

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Γκορέζης Παναγιώτης
Επιστημονικός Συνεργάτης ΑΠΘ

Μπέλλου Βικτώρια
Επικ. Καθηγήτρια ΠΘ

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ & ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Ορισμοί

- Ορισμοί
 - Αντίθεση
 - Μη συμβατή συμπεριφορά
 - Ανταγωνιστική συμπεριφορά
 - Δημιουργία εμποδίων στην επίτευξη στόχων τρίτων

Έκταση συμπεριφοράς σύγκρουσης

Αμφιβολία ή αμφισβήτηση → Εκμηδένιση-απόρριψη «αντιπάλου»

Σύγκρουση

Το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων / οργανισμών. Πρόκειται για μια κατάσταση ανταγωνισμού, όπου το ένα μέρος προσπαθεί να αποτρέψει το άλλο από την επίτευξη των στόχων του.

Αποτελεί μείζων ζήτημα για τους οργανισμούς όχι μόνο η επίλυση των συγκρούσεων αλλά και η διαχείριση τους σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση των αρνητικών αποτελεσμάτων και την προαγωγή των θετικών αποτελεσμάτων

Επίπεδα και τύποι συγκρούσεων

Επίπεδο

Τύπος

Οργανωσιακό →

Εντός και μεταξύ οργανισμών

Ομαδικό →

Εντός και μεταξύ ομάδων

Ατομικό →

Εντός και μεταξύ ατόμων

Αιτίες σύγκρουσης

- Οργανωσιακοί παράγοντες (τρόπος επικοινωνίας, δικαιοσύνη, εργασιακές σχέσεις, ανάθεση καθηκόντων, περιορισμένοι πόροι)
- Ατομικές διαφορές (προσωπικά χαρακτηριστικά - νευρωτισμός, διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα, διαφορετική εμπειρία και ηλικία)

Τα στάδια της σύγκρουσης

- **Στάδιο 1:** Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα
 - Εμφάνιση συνθηκών που δημιουργούν πιθανότητα σύγκρουσης
- **Στάδιο 2:** Επίγνωση και προσωποποίηση
 - Αντιληπτή και βιωμένη σύγκρουση
- **Στάδιο 3:** Προθέσεις
 - Αποφάσεις για ενέργειες με συγκεκριμένο τρόπο (ανταγωνιστικότητα, συνεργατικότητα, συμβιβαστικότητα κ.λ.π.)
- **Στάδιο 4:** Συμπεριφορά
 - Εκδηλώσεις και αντιδράσεις των συγκρουόμενων μερών
- **Στάδιο 5:** Αποτελέσματα
 - Λειτουργικά (αυξημένη απόδοση)
 - Δυσλειτουργικά (μειωμένη απόδοση)

Σχολές προσέγγισης της σύγκρουσης

- **Παραδοσιακή προσέγγιση**– θεωρεί ότι κάθε σύγκρουση είναι αρνητική και θα πρέπει να αποφεύγεται και, συνεπώς, θα πρέπει να ανακαλυφθούν τα αίτια και να διορθωθούν
- **Αλληλεπιδραστική προσέγγιση** – θεωρεί ότι ορισμένες συγκρούσεις μπορεί να ενέχουν μία θετική δύναμη και, συνεπώς, μπορούν να «ταράξουν τα ήρεμα νερά» μίας απαθής και στατικής ομάδας
- **Διαχειριστική προσέγγιση** – θεωρεί ότι το πιο σημαντικό είναι να επιλύουμε τις εκάστοτε συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο

