

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Της Νεκταρίας Α. Μηλιώνη

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2016

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Μάριος Παπαλουκάς, Αν. Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

2ος Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

3ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Στρίγκας, Αν. Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία:11/09/2016

Η Δηλούσα

(Υπογραφή)

Copyright © Νεκταρία Α. Μηλιώνη, 2016

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Νεκταρία Α. Μηλιώνη: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

(Με την επίβλεψη του κ. Μάριου Παπαλουκά Αν. Καθηγητή)

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως κύριο στόχο τη διερεύνηση της έννοιας των «οργανωσιακών συγκρούσεων» και την ανάδειξη των θετικών χαρακτηριστικών τους τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και τεχνικών για αποτελεσματικότερη επικοινωνία στο πλαίσιο πάντα της οργανωτικής δομής και της κουλτούρας της εκάστοτε επιχείρησης. Η ανάλυση έγινε μέσα από ευρήματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης και βασίστηκε σε θεωρητικά ερευνητικά ερωτήματα που πηγάζουν από την εξέταση των εννοιών: σύγκρουση, οργανωσιακή σύγκρουση και διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων. Προέκυψε ότι οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων και εμφανίζονται σε κάθε εργασιακό χώρο όπου οι άνθρωποι καθημερινά εργάζονται και αλληλεπιδρούν. Τα αίτια οφείλονται τόσο σε οργανωσιακούς παράγοντες όσο και σε ατομικές διαφορές ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Οι συγκρούσεις πρέπει να εξετάζονται ως μια δυναμική διαδικασία και όχι ως ένα στατικό γεγονός. Για να είναι η διαχείριση τους αποτελεσματική χρειάζεται μια συνισταμένη παραγόντων: α) έγκαιρη διάγνωση της εκδήλωσης σύγκρουσης, β) άμεση παρέμβαση του Διευθυντή/μάνατζερ και γ) επιλογή κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης, προκειμένου η σύγκρουση να επιλυθεί και να χρησιμοποιηθεί προς όφελος του οργανισμού. Τα στυλ που μελετώνται στη διεθνή βιβλιογραφία και φαίνεται να κρίνονται περισσότερο αποτελεσματικά ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι το στυλ ενσωμάτωσης/ ολοκλήρωσης και το συνεργατικό στυλ που θεωρούνται γενικά ως οι καταλληλότερες στρατηγικές, με στοιχεία προσαρμοστικά. Μερικώς υποστηρίζεται και το στυλ κυριαρχίας σε συνδυασμό όμως με την ενσωμάτωση. Το στυλ υποχρέωσης κρίνεται γενικά ως ουδέτερο, ενώ το στυλ αποφυγής θεωρείται ως αναποτελεσματικό και ακατάλληλο. Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί πως η διαχείριση συγκρούσεων πρέπει να γίνεται προσεκτικά και στα διαπολιτισμικά οργανωτικά περιβάλλοντα λόγω των διαφορετικών κουλτούρων. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο συμβιβασμός συνιστά ένα από τα προτιμητέα στυλ διαχείρισης πολιτισμικών συγκρούσεων από τα άτομα, δίνοντας οφέλη και στις δυο εμπλεκόμενες μεριές.

Λέξεις κλειδιά: *σύγκρουση, οργανωσιακή σύγκρουση, διαχείριση συγκρούσεων*

ABSTRACT

Nektaria A. Milioni: organizational conflicts

(With the supervision of Marios Papaloukas, Associate Professor)

The present study has as main objective to cross examine the concept of "organizational conflicts" and highlight the positive characteristics that can contribute to the development of skills and techniques for more effective communication within the frame of the organizational structure and culture of a firm. The analysis was conducted through the findings of literature review and was based on theoretical research questions arising from the examination of the following concepts: conflict, organizational conflict management and organizational conflicts. The analysis showed that conflicts are an integral part of human relationships and appear in every workplace where people daily work and interact. The causes are due to both organizational factors and other individual differences between the parties involved. Conflicts should be considered as a dynamic process and not as a static event and for their effective management a component of factors is needed: a) early detection of the collision event, b) direct intervention of the Director / Manager and c) selecting appropriate management strategy in order to resolve the conflict and used for the benefit of the organization. Styles studied in international bibliography and appear to be judged as more effective in conflict management is the integration / fulfillment style and collaborative style that are generally regarded as the best strategies, with adaptive elements. Partially is supported the sovereignty style combined but with the integration style. The obligation style is generally considered as neutral, while avoiding style is seen as ineffective and inappropriate. It is also important to note that conflicts must be managed carefully and within intercultural organizational environments because of the different cultures. According to the bibliography compromise is one of the preferred cultural conflict management styles, giving benefits to both sides concerned.

Key words: *conflict, organizational conflicts, conflict management*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	III
ABSTRACT.....	IV
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	VI

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Η σημαντικότητα του θέματος.....	1
1.2. Προσδιορισμός του προβλήματος.....	2
1.3. Σκοπός – ερευνητικό ενδιαφέρον.....	2
1.4. Ερευνητικά ερωτήματα.....	3
1.5. Περιορισμός της έρευνας.....	3
1.6. Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί.....	4

II. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1 Η έννοια της σύγκρουσης.....	6
2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	13
2.3 Στυλ συγκρούσεων	15
2.4 Αίτια συγκρούσεων.....	19
2.5 Επιπτώσεις συγκρούσεων.....	22
2.6 Επίλυση συγκρούσεων.....	23
2.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και συγκρούσεις.....	32
2.8 Η διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς.....	41

III. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

3.1 Σχετικές έρευνες στις οργανωσιακές συγκρούσεις.....	45
3.2 Κριτική ανάλυση ερευνών.....	56

IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.2 Συμπεράσματα.....	61
4.2 Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων.....	65
4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	68

V. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

69

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Τοποθετήσεις περί σύγκρουσης.....	7
Πίνακας 2. Οι συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από τις συγκρούσεις.....	22
Πίνακας 3. Τα τέσσερα κριτήρια για να επιλεγεί η βέλτιστη μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων για κάθε περίπτωση σύγκρουσης Ury et al (1993).....	31
Πίνακας 4. Τι είναι η οργανωτική κουλτούρα.....	34

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Τα στάδια που εμπλέκονται στη διαδικασία των συγκρούσεων.....	9
Σχήμα 2. Οι τύποι της σύγκρουσης στους οργανισμούς.....	10
Σχήμα 3. Τα στοιχεία που περιλαμβάνουν οι οργανωτικές συγκρούσεις.....	13
Σχήμα 4. Στυλ συγκρούσεων.....	15
Σχήμα 5. Οι σημαντικότερες καταστάσεις αιτίας μιας σύγκρουσης.....	21
Σχήμα 6. Τα τέσσερα αποτελέσματα που μπορεί να καταλήξει η σύγκρουση, ανάλογα τις προσεγγίσεις των εμπλεκόμενων μερών.....	23
Σχήμα 7. Οι πέντε τύποι συμπεριφοράς χειρισμού σύγκρουσης κατά τους Thomas και Kilman (1976).....	26
Σχήμα 8. Το πλέγμα διοίκησης των Blake & Mouton με τα πέντε στυλ διοίκησης του Thomas (Παπαδοπούλου 2015: 110).....	27
Σχήμα 9. Το μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος (Παπαδοπούλου 2015).....	27
Σχήμα 10. Οι τέσσερις προτεινόμενες μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων κατά τους Tosi, Rozzi και Caroll (1986).....	30
Σχήμα 11. Οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας που προάγουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα.....	38
Σχήμα 12. Η πολιτισμική ευαισθησία στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων στους οργανισμούς (Σπυράκης και Σπυράκης σελ. 39-40).....	41

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η Σημαντικότητα της έρευνας

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων και εμφανίζονται σε κάθε εργασιακό χώρο όπου οι άνθρωποι καθημερινά εργάζονται και συναποφασίζουν για διάφορα εργασιακά ζητήματα. Στην παρούσα εργασία γίνεται ανάλυση του ζητήματος των οργανωσιακών συγκρούσεων, των οποίων τα αίτια οφείλονται τόσο σε οργανωσιακούς παράγοντες όσο και σε ατομικές διαφορές ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη (Aliyu, 1999). Κάθε επιχείρηση-οργανισμός ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται είναι πιθανό να βιώνει διαπροσωπικές και οργανωτικές συγκρούσεις. Η διαχείριση της σύγκρουσης στους οργανισμούς είναι επιτακτική διότι:

- Υψηλό επίπεδο αρνητικής σύγκρουσης μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να επηρεάσει τον κύκλο εργασιών, καθώς και να μειώσει την παραγωγικότητα.
- Η έγκαιρη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη για τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς και την οργανωτική μάθηση, την παροχή κινήτρων και την ανάπτυξη, δίνοντας στρατηγικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία.
- Η σύγκρουση μπορεί να έχει σοβαρές νομικές συνέπειες.

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι είναι συχνά ο κύριος λόγος για τις διαπροσωπικές και οργανωσιακές συγκρούσεις, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο τρόπος που αλληλεπιδρούν και λαμβάνουν τα άτομα αποφάσεις από κοινού.

Επίσης, η σημασία της μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι μέσα από την διερεύνηση των αιτιών που πυροδοτούν τις όποιες συγκρούσεις στους οργανισμούς, θα ενισχυθεί η πιθανότητα μια ενδεχόμενη οργανωσιακή σύγκρουση να αντιμετωπίζεται ή να επιλύεται βέλτιστα και επομένως αυτό οριοθετεί τον σκοπό της παρούσας εργασίας.

Μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, εντοπίστηκε έντονος προβληματισμός πάνω στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο και δη στον Ελλαδικό χώρο φάνηκε να χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Είναι εμφανές ότι η εμπειριστατωμένη γνώση θα βοηθήσει στην βελτίωση τόσο των οργανωσιακών συγκρούσεων όσο και των τεχνικών δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για την ομαλή μεταξύ τους εργασίας .

1.2 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η έννοια της σύγκρουσης είναι τόσο παλιά όσο και ο άνθρωπος, διότι συνυπάρχει με την ανθρώπινη ύπαρξη και την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών κοινωνικών δυνάμεων που απαρτίζουν την ανθρώπινη κοινωνία. Λόγω της διαφορετικότητας των απόψεων, αντιλήψεων, στάσεων και συναισθημάτων των ατόμων, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη είτε στις διαπροσωπικές σχέσεις είτε στους οργανισμούς, ασκώντας σημαντική επιρροή προς αυτούς (Bagobiri and Kassah, 2009).

Η οργανωσιακή σύγκρουση αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο που μπορεί να εκδηλωθεί είτε μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης είτε μεταξύ μεμονωμένων εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων μπορεί να εκληφθεί ως μια ευρύτερη έννοια η οποία συνεπάγεται την επίλυση ή τον μετασχηματισμό των συγκρούσεων, μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον όταν κρίνεται αναγκαίο. Οι άνθρωποι πρέπει συνεπώς να μάθουν να διαχειρίζονται τη σύγκρουση αποτελεσματικά, διαφορετικά ο κίνδυνος για την περαιτέρω ανάπτυξη της είναι εμφανής.

1.3 Σκοπός-ερευνητικό ενδιαφέρον

Στην παρούσα εργασία σκοπός ήταν να γίνει ανάλυση του ζητήματος των οργανωσιακών συγκρούσεων, οι οποίες αφορούσαν τις συγκρούσεις εντός των οργανισμών. Η παρούσα εργασία αποσκοπούσε στο να εμβαθύνει τη γνώση αναφορικά με τις οργανωσιακές συγκρούσεις και τους τρόπους διαχείρισης αυτών καθώς και να αναδείξει πώς μπορούν τα άτομα να αναπτύξουν δεξιότητες και

τεχνικές για να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά, σύμφωνα με την οργανωτική δομή και την κουλτούρα του οργανισμού.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Μέσα από α) την ανάλυση των εννοιών σύγκρουσης, οργανωσιακής σύγκρουσης και διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων, β) τη βιβλιογραφική επισκόπηση των οργανωσιακών συγκρούσεων, της σημασίας της διαχείρισης αυτών στους οργανισμούς και γ) την κριτική ανάλυση βάσει του υπάρχοντος ερευνητικού σώματος, επιλέχθηκαν και εξετάστηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

E1: Ποιες είναι οι κυριότερες μορφές σύγκρουσης που παρατηρούνται στους οργανισμούς;

E2: Πού οφείλονται οι οργανωσιακές συγκρούσεις και ποιες είναι οι κύριες επιπτώσεις που προκαλούν στον οργανισμό;

E3: Είναι σημαντική η διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων;

E4: Πώς μπορεί να γίνει εφικτή η επίλυση των οργανωσιακών συγκρούσεων;

E5: Πώς συνδέεται η οργανωσιακή κουλτούρα με τις συγκρούσεις;

1.5 Περιορισμοί της έρευνας

Δεδομένου ότι, η παρούσα εργασία βασίζεται σε θεωρητικά ερευνητικά ερωτήματα που πηγάζουν μέσα από την ανάλυση των εννοιών σύγκρουσης, οργανωσιακής σύγκρουσης και διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων περιορισμός αποτελεί το γεγονός ότι δε διεξήχθη ποσοτική έρευνα.

Μέσα από την ποσοτική έρευνα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αριθμητικά δεδομένα και ερευνητικά ερωτήματα προκαθορισμένα και δομημένα, μέσα από την ανάλυση ερωτηματολογίων σε εργαζομένους, ώστε να διερευνηθεί η αντίληψη τους στο πλαίσιο των οργανωτικών συγκρούσεων. Επιπρόσθετα μια ποσοτική προσέγγιση, η οποία θα ήταν δομημένη από γενικές σε πιο ειδικές ερωτήσεις, θα μπορούσε να δώσει σημαντικά αποτελέσματα μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις ή και μελέτες περίπτωσης οργανισμών που βίωσαν σημαντικές συνέπειες από μια οργανωτική σύγκρουση.

1.6 Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί

Σύγκρουση:

Το 1967 ο L. Coser, έδωσε τον ακόλουθο ορισμό της σύγκρουσης: «Η σύγκρουση των αξιών και συμφερόντων, είναι η ένταση μεταξύ αυτού που είναι και αυτού που κάποιες ομάδες αισθάνονται ότι θα έπρεπε να είναι». Σύμφωνα με τον Coser, «η σύγκρουση υπηρετεί τη λειτουργία της ώθησης της κοινωνίας και οδηγεί σε νέους θεσμούς, τεχνολογία και οικονομικά συστήματα».

Ο Rahim (2002) καθορίζει τη σύγκρουση ως «μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται με την ασυμβατότητα, διαφωνία ή παραφωνία εντός ή μεταξύ κοινωνικών φορέων (π.χ., μεμονωμένων ατόμων, ομάδων, οργανώσεων κλπ.)».

Η σύγκρουση ορίζεται κατά τους Hocker & Wilmot (1985) ως «μια διαμάχη μεταξύ τουλάχιστον δύο μερών που αντιλαμβάνονται αντικρουόμενα συμφέροντα για την επίτευξη των στόχων τους».

Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως «η κατάσταση ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες ή στόχους, η οποία συμβαίνει με σκοπό κάποιο άτομο να μπλοκάρει τις προθέσεις ή τους σκοπούς ενός άλλου ατόμου» (Daft, 2003).

Η σύγκρουση είναι «μια συνειδητοποίηση εκ μέρους των εμπλεκόμενων μερών για αποκλίσεις στις απόψεις και ασυμβίβαστες επιθυμίες» (Boulding, 1963).

Οργανωσιακή σύγκρουση:

Το ζήτημα των οργανωσιακών συγκρούσεων αφορά «τις συγκρούσεις εντός των οργανισμών και μεταξύ αυτών» (Aliyu, 1999).

Η σύγκρουση στους οργανισμούς οριοθετείται σε τρεις τύπους:

- σύγκρουση διαπροσωπική
- σύγκρουση εργασιών
- σύγκρουση διαδικασιών

Η διαπροσωπική σύγκρουση αφορά «τη συνειδητοποίηση της διαπροσωπικής ασυμβατότητας και περιλαμβάνει συναισθηματικά συστατικά όπως αίσθημα έντασης. Συνήθως αφορά προσωπικά θέματα, όπως αντιπάθεια μεταξύ των μελών της ομάδας και συναισθήματα απογοήτευσης και ενόχλησης» (Amason, 1996; Pinkley, 1990).

Η σύγκρουση εργασιών είναι «μια συνειδητοποίηση διαφορών θέσεων και απόψεων που σχετίζονται με τις ομάδες εργασίας. Η σύγκρουση αυτή σχετίζεται με τη διαμάχη ανάμεσα στις ιδέες και διαφορετικές απόψεις αναφορικά με την εργασία» (Amason & Sapienza, 1997).

Σύμφωνα με τους Jehn (1997) και Jehn et al (1999), η σύγκρουση διαδικασιών ορίζεται ως «η συνειδητοποίηση από τα άτομα των ενεργειών που απαιτούνται ώστε να προχωρήσει η ολοκλήρωση των εργασιών. Πιο συγκεκριμένα, η σύγκρουση αυτή αφορά ζητήματα αντιπροσώπευσης καθηκόντων και πόρων, όπως ποιος πρέπει να κάνει τι και πόση ευθύνη έχουν διαφορετικοί άνθρωποι μέσα σε ένα έργο».

Διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων:

Σύμφωνα με τους Lipsky & Seeber (2006), ένα σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων αναφέρεται σε «μια περιεκτική σειρά πολιτικών για τη διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας».

Η διαχείριση της σύγκρουσης, σύμφωνα με τους Menon et al (1996), αφορά «το στρατηγικό σχεδιασμό με πρωταρχικό σκοπό την ελαχιστοποίηση των μη λειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης, και παράλληλα, την ενδυνάμωση των λειτουργικών της στοιχείων».

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων «είναι το "κλειδί" της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας και της στρατηγικής λήψης απόφασης» (Goodyear, 2006). Συνάμα, αποτελεί «μία από τις βασικές προϋποθέσεις για τη λήψη αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο μέσα σε οποιαδήποτε ομάδα» (Bateman, Snell, 2004) και «μία από τις μέγιστες λειτουργίες κάθε οργανισμού» (Likert, Likert, 1976).

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1 Η έννοια της σύγκρουσης

Οι καταστάσεις σύγκρουσης είναι μια σημαντική πτυχή του χώρου εργασίας. Τα άτομα χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ιδέες, στόχους, αξίες, πεποιθήσεις και ανάγκες και αυτές οι διαφορετικότητες μπορεί αναπόφευκτα να οδηγήσουν σε μια σύγκρουση, ακόμη και αν το επίπεδο της σύγκρουσης είναι χαμηλό. Μια σύγκρουση είναι μια κατάσταση κατά την οποία, συμφέροντα, ανάγκες και στόχοι των εμπλεκόμενων μερών παρεμποδίζουν το ένα το άλλο. Η σύγκρουση είναι ένα συχνό φαινόμενο στον χώρο εργασίας, καθώς τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να έχουν διαφορετικές προτεραιότητες (De Bono, 1985).

Το 1967 ο L. Coser, ένας Αμερικανός κοινωνιολόγος και συγγραφέας έδωσε τον ακόλουθο ορισμό της σύγκρουσης: «Η σύγκρουση των αξιών και συμφερόντων είναι η ένταση μεταξύ αυτού που είναι κάποιες ομάδες και αυτού που αισθάνονται ότι θα έπρεπε να είναι». Σύμφωνα με τον Coser, «η σύγκρουση υπηρετεί τη λειτουργία της ώθησης της κοινωνίας και οδηγεί σε νέους θεσμούς, τεχνολογία και οικονομικά συστήματα». Η σημαντικότερη συμβολή του Coser ήταν στη μελέτη της επίλυσης των συγκρούσεων με τον καθορισμό των λειτουργικών και δυσλειτουργικών ρόλων των συγκρούσεων.

Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως «η κατάσταση ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες ή στόχους, η οποία συμβαίνει με σκοπό κάποιο άτομο να μπλοκάρει τις προθέσεις ή τους σκοπούς ενός άλλου ατόμου» (Daft, 2003:631).

Ο Rahim (2002) καθορίζει τη σύγκρουση ως «μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται με την ασυμβατότητα, διαφωνία ή παραφωνία εντός ή μεταξύ κοινωνικών φορέων (π.χ., μεμονωμένων ατόμων, ομάδων, οργανώσεων κλπ.) ».

Η σύγκρουση ορίζεται κατά τους Hocker & Wilmot (1985) ως «μια διαμάχη μεταξύ τουλάχιστον δύο μερών που αντιλαμβάνονται αντικρουόμενα συμφέροντα για την επίτευξη των στόχων τους».

Η σύγκρουση είναι «μια συνειδητοποίηση εκ μέρους των εμπλεκόμενων μερών για αποκλίσεις στις απόψεις και ασυμβίβαστες επιθυμίες» (Boulding, 1963).

Η πηγή μιας σύγκρουσης μπορεί να ποικίλει και να οφείλεται «σε διαφορούμενες δυνάμεις, στον ανταγωνισμό για σπάνιους πόρους, στις τάσεις για διαφοροποίηση, στην αρνητική αλληλεξάρτηση μεταξύ των μονάδων εργασίας, σε ασάφειες ως προς την ευθύνη ή αρμοδιότητα ενός έργου, σε διαφορετικές αξίες και ευαισθησίες κ.α.» (Deutsch, 1969).

Όλα τα παραπάνω συνοπτικά αποτυπώνονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Τοποθετήσεις περί σύγκρουσης

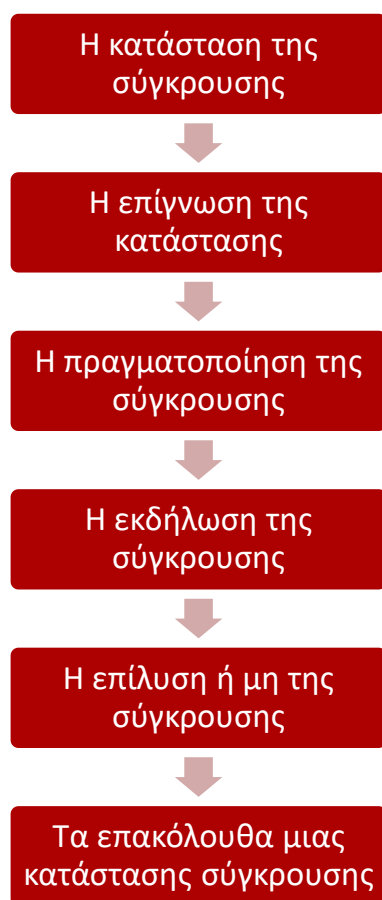
Coser (1967)	«Η σύγκρουση των αξιών και συμφερόντων είναι η ένταση μεταξύ αυτού που είναι και αυτού που κάποιες ομάδες αισθάνονται ότι θα έπρεπε να είναι». «Η σύγκρουση υπηρετεί τη λειτουργία της ώθησης της κοινωνίας και οδηγεί σε νέους θεσμούς, τεχνολογία και οικονομικά συστήματα»
Daft (2003)	Σύγκρουση είναι «η κατάσταση ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες ή στόχους, η οποία συμβαίνει με σκοπό κάποιο άτομο να μπλοκάρει τις προθέσεις ή τους σκοπούς ενός άλλου ατόμου»
Rahim (2002)	Η σύγκρουση ορίζεται ως «μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται με την ασυμβατότητα, διαφωνία ή παραφωνία εντός ή μεταξύ κοινωνικών φορέων (π.χ., μεμονωμένων ατόμων, ομάδων, οργανώσεων κλπ.) ».
Hocker & Wilmot (1985)	Η σύγκρουση ορίζεται ως «μια διαμάχη μεταξύ τουλάχιστον δύο μερών που αντιλαμβάνονται αντικρουόμενα συμφέροντα για την επίτευξη των στόχων τους».
Boulding (1963)	Η σύγκρουση είναι «μια συνειδητοποίηση εκ μέρους των εμπλεκόμενων μερών για αποκλίσεις στις απόψεις και ασυμβίβαστες επιθυμίες»
Deutsch (1969)	Η πηγή μιας σύγκρουσης οφείλεται «σε διαφορούμενες δυνάμεις, στον ανταγωνισμό για σπάνιους πόρους, στις τάσεις για διαφοροποίηση, στην αρνητική αλληλεξάρτηση μεταξύ των μονάδων εργασίας, σε ασάφειες ως προς την ευθύνη ή αρμοδιότητα ενός έργου, σε διαφορετικές αξίες και ευαισθησίες κ.α.»

