους μπορεί να εκφραστούν έμμεσα με τρόπους που θα μπορούσαν να μειώσουν την παραγωγικότητα.

Όλοι οι διευθυντές έχουν βιώσει καταστάσεις στις οποίες οι ιδέες βρίσκουν αντίσταση, όχι επί τη βάσει της άξιας τους, αλλά επί τη βάσει του ποιος τις υποστήριξε. Όμοια όλοι οι διευθυντές έχουν δει σκληρή κρητική να εγείρεται γύρω από λάθη που έκανε ένα ιδιαίτερα αντιπαθές άτομο.

Πολλά έχουν επίσης ειπωθεί και γραφεί για τη λεγόμενη "κρυφή ατζέντα". Τα άτομα μπορεί να συζητούν ένα θέμα, αλλά ο τρόπος που το συζητούν και οι θέσεις που λαμβάνουν σχετικά με αυτό μπορεί στην πραγματικότητα να καθορίζονται από παράγοντες που βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια της συζήτησης. Η "κρυφή ατζέντα" είναι πιθανόν να ευδοκιμεί σε μια ατμόσφαιρα καταστολής.

Όταν έντονα συναισθήματα αναπτύσσονται σε μη εκπεφρασμένες διαφορές, η παρεμπόδιση των συναισθημάτων αυτών μπορεί να οδηγήσει στην εκτόνωσή τους σε "ασφαλείς στόχους". Οι διαφορές και τα συναισθήματα που δημιουργούνται από αυτές συνήθως δεν εξαφανίζονται με το να τα αγνοεί κανείς, αλλά φουντώνουν κάτω από την επιφάνεια και αναδύονται σε ακατάλληλες στιγμές για δημιουργήσουν προβλήματα για τον διευθυντή και τον οργανισμό του.

### **5.5 Επίλυση των διαφορών σε ελεγχόμενες συγκρούσεις**

Αυτή η τακτική έχει το οξύμωρο χαρακτηριστικό ότι για να αποφευχθεί μια επικίνδυνη σύγκρουση, προκαλείται τεχνητά μια ελεγχόμενη σύγκρουση, ώστε να επιλυθούν με ηπιότερο τρόπο οι διαφορές των εμπλεκομένων.

Όταν χρησιμοποιείται αυτή η προσέγγιση ο διευθυντής όχι μόνο αναγνωρίζει ότι οι διαφορές υπάρχουν, αλλά προσπαθεί να δημιουργήσει ένα πεδίο όπου τα συγκρουόμενα μέρη μπορούν να λύσουν την διαφορά τους. Όμως όπως ένας διοργανωτής ενός αθλητικού αγώνα, θα θελήσει να σιγουρευτεί ότι τα πρόσωπα που έχουν τη διαφορά καταλαβαίνουν το θέμα για το οποίο διαφέρουν, τους κανόνες και τις διαδικασίες με τους οποίους μπορούν να συζητήσουν τις διαφορές τους και τα είδη των ρόλων και των υποχρεώσεων που πρέπει οι αντιμαχόμενοι να έχουν υπ' όψιν κατά την διάρκεια της διαμάχης.

#### **5.5.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις**

Η προσέγγιση αυτή είναι κατάλληλη όταν είναι διασαφηνιστική και επιμορφωτική. Εν πολλοίς ένα άτομο δεν θα προσπαθήσει για να εξετάσει τα συμπεράσματα που έχει ή τις θέσεις που υπερασπίζει έως ότου κληθεί να τα ξεκαθαρίσει και να τα υπερασπίσει έναντι κάποιου που έχει αντίθετες απόψεις.

Για παράδειγμα ο διευθυντής παραγωγής και ο διευθυντής του τμήματος σχεδίασης μπορεί να έχουν διαφορετική εντύπωση για το πως το διοικητικό συμβούλιο αισθάνεται για τη σημασία του ενός τμήματος σε σχέση με το άλλο.

Ο καθένας είναι σίγουρος ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι περισσότερο εντυπωσιασμένο με το προσωπικό, το αποτέλεσμα και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα του δικού του τμήματος.

Όταν εγερθεί η διαφωνία για το ποιο τμήμα θα λάβει προνομιακό χώρο σε ένα νέο κτήριο, η ανώτατη ηγεσία μπορεί να επιτρέψει και στα δύο τμήματα να ασκήσουν όση επιρροή έχουν στο συμβούλιο. Κατά τη διάρκεια της διαμάχης ο καθένας από τους δύο διευθυντές μπορεί να αποκτήσει μια πιο ρεαλιστική εκτίμηση μ'όπως και σεβασμό για τη δύναμη του άλλου.

Ένα άλλο πολύτιμο μάθημα είναι το κόστος της ίδιας της σύγκρουσης. Σχεδόν πάντα στο τέλος μιας μακράς διαμάχης υπάρχει μια ισχυρή απόφαση ότι "αυτό δεν θα ξαναγίνει" καθώς τα άτομα αναλογίζονται το οικονομικό κόστος, τις εντάσεις, την αμηχανία, τις δυσκολίες και το χαμένο χρόνο και ενέργεια που η διαμάχη αυτή προκάλεσε.

### **5.5.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν**

Οι δυσκολίες και οι κίνδυνοι αυτής της προσέγγισης είναι καταρχήν ότι η σύγκρουση μπορεί να κοστίσει πολύ. Όχι μόνο απορροφά την ενέργεια των εμπλεκόμενων αλλά μπορεί επίσης να καταστρέψει ανεπανόρθωτα την αποτελεσματικότητά τους στο μέλλον. Στην έξαψη της σύγκρουσης, λέξεις λέγονται που αφήνουν σημάδια στους ανθρώπους για μια ζωή ή επισκιάζουν για πάντα μια σχέση.

Επειδή τα διακυβεύματα σε μια σύγκρουση είναι τόσο μεγάλα και τα δυνητικά κόστη τόσο υψηλά, ο διευθυντής θα θελήσει να σκεφτεί προσεκτικά τις ακόλουθες ερωτήσεις πριν χρησιμοποιήσει αυτή την προσέγγιση (Schmidt & Tannenbaum, 1960):

- Τι ελπίζει να πετύχει ;
- Ποια είναι τα πιθανά αποτελέσματα της σύγκρουσης ;
- Ποια μέτρα πρέπει να παρθούν για να μείνει η σύγκρουση εντός των ορίων του οργανισμού και σε προοπτική;
- Τι μπορεί να γίνει μετά την σύγκρουση για να ενισχυθούν οι δεσμοί μεταξύ των αντιμαχόμενων, ώστε η σύγκρουση να έχει την ελάχιστη αρνητική επίδραση σε αυτούς και τη σχέση μεταξύ τους;

### **5.6 Μετατροπή της διαφοράς σε δημιουργική δύναμη**

"Δυο μυαλά είναι καλύτερα από ένα" επειδή δυο μυαλά αντιπροσωπεύουν ένα πλουσιότερο σύνολο από εμπειρίες και επειδή μπορούν να παράσχουν μια μεγαλύτερη ποικιλία απόψεων για το πρόβλημα.

Αν οι διαφορές ειδωθούν ως εμπειρίες που εμπλουτίζουν τη γνώση αντί ως εναντίωση του ενός προς τον άλλο, τότε τα δύο μυαλά θα είναι όντως πιθανότερο να βρουν μια καλύτερη λύση από ότι το καθένα μόνο του.



Πολλά προβλήματα μπορούν να ειπωθούν καθαρά, ολοκληρωμένα κι με προοπτική μόνο αν τα άτομα που βλέπουν τις διάφορες πλευρές συγκεντρωθούν και μοιραστούν τις πληροφορίες που έχουν.

#### **5.6.1 Ενδεικνυόμενες περιπτώσεις**

Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη όταν πρέπει να επιλεγούν τρόποι δράσης για την αντιμετώπιση ενός δεδομένου προβλήματος. Σε αυτή την περίπτωση οι διαφορές ανάμεσα στα άτομα εντός του οργανισμού μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση του εύρους και της ποικιλίας των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων.

Η διοχέτευση των διαφορών σε ένα πλαίσιο επίλυσης προβλημάτων μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αντιμετώπιση μερικών από τα συναισθήματα που συνήθως συνοδεύουν την διαφωνία, απογοήτευση, αντιπάθεια και εχθρότητα. Παρέχοντας μια ανοικτή και αποδεκτή προσέγγιση ο διευθυντής βοηθάει στην πρόληψη δημιουργίας υπόγειων συναισθημάτων που θα μπορούσαν να ξεσπάσουν σε ατυχής στιγμές. Με τον τρόπο αυτό ο διευθυντής βοηθά στη διοχέτευση της ενέργειας που παράγεται από τα συναισθήματα σε δημιουργικές παρά σε καταστροφικές δραστηριότητες.

Ενώ η σύγκρουση τείνει να κάνει τα άτομα να ψάξουν τρόπους ώστε να αποδυναμωθούν και να υποσκάψουν αυτούς τους οποίους βρίσκονται σε διαφορά, η προσέγγιση της επίλυσης προβλημάτων οδηγεί τα άτομα να θεωρούν ευπρόσδεκτες τις διαφορές ως δυνητικό τρόπο διεύρυνσης των στόχων, των ιδεών και των μεθόδων κάποιου.

#### **5.6.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν**

Για να αξιοποιήσει κάποιος τις διαφορές χρειάζεται χρόνος. Συνήθως είναι ευκολότερο για ένα μόνο άτομο, αντί για δυο ή περισσότερα πρόσωπα, να πάρει μια απόφαση. Επίσης όταν χρειάζεται μια γρήγορη απόφαση μπορεί να είναι ευκολότερο και πιο πρακτικό να αγνοηθούν τα επιχειρήματα της μιας πλευράς για να αναληφθεί δράση. Τέλος, αν η κατάσταση της επίλυσης προβλημάτων σχεδιαστεί με κάποια φροντίδα, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση η οποία μπορεί να απογοητεύσει τα ενδιαφερόμενα μέρη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

#### 6.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως ο τύπος της εταιρίας, οι προσωπικότητες των ατόμων και η κουλτούρα του οργανισμού. Η επιρροή όλων αυτών των παραγόντων κάνει τη διαχείριση αυτού του φαινομένου ακόμα πιο πολύπλοκη. Για αυτό ο λόγο οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις αλληλεπιδράσεις και τις ενέργειες της ομάδας ώστε να διασφαλίζουν ένα βαθμό λειτουργικότητας συμβατό με τις συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις μπορούν να γίνουν θετικές μόνο εάν αναλυθούν οι ιδιαιτερότητες του οργανισμού. Αυτό προϋποθέτει επίγνωση του προφίλ του εργαζομένου, όπως επίσης και της σχέσης μεταξύ τμημάτων και μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας και των κοινών κανόνων που διέπουν την συμπεριφορά.

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται μια σειρά από μεθόδους διαχείρισης οργανωτικών συγκρούσεων, ο οποίες συναντώνται πολύ συχνά στη βιβλιογραφία. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων, η οποία φαίνεται ότι βρίσκει πολύ μεγάλη απήχηση στους οργανισμούς, ενώ προσφέρει μια πολύ μεγάλη ποικιλία στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων.

Η προσφυγή στο δικαστικό αγώνα σκόπιμα δεν αναφέρεται σε αυτό το κεφάλαιο, αφ' ενός μεν γιατί το πλαίσιο διεξαγωγής του δικαστικού αγώνα διαφέρει ανάλογα με την ισχύουσα νομοθεσία κάθε χώρας, αφ' ετέρου δε γιατί μετά την προσφυγή στη δικαιοσύνη η σύγκρουση ξεφεύγει από τα όρια του οργανισμού, ο οποίος δεν έχει πλέον πολλά περιθώρια διαχείρισης της.

#### 6.2 Διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων

Όταν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή τμημάτων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής τακτικές για τη μείωση της σύγκρουσης (Schein, 1980) :

1. Η εξεύρεση άλλου κοινού εχθρού. Εντοπίζεται κάποιος εξωτερικός εχθρός (μια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση) και γίνεται προσπάθεια για συντονισμό των ενεργειών των ομάδων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη του νέου αυτού στόχου.

2. Η δημιουργία κάποιου νέου απώτερου στόχου. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η παράγωγη κάποιου νέου προϊόντος, η δημιουργία νέων συνθηκών εργασίας κ.λ.π.

3. Η συνεργασία και η επαφή μεταξύ των ηγετικών στελεχών ή υποομάδων των ανταγωνιζομένων ομάδων. Τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να αλλάξουν τις απόψεις τους ή να επηρεάσουν τα άλλα μέλη της ομάδας. Η προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού πρέπει να απευθύνεται προς τα ισχυρά μέλη της ομάδας, που όταν έρθουν σε επαφή με αντίστοιχα μέλη της άλλης ομάδας, θα μπορέσουν στη συνέχεια να επηρεάσουν και τη δική τους ομάδα.

4. Η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης. Οι φάσεις που πρέπει να ακολουθηθούν σε αυτή την τακτική, περιγράφονται από τους Blake και Mouton (1962) ως εξής : (α) Οι ομάδες συνέρχονται κάπου μαζί και τίθεται ως κοινός στόχος η διερεύνηση των σχέσεων, στάσεων και απόψεων που έχουν οι μεν για τους δε. (β) Η κάθε ομάδα συνέρχεται ξεχωριστά και φτιάχνει έναν κατάλογο των αντιλήψεων που έχει για τον εαυτό της και για την άλλη ομάδα. (γ) Οι δυο ομάδες συνέρχονται μαζί και οι εκπρόσωποι των ομάδων παρουσιάζουν όσα κατέγραψαν. Δεν γίνονται σχόλια σε αυτή τη φάση. (δ) Οι ομάδες συνέρχονται ξεχωριστά και συζητούν αυτά που άκουσαν για να εντοπίσουν τις διαφορές στις αντιλήψεις των ομάδων. (ε) Οι δυο ομάδες συνέρχονται πάλι μαζί και συζητούνται οι μεταξύ τους διαφορές και διερευνώνται τα πιθανά αίτια τους. (στ) Επακολουθεί συζήτηση για την πορεία των μελλοντικών τους σχέσεων και για τους τρόπους εξάλειψης της σύγκρουσης.

Η πορεία αυτή δείχνει το βασικό άξονα στον οποίο πρέπει να κινείται κάθε προσπάθεια για εξάλειψη μιας σύγκρουσης που έχει ξεσπάσει : επαφή, συζήτηση, εντοπισμός των γνωστικών διαστρεβλώσεων και από τις δυο πλευρές.

### 6.3 Διαπραγμάτευση

Με τον όρο *διαπραγμάτευση* αναφερόμαστε στην επικοινωνία μεταξύ δυο αντιμαχομένων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης. Ένα μεγάλο μέρος των ερευνών που αναφέρονται στη σύγκρουση και τη διαπραγμάτευση έχει γίνει σε εργαστηριακό πλαίσιο. Οι εργαστηριακές έρευνες που αναφέρονται σε κοινωνικά φαινόμενα έχουν το πλεονέκτημα ότι εντοπίζουν, απομονώνουν και ελέγχουν συγκεκριμένες συνθήκες, που θεωρείται ότι επηρεάζουν ένα φαινόμενο, από την άλλη όμως έχουν το μειονέκτημα ότι είναι άγνωστη η εξωτερική τους εγκυρότητα. Στις έρευνες σε θέματα διαπραγμάτευσης, που έχουν γίνει σε εργαστηριακό πλαίσιο, έχουν χρησιμοποιηθεί δυο είδη έργων.

