

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης

Με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ II

**IES055 - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

© Copyright 2013, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Π. Ε. Πετράκης.

Η έντυπη, ηλεκτρονική και γενικά κατά οποιοδήποτε τρόπο αναπαραγωγή, δημοσίευση ή χρησιμοποίηση όλου ή μέρους του υλικού έργου αυτού, απαγορεύεται χωρίς την έγγραφη έγκριση του κατόχου των πνευματικών δικαιωμάτων του έργου.

Το παρόν έντυπο αποτελεί το εκπαιδευτικό υλικό του μαθήματος “**Διαπραγματευτική Ικανότητα και Ικανότητα Διαμεσολάβησης στην Επίλυση Συγκρούσεων - Διαχείριση Συγκρούσεων**” που υπάγεται στο Πρόγραμμα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης με τίτλο “**Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος II (Risk Management and Internal Audit II)**”. Αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα του ηλεκτρονικού υλικού που βρίσκεται στην πλατφόρμα και αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η τρίτη διδακτική ενότητα εξοικειώνει τους εκπαιδευόμενους με την έννοια των συγκρούσεων και τις μορφές που μπορεί να πάρουν, και συγχρόνως παρουσιάζει τακτικές και στρατηγικές αποφυγής τους.

Η συγγραφή του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού υλικού πραγματοποιήθηκε από **εξειδικευμένο επιστήμονα/ες**, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, σε συνεργασία με τον **κ. Πετράκη Παναγιώτη**, Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	7
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	8
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΑΙΓΝΙΑ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....	16
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	21
ΣΥΝΟΨΗ	30
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	 32

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης

Με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης

**ΙΕΣ055 - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι συγκρούσεις αποτελούν σύνηθες φαινόμενο στον εργασιακό χώρο και απαιτούν σύνθετες δεξιότητες διαπραγμάτευσης για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους και επίλυσή τους, προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα υγιές εργασιακό κλίμα που ευνοεί την απρόσκοπτη επικοινωνία και την επιτυχή συνεργασία.

Η σύγκρουση (κάποιας μορφής και βαθμού) είναι επόμενη σε οποιαδήποτε σχέση, είτε αυτή αναφέρεται σε εργασιακό ή σε διαπροσωπικό επίπεδο. Η σύγκρουση δεν είναι υποχρεωτικά κάτι αρνητικό και αν διαρκώς αποφεύγεται, τότε όλοι στερούνται χρήσιμες πληροφορίες για τους άλλους. Η σύγκρουση μπορεί να έχει παραγωγικό αποτέλεσμα ή μη παραγωγικό αποτέλεσμα. Αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να αποδεχτούμε την ύπαρξη σύγκρουσης και να ψάξουμε για το πώς μπορεί να οδηγήσει σε παραγωγικό αποτέλεσμα.

Στην πρώτη υποενότητα αρχικά γίνεται μια προσπάθεια ορισμού και διευκρίνησης της έννοιας της σύγκρουσης, ενώ παρουσιάζονται οι πηγές και τα αίτια δημιουργίας της. Ακόμη, μέσα από την παράθεση παραδειγμάτων, καταγράφει τα αποτελέσματα που αυτή μπορεί να έχει τόσο σε προσωπικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο, δίνοντας τη θετική και την αρνητική πλευρά μιας τέτοιας κατάστασης. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι τρόποι και οι στρατηγικές αποφυγής των συγκρούσεων.

Στη δεύτερη υποενότητα αναλύεται ο ρόλος και η σημαντικότητα της χρήσης των παιγνίων για την κατανόηση του φαινομένου. Τονίζεται ο ρόλος της εμπιστοσύνης και της αλληλεπίδρασης, ενώ συγχρόνως παρουσιάζεται το πιο γνωστό παιχνίδι στο χώρο της μελέτης της συμπεριφοράς, «το δίλημμα του φυλακισμένου».

Η τρίτη υποενότητα παρουσιάζει τα διαπραγματευτικά στυλ που αναδύονται για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και αναλύει το πώς εμφανίζεται κι αντιμετωπίζεται η σύγκρουση μέσα στον εργασιακό χώρο.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- ❑ στο εννοιολογικό πλαίσιο της σύγκρουσης,
- ❑ στα επίπεδα σύγκρουσης και
- ❑ στην τυπολογία των συγκρουσιακών καταστάσεων,
- ❑ στις πηγές σύγκρουσης,
- ❑ στο ρόλο ως αιτία σύγκρουσης,
- ❑ στις επιπτώσεις των συγκρούσεων,
- ❑ την αντιμετώπιση των συγκρούσεων σε προσωπικό επίπεδο,
- ❑ τη διαχείριση των διομαδικών συγκρούσεων και
- ❑ το μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων του Rahim.

1.1 Ορίζοντας τη σύγκρουση

Η βιβλιογραφία έχει να παρουσιάσει αρκετούς ορισμούς της σύγκρουσης, ανάλογα με την προοπτική που χρησιμοποιείται κάθε φορά. Ο πιο απλός ορισμός θέλει τη σύγκρουση να εμφανίζεται ως διαφωνία για θέματα ουσιαστικά τόσο σε διαπροσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό και συναισθηματικό επίπεδο.

Ένας ακόμη γενικός ορισμός την ορίζει ως τη μορφή αλληλεπίδρασης που εμφανίζεται κάθε φορά που υπάρχουν ασυμβίβαστες δραστηριότητες¹.

Το λεξικό Webster's New Collegiate Dictionary ορίζει τη σύγκρουση ως «μία ανταγωνιστική κατάσταση ή ενέργεια που προκύπτει από αποκλίνουσες ιδέες».

Τέλος, ένας άλλος ορισμός την προσδιορίζει σαν την αλληλεπίδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που έχουν αντιτιθέμενους στόχους και παρεμβάσεις κατά την επίτευξη των στόχων.

1.2 Επίπεδα σύγκρουσης

Προσδιορίζονται τέσσερα επίπεδα συγκρούσεων:

¹ Η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί ακόμη κι όταν δεν υπάρχουν πραγματικοί ή υποθετικοί ασυμβίβαστοι στόχοι, αλλά να προκαλείται από τον ανταγωνισμό. Η διάκριση αυτή είναι αναγκαία γιατί υποδηλώνει ότι η σύγκρουση μπορεί κάλλιστα να εμφανιστεί σε ανταγωνιστικές, αλλά και σε συνεργατικές συνθήκες, γεγονός που επηρεάζει και τις στρατηγικές επίλυσής της.

- **Ενδοπροσωπική ή ενδοψυχική σύγκρουση:** Η σύγκρουση εδώ συμβαίνει μέσα στο ίδιο το άτομο εξαιτίας διαφόρων επιθυμιών, σκέψεων ή παρορμήσεων. Λ.χ. είμαστε θυμωμένοι με το αφεντικό μας, γιατί δεν μας έδωσε την άδεια που δικαιούμαστε, αλλά φοβόμαστε να το πούμε.
- **Διαπροσωπική σύγκρουση:** Οι συγκρούσεις δηλαδή μεταξύ ατόμων, οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι αποτέλεσμα ατομικών διαφορών ή των εκάστοτε ρόλων που καλείται ο καθένας να παίξει στην κοινωνική κι επαγγελματική του ζωή. Τα συναισθήματα ασκούν σημαντική επιρροή, ενώ υπάρχει μια ανάγκη για προστασία του αυτοσεβασμού και της αυτο-αντίληψης.
- **Ενδοομαδική σύγκρουση:** Η σύγκρουση που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη μίας ομάδας και που επηρεάζει την ικανότητα της ομάδας να επιτύχει τους στόχους της.
- **Σύγκρουση μεταξύ ομάδων:** Εδώ η σύγκρουση είναι αρκετά πιο περίπλοκη και δύσκολη στην επίλυσή της, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των εμπλεκόμενων μερών και των πιθανών αλληλεπιδράσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους. Οι συγκρούσεις εδώ είναι αναπόφευκτες επειδή οι πόροι είναι περιορισμένοι και υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τρόποι διοίκησης. Μοιάζει με τον «πόλεμο» ανάμεσα σε συμμορίες νέων, γίνεται μια προσπάθεια υπονόμησης των άλλων, απόκτησης της εξουσίας και βελτίωσης της εικόνας.

