

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας**  
**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Logistics**



**Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Τρεις μελέτες περίπτωσης δημιουργίας και διαχείρισης σύγκρουσης.**

**Δημητρόπουλος Φίλιππος**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Κωστόπουλος Κωνσταντίνος**

**Πειραιάς 2020**

## ΔΗΛΩΣΗ

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

Δημητρόπουλος Φίλιππος

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, θα διερευνήσουμε τις συγκρούσεις οι οποίες προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Οι συγκρούσεις είναι σύμφυτες με τη λειτουργία του οργανισμού και επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά τα μέλη των τμημάτων. Καθημερινά σπαταλούνται πολλές εργατοώρες προκειμένου τα μέλη να επιλύσουν την όποια σύγκρουση δημιουργείται. Συνεπώς, θεωρούμε πως είναι απαραίτητο να διερευνηθεί η αιτία δημιουργίας μιας σύγκρουσης, η εξέλιξή της, και η διαχείρισή της.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο νοητά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό πλαίσιο τα οποία σε συνδυασμό έδωσαν τα συμπεράσματά τους. Το ερευνητικό πλαίσιο χωρίζεται σε δύο ενότητες, την ενότητα των ομάδων και την ενότητα των συγκρούσεων. Το ερευνητικό μέρος χωρίζεται σε τρεις μελέτες περίπτωσης, τη συζήτηση των μελετών και τα συμπεράσματά τους.

Η πρώτη ενότητα του θεωρητικού μέρους αφορά τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων σε έναν οργανισμό. Εξαιτίας του γεγονότος ότι στη σύγχρονη εποχή, η εργασία πρέπει να είναι συλλογική έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλλίτερο αποτέλεσμα για τον οργανισμό, μεγάλο μέρος αυτού χωρίζεται σε τμήματα και σε ομάδες. Οι ομάδες αυτές είτε αφορούν υψηλότερα είτε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, βιώνουν συγκρούσεις τις οποίες καλούνται να διαχειριστούν. Ανάλογα με το βαθμό με τον οποίο καταφέρνουν να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους, οι ομάδες κρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους. Συνεπώς, στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται οι έννοιες της ομάδας και της αποτελεσματικότητας, καθώς και διάφορα μοντέλα αποτελεσματικότητας τα οποία δείχνουν πότε μία ομάδα θεωρείται αποτελεσματική.

Στη δεύτερη ενότητα του θεωρητικού μέρους θα ασχοληθούμε με τις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους. Σε κάθε σύγκρουση, υπάρχουν τουλάχιστον δύο συγκρουόμενες πλευρές, οι οποίες επηρεάζονται και από το εσωτερικό αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον της σύγκρουσης. Η σύγκρουση κάθε φορά έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά, και για αυτό, στη μελέτη μας ενδιαφέρει η δημιουργία, η εξέλιξη και η διαχείρισή της. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται η έννοια της σύγκρουσης, η λειτουργικότητά της, οι τύποι σύγκρουσης, οι αιτίες της καθώς και διάφορα μοντέλα μελέτης συγκρούσεων.

Στο ερευνητικό μέρος παρουσιάζονται τρεις μελέτες περίπτωσης οι οποίες αφορούν συγκεκριμένο θέμα συγκρούσεων. Σε όλες τις μελέτες περίπτωσης υπάρχουν ομάδες αλλά και διακριτά μέλη τα οποία αλληλοεπιδρούν ενώ τα συμφέροντα της μίας πλευράς έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της άλλης. Η πρώτη μελέτη περίπτωσης αφορά την αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης και διαδικασιών πολυεθνικής εταιρείας και τη σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας συμβολαίου και της διοίκησης της εταιρείας. Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης αφορά τις άδειες του προσωπικού και τη σύγκρουση της ομάδας διοίκησης με τον υπεύθυνο αποθήκης και έναν οδηγό, μέλος του τμήματος της αποθήκης. Η τελευταία μελέτη περίπτωσης αφορά πρόβλημα στη διαχείριση προσωπικού πολυεθνικής εταιρείας και τη σύγκρουση μεταξύ του γενικού διευθυντή συγκεκριμένης χώρας, και της περιφερειακής διοίκησης της εταιρείας.