Η σύγκρουση στις ομάδες είναι αναπόφευκτη. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της σύγκρουσης τα οποία μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά δεν προκαθορίζονται. Η σύγκρουση μπορεί να κλιμακωθεί και να οδηγήσει σε πολλαπλά αρνητικά αποτελέσματα και όπως δείχνουν οι έρευνες, να καταλήξει σε επιθετικότητα όταν μείνει ανεπίλυτη (Amason, Harrison, Hochwarter and Thompson, n.d). Από την άλλη, η σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί ευεργετικά και να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, όπως κίνητρα για καλύτερη επίδοση, αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Amason et al, n.d).

Οι συγκρούσεις είναι συχνά αποτέλεσμα της αντίληψης των ατόμων, δεν οδηγούν πάντα σε αρνητικές συνέπειες, και πολλές φορές μια σύγκρουση μπορεί να παρουσιάζει ευκαιρίες για βελτίωση. Η σύγκρουση είναι μια δυναμική διαδικασία και αν εκδηλωθεί σε μέτρια ένταση, μπορεί να είναι χρήσιμη για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να κατανοούν και να εφαρμόζουν τα άτομα τις κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων. Δεδομένου ότι η σύγκρουση μπορεί να συμβεί οποιαδήποτε στιγμή σε έναν υγιή οργανισμό, ένας από τους τρόπους για να λειτουργούν τα άτομα αρμονικά μέσα στις ομάδες είναι να συνεργάζονται μεταξύ τους για να αναπτύξουν την κατανόηση των συγκρούσεων και τις δυνατότητές τους ως προς τη διαχείριση και την επίλυση αυτών (Daft, 2003:393). Συνεπώς, το άτομο πρέπει να μαθαίνει να διαχειρίζεται τη σύγκρουση ως αναπόσπαστο μέρος σε μια ομάδα, με τρόπο που η διαχείριση των συγκρούσεων να δύναται να μειώσει τις πιθανότητες της μη-παραγωγικής κλιμάκωσης. Η διαχείριση των συγκρούσεων συνεπάγεται απόκτηση δεξιοτήτων που αφορούν την επίλυση διαφορών, την αυτογνωσία, τις λειτουργίες σχετικά με τη σύγκρουση, τις δεξιότητες επικοινωνίας κ.α. Σύμφωνα με τους Tosi, Rizzo and Carroll (1986), τα στάδια που εμπλέκονται στην διαδικασία των συγκρούσεων, από την εκδήλωση τους μέχρι και το τέλος αυτών είναι διαδοχικά τα εξής (σχήμα 1):

- (i) Η κατάσταση της σύγκρουσης,
- (ii) Η επίγνωση της κατάστασης,
- (iii) Η πραγματοποίηση της σύγκρουσης
- (iv) Η εκδήλωση της σύγκρουσης,

- (v) Η επίλυση ή μη της σύγκρουσης και
- (vi) Τα επακόλουθα μιας κατάστασης σύγκρουσης.

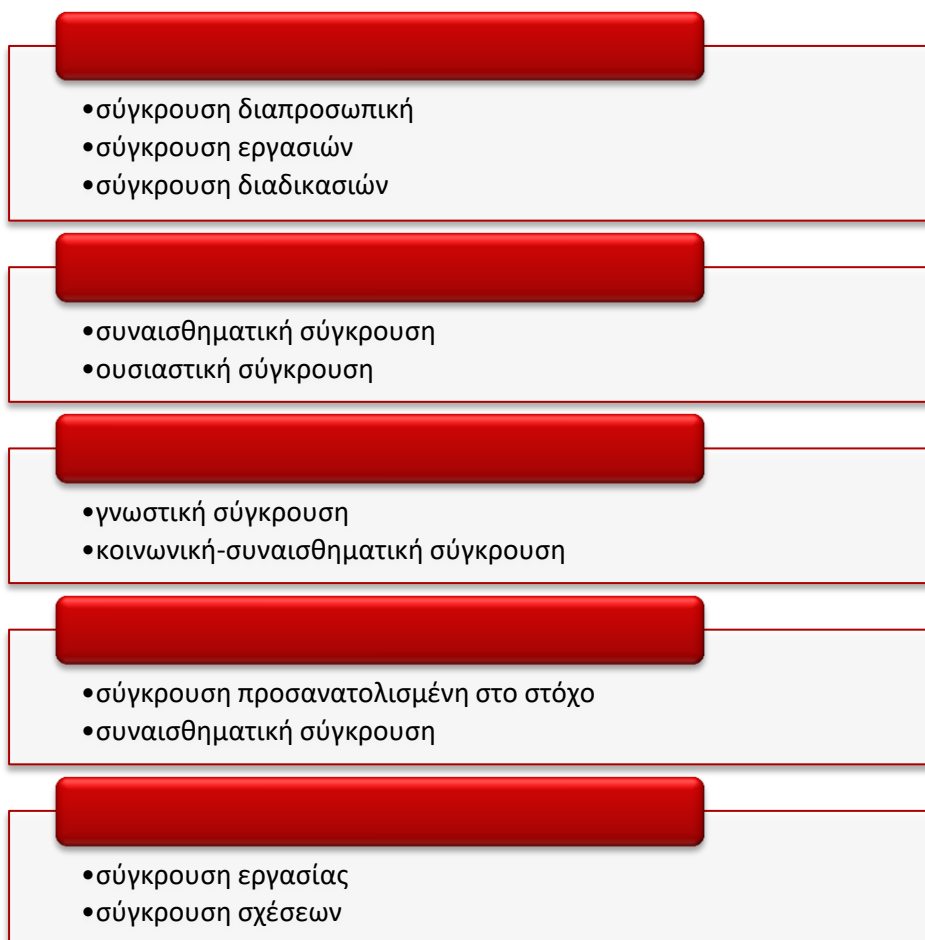


Σχήμα 1. Τα στάδια που εμπλέκονται στη διαδικασία των συγκρούσεων (Tosi et al., 1986)

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλοι τύποι σύγκρουσης στους οργανισμούς (σχήμα 2) :

- οι Guetzkow & Gyr (1954) πρότειναν ότι υπάρχουν τόσο «συναισθηματικές» όσο και «ουσιαστικές» συγκρούσεις. Η συναισθηματική σύγκρουση αναφέρεται σε σύγκρουση που αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ η ουσιαστική σύγκρουση είναι η σύγκρουση όπου υπάρχει συμμετοχή της ομάδας στόχου.
- οι Priem & Price (1991) έκαναν διάκριση μεταξύ σύγκρουσης «γνωστικής», που σχετίζεται με την εργασία και σύγκρουσης «κοινωνικής-συναισθηματικής», που χαρακτηρίζεται από τις διαπροσωπικές διαφωνίες μη άμεσα συνδεδεμένες με την εργασία.

- ο Coser (1956) οριοθέτησε τη σύγκρουση «προσανατολισμένη στο στόχο», κατά την οποία τα άτομα επιδιώκουν συγκεκριμένα οφέλη, και τη «συναισθηματική» σύγκρουση, που αφορά τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις.
- Ο Pinkley's (1990) αναφέρει δύο τύπους συγκρούσεων, τη «σύγκρουση εργασίας» και τη «σύγκρουση σχέσεων».



Σχήμα 2. Οι τύποι της σύγκρουσης στους οργανισμούς

Υπάρχει μια προφανής διάκριση στη βιβλιογραφία μεταξύ εργασιακής σύγκρουσης και διαπροσωπικής σύγκρουσης που οδηγεί σε διαφορετικές προβλέψεις σχετικά με την επίδραση της σύγκρουσης στην ομάδα.

Η εμπειρική έρευνα δείχνει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ διαπροσωπικής σύγκρουσης, παραγωγικότητας και ικανοποίησης στις ομάδες (Evan, 1965; Gladstein, 1984; Wall and Nolan, 1986). Συνοπτικά αναφέρεται στη βιβλιογραφία πως οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, σύμφωνα με τον Deutsch (1969), μειώνουν την καλή θέληση και την αμοιβαία κατανόηση, γεγονός που εμποδίζει την ολοκλήρωση των εργασιών. Η σύγκρουση αυτή προκαλεί στα μέλη αρνητικότητα, υποψίες, έξαρση συμπεριφοράς και θυμό. Συχνά, τέτοιες συγκρούσεις σε χρόνια βάση μπορεί να έχουν σοβαρές αρνητικές συνέπειες για τη λειτουργία της ομάδας (Coser, 1956).

Από την άλλη, οι εργασιακές συγκρούσεις γίνονται αντιληπτές διαφορετικά από τις διαπροσωπικές συγκρούσεις όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν τη σύγκρουση (Pinkley, 1990; Jehn, 1992) και τις επιπτώσεις που έχουν στην ομάδα και στον οργανισμό (Guetzkow and Gyr, 1954; Kabanoff, 1991; Priem and Price, 1991; Jehn, 1994, 1995). Η σύγκρουση εργασίας μπορεί να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων, τα αποτελέσματα και την παραγωγικότητα της ομάδας, μέσα από αποτελεσματικές αποφάσεις, συνηγορία στους ρόλους και εποικοδομητική κριτική (Cosier and Rose, 1977; Schweiger, Sandberg, and Rechner, 1989; Amason, 1996). Όταν η σύγκρουση στην εργασία κυμαίνεται σε μέτριο επίπεδο είναι εποικοδομητική, δεδομένου ότι τονώνει την ανταλλαγή ιδεών και βοηθά τις ομάδες να αποδίδουν καλύτερα. Ομάδες με απουσία σύγκρουσης εργασίας μπορεί να μη βρουν τρόπους για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, ενώ πολύ υψηλά επίπεδα σύγκρουσης εργασιών ενδέχεται να παρεμποδίσουν την ολοκλήρωση εργασιών (Jehn, 1995).

Η βιβλιογραφία δείχνει επίσης πως είναι πιθανόν οι διενέξεις που σχετίζονται με την εργασία να οδηγήσουν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις. Για παράδειγμα, αν τα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να συμφωνήσουν σχετικά με θέματα εργασίας, μπορεί να αρχίσουν να αντιπαθούν το ένα το άλλο και να αποδώσουν αιτιολογικά την εργασιακή σύγκρουση σε θέματα προσωπικότητας. Σύμφωνα με τον Ginzler (1994), οι εργασιακές συγκρούσεις είναι συχνά θεωρούμενες ως προσωπικές επιθέσεις.

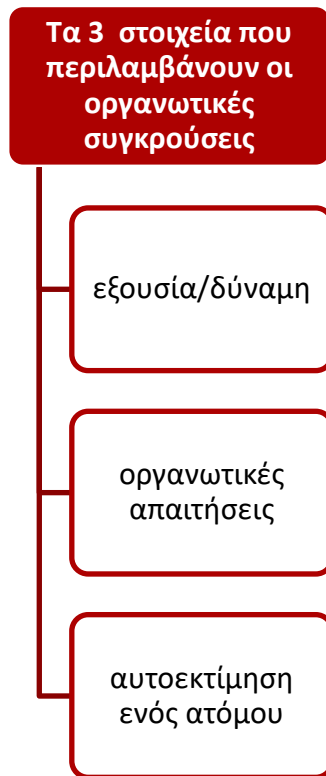
Οι οργανωτικές συγκρούσεις συνήθως περιλαμβάνουν τρία στοιχεία (σχήμα 3) (Turner and Weed, 1983):

- Την **εξουσία/δύναμη**, λόγω θέσης ευθύνης που κατέχει και αφορά τις ικανότητες που οι άνθρωποι έχουν στη διάθεσή τους και επιβάλλουν

την άποψη τους για τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης καθώς και για να διεκπεραιώσουν μια εργασία και η οποία δύναμη σχετίζεται με την προσωπική επιρροή, την αξιοποίηση των πληροφοριών, του χρόνου, του χώρου, την εξάρτηση από τους άλλους κ.α. Εφόσον χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά, η δύναμη μπορεί να υποκινήσει προς τη συνεργασία αλλά όταν γίνει άσκοπη χρήση της μπορεί να επιφέρει αρνητικότητα και σύγκρουση.

- Τις **οργανωτικές απαιτήσεις**, οι οποίες είναι οι προσδοκίες σχετικά με την απόδοση της εργασίας ενός ατόμου. Συνήθως αυτές οι προσδοκίες είναι υψηλές και όταν δεν πληρούνται, οι άνθρωποι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και συχνά θυμωμένοι και κατά συνέπεια, μπορούν να προκύψουν καταστάσεις σύγκρουσης.
- Την **αυτοεκτίμηση**. Οι άνθρωποι θέλουν να αποδείξουν την αξία τους μέσα σε ένα οργανισμό. Η αξία των εργαζομένων αντικατοπτρίζεται μέσα από τα συστήματα αμοιβών, το χαρακτηρισμό των επιδόσεων, της απόδοσης και της αξιολόγησης. Ένα άτομο μπορεί να αισθανθεί απώλεια της αξίας αυτής, όταν δεν πληρούνται κάποιες βασικές ανάγκες και να δημιουργηθεί κλίμα σύγκρουσης.

Γενικά, οι συγκρούσεις προκύπτουν από αναντιστοιχίες μεταξύ δύναμης, οργανωτικών απαιτήσεων και αντίληψης της προσωπικής αξίας.



Σχήμα 3. Τα στοιχεία που περιλαμβάνουν οι οργανωτικές συγκρούσεις (Turner & Weed, 1983).

2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Η σύγκρουση μπορεί να ποικίλει από μια ήπια διαφωνία έως μια έντονη αντιπαράθεση. Υπάρχουν δύο βασικές θεωρίες διαχείρισης των συγκρούσεων (Kirchoff & Adams, 1982):

- Η παραδοσιακή θεωρία (1930-1940), η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι συγκρούσεις είναι κάτι αρνητικό και πρέπει να είναι υποτονικές. Η σχολή αυτής της σκέψης λέει ότι η σύγκρουση αντιμετωπίζεται αρνητικά και συνδέεται με την βία και την καταστροφή. Μάλιστα, είναι αποτέλεσμα της κακής επικοινωνίας και έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων και μπορεί να εξαλειφθεί ή να επιλυθεί μόνο με ένα υψηλό επίπεδο διαχείρισης. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, πρέπει να αποφεύγονται όλες οι συγκρούσεις. Έτσι, υπάρχει ανάγκη να δοθεί προσοχή στις αιτίες των συγκρούσεων και τη

διόρθωσή τους, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας και του οργανισμού (Robins, 2005).

Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεωρία, οι περισσότερες συγκρούσεις έχουν αρνητικές συνδηλώσεις, επικαλούνται αρνητικά συναισθήματα και συχνά οδηγούν σε καταστροφή. Αν το αποτέλεσμα της σύγκρουσης είναι θετικό ή αρνητικό εξαρτάται από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για να επιλυθεί το θέμα (Rahim, 1986).

- Η σύγχρονη θεωρία, σύμφωνα με την οποία οι συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων είναι αναπόφευκτες. Αυτή η θεωρία έχει αναδείξει τη σύγκρουση ως ένα φυσικό αποτέλεσμα της αλλαγής και μπορεί να είναι ευεργετική για τον οργανισμό, εάν αντιμετωπιστεί με αποτελεσματικό τρόπο.

Η σύγχρονη θεωρία κατά τους Kirchoff και Adams (1982) αναγνωρίζει την καινοτομία ως ένα μηχανισμό για την συνένωση των διάφορων ιδεών και απόψεων με ένα νέο και διαφορετικό τρόπο σύντηξης. Σε μια ατμόσφαιρα έντασης, και ως εκ τούτου διένεξης, είναι επιτακτικό ο οποιασδήποτε οργανισμός να δεσμευτεί για την ανάπτυξη ή τη συνεργασία μέσα από καινοτόμες και νέες ιδέες.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία οι προσεγγίσεις στη θεωρία της σύγκρουσης έχουν κατηγοριοποιηθεί στις εξής τρεις: λειτουργική, κατάστασης και διαδραστική:

- Οι υποστηρικτές της *λειτουργικής* προσέγγισης, πιστεύουν ότι μια σύγκρουση εξυπηρετεί μια κοινωνική λειτουργία.
- Εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση ως *κατάσταση*, υποδηλώνουν ότι αποτελεί έκφραση κάτω από ορισμένες καταστάσεις.
- Η τρίτη θεωρία, βλέπει τη σύγκρουση ως *διαδραστική*.

Ένας από τους εκπροσώπους της λειτουργικής σχολής ήταν ο G. Simmel, Γερμανός κοινωνιολόγος. Το 1955 ορίζει τη σύγκρουση ως «σχεδιασμένη για να επιλύσει αποκλίνοντες δυϊσμούς. Είναι ένας τρόπος για να επιτευχθεί κάποιου είδους ενότητα, ακόμη και αν αυτό θα είναι μέσα από την εξόντωση ενός από τα αντιμαχόμενα μέρη». Σύμφωνα με το Simmel, «η σύγκρουση υπηρέτησε ένα κοινωνικό σκοπό και η συμφιλίωση ήρθε ακόμα και με την πλήρη καταστροφή ενός

μέρους. Η σύγκρουση κοινωνικοποιεί τα μέλη σε μια ομάδα και μειώνει την ένταση μεταξύ των μελών της».

Ο Bercovitch (1984), όρισε τη σύγκρουση ως «κατάσταση που δημιουργεί ασυμβίβαστους στόχους ή αξίες μεταξύ διαφορετικών μερών». Για τον Bercovitch, «η σύγκρουση εξαρτάται από την κατάσταση και προκύπτει λόγω των διαφορετικών συνθηκών, όπως η επίδραση ενός προσώπου και εξωτερικοί παράγοντες».

Όσον αφορά στη διαδραστική σχολή, ο Folger ορίζει τη σύγκρουση ως «αλληλεπίδραση αλληλοεξαρτώμενων ανθρώπων που αντιλαμβάνονται ασυμβίβαστους στόχους και παρεμβολές στην επίτευξη των στόχων αυτών». Η προσέγγιση αυτή εισάγει δύο σημαντικές έννοιες: την αλληλεξάρτηση και την αντίληψη. Η αλληλεξάρτηση είναι συνδεδεμένη με καταστάσεις όπου οι μελλοντικές δράσεις ενός μέρους εξαρτώνται από τις ενέργειες κάποιου άλλου μέρους. Ο Folger θεωρεί επίσης τις συγκρούσεις ως προερχόμενες από αλληλοεξαρτώμενους ανθρώπους (Tidwell, 1998).

2.3 Στυλ συγκρούσεων

Σύμφωνα με τον Rahim (2002), οι συγκρούσεις διακρίνονται στα κάτωθι στυλ/ τύπους (σχήμα 4):



Σχήμα 4. Στυλ συγκρούσεων (Rahim, 2002)

Συναισθηματικές συγκρούσεις

Ορισμένοι τύποι συγκρούσεων μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ατομική απόδοση και την απόδοση της ομάδας. Οι συγκρούσεις αυτές προκαλούνται από τις αρνητικές αντιδράσεις των μελών του οργανισμού και ονομάζονται συναισθηματικές συγκρούσεις (Jehn, 1997a: 531-532). Η συναισθηματική σύγκρουση επηρεάζει την απόδοση της ομάδας περιορίζοντας την ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών, τη γνωστική λειτουργία των μελών και τις ανταγωνιστικές αποδόσεις της συμπεριφοράς αυτών (Amason, 1996; Baron, 1997; Jehn, 1995; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Wall & Nolan, 1986).

Ουσιαστικές συγκρούσεις

Οι ουσιαστικές συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις στην ατομική και ομαδική απόδοση. Οι συγκρούσεις αυτές αφορούν σε διαφωνίες σχετικά με τα καθήκοντα, τις πολιτικές, και άλλα επιχειρηματικά θέματα και δημιουργούν ουσιαστική αντιπαράθεση. Μελέτη του Jehn (1995) δηλώνει ότι ένα μέτριο επίπεδο ουσιαστικής σύγκρουσης είναι ευεργετικό, υποστηρίζει ότι η συζήτηση η ανταλλαγή απόψεων, βοηθούν τις ομάδες να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας, μέσω της καλύτερης κατανόησης των διαφορετικών απόψεων και εναλλακτικών λύσεων.

Στυλ Ενσωμάτωσης

Αυτό το στυλ είναι χρήσιμο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων. Είναι επίσης χρήσιμο για την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, πληροφοριών και άλλων πόρων που διακατέχονται από διάφορα μέρη ώστε να καθοριστεί ή να επαναπροσδιοριστεί το πρόβλημα και να διαμορφωθούν αποτελεσματικές εναλλακτικές λύσεις. Αυτό μπορεί να γίνει με την προϋπόθεση ότι υπάρχει αρκετός χρόνος για την επίλυση προβλημάτων. Οι Lawrence και Lorsch (1967), διατύπωσαν ότι αυτός ο τρόπος (στυλ) είναι πιο αποτελεσματικός από άλλους στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων των διαφορετικών υποσυστημάτων ενός οργανισμού και είναι κατάλληλος για την αντιμετώπιση στρατηγικών θεμάτων που σχετίζονται με τους στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού, το μακροχρόνιο σχεδιασμό κλπ.

Η χρησιμοποίηση του στυλ της ενσωμάτωσης για τη διαχείριση των διαφωνιών εντός του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ανοικτή επικοινωνία, συνεχή ροή πληροφοριών καθώς και εξέταση των διαφωνιών των δύο μερών για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση. Εδώ υπάρχει υψηλός βαθμός αφοσίωσης των ενδιαφερομένων μερών ώστε η διαφωνία να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μέσω της συνεργασίας τους. Η ενσωμάτωση συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων, στην αποτελεσματική εναρμόνιση διαδικασιών και στην ολοκλήρωση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του οργανισμού (Lawrence & Lorsch, 1967).

Στυλ υποχρέωσης

Αυτό το στυλ είναι χρήσιμο όταν ένας οργανισμός δεν είναι εξοικειωμένος με τα θέματα που σχετίζονται με μια σύγκρουση, ή όταν το θέμα της σύγκρουσης είναι πολύ πιο σημαντικό για ένα συμβαλλόμενο μέρος. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια στρατηγική όταν το ένα μέρος είναι πρόθυμο να προσφέρει με σκοπό να πάρει κάποιο όφελος από το άλλο μέρος. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης μπορεί να είναι κατάλληλος, όταν ένα μέρος βρίσκεται σε θέση αδυναμίας ή πιστεύει ότι η διατήρηση μιας σχέσης είναι σημαντική. Η συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων συνδέεται με προσπάθεια μείωσης της έντασης των διαφωνιών και ανάδειξης κοινών στοιχείων με σκοπό την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους (Rahim, 2002). Συνήθως χρησιμοποιείται όταν ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης δεν έχει ουσιαστική γνώση του θέματος στο οποίο έχει αναπτυχθεί διαφωνία ή όταν η εξουσία/δύναμη του σε σχέση με τους άλλους συμμετέχοντες στην σύγκρουση είναι περιορισμένη (Rahim, 2002).