1.3 Τυπολογία - Είδη συγκρούσεων

Η διάκριση των συγκρούσεων γίνεται με βάση την αντικειμενική κατάσταση των πραγμάτων και την κατάσταση, όπως την αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες σε αυτή. Διακρίνουμε λοιπόν τα εξής είδη:

- **Αληθινή σύγκρουση:** Προκύπτει από καταστάσεις που γίνονται αντιληπτές με ακρίβεια και που συνήθως δεν επιλύονται με φιλικό τρόπο, εκτός κι αν υπάρχει επαρκής διάθεση συνεργασίας για συμφωνία σε μία από κοινού αποδεκτή λύση. Για παράδειγμα, δύο φοιτητές που συγκατοικούν στο ίδιο δωμάτιο της εστίας και ο ένας θέλει να διαβάσει για τις εξετάσεις στη σχολή, ενώ ο άλλος για τις εξετάσεις του στο ωδείο και πρέπει να ασκηθεί στο μουσικό όργανο που έχει επιλέξει.
- **Εξαρτημένη σύγκρουση:** Το είδος αυτό εμφανίζεται, όταν οι συγκρουόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι οι συνθήκες μπορούν εύκολα να αναδομηθούν και όταν τα μέρη της σύγκρουσης βλέπουν τα πράγματα με στενό και άκαμπτο τρόπο, εξαιτίας πιθανώς και της συναισθηματικής τους φόρτισης.

- **Μετατοπισμένη σύγκρουση:** Εδώ τα άτομα επιχειρηματολογούν για λάθος θέμα, υπάρχει δηλαδή βαθύτερη αιτία που εκδηλώνεται με μία άλλη πιο εμφανή. Π.χ. ένα ζευγάρι τσακώνεται με αφορμή την αγορά ή όχι ενός αυτοκινήτου, ενώ στην ουσία υποβόσκει μία τελμάτωση στη σχέση τους.
- **Λανθάνουσα σύγκρουση:** Εδώ υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις να εμφανιστεί η σύγκρουση, η οποία όμως δεν εμφανίζεται, γιατί το άτομο δεν την βιώνει ενσυνείδητα, την απωθεί ή την καταστέλλει. Αυτό το είδος συναντάται, κυρίως, στην ερμηνεία ψυχολογικών διαταραχών. Π.χ. το άτομο το οποίο καταπιέζεται χρόνια από την μητέρα του, αλλά δεν συγκρούεται ποτέ μαζί της, αντιθέτως της κάνει όλα τα χατίρια παρόλο που αυτό του δημιουργεί συνειδητά προβλήματα σε άλλους τομείς της ζωής του.
- **Λανθασμένη σύγκρουση:** Συνήθως βασίζονται σε λανθασμένη αντίληψη της όλης κατάστασης και εμφανίζονται περισσότερο σε συνθήκες έλλειψης εμπιστοσύνης, παρά σε ατμόσφαιρα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Οι παραπάνω μορφές σύγκρουσης δεν αποκλείει η μια την εμφάνιση της άλλης σε καταστάσεις διαπραγματεύσης.

1.4 Αίτια της σύγκρουσης

Πολλές μπορεί να είναι οι αιτίες που οδηγούν άτομα ή ομάδες στην επιλογή της σύγκρουσης ως τρόπο αντίδρασης και συμπεριφοράς. Κύριες αιτίες σύγκρουσης αποτελούν:

- οι διαφορετικές απόψεις και θέσεις,
- τα προσωπικά προβλήματα,
- τα ασαφή όρια ευθύνης,
- οι παρανοήσεις,
- η κακή επικοινωνία,
- η έλλειψη πόρων,
- η μη συμμόρφωση με τακτικές,
- τα ασαφή όρια εξουσίας,
- οι διαφορετικοί στόχοι,
- οι διαφορετικές αξίες,
- η αδυναμία συνεργασίας,
- οι διαφορετικές επιλογές,
- η ασάφεια αρμοδιοτήτων,

- η αβεβαιότητα,
- η αλληλεξάρτηση καθηκόντων,
- οι διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης,
- οι πολιτιστικές διαφορές,
- τα διαφορετικά πρότυπα απόδοσης και
- οι διαφορετικές προτεραιότητες.

Οι κύριες πηγές σύγκρουσης είναι:

- παραμόρφωση της αντίληψης,
- διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες,
- απειλές στο κύρος,
- περιορισμένοι πόροι,
- αλληλοεξάρτηση εργασιών,
- έλλειψη διαύγειας στους στόχους,
- έλλειψη εμπιστοσύνης,
- δομικές διαφορές (σε προσεγγίσεις, σε προσωπικότητες, σε οργανωσιακές διαδικασίες και δομές),
- προηγούμενες συγκρούσεις που δεν έχουν αντιμετωπιστεί ή εξαλειφθεί και
- οργανωσιακές αλλαγές.

1.5 Ο ρόλος ως πηγή σύγκρουσης

Βασική πηγή συγκρούσεων σε κοινωνικό κι επαγγελματικό επίπεδο αποτελεί ο ρόλος που κατέχει ο καθένας και τα πλαίσια στα οποία αυτός αναπτύσσεται.

Ως **ρόλος** ορίζονται οι αναμενόμενες συμπεριφορές που σχετίζονται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες κοινωνικές κι εργασιακές υποχρεώσεις και περιγράφει πώς το άτομο αντιλαμβάνεται τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του που απορρέουν από τη θέση.

Σύγκρουση ρόλων μπορεί να εμφανιστεί, όταν το άτομο αδυνατεί να αντεπεξέλθει στις προσδοκίες και στις υποχρεώσεις ενός ή περισσοτέρων ρόλων. Διακρίνονται τέσσερα είδη αιτίας σύγκρουσης ρόλων:

- **Ασάφεια ρόλων.**
- **Ασυμβατότητα ρόλων:** Όταν το άτομο αντιμετωπίζει μία κατάσταση στην οποία διαφορετικές προσδοκίες, αλλά και ρόλοι δημιουργούν μία ασυνέπεια. Για παράδειγμα, όταν ο διευθυντής ενός σχολείου πρέπει να τιμωρήσει έναν μαθητή, που όμως τυχαίνει να είναι και γιος του.

- **Πληθώρα ρόλων:** Όταν το άτομο καλείται να ανταποκριθεί σε πολλούς ρόλους διαφορετικούς μεταξύ τους.
- **Ελάχιστα απαιτητικοί ρόλοι:** Εδώ το άτομο αισθάνεται ότι δεν προσφέρει ή δεν αξιοποιείται.

1.6 Αποτελέσματα των συγκρούσεων

Παρόλο που οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται από τους περισσότερους ως καταστάσεις με αρνητικά και ενίοτε καταστροφικά αποτελέσματα, η μέχρι τώρα εμπειρία αποδεικνύει ότι μπορούν να έχουν και θετικά αποτελέσματα.

Σημείωση 1. Διαπραγμάτευση και Σύγκρουση

Έχετε πολλούς λόγους για τους οποίους θα πρέπει να προσπαθήσετε να διαπραγματευτείτε και να επιλύσετε μια διαφορά σας ή μια σύγκρουση με κάποιον. Αρχικά, θα σας δώσει το αίσθημα ότι έχετε πετύχει κάτι σημαντικό και θα σας κάνει να νιώθετε πιο θετικά. Θα νιώσετε πιο άνετα, πιο χαλαρωμένοι, πιο υγιείς και θα έχετε ένα πιο καλό ύπνο.