Η μια μορφή έργου είναι μονοδιάστατη, με την έννοια ότι το υπό επίλυση πρόβλημα έχει μια μόνο διάσταση. Το δεύτερο είδος είναι το πολυδιάστατο. Στην περίπτωση αυτή τα υπό διαπραγμάτευση θέματα είναι περισσότερα του ενός και οι δυο αντιπαρατιθέμενες ομάδες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες όσον αφορά τα θέματα αυτά. Τα πολυδιάστατα θέματα εμπεριέχουν αυτό που αποκαλείται “δυνατότητα αμοιβαίας ικανοποίησης” δηλαδή να υπάρξει

κάποιου βαθμού ικανοποίηση και των δυο μερών.

Οι Walton και McKersie (1965) διέκριναν τέσσερις επιμέρους υπό-κατηγορίες στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης :

1. *Διαπραγμάτευση κατανομής* (distributive bargaining). Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται όταν τα συμφέροντα των δυο μερών είναι αντίθετα. Το κέρδος του ενός αποτελεί απώλεια για τον άλλο. Η διαπραγμάτευση στην περίπτωση αυτή πρέπει να οδηγήσει σε κάποια ενδιάμεση λύση που θα είναι συμβιβαστική, με την έννοια ότι θα εμπεριέχει υποχώρηση και από τα δυο μέρη.

2. *Διαπραγμάτευση αμοιβαίας ικανοποίησης* (integrative bargaining). Αυτή η μορφή χρησιμοποιείται όταν υπάρχει δυνατότητα ικανοποίησης και των δυο μερών. Είναι το είδος της διαπραγμάτευσης που συνίσταται, γιατί μπορούν και τα δυο μέρη να ικανοποιηθούν, εφόσον θα υπάρχει αμοιβαίο κέρδος.

3. *Δόμηση στάσεων* (attitudinal structuring). Σε αυτή τη κατηγορία η μια ομάδα προσπαθεί να επηρεάσει τις στάσεις της άλλης. Οι διαπραγματεύσεις της μιας ή και των δυο ομάδων προσπαθούν να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης και να διαμορφώσουν στην άλλη ομάδα θετική στάση απέναντι στη δική τους ομάδα.

4. *Ενδο-οργανωσιακή διαπραγμάτευση* (intra-organizational bargaining). Η μορφή αυτή αναφέρεται στις διαδικασίες που γίνονται στην καθεμιά από τις δυο ομάδες προκειμένου να συμφωνήσουν ως προς τα σημεία που θα θέσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Γενικώς σε μια διαπραγμάτευση η κάθε πλευρά πρέπει να είναι μετρίως υποχωρητική. Αν είναι ανυποχώρητη, το πιθανότερο είναι ότι η διαπραγμάτευση θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο. Μια διαμάχη μπορεί να οδηγηθεί σε διαιτησία, όταν οι διαπραγματεύσεις έχουν φτάσει σε αδιέξοδο. Στην περίπτωση αυτή η λύση επιβάλλεται από κάποιο εξωτερικό παράγοντα, του οποίου η απόφαση είναι δεσμευτική και για τα δυο μέρη.

## 6.4 Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων (Ε.Ε.Δ)

### 6.4.1 Γενική περιγραφή Ε.Ε.Δ

Για τους περισσότερους Ε.Ε.Δ σημαίνει οποιαδήποτε μορφή επίλυσης διενέξεων διαφορετική από το δικαστικό αγώνα. Το παραπάνω είναι σωστό αν ο όρος δικαστικός αγώνας περιλαμβάνει εκτός από υποθέσεις που παραπέμπονται σε δίκη και τις μηνύσεις για τις οποίες επέρχεται συμβιβασμός πριν οδηγηθούν στο δικαστήριο. Το τελευταίο είναι σημαντικό για δυο λόγους:

1. Το 90% όλων των μηνύσεων οδηγείται σε εξωδικαστικό συμβιβασμό, οι περισσότερες εκ των οποίων ένα βήμα πριν το δικαστήριο, αφού έχουν προηγηθεί μήνες ή χρόνια προετοιμασιών και εξόδων. Κάποιες από τις εμπειρίες αυτές είναι απαραίτητες, όμως συνολικά τεράστιες ποσότητες χρόνου και χρήματος σπαταλώνονται κατά την προετοιμασία

για γεγονότα που τελικά δεν λαμβάνουν χώρα.

2. Η ίδια η έναρξη της διαδικασίας της μήνυσης, ακόμα και να επέλθει συμβιβασμός πριν τη δική, εγείρει νοοτροπία αντιπαράθεσης, η οποία στη συνέχεια συμβάλλει κατά πολύ στο κόστος, την καθυστέρηση και την όξυνση.

Όλες οι μορφές Ε.Ε.Δ είναι σχεδιασμένες να κάνουν δυο πράγματα (Allison, 1990):

1. Να εξοικονομούν χρόνο και χρήμα
2. Να εξομαλύνουν τις διαφορές του συζητητικού συστήματος (adversarial system, νομικός όρος που αναφέρεται στο σύστημα που βγάζει ετυμηγορία με βάση τα επιχειρήματα που προβάλλουν κατά την ακροαματική διαδικασία οι αντίδικοι)

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων που εφαρμόζεται η Ε.Ε.Δ οι αντίδικοι επιλύουν τις διαφορές τους γρήγορα μένοντας και οι δυο ικανοποιημένοι. Στις καλύτερες των περιπτώσεων οι αντίπαλοι επιλύουν τις διαφορές τους μέσω της συνεργασίας και σφυρηλατούν νέους δεσμούς.

Η διαιτησία, η παλαιότερη και πιο αντιπαραθετική μορφή Ε.Ε.Δ είναι υποχρεωτικό προαπαιτούμενο για την μετάβαση στο δικαστικό αγώνα σε 20 πολιτείες των Η.Π.Α.

Η διαμεσολάβηση, ίσως η πιο πολύπλευρη και λιγότερο εξαναγκαστική μορφή Ε.Ε.Δ, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την προσωπικότητα του διαμεσολαβητή.

Άλλες μέθοδοι Ε.Ε.Δ περιλαμβάνουν το πρόγραμμα ενοικίασης δικαστή και τη μίνι δίκη, που προσομοιώνουν τον πραγματικό δικαστικό αγώνα, έως ένα βαθμό, αλλά έχουν μεγαλύτερη ταχύτητα, περισσότερη ιδιωτικότητα και λιγότερα έξοδα.

Οι παραπάνω μέθοδοι κατάφεραν να επιλύσουν μέσα σε μερικές εβδομάδες διενέξεις οι οποίες παρέμεναν άλυτες μετά από χρόνια δικαστικής διαμάχης. Οι παραλλαγές και τα υβρίδια των μεθόδων Ε.Ε.Δ είναι απεριόριστες.

Κατά την επιλογή της καταλληλότερης, κατά περίπτωση μεθόδου Ε.Ε.Δ οι παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψιν περιλαμβάνουν:

- Την εγγύτητα της επιχειρηματικής σχέσης των δυο μερών.
- Το βαθμό στον οποίο και οι δυο αντίδικοι δεσμεύονται στην Ε.Ε.Δ.
- Την ανάγκη ζωτικότητας.
- Το κατά πόσο είναι επείγουσα η ανάγκη επίτευξης συμφωνίας.
- Τη σχετική και απόλυτη οικονομική κατάσταση των δυο μερών.
- Τη σημαντικότητα των κανόνων που αφορούν τη διαμάχη.
- Την πολυπλοκότητα της υπόθεσης.
- Το μέγεθος του διακυβεύματος.
- Την ικανότητα και η θέληση των στελεχών του οργανισμού να εμπλακούν στη διαδικασία.

#### **6.4.2 Δυσκολίες προσφυγής στο δικαστικό αγώνα**

Ακόμα και αν κάποιος κερδίσει στο δικαστήριο, μια μήνυση μπορεί να αποβεί καταστροφική. Οι αμοιβές των δικηγόρων απορροφούν 20 δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο μόνο στις Η.Π.Α (Allison, 1990), χωρίς να προσμετράται το κόστος μετακίνησης αξιόλογου προσωπικού από την παραγωγική εργασία ή της ζημιάς που προξενείται σε επικερδείς επιχειρηματικές σχέσεις. Όμως, όλο και περισσότεροι διευθυντές ανακαλύπτουν ότι η δικαστική διαμάχη μπορεί να αποφευχθεί με ευρηματική χρήση της Εναλλακτικής Επίλυσης Διενέξεων (Alternative Dispute Resolution, ADR).

Το υψηλό κόστος επίλυσης των διενέξεων έχει πολλές αιτίες, με την πιο σημαντική να είναι η νοοτροπία που δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε από το συζητητικό δικαστικό σύστημα. Η ουσία αυτού του συστήματος είναι ότι οι δικηγόροι των αντίπαλων μερών έχουν την ευθύνη να παρουσιάσουν όλες τις αποδείξεις και να προβάλουν κάθε νομικό επιχείρημα που μπορεί να ευνοήσει τους πελάτες τους. Όλες οι διαδικασίες της δικαστικής διαμάχης είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να αναζητούν παντού αποδείξεις σχετικές με τη υπόθεση.

Η εκπαίδευση, το ταμπεραμέντο, το επαγγελματικό καθήκον και συχνά οι προσδοκίες των πελατών οδηγούν τους δικηγόρους στο να εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις νομικές διαδικασίες και να επιμένουν όσο υπάρχει ακόμα και μια αμυδρή ελπίδα. Στην πραγματικότητα κάθε δικηγόρος έχει την υποχρέωση να επιδείξει το μεγαλύτερο δυνατό ζήλο ακόμα και αν χρειαστεί να βλάψει την ανακάλυψη της αλήθειας και την επίλυση των διαφορών με ικανοποιητικό τρόπο και για τα δυο μέρη.

Η ιδέα πίσω από το συζητητικό δικαστικό σύστημα (adversarial system) είναι ότι η αλήθεια βγαίνει στην επιφάνεια όταν τα αντίπαλα μέρη παρουσιάζουν τις θέσεις τους όσο το δυνατόν πιο επιθετικά. Ακόμα και αν αυτό το ιδανικό δεν πραγματοποιείται πάντα, η βασική αρχή είναι πιθανότατα ακριβής. Το πρόβλημα με την συζητητική μέθοδο σε αστικές υποθέσεις δεν είναι θεωρητικό αλλά πρακτικό (Allison, 1990):

1. Δεν είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος για την επίλυση μερικών μορφών διενέξεων.
2. Μπορεί να γίνει αποδοτική για τα περισσότερα είδη διενέξεων, εάν δανειστεί ορισμένα μη συζητητικά χαρακτηριστικά άλλων μορφών επίλυσης διενέξεων.
3. Τόσο από την κοινωνική, όσο και από την ατομική σκοπιά μπορεί σήμερα να μην έχουμε τη δυνατότητα να την αντέξουμε οικονομικά στην κανονική της μορφή.

Οι εναλλακτικές για το παραδοσιακό σύστημα δικαστικής διαμάχης υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια, αλλά η Ε.Ε.Δ ως επίσημη τεχνική και ως αποδεκτή επιχειρηματική πρακτική αναδύθηκε τη δεκαετία του 1970.

### **6.4.3 Νοοτροπία της Ε.Ε.Δ**

Ο σύγχρονος διευθυντής στην Αμερική πρέπει να λειτουργεί μέσα σε ένα συζητητικό νομικό σύστημα, με τις όποιες επιπλοκές και τυπικότητες αυτό έχει. Παρόλα αυτά οι μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις μπορούν να είναι τόσο πολύτιμες για μια εταιρεία, όσο οι μακροπρόθεσμες διαπροσωπικές σχέσεις για τις ζωές των ανθρώπων. Η διάρρηξη οποιασδήποτε από τις παραπάνω σχέσης μπορεί να είναι καταστροφική. Επιπλέον και στις δυο περιπτώσεις η διαδικασία της επίλυσης από μόνη της μπορεί να έχει βαρύ αντίκτυπο στους συμμετέχοντες εάν δεν χρησιμοποιηθούν δημιουργικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών.

Κάποιοι από τους μηχανισμούς Ε.Ε.Δ δουλεύουν καλύτερα από άλλους, όμως όλοι μοιράζονται δυο κοινά χαρακτηριστικά:

1. Αποτελούν όλοι τους προσπάθειες να εξοικονομηθεί χρόνος και χρήμα.
2. Προσπαθούν να εξομαλύνουν τις αιχμές της εχθρικής συμπεριφοράς.

Η θεωρία πίσω από την Ε.Ε.Δ είναι ότι για την επίλυση των διενέξεων όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα χρειάζεται καλή επικοινωνία, η καλή επικοινωνία χρειάζεται κάποιο βαθμό εμπιστοσύνης και ότι το συζητητικό σύστημα επίλυσης διαφορών τρέφει την καχυποψία, τη στρέβλωση και την εχθρότητα. Η δημιουργία εμπιστοσύνης βρίσκεται στο επίκεντρο κατά τη σχεδίαση πολλών τεχνικών Ε.Ε.Δ

### **6.5 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων**

Οι Ury, Brett και Goldberg (1988) παρουσίασαν τρεις προσανατολισμούς στη διαχείριση συγκρούσεων: συμφέροντα, δικαιώματα, και ισχύς παρέχοντας μια σημειολογία για την αναγνώριση και την ταξινόμηση ολοκληρώσουν συνόλου των διαθέσιμων στρατηγικών επίλυσης διαφορών , τόσο των επίσημων στρατηγικών ( διαμεσολάβησης και διαιτησία ) όσο και των ανεπίσημων (παροχή συμβουλών κ.α.).

Για την διευκόλυνση της κατηγοριοποίησης όλων των διαθέσιμων στρατηγικών εισάγεται ο όρος "επιλογές διαχείρισης συγκρούσεων " σε σχέση με το αν οι στρατηγικές αυτές είναι βασισμένες στα συμφέροντα ( προσπάθεια για την συμφιλίωση των υποκείμενων συμφερόντων των αντιμαχόμενων), βασισμένες στα δικαιώματα ( εστιάζοντας στον καθορισμό του ποιος έχει δίκαιο σύμφωνα με κάποιους αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς) ή βασισμένες στη ισχύ ( προσπαθώντας να επιλύσουν τις συγκρούσεις ανάλογα με το ποιος έχει την περισσότερη ισχύ). Μέσα σε κάθε κατηγορία οι στρατηγικές υποδιαιρούνται σε επίσημες και ανεπίσημες. Μια επιπλέον υποδιαίρεση γίνεται ανάλογα με το αν οι στρατηγικές δεν περιλαμβάνουν τρίτο μέρος , περιλαμβάνουν ένα διευθυντή ως μεσολαβητή , έναν άλλο υπάλληλο της εταιρίας ως μεσολαβητή ή ένα εξωτερικό τρίτο μέρος.

### **6.5.1 Στρατηγικές βασισμένες στα συμφέροντα**

#### **α) Διαπραγμάτευση**

Η Διαπραγμάτευση ή διαπραγματευόμενη Ε.Ε.Δ (Costantino & Merchant, 1996), συμβαίνει όταν οι αντίδικοι καταλήγουν σε συμβιβασμό από μόνοι τους χωρίς την παρέμβαση τρίτου μέρους. Ενώ η διαπραγμάτευση συχνά θεωρείται ως μια επίσημη διαδικασία που εμπλέκει αντιπροσώπους για το κάθε μέρος, αυτός ο τρόπος διαπραγμάτευσης συμβαίνει κυρίως σε ένα περιβάλλον όπου δεν υπάρχει τέτοιο σωματείο. Σε περιβάλλον όπου δεν υπάρχει τέτοιο σωματείο, η διαπραγμάτευση είναι μια ανεπίσημη διαδικασία, όπου οι αντίδικοι έχουν απευθείας επαφές και προσπαθούν μόνοι τους να καταλήξουν σε συμφωνία..