Στυλ κυριαρχίας

Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο, όταν τα ζητήματα που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση είναι σημαντικά για τη μια πλευρά, ή μια αρνητική απόφαση του ενός μπορεί να είναι επιβλαβής για το άλλο μέρος. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν διευθυντή, αν τα θέματα αφορούν τη ρουτίνα εργασίας ή εάν απαιτείται μια ταχεία απόφαση. Ένας διευθυντής μπορεί να χρειαστεί να το εφαρμόσει όταν οι υφιστάμενοι του είναι πολύ δυναμικοί ή δεν έχουν εμπειρία στο να πάρουν τεχνικές αποφάσεις.

Στυλ αποφυγής

Αυτό το ύφος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση ορισμένων ήσσονος σημασίας ζητημάτων. Είναι ακατάλληλο να εφαρμοστεί όταν τα ζητήματα είναι σημαντικά για μια ομάδα. Είναι επίσης ακατάλληλο όταν η ευθύνη της ομάδας για τη λήψη αποφάσεων είναι μεγάλης σημασίας, ή όταν απαιτείται μια άμεση δράση.

Συμβιβαστικό στυλ

Αυτό το στυλ είναι χρήσιμο όταν οι στόχοι των συγκρουόμενων πλευρών είναι αμοιβαίοι ή όταν και τα δύο μέρη είναι εξίσου ισχυρά και έχουν φτάσει σε ένα αδιέξοδο στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων τους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν δεν μπορεί να επιτευχθεί συναίνεση, όταν τα συμβαλλόμενα μέρη χρειάζονται μια προσωρινή λύση σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα ή όταν άλλα στυλ έχουν χρησιμοποιηθεί και βρέθηκαν να είναι αναποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των θεμάτων. Με αυτό το στυλ κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δεν θα ικανοποιηθεί απόλυτα και στόχο έχει την μερική ικανοποίηση των θέσεων της κάθε πλευράς.

Τα άτομα μπορούν να εκτιμήσουν την ίδια κατάσταση με διαφορετικούς τρόπους και έτσι αντιδρούν διαφορετικά. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό το εκάστοτε στυλ σύγκρουσης από τους εμπλεκόμενους ώστε να γίνει η διαχείριση της σύγκρουσης ορθά. Σύμφωνα με τους Turner and Weed (1983), η ανταπόκριση των ατόμων ως προς τη σύγκρουση μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Οι άνθρωποι που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ρίσκο για την επίλυση των συγκρούσεων με τους αντιπάλους και να συμφωνήσουν μαζί τους σε κάποια θέματα. Διακρίνονται σε αυτούς που πιστεύουν ότι η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη στη ρύθμιση των συγκρούσεων και σε αυτούς που υποστηρίζουν ότι τα πράγματα είναι τόσο άσχημα που δεν έχουν τίποτα να χάσουν.
- Αυτοί που δεν θέλουν να αναλάβουν κανένα κίνδυνο και κρύβουν τις απόψεις και τα συναισθήματά τους. Συχνά δείχνουν ευχαριστημένοι ακόμα και αν η κατάσταση αυτή τους προκαλεί δυσφορία και

συμπεριφέρονται έτσι επειδή θεωρούν σημαντική την έγκριση των άλλων ανθρώπων, φοβούμενοι να αποκαλύψουν τα αληθινά συναισθήματά τους. Επίσης, λόγω της στάσης τους αυτής, αποφεύγουν τη σύγκρουση.

- Εκείνοι που δεν μπορούν να κρατήσουν τα συναισθήματά τους μέσα τους. Θυμώνουν συχνά για οποιοδήποτε λόγο, ακόμα κι αν δεν είναι σφάλμα κανενός. Συνήθως εκφράζουν τα συναισθήματά τους με επιθετικότητα.

2.4 Αίτια συγκρούσεων

Στους περισσότερους οργανισμούς, οι συγκρούσεις αυξάνονται καθώς οι εργαζόμενοι διεκδικούν προσωπικές επιδιώξεις όπως: αυξημένες ανταμοιβές, θέση ευθύνης, αναγνώριση, απόκτηση χρηματικών ωφελημάτων, ανεξαρτησία κ.α. Στην πλειοψηφία τους οι συγκρούσεις προέρχονται από περισσότερες από μία πηγή, και έτσι η πραγματική τους προέλευση μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπισθεί. Ωστόσο, οι σημαντικότερες καταστάσεις αιτίας μιας σύγκρουσης περιλαμβάνουν (De Bono, 1985):

Διαφωνία ανάμεσα στα άτομα.

Εδώ η διαφωνία μπορεί να προκύψει λόγω διαφορών:

- Σε προσωπικότητες ή συναισθηματικές ανάγκες, τρόπο σκέψης ή αντίληψης.
- Σε αρχές, αξίες, πεποιθήσεις και πιστεύω που καθορίζουν τις επιλογές και τους στόχους.
- Σε ιδεολογικές και φιλοσοφικές προοπτικές, όπως στην περίπτωση των διαφόρων πολιτικών κομμάτων.
- Σε έννοιες, στόχους και τρόπους αντίδρασης σε διάφορες καταστάσεις.
- Σε καταστάσεις “θέσης” μέσα στον οργανισμό ή αλλαγή από υφισταμένους ή συνεργάτες.
- Σε μορφές σκέψης, που ενθαρρύνει τα άτομα να διαφωνούν και τα οδηγεί σε καταστάσεις σύγκρουσης.

- Σε ζητήματα υπό ιδιαίτερες περιστάσεις, όπως στον αθλητισμό. Εδώ η σύγκρουση μπορεί να αποδειχθεί και ευχάριστη.

Ανησυχία ατόμων σχετικά με το φόβο, τη δύναμη, τη δικαιοσύνη ή την ηγεσία/εργοδότες:

- Ο φόβος σχετίζεται με κάτι που μπορεί να συμβεί στο μέλλον και μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις σύγκρουσης.
- Η δύναμη είναι ένα απαραίτητο συστατικό της κάθε κατάστασης σύγκρουσης και μπορεί να είναι ηθική ή συναισθηματική. Μπορεί επίσης να είναι καθοριστική για τη δημιουργία, την ενίσχυση και τον τερματισμό των συγκρούσεων
- Η δικαιοσύνη αναφέρεται στην αίσθηση ενός ατόμου για το τι είναι σωστό και τι δεν είναι σωστό, οπότε θεωρείται ένας θεμελιώδης παράγοντας που καθορίζει τις ηθικές αξίες ενός ατόμου. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ηθικές αξίες και αναλόγως εκτιμούν μια κατάσταση με διαφορετικούς τρόπους.
- Ηγεσία/εργοδότες. Οι δαπάνες μπορεί να προκαλέσουν σύγκρουση, αλλά μπορούν επίσης να γίνουν αποδεκτές από τις αντιμαχόμενες πλευρές. Το κόστος της σύγκρουσης μπορεί να είναι μετρήσιμο (σε χρήματα) ή ανυπολόγιστο (όπως απώλεια θέσεων εργατικού δυναμικού, απώλεια αυτοεκτίμησης κ.α.)

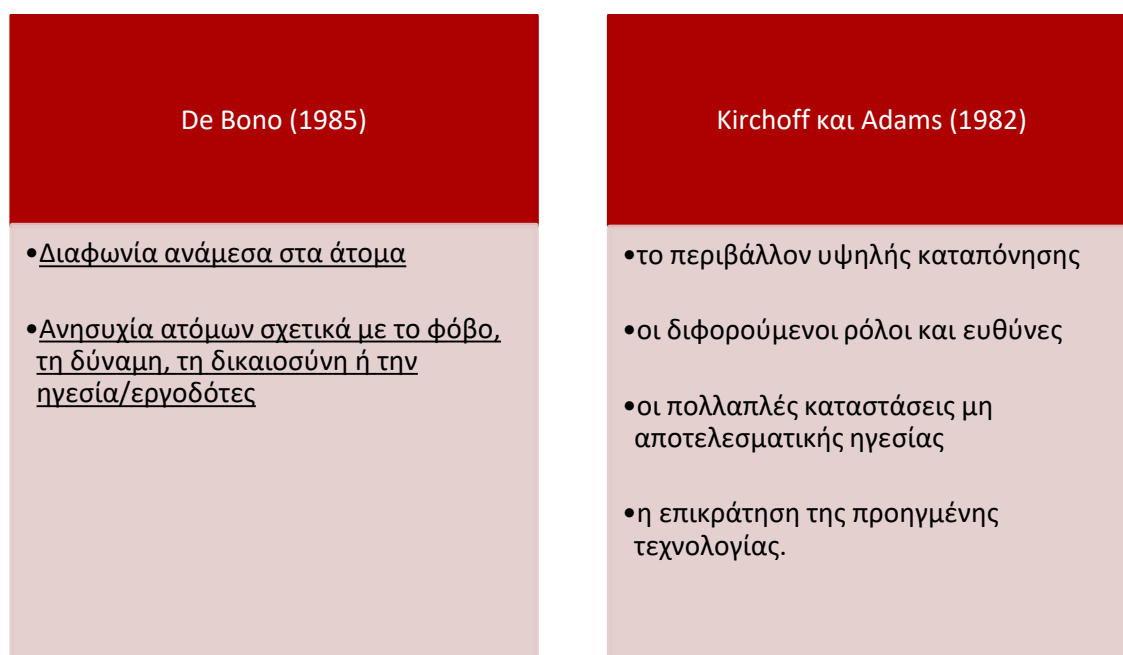
Σύμφωνα με τους Kirchoff και Adams (1982), υπάρχουν τέσσερις διακριτές αιτίες που οδηγούν σε περιπτώσεις σύγκρουσης:

- το περιβάλλον υψηλής καταπόνησης.
- οι διαφορούμενοι ρόλοι και ευθύνες
- οι πολλαπλές καταστάσεις μη αποτελεσματικής ηγεσίας
- η επικράτηση της προηγμένης τεχνολογίας.

Συχνά συμβαίνει δύο ή περισσότερα άτομα να έχουν ευθύνες, που είναι αλληλένδετες αλλά των οποίων η εργασία και οι ρόλοι δεν προσδιορίζονται σαφώς. Αυτή η ασυμβατότητα μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, λόγω των εμποδίων στην επίτευξη στόχων και λόγω της έλλειψης σαφήνειας για το πώς πρέπει να εκτελεσθεί μια εργασία. Συχνά υπάρχουν εμπόδια επικοινωνίας, που μπορεί να προκαλέσουν

παρανόηση, η οποία στη συνέχεια μπορεί να δημιουργήσει καταστάσεις σύγκρουσης. Επίσης, η εξάρτηση ενός ατόμου ή ομάδας από άλλους ανθρώπους ή άλλες ομάδες, καθώς και η διαφοροποίηση στον οργανισμό, όπου τμήματα γίνονται υπεύθυνα για διαφορετικές, εξειδικευμένες εργασίες, μπορεί να δημιουργήσουν κατάσταση διαχωρισμού και να συμβάλλουν στην εκδήλωση μιας σύγκρουσης. Επιπρόσθετα, όταν τα άτομα είναι ειδικευμένα σε διαφορετικές περιοχές που λειτουργούν σε μια ομάδα, τότε μπορούν να διαφωνήσουν μεταξύ τους, επειδή έχουν διαφορετικούς στόχους και μεθοδολογίες. Ένα άλλο ζήτημα που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση είναι αυτό των κανονισμών για την ατομική συμπεριφορά την προστασία και την ασφάλεια, όπου τα άτομα μπορεί να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τους εν λόγω κανονισμούς, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση. Επίσης, άλυτες προηγούμενες συγκρούσεις που παραμένουν διαχρονικά εκκρεμείς δημιουργούν άγχος και στρες και μπορούν να εντείνουν περαιτέρω τις υπάρχουσες διενέξεις (Fillee, 1975).

Η σύνοψη των αιτιών που οδηγούν σε συγκρούσεις, όπως αυτές διατυπώθηκαν στις έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω, παρουσιάζονται στο κάτωθι σχήμα (σχήμα5).



Σχήμα 5. Οι σημαντικότερες καταστάσεις αιτίας μιας σύγκρουσης

2.5 Επιπτώσεις συγκρούσεων

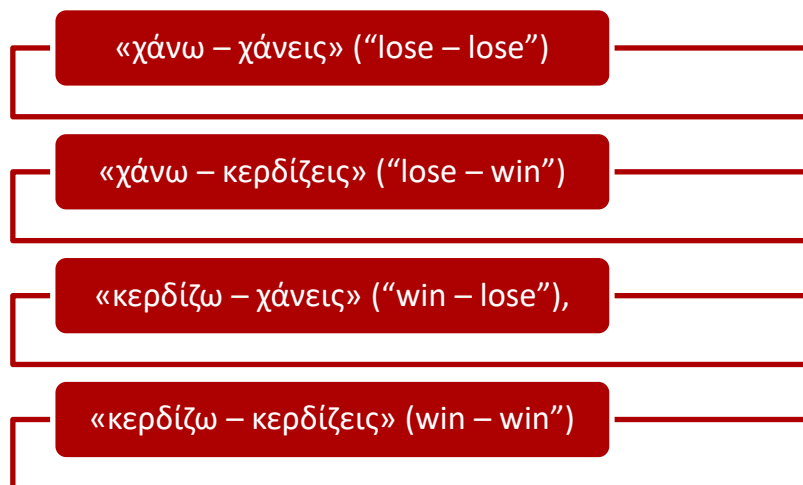
Οι καταστάσεις μιας σύγκρουσης θα πρέπει είτε να επιλυθούν είτε να χρησιμοποιηθούν ευεργετικά. Οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό (πίνακας 2), ανάλογα με την αιτία που δημιουργούνται και τον τρόπο που ο μάνατζερ διαχειρίζεται και ρυθμίζει την κατάσταση σύγκρουσης.

Πίνακας 2. Οι συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από τις συγκρούσεις (Filley, 1975)

Τα θετικά αποτελέσματα επίλυσης μιας σύγκρουσης περιλαμβάνουν:	Οι αρνητικές συνέπειες μιας σύγκρουσης περιλαμβάνουν:
<ul style="list-style-type: none">• αποφυγή των πιο σοβαρών συγκρούσεων• αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης για άλλα περιστατικά σύγκρουσης.• αύξηση στην συνοχή και απόδοση της ομάδας• εκτίμηση της ικανότητας	<ul style="list-style-type: none">• μη ομαλή εργασία• εμπόδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων• σχηματισμός μη αποτελεσματικών ανταγωνιστικών συνεργασιών μέσα στον οργανισμό• μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων ως προς τους οργανωτικούς στόχους• εξασθένιση στην οργανωτική αποτελεσματικότητα

Κατά την Παπαδοπούλου (2015:109), η σύγκρουση μπορεί να καταλήξει σε τέσσερα αποτελέσματα ανάλογα τις προσεγγίσεις των εμπλεκόμενων μερών (σχήμα 6):

- Πρώτο: είναι το λεγόμενο «χάνω – χάνεις» (lose – lose) και έχει να κάνει με τη σύγκρουση που χειροτερεύει σε τέτοιο σημείο που ζημιώνονται και οι δύο εμπλεκόμενες πλευρές.
- Δεύτερο: αποτέλεσμα είναι το λεγόμενο «χάνω – κερδίζεις» (lose – win) και περιγράφει την κατάσταση όπου ένα άτομο ηττείται από κάποιο άλλο το οποίο κερδίζει.
- Τρίτο: αποτέλεσμα είναι το λεγόμενο «κερδίζω – χάνεις» (win – lose), όπου ένα άτομο κερδίζει όταν κάποιο άλλο ηττείται.
- Τέταρτο: είναι το λεγόμενο «κερδίζω – κερδίζεις» (win – win) και αποτελεί την κατάσταση στην οποία και οι δύο εμπλεκόμενοι κερδίζουν και βρίσκονται σε βέλτιστη θέση από εκείνη που βρίσκονταν πριν αρχίσει η σύγκρουση (Davis, Newstrom, 1989).



Σχήμα 6. Τα τέσσερα αποτελέσματα που μπορεί να καταλήξει η σύγκρουση, ανάλογα τις προσεγγίσεις των εμπλεκόμενων μερών (Παπαδοπούλου, 2015:109).

2.6 Επίλυση συγκρούσεων

Είναι λοιπόν εμφανές πως τα αποτελέσματα των συγκρούσεων είναι απόρροια τόσο των προθέσεων των εμπλεκόμενων μερών για το αποτέλεσμα, όσο και των στρατηγικών διαχείρισής τους. Εν τέλει, η διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει είτε τη νίκη της μίας πλευράς έναντι της ήττας της άλλης, είτε τον

εντοπισμό των διαφορών/συμβιβασμό είτε τη χρήση της επίλυσης προβλήματος (Agarwal, 1982).

Όταν ομάδες ή άτομα αντιμετωπίζουν μια κατάσταση σύγκρουσης, μπορεί να αντιδράσουν με τέσσερις τρόπους, κατά τον De Bono (1985):

- να αναδείξουν σημεία μάχης, η οποία δεν είναι μια ευεργετική ή ευχάριστη κατάσταση, δεδομένου ότι περιλαμβάνει τακτικές και στρατηγικές επιθετικών και αμυντικών θέσεων.
- να διαπραγματευτούν προς την κατεύθυνση διευθέτησης του ζητήματος. Οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται εντός της επικρατούσας κατάστασης και δεν περιλαμβάνουν επίλυση προβλημάτων. Συχνά είναι σημαντικός ο ρόλος τρίτων.
- να λύσουν το πρόβλημα, που συνεπάγεται τον εντοπισμό της αιτίας της σύγκρουσης, έτσι ώστε να έρθει η κατάσταση σε φυσιολογικά επίπεδα. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα εφικτό.
- να σχεδιάσουν, το οποίο είναι μια προσπάθεια προς την δημιουργικότητα κατά την αντιμετώπιση της κατάστασης σύγκρουσης. Ο σχεδιασμός εντείνει τις προσπάθειες να επιτευχθεί σωστή κατανόηση των απόψεων και καταστάσεων από τις αντιμαχόμενες πλευρές. Η πρόταση σχεδιασμού πρέπει να είναι κατάλληλη και αποδεκτή από τα συμβαλλόμενα μέρη που έρχονται σε σύγκρουση. Η ενεργός συμμετοχή τρίτων στη διαδικασία σχεδιασμού είναι αναγκαία.

Ανάλογα με τις προθέσεις τους σε μια δεδομένη κατάσταση, η συμπεριφορά των συγκρουόμενων μερών μπορεί να διακυμανθεί όσον αφορά τη συνεργασία για την αντιμετώπιση της αντιπαράθεσης. Με βάση το βαθμό της πρόθεσης των μερών που συμμετέχουν στη σύγκρουση, πέντε τύποι συμπεριφοράς χειρισμού σύγκρουσης (σχήμα 7) οριοθετούνται κατά τους Thomas και Kilman (1976):

- Ανταγωνισμός: είναι το στυλ «win-or-lose» στο χειρισμό των συγκρούσεων, που επιβάλλει την άποψη του ενός με πιθανή αποχώρηση του άλλου. Ο ανταγωνισμός συχνά απειλεί τους προσωπικούς στόχους και δημιουργεί χαμηλό ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ενδείκνυται για την αντιμετώπιση συγκρούσεων που δεν βασίζονται σε διαφονίες. Είναι

επίσης χρήσιμος όταν μη δημοφιλείς αλλά αναγκαίες αποφάσεις πρόκειται να παρθούν.

- Συνεργασία: στοχεύει στην εξεύρεση κάποιας λύσης που μπορεί να ικανοποιήσει τις αντιμαχόμενες πλευρές. Βασίζεται σε μια προθυμία να γίνει αποδεκτό ως έγκυρο το συμφέρον του άλλου μέρους, προστατεύοντας παράλληλα τα συμφέροντα όλων. Αυτή η μέθοδος χαρακτηρίζεται από χαμηλή αντιπαράθεση και εφαρμόζεται όταν αμφότερα τα μέρη επιθυμούν να λύσουν το πρόβλημα και είναι πρόθυμα να συνεργαστούν προς μια αμοιβαία αποδεκτή λύση. Η συνεργασία είναι η καλύτερη μέθοδος χειρισμού των συγκρούσεων, καθώς προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και των δύο μερών.
- Συμβιβασμός: είναι ένας κοινός τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων, ιδίως όταν τα συγκρουόμενα μέρη έχουν σχετικά ίση δύναμη και ανεξάρτητους μεταξύ τους στόχους. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι πρέπει να βρεθεί μια μέση οδός για να επιλύσουν τα άτομα την κατάσταση σύγκρουσης. Στη διαδικασία συμβιβασμού, υπάρχουν κέρδη και ζημίες για κάθε συμβαλλόμενο μέρος της διένεξης.
- Αποφυγή: βασίζεται στην πεποίθηση ότι η σύγκρουση είναι κάτι ανεπιθύμητο. Η στρατηγική αποφυγής χαρακτηρίζεται από χαμηλή συνεργασία και χαμηλή αντιπαράθεση, ενώ είναι χρήσιμη όταν οι συγκρούσεις είναι ασήμαντες ή ένα μέρος είναι ανένδοτο λόγω της άκαμπτης στάσης του.
- Τέλος, υπάρχει και η στρατηγική υποχώρησης, που χαρακτηρίζεται από αυξημένη συνεργασία και χαμηλή αντιπαράθεση, ενώ συνάμα τονίζει τα κοινά σημεία των δυο μερών. Αυτή είναι μια καλή στρατηγική όταν ένα μέρος δέχεται ότι έχει κάνει λάθος και είναι πρόθυμο να σεβαστεί και να υιοθετήσει τις επιθυμίες του άλλου μέρους.

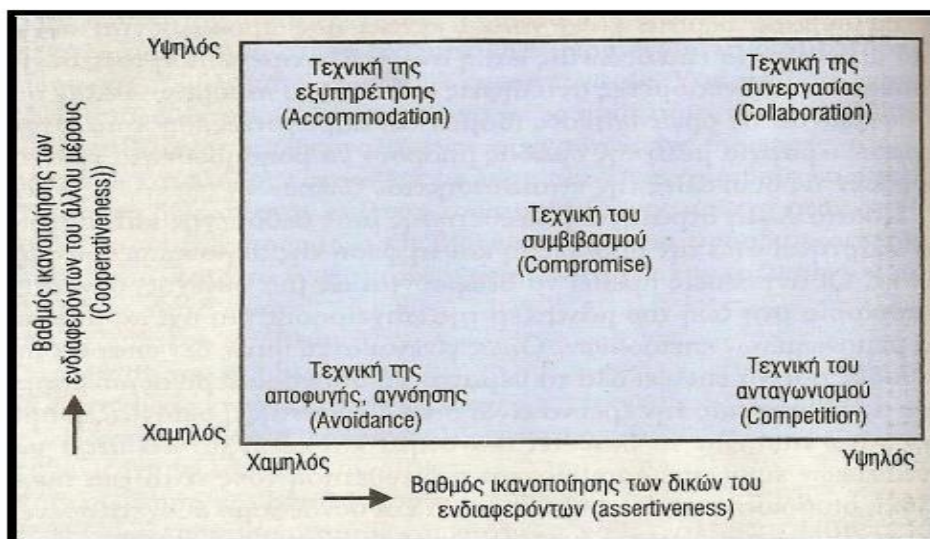


Σχήμα 7. Οι πέντε τύποι συμπεριφοράς χειρισμού σύγκρουσης κατά τους Thomas και Kilman (1976).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί το πλέγμα διοίκησης των Blake & Mouton, όπως αναφέρεται στον Ζαβλανό (2002) και αφορά στις στρατηγικές διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. Οι Blake & Mouton υποστήριξαν ότι το στυλ ηγεσίας ενός μάνατζερ χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον του τόσο για την παραγωγικότητα όσο και για τους ανθρώπους. Όπως προαναφέρθηκε, οι Thomas & Kilman (1976) τελειοποίησαν την ανάλυση του στυλ των συγκρούσεων, προσαρμόζοντας το διοικητικό πλέγμα σε καταστάσεις σύγκρουσης. Συγκεκριμένα, οριοθέτησαν ξανά τις δυο διαστάσεις των Blake & Mouton ως «ενδιαφέρον για τον εαυτό» και «ενδιαφέρον για τους άλλους» και μέσα στο πλέγμα της σύγκρουσης, αναγνώρισαν τα πέντε διαφορετικά στυλ σύγκρουσης, που αναλύθηκαν προηγουμένως (σχήμα 8).