Επιπρόσθετα αυτό θα σας βοηθήσει να κτίζετε πιο δυνατές σχέσεις και γενικά θα νιώθετε περισσότερο ευτυχισμένοι.

Οι θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι οι εξής:

- ενισχύουν την προσωπική εξέλιξη,
- οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές,
- ενθαρρύνουν την ψυχολογική εξέλιξη,
- ενισχύουν την επικοινωνία,
- αυξάνουν πολλές φορές την παραγωγικότητα,
- αυξάνουν τη συμμετοχή,
- οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις,
- ανυψώνουν το ηθικό,
- ενισχύουν την δημιουργικότητα,
- προωθούν την επίγνωση του εαυτού μας,
- δυναμώνουν τις σχέσεις και
- γίνονται σαφείς οι αιτίες ενός προβλήματος, άρα διευκολύνεται και η επίλυσή του.

Όσον αφορά τις αρνητικές επιπτώσεις αυτές συνοψίζονται ως εξής:

- απορροφούν πόρους και ενέργεια,

- μειώνουν την επικοινωνία,
- συντελούν στην πόλωση των ομάδων,
- δημιουργούν καχυποψία ανάμεσα στα συμμετέχοντα μέρη,
- ενισχύουν τις διαφορές,
- οδηγούν στην κλιμάκωση,
- ενισχύουν τις άκαμπτες θέσεις και δεσμεύσεις της κάθε πλευράς,
- επηρεάζουν την συναισθηματικότητα των μελών, εφόσον αυτά επιφορτίζονται με άγχος, εκνευρισμό, θυμό, απογοήτευση,
- εμποδίζουν την συνεργασία,
- μειώνουν το ηθικό και συμβάλλουν στην δημιουργία επαγγελματικής δυσαρέσκειας,
- οδηγούν σε βιαστικές και προκατειλημμένες αποφάσεις,
- μειώνουν την παραγωγικότητα και
- λειτουργούν ως τροχοπέδη στις όποιες προσπάθειες αλλαγής.

Οι συγκρούσεις χαρακτηρίζουν όλους τους οργανισμούς και τις ομάδες και μπορούν να τις ωφελήσουν, όσο και να τις ζημιώσουν. Ο πίνακας 1 αποτελεί μία σύνοψη των κυριότερων θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων της σύγκρουσης μέσα στο εργασιακό πλαίσιο ανάλογα με τη μορφή της.

Πίνακας 1. Θετικά και αρνητικά αποτελέσματα διομαδικών συγκρούσεων

Χαρακτηριστικά της σύγκρουσης	Θετικά αποτελέσματα	Αρνητικά αποτελέσματα
Ανταγωνισμός	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργεί λόγους για αυξημένη απόδοση. • Συμβάλλει στη δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου και ισορροπιών. • Νέες και περισσότερες ιδέες 	<ul style="list-style-type: none"> • Μειωμένη απόδοση • Λίγη ή καθόλου συνεργασία • Αντιπαραγωγικές διαδικασίες
Απόκρυψη ή παραμόρφωση της πληροφορίας		<ul style="list-style-type: none"> • Μειώνει την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων
Προσφυγή στους	<ul style="list-style-type: none"> • Ο μάνατζερ καθίσταται 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο μάνατζερ είναι δυνατό

ανωτέρους	περισσότερο ενήμερος σχετικά με τις λειτουργίες και τους υφισταμένους του <ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα άμεσης επέμβασής του 	να υπερφορτωθεί με αναφορές. <ul style="list-style-type: none"> • Είναι επίσης δυνατό να οδηγηθεί στην έκδοση αποφάσεων χωρίς πλήρη γνώση των θεμάτων.
Τυπικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατό να αυξήσει τη σταθερότητα του συστήματος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μειώνει το βαθμό προσαρμοστικότητας και θετικής απόκρισης στις επιχειρούμενες αλλαγές.
Μείωση του βαθμού αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανόν η ομάδα να επικεντρωθεί στο έργο της και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς την έμμεση συνεργασία της άλλης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρεμποδίζει το συντονισμό και την εκτέλεση διαφόρων καθηκόντων.
Μικρή εμπιστοσύνη, εχθρότητα, υποψία	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξημένη συνεκτικότητα εντός κάθε ομάδας που συμμετέχει στη σύγκρουση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανησυχία • Φόβος • Αυξημένος δείκτης αποχώρησης εργαζομένων.

1.7 Αντιμετώπιση συγκρούσεων σε προσωπικό επίπεδο

Στην περίπτωση που υπάρχει μια σύγκρουση με κάποιο άτομο είναι πολύ εύκολο να παραμείνει ο θυμός και η ένταση μεταξύ των δύο. Είναι σημαντικό, ιδιαίτερα εάν πρόκειται για άτομα που βλέπονται μεταξύ τους συχνά, το πρόβλημα να ξεκαθαρίζεται και να επιλύεται. Διαφορετικά, μπορεί να εγκατασταθεί μια πολύ δυσάρεστη κατάσταση.

Στις περιπτώσεις αυτές, εάν μιλήσετε στο άτομο με το οποίο έχετε το πρόβλημα για τη διαφορά σας, είναι πιθανόν είτε αυτό να είναι βοηθητικό, είτε όχι. Εάν πρόκειται να προσπαθήσετε να προσεγγίσετε το άτομο αυτό, σιγουρευτείτε ότι θα το κάνετε με ένα τρόπο που θα βοηθήσει.

Σε περίπτωση που φοβάστε ότι το άτομο αυτό μπορεί να γίνει βίαιο ή να είναι προσβλητικό, δοκιμάστε να μην το προσεγγίσετε απ' ευθείας. Μπορείτε αρχικά να του

μιλήσετε από το τηλέφωνο για να δείτε εάν είναι πρόθυμο να βρει μαζί σας μια λύση στο πρόβλημα μεταξύ σας.

Μπορείτε να πείτε στο άτομο αυτό πώς νιώθετε λόγω της δικής του γνώμης, αλλά αποφύγετε να του πείτε πως νιώθει εκείνο. Υπάρχει πιθανότητα να συμφωνήσετε ή να διαφωνήσετε.

Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι χρήσιμο να έχετε κάποιο τρίτο άτομο που θα βοηθήσει στην επίλυση της διαμάχης. Το τρίτο άτομο θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν γέφυρα μεταξύ σας και να βοηθήσει να καταλάβει το κάθε μέρος τις απόψεις του άλλου.

Σημείωση 2. Πώς να αντιμετωπίζετε τις διαφωνίες

- Αντιμετωπίστε τις διαφωνίες σας όσο είναι ακόμη νωρίς.
- Μάθετε να μην μιλάτε όταν χρειάζεται.
- Μάθετε να συγχωρείτε.
- Μην κάνετε υποδείξεις.
- Ακούτε προσεκτικά.
- Αποδεχτείτε τα συναισθήματα του άλλου.
- Δείξτε κατανόηση.
- Μην κάνετε χρήση της εξουσίας σας.
- Διαπραγματευτείτε μια κοινά αποδεκτή λύση όταν πιέξετε από το χρόνο.
- Βάλτε χρονικά όρια επίλυσης της διαφωνίας.
- Μην αντιμετωπίζετε συγκαταβατικά τον άλλον και μην τον πατρонаρέτε.

1.8 Διευθέτηση σύγκρουσης μεταξύ ομάδων

Ο κατάλληλος χειρισμός και διευθέτηση των συγκρούσεων μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες από την εμφάνισή τους και να ενισχύσει τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να παράγουν. Καθοριστικός παράγοντας στη διευθέτηση ενδοομαδικών ή μεταξύ ομάδων συγκρούσεων αποτελεί ο βαθμός ενδιαφέροντος κάθε ομάδας τόσο για τα δικά της συμφέροντα και στόχους, όσο και για τα αντίστοιχα της άλλης πλευράς.