Και οι τρεις μελέτες περίπτωσης προέκυψαν έπειτα από συνεντεύξεις μέσα από τις οποίες βγήκαν χρήσιμα συμπεράσματα. Οι συνεντευζιαζόμενοι συμμετείχαν όλοι στη σύγκρουση ενώ μέσα από τις μελέτες ερευνήθηκαν ζητήματα δημιουργίας συγκρούσεων, εξέλιξης και διαχείρισης. Μέσα από τις συνεντεύξεις, καταφέραμε να εμβαθύνουμε στα ζητήματα των συγκρούσεων και να καταλάβουμε καλλίτερα πως εφαρμόζεται η θεωρία στην πράξη, αλλά και πως η εταιρείες και ο κάθε οργανισμός οφείλει να διαχειρίζεται τα καθημερινά προβλήματα που δημιουργούνται μέσα από την αλληλεπίδραση των μελών.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας κύριο Κωνσταντίνο Κωστόπουλο, για την υποστήριξη και καθοδήγηση που χρειάστηκα καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΗΛΩΣΗ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
1. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΩΝ.....	8
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	8
1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ.....	9
1.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	10
1.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΡΟ (INPUT-PROCESS- OUTCOMES).....	11
1.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΜΟ (INPUTS-MEDIATORS- OUTCOMES).....	12
1.5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (OUTCOMES).....	14
1.5.2 MEDIATORS.....	15
1.5.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	19
1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	21
2. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ.....	23
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	23
2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ- ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	23
2.3 ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	25
2.4 ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΧΡΟΝΟ.....	27
2.4.1 ΠΕΡΙΟΔΟΙ ( <b>PERIODS</b> ).....	27
2.4.2 ΕΠΕΙΣΟΔΙΑ ( <b>EPISODES</b> ).....	27
2.4.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ ( <b>MOVES</b> ).....	29
2.4.4 ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	30
2.5 ΑΙΤΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	31
2.6 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ.....	35
2.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	36
2.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	38
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	39
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	39
3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	42
4.1.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1.....	42
4.1.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	52

4.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2 .....	55
4.2.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	59
4.3.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 3 .....	61
4.3.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	65
4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	66
4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	73

# 1. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΩΝ

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τα τελευταία 50 χρόνια παρατηρείται μία αυξανόμενη τάση οργάνωσης της εργασίας σε ομάδες σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, (Goodwin, et al., 2009). Παράγοντες όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι νέες τεχνολογίες και η ανάγκη για καινοτομία, ώθησαν τους οργανισμούς να αναδιαρθρώσουν την εργασία τους έτσι ώστε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, (Kozlowski & Ilgen, 2006). Συνεπώς, οι οργανισμοί πλέον χρησιμοποιούν τις ομάδες με διαφορετικούς τρόπους, και απαιτούν από τα μέλη τους να διαθέτουν πολλαπλές δεξιότητες και γνώσεις έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί τους στόχοι.

Δεδομένης αυτής της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα, κρίθηκε αναγκαίο να μελετηθεί η οργάνωση της εργασίας σε ομάδες τόσο σε διοικητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Στόχος της διοίκησης ήταν η οργάνωση των ομάδων ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο οργανωσιακό αποτέλεσμα. Αντίθετα, στόχος της επιστημονικής έρευνας ήταν η κατανόηση των χαρακτηριστικών και των μηχανισμών των ομάδων με σκοπό να γίνουν προτάσεις στη διοίκηση για την επίτευξη καλύτερου οργανωσιακού αποτελέσματος.

Κατά συνέπεια, η θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς ορίζει την **ομάδα (team)** ως δύο ή περισσότερα άτομα τα οποία δρουν μέσα σε μία προκαθορισμένη δομή ρόλων, επιτελούν συγκεκριμένους ρόλους, βρίσκονται σε εξάρτηση μεταξύ τους και αλληλοεπιδρούν με σκοπό την επίτευξη κοινών αποτελεσμάτων ή στόχων, (Χυτήρης, 2017), (Robbins & Judge, 2011), (Mullins, 2005), (Hitt, et al., 2011)

Από τον παραπάνω ορισμό συμπεραίνουμε πως οι ομάδες σχηματίζονται με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή αποτελεσμάτων. Για να τους επιτύχουν, θα πρέπει τα μέλη να συνεργαστούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό μεταξύ τους, ενώ παράλληλα το κάθε μέλος θα πρέπει να εκτελέσει συγκεκριμένη εργασία. Η εργασία θα πρέπει να σχετίζεται υποχρεωτικά με το αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, και παράλληλα να είναι ορισμένη είτε από την ίδια την ομάδα είτε από ένα ευρύτερα συγκροτημένο πλαίσιο οργάνωσης.