Επιπτώσεις συγκρούσεων

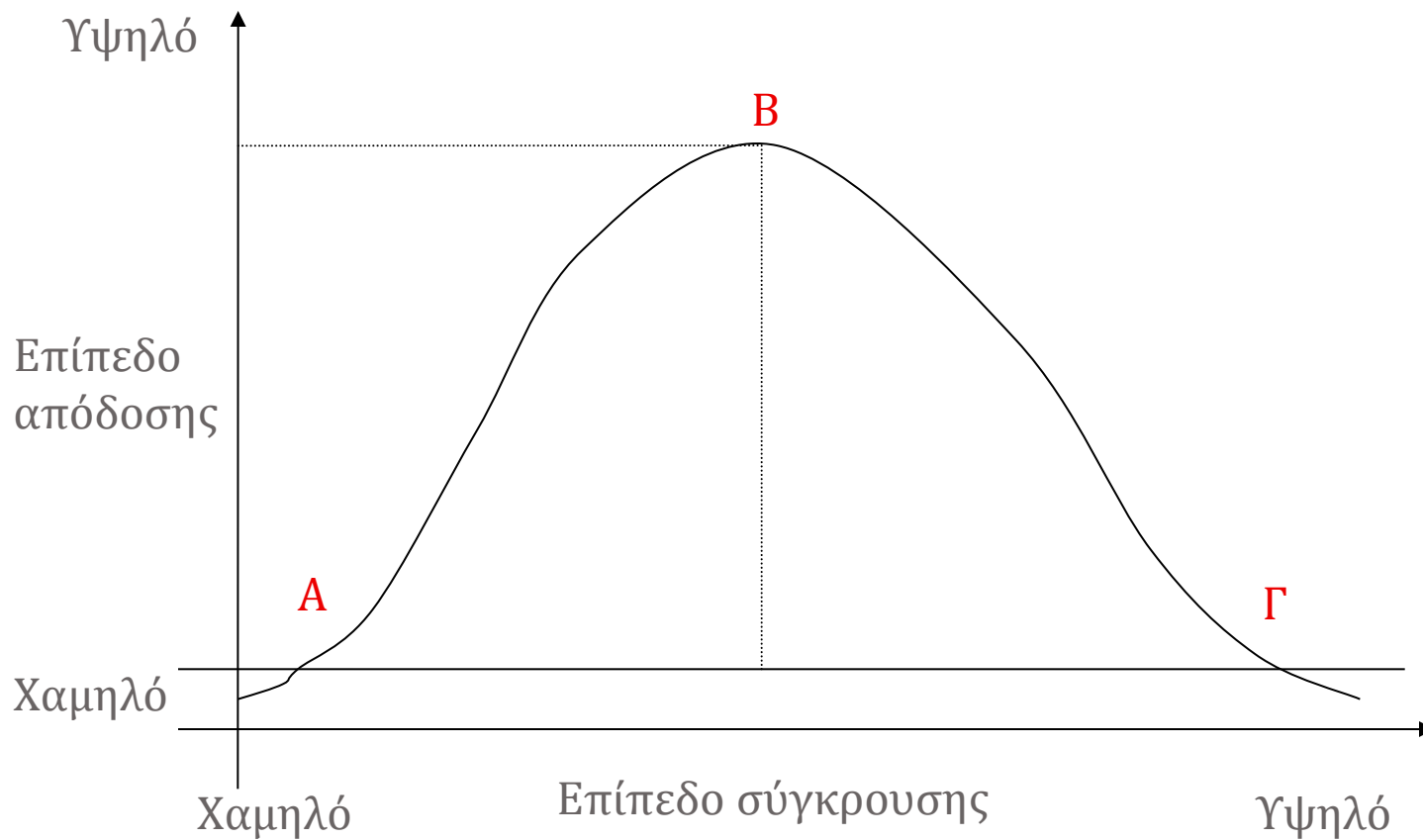
Θετικές

- Νέες ιδέες → καινοτομίες – αλλαγές
- Καλύτερες αποφάσεις
- Προσαρμογή διοικητικών διαδικασιών
- Κατανόηση αιτιών προβλημάτων
- Αύξηση συμμετοχής
- Τόνωση σχέσεων

Αρνητικές

- Σπατάλη ενέργειας
- Μείωση ηθικού
- Πόλωση ατόμων / ομάδων
- Όξυνση διαφορών
- Παρεμπόδιση συνεργασίας
- Πρόκληση ανεύθυνης συμπεριφοράς
- Δημιουργία υποψίας και δυσπιστίας μεταξύ των συγκρουόμενων
- Δημιουργία προκαταλήψεων