Μερικοί τρόποι ελέγχου και διευθέτησης συγκρούσεων είναι:

- να πειστούν τα αντίπαλα μέρη να συνεργαστούν,
- η παραχώρηση περισσότερων πόρων στις ομάδες,
- να πειστούν οι συγκρουόμενες ομάδες για την αποδοχή διαμεσολάβησης και διαιτησίας,

- να αποφεύγεται η τοποθέτηση των ομάδων με τρόπο τέτοιο που να δημιουργεί προϋποθέσεις ανταγωνισμού,
- σεβαστείτε τους έμπειρους στην ομάδα. Δώστε στις απόψεις τους περισσότερο βάρος όταν η σύγκρουση αναμιγνύει την εμπειρογνωμοσύνη τους, αλλά μην αποκλείετε τις αντιθετικές απόψεις,
- ζητείστε από αυτούς που διαφωνούν να παραφράσουν ο ένας τα σχόλια του άλλου. Αυτό θα τους βοηθήσει να μάθουν εάν πραγματικά καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλον, και
- ζητήστε από κάθε μέλος να κάνει έναν κατάλογο με το τι θα μπορούσε να κάνει η άλλη πλευρά.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΑΙΓΝΙΑ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- στον ορισμό και το ρόλο των παιγνίων στη διαπραγμάτευση,
- στη θεωρία των παιγνίων,
- στο ρόλο της αλληλεπίδρασης και της ισχύος σε καταστάσεις διαπραγμάτευσης,
- στο ρόλο της εμπιστοσύνης και
- στο «δίλημμα του φυλακισμένου».

2.1 Παιγνία: Σημαντικότητα και χρήση στη διαπραγμάτευση

Οι περισσότερες έρευνες στην περιοχή των συγκρούσεων για την μελέτη και διερεύνηση του φαινομένου χρησιμοποίησαν τα πειραματικά παίγνια².

Το παίγνιο ορίζεται σαν συνθήκη στην οποία οι δραστηριότητες των μερών είναι συνδεδεμένες κατά τέτοιον τρόπο μεταξύ τους, ώστε οι συνέπειές τους να έχουν επιπτώσεις σε όλα τα μέρη και συγχρόνως η έκβαση των αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων δεν είναι γνωστή.

² Σε γενικές γραμμές, όλα τα παίγνια χρησιμοποιούν την ίδια διαδικασία: δύο άτομα αλληλεπιδρούν σε μία συνθήκη και η έκβαση της αλληλεπίδρασής τους για τον καθένα εξαρτάται από τις κοινές ενέργειες και των δύο, δημιουργώντας έτσι συνθήκες αλληλεξάρτησης.

Παράδειγμα 1. Κανόνας

Δύο οδηγοί φτάνουν ταυτόχρονα σε μία διασταύρωση. Ό,τι αποφασίσει να κάνει ο ένας θα έχει συνέπειες και στους δύο. Αν δεν σταματήσει κανείς θα τρακάρουν. Αν σταματήσουν και οι δύο, κανείς δεν θα περάσει τη διασταύρωση. Οι σηματοδότες που υπάρχουν είναι στην ουσία ο κανόνας που τους βοηθάει να συντονίσουν τις ενέργειες τους, ώστε να περάσουν και οι δύο με ασφάλεια.

Πολλοί αντιμετωπίζουν τα παίγνια ως αγώνες όπου ο καθένας επιδιώκει το δικό του όφελος εις βάρος του άλλου. Ωστόσο, πολλές φορές σε καταστάσεις σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης, τα συμφέροντα συμπίπτουν με τρόπο που ο καθένας θα μπορούσε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν σχετικά με αυτό αναφέρονται:

- στην υπονόμηση των μακροχρόνιων οφελών από την επιδίωξη των βραχυπρόθεσμων, και
- στον κίνδυνο που μπορεί να κρύβουν τα μακροχρόνια οφέλη, σε σχέση με το κέρδος, μιας και μειώνονται τα άμεσα οφέλη.

2.2 Θεωρία Παιγνίων (game theory)

Η θεωρία παιγνίων ξεκίνησε σαν κλάδος των μαθηματικών με το σπουδαίο βιβλίο των Τζον Φον Νόιμαν και Όσκαρ Μοργκενστερν: *Theory of games & Economic behavior*, που αναφερόταν πάνω σε παιχνίδια μηδενικού αθροίσματος. Το κύριο αντικείμενό της είναι η ανάλυση των αποφάσεων σε καταστάσεις (παιχνίδια) στρατηγικής αλληλεπίδρασης.

Τα τελευταία 30 χρόνια, η θεωρία παιγνίων έχει βρει ευρύτατη εφαρμογή στα οικονομικά, όπου ολόκληροι κλάδοι στηρίζονται στις μεθόδους της, όπως π.χ. η βιομηχανική οργάνωση, ο σχεδιασμός μηχανισμών με σπουδαιότερο υποκλάδο τον σχεδιασμό δημοπρασιών κ.α. Επιπρόσθετα, χρησιμοποιείται ευρέως και σε άλλες επιστήμες, όπως εξελικτική βιολογία, ψυχολογία, κοινωνιολογία κλπ.

Στους περαιτέρω θεμελιωτές ανήκει ο Τζον Φορμπος Νας, ο οποίος γενίκευσε το πρόβλημα σε παιχνίδια μη μηδενικού αθροίσματος και πρόσφερε σαν λύση την *ισορροπία Νας* (Nash equilibrium), καθώς εισήγαγε τη λύση στο διαπραγματευτικό πρόβλημα.

2.3 Ο ρόλος της αλληλεπίδρασης και της ισχύος

Η **αλληλεπίδραση** διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη σύγκρουση, μιας και ορισμένες από τις μορφές της, όπως ο ανταγωνισμός, η πρόκληση και κυριαρχία, οδηγούν πιο συχνά σε συγκρουσιακές καταστάσεις από ό,τι η ίση μεταχείριση ή η συνεργασία, επηρεάζοντας το διαπραγματευτικό αποτέλεσμα. Αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται ως αντιδράσεις στους διάφορους ερεθισμούς και περιλαμβάνει την κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των προθέσεων.

Η **ισχύς**, από την άλλη, αναφέρεται στον έλεγχο των πόρων κι επηρεάζεται από τις εναλλακτικές επιλογές των μερών.

Τόσο στη σύγκρουση, όσο και στη διαπραγμάτευση, μπορούν να αναπτυχθούν δύο μορφές ισχύος, επηρεάζοντας τη διαχείριση και κατάληξή της:

- **Σχετική ισχύς:** Το μέρος με τη μικρότερη ισχύ κάνει περισσότερες παραχωρήσεις, ενώ συνήθως αυτό με τη μεγαλύτερη έχει καλύτερο αποτέλεσμα.
- **Απόλυτη ισχύς:** Γίνεται μικρότερη χρήση απειλών και μπορούν να επιτευχθούν περισσότερες συμφωνίες, όταν αυτή είναι χαρακτηριστική και των δύο μερών.

2.4 Ο ρόλος της εμπιστοσύνης

Η εμπιστοσύνη αφορά την πεποίθηση ότι το άλλο μέρος θα συνεργαστεί. Σε συνθήκες διαπραγμάτευσης ευνοεί την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικών με αξίες και προτεραιότητες και διευκολύνει την επίτευξη συμφωνίας. Ευνοεί, επίσης, και τη συνεργασία, μιας και τα άτομα θεωρούν ότι αυτή θα είναι αμοιβαία κι ότι δεν πρόκειται να ξεγελαστούν.

Διακρίνονται τρία είδη εμπιστοσύνης:

- εμπιστοσύνη βασισμένη στην ταύτιση,
- εμπιστοσύνη βασισμένη στη γνώση του άλλου μέρους και
- υπολογιστική εμπιστοσύνη: το άλλο μέρος θα τηρήσει αυτά που λέει για να αποκομίσει θετικά οφέλη ή γιατί φοβάται τις αρνητικές συνέπειες.