#### **β) Συμβουλευτική**

Όταν οι αντίπαλοι δεν είναι ικανοί να διαχειριστούν μόνοι τους μια σύγκρουση, ο ένας από αυτούς ή και οι δυο μαζί μπορούν να στραφούν σε ένα τρίτο μέρος για να συμβουλευτούν. Η μελέτη του Kolb(1986), έδειξε ότι τα τρίτα μέρη συχνά χρησιμοποιήσουν μια συμβουλευτική στρατηγική όπου ενεργούν ως σύμβουλοι των εμπλεκόμενων στην διαμάχη.

Οι σύμβουλοι στη μελέτη του Kolb συνομιλούσαν μόνο με το ένα μέρος ή ενεργούσαν ως ενδιάμεσοι ή χρησιμοποιούσαν συνομιλίες μεταξύ των αντίπαλων μερών για να τους βοηθήσουν να καταλάβει ο ένας την άποψη του άλλου. Σε αυτή την περίπτωση τα τρίτα μέρη μπορεί να είναι προϊστάμενοι, συνάδελφοι των εμπλεκόμενων ή ειδικοί στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Η στρατηγική που μόλις αναλύθηκε έχει βασικές διαφορές με την στρατηγική όπου το τρίτο μέρος διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των αντιπάλων και η οποία αναλύεται ξεχωριστά στην συνέχεια. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι διαπραγμάτευση, η παροχή και η αναζήτηση συμβούλων είναι μια ανεπίσημη στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων.

#### **γ) Διευκόλυνση**

Οι Constantino & Merchant (1996) ομαδοποίησαν έναν αριθμό στρατηγικών που περιλαμβάνουν τρίτο μέρος, υπό τον τίτλο διευκολυνόμενη Ε.Ε.Δ. Ο ορισμός που δόθηκε περιλαμβάνει οποιαδήποτε στρατηγική όπου ένα τρίτο μέρος βοηθά τους αντίδικους στο να πετύχουν μια συμφωνία. Σε κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα παρέμβασης, το τρίτο μέρος θεωρείται “ουδέτερο” και ο ρόλος του είναι να διευκολύνει ένα συμβιβασμό χωρίς να έχει κανέναν έλεγχο για το τελικό αποτέλεσμα. Οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει πολλές στρατηγικές διευκόλυνσης, που κυμαίνονται από ελάχιστα παρεμβατικές έως αυταρχικές περιλαμβάνοντας την μετριοπάθεια (Thomas,1990), την συμφιλίωση (Deutsch 1991, Fisher & Keashly 1991) και τη διαβούλευση (Thomas1990, Fisher & Keashly 1991).

Οι στρατηγικές διευκόλυνσης συχνά ορίζονται ως επίλυση προβλημάτων. Η μελέτη του Prein(1987) για τα εξωτερικά τρίτα μέρη παρέχει στήριξη για μια στρατηγική που ονομάζεται “διαδικαστική προσέγγιση”, όπου τα τρίτα μέρη δίνουν έμφαση σε διαδικασίες αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων.

Οι Kolb και Glidden(1986) επίσης βρήκαν ότι τα τρίτα μέρη αναλαμβάνουν ένα ρόλο επίλυσης προβλημάτων. Στη μελέτη τους χρησιμοποιούσαν τον όρο



"επιλυτής προβλημάτων" για να αναφερθούν σε μια στρατηγική συνεργασίας όπου τα τρίτα μέρη ενθαρρύνουν τον ανοικτό διαμοιρασμό πληροφοριών για την επίλυση συγκρούσεων, με έναν τρόπο που προάγει την κατανόηση και προλαμβάνει την επανεμφάνιση της σύγκρουσης.

#### **δ) Διαμεσολάβηση**

Ενώ η διαμεσολάβηση είναι ένα ακόμα παράδειγμα διευκολυνόμενης Ε.Ε.Δ οι τακτικές που χρησιμοποιούνται μπορεί να διαφέρουν από αυτές που χρησιμοποιούνται στην επίλυση προβλημάτων και γιαυτό η διαμεσολάβηση αναλύεται ξεχωριστά.

Παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία στη βιβλιογραφία για τον ακριβή ρόλο του διαμεσολαβητή ( Constantino & Merchant 1996, Deutsch 1991, Fisher & Keashly 1991, Karaimbayya and Brett 1994, Kauffman and Davis 1990, Ury, Brett and Goldberg 1988, Yarbrough and Wilmat 1995), ο βασικότερος ορισμός αναφέρει ότι η διαμεσολάβηση περιλαμβάνει παρέμβαση από ένα ουδέτερο τρίτο μέρος που καθοδηγεί την διαδικασία αλλά επιτρέπει τον έλεγχο των αντιμαχόμενων στο τελικό αποτέλεσμα (Sheppard, 1984). Ο διαμεσολαβητής μπορεί να παρέχει πληροφόρηση σχετικά με νομικά θέματα, να βοηθά τα μέρη να εμπλακούν σε ένα διάλογο με προοπτική, να καθοδηγεί τα μέρη προς να ρεαλιστικό συμβιβασμό, να βοηθά στην βελτίωση της σχέσης μεταξύ των αντιπάλων ή να εφαρμόσει ένα συνδυασμό των παραπάνω τακτικών.

Παρόλο που ο Sheppard(1984) συμπεριέλαβε την διαμεσολάβηση στη σημειολογία του για τις στρατηγικές τρίτου μέρους, σημείωσε ότι οι διευθυντές σπάνια την χρησιμοποιούν. Αυτό το εύρημα έχει επιβεβαιωθεί από έρευνες που επακολούθησαν, δείχνοντας ότι οι διευθυντές έχουν συνηθίσει στον ρόλο που έχουν να λαμβάνουν αποφάσεις σε τέτοιο βαθμό που δεν θέλουν να δράσουν ως διαμεσολαβητές (Kolb & Sheppard 1985, Leweck & Sheppard 1985).

Οι Conlon, Carnevale και Murningham(1994) έχουν δείξει ότι η συμπεριφορά διαχείρισης κρίσεων των διευθυντών προσομοιάζει με μια υβριδική στρατηγική που ονομάζουν "ενδόβαση" (intravention). Στη στρατηγική αυτή τα τρίτα μέρη ξεκινούν μεσολαβώντας, αλλά έχουν την επιλογή να επιβάλλουν μια λύση αν πιστεύουν ότι η διαμεσολάβηση αναλώνει πολύ χρόνο ή πιστεύουν ότι οι αντιμαχόμενοι δεν θα καταλήξουν μόνοι τους σε λύση. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι διευθυντές μπορεί να χρησιμοποιήσουν ένα συνδυασμό στρατηγικών που βασίζονται στα συμφέροντα και την ισχύ για να διαχειριστούν μια σύγκρουση.

Η έρευνα έχει αποκαλύψει ότι οι εταιρείες χουν αρχίσει να περιλαμβάνουν την εσωτερική διαμεσολάβηση στις ανεπίσημες διαδικασίες. Οι οργανισμοί μπορεί να εκπαιδεύσουν προσωπικό για να διαχειρίζεται συγκρούσεις που είναι ακατάλληλες για τις επίσημες διαδικασίες (Dibble 1997, Jamess & Mook 1997, Ritzky 1994).

Σε μερικές περιπτώσεις οι εταιρίες μεριμνούν για την χρήση εξωτερικής διαμεσολάβησης, ως μέρος μιας επίσημης διαδικασίας. Δυστυχώς το ερώτημα του πότε χρησιμοποιείται η διαμεσολάβηση, είτε ως εσωτερική ή εξωτερική επιλογή, παραμένει ασαφές( Ritzky,1994). Γενικά υποτίθεται ότι η

διαμεσολάβηση είναι επίσημη, χρησιμοποιώντας έναν εξωτερικό διαμεσολαβητή, όταν επιβάλλεται από το δικαστήριο.

### **Σύνοψη**

Συνοψίζοντας τα τέσσερα είδη στρατηγικών βασισμένων στα συμφέροντα που σχετίζονται με τη διαχείριση ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων είναι τα εξής: διαπραγμάτευση, παροχή συμβουλών, διευκόλυνση και διαμεσολάβηση. Όλες αυτές οι στρατηγικές είναι ανεπίσημες, με την εξαίρεση ότι η διαμεσολάβηση μπορεί επίσης να είναι επίσημη στρατηγική όταν περιλαμβάνει εξωτερικό διαμεσολαβητή. Με την εξαίρεση της διαπραγμάτευσης, όλες οι στρατηγικές βασισμένες στα συμφέροντα περιλαμβάνουν ένα τρίτο μέρος. Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν παρεμβαίνουν διευθυντές συνήθως χρησιμοποιούν την συμβουλευτική μέθοδο, ενώ όταν παρεμβαίνουν εξωτερικά τρίτα μέρη συνήθως χρησιμοποιούν την διευκόλυνση ή την διαμεσολάβηση.

### **6.5.2 Στρατηγικές βασισμένες στα δικαιώματα**

Λόγω του ότι τα περισσότερα συστήματα διαχείρισης αντιδικιών έχουν σχεδιαστεί να χειρίζονται παράπονα, ένας αριθμός επίσημων στρατηγικών βασισμένων στα δικαιώματα μπορεί να βρεθεί τα πλαίσια του οργανισμού. Οι επίσημες στρατηγικές βασισμένες στα δικαιώματα συνήθως εκτελούνται από έναν καθορισμένο αντιπρόσωπο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ή ένα ανώτερο στέλεχος του οργανισμού (Ewing, 1989). Οι εταιρίες μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσουν έναν επιθεωρητή εργασίας ή ένα υπηρεσιακό συμβούλιο στην διαδικασία ακρόασης παραπόνων.

Σε σπάνιες περιπτώσεις ένα εξωτερικό τρίτο μέρος, όπως ένας διαιτητής, μπορεί επίσης να εμπλακεί. Η έρευνα έχει επίσης αποκαλύψει ανεπίσημες στρατηγικές που υιοθετούν έναν προσανατολισμό βασισμένο στα δικαιώματα.

Το πλαίσιο παρέμβασης τρίτου μέρους του Sheppard(1984), συμπεριέλαβε δυο στρατηγικές που τοποθετούν το τρίτο μέρος σε ένα ρόλο οιονεί δικαστή:

- **Συζητητική παρέμβαση:** περιγράφεται σαν μια διαδικασία που έχει το στίλ αίθουσας δικαστηρίου, όπου οι αντίπαλοι έχουν το έλεγχο στην παρουσίαση της θέσης τους και ο διευθυντής καθορίζει μια κατάλληλη λύση.

- **Ανακριτική παρέμβαση :** είναι παρόμοια με την προηγούμενη, με την διαφορά ότι ο διευθυντής αναλαμβάνει περισσότερο έλεγχο επί της διαδικασίας κάνοντας ερωτήσεις στους αντιδίκους αντί να τους αφήνει τον πλήρη έλεγχο στην παρουσίαση της θέσης τους. Βασικό στοιχείο των δύο παραπάνω στρατηγικών είναι ότι η σύγκρουση αντιστοιχεί σε μια κατάσταση νίκης – ήττας και το τρίτο μέρος λειτουργεί ως δικαστής. Ενώ το τρίτο μέρος διατηρεί τον έλεγχο του αποτελέσματος, το γεγονός ότι οι αντίδικοι έχουν μια ευκαιρία να παρουσιάσουν την θέση τους και να επηρεάσουν την τελική απόφαση, οδηγεί στο να αισθάνονται τα αντίπαλα μέρη ότι υπάρχει δικαιοσύνη και να είναι περισσότερο ικανοποιημένα με το αποτέλεσμα (Shapiro 1993).

Παρόλο που οι συνηθέστερες εσωτερικές διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων είναι ανοικτές, η ανεπίσημη φύση αυτών των διαδικασιών, συνδυασμένη με τους φόβους των εργαζομένων για αρνητικές επιπτώσεις, οδήγησε στην δημιουργία πιο επίσημων θεσμών για την έκφραση παραπόνων.

Μια στρατηγική που χρησιμοποιεί είναι η **διερεύνηση**. Ένας διερευνητής δεν έχει την εξουσία να επιβάλει μια λύση. Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να ακούσει το πρόβλημα του εργαζόμενου, να διεξάγει μια διερεύνηση και να καθορίσει τον καταλληλότερο τρόπο δράσης. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται γενικά ως εύρεση στοιχείων σε ορολογία Ε.Ε.Δ ( Constantino & Merchant 1996).

Μια άλλη στρατηγική που μπορεί να συνδυαστεί με την διερεύνηση είναι η **εσωτερική επιδίκαση**. Ο κριτής μπορεί να είναι ένα ανώτερο στέλεχος ή ένα υπηρεσιακό συμβούλιο αποτελούμενο από ένα αριθμό διευθυντών και υπαλλήλων χαμηλού ιεραρχικού επιπέδου (Ewing 1989, McCabe 1988, McDernott 1995).

Οι επίσημες στρατηγικές επιδίκασης είναι διαθέσιμες μόνο για συγκρούσεις που περιλαμβάνουν κατηγορίες για παραβιάσεις της πολιτικής της εταιρίας, όπως θέματα ασφαλείας του προσωπικού, αδικαιολόγητη λήψη πειθαρχικών μέτρων και αιτήσεις για αποζημίωση λόγω άδικης απόλυσης.

Οι κριτές έχουν την εξουσία μόνο να ερμηνεύουν το σωστό και το λάθος. Δεν έχουν την εξουσία να αλλάξουν την πολιτική της εταιρίας ή να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις για την σύγκρουση. ( Ewing 1989, McCabe 1988). Αυτό είναι ένα ακόμα ξεκάθαρο παράδειγμα μιας επίσημης στρατηγικής βασισμένης στα δικαιώματα.

Μερικές από αυτές περιλαμβάνουν ιδιωτικούς δικαστές, μίνι δίκες, δίκες με ενόρκους, αρχική ουδέτερη αξιολόγηση και συμβουλευτική διαιτησία ( Constantino & Merchant 1996, Costello 1996, Singer 1990).

Κάθε μια από αυτές τις μεθόδους συνεπάγεται σε κάποιο βαθμό την παρουσίαση επιχειρημάτων και αποδείξεων σε ένα τρίτο μέρος, το οποίο βγάζει ένα πόρισμα που χρησιμοποιείται στην συνέχεια από τους αντιδίκους για να καθορίσουν τον τρόπο που θα προχωρήσουν.

Για παράδειγμα αν τα μέρη που αισθάνονται σίγουρα ότι θα κερδίσουν στο δικαστήριο ενημερωθούν ότι τα επιχειρήματά τους δεν είναι πολύ ισχυρά, μπορεί να γίνουν πιο πρόθυμα να συμφωνήσουν στη διαμεσολάβηση. Επειδή αυτές οι στρατηγικές τείνουν να είναι ακριβές και χρονοβόρες, είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιηθούν σε πολύπλοκες διοργανωσιακές συγκρούσεις (Costello 1996).