Σχήμα 8. Το πλέγμα διοίκησης των Blake & Mouton με τα πέντε στυλ διοίκησης του Thomas (Παπαδοπούλου, 2015:110).



Σχήμα 9. Το μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος (Παπαδοπούλου, 2015:111).

Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα (σχήμα 9), τα άτομα που βρίσκονται σε σύγκρουση έχουν δυο επίπεδα ενδιαφέροντος, ανεξάρτητα μεταξύ τους (Lewicki et al., 2004; Ζαβλανός, 2002):

- ✓ το ενδιαφέρον για τα δικά τους αποτελέσματα (οριζόντιος άξονας)
- ✓ το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα του άλλου μέρους (κάθετος άξονας).

Με βάση τις πιθανές θέσεις των διατεταγμένων ζευγών ενδιαφέροντος, σχεδόν ανύπαρκτο ενδιαφέρον σημαίνει πως βρισκόμαστε στο μηδέν (αρχή αξόνων), ενώ ανώτατο σημείο ενδιαφέροντος (υψηλή τιμή και για τις δυο διαστάσεις), εντοπίζεται στην τεχνική της συνεργασίας. Παρόλο που θεωρητικά υπάρχει άπειρος αριθμός διατεταγμένων σημείων μέσα στο χώρο που ορίζουν οι άξονες, ανάλογα με το ενδιαφέρον προς τις δυο συνιστώσες, στο μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος πέντε είναι οι κύριες στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων, όπως έχουν προαναφερθεί:

- ✓ η αποφυγή
- ✓ η εξυπηρέτηση
- ✓ ο ανταγωνισμός
- ✓ ο συμβιβασμός
- ✓ η συνεργασία.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση που υφίσταται στον οργανισμό (Παπαδοπούλου, 2015:114-115):

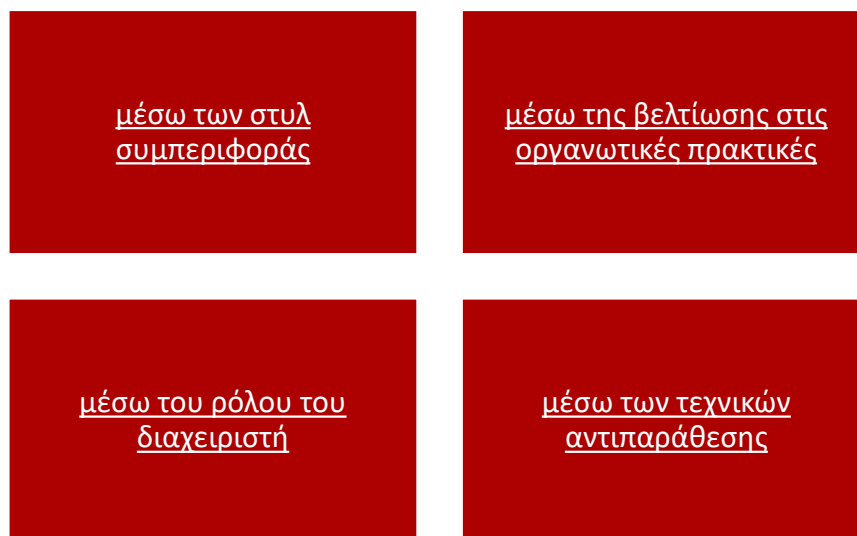
- Για παράδειγμα, η αποφυγή χρησιμοποιείται όταν ένα θέμα είναι ασήμαντο ή όταν δεν είναι εφικτό να αποκτήσει κάποιος αυτό που θέλει, ή όταν η ενδεχόμενη ζημιά από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη που μπορεί να υπάρξουν.
- Ο ανταγωνισμός χρησιμοποιείται συνήθως όταν είναι αναγκαία μία γρήγορη και αποφασιστική ενέργεια ή όταν υπάρχουν σοβαρά ζητήματα για την ευημερία του οργανισμού.

- Η συνεργασία χρησιμοποιείται όταν για παράδειγμα και οι δύο πλευρές έχουν σημαντικά θέματα για να συνεργαστούν ή όταν είναι ανάγκη να συνδυαστούν ιδέες από άτομα με διαφορετικές απόψεις.
- Ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται κυρίως όταν δεν χρειάζεται δυναμική προσέγγιση στους στόχους ή όταν οι δύο αντίπαλοι έχουν ίση εξουσία και έχουν δεσμευτεί αμοιβαία σε αλληλοαναιρούμενους στόχους. Επίσης, χρησιμοποιείται και όταν είναι επείγον χρονικά να βρεθούν λύσεις και απαιτείται μία στρατηγική μικρής υποχώρησης (σε περίπτωση αποτυχίας του ανταγωνισμού και της συνεργασίας).
- Η υποχώρηση χρησιμοποιείται συνήθως όταν κάποιος συνειδητοποιεί ότι κάνει λάθος, καθώς και όταν είναι προτιμότερο να αποφευχθεί η αναστάτωση.

Κατά τους Tosi, Rizzo και Carroll (1986), τέσσερις είναι οι προτεινόμενες μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων (σχήμα 10), μέσω:

- των στυλ συμπεριφοράς (όπως ανταγωνισμού, συνεργασίας, συμβιβασμού, αποφυγής ή αποφυγής) ανάλογα με την κατάσταση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.
- της βελτίωσης των οργανωτικών πρακτικών, όπου μετά τον εντοπισμό της αιτίας για την κατάσταση της σύγκρουσης, η κατάλληλη οργανωτική πρακτική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση των συγκρούσεων, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών για μείωση ασάφειας, ελαχιστοποίηση διαφορών, βελτίωση στις διαδικασίες και στους κανόνες, εκ νέου κατανομή υφιστάμενων πόρων ή προσθήκη νέων, ενδυνάμωση επικοινωνίας, μετακίνηση του προσωπικού, αλλαγή στα συστήματα ανταμοιβής κ.α.
- του ρόλου του διαχειριστή, ο οποίος ίσως οδηγηθεί σε διαρθρωτικές αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων της συγχώνευσης εξειδικευμένων μονάδων, αλλαγή στις λειτουργίες διασύνδεσης κ.α, οπότε και πρέπει να είναι ένα άτομο με δεξιότητες επίλυσης και σεβαστό από τα συγκρουόμενα μέρη.
- των τεχνικών αντιπαράθεσης, Η αντιπαράθεση στοχεύει στην εύρεση μιας κοινώς αποδεκτής δίκαιης και διαρκούς λύσης μέσω συνεργασίας και

συμβιβασμού. Αυτό γίνεται με την ελπίδα ότι οι αντιμαχόμενες πλευρές είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν η μια την άλλη φιλικά, και αυτό συνεπάγεται μεσολάβηση, διαπραγμάτευση, περιεκτική απόφαση, συνεργατικό στυλ που βασίζεται στην παραδοχή ότι υπάρχει μια λύση που μπορεί να γίνει αποδεκτή και από τα δύο μέρη. Πρόκειται για μια διαδικασία εντοπισμού του προβλήματος, αναζητώντας εναλλακτικές λύσεις και την αξιολόγησή τους και οδηγεί σε απόφαση με συναίνεση.



Σχήμα 10. Οι τέσσερις προτεινόμενες μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων κατά τους Tosi, Rizzo και Carroll (1986)

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση σε αυτό το σημείο, και με βάση τη μελέτη της Παπαδοπούλου (2015:116), οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων οριοθετούνται από ένα πλαίσιο συνιστωσών, που περιλαμβάνει:

- ✓ τη φύση των ατόμων που εμπλέκονται
- ✓ τις ικανότητες του μάνατζερ ή μεσολαβητή
- ✓ το διαθέσιμο χρόνο
- ✓ τη σοβαρότητα της σύγκρουσης
- ✓ τη σημαντικότητα του θέματος που τη δημιουργεί
- ✓ τη φύση της ιεραρχικής σχέσης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών

- ✓ τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εξελίσσεται η σύγκρουση
- ✓ την κουλτούρα του οργανισμού (αναλύεται στην επόμενη ενότητα)

Τέλος, όπως αναφέρουν ο Ury και οι συνεργάτες του (1993), υπάρχουν τέσσερα αλληλοεξαρτώμενα κριτήρια για να επιλεγεί η βέλτιστη μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων για κάθε περίπτωση σύγκρουσης (πίνακας 3):

- κριτήριο 1: το κόστος των συνδιαλλαγών,
- κριτήριο 2: η ικανοποίηση από το αποτέλεσμα,
- κριτήριο 3: η επίδραση στις σχέσεις και
- κριτήριο 4: η συχνότητα επανάληψης της σύγκρουσης.

Πίνακας 3. Τα τέσσερα κριτήρια για να επιλεγεί η βέλτιστη μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων για κάθε περίπτωση σύγκρουσης (Ury et al., 1993).

Κριτήριο	
Το κόστος των συνδιαλλαγών	Συμπεριλαμβάνονται: ο χρόνος και τα δαπανώμενα χρήματα η συναισθηματική ενέργεια οι πόροι που καταναλώθηκαν
Η ικανοποίηση από το αποτέλεσμα	εξαρτάται από το βαθμό που η επίλυση ικανοποιεί τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων μερών. εξαρτάται και από το εάν το εμπλεκόμενο μέρος πιστεύει ότι η επίλυση είναι δίκαιη
Η επίδραση στις σχέσεις	Έχει σχέση με τη μακροβιότητα της σχέσης των εμπλεκόμενων μερών
Η συχνότητα επανάληψης της σύγκρουσης	Διερευνά εάν η επίλυση θα έχει αποτελέσματα με χρονική διάρκεια

2.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και συγκρούσεις

Ο όρος «οργανωτική κουλτούρα» εισήχθη πιο συστηματικά στον τομέα της οργανωτικής ανάλυσης στο τέλος της δεκαετίας του 1970 και στην αρχή της δεκαετίας του 1980. Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990, η οργανωτική κουλτούρα θεωρήθηκε από πολλούς ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο στην οργανωτική επιτυχία. Αυτή η άποψη αναθεωρήθηκε στη συνέχεια, μολονότι είναι εμφανές ότι εξακολουθεί να αποτελεί μια κεντρική πτυχή πίσω από διάφορα οργανωτικά θέματα όπως δέσμευση και κίνητρα, ιεράρχηση και κατανομή πόρων, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οργανωτικές αλλαγές. Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει τη δυνατότητα της υλοποίησης της στρατηγικής και την επίτευξη αλλαγής, ενώ πολλοί ερευνητές την χαρακτηρίζουν ως την πιο σημαντική συνιστώσα στις προσπάθειες των οργανωτικών αλλαγών (Alvesson, Sveningsson, 2008:35)

Σύμφωνα με τους Hofstede et al (1990), η κουλτούρα είναι μια έννοια ολιστική και αναφέρεται σε φαινόμενα που δεν μπορούν να παρατηρηθούν σε μεμονωμένα άτομα, αλλά σε μια μεγαλύτερη ομάδα ατόμων. Η κουλτούρα μεταφέρεται μέσα από τα ήθη και έθιμα και δύσκολα μπορεί να αλλάξει, καθώς οι άνθρωποι τείνουν να κρατήσουν σταθερές τις ιδέες, αξίες και παραδόσεις τους. Ως φαινόμενο έχει κοινωνική φύση και μπορεί να είναι διαφορετική ανάμεσα στις διάφορες ομάδες. Συνεπώς, υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες, με τη μέτρηση και ταξινόμηση τους να μην είναι εύκολη διαδικασία, λόγω της ποιοτικής φύσεως της. Όπως ορίζει ο Hofstede (1991), η συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους επηρεάζεται από τρεις διαφορετικές κουλτούρες:

- ✓ την εθνική,
- ✓ την επαγγελματική
- ✓ την οργανωτική.

Η οργανωτική κουλτούρα έχει αποτελέσει αντικείμενο της έρευνας για πολλές δεκαετίες, τονίζοντας το γεγονός ότι οι διακρίσεις μεταξύ των αξιών και των προσδοκιών των εργαζομένων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ήταν πάντα ένα σαφές πλαίσιο μελέτης (Tayeb, 1996). Ο Black και οι συνεργάτες του (1992), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν

κατά τη διάρκεια διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οφείλονται κατά πάσα πιθανότητα στην αδυναμία των ατόμων να αντιλαμβάνονται τις ιδέες και τις συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων και να προσαρμοστούν στις ξένες στρατηγικές. Ως εκ τούτου, μια θεμελιώδης πρόκληση για τις διεθνείς οργανώσεις είναι να πείσουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν αλληλεπίδραση και αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους άλλους (Gruenfeld et al., 1996).

Ανάμεσα στους πολυάριθμους ορισμούς που προτείνονται για την οργανωτική κουλτούρα, πολλοί ερευνητές συμφωνούν πως η εν λόγω έννοια συνιστά ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και από κοινού συμπεριφορών μεταξύ των εργαζομένων (Deshpande and Webster, 1989; Ravasi and Schultz, 2006; Xiaoming and Junchen, 2012).

Η πιο δημοφιλής προσέγγιση όσον αφορά τον ορισμό της οργανωτικής κουλτούρας έχει δοθεί από τον Schein (2004:3), που δήλωσε ότι: «η οργανωτική κουλτούρα είναι το μοτίβο που αφορά τις βασικές παραδοχές που μια ομάδα έχει εφεύρει, με σκοπό να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, και επομένως αφορά τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται, σκέφτονται, και αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα». Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η οργανωτική κουλτούρα είναι μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων και περιλαμβάνει «ένα σύνολο δομών, ρουτινών, κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς» (Schein, 2004:1).

Ένας άλλος δημοφιλής ορισμός της οργανωτικής κουλτούρας έχει δοθεί από τον Claver και τους συνεργάτες του (2001: 248), σύμφωνα με τους οποίους «η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, συμβόλων και διαδικασιών που γίνονται από κοινού από τα μέλη ενός οργανισμού, και περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας του προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα εσωτερικής διαχείρισης και εκείνα που σχετίζονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές και το περιβάλλον».

Ο Tharp (2009) ορίζει κάποια κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των ορισμών που έχουν δοθεί για την οργανωτική κουλτούρα, τονίζοντας ανάμεσα σε αυτά ότι η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται μόνο εντός ομάδων (ακόμη και λίγων ατόμων) και θεωρείται ότι είναι μια κοινωνική έννοια που σχετίζεται με κάθε είδους οργανισμό.

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 4):

Πίνακας 4. Τι είναι η οργανωτική κουλτούρα.

Deshpande and Webster, 1989; Ravasi and Schultz, 2006; Xiaoming and Junchen, 2012	ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και από κοινού συμπεριφορών μεταξύ των εργαζομένων
Schein, 2004	<p>το μοτίβο που αφορά τις βασικές παραδοχές που μια ομάδα έχει εφεύρει, με σκοπό να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, και επομένως αφορά τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται, σκέφτονται, και αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα</p> <p>μια δυναμική διαδικασία από ένα σύνολο δομών, ρουτίνων, κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς, ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων</p>
Claver et al., 2001	ένα σύνολο αξιών, συμβόλων και διαδικασιών που γίνονται από κοινού από τα μέλη μιας επιχείρησης, που περιγράφει τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα εσωτερικής διαχείρισης και εκείνα που σχετίζονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές και το περιβάλλον
Tharp, 2009	αναπτύσσεται μόνο εντός ομάδων και είναι μια κοινωνική έννοια που σχετίζεται με κάθε είδους οργανώσεων.

Αξίζει να αναφερθεί πως ο Schein (2004) έχει διακρίνει τρεις θέσεις όπου μια οργανωτική κουλτούρα είναι πιθανό να εντοπιστεί:

- 1) σε παρατηρήσιμα στοιχεία σε έναν οργανισμό, όπως συγκεκριμένες συμπεριφορές και πεποιθήσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν την τοποθεσία και την αρχιτεκτονική της επιχείρησης, τα προϊόντα, τη δήλωση αποστολής και τις αξίες, το ατομικό ύφος (π.χ. ενδυματολογικό κώδικα των εργαζομένων), τη γλώσσα και ορολογία, τις πρακτικές κ.α.
- 2) σε αξίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά
- 3) σε βασικές υποκείμενες παραδοχές που δημιουργούν το θεμέλιο για την συλλογική δράση

Όσον αφορά την οργανωτική κουλτούρα, οι συνθήκες που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο τα μέλη ταυτίζονται με τον οργανισμό/επιχείρηση περιλαμβάνουν (Ashforth and Mael 1989):

- το πόσο διαφορετικές είναι οι αξίες μιας συγκεκριμένης ομάδας. Όσο πιο διακριτές είναι οι αξίες τόσο περισσότερο μπορούν να δημιουργήσουν μια εντονότερα ξεχωριστή ταυτότητα κουλτούρας
- το καθεστώς που είναι συνδεδεμένο με μια συγκεκριμένη ομάδα. Μια υψηλότερη θέση προσφέρει περισσότερη έλξη
- το πόσο κάνουν εμφανή την παρουσία τους οι άλλες ομάδες. Μία πιο χαμηλών τόνων ομάδα δημιουργεί μία ήπιων τόνων κουλτούρα του «εμείς»
- την παρουσία των κοινωνικών διεργασιών που στηρίζουν τη δημιουργία ομάδων, εννοώντας πως μια πιο διαπροσωπική αλληλεπίδραση σημαίνει και μια πιο διακριτή ταυτότητα κουλτούρας.

Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση/ οργανισμός που ενισχύει την διαπροσωπική αλληλεπίδραση και είναι θετική απέναντι στην κοινωνική ταυτότητα των μελών της, χαρακτηρίζεται από την τάση των ατόμων να θεωρούν τους εαυτούς τους ως μέρος μιας συνολικής εικόνας του 'εμείς' και να αποκτούν μια εμπειρία ενότητας και εγγύτητας με ολόκληρο τον οργανισμό. Αν η οργανωτική ταυτότητα είναι διαφορούμενη, οι άνθρωποι τείνουν να αναζητήσουν (σε σχέση με την όλη οργάνωση)

εναλλακτικές πηγές κουλτούρας και ταυτότητας, όπως ένα ειδικό έργο, συγκεκριμένες εργασίες ή κάποιον επαγγελματικό συνεταιρισμό, γεγονός που υποστηρίζει την εμφάνιση υπο-κουλτούρων και περαιτέρω κατακερματισμού μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού (Hatch and Schultz 2002).

Όπως δείχνει η διεθνής βιβλιογραφία, είναι ποικίλες οι μελέτες γύρω από την κουλτούρα στις επιχειρήσεις και το πως η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των επιχειρηματικών φορέων. Συχνά όμως καταλήγουν σε αμφιλεγόμενα συμπεράσματα και αντιφάσεις ως προς το τι συνιστά η έννοια αυτή σε ένα οργανισμό (Menon, 2004). Ενδεικτικά, και σύμφωνα με τους Kroeber & Kluckhohn (1952) η κουλτούρα μιας οντότητας είναι οι κυρίαρχες αξίες και οι συμπεριφορές των μελών της, που αποκτιούνται μέσω μιας κοινής ιστορίας και εμπειρίας. Ο Munter (1993) ορίζει την κουλτούρα ως κυρίαρχη και συνεχή συνιστώσα των αξιών, στάσεων και συμπεριφορών μιας ομάδας. Ο Schein (1997) οριοθετεί την κουλτούρα ως δημιούργημα μιας ομάδας που έχει μοιραστεί σημαντικές εμπειρίες.

Το θέμα της οργανωτικής ή οργανωσιακής κουλτούρας (Organizational Culture) περιλαμβάνει γενικώς τις αξίες και τις συμπεριφορές που διαμορφώνουν το ιδιαίτερο κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις συλλογικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις αρχές των μελών και είναι ένα προϊόν από παράγοντες όπως η ιστορία, το προϊόν, η αγορά, η τεχνολογία, η στρατηγική, το είδος των εργαζομένων, το στυλ της διαχείρισης και της εθνικής κουλτούρας (Schein, 2010). Έτσι, η οργανωτική κουλτούρα περιλαμβάνει:

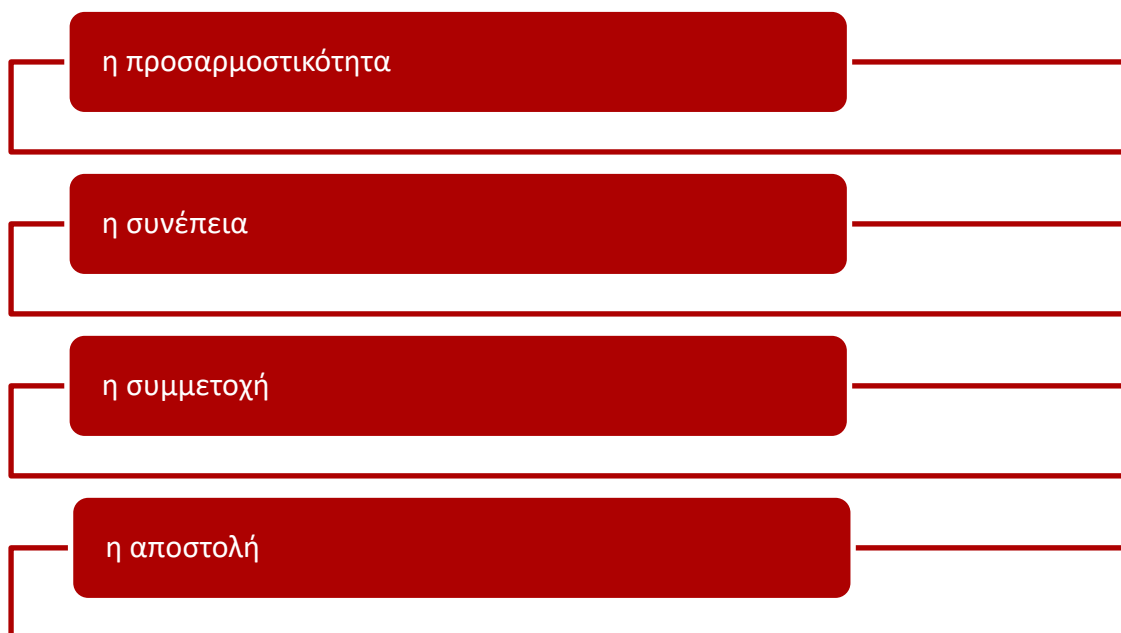
- το όραμα
- τις αξίες
- τους κανόνες
- τα συστήματα
- τα σύμβολα
- τη γλώσσα
- τις παραδοχές
- τις πεποιθήσεις
- τις συνήθειες μίας επιχείρησης ή οργανισμού

Οι Ravasi και Schultz (2006) διαπιστώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινών παραδοχών που διέπουν το τι συμβαίνει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς καθορίζοντας την κατάλληλη συμπεριφορά για διάφορες καταστάσεις. Είναι, επίσης, ο τρόπος διεξαγωγής των εν λόγω ομαδικών συμπεριφορών και παραδοχών που διδάσκονται στα νέα οργανωτικά μέλη ως τρόποι αντίληψης και ακόμη, σκέψης και συναίσθησης. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πελάτες, καθώς και με άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Επιπλέον, μπορεί να επηρεάσει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι μπορούν να ταυτιστούν με μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Παρά το γεγονός ότι μια εταιρεία μπορεί να έχει τη δική της μοναδική κουλτούρα, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μεγάλου μεγέθους, συνυπάρχουν μερικές φορές αντικρουόμενες υποκουλτούρες επειδή κάθε υποκουλτούρα συνδέεται με μια διαφορετική ομάδα διοίκησης (Schein, 2010).