Το επίπεδο και ο βαθμός εμπιστοσύνης επηρεάζονται τόσο από το ίδιο το άτομο, όσο κι από τα εμπλεκόμενα μέρη. Πιο συγκεκριμένα, εξαρτάται από:

- τη συνεργασία του άλλου μέρους με το συγκεκριμένο μέρος στο παρελθόν,
- συνεργασία του άλλου μέρους με άλλα, μη εμπλεκόμενα μέρη,
- πεποίθηση ότι το άλλο μέρος είναι μετριοπαθές,
- ενδείξεις από το άλλο μέρος ότι έχει πρόθεση να συνεργαστεί,

- το αν το άλλο μέρος ανήκει στην ίδια ομάδα ή έχει κοινά χαρακτηριστικά με το συγκεκριμένο μέρος, και
- το αν τρίτα μέρη μπορούν να επιβάλλουν ποινές στο άλλο μέρος εάν δεν συνεργαστεί.

Όταν υπάρχει ανάγκη συνεργασίας και δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, η σημαντικότητά της μπορεί να μειωθεί με τον κατακερματισμό κάθε συνεργατικής κίνησης σε πολλές επιμέρους.

2.5 Το δίλημμα του φυλακισμένου

Τα διλήμματα είναι χαρακτηριστικά μίας διαπραγμάτευσης και συμβάλουν στην εμφάνιση ανταγωνιστικής ή συνεργατικής συμπεριφοράς.

Στο «δίλημμα του φυλακισμένου», δύο άνθρωποι συλλαμβάνονται και κρατούνται σε διαφορετικά κελιά χωρίς δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ τους. Ο εισαγγελέας ανακρίνει και τους δύο ξεχωριστά, χωρίς όμως να έχει αρκετά στοιχεία, ώστε να μπορεί να τους καταδικάσει στη μεγαλύτερη ποινή, οπότε τους δίνει τις εξής εναλλακτικές:

- Αν ομολογήσουν και οι δύο θα καταδικαστούν με μικρότερη ποινή, επταετή φυλάκιση.
- Αν δεν ομολογήσει κανείς, θα καταδικαστούν για άλλο αδίκημα, μικρότερης σημαντικότητας με ποινή ενός περίπου έτους.
- Αν κατηγορήσει ο ένας από τους δύο τον συνεργάτη του και ο άλλος δεν κατηγορήσει κανένα, τότε ο πρώτος θα αφεθεί ελεύθερος, ενώ ο άλλος θα εκτίσει ποινή δεκαετούς φυλάκισης.

Σχήμα 1. Το δίλημμα του φυλακισμένου

		Φυλακισμένος 1	
		Ομολογεί	Δεν ομολογεί
Φυλακισμένος 2	Ομολογεί	7 / 7	0 / 10
	Δεν ομολογεί	10 / 0	1 / 1

Κάθε τεταρτημόριο δείχνει το όφελος του κάθε φυλακισμένου στις αντίστοιχες συνθήκες, ενώ οι κόκκινοι αριθμοί υποδεικνύουν ότι το αποτέλεσμα είναι το καλύτερο για το συγκεκριμένο παίκτη, δεδομένης της στρατηγικής του αντιπάλου του.

Ο φυλακισμένος 1 δεν γνωρίζει με βεβαιότητα τι θα κάνει ο φυλακισμένος 2. Γνωρίζει, όμως, πως αν ο 2 ομολογήσει, ο ίδιος θα καταδικαστεί σε επτά χρόνια αν ομολογήσει και σε δέκα αν σιωπήσει. Ενώ, αν ο φυλακισμένος 2 δεν ομολογήσει, ο ίδιος θα αφεθεί ελεύθερος αν ομολογήσει ενώ αν δεν πει τίποτα θα φυλακιστεί για ένα χρόνο με κάποια άλλη κατηγορία. Άρα ανεξαρτήτως τι θα κάνει ο φυλακισμένος 2, τον συμφέρει να ομολογήσει. Το ίδιο συμφέρει και τον φυλακισμένο 2.

Συνήθως στο «δίλημμα του φυλακισμένου» δεν υπάρχει ισορροπία στρατηγικής, η καλύτερη στρατηγική είναι η καλύτερη, ανεξάρτητα από την επιλογή του άλλου παίκτη, γεγονός που ενισχύει το παράδοξο της κατάστασης.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε:

- ❑ στο διαπραγματευτικό στυλ που αναπτύσσεται κατά τη σύγκρουση και
- ❑ στο μοντέλο του Zeuthen,
- ❑ στην ανατομία της φιλονικίας,
- ❑ στις αιτίες σύγκρουσης στην επιχείρηση,
- ❑ στις συγκρούσεις που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση και
- ❑ στον τρόπο διευθέτησής τους.

3.1 Σύγκρουση και διαπραγμάτευση

Υπάρχει μία πληθώρα προσεγγίσεων για τον καθορισμό των τρόπων διαχείρισης μίας σύγκρουσης και καταγραφής των τάσεων των διαπραγματευτών να χρησιμοποιούν αυτές τις προσεγγίσεις.

Οι πλέον γνωστές και ευρέως χρησιμοποιούμενες εκ μέρους των διαπραγματευτών σε συγκρουσιακές καταστάσεις είναι:

- **Ενοποιητική:** Οι διαπραγματευτές που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επίλυση του προβλήματος, αλλά και για την επίτευξη των στόχων της άλλης μεριάς.
- **Υποχωρητική:** Οι διαπραγματευτές που την ακολουθούν δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν θα καταφέρουν αυτά που θέλουν κι ενδιαφέρονται να πραγματοποιήσει τους στόχους της η άλλη πλευρά.
- **Εριστική - Ανταγωνιστική:** Οι πλευρές που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική διατηρούν τις βλέψεις τους και προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά να υποχωρήσει.
- **Αδράνεια- Αποφυγή:** Οι διαπραγματευτές που την επικαλούνται έχουν ελάχιστο ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων τόσο της δικής τους πλευράς, όσο και της άλλης.
- **Συμβιβασμός:** Οι διαπραγματευτές που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική δείχνουν μία μετριοπάθεια επίτευξης αποτελεσμάτων και προθυμίας παροχής βοήθειας και συνεργασίας στην άλλη πλευρά για την επίτευξη των δικών της στόχων.

Πίνακας 2. Είδος σύγκρουσης και επιλογή διαπραγματευτικού στυλ

Είδος σύγκρουσης & επιλογή διαπραγματευτικού στυλ	Καταστάσεις εφαρμογής	Καταστάσεις που δεν μπορεί να εφαρμοστεί
Ενοποιητική	<ul style="list-style-type: none"> • Τα θέματα είναι περίπλοκα • Απαιτείται σύνθεση ιδεών για εξεύρεση των καλύτερων λύσεων • Χρειάζεται η δέσμευση της άλλης πλευράς • Το πρόβλημα είναι αδύνατον να λυθεί από τη μία μόνο πλευρά • Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για την επίλυσή του • Χρειάζονται οι πόροι και των δύο πλευρών για την επίλυση των κοινών προβλημάτων τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα είναι απλό • Απαιτείται άμεση απόφαση • Οι άλλες πλευρές αδιαφορούν για το αποτέλεσμα • Δεν υπάρχουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων από την άλλη πλευρά
Υποχωρητική	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν υπάρχει η εκτίμηση ότι μπορεί να έχετε και άδικο • Το θέμα είναι πιο σημαντικό για την άλλη πλευρά • Είστε πρόθυμοι να θυσιάσετε κάτι με κάποιο αντάλλαγμα από την άλλη πλευρά στο μέλλον • Διαπραγματεύεστε από θέση αδυναμίας • Είναι σημαντική η διατήρηση της σχέσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα είναι σημαντικό για εσάς • Πιστεύετε ότι έχετε δίκιο • Η άλλη πλευρά έχει άδικο