Κάποιες από τις διαδικασίες του οργανισμού για τη διατύπωση παραπόνων προσφέρουν την **διαιτησία** ως το τελευταίο επίπεδο προσφυγής( Ewing 1989, McCabe 1988). Ενώ οι οργανισμοί είναι παραδοσιακά διστακτικοί στο να αναθέσουν σε ένα άτομο εκτός του οργανισμού να ερμηνεύσει και να πάρει δεσμευτικές αποφάσεις σχετικά με τις εσωτερικές τους πολιτικές, πολλοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι χρειάζεται να συμπεριλάβουν μια επιλογή διαιτησίας για να δείξουν στους υπάλληλους τους ότι είναι πρόθυμοι να περιορίσουν την εξουσία τους. ( McCabe 1997, Peterson 1994). Όπως και με τους εσωτερικούς κριτές, οι διαιτητές είναι περιορισμένοι

στο να ερμηνεύουν την πολιτική και δεν κρίνουν την δικαιοσύνη μιας πολιτικής, ούτε προτείνουν δημιουργικές λύσεις.

### **Σύνοψη**

Συνοψίζοντας, οι στρατηγικές που βασίζονται στα δικαιώματα μπορεί να είναι ανεπίσημες, όπως η χρήση συζητητικής και ανακριτικής παρέμβασης. Στην επίσημη πλευρά, οι στρατηγικές βασισμένες στα δικαιώματα συχνά συναντώνται ως μέρος των οργανωσιακών διαδικασιών αναφοράς παραπόνων. Οι παρεμβαίνοντες εντός του οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιήσουν στην στρατηγική εύρεσης στοιχείων ή αυτή του κριτή, ενώ τα εξωτερικά τρίτα μέρη μπορεί να κληθούν σε ειδικές περιπτώσεις, όπως οι παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, για να χρησιμοποιήσουν την στρατηγική της συμβουλευτικής και της δεσμευτικής διαιτησίας.

### **6.5.3 Στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ**

Λόγω του ότι ο στόχος της Ε.Ε.Δ είναι να προσφέρει λιγότερο εχθρικές προσεγγίσεις στη διαχείριση συγκρούσεων από ότι παρέχεται στα δικαστήρια, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι η έρευνα για την σχεδίαση συστημάτων επίλυσης διαφωνιών δίνει έμφαση στις στρατηγικές βασισμένες στα συμφέροντα και στα δικαιώματα.

Όμως εξαιτίας της σημασίας του ρόλου της ισχύος στους οργανισμούς, θα ήταν μια παράβλεψη να μην συμπεριληφθούν προσεγγίσεις βασισμένες στην ισχύ στην ανάλυση της διαχείρισης ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων

Στο οργανωσιακό πλαίσιο, οι προσεγγίσεις βασισμένες στην ισχύ μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια ποικιλία μελών του οργανισμού. Οι διευθυντές ή άλλα μέλη που παρεμβαίνουν μπορούν να δράσουν αυταρχικά, είτε επιβάλλοντας μια λύση είτε αναδομώντας τις αναθέσεις καθηκόντων για να ελαχιστοποιήσουν την αλληλεξάρτηση των αντιδίκων (Karambayya & Brett 1994, Kolb 1986).

Οι διευθυντές μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική της παροχής ώθησης, προσφέροντας την απειλή της τιμωρίας ή την υπόσχεση της ανταμοιβής για να υποχρεώσουν τους αντιμαχόμενους να επιλύσουν τις συγκρούσεις από μόνοι τους. Η στρατηγική της παροχής ώθησης ήταν η επικρατούσα ανάμεσα στους διευθυντές που ερωτήθηκαν, στην μελέτη του Sheppard (1984), διαπίστωση που βρήκε σημαντική στήριξη και από άλλες μελέτες (Jameson 1999).

Σε μια ανάλυση των Irving και Meyer (1997) αναφέρεται ότι οι διευθυντές τείνουν είτε να προσεγγίζουν είτε να αποφεύγουν την σύγκρουση. Όταν προτιμούν να μην αναμειχθούν, η απειλή προς τους αντιδίκους ότι θα ήταν καλύτερα για αυτούς να λύσουν μόνοι τους το πρόβλημα προσφέρει μια εύκολη διέξοδο στους διευθυντές. Στο ίδιο πλαίσιο οι Shapiro και Rosen (1994) ανέφεραν την στρατηγική παράβλεψης που εφαρμόζουν οι διευθυντές.

Ακόμα και όταν οι διευθυντές που παρεμβαίνουν ξεκινούν χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση βασισμένη στα συμφέροντα όπως η διαμεσολάβηση και είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν την ισχύ τους για να

προκρίνουν ή να επιβάλουν μια συγκεκριμένη λύση. Αυτή είναι η βάση πίσω από την ενδόβαση (intravention) που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Από μελέτες πραγματικών υποθέσεων, ο Ewing(1989) ανακάλυψε ότι ακόμα και όταν η διαμεσολάβηση χρησιμοποιήθηκε για την επίλυση μιας διένεξης αυτή στην πραγματικότητα ήταν μια διαμεσολάβηση ισχύος, όπου οι διαφωνούντες είχαν έντονη προτροπή να δεχτούν ένα συμβιβασμό, αντί να κινηθούν προς πιο επίσημες στρατηγικές που μπορεί να κατέληγαν σε αρνητικές συνέπειες.

Προγενέστερη έρευνα συμπεραίνει ότι υπάρχουν στιγμές που οι στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ είναι κατάλληλες, όπως όταν υπάρχει έντονη πίεση χρόνου, μικρή αλληλεξάρτηση και μεγάλου εύρους επιπτώσεις (Elangovan 1998, Lewicki & Sheppard 1985). Οι στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ μπορεί επίσης να αναμένονται από τα αντιμαχόμενα μέρη, όταν το τρίτο μέρος θεωρείται ως ειδικός ή ότι έχει τον έλεγχο του θέματος για το οποίο γίνεται η σύγκρουση( Keashly & Newberry 1995).

Επιπλέον των στρατηγικών βασισμένων στην ισχύ που αναλύθηκαν πιο πάνω, τα τρίτα μέρη ή οι αντίδικοι μπορεί να αναγνωρίσουν ότι η πηγή της σύγκρουσης είναι δομική και ότι είναι απαραίτητη η αλλαγή της ισορροπίας ισχύος για να προκληθεί οργανωσιακή αλλαγή (Rummel 1976). Αυτή είναι η θέση που παίρνουν οι Pondy(1992) και Putnam (1994) όταν προτείνουν να αναλάβουν οι διευθυντές το ρόλο του “ενορχηστρωτή της σύγκρουσης”.

Αυτή η στρατηγική συνεπάγεται την εμβάθυνση στις συγκρούσεις ώστε να παρουσιαστούν οι υποκείμενες αιτίες αντί να αντιμετωπίζονται τα επιφανειακά ζητήματα. Η επιθυμία να εξεταστούν τα υποκείμενα ζητήματα, μπορεί να είναι ιδιαίτερα έκδηλη όταν μια σύγκρουση έχει ρίζες σε πολιτισμικές διαφορές ή τη διαφορετικότητα (Donnellon & Kolb 1994). Παρόλο που υπάρχουν λίγα εμπειρικά δεδομένα για να δοθούν υποδείγματα για τη χρήση αυτής της στρατηγικής σε οργανισμούς, αρκετές θεωρητικές εργασίες προτείνουν ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αναλάβουν τον προληπτικό ρόλο του “ενορχηστρωτή της σύγκρουσης” (Burton 1990, Clegg 1994, Donnellon & Kolb 1994, Pondy 1992, Putnam 1994).

Οι αντίπαλοι μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσουν προσεγγίσεις βασισμένες στην ισχύ κατά τη διαχείριση μιας σύγκρουσης. Για παράδειγμα, μπορεί να προσφύγουν στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας για να ανατρέψουν την απόφαση ενός προϊστάμενου. Όταν αυτό γίνεται με τη χρήση "**διασυνδέσεων**", είναι μια ακόμα πιο προφανής χρήση της ισχύος (French & Raven 1959). Οι υπάλληλοι μπορεί επίσης να χτίσουν συμμαχίες για να επηρεάσουν αποφάσεις της ομάδας ή του οργανισμού (Murningham, 1986) ή σε μια προσπάθεια να εξαναγκάσουν τον εργοδότη να αλλάξει οργανωτικές πρακτικές (Clegg, 1994).

Οι συμμαχίες είναι επίσης πιθανές σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν την **ψηφοφορία** στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ψηφοφορία είναι ένα παράδειγμα μιας πιο επίσημης στρατηγικής βασισμένης στην ισχύ, λόγω του ότι η εναλλακτική με την περισσότερη επιρροή κερδίζει (Ury, Brett & Goldberg 1988).

Ένα τελευταίο παράδειγμα επίσημης στρατηγικής βασισμένης στην ισχύ είναι η χρήση **απεργιών** αν και αυτές συναντώνται συνήθως σε περιβάλλοντα εργασίας που υπάρχει συνδικαλισμός. Το ζήτημα είναι ότι όλοι οι υπάλληλοι

από τον πιο χαμηλό έως το υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο έχουν την επιλογή να χρησιμοποιήσουν μεθόδους βασισμένες στην ισχύ.

### **Σύνοψη**

Όπως επισημαίνεται παραπάνω, οι στρατηγικές βασισμένες στην ισχύ είναι πιθανότερο να χρησιμοποιηθούν από παρεμβαίνοντες διευθυντές, από άλλους υψηλόβαθμους που παρεμβαίνουν ή από τους ίδιους τους αντίδικους. Εξωτερικά τρίτα μέρη είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν τέτοιες στρατηγικές αφού συνήθως δεν έχουν την απαραίτητη ισχύ και αξιοπιστία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

#### 7.1 Εισαγωγή

Κατά καιρούς έχουν παρουσιαστεί διάφορα μοντέλα που προσπαθούν να περιγράψουν τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών συγκρούσεων, καθώς και τις αντιδράσεις που σημειώνονται από τα εμπλεκόμενα μέρη. Ένα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης αυτών των μοντέλων είναι η κουλτούρα που επικρατεί στις χώρες στις οποίες βρίσκει εφαρμογή το μοντέλο αυτό.

Στη συνέχεια παρατίθενται τρία μοντέλα, τα οποία αναφέρονται σε κουλτούρες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα και συναντώνται σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών σήμερα. Η ανάλυση των μοντέλων αυτών περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την εξέλιξη των γεγονότων, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων που εμπλέκονται, το ρόλο των τρίτων μερών, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Της ανάλυσης των μοντέλων προηγείται μια σύντομη περιγραφή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που εμφανίζουν δυο κύριες κατηγορίες κουλτούρων.

#### 7.2 Κατηγοριοποίηση κουλτούρων

##### 7.2.1 Συνεργατικές κουλτούρες

Σύμφωνα με τον Glen οι συνεργατικές κουλτούρες βασίζονται στην γνώση που αποκτάται από αυθόρμητες εμπειρίες και συναισθήματά των ατόμων, που μοιράζονται μικρές σχετικά ομάδες. Οι συνεργατικές κουλτούρες, είναι κουλτούρες υψηλού γενικού πλαισίου. Η επικοινωνία δεν είναι πάντα απερίφραστη και οι έννοιες πρέπει να συναχθούν από τα συμφραζόμενα. Οι συνεργατικές κουλτούρες δεν αφαιρούν τις διάφορες πλευρές μιας κατάστασης από το σύνολο της. Όπως εξηγεί ο Triandis(1994) η ευγνωμοσύνη για μια πράξη βοήθειας μπορεί να ανταποδοθεί σε κάποια άλλη στιγμή. Αυτή η εκλεπτυσμένη διαδικασία ανταπόδοσης απαιτεί την καταγραφή των προηγούμενων συμπεριφορών. Συνοψίζοντας ένα ευρύτερο πλαίσιο αναφοράς χρησιμοποιείται για να γίνει κατανοητή η συνολική κατάσταση σε

ένα διευρυμένο χρονικό πλαίσιο.

### **7.2.2 Αφαιρετικές Κουλτούρες**

ο αφαιρετικός τρόπος σκέψης βασίζεται σε σκέψεις κωδικοποιημένες σε ακριβείς έννοιες και αντανακλά ειδικά διατυπωμένα συστήματα της γνώσης μεγάλων ομάδων. Η αφαιρετική σκέψη είναι πιο ολιστική ενώ η συνεργατική σκέψη είναι βασικά παρτικουλαριστική. Σε αφαιρετικές κουλτούρες οι συναλλαγές είναι πιο συγκεκριμένες. Αυτές οι κουλτούρες επίσης περιλαμβάνουν περισσότερη νοητική διαφοροποίηση. Κάποιος μπορεί να είναι επικριτικός όσο αφορά την δουλειά κάποιου άλλου, αλλά όχι συνολικά το άτομο αυτό (Triandis, 1994). Ο Glen διακρίνει περεταίρω τις αφαιρετικές κουλτούρες σε αυτές που δίνουν έμφαση στην αντικειμενικότητα (που τιτλοφορούνται νεο- παρτικουλαριστικές) και σε αυτές που δίνουν έμφαση σε ολιστικές αρχές (που ονομάζονται συν-υποκειμενικές). Η νέο-παρτικουλαριστική σκέψη περιλαμβάνει πραγματιστική συλλογιστική και επικεντρώνεται γύρω από παρατηρήσιμα στοιχεία περιορισμένα σε συγκεκριμένα ζητήματα. Η συν-υποκειμενική σκέψη τυπικά περιλαμβάνει την προσφυγή σε κανόνες, νόμους, κωδικοποιημένα καθήκοντα και καθολικές αρχές, που υπερβαίνουν την συγκεκριμένη κατάσταση.

## **7.3 Το μοντέλο της Αρμονίας**

Η διαχείριση των συγκρούσεων σε αυτό το μοντέλο στην ουσία προσπαθεί, με διάφορα μέσα που δεν φέρνουν αντιμέτωπα τα δυο μέρη, να διατηρήσει την αρμονία της ομάδας. Αυτό το μοντέλο είναι πιθανότερο να συναντηθεί σε συλλογικές κουλτούρες, όπως σε χώρες της Λατινικής Αμερικής, της Ασίας και της Μέσης Ανατολής.

### **7.3.1 Πρότερες συνθήκες**

Ένα πρώτο βήμα στη διαχείριση συγκρούσεων στο μοντέλο της αρμονίας είναι μέσα από οργανωσιακές ρυθμίσεις, οι οποίες κάνουν τη σύγκρουση λιγότερο έκδηλη. Σε αυτό βοηθά πολύ η καταστασεοκεντρική φύση των συλλογικών κουλτούρων.

Βασικό παράδειγμα για τα παραπάνω αποτελεί η Ιαπωνία, όπου αποδίδεται μεγάλη σημασία στη συναίνεση και την απουσία σύγκρουσης. Σύμφωνα με τον Moran (1994), μια μοναδική πλευρά της Ιαπωνικής διαχείρισης συγκρούσεων είναι ότι το σύστημα διαχείρισης εργάζεται για να αποτρέψει συγκρούσεις ή να αποτρέψει την αντίληψή τους, παρά να επιλύσει τις όποιες συγκρούσεις έχουν ήδη δημιουργηθεί.

Στην περίπτωση της Κίνας, οι οργανισμοί διατηρούν χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης με το να προσαρμόζονται σε μια δομή παρόμοια με την οικογενειακή. Τα μέλη μιας ομάδας εξαρτώνται έντονα από τους άλλους μέσω αμοιβαίων υποχρεώσεων και με αυτό τον τρόπο έχουν συμφέρον να εκπληρώσουν το ρόλο τους και να διατηρήσουν την αρμονία. Σε αυτό το πλαίσιο οι κοινωνικές και ηθικές αξίες προηγούνται των προσωπικών αξιών



και ικανοτήτων, ωθώντας με αυτό τον τρόπο προς τη συμμορφία που παρατηρείται συνήθως στην κινεζική συμπεριφορά (Redding,1994). Η αποφυγή της δημόσιας σύγκρουσης είναι, για το λόγο αυτό, έντονη στους κινεζικούς οργανισμούς.