Η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται σε κοινές παραδοχές, αξίες και νόρμες (Schein, 1985) και αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Συνάμα, συνιστά βασικό παράγοντα στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (Deal and Kennedy, 1982; Denison, 1990; Gordon and Di Tomaso, 1992; Ouchi and Jaeger, 1978; Peters and Waterman, 1982; Wilkins and Ouchi, 1983). Ειδικότερα, έρευνες δείχνουν πως τέσσερις είναι οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας (σχήμα 11) που προάγουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα:

- η προσαρμοστικότητα (adaptability)
- η συνέπεια (consistency)
- η συμμετοχή (involvement)
- η αποστολή (mission) (Denison, 1990; Denison and Mishra, 1995; Denison and Neale, 1996; Fey and Denison, 2003)

Η προσαρμοστικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αλλάξει συμπεριφορά, δομές και συστήματα για να επιβιώσει στον απόηχο των περιβαλλοντικών αλλαγών. Η συνέπεια αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι πεποιθήσεις, αξίες και προσδοκίες έλαβαν χώρα με συνέπεια από τα μέλη. Η συμμετοχή αναφέρεται στο επίπεδο συμμετοχής των μελών ενός οργανισμού στη λήψη των αποφάσεων. Τέλος, η αποστολή αναφέρεται στην ύπαρξη ενός κοινού σκοπού του οργανισμού (Zheng et al, 2010).



Σχήμα 11. Οι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας που προάγουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα

Η οργανωτική κουλτούρα δεν έχει άμεση επιρροή στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, αλλά ασκεί την επιρροή της με την διαμόρφωση της συμπεριφοράς στα μέλη του οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως όταν τα μέλη αξιοποιούν τη γνώση και εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης για τις νέες εξωτερικές και εσωτερικές πληροφορίες του περιβάλλοντος, τότε ο μηχανισμός λήψης αποφάσεων επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς τα συμπεριφοριστικά πρότυπα που κατέχουν τα μέλη ενός οργανισμού, λειτουργούν ως φίλτρο στις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης (De Long and Fahey, 2000). Αυτό ενισχύει τη δέσμευση, την ηθική συμπεριφορά, την αυτοπεποίθηση (Posner et al., 1985) και σχετίζεται με την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν έρευνες σχετικές με το ζήτημα της οργανωτικής διαδικασίας και κουλτούρας σε σχέση με μεταβλητές, όπως οι συγκρούσεις στις ομάδες εργαζομένων. Οι εν λόγω μελέτες αποκαλύπτουν τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν σε μια σύγκρουση, πώς σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα και την ποικιλομορφία της ομάδας και τελικά προκύπτει πως η οργανωτική κουλτούρα έχει άμεσο αντίκτυπο στη σύγκρουση (Chuang, Church, Zikic, 2004).

Όπως αναφέρουν οι Di Pietro & Di Virgilio (2013), μια κοινή οργανωτική κουλτούρα μπορεί να διατηρήσει μια ξεχωριστή ταυτότητα μέσα στον οργανισμό και οι διαφορετικές αξίες, ιδέες και σύμβολα μπορεί να παρέχουν μια κοινή ταυτότητα στον προσανατολισμό του οργανισμού. Οι παραπάνω ερευνητές προσεγγίζουν τη διαχείριση των συγκρούσεων, διερευνώντας τη σχέση μεταξύ οργανωτικής κουλτούρας και συμπεριφοριστικών προτύπων που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν είναι ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της κουλτούρας και των κανόνων συμπεριφοράς στις καταστάσεις συγκρούσεων.

Εντός των οργανωτικών θεωριών, το θέμα της σύγκρουσης εξετάζεται στο πλαίσιο της διαχείρισης, των ανθρώπινων σχέσεων και των συνεργατικών συστημάτων, αναγνωρίζοντας την εγγενή πολυπλοκότητα του ζητήματος (Jaffee, 2008). Στην έρευνα τους οι Katz & Kahn (1978:617) επισημαίνουν ότι «... σε κάθε πτυχή της επιχειρησιακής ζωής έγκειται η δυνατότητα για σύγκρουση», οπότε η σύγκρουση στους οργανισμούς είναι αναπόφευκτη δεδομένου ότι οι άνθρωποι πρέπει να διαχειριστούν την αλληλεξάρτησή τους. Λαμβάνοντας υπόψη αυτήν την πραγματικότητα, μεγάλο μέρος της έρευνας έχει επικεντρωθεί στο πώς να διαχειριστούν καλύτερα τη σύγκρουση στους οργανισμούς, επιλέγοντας μεταξύ των τριών μορφών διαχείρισης των συγκρούσεων: την συνεργασία, τον ανταγωνισμό, και την αποφυγή (Blake & Mouton, 1964; Chen, Liu, & Tjosvold, 2005; De Church & Marks, 2001; De Dreu & van Vianen, 2001; Deutsch, 1949; Lovelace et al., 2001; Pruitt & Rubin, 1986; Rahim & Magner, 1995; Weingart & Olekalns, 2004). Αναλυτικότερα:

- Οι υπέρμαχοι της συνεργασίας προτιμούν μια προνοητική προσέγγιση και συμμετοχή σε εποικοδομητικές διαπραγματεύσεις και συνεργατική επίλυση προβλημάτων.
- Όσοι επιλέγουν τον ανταγωνισμό ως μορφή διαχείρισης, έχουν την τάση να ανταγωνίζονται και να κυριαρχήσουν αντί να διαπραγματεύονται.
- Τέλος, οι υποστηρικτές της αποφυγής τείνουν να αποφεύγουν τη σύγκρουση (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer, & Nauta, 2001; Rahim, 1983).

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει σε μεγάλο βαθμό προσεγγίσει το αντικείμενο της διαχείρισης της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο, τονίζοντας πως οι εργαζόμενοι γενικά αλληλεπιδρούν με ηγέτες με μοντέλο συμπεριφοράς που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κρίνουν κατάλληλο, ενώ συνάμα οι εργαζόμενοι διατηρούν επαφή με συναδέλφους με τους οποίους αντιμετωπίζουν τα προβλήματα με παρόμοιο τρόπο. Επιπλέον, τα άτομα μέσα στην ίδια ομάδα φαίνεται να τείνουν να επηρεάζουν ένα άλλο άτομο (Salancik & Pfeffer, 1978), δημιουργώντας το δικό τους κοινωνικό περιβάλλον με μάλλον σταθερή κουλτούρα, επιλέγοντας κοινούς τρόπους αντιμετώπισης για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Παρόλο που τα άτομα έχουν τις δικές τους προσωπικές προτιμήσεις για να επιλέξουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης διαφόρων συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι σε μια δεδομένη ομάδα μπορεί να μοιράζονται παρόμοιες συμπεριφορές για τον κανονιστικό τρόπο που αφορά τη διαχείριση συγκρούσεων και κατά συνέπεια να μειώνεται το εύρος των επιμέρους διαφοροποιήσεων στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση σύγκρουσης στους οργανισμούς (Kozlowski & Klein, 2000).

Τέλος, σύμφωνα με τους Σπυράκης και Σπυράκης (σελ 37-40), η οργανωτική κουλτούρα συνιστά μια δέσμη συμπεριφορών και γενικευμένων κοινωνικών χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν να κάνουν με το πώς νιώθει, σκέπτεται και λειτουργεί ένα άτομο, αλλά και το πώς μαθαίνει, τι πιστεύει και πώς αντιδρά στα ερεθίσματα που λαμβάνει. Στο πλαίσιο των οργανισμών, κάθε φορά που συμβαίνει μια σύγκρουση, μια από τις υποκουλτούρες καθίσταται προεξέχουσα, μειώνοντας την επίδραση των υπολοίπων. Έτσι, η κουλτούρα στο οργανωσιακό πεδίο καθορίζει τους κανόνες, σηματοδοτεί την ενδοοργανωσιακή σύγκρουση, αλλά και τη δυνατότητα της διαχείρισης της.

Πολύ συχνά, η ερμηνευτική διεργασία σχετικά με τις συγκρούσεις βασίζεται στην κουλτούρα των συγκρουόμενων μερών. Διαφορετικά πολιτισμικά συστήματα δημιουργούν διαφορετικούς και συχνά αντίθετους προσανατολισμούς στα άτομα, με τις πολιτισμικές ομοιότητες και διαφορές να επηρεάζουν τις συγκρούσεις, τροφοδοτώντας τις αντιλήψεις, τις προσδοκίες, τις συμπεριφορές και τα επικοινωνιακά πρότυπα. Μάλιστα, όπως υποστηρίζουν οι Σπυράκης και Σπυράκης (σελ 37-40), ένα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων είναι η πολιτισμική ευαισθησία (σχήμα 12). Επομένως, η εις βάθος κατανόηση των

στοιχείων της κουλτούρας ενισχύει τη δυνατότητα πρόληψης, επίλυσης ή διαχείρισης των συγκρούσεων.



Σχήμα 12. Η πολιτισμική ευαισθησία στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων στους οργανισμούς (Σπυράκης και Σπυράκης, σελ 39-40)

2.8 Η διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε έναν οργανισμό, ειδικά στο σημερινό περιβάλλον όπου διάφοροι παράγοντες συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνισμού και επηρεάζουν τους στόχους. Ωστόσο, μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως κίνητρα για θετική αλλαγή, εάν η διαχείριση τους γίνεται σωστά και δημιουργικά, δεδομένου ότι αναδεικνύουν τα προβλήματα σε ένα ανοικτό πλαίσιο και ωθούν τους ενδιαφερομένους να βρουν λύσεις που είναι αποδεκτές από όλους. Αυτό που πρέπει να προνοείται είναι να αποφεύγονται οι συγκρούσεις που κλιμακώνονται εκτός ελέγχου γιατί είναι επιζήμιες για όλους στον οργανισμό. Η διαχείριση των συγκρούσεων στους οργανισμούς γίνεται μια αναγκαιότητα που μέσα από τις βασικές δεξιότητες και γνώσεις, μπορεί να φέρει αξιοθαύμαστα αποτελέσματα.

Ένας διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τις αναδυόμενες συγκρούσεις και να λαμβάνει κατάλληλη προληπτική δράση. Θα πρέπει να κατανοήσει τα αίτια δημιουργίας των συγκρούσεων, το αποτέλεσμα της σύγκρουσης, και τις διάφορες μεθόδους που πρέπει να ακολουθήσει για να διαχειριστεί τη σύγκρουση μέσα στον οργανισμό. Με αυτή την προσέγγιση, η διοίκηση θα δημιουργεί θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα. Επομένως, οι διευθυντές θα πρέπει να κατέχουν ειδικές δεξιότητες, να αντιδρούν εποικοδομητικά σε καταστάσεις σύγκρουσης, και θα πρέπει να δημιουργούν ένα ανοιχτό κλίμα για την επικοινωνία μεταξύ των συγκρουόμενων μερών.

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων πρέπει να αποσκοπούν στην διατήρηση ενός επιπέδου κατά το οποίο, διαφορετικές ιδέες και απόψεις θα εκφράζονται αλλά δεν θα απειλούν την παραγωγικότητα του έργου του οργανισμού. Σημαντικό είναι η διοίκηση να προσδιορίζει τις συνθήκες που οριοθετούν τη «νοοτροπία της ομάδας» με οδηγό τη σοβαρή αξιολόγηση της κατάστασης και την πρόταση για νέες ιδέες. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην ηρεμία και την ομαδικότητα στην ομάδα και όχι να είναι απρόθυμα να σεβαστούν τις απόψεις και τα αισθήματα όλων των μελών της ομάδας.

Η κατάσταση μιας σύγκρουσης μπορεί να επιλυθεί με την συμπερίληψη ορισμένων μελών της ομάδας, που μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους και να ενθαρρύνουν και άλλους να κάνουν το ίδιο. Ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη καλύτερων επιδόσεων, ενώ ορισμένες οργανωτικές αλλαγές, όπως η μεταφορά ορισμένων μελών της ομάδας, ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων και η ανάδειξη της νέας ηγεσίας, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη διαχείριση μιας σύγκρουσης. Μετά την εκτόνωση της κατάστασης ο διαχειριστής θα πρέπει να προσδιορίσει την πιθανή πηγή της σύγκρουσης, να επαναφέρει την ομαλότητα και να εξουδετερώσει μη παραγωγικές συνιστώσες. Βασικά ζητήματα για τα οποία πρέπει να προνοήσει είναι η συμπεριφορά των μερών, η πιθανή αποτυχία των στόχων, η δυσκολία της επικοινωνίας, η απουσία αλληλεπίδρασης.

Καθοριστικό ρόλο στην επίλυση μιας σύγκρουσης επιτελεί ο διαχειριστής και οι τεχνικές που θα επιλέξει για να χρησιμοποιήσει και ο οποίος πρέπει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις αντί να τις καταστείλει ή να τις αποφύγει. Για τη διαχείρισή τους, πρέπει να εξετάσει τη ρίζα του προβλήματος,

διαπιστώνοντας πιθανά εμπόδια. Εάν οι συγκρούσεις δεν λάβουν σωστή διαχείριση, μπορεί να είναι επιζήμιες, δεδομένου ότι η ένταση μειώνει την παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα των εμπλεκομένων.

Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται βιώνει διαπροσωπικές και οργανωτικές συγκρούσεις. Αυτές οι συγκρούσεις προκαλούνται από πολλαπλές αλληλένδετες μεταβλητές και συνθήκες. Ως αποτέλεσμα αυτών, η διαχείριση της σύγκρουσης είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Πρώτον, η σύγκρουση μπορεί να έχει νομικές συνέπειες καθώς οι άνθρωποι αναζητούν πολλούς τρόπους για την επίλυση των διαφορών. Δεύτερον, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι σημαντική, διότι υψηλό επίπεδο αρνητικής σύγκρουσης μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια των εργαζομένων και να μειώσει την παραγωγικότητα. Τέλος, είναι σημαντική, διότι όταν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη για τη δημιουργικότητα, την διαδικασία λήψης αποφάσεων (λόγω της σύνθεσης διαφορετικών απόψεων), την καινοτομία, καθώς και την οργανωτική μάθηση. Η διαχείριση της σύγκρουσης μπορεί να γίνει στρατηγικό πλεονέκτημα σε ένα οργανισμό καθώς οι εργαζόμενοι μετά την επίλυση, έχουν ίσως αποκτήσει, μέσω της διαδικασίας της μάθησης, τις κατάλληλες δεξιότητες που θα μπορούσαν να ωφελήσουν σε παρόμοιες καταστάσεις. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους και να κάνουν προτάσεις που οδηγούν σε βελτιώσεις, χωρίς το φόβο της σύγκρουσης.

Η σύγκρουση είναι συνήθως σύμπτωμα ενός ευρύτερου προβλήματος και όχι απλώς ένα πρόβλημα από μόνη της. Μπορεί να είναι ένα σύμπτωμα αδύναμης οργανωτικής σχεδίασης, αναποτελεσματικής επικοινωνίας, κακής ηγεσίας, δυσλειτουργικής οργανωσιακής κουλτούρας, ή κακής επιλογής των εργαζομένων. Όταν ένας σύμβουλος καλείται να διευθύνει μια οργανωτική σύγκρουση, αυτά τα βαθύτερα αίτια αναδεικνύονται και συχνά αντιμετωπίζονται.

Η σύγκρουση που επιλύεται μέσω της νομικής δράσης σε δικαστήρια, είναι πάντα χρονοβόρα, ποτέ δεν φτάνει μέχρι τα βαθύτερα αίτια και τα μέρη που συμμετέχουν έχουν μια συνεχή δυσαρέσκεια. Μόνο μια συστηματική διαδικασία παροχής συμβουλών διαχείρισης με κάποια άμεση διαμεσολάβηση των συγκρούσεων μπορεί να επιλύσει τα ζητήματα μόνιμα και με βιώσιμο τρόπο.

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι είναι συχνά ο κύριος λόγος για τις διαπροσωπικές και οργανωτικές συγκρούσεις, ο τρόπος που αλληλεπιδρούν και λαμβάνουν αποφάσεις από κοινού πρέπει να αναλύεται εις βάθος. Ένα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων, σύμφωνα με τους Σπυράκη και Σπυράκη (σελ 37-40), είναι όπως αναφέρθηκε νωρίτερα η πολιτισμική ευαισθησία. Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες που απαιτούνται στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων. Ένα επιπλέον απαραίτητο στοιχείο στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων είναι ο χειρισμός των συναισθημάτων. Τέλος, σημαντικό στοιχείο στην επίλυση των συγκρούσεων αποτελεί η χρήση της λεγόμενης πλάγιας σκέψης (lateral thinking), δηλαδή, η δυνατότητα της σκέψης να διερευνήσει την ύπαρξη εναλλακτικών επιλογών ως λύσεων σε μια σύγκρουση.

Η αυξημένη γνώση των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων όσον αφορά τις στάσεις, τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς και των ψυχολογικών τύπων τους είναι το πρώτο βήμα για την επίλυση. Το δεύτερο βήμα είναι οι άνθρωποι να μάθουν τις δεξιότητες και τεχνικές για να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά και να επικεντρώνονται σε σημαντικά ζητήματα. Όταν οι άνθρωποι αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που υποστηρίζονται και ταιριάζουν με την οργανωτική δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης, τότε πλέον υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία, αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Τα νομικά έξοδα ελαχιστοποιούνται και βελτιώνεται η διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρία. Η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων αυξάνεται καθώς οι άνθρωποι επικοινωνούν καλύτερα και λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Αυτός είναι ο λόγος που η σύγκρουση είναι ένα τόσο σημαντικό θέμα σε κάθε είδους οργανισμό, και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται, ή να επιλύεται (Aliyu, 1999).

3. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

3.1 Σχετικές έρευνες στις οργανωσιακές συγκρούσεις

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται σχετικές έρευνες αναφορικά με τις οργανωσιακές συγκρούσεις, θίγοντας ζητήματα όπως οργανωσιακή μάθηση και γνώση, εργασιακά αποτελέσματα και εργασιακές σχέσεις, ικανοποίηση από την εργασία, εταιρική απόδοση, κατανομή πόρων, συναισθηματικά στοιχεία και συμπεριφορές εργαζομένων, σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, δίκαιες πρακτικές κ.α. Σκοπός είναι να εξεταστεί το ερευνητικό σώμα βιβλιογραφικά ώστε να γίνει κριτική προσέγγιση του εξεταζόμενου ζητήματος των οργανωσιακών συγκρούσεων.

Κατά τον Rahim (2002), η διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων μπορεί να σημαίνει μείωση της σύγκρουσης, ελιγμό στη διαδικασία της σύγκρουσης ή ακόμη και τερματισμό αυτής. Εκείνο που ίσως να μετρά περισσότερο είναι, κατά τον ερευνητή, η διαδικασία διαχείρισης και όχι η επίλυση της σύγκρουσης. Ο λόγος είναι διότι η αποτελεσματική διαχείριση μιας οργανωτικής σύγκρουσης σημαίνει πως τα άτομα σε ένα οργανισμό σχεδιάζουν μια αποτελεσματική στρατηγική σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, μέσα από την οποία μειώνουν τις δυσλειτουργίες μιας σύγκρουσης και ενισχύουν την αναδόμηση, με σκοπό να τονώσουν το κλίμα μάθησης και ευελιξίας/ αποτελεσματικότητας. Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί μια στρατηγική διαχείρισης σύγκρουσης να είναι αποτελεσματική είναι κατά τον Rahim (2002) τα κάτωθι:

- ενίσχυση οργανωσιακής μάθησης και αποτελεσματικότητας
- ικανοποίηση των αναγκών των συγκρουόμενων ατόμων/ομάδων
- εναρμόνιση με ηθική δεοντολογία

Μέσα από τα παραπάνω κριτήρια, η στρατηγική θα δύναται να εφαρμοστεί σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και σε όλο το φάσμα του οργανισμού, μειώνοντας την αρνητικότητα στη συναισθηματική φόρτιση, ενισχύοντας το διάλογο, την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων και την απόδοση στην ομάδα.

Η διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων, σύμφωνα με τον Rahim (2002), σημαίνει τη διάγνωση και την παρέμβαση στις συγκρούσεις τόσο σε επίπεδο

συναισθηματικό όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικό, ενδοεταιρικό και ομάδας, εφαρμόζοντας το κατάλληλο *στυλ* (στρατηγική) για το χειρισμό που αφορά τις συγκρούσεις. Η οργανωσιακή μάθηση και η αποτελεσματικότητα μπορούν, να ενισχυθούν με την κατάλληλη διάγνωση και διαδικασία παρέμβασης στη σύγκρουση.

Τα *στυλ* οργανωτικής σύγκρουσης μελετήθηκαν και από τους Gross & Guerrero (2000), οι οποίοι διερεύνησαν τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων ώστε αυτή να γίνεται κατάλληλα και αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η σύγκρουση υποδηλώνει ότι τα άτομα χρησιμοποιούν διάφορες μορφές αντιπαράθεσης, καθεμιά από τις οποίες πρέπει να λάβει την κατάλληλη και αποτελεσματική διαχείριση. Μέσα από την έρευνα τους σε μια προσομοιωμένη οργανωτική διαδικασία λήψης απόφασης, και με τη συμμετοχή 100 τυχαία επιλεγόμενων δυάδων από σπουδαστές σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα, προέκυψε ότι το *στυλ ενσωμάτωσης* θεωρείται γενικά ως η καταλληλότερη στρατηγική αντιμετώπισης της διένεξης, με στοιχεία προσαρμοστικά και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Το *στυλ κυριαρχίας* κρίνεται από τους περισσότερους στο δείγμα ως ακατάλληλο, αλλά κάποιιο υποστηρίζουν πως μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν χρησιμοποιείται ως τακτική μαζί με την *ενσωμάτωση*. Το *στυλ υποχρέωσης* θεωρήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα γενικά ως ουδέτερο, και ορισμένοι από αυτούς φαίνεται να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως λιγότερο αποτελεσματικό, όταν εφαρμόζουν την εν λόγω τακτική. Το *στυλ αποφυγής* θεωρήθηκε γενικά από το δείγμα ως αναποτελεσματική και ακατάλληλη τακτική.

Το *συνεργατικό στυλ* τονίζεται σε έρευνες όπως σε αυτήν της Jameson (2004), η οποία διατύπωσε πως οι οργανώσεις και τα μέλη τους διακατέχονται από διαλεκτικές εντάσεις λόγω των αντικρουόμενων - συχνά φαινομενικών - αναγκών και ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπίσουν τα άτομα τις φαινομενικά αντίθετες ανάγκες για αυτονομία είναι μέσα από τη συνεργατική διαχείριση. Η διαπίστωση αυτή αποδεικνύεται μέσα από τη έρευνα της Jameson σε δείγμα αναισθησιολόγων και νοσηλευτών καταδεικνύοντας περισσότερο αποτελεσματική τη διαχείριση της σύγκρουσης μέσα από τη συνεργατικό *στυλ*.