<p>Ανταγωνιστική - Εριστική</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Το πρόβλημα είναι ασήμαντο • Απαιτείται γρήγορη απόφαση • Όταν η διαδικασία εφαρμογής για την επίλυση του θέματος δεν είναι δημοφιλής • Όταν πρέπει να επιβληθείτε στους διεκδικητικούς υφισταμένους σας • Όταν οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ικανότητα να πάρουν αποφάσεις σε τεχνικά θέματα • Το ζήτημα είναι σημαντικό για εσάς 	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα είναι περίπλοκο • Το θέμα δεν είναι σημαντικό για εσάς • Και οι δύο πλευρές είναι εξίσου ισχυρές • Δεν απαιτείται γρήγορη απόφαση • Οι υφιστάμενοι είναι ικανοί σε ικανοποιητικό βαθμό
<p>Αδρανής - Αποφυγή</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Το πρόβλημα είναι ασήμαντο • Χρειάζεται χρόνος για να ηρεμήσουν τα πνεύματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Το θέμα είναι σημαντικό για εσάς • Είναι δική σας ευθύνη να πάρετε απόφαση • Απαιτείται άμεση προσοχή • Οι δύο αντίπαλες πλευρές είναι απρόθυμες να δεχτούν η μία τη λύση της άλλης
<p>Συμβιβαστική</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι στόχοι των δύο πλευρών είναι αμοιβαία εξαρτώμενοι • Οι πλευρές είναι εξίσου ισχυρές 	<ul style="list-style-type: none"> • Η μία πλευρά είναι ισχυρότερη από την άλλη • Το θέμα είναι περίπλοκο

	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν μπορεί να επιτευχθεί η συναίνεση • Απαιτείται προσωρινή λύση σε ένα περίπλοκο πρόβλημα 	
--	---	--

3.2 Μοντέλο του Zeuthen

Το μοντέλο του Zeuthen συγκρίνει τα οφέλη που μπορεί να έχει ένας οργανισμός ή μια ομάδα ή ένα άτομο, από την αποδοχή μιας προσφοράς σε σχέση με τα καθαρά οφέλη που είναι δυνατό να αποκομιστούν μέσα από μία σύγκρουση (εξαιτίας της εμμονής τους στις αρχικές τους απαιτήσεις που θα οδηγούσαν σε αυτή).

Ο διαπραγματευτής του οποίου η επιθυμία να καταλήξει σε σύγκρουση είναι μικρότερη, είναι αυτός που θα προβεί στην επόμενη παραχώρηση. Λόγου χάρη, ας πούμε ότι πρόκειται για το αν θα απεργήσουν οι εργαζόμενοι ενός εργοστασίου ή όχι. Εάν ο διαπραγματευτής είναι ο εκπρόσωπος του σωματείου των εργαζομένων, τότε οι απαιτήσεις του σωματείου θα μειωθούν. Αν είναι ο εργοδότης, τότε η προσφορά της εταιρίας θα βελτιωθεί.

Οι αξιολογήσεις που διενεργούνται από κάθε πλευρά, αλλά και πιθανοί λανθασμένοι υπολογισμοί αναφορικά με τα οφέλη, διαμορφώνουν τα επίπεδα προσφορών που μπορεί να είναι υψηλότερα ή χαμηλότερα από αυτά που υπολόγιζαν αρχικά και οι δύο πλευρές.

3.3 Ανατομία μιας φιλονικίας

Είναι απαραίτητο, κατ' αρχήν, να διερευνηθεί η ανατομία μιας αντιπαράθεσης. Συμβαίνει ένα γεγονός. Κάτι ορατό (μια έκφραση προσώπου) ή όχι (μια αναφορά η οποία δεν παραδόθηκε εγκαίρως). Μπορεί ακόμη να είναι η ανάμνηση ενός δυσάρεστου γεγονότος το οποίο μπορεί να αλλάξει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Μετά το γεγονός, οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ τμημάτων δεν είναι πλέον ίδιες. Όσο περισσότερο χρόνο αποφεύγεται η αντιμετώπιση της κατάστασης, τόσο περισσότεροι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση αντιλαμβάνονται την ένταση και στο τέλος το όλο σύστημα επηρεάζεται.

3.4 Αιτίες σύγκρουσης στην επιχείρηση

Οι πιο συνηθισμένες αιτίες σύγκρουσης μέσα στην επιχείρηση έχουν τον πυρήνα τους στις σχέσεις μεταξύ:

- στελεχών,
- προϊσταμένων και υφισταμένων,
- διαφορετικών τμημάτων,
- συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης,
- διοίκησης και μετόχων και
- συναδέλφων.

3.5 Συγκρούσεις μεταξύ μετόχων και διοίκησης

Αντικειμενικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιούν τα κέρδη, ώστε οι μέτοχοι να απολαμβάνουν υψηλότερο μερίσμα. Από την άλλη μεριά, υπάρχει διάχυτο το αίσθημα ότι οι managers έχουν συχνά άλλους στόχους π.χ. όπως να μεγιστοποιήσουν το μέγεθος και τον όγκο της εταιρείας ή να βελτιώσουν την θέση τους στην ιεραρχική κλίμακα.

Σε ένα κόσμο όπου οι μέτοχοι δεν δρουν μόνοι τους και για λογαριασμό τους, αλλά έχουν ατελή έλεγχο πάνω στους managers, είναι φυσικό οι τελευταίοι έχοντας κάποιες φορές τα δικά τους ενδιαφέροντα να θυσιάζουν αυτά των μετόχων.

Μελέτη Περίπτωσης 1. Διευθυντής προμηθειών και διευθυντής ενός Εργοστασίου

Στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε δυο πρωταγωνιστές που εργάζονται για την ίδια εταιρία:

- τον διευθυντή προμηθειών της εταιρείας,
- τον διευθυντή ενός από τα εργοστάσια της εταιρείας.

Ο διευθυντής προμηθειών

Μόλις έχει προσληφθεί ως διευθυντής προμηθειών σε μια μεγάλη εταιρεία, η οποία δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς. Είναι διπλωματούχος της διοίκησης επιχειρήσεων, για δύο χρόνια διευθυντής σε μια εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων και ακόμα έχει συγγράψει δύο βιβλία για Διοίκηση επιχειρήσεων. Έχει βγάλει το συμπέρασμα ότι η μοναδική δυνατότητα για την αντιμετώπιση

του οικονομικού χάους στην επιχείρηση είναι η συγκεντροποίηση των προμηθειών. Και μάλιστα θα έπρεπε να ληφθούν τα ανάλογα μέτρα. Αποφάσισε ότι όλες οι αγορές που υπερβαίνουν τα 7.500€ να χρειάζονται έγκριση από την κεντρική διοίκηση. Είναι ξεκάθαρο ότι το κάθε ένα τμήμα της επιχειρήσεως θα υπερασπιζόταν το δικαίωμα, που απολάμβανε μέχρι σήμερα για αυτοδύναμη προμήθεια αγαθών, πολύ σκληρά. Γνωρίζει ακόμα ότι η περίοδος των μεγάλων αγορών για την εταιρεία αρχίζει σε τρεις εβδομάδες.

Πιστεύει ότι ο μόνος τρόπος για να γίνει αποτελεσματική η νέα πολιτική είναι να επισκεφθεί ο ίδιος κάθε τμήμα ξεχωριστά και να πληροφορήσει τον αρμόδιο διευθυντή ότι θα πρέπει να υιοθετηθούν οι αρχές αυτής της νέας πολιτικής.

Γνωρίζει ακόμα ότι θα βρεθεί μπροστά σε μια συνολική αντίσταση. Για αυτό τον λόγο θέλει να ξεκαθαρίσει ότι για τον κάθε οικονομικό διευθυντή είναι ξεκάθαρο:

- το περιεχόμενο του σχεδίου και η επίδρασή του,
- ότι η εφαρμογή του αποτελεί μια επείγουσα αναγκαιότητα και
- ότι δεν είναι διατεθειμένος να παραπλανηθεί από μη ουσιαστικά επιχειρήματα.