Επομένως, τα μέλη της **ομάδας** δραστηριοποιούνται κάτω από συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς και το κάθε μέλος κατέχει ένα συγκεκριμένο ρόλο ο οποίος ορίζεται από τη δομή του οργανισμού. Σύμφωνα με τον (Χυτήρης, 2017), οι κοινωνικοί ρόλοι που υποδύονται τα μέλη της ομάδας είναι απαραίτητοι και συμβάλλουν:

- α) στην ολοκλήρωση του έργου της
- β) στο συντονισμό της ομάδας και στη διατήρηση του κοινωνικού συνόλου
- γ) στην ικανοποίηση των ατομικών στόχων των μελών.

## 1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ

Υπάρχουν δύο ειδών ομάδες σε έναν οργανισμό, οι **τυπικές** και οι **άτυπες**.

Σύμφωνα με τους (Robbins & Judge, 2011), **τυπική** είναι η ομάδα η οποία έχει οριστεί από την δομή του οργανισμού και στην οποία έχουν ανατεθεί εργασίες προσδιορισμένες από τους οργανωσιακούς στόχους. Στην τυπική ομάδα, οι συμπεριφορές που πρέπει να επιδείξουν τα μέλη της, προσδιορίζονται και αυτές από τους οργανωσιακούς στόχους.

Παράλληλα με τα πρότυπα που επιβάλλονται από τον οργανισμό, αναπτύσσονται σχέσεις φιλικές, θρησκευτικές, φυλετικές κλπ., οι οποίες πολλές φορές επηρεάζουν ακόμη και την απόδοση των μελών. Οι ομάδες οι οποίες δεν δημιουργούνται από τον οργανισμό αλλά από ανάγκη για κοινωνική επαφή ονομάζονται **άτυπες ομάδες**.

Η βιβλιογραφία έχει διακρίνει τις τυπικές ομάδες σε κατηγορίες. Η διάκριση των ομάδων φανερώνει τη διαφορετικότητα τους ενώ η κατηγοριοποίησή τους είναι απαραίτητη για τη μελέτη ουσιαστικότερων ζητημάτων, (Mathieu, et al., 2008). Συνεπώς, οι τυπικές ομάδες σύμφωνα με τους (Colquitt, et al., 2015), (Hitt, et al., 2011), (Robbins & Judge, 2011), (Χυτήρης, 2017) διακρίνονται σε:

**Κάθετες ή λειτουργικές ομάδες (functional teams)** οι οποίες έχουν κυρίως μόνιμη διάρκεια ζωής, όσο η εργασία τους είναι απαραίτητη για τον οργανισμό. Σκοπός των κάθετων ομάδων είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Αποτελούνται από προϊστάμενους, υφιστάμενους και αναπτύσσονται σε δύο ή περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Παράδειγμα κάθετης ομάδας είναι η ομάδα πωλήσεων.

**Παράλληλες ομάδες (parallel teams)** οι οποίες αποτελούνται από μέλη διαφορετικών ειδικοτήτων, ίδιων ή διαφορετικών τμημάτων και έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα σχετικά με θέματα που τρέχουν παράλληλα στον οργανισμό. Έχουν μόνιμη ή προσωρινή διάρκεια ζωής. Παράδειγμα παράλληλης ομάδας είναι η επιτροπή διενέργειας ανοίγματος προσφορών στο δημόσιο τομέα. Στις παράλληλες ομάδες εντάσσονται και οι διαλειτουργικές ομάδες οι οποίες συστήνονται από τον οργανισμό για να επιλύσουν προβλήματα που εμφανίζονται τακτικά (Επιτροπή διασφάλισης ποιότητας)

**Ομάδες έργου (project teams or task force)** οι οποίες συστήνονται για να αναλάβουν ένα έργο προσωρινής διάρκειας το οποίο χρειάζεται μέλη με διαφορετικές δεξιότητες. Οι ομάδες αυτές μπορούν να διαπεράσουν τις σχέσεις διοίκησης ενός οργανισμού. Ομάδες έργου σχηματίζουν οι μηχανικοί, οι αρχιτέκτονες κλπ.

**Ομάδες διοίκησης (management teams)** οι οποίες αποτελούνται από διευθυντικά στελέχη και συστήνονται για να προσδιοριστεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός.

**Εικονικές ομάδες (virtual teams)** οι οποίες αποτελούνται από μέλη τα οποία δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο δουλειάς αλλά συνεργάζονται μέσω υπολογιστή, όπως οι ομάδες IT.