Ένα σημαντικό ζήτημα που μελετάται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι το κατά πόσο μπορεί να αποφευχθεί μια οργανωτική σύγκρουση. Σε έρευνα των Laslo & Goldberg (2008), εξετάστηκε το κατά πόσο η κατανομή των πόρων σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον υπό συνθήκες αβεβαιότητας μπορεί να επιφέρει

αναπόφευκτα μια οργανωτική σύγκρουση. Σύμφωνα με τους ερευνητές, διενέξεις μπορεί να παρουσιάζονται όχι μόνο μεταξύ των διαφορετικών συμφερόντων των μελών του έργου και των υπεύθυνων συντονιστών των λειτουργιών, αλλά επίσης και μεταξύ των διαφορετικών διαχειριστών των έργων. Η έρευνα τους σε μια κατάσταση προσομοίωσης και με εφαρμογή σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον εταιριών υψηλής τεχνολογίας, με μεγάλη αβεβαιότητα στις προθεσμίες εκπλήρωσης του έργου και με εμφανή την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού λόγω μειωμένων πόρων, ανέδειξε πως τα αναμενόμενα οφέλη έχουν υπολογιστεί για κάθε οργανωτική ομάδα κάτω από διαφορετικά προφίλ. Τα συμπεράσματα από την εν λόγω προσομοίωση δείχνουν ότι σε μερικές περιπτώσεις και όσον αφορά τους στόχους ορισμένων σχεδίων, μπορεί να επιτευχθεί υψηλότερη εταιρική απόδοση όταν οι διαχειριστές γνωρίζουν ότι δεν έχουν βασικές διαφορές ως προς το πραγματικό συμφέρον και μπορούν να συμφωνήσουν σε μία πολιτική εκχώρησης πόρων. Όπως ανέδειξαν οι ερευνητές, οι διευθυντές ενός προγράμματος και οι υπεύθυνοι συντονιστές των λειτουργιών, είναι συνετό να επιδιώκουν τη συμμαχία όσον αφορά τις πολιτικές εκχώρησης πόρων. Ωστόσο, μπορεί σε ένα έργο να υπάρχει πληρότητα πόρων στα πρώτα στάδια του έργου προκειμένου να διεκπεραιωθεί πιο γρήγορα μια αρχική ημερομηνία εκτέλεσης καθήκοντος του έργου, αλλά στη συνέχεια να υπάρχουν ανεπαρκείς πόροι που θα επιφέρουν μη αναμενόμενα προβλήματα στα μεταγενέστερα στάδια της εργασίας. Η προσομοίωση που αναπτύχθηκε στην έρευνα των Laslo & Goldberg (2008) εισήγαγε την έννοια της ροής των πόρων στο πλαίσιο ενός οργανισμού, στη φάση της διαδικασίας προγραμματισμού των εναλλακτικών πολιτικών εκχώρησης πόρων. Τα αποτελέσματα της προσομοίωσης δείχνουν πως η αναμενόμενη ωφέλεια που μπορεί να λάβει κάθε συμμετέχων ως προς την κατανομή των πόρων σχετίζεται με τα διάφορα προφίλ εργασιών και τους στόχους του έργου. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι ένας συμμετέχων σε ένα έργο μπορεί να έχει κίνητρα για να αλλάξει μια πολιτική ή να εμποδίζει μια πιθανή αλλαγή, οι δυναμικές συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε περιττές προστριβές, αλλά και σε μια συμφωνημένη μείωση της σύγκρουσης. Κατά συνέπεια, τα συμμετέχοντα μέλη του έργου είναι συνετό να κάνουν αποδοτικότερη χρήση των πόρων και να επωφεληθούν από τη συνεργασία μεταξύ τους, έτσι ώστε να γίνει εφικτή η επίγνωση των πραγματικών συμφερόντων που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των πόρων, συμβάλλοντας στη μείωση της σύγκρουσης.

Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν και από την έρευνα του Euwema και των συνεργατών του (2003), οι οποίοι μελέτησαν την αποτελεσματικότητα σε μια σύγκρουση βάσει της οργανωτικής συμπεριφοράς. Σε αυτή τη μελέτη παρατήρησης σε 103 μάνατζερ νοσοκομείων στην Ολλανδία και στο πλαίσιο διαχείρισης μιας τυποποιημένης σύγκρουσης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διαδικασία ελέγχου είναι η πιο σημαντική παράμετρος για την επίτευξη ουσιαστικής αποτελεσματικότητας, ενώ η επίλυση προβλημάτων έχει μεγάλη επίδραση στη διαπροσωπική αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η ουσιαστική και η διαπροσωπική αποτελεσματικότητα συσχετίζονται θετικά.

Σε άλλη έρευνα, αυτή της Meyer (2004) διερευνήθηκε η οργανωτική αντίδραση στις συγκρούσεις, όσον αφορά την επιρροή της σύγκρουσης σε μια εταιρία, στα εργασιακά αποτελέσματα και στο μέλλον των συγκρούσεων. Όπως διαφαίνεται από την εν λόγω μελέτη, σε δείγμα 3.374 εργαζομένων σε κυβερνητικές υπηρεσίες υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του χειρισμού της σύγκρουσης, των δεικτών παραγωγικότητας και του χαρακτηρισμού της σύγκρουσης (στυλ).

Επίσης και σε άλλες έρευνες αναδεικνύεται η επίδραση των οργανωσιακών συγκρούσεων στην εταιρική απόδοση, όπως για παράδειγμα στην έρευνα του Ongori (2008). Η εν λόγω έρευνα διερεύνησε τις αιτίες, τους τύπους και τις επιδράσεις της σύγκρουσης στην οργανωτική απόδοση, μέσα από έρευνα με ερωτηματολόγιο διανεμημένο σε δείγμα 305 ατόμων στην μητρόπολη Tema στην Ghana, στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό Ghana Education Service (GES). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως οι συγκρούσεις στις οργανώσεις δημιουργούνται τόσο από παράγοντες προσωπικούς όσο και από δομικούς. Αναφορικά με τους πρώτους, κυρίαρχη αιτία είναι οι διαφορές στις αντιλήψεις των ατόμων της οργάνωσης, ενώ όσον αφορά τους δομικούς παράγοντες κυριαρχεί το ζήτημα διαμερισμού των πόρων. Συνάμα, η έρευνα αυτή ανέδειξε πως τα αρνητικά αποτελέσματα από μια σύγκρουση είναι περισσότερα από τα θετικά, ενώ κυρίαρχη στρατηγική διαχείρισης θεωρείται η *στρατηγική ολοκλήρωσης*, με το *συμβιβασμό* να τίθεται ως λιγότερο προτιμητέα επιλογή. Αναφορικά με την επίδραση των οργανωσιακών συγκρούσεων στην εταιρική απόδοση, προέκυψε πως είναι κυρίως ευθύνη της διοίκησης να ελαχιστοποιεί την αρνητική επίδραση μιας σύγκρουσης, κάνοντας αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης και ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισης. Στη συγκεκριμένη έρευνα, αναδείχθηκε ως κύρια αιτία εκδήλωσης

μιας σύγκρουσης και σημαντικότερος παράγοντας επίδρασης στην εταιρική απόδοση, ο περιορισμός των πόρων. Επίσης, υποστηρίχθηκε πως η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και επειδή επιφέρει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές τους πρέπει να συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη θετικών στοιχείων και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών. Μάλιστα, ο ερευνητής προτείνει πως ο Οργανισμός που μελετήθηκε- Ghana Education Service (GES) – θα πρέπει να οργανώσει workshops, σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εκπαιδευτικούς με σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση συγκρούσεων, ενώ είναι υψίστης σημασίας να καλύψει το επικοινωνιακό κενό μέσα από την εκπαίδευση και τη διάχυση της πληροφορίας και να ενισχύσει τη συμμετοχή όλων στη διαχείριση της σύγκρουσης.

Συνάμα, όπως ορίζουν οι Aula & Siira (2010), είναι σπουδαία η σημασία της επικοινωνίας στη συστηματική διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων και στον καθορισμό κατευθύνσεων για βελτίωση της εταιρικής απόδοσης. Οι εν λόγω ερευνητές εφάρμοσαν το μοντέλο του Conflict Management System (CMS) μακροπρόθεσμα, στο πλαίσιο της οργανωτικής επικοινωνίας. Το παραπάνω μοντέλο οριοθετεί ένα πλαίσιο τακτικών διαχείρισης των συγκρούσεων στην εργασία, μέσα από τη διαδικασία εμποδίων υλοποίησης, σκοπού, εισροών, μεταβολών, εκροών και ανατροφοδότησης. Η έρευνα τους ανέδειξε πως η διαχείριση συγκρούσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα επικοινωνιακά συστήματα και την κουλτούρα μιας εταιρίας.

Το κλίμα εμπιστοσύνης στις καταστάσεις συμμαχιών δημιουργεί, όπως ορίζει η έρευνα των Panteli & Sockalingam (2005), ένα πλαίσιο για τη διευκόλυνση της διάχυσης της γνώσης και της αποτελεσματικής διαχείρισης μιας σύγκρουσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όπως ορίζουν οι ερευνητές στο σημερινό περίπλοκο, ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο απαιτεί προσαρμοστική και ευέλικτη οργανωτική διαχείριση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανώσεις συχνά αναγκάζονται να συμμαχήσουν με άλλους οργανισμούς για να επιβιώσουν και να ευημερήσουν, έχοντας ως βασική προσδοκία την αυξημένη πρόσβαση σε ένα ευρύτερο χώρο συγκέντρωσης πόρων, ιδίως της γνώσης. Αυτή η ανταλλαγή γνώσεων και η δημιουργία νέας γνώσης πρέπει να ενισχύεται από κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, ώστε μια πιθανή σύγκρουση να λάβει τη βέλτιστη διαχείριση.

Το κλίμα εμπιστοσύνης τονίζεται και στην έρευνα των Simons και Peterson (2000), οι οποίοι μελέτησαν την οργανωτική σύγκρουση και πώς συνδέεται με αποτελεσματικές αποφάσεις. Το δείγμα τους αποτέλεσαν 380 μανάτζερ από 100 επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου του Οργανισμού American Hotel & Motel Association, με τα έσοδα των επιχειρήσεων να κυμαίνονται από \$1.9 εκ. έως \$600 εκ., με μέσο όρο εσόδων \$37 εκ. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ενδοεταιρική εμπιστοσύνη μετριάξει τη σύγκρουση και γενικώς η εμπιστοσύνη συνιστά σημαντικό παράγοντα για να αναδειχθούν τα οφέλη της σύγκρουσης στην εργασία χωρίς να υποστούν τα άτομα και η εταιρία το κόστος της μη κατάλληλης διαχείρισης της σύγκρουσης.

Ομοίως ο Krosgaard και οι συνεργάτες του (2002), αναφέρουν στην έρευνα τους πως η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, με διευθυντικές αξιόπιστες συμπεριφορές, ανοιχτή επικοινωνία και ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, αλλά και οργανωτικές πολιτικές που ενισχύουν τις αποδόσεις και την αποτελεσματική οργανωτική συμπεριφορά, είναι σημαντικά στοιχεία για να διαχειριστεί μια εταιρία ένα κρίσιμο συμβάν μέσα σε μια διαφωνία/σύγκρουση.

Με βάση τη μελέτη της Costantino (2009), και με αφορμή την επέκταση των μοντέλων της οργανωτικής διαχείρισης, η διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς πρέπει να γίνεται συνεργατικά με άλλα συστήματα και πρωτοβουλίες εντός του οργανισμού, ενσωματώνοντας τις αρχές διαχείρισης αλλαγής με σκοπό τη μέγιστη αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων. Η πραγματικότητα, σύμφωνα με τη μελέτη της Costantino δείχνει πως πολλοί οργανισμοί ακολουθούν μια σειρά από διαδικασίες επίλυσης διαφορών σύγκρουσης για τις οποίες εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα μέσω κάποιου διαμεσολαβητή, ή γραφείου ανθρώπινου δυναμικού, ή ακόμη και μέσω μιας διαδικασίας συλλογικών διαπραγματεύσεων για παράπονα κ.α.. Φαίνεται λοιπόν πως δημιουργείται μια σημαντική πρόκληση για τα συστήματα σχεδιασμού διαχείρισης των συγκρούσεων και την επίλυση διαφορών μέσα στους οργανισμούς, τα οποία πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι βιώσιμα και ευπροσάρμοστα. Ειδικά ως προς το αν μπορεί η διαχείριση συγκρούσεων να είναι βιώσιμη, η μελέτη της Costantino (2009) τονίζει πως είναι σημαντικό να εξετάζεται ο κύκλος ζωής των συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων και να διερευνάται ως προς το κόστος, το χρόνο, την ηγεσία κ.α.

Όσον αφορά το ρόλο των συναισθηματικών στοιχείων κατά τη διάρκεια επεισοδίων οργανωτικής σύγκρουσης, και σύμφωνα με την έρευνα του Rhoades και των συνεργατών του (2001), είναι σημαντικές οι επιπτώσεις των ατομικών συναισθηματικών χαρακτηριστικών σχετικά με τα κίνητρα και τη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια επεισοδίων μιας οργανωτικής σύγκρουσης. Σε δείγμα 223 εργαζόμενων φοιτητών σε ποικίλες θέσεις εργασίας και σε διάφορους οργανισμούς, η εν λόγω έρευνα ανέδειξε ότι το σύνολο των συναισθηματικών χαρακτηριστικών του προσωπικού έχει επίδραση στη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων και στις διαθέσεις των εργαζομένων κατά την διάρκεια της σύγκρουσης.

Η διεθνής βιβλιογραφία μελετά και τις οργανωτικές πρωτοβουλίες και πρακτικές στο χώρο εργασίας, με σκοπό να αναλύσει τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Αναφορικά με την έρευνα της Anderson και των συνεργατών της (2002), πολλοί οργανισμοί έχουν υλοποιήσει διάφορες πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση ζητημάτων σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας. Η εν λόγω μελέτη διερευνά τις επιπτώσεις της τυπικής και άτυπης οικογενειακής και εργασιακής πρακτικής σχετικά με τη σύγκρουση εργασίας – οικογένειας, και δείχνει πως οι αρνητικές συνέπειες από την καριέρα και η έλλειψη διαχειριστικής υποστήριξης σχετίζονται σημαντικά με αυτή τη σύγκρουση. Η διένεξη αυτή συνδέεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της Anderson και των συνεργατών της με τη δυσαρέσκεια στην εργασία, την απόδοση, τον κύκλο εργασιών, το στρες.

Όμοια αποτελέσματα προκύπτουν και από την έρευνα των Judge & Colquitt (2004), οι οποίοι εξέτασαν τη σχέση μεταξύ οργανωτικής δικαιοσύνης και στρες στους εργαζομένους και αν η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας είναι απόρροια της σχέσης αυτής. Η έρευνα τους αφορούσε δείγμα εργαζομένων σε Πανεπιστήμια της Αμερικής και τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι δίκαιες τακτικές επιτρέπουν στους εργαζομένους να διαχειριστούν καλύτερα τη σύγκρουση ανάμεσα σε εργασία και οικογενειακή ζωή, καταλήγοντας σε χαμηλότερα επίπεδα στρες και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους αναδεικνύουν πως το στρες ενισχύεται στην εργασία και μάλιστα η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας είναι η βασικότερη πηγή στρες, καθώς οι περισσότερες οικογένειες περιλαμβάνουν δυο εργαζομένους που πρέπει να ισορροπήσουν την εργασία τους και το ρόλο τους μέσα στην οικογένεια. Οι επιχειρήσεις που βοηθούν τους υπαλλήλους τους να εξισορροπήσουν αυτή τη σχέση και να βιώσουν λιγότερο άγχος αποκτούν

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλά επίπεδα εργασιακής και εταιρικής απόδοσης. Αυτό μπορεί να γίνει επιτεύξιμο τόσο μέσα από τις εκθέσεις/ μελέτες του εργασιακού χώρου όσο και μέσα από την ηγεσία.

Οι δίκαιες πρακτικές τονίζονται και στη μελέτη του Colquitt και των συνεργατών του (2001), οι οποίοι ανέδειξαν, μέσα από τη μετανάλυση 183 εμπειρικών ερευνών, ότι οι δίκαιες τακτικές επιδρούν θετικά στις διαπροσωπικές και οργανωτικές εκβάσεις (π.χ., ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική αφοσίωση, αξιολόγηση της εξουσίας, οργανωτική συμπεριφορά, απόδοση, διαχείριση συγκρούσεων).

Ομοίως σε έρευνα του ο Allen (2001) μελέτησε τη σύγκρουση οικογένειας - εργασιακού περιβάλλοντος, σε μια μελέτη διερεύνησης των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το κατά πόσο η εταιρία που εργάζονται υποστηρίζει πρακτικές φιλικές προς την εξισορρόπηση της σχέσης οικογένειας - εργασίας. Τα δεδομένα που συνέλλεξαν από το δείγμα των 522 εργαζομένων ανέδειξαν πως οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σημαντικά από το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση υποστηρίζει πρακτικές φιλικές προς την εξισορρόπηση της σχέσης οικογένειας - εργασίας. Συνάμα, οι εν λόγω πρακτικές σχετίζονται με τη σύγκρουση οικογένειας - εργασίας, με την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση στην οργάνωση, ενώ η προθέσεις απόδοσης σχετίζονται με πολλαπλές μεταβλητές, όπως δημογραφικές (φύλο, οικογενειακή κατάσταση), καθώς και με το βαθμό της οικογενειακής υπευθυνότητας, την υποστήριξη του επιβλέποντα στην εργασία και τα διαθέσιμα οφέλη. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα, οι εργαζόμενοι που βιώνουν λιγότερη υποστηρικτική επιχειρησιακή τακτική υπέρ της οικογένειας καταλήγουν σε περισσότερες συγκρούσεις αναφορικά με την εξισορρόπηση εργασίας - οικογένειας, νιώθουν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία, ενώ εμφανίζουν λιγότερη οργανωτική αφοσίωση. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν μια υποστηρικτική επιχειρησιακή αντίληψη ως προς την οικογένεια φαίνεται να έχουν θετικότερη στάση και συμπεριφορά στην εργασία, χαμηλότερης έντασης συγκρούσεις και νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία εκφράζοντας περισσότερη οργανωτική αφοσίωση.

Στην έρευνα του Carlson και των συνεργατών του (2000) εξετάστηκε επίσης η σύγκρουση οικογένειας - εργασιακού περιβάλλοντος, δείχνοντας πως η εν λόγω σύγκρουση είναι μια πηγή άγχους σε πολλά άτομα, λόγω των πιέσεων από την

εργασία και το μη συμβιβασμό με την οικογενειακή ζωή, επιφέροντας ψυχολογική καταπόνηση, χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, αρνητική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση και στον κύκλο εργασιών κ.α.

Για τους Lapiette & Allen (2006), η υποστήριξη προς την οικογένεια συμβάλλει στην αποφυγή σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας, με την τηλεργασία να μπορεί ενδεχομένως να αποτελεί σημαντικό εργαλείο αντιμετώπισης.

Ο Kossek και οι συνεργάτες του (2011) επίσης ασχολήθηκαν με τις συγκρούσεις εργασίας - οικογένειας, αναπτύσσοντας ένα μοντέλο έρευνας για τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τη σχέση εργασίας – οικογένειας και την εκδήλωση σύγκρουσης ανάμεσα σε αυτές τις δυο έννοιες. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η υποστήριξη και η οργάνωση επιδρούν έμμεσα στην περίπτωση συγκρούσεων εργασίας - οικογένειας.

Και άλλες έρευνες τονίζουν τη σημασία της διαχείρισης της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας, όπως αυτή του O' Driscoll και των συνεργατών του (2003), οι οποίοι σε συμφωνία με τους παραπάνω ερευνητές ανέδειξαν πως η υποστηρικτική τακτική ενός οργανισμού ως προς την οικογένεια μπορεί να μειώσει την ένταση στην εκδήλωση της σύγκρουσης ανάμεσα στην απασχόληση (εργασία) και τους ρόλους της οικογένειας.

Ενδιαφέροντα αποτελέσματα αναφορικά με τη σχέση σύγκρουσης, απόδοσης ομάδας και ικανοποίησης τονίζονται και στη μελέτη των De Dreu & Weingar (2003). Συγκεκριμένα, οι ερευνητές αποκάλυψαν μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ σύγκρουσης, απόδοσης ομάδας και ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η σύγκρουση είχε ισχυρότερες αρνητικές επιρροές στην απόδοση της ομάδας ειδικά για τη λήψη αποφάσεων ενός έργου, ενώ αρνητική επιρροή, μικρότερης έντασης, σημειώθηκε στις διαδικασίες παραγωγής.

Αντίστοιχα αποτελέσματα αναδεικνύει και η έρευνα του Alper και των συνεργατών του (2000), οι οποίοι μελέτησαν τη διαχείριση συγκρούσεων ως προς την αποτελεσματικότητα και την οργανωτικότητα στις ομάδες. Εξετάζοντας ένα δείγμα 489 εργαζομένων, στο τμήμα παραγωγής ενός ηγετικού κατασκευαστή ηλεκτρονικών, η ανάλυση του Alper και των συνεργατών του υποστηρίζει πως η συνεργατικότητα αντί της ανταγωνιστικής προσέγγισης όσον αφορά τη σύγκρουση,

οδηγεί σε αποτελεσματικότητα που ενεργοποιεί την ευεργετική απόδοση και κάνει τις συγκρούσεις παραγωγικές, αξιοποιώντας την αυτονομία μέσα στις ομάδες.

Οι Jehn & Mannix (2001) μελέτησαν τις ενδοεταιρικές συγκρούσεις και την απόδοση της ομάδας, εξετάζοντας διαχρονικά τους τρεις τύπους σύγκρουσης (διαπροσωπική, καθήκοντος και διαδικασίας). Διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση πρέπει να εξετάζεται ως μια δυναμική διαδικασία και όχι ως ένα στατικό γεγονός. Επίσης δηλώνουν, μέσα από την έρευνα τους σε 153 φοιτητές-εργαζομένους στην Αμερική, ότι κεντρικό σημείο για τις ομάδες είναι να συμμετέχουν και να συζητούν το σύνολο των καθηκόντων τους. Η διαπίστωση αυτή επιτρέπει στις ομάδες να υιοθετήσουν νέες προοπτικές, να αποδίδουν αποτελεσματικά, να ακολουθούν με συναίνεση το πλάνο των έργων και την εφαρμογή των εργασιακών στόχων, σημεία καίριας σημασίας στο πλαίσιο λήψης της στρατηγικής απόφασης. Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι χαμηλές επιδόσεις στις ομάδες μπορεί να ενισχύσουν την πιθανότητα εκδήλωσης μιας σύγκρουσης στην εργασία και ακόμη περισσότερο να καταλήξουν σε έναν υψηλό βαθμό σύγκρουσης, επιφέροντας αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην απόδοση της εργασίας όσο και στη σχέση των μελών των ομάδων. Ενδιαφέρον αποτελεί το συμπέρασμα πως σε ομάδες υψηλής απόδοσης, οι οποίες σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα βαθμού σύγκρουσης, υπήρξε μια ήπια αύξηση της σύγκρουσης προς το τέλος των προθεσμιών για την παρουσίαση και την ολοκλήρωση των έργων και γενικότερα στις τελικές φάσεις των έργων.

Είναι σημαντικό τέλος να αναφερθεί πως ένα μέρος του ερευνητικού σώματος μελετά τη διαχείριση συγκρούσεων σε ποικίλα διαπολιτισμικά οργανωτικά περιβάλλοντα, όπως για παράδειγμα στην έρευνα των Yu & Chen (2008). Οι ερευνητές κάνουν λόγο για τη σημασία του να είναι αποτελεσματική η διαχείριση συγκρούσεων στα διάφορα πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, τονίζοντας πως η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η αύξηση της κοινωνικής κινητικότητας, η παγκοσμιοποίηση και η πολιτισμική διαφοροποίηση επηρεάζουν την ευαισθησία των ατόμων απέναντι στην διαφορετικότητα των культурών. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της διαχείρισης των συγκρούσεων, οι οποίες παρά τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρουν, έχουν τη δυνατότητα να παράγουν παραγωγικά αποτελέσματα, όπως βελτιωμένες σχέσεις, αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση καθηκόντων, δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων, καινοτομία κ.α. Καθώς η πολυπολιτισμική κουλτούρα είναι μια εμφανής πραγματικότητα στο σύγχρονο

επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ερευνητές τονίζουν πως οι πολιτισμικές συγκρούσεις έχουν απορροφήσει σε μεγάλο βαθμό το ερευνητικό ενδιαφέρον σήμερα.