Συγκρούσεις & παραγωγικότητα



Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

- **Επιβολής** (competing) – μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες απαιτούνται σε σημαντικά ζητήματα ή σε δυσάρεστες καταστάσεις (π.χ. Περικοπές)
- **Αποφυγής** (avoiding) – μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν το ζήτημα είναι ήσσονος σημασίας, όταν δεν υπάρχει περίπτωση νίκης-επιβολής, όταν χρειάζεται χρόνος για να αποκτηθεί περισσότερη πληροφόρηση ή όταν η εν δυνάμει σύγκρουση είναι κοστοβόρα
- **Συμβιβασμού** (compromising) – μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν οι στόχοι και των δύο μερών είναι εξίσου σημαντικοί, όταν έχουν ίση εξουσία-δύναμη ή όταν χρειάζονται επωφελείς λύσεις

Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

- **Υποχώρησης** (accommodating) – μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν οι άνθρωποι συνειδητοποιήσουν ότι είναι λάθος, όταν ένα ζήτημα είναι πιο σημαντικό για τους άλλους ή όταν η διατήρηση συνεκτικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική
- **Συνεργασίας** (collaboration) – δίνει τη δυνατότητα και στις δυο πλευρές να κερδίσουν παρόλο που αυτό μπορεί να προϋποθέτει ουσιαστικό διάλογο και διαπραγμάτευση. Είναι απαραίτητο όταν και οι δύο έχουν σημαντικά ζητήματα και η δέσμευσή τους είναι αναγκαία

Αποτελέσματα σύγκρουσης ομάδων

Θετικά

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

ο Δημιουργεί λόγους για αυξημένη απόδοση, νέες & περισσότερες ιδέες

ΑΠΟΚΡΥΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

ο Μάνατζερ περισσότερο ενήμερος, άμεση επέμβαση

ΠΡΟΣΦΥΓΗ ΣΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ ΓΙΑ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αρνητικά

ο Μειωμένη απόδοση, έλλειψη συνεργασίας

ο Περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων

ο Υπερφόρτωση μάνατζερ με αναφορές. Βεβιασμένη λήψη αποφάσεων

ο Περιορισμένη προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση στις αλλαγές

Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

- Διανεμητική διαπραγμάτευση – λειτουργεί σε συνθήκες μηδενικού αθροίσματος (zero sum)
 - Π.χ. διαπραγμάτευση μεταξύ συνδικάτων – εργοδοσίας για τους μισθούς
 - Σημαντικό στοιχείο της συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης είναι να γίνει η πρώτη προσφορά και να είναι επιθετική
- Συνθετική διαπραγμάτευση – λειτουργεί σε συνθήκες που όλοι κερδίζουν (win-win scenario)
 - Π.χ. πορτοκάλι
 - Δίνει τη δυνατότητα στους διαπραγματευτές να αισθανθούν ότι έχουν επιτύχει μία νίκη

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης (1/2)

1. Προετοιμασία και σχεδιασμός

- Ποιος συμμετέχει;
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας και της άλλης πλευράς;
- Ανάπτυξη της στρατηγικής (προσδιορισμός της καλύτερης εναλλακτικής κατόπιν διαπραγμάτευσης)

2. Προσδιορισμός των βασικών κανόνων

- Ποιος θα κάνει τη διαπραγμάτευση;
- Που θα λάβει χώρα;
- Υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί και ποιο είναι αυτοί;
- Ποια είναι τα θέματα της διαπραγμάτευσης;

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης (1/2)

3. Διασαφήνιση και δικαιολόγηση

- Αποτελεί ευκαιρία αμοιβαίας ενημέρωσης και πληροφόρησης των απαιτήσεων

4. Διαπραγμάτευση και επίλυση προβλημάτων

- Αμοιβαίες υποχωρήσεις και προσπάθεια για επίτευξη συμφωνίας

5. Λήξη και εφαρμογή

- Επισημοποίηση της συμφωνίας