**Αυτοδιοικούμενες ομάδες** (self managing teams) οι οποίες έχουν ένα μεγάλο βαθμό αυτονομίας όσο αναφορά τη διοίκηση τους και αναλαμβάνουν να ολοκληρώσουν μία εργασία, ένα project, ή ένα μεγάλο μέρος του έργου. Οι αποφάσεις της ομάδας παίρνονται από τα ίδια τα μέλη της. Συνήθως οι αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι ομάδες έργου.

### 1.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Με την αύξηση των συνεργατικών ομάδων στους οργανισμούς, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά των ομάδων και τις διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με τα κριτήρια αποτελεσματικότητας. (Beal, et al., 2003) Στόχος των ερευνών ήταν η παροχή συμβουλών σχετικά με την συγκρότηση ομάδων και την ενίσχυση της πιθανότητας οι ομάδες αυτές να γίνουν αποτελεσματικές, (Campion, et al., 1996).

Σύμφωνα με τους (Sundstrom, et al., 1990), (Hitt, et al., 2011), η αποτελεσματικότητα είναι ένας δείκτης οργανωσιακής συμπεριφοράς με τον οποίο οι ερευνητές μετράνε:

**Τα αποτελέσματα και τους στόχους που επιτυγχάνει η ομάδα.** Επειδή ο σκοπός ύπαρξης της ομάδας είναι να παράγει αποτελέσματα χρήσιμα για τον οργανισμό, η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει ένα ή περισσότερους δείκτες απόδοσης και επίδοσης όπως για παράδειγμα ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, η ποσότητα και η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, κ.λπ.).

**Τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει στα μέλη της.** Καθώς οι ομάδες φέρουν αποτελέσματα για τον οργανισμό, αυτά επηρεάζουν τον τρόπο που λειτουργεί καθώς και τη συναισθηματική κατάσταση των μελών. Η επιρροή που ασκείται στην ομάδα επηρεάζει την επικοινωνία, την συνοχή και τελικά τη βιωσιμότητά της. Συνεπώς η αποτελεσματικότητα πρέπει να υπολογίζει αποτελέσματα, διαδικασίες και ψυχολογικούς παράγοντες.

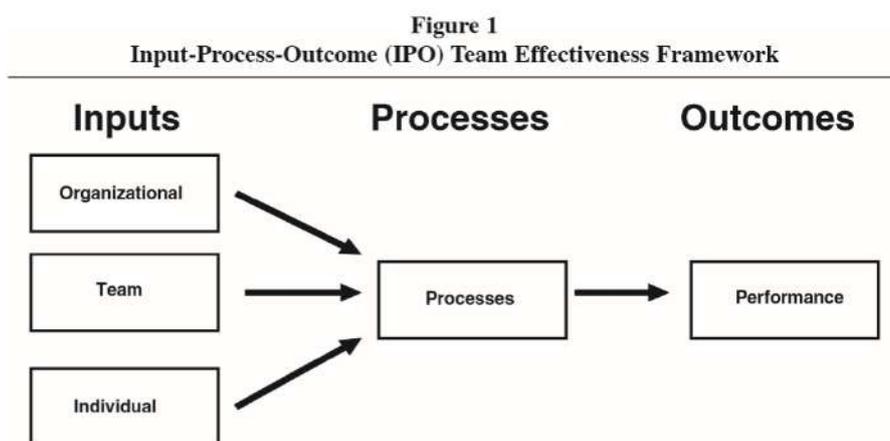
**Τη βελτίωση της ικανότητας της ομάδας, να αποδίδει αποτελεσματικά στο μέλλον.** Οι ομάδες, όπως προαναφέραμε μεταβάλλονται στο χρόνο. Κατά την διάρκεια της ανάπτυξής τους, διαμορφώνουν κοινή αντίληψη των ομαδικών στόχων, των εργαλείων και του εξοπλισμού, των διαδικασιών και των χαρακτηριστικών των μελών. Η κοινή αντίληψη με τη σειρά της, επιτρέπει στην ομάδα να βελτιώνει τις διαδικασίες λήψης πληροφοριών και αποφάσεων, και να επιλύει προβλήματα τα οποία προκύπτουν. Επιτρέπει επίσης στην ομάδα να επιτύχει τους ατομικούς και τους ομαδικούς της στόχους. Κατά συνέπεια, σημαντικό κριτήριο αποτελεσματικότητας είναι η ικανότητα της ομάδας να εξελίσσεται και να αποκτά καινούριες δεξιότητες οι οποίες θα επηρεάσουν μελλοντικά την απόδοση της ομάδας.