Οι εν λόγω ερευνητές υποστηρίζουν πως είναι σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση στις πολιτισμικές συγκρούσεις, τονίζοντας, πως πολλές επιχειρήσεις σήμερα ενισχύουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό να βελτιώσουν την πολιτισμική ευαισθησία των εργαζομένων, αλλά και τις ικανότητες τους στη διαχείριση των συγκρούσεων, μειώνοντας το άγχος, κάνοντας καλύτερες τις σχέσεις και πετυχαίνοντας αυξημένη απόδοση στην εργασία. Μέσα από αυτά τα προγράμματα οι εργαζόμενοι θα μπορούν, να αντιληφθούν εις βάθος την πολιτισμική διαφορετικότητα και να διαχειριστούν βέλτιστα μια πιθανή σύγκρουση. Οι Yu & Chen (2008) διαπίστωσαν ένα ερευνητικό κενό στη συσχέτιση των παραπάνω μεταβλητών και με σκοπό την περαιτέρω διερεύνηση του κενού αυτού, διεξήγαγαν έρευνα σε δείγμα 253 φοιτητών σε Πανεπιστήμιο της Αμερικής, εξετάζοντας τη διαχείριση των συγκρούσεων στα διάφορα πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε πως υφίστανται σημαντικά θετικές και αρνητικές σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων των δύο εννοιών: της διαπολιτισμικής ευαισθησίας και της διαχείρισης των διάφορων μορφών σύγκρουσης.

Πιο αναλυτικά, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η ευαισθησία ενός ατόμου απέναντι στην πολιτισμική διαφορετικότητα, αντανακλάται ως μια σημαντική συνιστώσα επιρροής των προτιμήσεων του στο στυλ διαχείρισης μιας σύγκρουσης. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας έδειξαν πως αυτή η προτίμηση στο στυλ διαχείρισης μιας σύγκρουσης κυμαίνεται σε διάφορα επίπεδα ανάλογα με το εκάστοτε άτομο, με τα άτομα που έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία απέναντι στην πολιτισμική διαφορετικότητα να εκδηλώνουν την τάση της στρατηγικής διαχείρισης μιας σύγκρουσης μέσα από την ολοκλήρωση και το συμβιβασμό, ενώ δεν προτιμούν την αποφυγή και την κυριαρχία ως στυλ διαχείρισης. Με την χρήση της *στρατηγικής ολοκλήρωσης*, υποστηρίζουν πως μπορεί να ενισχυθεί η αφοσίωση στην οργάνωση, η διάθεση για εύρεση λύσεων, το κλίμα εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας. Αναφορικά με το *συμβιβασμό*, οι ερευνητές δηλώνουν πως αν και δίνει μια μέση οδό ικανοποίησης των αναγκών των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση μερών, σαν στυλ διαχείρισης είναι συγκριτικά καλύτερο από το να αφηθεί άλυτη μια κατάσταση ή να υποβιβαστεί το ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη σε αυτήν. Σύμφωνα με την έρευνα των Yu & Chen (2008) διαφαίνεται πως ο *συμβιβασμός* συνιστά ένα από τα προτιμητέα

στυλ διαχείρισης πολιτισμικών συγκρούσεων από τα άτομα, δίνοντας οφέλη και στις δυο εμπλεκόμενες μεριές.

Τέλος, η εν λόγω έρευνα υποδηλώνει την πολυπλοκότητα του ζητήματος των συγκρούσεων στα πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, με ποικίλους παράγοντες να επιδρούν στην επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης της σύγκρουσης από τα άτομα, ιδίως την ευαισθησία τους στις πολιτισμικές διαφορές. Η εστίαση στα εκπαιδευτικά προγράμματα και η εις βάθος κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών στα εργασιακά περιβάλλοντα μπορεί να συμβάλλει στην βέλτιστη διαχείριση συγκρούσεων και στην προσαρμογή στις νέες κουλτούρες, μέσα από το κατάλληλο πλαίσιο διαπροσωπικής επικοινωνίας και οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

3.2 Κριτική ανάλυση ερευνών

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, πως η διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων συνιστά ένα πολύπλοκο ζήτημα, με πλήθος παραγόντων να επιδρούν στην έκβαση της, στην εκδήλωση της, στο βαθμό έντασης της και στις συνέπειες που δημιουργεί. Είναι σημαντικό, όπως διαπιστώθηκε από τις έρευνες, η διάγνωση και η παρέμβαση στις συγκρούσεις να γίνεται τόσο σε επίπεδο συναισθηματικό όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικό, ενδοεταιρικό και ομάδας, εφαρμόζοντας το κατάλληλο στυλ στρατηγικής αντιμετώπισης και με την οργανωσιακή μάθηση να έχει τη δυνατότητα να ενισχύει την αποτελεσματικότητα στη διάγνωση και στη διαδικασία παρέμβασης στη σύγκρουση.

Τα στυλ που μελετώνται στη διεθνή βιβλιογραφία και φαίνεται να κρίνονται περισσότερο αποτελεσματικά ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι το *στυλ ενσωμάτωσης/ ολοκλήρωσης*, που θεωρείται γενικά ως η καταλληλότερη στρατηγική, με στοιχεία προσαρμοστικά ενώ μερικώς υποστηρίζεται και το στυλ κυριαρχίας σε συνδυασμό όμως με την ενσωμάτωση. Το *στυλ υποχρέωσης* κρίνεται γενικά ως ουδέτερο, ενώ το *στυλ αποφυγής* θεωρείται ως αναποτελεσματικό και ακατάλληλο. Το *συνεργατικό στυλ* τονίζεται στις περισσότερες έρευνες, δείχνοντας πως οι συγκρούσεις μπορούν να λυθούν βέλτιστα μέσα από τη συνεργατική διαχείριση.

Αναφορικά με το κατά πόσο μπορεί να αποφευχθεί μια οργανωσιακή σύγκρουση, οι έρευνες τονίζουν πως η κατανομή των πόρων σε ένα επιχειρησιακό

περιβάλλον υπό συνθήκες αβεβαιότητας μπορεί να επιφέρει αναπόφευκτα μια οργανωτική σύγκρουση. Συνάμα, διαφαίνεται πως σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να επιτευχθεί υψηλότερη εταιρική απόδοση, με την πολιτική εκχώρησης πόρων να επιδρά σημαντικά στη διαπίστωση αυτή. Όπως υποστηρίζουν οι περισσότεροι ερευνητές, πρέπει να επιδιώκεται η συμμαχία όσον αφορά τις πολιτικές εκχώρησης πόρων και να λαμβάνονται υπόψη τα διάφορα προφίλ εργασιών και οι στόχοι του εκάστοτε έργου. Αυτό που τονίζει το ερευνητικό σώμα είναι η ανάγκη για αποδοτικότερη χρήση των πόρων και απόκτηση οφελών από τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, έτσι ώστε να γίνει εφικτή η επίγνωση των πραγματικών συμφερόντων, συμβάλλοντας στη μείωση της σύγκρουσης. Ακόμη, στο πλαίσιο διαχείρισης μιας τυποποιημένης σύγκρουσης, έρευνες έδειξαν ότι η διαδικασία ελέγχου είναι η πιο σημαντική παράμετρος για την επίτευξη ουσιαστικής αποτελεσματικότητας.

Περνώντας στην επιρροή της σύγκρουσης σε μια εταιρία, στα εργασιακά αποτελέσματα και στο μέλλον των συγκρούσεων, οι έρευνες έδειξαν πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του χειρισμού της σύγκρουσης, των δεικτών παραγωγικότητας και του χαρακτηρισμού της σύγκρουσης (στυλ), κάνοντας εμφανή την επίδραση των οργανωσιακών συγκρούσεων στην εταιρική απόδοση. Εδώ διαφαίνεται πως είναι κυρίως ευθύνη της διοίκησης να ελαχιστοποιεί την αρνητική επίδραση από μια σύγκρουση, κάνοντας αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης και ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισης.

Σπουδαία είναι και η σημασία της *επικοινωνίας* στη συστηματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων και στον καθορισμό κατευθύνσεων για βελτίωση της εταιρικής απόδοσης, αλλά και το κλίμα εμπιστοσύνης, ειδικά στις καταστάσεις συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν και να ευημερήσουν μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ακόμη, σημαντικός φαίνεται να είναι και ο ρόλος του *διαμεσολαβητή*, ή του γραφείου ανθρώπινου δυναμικού ως σύγχρονα συστήματα σχεδιασμού διαχείρισης των συγκρούσεων και επίλυσης διαφορών μέσα στους οργανισμούς, τα οποία πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι βιώσιμα και ευπροσάρμοστα.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε και το συμπέρασμα πως είναι σημαντικός ο ρόλος των συναισθηματικών στοιχείων κατά τη διάρκεια

επεισοδίων οργανωτικής σύγκρουσης, με τα κίνητρα να ασκούν σημαντική επίδραση στη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων και στις διαθέσεις των εργαζομένων κατά την διάρκεια της σύγκρουσης.

Επίσης, σπουδαίο ρόλο έχουν και οι οργανωτικές πρωτοβουλίες και πρακτικές στο χώρο εργασίας που αφορούν τη σύγκρουση εργασίας - οικογένειας. Μάλιστα, πολλοί οργανισμοί σήμερα έχουν υλοποιήσει διάφορες πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση ζητημάτων σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας, όπου φαίνεται ότι η υποστήριξη και η οργανωτική δικαιοσύνη, επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στην οργανωτική αφοσίωση, στην αξιολόγηση της εξουσίας, στην οργανωτική συμπεριφορά, στην απόδοση και στη διαχείριση συγκρούσεων. Τακτικές όπως η τηλεργασία μπορεί ενδεχομένως να είναι σημαντικά εργαλεία αντιμετώπισης.

Δεν πρέπει να παραληφθεί πως ενδιαφέροντα αποτελέσματα δίνονται στη βιβλιογραφία αναφορικά με τη σχέση μεταξύ σύγκρουσης, απόδοσης ομάδας και ικανοποίησης από την εργασία. Όπως διαπιστώνεται, μια σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρές αρνητικές επιρροές στην απόδοση της ομάδας ειδικά για τη λήψη αποφάσεων ενός έργου, και στο σημείο αυτό η συνεργατικότητα αντί της ανταγωνιστικής προσέγγισης έχει τη δύναμη να ενεργοποιεί την αποτελεσματική απόδοση και κάνει τις συγκρούσεις παραγωγικές, αξιοποιώντας την αυτονομία μέσα στις ομάδες. Γενικά κρίνεται πως η σύγκρουση πρέπει να εξετάζεται ως μια δυναμική διαδικασία και όχι ως ένα στατικό γεγονός, με τις ομάδες να συμμετάσχουν και να συζητούν το σύνολο των καθηκόντων τους με σκοπό να υιοθετήσουν νέες προοπτικές, να λειτουργούν ομαδικά, να ακολουθούν με συναίνεση το πλάνο των έργων και την εφαρμογή των εργασιακών στόχων, οδηγώντας σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Όταν οι ομάδες χαρακτηρίζονται από υψηλή απόδοση, τότε φαίνεται πως τα επίπεδα βαθμού σύγκρουσης είναι χαμηλότερα και η όποια αύξηση της σύγκρουσης στις τελικές φάσεις των εκάστοτε έργων είναι ήπια.

Η βιβλιογραφία δείχνει πως η αποτελεσματική διαχείριση μιας οργανωσιακής σύγκρουσης σημαίνει πως τα άτομα σε μια εταιρία σχεδιάζουν μια αποτελεσματική στρατηγική σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, μέσα από την οποία μειώνουν τις δυσλειτουργίες μιας σύγκρουσης και ενισχύουν την αναδόμηση μέσα από μια σύγκρουση, με σκοπό να τονώσουν το κλίμα μάθησης και

ευελιξίας/αποτελεσματικότητας. Μέσα από την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης και αποτελεσματικότητας, την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών και την εναρμόνιση με ηθική δεοντολογία, η στρατηγική διαχείρισης της σύγκρουσης θα δύναται να εφαρμοστεί σε μακροχρόνιο επίπεδο και σε όλο το φάσμα του οργανισμού, μειώνοντας την αρνητικότητα στη συναισθηματική φόρτιση, ενισχύοντας το διάλογο, την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων και την απόδοση στην ομάδα.

Είναι σημαντικό τέλος να αναφερθεί πως η διαχείριση συγκρούσεων πρέπει να γίνεται προσεκτικά και στα διαπολιτισμικά οργανωτικά περιβάλλοντα, όπου διαπιστώνεται μεγάλη ποικιλομορφία αντιλήψεων, στάσεων, ιδεών και πεποιθήσεων λόγω των διαφορετικών κουλτούρων. Η βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της διαχείρισης των πολιτισμικών συγκρούσεων, οι οποίες παρά τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρουν, έχουν τη δυνατότητα να παράγουν παραγωγικά αποτελέσματα, όπως βελτιωμένες σχέσεις, αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση καθηκόντων, δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων, καινοτομία κ.α. Καθώς η πολυπολιτισμική κουλτούρα είναι μια εμφανής πραγματικότητα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση στις πολιτισμικές συγκρούσεις.

Η ευαισθησία ενός ατόμου απέναντι στην πολιτισμική διαφορετικότητα αντανακλάται ως μια σημαντική συνιστώσα επιρροής των προτιμήσεων του στο στυλ διαχείρισης μιας σύγκρουσης, με τα άτομα που έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία απέναντι στην πολιτισμική διαφορετικότητα να εκδηλώνουν την τάση της στρατηγικής διαχείρισης μιας σύγκρουσης μέσα από την ολοκλήρωση και το συμβιβασμό, ενώ δεν προτιμούν την αποφυγή και την κυριαρχία ως στυλ διαχείρισης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο συμβιβασμός συνιστά ένα από τα προτιμητέα στυλ διαχείρισης πολιτισμικών συγκρούσεων από τα άτομα, δίνοντας οφέλη και στις δυο εμπλεκόμενες μεριές.

Στο παραπάνω πλαίσιο, πολλές οργανώσεις σήμερα προωθούν διάφορα προγράμματα κατάρτισης για τη βελτίωση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, την ενίσχυση της πολιτιστικής ευαισθησίας και την άρτια διαχείριση της σύγκρουσης, με στόχο τη μείωση του στρες, την ενίσχυση των σχέσεων και τη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο να ενταθεί η προσπάθεια των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από πολιτισμικά περιβάλλοντα εργασίας προς

την κατεύθυνση ενίσχυσης της διαπολιτισμικής ευαισθησίας στο πλαίσιο διαχείρισης των διάφορων μορφών σύγκρουσης.

Εν κατακλείδι, οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορεί να αποτελέσουν παράγοντα αποδιοργάνωσης ή πηγή δημιουργικότητας και μπορεί να υπάρξουν σε όλο το φάσμα λειτουργιών της επιχείρησης, δημιουργούμενες εκεί που επικρατεί το ανθρώπινο στοιχείο. Οι οργανωσιακές συγκρούσεις έχουν εμφανή επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον και η σημαντικότητα της διερεύνησης τους έγκειται στο γεγονός ότι η έννοια της σύγκρουσης συνυπάρχει με την ανθρώπινη ύπαρξη και την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών κοινωνικών και πολιτισμικών δυνάμεων που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, καθώς και λόγω της διαφορετικότητας των απόψεων, αντιλήψεων, στάσεων, συναισθημάτων των ατόμων. Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, είτε στις διαπροσωπικές σχέσεις είτε στους οργανισμούς, ασκώντας σημαντική επιρροή προς αυτούς, όντας ένα σύνηθες φαινόμενο, του οποίου η διαχείριση πρέπει να γίνεται παραγωγικά, με τρόπο που να ενισχύει τη δημιουργικότητα, διαφορετικά ο κίνδυνος αποδιοργάνωσης είναι εμφανής.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία σκοπός ήταν να γίνει ανάλυση του ζητήματος των οργανωσιακών συγκρούσεων, οι οποίες αφορούν τις συγκρούσεις εντός των οργανισμών. Λόγω της διαφορετικότητας των απόψεων, αντιλήψεων, στάσεων, συναισθημάτων των ατόμων, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη είτε στις διαπροσωπικές σχέσεις είτε στους οργανισμούς, συνιστώντας ένα σύνθηρες φαινόμενο μέσα σε έναν οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων συνεπάγεται την επίλυση συγκρούσεων και μετασχηματισμού μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον με σκοπό η σύγκρουση να επιλύεται αποτελεσματικά.

Η συγκεκριμένη εργασία έθεσε ως στόχο να αυξήσει τη γνώση αναφορικά με τις οργανωσιακές συγκρούσεις και τους τρόπους διαχείρισης αυτών, καθώς και στο πώς μπορούν τα άτομα να αναπτύξουν δεξιότητες και τεχνικές για να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά, σύμφωνα με την οργανωτική δομή και την κουλτούρα του οργανισμού. Η ανάλυση βασίστηκε σε θεωρητικά ερευνητικά ερωτήματα που πηγάζουν μέσα από την εξέταση των εννοιών σύγκρουσης, οργανωσιακής σύγκρουσης και διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Η διεθνής βιβλιογραφία ορίζει ως στυλ συγκρούσεων τις συναισθηματικές συγκρούσεις, τις ουσιαστικές συγκρούσεις, το στυλ ενσωμάτωσης, το στυλ υποχρέωσης, το στυλ κυριαρχίας, το στυλ αποφυγής, το συμβιβαστικό στυλ, καταλήγοντας στο ότι είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό το εκάστοτε στυλ σύγκρουσης από τους εμπλεκόμενους ώστε να γίνει η διαχείριση της σύγκρουσης ορθά. Στους περισσότερους οργανισμούς, οι συγκρούσεις οφείλονται στη διαφωνία ανάμεσα στα άτομα και στην ανησυχία των ατόμων σχετικά με το φόβο, τη δύναμη, τη δικαιοσύνη ή την ηγεσία. Συνήθως μια σύγκρουση ενισχύεται όταν υπάρχει περιβάλλον υψηλής καταπόνησης, διαφορούμενοι ρόλοι και ευθύνες, πολλαπλές καταστάσεις μη αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς και η επικράτηση της προηγμένης τεχνολογίας συχνά δημιουργεί απρόσωπες δομές και συρρικνώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα για εκδήλωση σύγκρουσης.

Οι καταστάσεις μιας σύγκρουσης θα πρέπει είτε να επιλυθούν είτε να χρησιμοποιηθούν προς όφελος του οργανισμού. Οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό, ανάλογα με την αιτία που δημιουργούνται και τον τρόπο που ο μάνατζερ διαχειρίζεται και αντιμετωπίζει την κατάσταση σύγκρουσης. Ανάμεσα στα θετικά αποτελέσματα είναι η αποφυγή των πιο σοβαρών συγκρούσεων, η αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης για άλλα περιστατικά σύγκρουσης, η αύξηση στην συνοχή και απόδοση της ομάδας και η εκτίμηση της δύναμης ή ικανότητας. Στα αρνητικά συγκαταλέγονται η μη ομαλή εργασία, τα εμπόδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο σχηματισμός μη αποτελεσματικών ανταγωνιστικών συνεργασιών μέσα στον οργανισμό, η μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων ως προς τους οργανωτικούς στόχους και η εξασθένηση στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Ως προς την επίλυση τους, τα άτομα μπορεί να αναδείξουν σημεία μάχης, να διαπραγματευτούν προς την κατεύθυνση διευθέτησης του ζητήματος, να λύσουν το πρόβλημα, να σχεδιάσουν προς την δημιουργικότητα κατά την αντιμετώπιση της κατάστασης σύγκρουσης. Σε κάθε περίπτωση και ανάλογα με τις προθέσεις τους σε μια δεδομένη κατάσταση, η συμπεριφορά των συγκρουόμενων μερών μπορεί να διακυμανθεί όσον αφορά τη συνεργασία για την αντιμετώπιση της αντιπαράθεσης. Με αυτή τη διαπίστωση, μια συμπεριφορά χειρισμού σύγκρουσης μπορεί να οριοθετηθεί μέσα από τον ανταγωνισμό, τη συνεργασία, το συμβιβασμό, την αποφυγή και τη στρατηγική υποχώρησης. Σημαντικό ρόλο διακατέχει και το ζήτημα της οργανωτικής διαδικασίας και κουλτούρας σε σχέση με τις συγκρούσεις στις ομάδες εργαζομένων, με την οργανωτική κουλτούρα και την ποικιλομορφία της ομάδας να θέτει εμφανή τον άμεσο αντίκτυπο της κουλτούρας στη σύγκρουση.

Η ανάλυση ανέδειξε πως οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, ο ρόλος του διευθυντή είναι καταλυτικός στο να κατανοηθούν τα αίτια δημιουργίας συγκρούσεων, το αποτέλεσμα της σύγκρουσης, και οι διάφορες μέθοδοι που πρέπει να ακολουθηθούν για να διαχειριστούν τα άτομα τη σύγκρουση αποτελεσματικά μέσα στον οργανισμό, καταλήγοντας σε θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα. Χρειάζεται συλλογικότητα στην ομάδα, συμπερίληψη ορισμένων μελών της ομάδας, οργανωτικές αλλαγές όπου κρίνεται απαραίτητο, ρύθμιση της παραγωγικότητας της κατάστασης και εξουδετέρωση των μη παραγωγικών συνιστωσών. Ένας διαχειριστής πρέπει με λίγα λόγια να

διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις αντί να τις καταστείλει ή να τις αποφύγει και να έχει γνώμονα στην προσπάθεια αυτή τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς και την οργανωτική μάθηση.

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι είναι συχνά ο κύριος λόγος για τις διαπροσωπικές και οργανωτικές συγκρούσεις, ο τρόπος που οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και λαμβάνουν αποφάσεις από κοινού πρέπει να αναλύεται εις βάθος. Η αυξημένη γνώση των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων όσον αφορά τις στάσεις, τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς και των ψυχολογικών τύπων τους είναι το πρώτο βήμα. Το δεύτερο βήμα είναι οι άνθρωποι να μάθουν τις δεξιότητες και τεχνικές για να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά και να επικεντρώνονται σε σημαντικά ζητήματα.

Μελετώντας το ερευνητικό σώμα βιβλιογραφικά ώστε να γίνει κριτική προσέγγιση του εξεταζόμενου ζητήματος των οργανωσιακών συγκρούσεων, διαπιστώθηκε πως η διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων συνιστά ένα πολύπλοκο ζήτημα, με πλήθος παραγόντων να επιδρούν στην έκβαση της, στην εκδήλωση της, στο βαθμό έντασης της και στις συνέπειες που δημιουργεί. Είναι σημαντικό, όπως δείχνει η διεθνής έρευνα, η διάγνωση και η παρέμβαση στις συγκρούσεις να γίνεται τόσο σε επίπεδο συναισθηματικό όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικό, ενδοεταιρικό και ομάδας, εφαρμόζοντας το κατάλληλο στυλ στρατηγικής αντιμετώπισης και με την οργανωσιακή μάθηση να έχει τη δυνατότητα να ενισχύει την αποτελεσματικότητα στη διάγνωση και στη διαδικασία παρέμβασης στη σύγκρουση. Τα στυλ που μελετώνται στη διεθνή βιβλιογραφία και φαίνεται να κρίνονται περισσότερο αποτελεσματικά ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι το στυλ ενσωμάτωσης, που θεωρείται γενικά ως η καταλληλότερη στρατηγική. Το συνεργατικό στυλ τονίζεται στις περισσότερες έρευνες, δείχνοντας πως οι συγκρούσεις μπορούν να λυθούν βέλτιστα μέσα από τη συνεργατική διαχείριση.