### **7.3.2 Σκέψεις και συναισθήματα**

Ο τρόπος που ορίζονται οι συγκρούσεις επίσης επηρεάζεται από την έμφαση στην αλληλεξάρτηση και την αρμονία. Αυτό οδηγεί σε ένα μάλλον ευρύ ορισμό κάθε σύγκρουσης. Οι συγκρούσεις συνήθως θεωρούνται ως μέρη των μακροπρόθεσμων σχέσεων των συγκρουόμενων και του δικτύου των ανθρώπων που τους περιβάλλει.

Για παράδειγμα οι συνηθισμένες μεταφορές για τη σύγκρουση που χρησιμοποιούνται στη Λατινική Αμερική είναι «έχουμε μπλεχτεί όλοι» ή «πιαστήκαμε στο δίχτυ» (Lederach 1991). Οι ανεπίλυτες συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας τείνουν να παρασύρουν και τα άλλα μέλη, περιπλέκοντας τα θέματα και φορτίζοντας την ατμόσφαιρα της έντασης που ήδη υπάρχει (Shook & Kwan, 1991).

Για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, οι ομάδες τείνουν να δίνουν έμφαση στο κανονιστικό τρόπο συλλογισμού, παρά σε μια ξεχωριστή, για κάθε περίπτωση, ανάλυση μέσων-σκοπών. Η κανονιστική συλλογιστική λαμβάνει υπ' όψιν τις κοινωνικές προσδοκίες που συγκρατούν τις ομάδες και εξετάζει την καταλληλότητα μιας ενέργειας (Fishbein & Ajzen, 1975). Οι συμπεριφορές των αντίπαλων μερών κρίνονται βάσει του αποτελέσματος που έχουν στην κοινωνική αρμονία. Αυτή η άποψη ασκεί πίεση στα μέρη για μια ταχεία επίλυση των διαφορών.

Το μοντέλο της αρμονίας ενσωματώνει επίσης κανόνες που περιορίζουν την επίδειξη αρνητικών συναισθημάτων κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης και ενθαρρύνουν την επίδειξη θετικών συναισθημάτων για την επίτευξη συμφιλίωσης. Η ύπαρξη των κανόνων επίδειξης φάνηκε σε μια σύγκριση των Ιαπώνων με τους Αμερικανούς (Ekman, 1973). Καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρακολούθησαν μια αγχωτική ταινία, οι εκφράσεις του προσώπου τους δεν είχαν καμία διαφορά μεταξύ τους. Όμως σε συνεντεύξεις που ακολούθησαν οι Ιάπωνες έδειξαν περισσότερες θετικές εκφράσεις, ενώ οι Αμερικάνοι εκδήλωσαν περισσότερα αρνητικά συναισθήματα όταν ρωτήθηκαν για την ταινία.

Ο Matsumoto(1989) ερεύνησε τη σχέση των συναισθημάτων με την κουλτούρα, χρησιμοποιώντας δεδομένα από έρευνες της έκφρασης του προσώπου. Η μόνη σημαντική συσχέτιση που παρατηρήθηκε ήταν μεταξύ της έντασης της έκφρασης που γίνεται αντιληπτή σε μια κουλτούρα και τόσο της συλλογικότητας, όσο και της απόστασης ισχύος. Όσο μεγαλύτερη ήταν η συλλογικότητα και η απόσταση ισχύος, τόσο μικρότερη ήταν η αντίληψη της έντασης των συναισθημάτων θυμού, φόβου και λύπης σε εικόνες που επιδεικνύονταν στους συμμετέχοντες.

Ο Matsumoto συμπεραίνει ότι η αντίληψη της συναισθηματικής έντασης συνδέεται με τους πολιτισμικούς κανόνες επίδειξης, οι οποίοι επιτρέπουν τον αυθορμητισμό στην έκφραση των συναισθημάτων. Τα αρνητικά συναισθήματα δεν εκφράζονται στα άτομα της ομάδας σε συλλογικές κουλτούρες, γιατί

απειλούν την αλληλεγγύη της ομάδας και τη δομή των διαπροσωπικών σχέσεων.

### **7.3.3 Συμπεριφορά**

Το μοντέλο της αρμονίας προάγει τη συνεργατική συμπεριφορά στη διαχείριση των διαφορών. Σε μια σύγκριση των συμπεριφορών στις Η.Π.Α και τέσσερις χώρες με συλλογική κουλτούρα (Κίνα, Ταϊβάν, Κορέα και Ιαπωνία) ο Ting-Toomey (1991) βρήκε ότι τα μέλη συλλογικών κουλτούρων ήταν λιγότερο ανταγωνιστικά και πιο συμβιβαστικά. Τα ευρήματα ερμηνεύονται από το συγγραφέα ως ενδιαφέρον διατήρησης της υπόληψης από τα μέρη. Πιο συγκεκριμένα επισημαίνονται δυο ενδιαφέροντα διατήρησης της υπόληψης σε μια σύγκρουση:

- Ενδιαφέρον διατήρησης της προσωπικής υπόληψης
- Ενδιαφέρον διατήρησης της υπόληψης των άλλων

Αυτά τα ενδιαφέροντα αντιστοιχούν στην επιβολή και τη συνεργασία, που είναι οι δυο διαστάσεις της συμπεριφοράς κατά τη σύγκρουση (Kozan, 1997).

Ο Ting-Toomey (1994) υποστηρίζει ότι τα μέλη που ανήκουν σε συλλογικές κουλτούρες έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη διατήρηση της υπόληψης του άλλου σε μια σύγκρουση, από ότι τα μέλη ατομικιστικών κουλτούρων. Οι Likewise και Redding (1994) δηλώνουν ότι σε συλλογικές κοινωνίες οι αμοιβαίες εξαρτήσεις έχουν ως αποτέλεσμα το συμφέρον στη διατήρηση της δομικής αρμονίας και αυτό περιλαμβάνει τη διατήρηση της υπόληψης των άλλων. Το ενδιαφέρον για την υπόληψη του άλλου μεταφράζεται σε υψηλό βαθμό συνεργατικότητας και μικρότερο βαθμό επιβολής.

Μια παράλληλη εξήγηση της συνεργατικότητας μπορεί να δοθεί ως το να δείχνει κανείς προτίμηση στους στόχους των συντρόφων του στην ομάδα, παρά στους δικούς του στόχους, το οποίο σύμφωνα με τον Triandis(1994) είναι η ουσία της συλλογικότητας .

Οι Bond, Leung και Wan (1982) βρήκαν ότι σε συλλογικές κουλτούρες τα μέλη προτιμούν μια πιο ίση ανάθεση αμοιβών και τιμωριών για να διατηρηθεί η αρμονία της ομάδας. Επιπλέον τα τρίτα μέρη, τα οποία επιζητούν τη διατήρηση της αρμονίας, αποθαρρύνουν τους αντιμαχόμενους από το να καταφεύγουν στην επιβολή και την αντιπαράθεση.

Η έλλειψη επιβολής που συναντάται σε συλλογικές κουλτούρες προς τα μέλη της ομάδας, μπορεί να μην υπάρχει σε συγκρουσιακές σχέσεις με άτομα εκτός της ομάδας. Ο Sinha (1994) αναφέρει ότι στη συλλογική Ινδική κουλτούρα, τα μέρη που βρίσκονται σε σύγκρουση με άτομα εκτός ομάδας, μπορεί μερικές φορές να προσπαθήσουν να συμβιβαστούν, αλλά είναι πιθανότερο να παρασυρθούν προς την διάπραξη αντιποίνων και τον ακραίο ανταγωνισμό.

Η διαπραγματευτική συμπεριφορά προς άτομα εκτός ομάδας είναι συνήθως ανταγωνιστική. Σύμφωνα με τον Triandis(1994), δεν αναζητείται κοινή βάση με τα εκτός ομάδας άτομα. Οτιδήποτε είναι μη διαπραγματεύσιμο δηλώνεται και υπό πίεση κάποιος μπορεί να συμφωνήσει σε μερικά θέματα, αλλά όχι σε όλα. Οι πληροφορίες δεν μοιράζονται αλλά χρησιμοποιούνται ως

όπλο. Αν άτομα της ομάδας παρακολουθούν τη διαπραγμάτευση, τότε η στάση του διαπραγματευτή σκληραίνει και αν κάποιος από την ομάδα απορρίψει μια θέση, το ίδιο θα κάνει και ο διαπραγματευτής.

#### **7.3.4 Τρίτα μέρη**

Στο μοντέλο της αρμονίας τα τρίτα μέρη αναμειγνύονται συχνότερα στις συγκρούσεις. Σε ένα συγκριτικό πείραμα οι Kozan και Ergin (1997) βρήκαν ότι οι Τούρκοι συμμετέχοντες προτιμούσαν να διαπραγματεύονται με κάποιον ενδιάμεσο, ενώ οι Αμερικανοί προτιμούσαν την απευθείας διαπραγμάτευση. Η συμπεριφορά των τρίτων μερών στο μοντέλο της αρμονίας είναι επίσης αρκετά αδιάκριτη. Για το λόγο αυτό αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των περισσότερων προσπάθειών διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι Wall και Blum (1991) αναφέρουν ότι στην Κίνα οι διαμεσολαβητές έχουν ουσιαστικό κύρος και ισχύ στους χώρους εργασίας, γεγονός που τους επιτρέπει να επιβάλλονται. Βασίζονται κυρίως στη μόρφωση και μέσω της πειθούς παρακινούν και συμβουλεύουν τα μέρη για το πώς θα έπρεπε να σκέφτονται και να δρουν. Ζητούν παραχωρήσεις από τα εμπλεκόμενα μέρη και ασκούν κριτική σε άτομα που, κατά τη γνώμη τους, σφάλουν. Η κριτική βοηθά στο να μαλακώσει τα αντίπαλα μέρη, ενώ στη συνέχεια ο διαμεσολαβητής προσφέρει γενικές συμβουλές και τελικά προτείνει συγκεκριμένες παραχωρήσεις.

Στο μοντέλο τα αρμονίας ο ρόλος των τρίτων μερών είναι σημαντικός για πολλούς λόγους:

1. Οι διενέξεις εκλαμβάνονται ως πρόβλημα της ομάδας ή του οργανισμού, παρά ως ένα πρόβλημα που αφορά μόνο τα αντιμαχόμενα μέρη (Wall et. Al. 1995). Αυτή την άποψη μοιράζονται τόσο τα τρίτα μέρη, όσο και οι αντίπαλοι, δικαιολογώντας το αδιάκριτο στυλ διαμεσολάβησης

2. Το ενδιαφέρον για την υπόληψη οδηγεί σε στρατηγικές έμμεσης διαπραγμάτευσης σε αυτές τις κουλτούρες (Ting-Toomey, 1991). Αυτό συμβαίνει γιατί μια προσέγγιση άμεσης επικοινωνίας σε μια συγκρουσιακή κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει ντροπιαστικά αποτελέσματα για το άλλο μέρος και να διαταράξει την αρμονία. Από την άλλη πλευρά τα μέρη μπορεί να μεταδίδουν αρνητικά συναισθήματα πιο εύκολα μέσω ενδιάμεσων, των οποίων η λειτουργία είναι μερικές φορές να απαλύνουν αυτά τα συναισθήματα και να τα παρουσιάζουν με πιο αποδεκτούς όρους ή μέσα στα πλαίσια υποκειμενικών ανησυχιών και δυσκολιών.

3. Σε συνεργατικές κουλτούρες οι συγκρούσεις ορίζονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και είναι δύσκολο να αφαιρεθούν συγκεκριμένα θέματα. Ο ρόλος των τρίτων μερών είναι να σκιαγραφούν συγκεκριμένα θέματα και σημεία παραχωρήσεων στη σύγκρουση, να απογυμνώνουν καταστάσεις σύγκρουσης από μη ρεαλιστικά στοιχεία επιθετικότητας, ώστε να επιτρέψουν στους αντιμαχόμενους να αντιμετωπίσουν ρεαλιστικά τις αποκλίνουσες απαιτήσεις που προκάλεσαν τη σύγκρουση (Coser, 1956).

Συνάδελφοι του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου αναλαμβάνουν μερικές φορές το ρόλο του αντιπροσώπου ενεργώντας για λογαριασμό ενός εκ των μερών, για

την επίλυση της σύγκρουσης. Οι αντιπρόσωποι διαφέρουν από τα τυπικά τρίτα μέρη, των οποίων η ουδετερότητα θεωρείται στη βιβλιογραφία ως ένας κρίσιμος παράγοντας σε μια επιτυχημένη διαδικασία διαμεσολάβησης (Lawrence & Lorsch 1967, Pruitt 1981).

Σε πολλές μη δυτικές κουλτούρες οι αντιπρόσωποι συχνά παίζουν ένα θετικό ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων παρά την (ή ίσως λόγω της) εγγύτητάς τους σε ένα από τα δυο μέρη. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί συνήθως δεν είναι τόσο μεροληπτικοί και κοντόφθαλμοι σχετικά με την κατάσταση όσο το άτομο που εκπροσωπούν (Starr, 1978). Ως αποτέλεσμα εισάγουν μια δόση «κοινού νου» στη διαδικασία και μερικές φορές εισέρχονται σε σκληρές διαπραγματεύσεις εκ μέρους του ατόμου που εκπροσωπούν. Μια περιγραφή των Singh και Sinha (1992) για μια περίπτωση σύγκρουσης ενός εργάτη με έναν προϊστάμενο σε ένα ινδικό ανθρακωρυχείο δείχνει πώς οι εργάτες που ενεργούν εκ μέρους συναδέλφων παίζουν ένα συμφιλιωτικό ρόλο σε συγκρούσεις ανωτέρων-υφισταμένων.

Στο μοντέλο της αρμονίας, όταν εμπλέκονται οι διευθυντές, συνήθως τοποθετούνται σε ρόλο διαμεσολαβητή ως τρίτο μέρος. Ο Elangovan (1995) υπέθεσε ότι η διαμεσολάβηση εξυπηρετεί καλύτερα τη λειτουργία ανάπτυξης των σχέσεων που επιτελούν τα τρίτα μέρη, η οποία είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της αρμονίας. Οι Kozan και Ilter (1994) βρήκαν ότι η διαχείριση συγκρούσεων διευκολύνεται από τη διαμεσολάβηση σε τούρκικους οργανισμούς. Η πολιτική της μη παρέμβασης των διευθυντών σε συγκρούσεις των υφισταμένων συσχετίζεται αρνητικά με συνεργατικές και συμβιβαστικές συμπεριφορές των αντιπάλων. Όμως όταν ο διευθυντής αναλαμβάνει ρόλο διαμεσολαβητή η συνεργασία και ο συμβιβασμός ενισχύονται.

### **7.3.5 Αποτελέσματα**

Στο μοντέλο της αρμονίας τα κριτήρια για τη αποτελεσματικότητα της επίλυσης περιλαμβάνουν ανησυχίες για τη διάσωση της υπόληψης μαζί με κατανομητική δικαιοσύνη. Η διάσωση της υπόληψης περιλαμβάνει την προστασία της υπερηφάνειας, του κύρους και της τιμής κάποιου.