Τέλος, είναι ο μόνος που διαθέτει μια συνολική εικόνα για τα οικονομικά προβλήματα της επιχειρήσεως.

Ξεκινά να συναντήσει τον διευθυντή του δεύτερου σε μέγεθος εργοστασίου της εταιρείας.

Ο διευθυντής του 2^{ου} σε μεγέθους εργοστασίου

Απασχολείται 27 χρόνια σε αυτή την εταιρεία. Αρχικά, ξεκίνησε ως κλητήρας και μετά από σκληρή εργασία στα τμήματα των πωλήσεων, προμηθειών και παραγωγής κατόρθωσε πριν από 3 χρόνια να ανέβει στη σημερινή του θέση, στην ιεραρχία της εταιρείας. Κανείς δεν γνωρίζει τη εταιρεία καλύτερα από αυτόν. Τον τελευταίο χρόνο η διοίκηση της εταιρείας οργάνωσε μια εκδήλωση προς τιμήν του, προκειμένου να δείξει με τον τρόπο αυτό την ευαρέσκειά της για την υπέρμετρη δραστηριότητα που παρουσίασε κατά το παρελθόν και που συνεχίζεται να παρουσιάζεται μέχρι σήμερα.

Μόλις έλαβε μια ειδοποίηση από την κεντρική διοίκηση, ότι προσλήφθηκε ένας νέος διευθυντής προμηθειών και ότι αυτός θα προσπαθήσει να συγκεντροποιήσει το σύστημα προμηθειών της εταιρείας. Αν και πιστεύει ότι

τέτοιου είδους μέτρα φαίνονται πολύ όμορφα στα χαρτιά, γνωρίζει ότι ένας από τους λόγους της μέχρι σήμερα επιτυχίας της εταιρείας οφείλεται στο ότι η εταιρεία λειτούργησε αποκεντρωμένα και με αυτόν τον τρόπο μπορούσε να προσαρμοστεί μέχρι σήμερα απόλυτα και γρήγορα σε όλες τις περιπτώσεις απρόβλεπτων διαφοροποιήσεων στον τομέα της αγοράς υλικών. Το κλειδί της επιτυχίας αυτής της αποκέντρωσης ήταν ότι η διοίκηση της εταιρείας ανέκαθεν έδινε μεγάλη προτεραιότητα στην εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού και ότι ακόμα άφηνε πρωτοβουλία για αυτοδύναμες αποφάσεις σε αυτά τα στελέχη, που απασχολούνται στα επί μέρους εργοστάσια της εταιρείας.

Είναι βέβαιος, λοιπόν, ότι σε περίπτωση που αυτή η νέα πολιτική αγοράς υλικών πραγματοποιηθεί, όχι μόνο θα ελαττώσει τον βαθμό αυτοδυναμίας του εργοστασίου, αλλά ακόμα ότι αυτή μπορεί να αποτελέσει το αρχικό βήμα για περιορισμό της γενικότερης επίδρασης σε άλλους τομείς των δραστηριοτήτων, που δεν είναι λιγότερο σημαντικοί από αυτόν που θίγεται σήμερα της αγοράς υλικών.

Είναι αποφασισμένος να εμποδίσει τον νέο διευθυντή προμηθειών να πραγματοποιήσει την πολιτική του. Σίγουρα ο νέος διευθυντής είναι καλοπροαίρετος. Όμως, για την κατάσταση που επικρατεί στο εργοστάσιο δεν μπορεί να έχει την σωστή εικόνα. Εκτός αυτών έχει 27 χρόνια εμπειρία σε αυτήν την εταιρεία και οι δικαιοδοσίες του είναι αναμφισβήτητα πιο μεγάλες από κάθε άλλον. Πρέπει κατά την γνώμη του να δείξει στο νέον διευθυντή ποιος κάνει κουμάντο.

Γνωρίζει ακόμα, ότι το αποτέλεσμα αυτής της διαπραγμάτευσης θα παίξει σημαντικό ρόλο για την άποψη που θα δημιουργηθεί στους υφισταμένους του, σχετικά με τις μελλοντικές του δικαιοδοσίες ως διευθυντής αυτού του εργοστασίου.

Σχολιασμός:

Στην παραπάνω περίπτωση έχουμε δύο άτομα, τα οποία έχουν εντελώς διαφορετικές απόψεις και πιστεύουν και οι δύο ότι οι απόψεις τους είναι οι πιο σωστές. Όπως φαίνεται, κανείς από τους δύο δεν είναι διατεθειμένος να αλλάξει την άποψή του και να συμπράξει με τον άλλο.

Ο διευθυντής προμηθειών είναι ένα άτομο το οποίο έχει σπουδάσει αρκετά, έχει πληθώρα θεωρητικών γνώσεων και με την ορμή και τον αυθορμητισμό του

Θέλει να αλλάξει το μέχρι τώρα σκηνικό.

Από την άλλη μεριά, ο διευθυντής του εργοστασίου είναι ένα άτομο που, όπως συμπεραίνουμε, δεν έχει θεωρητικές γνώσεις (ξεκίνησε ως κλητήρας), αλλά έχει μια τεράστια εμπειρία και έχει αποδείξει ότι αγαπά την εταιρεία. Αν εφαρμοστεί η καινούργια πρακτική τότε θα χάσει πολύ από το κύρος που ως τότε είχε. Αυτό θα συμβεί, γιατί οι υφιστάμενοί του θα δουν ότι πλέον οι απόψεις του δεν λήφθηκαν υπόψη, ίσως γιατί δεν έχουν και τόση βαρύτητα και ίσως να αρχίσουν να πιστεύουν ότι δεν είναι και οι πιο σωστές. Έτσι, θα αρχίσει μια σταδιακή απομυθοποίηση για αυτόν.

Αντιλαμβανόμαστε ότι βρισκόμαστε μπροστά στην εκδήλωση ενός συγκρουσιακού φαινομένου, με τις δύο πλευρές να υπερασπίζονται τις θέσεις τους και τις δύο πλευρές να έχουν τα δικά τους ισχυρά επιχειρήματα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η εμπειρία από μια άλλη επιχείρηση που αντιμετώπισε το ίδιο πρόβλημα θα ήταν χρήσιμη. Ακόμα, πρέπει να γίνει κατανοητό και από τις δύο μεριές ότι ο σκοπός είναι η επίτευξη των στόχων της επιχειρήσεως και μέσα από αυτό καταξιώνονται και επωφελούνται και οι εργαζόμενοι.

3.6 Η αντιμετώπιση της Σύγκρουσης από την διοίκηση

Η διάγνωση της σύγκρουσης σε ένα σύστημα, όπως είναι η επιχείρηση, είναι μια ιδιαίτερος σημαντική διαδικασία, γιατί οι πηγές της σύγκρουσης δεν είναι εμφανείς. Αν η παρέμβαση γίνει χωρίς να έχει προηγηθεί η κατάλληλη διάγνωση, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτός που παρεμβαίνει για να λυθεί η σύγκρουση, να λύσει διαφορετικό πρόβλημα από αυτό που πραγματικά υπάρχει.

Από τις συνηθέστερες μεθόδους χειρισμού συγκρούσεων διακρίνουμε:

- **Αποφυγή:** Προτιμάται όταν τα ζητήματα που προκαλούν τη σύγκρουση δεν είναι ζωτικής σημασίας και η διεύθυνση επιθυμεί να αγνοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης. Μέρη της αποφευκτικής στρατηγικής αποτελούν η ηθελημένη άγνοια, η πλήρης απομάκρυνση και η μερική απομάκρυνση, όπου σε αυτή την περίπτωση δεν αγνοείται η σύγκρουση, αλλά δεν αντιμετωπίζονται τα βαθύτερα αίτια της.
- **Συγκάλυψη:** Χρησιμοποιείται, όταν η διοίκηση επιθυμεί την αρμονία μέσα στον οργανισμό. Η σύγκρουση γίνεται αποδεκτή όσον αφορά την ύπαρξή της, όμως το βάρος δίνεται στις ομοιότητες των εμπλεκόμενων μερών και όχι στις διαφορές τους.
- **Παρέμβαση εξουσίας:** Γνωστή και ως επιβολή, όπου τα στελέχη επιθυμούν μία γρήγορη επίλυση για τη διατήρηση του υπάρχοντος status quo.