Η αποτελεσματικότητα ορίστηκε με διαφορετικό τρόπο από κάθε ερευνητή καθώς θεωρήθηκε ότι είναι οργανωσιακά προσδιορισμένη, (Mathieu, et al., 2008). Συνεπώς, σε κάθε μελέτη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών οι ερευνητές διαμόρφωσαν τα δικά τους κριτήρια αποτελεσματικότητας προσαρμοσμένα στις ανάγκες της εκάστοτε έρευνας. Για παράδειγμα, οι (Sundstrom, et al., 1990) όρισαν την αποτελεσματικότητα ως απόδοση και βιωσιμότητα. Επιπλέον, θεώρησαν πως η αποτελεσματικότητα των συνεργατικών ομάδων αποτελεί ένα αναλυτικό πλαίσιο αλληλεξαρτώμενο από τις οργανωσιακές συνθήκες, τα όρια που θέτει ο οργανισμός καθώς και τις εσωτερικές του

διαδικασίες. Οποιοδήποτε ορισμό της αποτελεσματικότητας και αν ακολουθήσει ο ερευνητής, το συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε είναι ότι η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει εισροές, διαδικασίες και αποτελέσματα τα οποία διαφέρουν σε κάθε οργανισμό και επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα το οποίο ερευνάμε.

#### 1.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ IPO (INPUT-PROCESS- OUTCOMES)

Κατά την διάρκεια των ετών αναπτύχθηκαν μοντέλα αποτελεσματικότητας IPO (INPUT-PROCESS- OUTCOMES), με διαφορετικές παραλλαγές, τα οποία προσπάθησαν να περιγράψουν και να αναλύσουν πως διάφορες μεταβλητές οι οποίες εισάγονται μέσα σε ένα σύστημα μετασχηματίζονται τελικά σε αποτελέσματα. Το μοντέλο αποτελεσματικότητας που παρουσιάζουμε αναπτύχθηκε από τον (Mathieu, et al., 2008) και αποτελεί προσαρμογή παλαιότερων μοντέλων αποτελεσματικότητας.



Το μοντέλο αποτελεσματικότητας IPO αναπτύσσεται σε τρία στάδια, τις εισροές, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα που φέρουν. Το στάδιο της εισροής δεδομένων περιγράφει τους παράγοντες που διευκολύνουν ή περιορίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας, (Mathieu, et al., 2008). Ιεραρχείται σε τρία επίπεδα:

1. Επίπεδο οργανισμού, όπου περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά όπως η εκπαίδευση, το σύστημα αμοιβών, η τεχνολογία και ο διαχωρισμός των ορίων μεταξύ των ομάδων. Τα χαρακτηριστικά αυτά, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας και αποτελούν το εξωτερικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί.
2. Επίπεδο ομάδας, όπου περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά που διαμορφώνει η ομάδα όπως η διάρθρωση των στόχων, η ηγεσία της ομάδας, ο βαθμός αλληλεξάρτησης των εργασιών, η αυτονομία των μελών και η κατανομή των ρόλων.
3. Ατομικό επίπεδο, όπου περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά των μελών που απαρτίζουν την ομάδα όπως οι ικανότητες και η προσωπικότητα.