Για αυτό η δικαιοσύνη της διαδικασίας συνεπάγεται περισσότερο την επίδειξη συμβολικού ενδιαφέροντος ή την παρακολούθηση τελετουργικών, παρά τη μέριμνα για την τήρηση των διαδικασιών επίλυσης διαφορών που συναντώνται σε αφαιρετικές κουλτούρες (Cohen, 1991). Για παράδειγμα, δυο κύρια στοιχεία των διαδικασιών που εφαρμόζονται σε αφαιρετικές κουλτούρες, η ουδετερότητα των τρίτων μερών και η ικανότητα των εμπλεκόμενων να ελέγχουν τη διαδικασία, μπορεί να μην είναι πάντα τόσο κρίσιμα σε συνεργατικές χώρες. Ένα βασικό σημείο είναι η εποικοδομητικός ρόλος που μερικές φορές παίζουν οι αντιπρόσωποι, οι οποίοι δεν είναι αυστηρά ουδέτεροι. Το πιο κρίσιμο ενδιαφέρον, όταν εκτιμάται η ελκυστικότητα της διαδικασίας είναι η διατήρηση του κύρους των μερών.

Το μοντέλο της αρμονίας χρησιμοποιεί ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο για να κρίνει την αποτελεσματικότητα της επίλυσης. Ο Cohen (1991), για παράδειγμα, αναφέρθηκε στη «γαιολογική» αίσθηση του χρόνου που επιδεικνύεται από τους Κινέζους και την έμφαση που δίνουν στις μακροπρόθεσμες σχέσεις κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Οι Κινέζοι «εντοπίζουν ξένους

αξιωματούχους που δείχνουν συμπάθεια προς τους σκοπούς τους, καλλιεργούν φιλία μαζί τους και στη συνέχεια επιδιώκουν τους στόχους τους μέσα από μια ποικιλία τεχνασμάτων, σχεδιασμένων να μεταχειρίζονται τα συναισθήματα της φιλίας, της υποχρέωσης, της ενοχής ή της εξάρτησης» (Solomon 1985, Cohen 1991). Ο Moran (1994) επίσης σημειώνει πως οι Ιάπωνες αγωνίζονται για μια «συνάντηση καρδιών» στις διαπραγματεύσεις και όχι μόνο για το αποτέλεσμα.

## **7.4 Το μοντέλο της Αντιπαράθεσης**

Σε αυτό το μοντέλο η διαχείριση των συγκρούσεων, οι οποίες αναγνωρίζονται ανοικτά, κυβερνάται από κανόνες του «ευ αγωνίζεσθαι», αμοιβαίες παραχωρήσεις και συμβιβασμό. Αυτοί οι κανόνες κάνουν δυνατή την επίτευξη της επίλυσης και της συνεργασίας, ενώ επιτρέπουν την αντιπαράθεση των αντιπάλων. Το μοντέλο της αντιπαράθεσης είναι πιθανότερο να συναντηθεί σε αφαιρετικές, νέο-παρτικουλαριστικές κουλτούρες. Τέτοιες κουλτούρες επικρατούν, μεταξύ άλλων, στις αγγλόφωνες χώρες.

### **7.4.1 Πρότερες συνθήκες**

Αυτές οι κουλτούρες, οι οποίες δίνουν έμφαση στο άτομο, επιτρέπουν της επιθετική επιδίωξη των προσωπικών στόχων. Έτσι η σύγκρουση στους οργανισμούς θεωρείται φυσιολογική και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων χειρίζεται ως σωστός και δίκαιος (Hofstede, 1984). Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί θεωρούν επιθυμητό κάποιο επίπεδο σύγκρουσης, αφού οδηγεί στην αμφισβήτηση του status quo και διεγείρει την αλλαγή και την καινοτομία. Η ύπαρξη συγκρούσεων σε πολύ μικρό βαθμό θεωρείται ότι οδηγεί στην αποτελεσματικότητα (Robbins, 1974). Αυτή η πιο θετική θεώρηση της σύγκρουσης συμπληρώνεται από οργανωσιακούς κανόνες που προβάλλουν τις διαδικασίες επίλυσης διαφορών και τη δίκαιη μεταχείριση των θέσεων των αντίπαλων πλευρών.

### **7.4.2 Σκέψεις και συναισθήματα**

Σύμφωνα με τον Glen(1981), η σκέψη σε νέο-παρτικουλαριστικές κουλτούρες είναι παράγωγο πρακτικού συλλογισμού και επικεντρώνεται γύρω από εμπειρικά, παρατηρήσιμα δεδομένα που αφορούν συγκεκριμένα ζητήματα. Αυτές οι κουλτούρες έχουν μια προφανή ευκολία στο να εστιάζονται στο κεντρικό θέμα της σύγκρουσης με το να το απομονώνουν από το σύνολο της σχέσης. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του μειώνει το μέγεθος του ζητήματος και κάνει το συμβιβασμό ευκολότερο βραχυπρόθεσμα. Μεγάλα και πολύπλοκα ζητήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω μιας αναλυτικής προσέγγισης που τα διαιρεί σε υποζητήματα, τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν διαδοχικά (Cohen, 1991).

Το μοντέλο της αντιπαράθεσης επιτρέπει την ανάδειξη αρνητικών συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης. Για παράδειγμα οι Scherer,

Wallbott, Matsumoto και Kudoh (1998) βρήκαν ότι οι Αμερικανοί και οι Ευρωπαίοι ανέφεραν περισσότερες φωνητικές αντιδράσεις ως συνοδευτικές του θυμού και του φόβου, από ότι ανέφεραν οι Ιάπωνες. Ο Matsumoto (1989) αναφέρει ότι τα μέλη ατομικιστικών κουλτούρων αντιλήφθηκαν ως πιο έντονα συναισθήματα όπως ο θυμός, φόβος και λύπη παρατηρώντας μια σειρά από εικόνες που τους επιδείχθηκαν. Ο Matsumoto επιχειρηματολογεί ότι η αντίληψη των συναισθημάτων σε εικόνες αντανάκλα τη συχνότητα της επίδειξης τέτοιων συναισθημάτων σε μια κουλτούρα. Σε αφαιρετικές κουλτούρες η επίδειξη αρνητικών συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης δεν είναι ανάγκη να περιορίζεται με ρυθμίσεις για να διατηρηθεί η δομή της ομάδας, όπως γίνεται στις συνεργατικές κουλτούρες.

### **7.4.3 Συμπεριφορά**

Η συμπεριφορά κατά τη σύγκρουση τυπικά περιλαμβάνει την αντιπαράθεση και τον συμβιβασμό. Ο Rahim (1986) βρήκε ότι οι Αμερικανοί διευθυντές, για παράδειγμα, προτιμούν μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων στις συγκρούσεις, ακολουθούμενη από το συμβιβασμό. Οι Glen, Witmeyer και Stevenson (1977) περιγράφουν το βορειοαμερικανικό στυλ πειθούς ως βασιζόμενο σε υποκειμενικά στοιχεία, συζευγμένο με αμοιβαίες, μικρές παραχωρήσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Ο Cohen (1991) ονόμασε αυτό το στυλ ως μοντέλο διαπραγμάτευσης «παραχώρησης – σύγκλισης».

Σε σύγκριση με το μοντέλο της αρμονίας, αυτή η συγκρουσιακή συμπεριφορά είναι πιο δυναμική. Όμως η διάκριση ατόμων σε εντός και εκτός ομάδας, που χαρακτηρίζει το μοντέλο της αρμονίας, δεν είναι τόσο έντονη σε αυτό το μοντέλο. Επιπλέον ο ορισμός του εκτός ομάδας ατόμου ποικίλει. Οι μικρές διαφορές δεν αποτελούν βάση για διαφοροποίηση ενός ατόμου ως «εκτός ομάδας». Έτσι στις ενδοομαδικές και ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις, οι διαπραγματεύσεις μπορεί να χρησιμοποιήσουν το ίδιο στυλ παραχώρησης-σύγκλισης, όπως σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων.

### **7.4.4 Τρίτα μέρη**

Στο μοντέλο της αντιπαράθεσης οι διαμεσολαβητές δεν παίζουν τον κρίσιμο ρόλο που έχουν στο μοντέλο της αρμονίας. Οι συνάδελφοι αναμειγνύονται λιγότερο σε συγκρούσεις άλλων συναδέλφων, σε ατομικιστικές κουλτούρες. Η παρέμβασή ατόμων πέρα από τους διευθυντές, όταν υπάρχει, είναι περισσότερο θεσμοθετημένη, όπως στην περίπτωση εξωτερικών συμβούλων και επιθεωρητών εργασίας.

Παρόλα αυτά οι διευθυντές είναι πιθανότερο να παίξουν ένα ρόλο τρίτου μέρους. Το στυλ τους μπορεί αρχικά να είναι αυτό της διευκόλυνσης, αφού σε μια ατομικιστική κουλτούρα οι αντίπαλοι είναι πιθανό να είναι πιο ενεργοί στην υπεράσπιση των συμφερόντων τους και το συμβιβασμό. Οι Lewicki και Sheppard (1985) συμβουλεύουν τους διευθυντές να βασίζονται περισσότερο στη διευκόλυνση παρά σε έναν αυταρχικό ρόλο σε συγκρούσεις υφισταμένων. Όμως ο Elangovan (1975) υπέθεσε ότι οι οργανισμοί σε ατομικιστικές κουλτούρες δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε μια λειτουργική και

αποτελεσματική επίλυση από ότι στην ικανοποίηση των αντίπαλων μερών ή τη διατήρηση των σχέσεών τους. Για το λόγο αυτό οι διευθυντές οδηγούνται στο να παίζουν έναν πιο αυταρχικό ρόλο όταν η επίλυση γίνεται κρίσιμη για την απόδοση.

#### **7.4.5 Αποτελέσματα**

Στο μοντέλο της αντιπαράθεσης η δικαιοσύνη της διαδικασίας χρησιμοποιείται ως ένα σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση της επίλυσης της σύγκρουσης μαζί με τη δικαιοσύνη του αποτελέσματος. Έτσι η ουδετερότητα των τρίτων μερών είναι ένας αναγκαίος όρος για την αποτελεσματικότητά τους (Lawrence & Lorsch, 1967). Τα αντίπαλα μέρη επίσης αξιολογούν την επίλυση της σύγκρουσης με βάση την ικανότητα που έχουν να ελέγχουν τη διαδικασία.

Η επίλυση των συγκρούσεων κρίνεται επίσης βάσει των βραχυπρόθεσμων συνεπειών, παρά βάσει της μακροπρόθεσμης σχέσης των μερών. Σε αντίθεση με τους Κινέζους, τους Ιάπωνες ή τους Ινδούς, ο Cohen(1991) υποστηρίζει ότι οι Αμερικανοί δείχνουν μια τάση για διαπραγματεύσεις για να κλείσουν μια συμφωνία, οδηγούμενοι από το αξίωμα «κάποια λύση είναι καλύτερη από καμία λύση». Σε μια σύγκριση Αμερικανών και Μαλαίσιων οι Schuster και Copeland (1996) περιέγραψαν για τους πρώτους ότι προσπαθούν να φτάσουν γρήγορα στα κύρια εμπόδια και να τα υπερβούν με γρήγορο τρόπο, ενώ γίνονται ανυπόμονοι και εκνευρίζονται αν οι δυσκολίες δεν επιλύονται.

### **7.5 Το ρυθμιστικό μοντέλο**

Σε αυτό το μοντέλο η επίλυση των συγκρούσεων υποβοηθάται σε μεγάλο βαθμό από την παρουσία καθολικών αρχών και κανόνων. Με αυτό τον τρόπο οι γραφειοκρατικές ρυθμίσεις είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του ρυθμιστικού μοντέλου. Οι αφαιρετικές συν-υποκειμενικές κουλτούρες ή κουλτούρες με υψηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας και ατομικισμού είναι πιο πιθανές να συμμορφωθούν με αυτό το μοντέλο. Σύμφωνα με τον Glen(1981), οι ανατολικοευρωπαϊκές χώρες και οι χώρες της ιβηρικής χερσονήσου μπορούν να χρησιμεύσουν ως παραδείγματα καθολικού συν-υποκειμενισμού. Ο Glen σημειώνει επίσης ότι πολλές χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης αναζητούν ένα συμβιβασμό μεταξύ των γενικοτήτων της ολιστικής προσέγγισης και του νέο-παρτικουλαρισμού των αγγλόφωνων χωρών.

#### **7.5.1 Πρότερες συνθήκες**

Το ρυθμιστικό μοντέλο βασίζεται στην οργανωσιακή δομή για να περιορίσει τον ανταγωνισμό και τη σύγκρουση. Ο Blau(1965) ήταν ένας από τους πρώτους λόγιους που επέστησαν την προσοχή στη λειτουργία της μείωσης των συγκρούσεων που έχουν οι κανόνες. Σύμφωνα με τον Hofstede(1984), ο περιορισμός της σύγκρουσης και του ανταγωνισμού είναι κρίσιμος σε κουλτούρες που αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επειδή όταν δεν ελέγχονται,

είναι πιθανό να οδηγήσουν σε άγχος, το οποίο μπορεί να απελευθερωθεί με επιθετική συμπεριφορά.

Στη Γαλλία για παράδειγμα, οι απρόσωποι γραφειοκρατικοί κανόνες βοηθούν στη μείωση των εντάσεων που δημιουργούνται από τη χρήση δύναμης. Η άμεση αντιπαράθεση και η προσωπική χρήση της εξουσίας ελαχιστοποιούνται μέσω της ευρείας χρήσης κανόνων ή της παραπομπής των διενέξεων σε φορείς που είναι απομακρυσμένοι και δεν έχουν προσωπική επαφή με τους αντιμαχόμενους (Crozier, 1964). Ο Leeds(1994) επισημαίνει την πολύ επίσημη φύση της συμπεριφοράς των Γάλλων στις εργασιακές σχέσεις.

Στη Γερμανία ο Hofstede(1984) σημειώνει ότι δίνεται λιγότερη έμφαση στην ιεραρχία, ενώ η γραφειοκρατία στη ροή της εργασίας βοηθά στην επίλυση προβλημάτων και τη μείωση των εντάσεων.

Τα γραφειοκρατικά μέσα είναι αποτελεσματικά λόγω της μεγάλης επιρροής της ολιστικής, συν-υποκειμενικής σκέψης. Η συν-υποκειμενικότητα αναφέρεται στη δημιουργία καθολικών εννοιών που συμμερίζονται τα άτομα, μέσω της αφαίρεσης από συγκεκριμένες εμπειρίες. Η μεγαλύτερη κωδικοποίηση της συμπεριφοράς μέσα από γραπτούς κανόνες και πολιτικές, η οποία συναντάται σε γραφειοκρατίες είναι πιο φυσιολογική στο πλαίσιο της συν-υποκειμενικότητας.

Ενώ όμως η γραφειοκρατία έχει σκοπό να μειώσει τη σύγκρουση, τα διάφορα γραφειοκρατικά παιχνίδια μπορούν να δημιουργήσουν μια επιπρόσθετη πηγή σύγκρουσης. Τέτοια ανεπιθύμητα αποτελέσματα απεικονίζονται στην περιγραφή του Crozier (1964) της Γαλλικής γραφειοκρατίας, όπου οι επικεφαλής των τμημάτων ελίσσοντουσαν για να δημιουργήσουν κανόνες για να περιορίσουν τα άλλα μέρη, ενώ προσπαθούσαν να ελαχιστοποιήσουν τους κανόνες που περιόριζαν τη δική τους συμπεριφορά.