- **Συμβιβασμός:** Σαν στρατηγική χρησιμοποιείται, όταν επιθυμία της διοίκησης είναι η ικανοποίηση μέρους των απαιτήσεων της κάθε πλευράς, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη εξεύρεσης της λύσης.
- **Άμεση αντιμετώπιση:** Χρησιμοποιείται όταν επιθυμούμε να φτάσουμε στα βαθύτερα και πραγματικά αίτια της σύγκρουσης, δίνοντας βαρύτητα στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και όχι στους ατομικούς. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι πρόθυμα να συμμετάσχουν στην διαδικασία.

Πίνακας 3. Μέθοδοι χειρισμού συγκρούσεων

Στρατηγική	Αιτιολόγηση	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Αποφυγή	Επειδή τα στελέχη προτιμούν να αποφεύγουν την αντιμετώπιση του προβλήματος, πιστεύοντας ότι θα λυθεί μόνο του.	Δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να μην σπαταλούν άδικα το χρόνο τους σε προβλήματα που μπορούν να επιλυθούν μόνο τους.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες. Τα στελέχη αγνοούν ζωτικά θέματα για τον οργανισμό.
Συγκάλυψη	Επειδή τα στελέχη θέλουν να υπάρχει αρμονία μέσα στον οργανισμό.	Αρμονικές σχέσεις, επιφανειακή ειρήνη ανάμεσα στους εργαζομένους.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες. Δημιουργεί συχνά την εσφαλμένη εντύπωση ότι το πρόβλημα έχει επιλυθεί.
Παρεμβολή εξουσίας	Επειδή τα στελέχη επιθυμούν να επιλυθεί γρήγορα η σύγκρουση και να διατηρηθεί η υπάρχουσα δομή εξουσίας.	Η σύγκρουση επιλύεται με τον ταχύτερο τρόπο.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες. Η σύγκρουση μπορεί να μην επιλυθεί. Άσχημα συναισθήματα μπορεί να αναπτυχθούν ανάμεσα στον

			προϊστάμενο και τους υπαλλήλους.
Συμβιβασμός	Επειδή τα στελέχη επιθυμούν να ικανοποιήσουν μέρος, τουλάχιστον, των δύο αντίθετων πλευρών.	Κάθε πλευρά παίρνει κάτι- μερική νίκη.	Δεν εξετάζει τις βαθύτερες αιτίες. Καμία πλευρά δεν ικανοποιείται πλήρως.
Άμεση Αντιμετώπιση	Επειδή τα στελέχη επιθυμούν να φτάσουν στις «ρίζες» της σύγκρουσης.	Η διοίκηση αντιμετωπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης και εφαρμόζει μία λύση που υποχρεώνει όλους τους ενδιαφερόμενους να εντάξουν τις απαιτήσεις τους στην πραγματικότητα.	Αν δεν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να δημιουργήσει άσχημα συναισθήματα. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος το στέλεχος να βρει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, αλλά να μην μπορεί να το επιλύσει.

Σύνοψη

Μετά τη μελέτη της παρούσας ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε ότι:

- Η σύγκρουση ορίζεται ως η αλληλεπίδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων, που έχουν αντιτιθέμενους στόχους και παρεμβάσεις κατά την επίτευξη των στόχων. Μπορεί να διακριθεί σε απόλυτη, εξαρτημένη, μετατοπισμένη, λανθάνουσα και λανθασμένη.
- Διακρίνονται τέσσερα επίπεδα συγκρούσεων: διαπροσωπικό, ενδοομαδικό, μεταξύ ομάδων και ενδοπροσωπικό.
- Οι αιτίες συγκρούσεων μπορούν να αναζητηθούν τόσο στα ατομικά χαρακτηριστικά και τον τρόπο σκέψης του καθενός, όσο και στα περιβαλλοντικά

χαρακτηριστικά, το πλαίσιο και τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, καθώς και στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων.

- Ως ρόλος ορίζονται οι αναμενόμενες συμπεριφορές που σχετίζονται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες κοινωνικές κι εργασιακές υποχρεώσεις και περιγράφει πώς το άτομο αντιλαμβάνεται τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του που απορρέουν από τη θέση.
- Η εμπιστοσύνη αφορά την πεποίθηση ότι το άλλο μέρος θα συνεργαστεί. Εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες και διακρίνουμε τρία είδη: υπολογιστική, εμπιστοσύνη βασισμένη στη γνώση του άλλου και εμπιστοσύνη βασισμένη στην ταύτιση.
- Η αλληλεπίδραση αναφέρεται στις σχέσεις και το είδος που αναπτύσσονται ως αντιδράσεις στους διάφορους ερεθισμούς και περιλαμβάνει την κωδικοποίηση κι αποκωδικοποίηση των προθέσεων.
- Η ισχύς αναφέρεται στον έλεγχο των πόρων κι επηρεάζεται από τις εναλλακτικές επιλογές των μερών και διακρίνεται σε απόλυτη και σχετική.
- Τα παίγνια είναι πειράματα που χρησιμοποιούν την ίδια διαδικασία: δύο άτομα αλληλεπιδρούν σε μία συνθήκη και η έκβαση της αλληλεπίδρασής τους για τον καθένα εξαρτάται από τις κοινές ενέργειες και των δύο. Το πιο γνωστό από αυτά είναι το δίλημμα του φυλακισμένου.
- Το δίλημμα του φυλακισμένου αναφέρεται σε μία κατάσταση διαπραγμάτευση, όπου δύο άτομα προσπαθούν να διαπραγματευτούν το καλύτερο δυνατό γι' αυτούς, χωρίς να γνωρίζουν όμως το ένα μέρος τις αποφάσεις του άλλου και όπου οι αποφάσεις του ενός έχουν άμεση επίπτωση στο κέρδος του άλλου. Τονίζει στην ουσία την έννοια της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μερών.
- Η σύγκρουση μπορεί να έχει παραγωγικό αποτέλεσμα ή μη παραγωγικό αποτέλεσμα, ανάλογα με τις αιτίες της και τον τρόπο χειρισμού της.
- Στην επιχείρηση μέσα, οι γνωστότερες στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης είναι η αποφυγή, η συγκάλυψη, η επιβολή, ο συμβιβασμός και η άμεση αντιμετώπιση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΕ3

- **Cobb A.**, (1984), "An episodic model of power: Toward an integration of theory and research", *Academy of Management Review*, Vol. 3.
- **Ellis C.**, (winter 2000), *Levels of the game*.
- **Jameson J. K.**, (July 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.
- **Leiter, Michael P.** (2007), *Πώς να αντιμετωπίσετε την επαγγελματική εξουθένωση, έξι στρατηγικές για τη βελτίωση της σχέσης σας με την εργασία*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- **Miller K.**, (2007), *Οργάνωση και επικοινωνία, προσεγγίσεις και διαδικασίες*, Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα.
- **Rahim, M.A.** (2001), *Managing conflict in organizations*, Westport, Conn.: Quorum Books.
- **Rahim, A.**, (1985), "A strategy for managing conflict in complex organizations", *Human Relations*, Vol. 38, No. 1.
- **Topchik G.S.** (2001), *Managing workplace negativity*, 1st edition. Amacom, New York.
- **Μπουραντάς**, (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Nikolopoulos A.**, (July 1995), "Planning the use of power: An episodic model", *The International Journal of conflict Management*, Vol.6, No. 3.