Αναφορικά με το κατά πόσο μπορεί να αποφευχθεί μια οργανωτική σύγκρουση, οι έρευνες τονίζουν πως η κατανομή των πόρων σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον υπό συνθήκες αβεβαιότητας μπορεί να επιφέρει αναπόφευκτα μια οργανωτική σύγκρουση. Αυτό που τονίζει το ερευνητικό σώμα είναι η ανάγκη για αποδοτικότερη χρήση των πόρων και απόκτηση οφελών από τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, έτσι ώστε να γίνει εφικτή η επίγνωση των πραγματικών

συμφερόντων που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των πόρων, συμβάλλοντας στη μείωση της σύγκρουσης. Ακόμη, στο πλαίσιο διαχείρισης μιας τυποποιημένης σύγκρουσης, έρευνες δείχνουν ότι η διαδικασία ελέγχου είναι η πιο σημαντική παράμετρος για την επίτευξη ουσιαστικής αποτελεσματικότητας.

Οι έρευνες δείχνουν πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του χειρισμού της σύγκρουσης, των δεικτών παραγωγικότητας και του χαρακτηρισμού της σύγκρουσης (στυλ), κάνοντας εμφανή την επίδραση των οργανωσιακών συγκρούσεων στον οργανισμό. Εδώ διαφαίνεται η ευθύνη της διοίκησης να ελαχιστοποιεί την αρνητική επίδραση από μια σύγκρουση, αλλά τονίζεται και η σημασία της επικοινωνίας στη συστηματική διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων και το κλίμα εμπιστοσύνης, ειδικά στις καταστάσεις συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων. Ακόμη, σημαντικός φαίνεται να είναι και ο ρόλος του διαμεσολαβητή, ή του γραφείου ανθρώπινου δυναμικού ως σύγχρονα συστήματα σχεδιασμού διαχείρισης των συγκρούσεων.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε και το συμπέρασμα πως είναι σημαντικός ο ρόλος των συναισθηματικών στοιχείων κατά τη διάρκεια επεισοδίων οργανωτικής σύγκρουσης, με τα κίνητρα και τις οργανωτικές πρωτοβουλίες προς την εξισορρόπηση εργασίας-οικογένειας να παίζουν σημαντικό ρόλο.

Γενικά κρίνεται πως η σύγκρουση πρέπει να εξετάζεται ως μια δυναμική διαδικασία και όχι ως ένα στατικό γεγονός, με τις ομάδες να συμμετάσχουν και να συζητούν το σύνολο των καθηκόντων τους με σκοπό να υιοθετήσουν νέες προοπτικές, να αποδίδουν καλά, να ακολουθούν με συναίνεση το πλάνο των έργων και την εφαρμογή των εργασιακών στόχων. Όταν οι ομάδες χαρακτηρίζονται από υψηλή απόδοση, τότε φαίνεται πως τα επίπεδα βαθμού σύγκρουσης είναι χαμηλότερα και η όποια αύξηση της σύγκρουσης στις τελικές φάσεις των εκάστοτε έργων είναι ήπια.

Είναι σημαντικό τέλος να αναφερθεί πως η διαχείριση συγκρούσεων πρέπει να γίνεται προσεκτικά και στα διαπολιτισμικά οργανωτικά περιβάλλοντα, όπου διαπιστώνεται μεγάλη ποικιλομορφία αντιλήψεων, στάσεων, ιδεών και πεποιθήσεων λόγω των διαφορετικών κουλτούρων. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο να ενταθεί η προσπάθεια των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από πολιτισμικά περιβάλλοντα

εργασίας προς την κατεύθυνση ενίσχυσης της διαπολιτισμικής ευαισθησίας στο πλαίσιο διαχείρισης των διάφορων μορφών σύγκρουσης.

4.2 Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι κυριότερες μορφές σύγκρουσης που παρατηρούνται στους οργανισμούς με βάση τα αποτελέσματα της βιβλιογραφίας είναι οι :

- ✓ διαπροσωπικές
- ✓ συναισθηματικές
- ✓ ουσιαστικές
- ✓ διαδικασιών
- ✓ εργασιών

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, οι οργανωσιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, συνιστώντας ένα σύνηθες φαινόμενο μέσα σε έναν οργανισμό. Στους περισσότερους οργανισμούς, οι συγκρούσεις οφείλονται στη διαφωνία ανάμεσα στα άτομα και στην ανησυχία των ατόμων σχετικά με το φόβο, τη δύναμη, τη δικαιοσύνη ή τα κεφάλαια. Συνήθως μια σύγκρουση ενισχύεται όταν υπάρχει περιβάλλον υψηλής καταπόνησης, διαφορούμενοι ρόλοι και ευθύνες, πολλαπλές καταστάσεις μη αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς και η επικράτηση της προηγμένης τεχνολογίας συχνά δημιουργεί απρόσωπες δομές και συρρικνώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία. αυτό αυξάνει την πιθανότητα για εκδήλωση σύγκρουσης. Οι κύριες επιπτώσεις που προκαλούν μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές, ανάλογα με την αιτία που δημιουργούνται και τον τρόπο που ο μάνατζερ διαχειρίζεται και ρυθμίζει την κατάσταση σύγκρουσης. Ανάμεσα στα θετικά αποτελέσματα είναι η αποφυγή των πιο σοβαρών συγκρούσεων, η αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης για άλλα περιστατικά σύγκρουσης, η αύξηση στην συνοχή και απόδοση της ομάδας και η εκτίμηση της δύναμης ή ικανότητας. Στα αρνητικά συγκαταλέγονται η μη ομαλή εργασία, τα εμπόδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο σχηματισμός μη αποτελεσματικών ανταγωνιστικών συνεργασιών μέσα στον οργανισμό, η μείωση της δέσμευσης των

εργαζομένων ως προς τους οργανωτικούς στόχους και η εξασθένιση στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Αναφορικά με το επόμενο ερευνητικό ερώτημα, η διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι σημαντική, διότι είναι ένα πολύπλοκο ζήτημα, με πλήθος παραγόντων να επιδρούν στην έκβαση της, στην εκδήλωση της, στο βαθμό έντασης της και στις συνέπειες που δημιουργεί. Η διάγνωση και η παρέμβαση στις συγκρούσεις με στόχο την αποδοτικότητα, οδηγεί τα άτομα στο να αναπτύξουν δεξιότητες και τεχνικές επικοινωνίας ενισχύοντας την πιθανότητα μια ενδεχόμενη οργανωσιακή σύγκρουση να αντιμετωπίζεται ή να επιλύεται βέλτιστα.

Αναφορικά με το πώς μπορεί να γίνει εφικτή η επίλυση των οργανωσιακών συγκρούσεων, τα στυλ που μελετώνται στη διεθνή βιβλιογραφία και φαίνεται να κρίνονται περισσότερο αποτελεσματικά ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι το στυλ ενσωμάτωσης, που θεωρείται γενικά ως η καταλληλότερη στρατηγική και το συνεργατικό στυλ. Το συνεργατικό στυλ τονίζεται στις περισσότερες έρευνες, δείχνοντας πως οι συγκρούσεις μπορούν να λυθούν βέλτιστα μέσα από τη συνεργατική διαχείριση. Ακόμη, η επίλυση έρχεται δια μέσου της άρτιας επιλεγόμενης συμπεριφοράς χειρισμού της σύγκρουσης, η οποία μπορεί να οριοθετηθεί μέσα από τον ανταγωνισμό, τη συνεργασία, το συμβιβασμό, την αποφυγή και την υποχώρηση. Σημαντικό ρόλο διακατέχει και το ζήτημα της οργανωτικής διαδικασίας και κουλτούρας σε σχέση με τις συγκρούσεις στις ομάδες εργαζομένων. Η ανάλυση ανέδειξε πως ο ρόλος του διευθυντή είναι καταλυτικός στο να επιλυθεί μια σύγκρουση, ενώ ακόμη χρειάζεται συλλογικότητα στην ομάδα, οργανωτικές αλλαγές όπου κρίνεται απαραίτητο, ρύθμιση της παραγωγικότητας της κατάστασης και εξουδετέρωση των μη παραγωγικών συνιστωσών, δημιουργικότητα και καινοτομία, καθώς και οργανωτική μάθηση. Είναι σημαντικό η επίλυση να γίνεται τόσο σε επίπεδο συναισθηματικό όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικό, ενδοεταιρικό και ομάδας, εφαρμόζοντας το κατάλληλο στυλ στρατηγικής αντιμετώπισης. Επιπρόσθετα, είναι ανάγκη να υφίσταται αποδοτικότερη χρήση των πόρων και απόκτηση οφελών από τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, συμβάλλοντας στη μείωση της σύγκρουσης. Η διαδικασία ελέγχου συνιστά μια πολύ σημαντική παράμετρο για την επίτευξη ουσιαστικής αποτελεσματικότητας στην επίλυση των συγκρούσεων. Η επίλυση είναι ευθύνη της διοίκησης, με βασικά στοιχεία την επικοινωνία, το κλίμα εμπιστοσύνης, το ρόλο του διαμεσολαβητή, ή του

γραφείου ανθρώπινου δυναμικού ως σύγχρονα συστήματα σχεδιασμού διαχείρισης των συγκρούσεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι πρωτοβουλίες προς την εξισορρόπηση εργασίας-οικογένειας παίζουν σημαντικό ρόλο και αυτές στην επίλυση των συγκρούσεων. Γενικά κρίνεται πως η σύγκρουση πρέπει να επιλύεται ως μια δυναμική διαδικασία και όχι ως ένα στατικό γεγονός.

Τέλος, αναφορικά με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, είδαμε μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφική έρευνα να συσχετίζεται το ζήτημα της οργανωτικής διαδικασίας και κουλτούρας με τις συγκρούσεις στις ομάδες εργαζομένων. Οι εν λόγω μελέτες αποκαλύπτουν τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν σε μια σύγκρουση και πώς σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα και την ποικιλομορφία της ομάδας. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν οι σχετικές έρευνες είναι ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της κουλτούρας και των κανόνων συμπεριφοράς στις καταστάσεις συγκρούσεων. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά μια δέσμη συμπεριφορών και γενικευμένων κοινωνικών χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν να κάνουν με το πώς νιώθει, σκέπτεται και λειτουργεί ένα άτομο, αλλά και το πώς μαθαίνει, τι πιστεύει και πώς αντιδρά στα ερεθίσματα που λαμβάνει. Στο πλαίσιο των οργανισμών, κάθε φορά που συμβαίνει μια σύγκρουση, μια από τις υποκουλτούρες καθίσταται προεξέχουσα, μειώνοντας την επίδραση των υπολοίπων. Έτσι, η κουλτούρα στο οργανωσιακό πεδίο καθορίζει τους κανόνες, σηματοδοτεί την ενδοοργανωσιακή σύγκρουση, αλλά και τη δυνατότητα της διαχείρισης της. Η κουλτούρα στο οργανωσιακό πεδίο καθορίζει τους κανόνες, σηματοδοτεί την ενδοοργανωσιακή σύγκρουση. Μάλιστα, σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων είναι η πολιτισμική ευαισθησία. Επομένως, η εις βάθος κατανόηση των στοιχείων της κουλτούρας ενισχύει τη δυνατότητα πρόληψης, επίλυσης ή διαχείρισης των συγκρούσεων.

4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι εξεταζόμενες έννοιες σύγκρουσης, οργανωσιακής σύγκρουσης και διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων, μελετήθηκαν μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Προτείνεται οι «οργανωσιακές συγκρούσεις» να διερευνηθούν με ποσοτική έρευνα και συγκεκριμένα μέσα από την ανάλυση ερωτηματολογίων σε εργαζομένους, ώστε να εντοπιστούν τα αίτια των οργανωσιακών συγκρούσεων και τις συνέπειες που υπήρξαν στον οργανισμό.

Σημαντικά αποτελέσματα θα προκύψουν μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις ή και μελέτες περίπτωσης εταιριών/οργανισμών που βίωσαν σημαντικές συνέπειες από μια οργανωσιακή σύγκρουση.

Θα μπορούσε επίσης να διερευνηθεί κατά πόσο οι διευθυντές/προϊστάμενοι γνωρίζουν τρόπους και στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων όταν αυτές παρουσιάζονται στους εργαζόμενους τους.

Προτείνεται να διερευνηθεί για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα, η καταγραφή των ποσοστών πειθαρχικών παραπτώματων που οφείλονται σε οργανωσιακές συγκρούσεις, πως τα αντιμετώπισε η υπηρεσία και τι μέτρα πρόληψης έλαβε για να μην επαναληφθούν.

Συνιστάται να καθιερωθεί γραπτός κώδικας συμπεριφοράς και δεοντολογίας ώστε να οριοθετούνται τα πλαίσια συμπεριφοράς των εργαζομένων και να προσπαθούν να μην τα ξεπερνούν ώστε να μην δημιουργούνται συγκρούσεις.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agarwal RD. (1982), *Organization and Management*. McGraw-Hill, New Delhi.
- Aliyu MS., (1999), Conflict and Conflict Resolution in organisation. *Kano: The Triumph newspaper*, 7.
- Allen T (2001), Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions, *Journal of Vocational Behavior* 58, 414–435
- Alper S., Tjosvold D., Law K (2000), Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams, *Personnel Psychology*, Volume 53, Issue 3, pages 625–642
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003) ‘Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradiction of (non)leadership in a knowledge intensive organization. *Organization Studies*, 24, 6: 961–88
- Amason A, Harrison A, Hochwarter W, Thompson K (n.d), Conflict: An Important Dimension in Successful Management Team, retrieved from <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Amason-Conflict.pdf>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148
- Amason, A., & Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23: 496-516.
- Anderson S, Coffey B, Byerly R (2002), Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes, *Journal of Management* vol. 28 no. 6, 787-810
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989) ‘Social identity and the organization’. *Academy of Management Review*, 14: 20–39
- Aula P., Siira K., (2010), Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach, *NORDICOM Review*, Vol. 31 Issue 1, p. 125-141
- Bagobiri YS, Kassah V., (2009), *Principles of Management* (2nd Ed.). Zaria: Enifab Graphics Press.
- Barney J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J Management*;17 (1):99-120.

- Baron, R. A. (1997). Positive effects of conflict: Insights from social cognition. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 177–191). London: Sage.
- Bateman T, Snell S. (2004), *Management The new Competitive landscape*. 6th Edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York.
- Bercovitch, J. (1984). *Social Conflicts and Third Parties: Strategies of Conflict Resolution*. Boulder, CO: Westview Press.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M. (1992). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco, CA: Josey-Bass
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf
- Boulding, K. (1963). *Conflict and defense*. New York: Harper & Row
- Carlson D, Kacmar M, Williams L (2000), Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 56, Issue 2, Pages 249–276
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42, 277–300
- Chuang Y-T, Church R, Zikic J, (2004) "Organizational culture, group diversity and intra-group conflict", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 1/2, pp.26 – 34
- Claver, E., Llopis, J., González, M.R., Gascó, J.L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247-260
- Colquitt J., Conlon D., Wesson, M., Porter, Yee Ng., (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3) 425-445.
- Coser, K. (1956) *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
- Coser, L.A. (1967). *Continuities in the study of social conflict*. Free Press
- Cosier, R., and G. Rose (1977) "Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance." *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 378-391.
- Costantino C (2009), SECOND GENERATION ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT SYSTEMS DESIGN: A PRACTITIONER'S

- PERSPECTIVE ON EMERGING ISSUES, *Harvard Negotiation Law Review*,
http://conflictremedy.com/wp-content/uploads/2011/08/SECOND_GENERATION_ORGANIZATIONAL_CONFLICT_MANAGEMENT_SYSTEMS_DESIGN_A_PRACTITION.pdf,
 accessed 7-5-2016
- Daft R. (2003), *Management*, 6th edition, Thomson.
- Davis K, Newstrom J. (1989), *Human Behavior at work. Organizational Behavior at work*. 5th Edition, McGraw-Hill, USA:256-259
- De Bono, E. (1985). *Conflicts: A Better Way to Resolve Them*. London: Harrap.
- De Church, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12, 4–22
- De Dreu C., Weingar L (2003), Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, No. 4, 741–749
- De Dreu, C. K. W., & van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309–328
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645–668
- De Long DW, Fahey L. (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Acad Manage Exec*;14(4):113–27
- Deal, T., Kennedy A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Denison DR, Mishra AK. (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organ Sci* ;6(2):204–23
- Denison DR, Neale WS. (1996) *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor: Avia
- Denison DR. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley
- Deshpande, R., Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15

- Deutsch M. (1969), Conflicts: productive and destructive, *Journal of Social Science* 25, 7 – 41
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129 –152
- Di Pietro L, Di Virgilio F (2013), The Role of Organizational Culture on Informal Conflict Management, *International Journal of Public Administration*, Volume 36, Issue 13, pages 910-921
- Euwema M, Van de Vliert E, Bakker A, (2003) "Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14 Iss: 2, pp.119 – 139
- Evan, W. (1965) "Conflict and performance in R&D organizations." *Industrial Management Review*, 7: 37- 46.
- Fey CF, Denison DR. (2003), Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia? *Organ Sci*;14(6):686–706
- Filley, A.C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview IL: Scott, Foresman.
- Ginzel, L. E. (1994) "The impact of biased inquiry strategies on performance judgments." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57: 411-429.
- Gladstein, D. (1984) "A model of task group effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 29: 499-517.
- Goodyear M. (2006), *Conflict Management in Health care teams: a new paradigm-safer care: Saving costs*. Department of Medicine, Dalhousie University.
- Gordon GG, Di Tomaso N. (1992), Predicting corporate performance from organizational culture. *J Manag Stud* ;29:783–98
- Gross M, Guerrero A, (2000) "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application of The Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.200 – 226
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y., Neale, M.A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15
- Guetzkow, H., and J. Gyr (1954) "An analysis of conflict in decision-making groups." *Human Relations*, 7: 367-381.

- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2002) 'The dynamics of organizational identity'. *Human Relations*, 55, 8: 989–1018.
- Hocker J.L., Wilmot W.W., (1985), *Interpersonal Conflict*, second edition, William C. Brown, Dubuque, IA.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. CA: Sage: Beverly Hills
- Hofstede, G., Bram, N., Daval, O. D. and Geert, S. (1990) 'Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases'. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286–316.
- Jaffee, D. (2008). Conflict at work throughout the history of organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 55–77). New York, NY: Erlbaum
- Jameson J (2004), Negotiating autonomy and connection through politeness: A dialectical approach to organizational conflict management, *Western Journal of Communication*, Volume 68, Issue 3, 257-277
- Jehn K., Mannix E., (2001) The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 238-251
- Jehn, K. A. (1992) "*The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict.*" Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University.
- Jehn, K. A. (1994) "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of valuebased intragroup conflict." *International Journal of Conflict Management*, 4: 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.
- Judge T., Colquitt J (2004), Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, 395–404

- Kabanoff B (1991), "Equity, equality, power, and conflict." *Academy of Management Review*, 16: 416- 441.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizing*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kirchoff, N., & Adams, J.R. (1982). *Conflict Management for Project Managers*. Drexel Hill: Project Management Institute.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. Hammer, L. B. (2011), Workplace Social Support And Work–Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work–Family-Specific Supervisor And Organizational Support. *Personnel Psychology*, 64: 289–313.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach in theory and research in organization: Contextual, temporal and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University, Cambridge, MA
- Krosgaard, A., Brodt, S., Whitener, E. (2002), Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(2), 312-319.
- Lapierre L., Allen, T. (2006), Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 11(2), 169-181
- Laslo Z, Goldberg A (2008), Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable?, *International Journal of Project Management* 26 , 773–788
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Lewicki R, Saunders D, Minton J. (2004), Η φύση των Διαπραγματεύσεων. Μετάφραση: Παπαμιχαήλ Κ. Επιστημονική Επιμέλεια: Μίνογλου Θ. 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα:42-57.
- Likert R, Likert JG. (1976), *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.USA.

- Lipsky, D.B., and Seeber, R.L. (2006) 'Managing Organizational Conflicts', in J.G. Oetzel and S. Ting-Toomey (eds.) *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 359-390.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779 –793
- Menon A, Bharadwaj G, Howell R. (1996), The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 24, 299-313
- Menon, S.T. (2004), "Introduction to ISSWOV special section: culture's consequences for 21st century research and practice", *Cross Cultural Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 135-40
- Meyer S (2004), Organizational response to conflict: Future conflict and work outcomes, *Social Work Research* 28(3): 183-190.
- Munter, M. (1993), "Cross-cultural communication for managers", *Business Horizons*, Vol. 36 No. 3, pp. 69-78
- O'Driscoll, M., Poelmans, S., Spector, P., Kalliath, T. Allen, T., Cooper, C., Sanchez J., (2003), Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, Vol 10(4), 326-344
- Ongori H (2008), Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance, *Research Journal of Business Management*, 2(1): 16-24
- Ouchi WG, Jaeger AM. (1978), Type Z organization: stability in the midst of mobility. *Acad Manag Rev*;3(2):305–14
- Panteli N., Sockalingam S., (2005), Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing, *Decision Support Systems* 39, 599 – 617
- Παπαδοπούλου Δ. (2015), Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά* 20(2): 107-119
- Peters, T. J., and R. H. Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of the conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75: 117-128.

- Posner B, Kouzes J, Schmidt W. (1985) Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Hum Resour Manag*;24:293–309.
- Priem, R., and Kenneth P. (1991) "Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making." *Group and Organization Studies*, 16: 206-225.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York, NY: Random House.
- Rahim A. (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3):206-235
- Rahim, A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122–132
- Rahim, M.A (1986). Referent Roles and styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*. Vol. 125, 79-86
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368 –376
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458
- Rhoades, J. A., Arnold, J. and Jay, C. (2001), The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *J. Organiz. Behav.*, 22: 329–345.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior* New Jersey: Prentice Hall.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, G. (1978). A social information processing approach to job attributes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224 –253
- Schein E. (1985) *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schein, E. (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4η εκδ.). Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and Leadership* (Third Ed.). Jossey-Bass: San Francisco

- Schweiger, D., W. Sandberg, and P. Rechner (1989) "Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making." *Academy of Management Journal*, 32: 745-772.
- Simmel, G. (1955). *Conflict; The web of group affiliations*. Free Press
- Simons, T., Peterson, R (2000), Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(1), 102-111.
- Σπυράκης Γ., Σπυράκης Χ. Αντιμετώπιση των Συγκρουσεων στους Οργανισμούς: απο την Επιλυση Συγκρουσεων στη Διαχειριση Συγκρουσεων, *Διοικητική Ενημέρωση*, Ανάκτηση από <http://docplayer.gr/712976-Antimetopisi-ton-syγκroyseon-stoys-organismoys-apo-tin-epilyysi-syγκroyseon-sti-diaheirisi-syγκroyseon.html>, 15-7-2016
- Tayeb, M.H. (1996). *The Management of Multicultural Workforce*. Wiley
- Tharp, B.M. (2009). *Defining "Culture" and "Organizational Culture"*: From Anthropology to the Office. Ανάκτηση από <http://www.paragonbusinessfurniture.com/documents/DefiningCultureandOrganizationalCulture.pdf>, 15-7-2016
- Thomas, K.W., & Kilman, R.H. (1974). *Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, New York
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. (1986). *Organizational Behaviour*. New York, Xicom
- Turner, S., & Weed, F. (1983). *Conflict in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. NY: Pitman
- Ury W, Brett J, Goldberg S. (1993), *Getting disputes resolved. Designing systems to cut the costs of conflict*. The program of Negotiation at Harvard Law School, Cambridge. 2nd edition, Jossey-Bass. Massachusetts.
- Wall, V. D., Jr., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052.
- Weingart, L., & Olekalns, M. (2004). Communication processes in negotiation. In M. Gelfand & J. Brett (Eds.), *Handbook of negotiation and culture* (pp. 143–157). Palo Alto, CA: Stanford University Press
- Wilkins AL, Ouchi WG. (1983) Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Adm Sci Q*;28:468–81

- Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012). A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 29-37
- Yu, T. & Chen, G. M. (2008). Intercultural sensitivity and conflict management styles in cross-cultural organizational situations. *Intercultural Communication Studies*, 17(2), 149-161.
- Ζαβλανός Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα:355-375
- Zheng W., Yang B, McLean G (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research* 63 763–771.