### **7.5.2 Σκέψεις και συναισθήματα**

Στο ρυθμιστικό μοντέλο οι ιδιαιτερότητες μιας κατάστασης, όπως οι περιέργες πλευρές μιας σύγκρουσης ή η ειδική σχέση των μερών, έχουν δευτερεύουσα σημασία σε σχέση με τις γενικές αρχές και τους κωδικοποιημένους κανόνες. Γίνεται μια προσπάθεια να οριστεί η σύγκρουση μεταφράζοντας την στη σχετική γλώσσα και τις έννοιες των προαναφερθέντων κανόνων. Αυτή η διαδικασία βγάζει τις προσωπικές πλευρές της σύγκρουσης έξω από τον ορισμό της.

Η έμφαση στις καθολικότητες προήλθε μέσα από κοινές έννοιες και ιδεολογία (Glen, 1981) και αντανάκλα την κανονιστική συλλογιστική. Αυτό που έχει σημασία δεν είναι οι πρακτικές συνέπειες της επίλυσης, αλλά η ορθότητα όσο αφορά τις αρχές που εφαρμόζονται. Αυτό μπορεί να μεγεθύνει το ζήτημα θέτοντας περισσότερες γενικές αρχές, σε σύγκριση με τον ορισμό της σύγκρουσης στο μοντέλο της αντιπαράθεσης.

Το ρυθμιστικό μοντέλο είναι πιο συνηθισμένο σε περιβάλλοντα όπου τα συναισθήματα που σχετίζονται με τη σύγκρουση προβάλλονται συχνότερα. Ο Hofstede(1984) σημειώνει ότι σε ατομικιστικές κουλτούρες ο ανταγωνισμός και η σύγκρουση είναι πιθανό να καταλήξουν σε επιθετικότητα και έντονα



συναισθήματα. Όμως, το ρυθμιστικό μοντέλο είναι σκόπιμα σχεδιασμένο να αφήνει τα συναισθήματα έξω από τη διαχείριση των συγκρούσεων. Το τελευταίο έρχεται σε αντίθεση με το μοντέλο της αντιπαράθεσης, στο οποίο τα μέρη αναγνωρίζουν τα συναισθήματα ή με το μοντέλο της αρμονίας, όπου τα μέρη αναμένεται να είναι ευαίσθητα στα συναισθήματα αν και αυτά δεν εκφράζονται ανοικτά.

### **7.5.3 Συμπεριφορά**

Τα μοτίβα των συγκρούσεων στο ρυθμιστικό μοντέλο προβάλλουν είτε την αποφυγή είτε την αυταρχική διοίκηση. Η αποφυγή επικουρείται από την ύπαρξη μεγάλου εύρους κοινών πολιτικών που καθορίζουν τη συμπεριφορά και μειώνουν την ένταση και τον ανταγωνισμό. Τα μέλη, παρόλα αυτά, μπορούν να μεταβούν σε μια πιο αυταρχική συμπεριφορά, όταν οι υπάρχοντες κανόνες και πολιτικές υποστηρίζουν τη θέση τους. Η έμφαση στην ιεραρχία επίσης ενθαρρύνει την αυταρχική συμπεριφορά σε συγκρούσεις προϊσταμένων-υφισταμένων.

Το διαπραγματευτικό στυλ είναι πιο δύσκαμπτο από ότι στα άλλα μοντέλα, επειδή οι παραχωρήσεις μπορεί να θεωρηθούν ως αποκλίσεις από τις αρχές. Ο Glen(1977) περιγράφει το ρωσικό στυλ διαπραγματεύσεων, το οποίο παρατίθεται ως ένα παράδειγμα συν-υποκειμενικής σκέψης, χαρακτηριζόμενο ως αξιωματικό και με προσφυγές σε ιδανικά. Σύμφωνα με τον Pisarev(1993), αυτό το στυλ βασίζεται στην επιθυμία να ελαχιστοποιηθεί το επίπεδο πολιτικών και νομικών αβεβαιοτήτων με τη στήριξη από ενδεδειγμένους, καθολικούς και σχετικά δύσκαμπτους διεθνείς κανόνες.

Η περιγραφή του Duront(1993) του γαλλικού τρόπου διαπραγμάτευσης σε ένα διεθνή οργανισμό ακολουθεί παρόμοιο μοτίβο: Επικέντρωση στις αρχές, διαδικασίες και νομικές πλευρές και υποστήριξη των θέσεων τους με περίτεχνη επιχειρηματολογία. Σύμφωνα με τον Fischer(1980), οι Γάλλοι δεν αντιλαμβάνονται το συμβιβασμό ως σπουδαία αρετή και συνήθως είναι πρόθυμοι να συμβιβαστούν μόνο αν η συλλογιστική τους ήταν λανθασμένη.

### **7.5.4 Τρίτα μέρη**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ατομικιστικές κουλτούρες που αποφεύγουν την αβεβαιότητα, είναι πιθανό να βασίζονται σε γραφειοκρατικά μέσα για να μειώσουν τη συχνότητα των συγκρούσεων. Οι ρόλοι των τρίτων μερών σε αυτές τις κουλτούρες αναμένεται να κινούνται στο ίδιο πλαίσιο: αναφορά στην ιεραρχία ή χρήση επίσημων μηχανισμών προσφυγής.

Για παράδειγμα, ο Crozier (1964) περιγράφει πως οι γαλλικοί οργανισμοί περιορίζουν την προσωπική αντιπαράθεση με το να παραπέμπουν τις διαφορές σε επίσημα σώματα μακριά από τους αντιδίκους, όπου η διαιτησία μπορεί να διεξαχθεί σε μια απρόσωπη βάση. Ο Hofstede (1984) αναφέρει μια μελέτη, η οποία βρήκε ότι οι Γάλλοι μαθητές ανέφεραν ένα πρόβλημα στη ιεραρχία, ενώ οι Βρετανοί μαθητές, αντανάκλωντας το μοντέλο της αντιπαράθεσης, προτιμούσαν την οριζόντια διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με τον Leeds(1994), σωστά ανεπτυγμένες θεσμικές διαδικασίες υπάρχουν σε γαλλικές εταιρείες για τη ρύθμιση των συγκρούσεων.

Η Ισπανία είναι άλλη μια χώρα που μπορεί να συμμορφώνεται περισσότερο με το ρυθμιστικό μοντέλο, παρά με τα άλλα δυο που αναλύθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο, βάσει του, μάλλον υψηλού, επιπέδου αποφυγής της αβεβαιότητας που τη χαρακτηρίζει (Hofstede, 1984). Σύμφωνα με τους Munduate, Ganaza, Alcaide και Peiro (1994), οι πιο σημαντικοί μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται στην Ισπανία για την επίλυση των συλλογικών ή ατομικών εργατικών συγκρούσεων είναι κυρίως δικαστικοί, αντανακλώντας μια γενική έλλειψη εμπιστοσύνης σε τρίτα μέρη.

Στο ρυθμιστικό μοντέλο, η συμπεριφορά του διευθυντή ως τρίτο μέρος είναι πιθανότερο να είναι περισσότερο αυταρχική, παρά διευκολυντική. Όμως, αυτή η αυταρχική συμπεριφορά είναι πιθανό να ασκείται με την εξεύρεση λύσεων που συμμορφώνονται με τους υπάρχοντες κανόνες και πολιτικές. Με δεδομένο το επισημοποιημένο περιβάλλον, η αναδιάρθρωση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τα μέρη να αποφύγουν τις συγκρούσεις.

### **7.5.5 Αποτελέσματα**

Η επίσημη φύση της επίλυσης συγκρούσεων κάνει τη δικαιοσύνη των διαδικασιών ζήτημα υψίστης σημασίας στο ρυθμιστικό μοντέλο. Η διαδικασία επίλυσης διαφορών πρέπει να ακολουθείται πιστά, όχι μόνο από τα επίσημες επιτροπές προσφυγής, αλλά και από τους ανώτερους που εμπλέκονται στην επίλυση. Υπάρχουν λεπτομερείς, γραπτές διαδικασίες που περιγράφουν τη διαδικασία επίλυσης διαφορών σε περίπτωση διένεξης. Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης συγκρούσεων κρίνεται περισσότερο από το αν η επίσημη διαδικασία ακολουθήθηκε σωστά, παρά από τη δικαιοσύνη του αποτελέσματος. Η διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να οριοθετείται από την επίσημη διαδικασία και μπορεί να μην συνυπολογίζει τη συνολική κατάσταση, ειδικά τις πλευρές εκείνες που δεν μπορούν να αναπαρασταθούν στα πλαίσια αρχών ή κανόνων. Οι μακροπρόθεσμες σχέσεις των αντιπάλων δεν αποτελούν κριτήριο για το αποτέλεσμα. Η επίλυση είναι βραχυπρόθεσμη και αντιμετωπίζει μόνο την άμεση κατάσταση (Glen, 1977).

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η σημασία του φαινομένου των οργανωσιακών συγκρούσεων καταδεικνύεται τόσο από το εύρος της βιβλιογραφίας που έχει δημοσιευτεί εδώ και δεκαετίες, όσο και από το χρόνο, τους ανθρώπινους και τους οικονομικούς πόρους που διαθέτουν οι οργανισμοί για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Η επίδραση που έχουν οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι καταλυτική. Οι λειτουργικές συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας σε πολύ υψηλά επίπεδα. Αντίθετα, μια δυσλειτουργική σύγκρουση που κλιμακώνεται μπορεί να πλήξει καίρια την ικανότητα του οργανισμού να εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει. Είναι πραγματικά εκπληκτικό το πως μια σύγκρουση που δεν διαχειρίζεται σωστά και βγαίνει εκτός ελέγχου μπορεί να παραλύσει ακόμα και έναν τεράστιο σε μέγεθος και καλά εδραιωμένο οργανισμό.

Η μελέτη του φαινομένου από τη βιβλιογραφία αναδεικνύει δυο πολύ σημαντικά δεδομένα. Το πρώτο είναι ότι δεν υπάρχει οργανισμός στον οποίο να μην συμβαίνουν συγκρούσεις, έστω και ήπιας μορφής. Το δεύτερο είναι ότι οι συγκρούσεις, οι οποίες στο αρχικό τους στάδιο έχουν την μορφή διαφωνιών, δεν είναι σπάνιες σε ένα οργανισμό, αλλά αντίθετα συμβαίνουν συχνότερα από όσο αντιλαμβάνεται συνήθως η διοίκηση.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα είναι λογικό να συμπεράνει κανείς ότι όλοι οι οργανισμοί επιβάλλεται να ασχοληθούν ενδελεχώς με το φαινόμενο. Μάλιστα, οι οργανισμοί που έχουν μεγαλύτερες προοπτικές να αναπτυχθούν είναι αυτοί που τηρούν μια θετική στάση απέναντι στις συγκρούσεις και εφαρμόζουν τις κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισής τους.

Δεδομένου ότι είναι καλύτερο κανείς να προλαμβάνει παρά να θεραπεύει, καθώς επίσης και της γενικής αντίληψης που υπάρχει στη βιβλιογραφία ότι πολλές συγκρούσεις προξενούνται από σφάλματα και παραλείψεις στο σχεδιασμό της δομής ενός οργανισμού, προκύπτει το συμπέρασμα ότι επιβάλλεται πριν από οτιδήποτε άλλο να ελέγχεται εξονυχιστικά η διάρθρωση ενός οργανισμού και οι δυσλειτουργίες που τυχόν προκαλεί. Είναι βέβαια κατανοητό ότι τεράστιοι οργανισμοί με μεγάλη γεωγραφική διασπορά είναι δύσκολο να αναδιοργανωθούν, είναι όμως βέβαιο ότι εάν υπάρχει μια σημαντική εστία πρόκλησης συγκρούσεων σε κάποια από τις οργανωτικές δομές, οποιαδήποτε άλλη προσπάθεια διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν θα απευθύνεται στο σύμπτωμα και όχι στην αιτία.

Τα παραπάνω αφορούν τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια ενός οργανισμού. Στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, οι διευθυντές, οι οποίοι εκ των πραγμάτων έρχονται αντιμέτωποι με τις συγκρούσεις των υφισταμένων τους, καλούνται πολύ συχνά να παρέμβουν και να δώσουν άμεσα λύση.

Όταν ο διευθυντής αντιληφθεί τη σύγκρουση σε πολύ αρχικό στάδιο, τότε θα προσπαθήσει να την αποτρέψει. Μια μέθοδος που μπορεί να εφαρμόσει είναι αυτή της αποφυγής των διαφωνιών. Η μέθοδος αυτής κάνει χρήση του γεγονότος ότι μια σύγκρουση πρακτικά δεν υφίσταται αν δεν την συνειδητοποιήσουν τα εμπλεκόμενα μέρη. Επιπλέον ακόμα και αν

συνειδητοποιηθεί μια σύγκρουση, η εξέλιξή της εμποδίζεται αν το ένα μέρος δεν αντιλαμβάνεται την αντίδραση του άλλου μέρους. Αυτή η μέθοδος είναι δελεαστική γιατί αρχικά φαίνεται ότι η σύγκρουση αποφεύγεται εύκολα και ανώδυνα. Μπορεί όμως να επιφέρει πολλαπλάσια αρνητικά αποτελέσματα αν η συσσωρευμένη ενέργεια τελικά απελευθερωθεί αργότερα ως μια μεγαλύτερη σύγκρουση.

Η πιο δύσκολα εφαρμόσιμη, αλλά και περισσότερο υποσχόμενη μέθοδος είναι αυτή της μετατροπής των διαφορών σε δημιουργικότητα. Η μέθοδος αυτή απαιτεί μεγάλη επιμονή και οξυδέρκεια από μέρος του διευθυντή, ενώ επιβάλλεται η αφοσίωσή του στη διαρκή προσπάθεια να καθοδηγεί την ενέργεια των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της δημιουργικότητας.

Σε περίπτωση που μια σύγκρουση βγει στην επιφάνεια και λάβει διαστάσεις, τότε το χειρότερο ενδεχόμενο είναι αυτή να καταλήξει με προσφυγή στο δικαστικό αγώνα. Σε αυτό το σημείο η κρίση ξεφεύγει εντελώς από τον έλεγχο του οργανισμού, ενώ υπάρχει κίνδυνος να δημοσιοποιηθούν κατά την ακροαματική διαδικασία γεγονότα και στοιχεία που να πλήξουν ανεπανόρθωτα την εικόνα και την ανταγωνιστικότητά του. Επιπλέον ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος η όλη διαδικασία να επεκταθεί πολύ χρονικά και να στοιχίσει υπερβολικά τόσο οικονομικά, όσο και σε ανθρώπινους πόρους.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων διαχείρισης συγκρούσεων, οι οποίες έχουν στόχο την αποφυγή του δικαστικού αγώνα. Ο όρος που επικράτησε για όλες αυτές τις μεθόδους είναι Εναλλακτική Επίλυση Διενέξεων. Στα πλαίσια των μεθόδων αυτών είναι δυνατό η διαχείριση της σύγκρουσης να ανατεθεί σε εξειδικευμένο προσωπικό εκτός του οργανισμού. Τις περισσότερες φορές η διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει την παρέμβαση τρίτων μερών εντός ή εκτός του οργανισμού, τα οποία δεν είναι απαραίτητα πάντα να έχουν ένα ουδέτερο ρόλο.

Τέλος, όσο αφορά την επίδραση της κουλτούρας στην εκδήλωση και την εξέλιξη μιας σύγκρουσης, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός της διαφοροποίησης που προκύπτει. Κάτι που θεωρείται απόλυτα λογικό και θεμιτό σε μια χώρα, μπορεί να προξενήσει σφοδρές συγκρούσεις σε μια άλλη. Κατά τον ίδιο τρόπο μια μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων η οποία έχει μεγάλη επιτυχία σε μια κουλτούρα μπορεί να είναι αναποτελεσματική ή ακόμα και να έχει αρνητική επίδραση σε μια άλλη. Είναι λοιπόν σημαντικό η διαχείριση συγκρούσεων, κυρίως σε πολυεθνικούς οργανισμούς να εξετάζει κάθε περίπτωση στο συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο που εκτυλίσσεται και να μην προβαίνει σε γενικεύσεις.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allison John R., 1997: Five Ways to Keep Disputes Out of Court. Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution p. 163-187
- Beres, M. E., & Schmidt, S. M. (1982). The conflict carousel: A contingency approach to conflict management. In G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 37-59). Hingham, MA: Kluwer-Nijhoff.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bond, M. H., Leung, K., & Wan, K. (1982). How does cultural collectivism operate? The impact of task and maintenance contributions on reward allocation. *Journal of Crosscultural Psychology*, 13, 186-200.
- Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N. (2002), "Gender role, organizational status, and conflict management styles," *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 78-94.
- Burton, J. (1990). *Conflict: Resolution and prevention*. New York: St. Martin's Press.
- Butler, A. G. (1973), "Project management: a study in organizational conflict," *Academy of Management Journal*, Vol. 16 March, pp. 84-101.
- Clegg, S. (1994). Power relations and the constitution of the resistant subject. In J. M. Jermier, D. Knights, & W. E. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp.274-325). London: Routledge.
- Cohen, R. (1991). *Negotiation across cultures: Communication obstacles in international diplomacy*. Washington, DC: U.S. Institute of Peace Press.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 152-162.
- Conlon, D. E., Carnevale, P. J., & Murnighan, J. K. (1994). Intravention: Third party intervention with clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 387-410.
- Coser, L. (1956). *The function of social conflict*. New York: Free Press.
- Cosier R.A and Schwenk C. R., 1990: Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions. *Academy of Management Executive*, p. 69-74
- Costantino, C. A., & Merchant, C. S. (1996). *Designing conflict management systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Costello, Jr., E. J. (1996). *Controlling conflict: Alternative dispute resolution for business*. Chicago: CCH.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven.
- Deutsch, M. (1991). Subjective features of conflict resolution: Psychological, social and cultural influences. In R. Vayrynen (ed.) *New directions in conflict theory* (pp. 25-56). London: Sage.
- Dibble, R. E. (1997). Alternative dispute resolution of employment conflicts: The search for standards. *Journal of Collective Negotiations*, 26 (1), 73-84.
- Donnellon, A., & Kolb, D. M. (1994). Constructive for whom? The fate of diversity disputes in organizations. *Journal of Social Issues*, 50(1), 139-155.
- Dupont, C. (1993). Switzerland, France, Germany, The Netherlands: The Rhine. In G.

- O.
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression. In P. Ekman (Ed.), *Darwin and facial expression* (pp. 169-222). San Diego, CA: Academic Press.
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial conflict intervention in organizations: Traversing the cultural mosaic. *International Journal of Conflict Management*, 6, 124-146.
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention: A prescriptive model for strategy selection. *Academy of Management Review*, 20, 800-830.
- Elangovan, A. R. (1998). Managerial intervention in organizational disputes: Testing a prescriptive model of strategy selection. *International Journal of Conflict Management*, 9, 301-335.
- Ewing, D. W. (1989). *Justice on the job: Resolving grievances in the nonunion workplace*. Boston: Harvard Business School Press.
- Faure & J. Z. Rubin (Eds.), *Culture and negotiation* (pp. 97-115). London: Sage.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, G. (1980). *International negotiation: A cross-cultural perspective*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Fisher, R. J., & Keashly, L. (1991). The potential complementarity of mediation and consultation within a contingency model of third party intervention. *Journal of Peace Research*, 28 (1), 29-42.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Glen, E. S. (1981). *Man and mankind: Conflict and communication between cultures*. Norwood, NJ: Ablex.
- Glen, E. S., Witmeyer, D., & Stevenson, K. A. (1977). Cultural styles of persuasion. *International Journal of Intercultural Relations*, 1 (3), 52-66.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1996). Employee theft. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 49-64). New York: Wiley.
- Hall J. Williams M. S., 1966: A Comparison of Decision Making Performances in Established and Ad-Hoc Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, p.217.
- Harness, C. C., & Mook, J. R. (1997). ADR: The privatizing of employment dispute resolution. *Employee Relations Today*, 23 (4), 51-66.
- Hatch, M. J. (1997), *Organizational Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related attitudes*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. Hightstown, NJ: McGraw-Hill.
- Imazai, K. and Ohbuchi, K. (2002), "Conflict resolution and procedural fairness in Japanese work organizations," *Japanese Psychological Research*, Vol. 44 No. 2, pp. 107-12.
- Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1997). A multidimensional scaling analysis of managerial third-party intervention strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29 (1), 7-18.
- Jameson Jessica Katz, 1999: Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework. *The International Journal of Conflict Management* vol. 10, No. 3, p. 268-294

- Janis Irving L., 1982: Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. 2<sup>nd</sup> ed.
- Jehn K., 1994: Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, p. 223-238
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jung, S. (2003), "The effects of organizational culture on conflict resolution in marketing," *Journal of American Academy of Business*, Vol. 3 September, pp. 242-46.
- Karambayya, R., & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32, 687-704.
- Karambayya, R., & Brett, J. M. (1994). Managerial third parties: Intervention strategies, process, and consequences. In J. P. Folger & T. S. Jones (Eds.), *New directions in mediation* (pp. 175-192). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organization*, John Wiley & Sons, New York.
- Keashly, L., & Newberry, J. (1995). Preference for and fairness of intervention: Influence of third-party control, third party status and conflict setting. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 277-293.
- Kirchmeyer C. and Cohen A., 1992: Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict. *Group & Organizational Management*, p. 153-170
- Kolb, D. M. (1986). Who are organizational third parties and what do they do? In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 207-278). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kolb, D. M., & Glidden, P. A. (1986, June). Getting to know your conflict options. *Personnel Administrator*, pp. 77-88.
- Kolb, D. M., & Sheppard, B. H. (1985). Do managers mediate, or even arbitrate? *Negotiation Journal*, 1, 379-388.
- Kozan Kamil M., 1997: Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework. *The International Journal of Conflict Management* vol. 8, No. 4, p. 338-360
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. managers. *Human Relations*, 42, 787-789.
- Kozan, M. K., & Ergin, C. (1997, June). *Third party role in conflict management in Turkish organizations: A survey*. Paper presented at the tenth annual conference of the International Association of Conflict Management, Bonn, Germany.
- Kozan, M. K., & Ergin, C. (in Press). Preference for third party help in conflict management in the U.S. and Turkey: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Kozan, M. K., & Ilter, S. S. (1994). Third-party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 453-466.
- Kumar, N., Scheer, L. and Steenkamp, J. (1995), "The effects of perceived

- interdependence on dealer attitudes,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 No. 3, pp. 348-56.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, W. (1967). *Organization and environment*. Homewood, IL:Irwin.
- Lederach, J. P. (1991). Of nets, nails, and problems: The folk language of conflict resolution in a Central American Setting. In K. Avruch, J. A. Scimecca, & P. W. Black (Eds.), *Conflict resolution: Cross cultural perspectives* (pp. 165-186). New York: Greenwood Press.
- Leeds, C. (1994). France. In M. A. Rahim & A. A. Blum (Eds.), *Global perspectives on organizational conflict* (pp. 11-32). Westport, CT: Praeger.
- Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 7-23). Greenwich, CT: JAI.
- Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third-party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. and Lewin, D. (1992), “Models of conflict, negotiation and third party intervention: a review and synthesis,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 No. 3, pp. 209-52.
- Matsumoto, D. (1989). Cultural influences on the perception of emotions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 92-105.
- McCabe, D. M. (1988). *Corporate nonunion complaint procedures and systems*. New York: Praeger.
- McCabe, D. M. (1997). Alternative dispute resolution and employee voice in nonunion employment: An ethical analysis of organizational due process mechanisms—The case of the United States. *Journal of Business Ethics*, 16, 349-356.
- McDermott, E. P. (1995). Survey of 92 key companies: Using ADR to settle employment disputes. *Dispute Resolution Journal*, 50 (1), 8-13.
- Miles Robert H., 1980: Macro Organizational Behaviour, p.123
- Moran, R. T., Allen, J., Wichman, R., Ando, T., & Sasano, M. (1994). Japan. In M. A. Rahim & A. A. Blum (Eds.), *Global perspectives on organizational conflict* (pp. 33-52). Westport, CT: Praeger.
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M., & Peiro, J. (1994). Spain. In M. A. Rahim & A. A. Blum (Eds.), *Global perspective on organizational conflict* (pp. 103-134). Westport, CT: Praeger.
- Murnighan, J. K. (1986). Organizational coalitions: Structural contingencies and the formation process. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 155-173). Greenwich, CT: JAI Press.
- Murphy, L. R. (1995). Occupational stress management: Current status and future directions. C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 2, pp. 1-14). New York: Wiley.
- Pawlak, Z. (1998), “An inquiry into anatomy of conflicts,” *Journal of Information Sciences*, Vol. 109, pp. 65-78.
- Pelz D. C. and Andrews F., 1966: Scientists in Organizations.
- Peterson, R. B. (1994). Organizational governance and the grievance process: In need of a new model for resolving workplace issues. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(1), 9-21.
- Peterson, R. S. and Behfar, K. J. (2003), “The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: a longitudinal study”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 92, pp. 102-12.



- Pisarev, V. (1993). Turkey, Bulgaria, Romania, and the Soviet Union: The Black Sea. In G.O. Faure & J. Z. Rubin (Eds.), *Culture and negotiation* (pp. 116-134). London: Sage.
- Pondy, L. R. (1966), "A systems theory of organizational conflict," *Academy of Management Journal*, Vol. 9 September, pp. 246-53.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Pondy, L. R. (1969), "Varieties of organizational conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 499-505.
- Pondy, L. R. (1987), "Organizational conflict: concepts and models," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 296-320.
- Pondy, L. R. (1992), "Reflections on organizational conflict," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 257-61.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257-261.
- Prein, H. (1984). A contingency approach for conflict intervention. *Group and Organization Studies*, 9, 81-102.
- Prein, H. (1987). Strategies for third party intervention. *Human Relations*, 40, 699-720.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Putnam, L. L. (1994). Beyond third party role: Disputes and managerial intervention. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(1), 23-36.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 125, 79-86.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2nd ed.). New York: Praeger.
- Rahim, M. A., & Blum, A. A. (Eds.) (1994). *Global perspectives on organizational conflict* Westport, CT: Praeger.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E. and Buntzman, G. F. (1992), "Ethics of managing interpersonal conflict in organizations," *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 May, pp. 423-32.
- Redding, S. G., Norman, A., & Schlender, A. (1994). The nature of individual attachment to the organization: A review of East Asian variations. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 647-688). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rico, L. (1964), "Organizational conflict: a framework for reappraisal," *Industrial Management Review*, Fall, pp. 67-80.
- Ritzky, G. M. (1994). Reducing employment-related litigation risks. *Risk Management*, 41 (8), 49-52.
- Robins, S. P. (1974), *Managing Organizational Conflict: a Nontraditional Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robins, S. P. (1983), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviours. A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37, 540-570.
- Rummel, R. J. (1976). *Understanding conflict and war: The conflict helix* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Sander, F. E. A., & Goldberg, S. B. (1994). Fitting the forum to the fuss: A user-friendly guide to selecting an ADR procedure. *Negotiation Journal*, 10

- (1), 49-68.
- Schein D. H., 1965: *Organizational Psychology*. p.80-86
- Scherer, K. R., Wallbott, H. G., Matsumoto, D., & Kudoh, T. (1988). Emotional experience in cultural context: A comparison between Europe, Japan and the United States. In K. R. Scherer (Ed.), *Facets of emotions* (pp. 5-30). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schmidt Warren H. and Tannenbaum Robert, 1960: *Management of Differences*. Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution p. 1-26
- Schuster, C. P., & Copeland, M. J. (1996). *Global business: Planning for sales and negotiations*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks: Sage.
- Shapiro, D. L. (1993). Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re-evaluating what it means to have one's views "considered": Implications for third-party managers. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 51-78). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (1993). Comparing three processes underlying judgments of procedural justice: A field study of mediation and arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1167-1177.
- Shapiro, D. L., & Kolb, D. M. (1994). Reducing the litigious mentality by increasing employees' desire to communicate grievances. In S. B. Sitkin & R. J. Bies (Eds.), *The legalistic organization* (pp. 303-326). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shapiro, D. L., & Rosen, B. (1994). An investigation of managerial interventions in employee disputes. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(1), 53-72.
- Sheppard, B. H. (1983). Managers and inquisitors: Some lessons from the law. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiation in organizations* (pp. 193-213). Beverly Hills, CA: Sage.
- Sheppard, B. H. (1984). Third-party conflict intervention: A procedural framework. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 141-190). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sherif M. & C., 1953: *Groups in Harmony and Tension*, p. 229-295
- Shook, E. V., & Kwan, L. K. (1991). Ho'oponopono: Straightening family relationships in Hawaii. In K. Avruch, J. A. Scimecca, & P. W. Black (Eds.), *Conflict resolution: Cross cultural perspectives* (pp. 217-230). New York: Greenwood Press.
- Singer, L. R. (1990). *Settling disputes*. Boulder, CO: Westview Press.
- Singh, R. B. P., & Sinha, J. B. P. (1992). The darker side of worker-manager relationship in a coal area in India. In J. DeRidder & R. C. Tripathi (Eds.), *Norm violations and intergroup relations* (pp. 90-115). London: Oxford University Press.
- Sinha, J. B. P. (1994). Culture embeddedness and the development role of industrial organizations in India. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 727-764). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Starr, J. (1978). Turkish village disputing behavior. In L. Nader & H. F. Todd, Jr.

- (Eds.), *The disputing process: Law in ten societies* (pp. 122-151). New York: Columbia University Press.
- Thomas, K. W. (1982). Manager and mediator: A comparison of third-party roles based on conflict-management goals. In G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 141-157). Hingham, MA: Kluwer-Nijhoff.
- Thomas, K. W. (1990). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *The handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Liu, S., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Tinsley, C. H. and Brett, J. M. (2001), "Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85 No. 2, pp. 360-81.
- Tjosvold Dean, 1986: Working Together to Get Things Done. p. 111-112
- Tjosvold Dean, Dann Valerie and Wong Choy, 1992: Managing Conflict Between Departments to Serve Customers. *Human Relations* vol. 45, no. 10, p.1049-1050
- Tjosvold, D. (1998), "Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 47 No. 3, pp. 285-342.
- Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wall, J. A., & Blum, M. (1991). Community mediation in the People's Republic of China. *Journal of Conflict Resolution*, 35, 3-20.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Wall, J. A., Sohn, D. W., Cleeton, N., & Jin, D. J. (1995). Community and family mediation in the people's Republic of China. *International Journal of Conflict Management*, 6, 30-47.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultations*.
- Walton, R.E. and Dutton, J.M. (1969), "The management of an interdepartmental conflict", *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 73-84.
- Yarbrough, E., & Wilmot, W. (1995). *Artful mediation: Constructive conflict at work*. Boulder, CO: Cairns.
- Αριστοτέλης Κάντας (2004), Οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία, Μέρος 3,12 έκδοση.