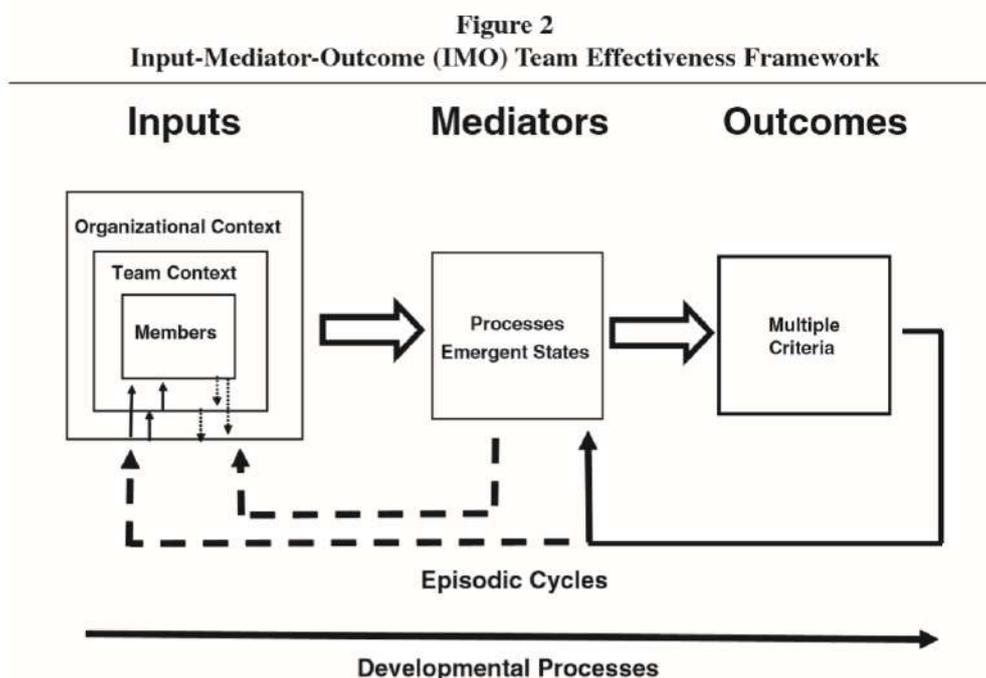
Το στάδιο της επεξεργασίας των δεδομένων περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα από το πρώτο στάδιο επεξεργάζονται και μετατρέπονται σε αποτελέσματα. Μεταβλητές όπως **συνολική αποτελεσματικότητα (collective efficacy)**, **ισχύς, συνοχή**, χρησιμοποιήθηκαν σε μελέτες αρκετά συχνά προκειμένου να περιγράψουν διαδικασίες, (Marks, et al., 2001).

Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση της ομάδας όπως η ποιότητα και η ποσότητα του παραχθέντος, η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και συμπεριφορικά αποτελέσματα όπως η βιωσιμότητα της ομάδας.

Τα μοντέλα αποτελεσματικότητας IPO αναπτύχθηκαν σε πολλές παραλλαγές. Με αυτό τον τρόπο οι ερευνητές επιχείρησαν να βελτιώσουν τη σύνθεση των παλαιότερων μοντέλων και να περιγράψουν καλλίτερα την πραγματικότητα. Τα μοντέλα αποτελεσματικότητας επικρίθηκαν κυρίως για την αδυναμία τους να διακρίνουν διαδικασίες και αποτελέσματα, (Mathieu, et al., 2008). Συγκεκριμένα, οι (Ilgen, et al., 2005) ανέφεραν πως πολλοί από τους παράγοντες που παρεμβάλλονται ανάμεσα στις εισροές και τα αποτελέσματα και μεταδίδουν την επιρροή των εισροών σε αυτά δεν είναι διαδικασίες. Συνεπώς κρίθηκε αναγκαία η αναθεώρηση των μοντέλων.

### 1.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ IMO (INPUTS-MEDIATORS-OUTCOMES)

Οι πιο πρόσφατες μελέτες για την αποτελεσματικότητα των ομάδων συγκέντρωσαν ένα πλήθος θεωριών διαμορφώνοντας ένα ενοποιημένο πλαίσιο μελέτης, (Goodwin, et al., 2009). Οι (Mathieu, et al., 2008) συνοψίζουν όσα γνωρίζουμε για τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα στο παρακάτω μοντέλο αποτελεσματικότητας I-M-O (Inputs-Mediators- Outcomes).



Το μοντέλο αποτελεσματικότητας IMO όπως το IPO περιλαμβάνει τρία στάδια:

- Εισροές (Inputs), όπου αντικατοπτρίζεται η διάταξη των στοιχείων σε μία πολυεπίπεδη δομή. Στην παραπάνω δομή τα άτομα αποτελούν μέλη των ομάδων και οι ομάδες μέρη του οργανισμού. Η πολυεπίπεδη προσέγγιση μας, παρουσιάζει την αλληλεξάρτηση των στοιχείων, με τα υψηλότερα επίπεδα να

επηρεάζουν περισσότερο τα χαμηλότερα επίπεδα, χωρίς να αποκλείεται και το αντίθετο αλλά σε μικρότερο βαθμό.

- Επεξεργασία δεδομένων (**Mediators-Διαμεσολαβητές**), όπου οι διαμεσολαβητές διαιρούνται σε δύο κατηγορίες, τις **διαδικασίες (processes)** και τους **ψυχολογικούς παράγοντες (emergent states)**. Οι (Marks, et al., 2001) όρισαν τις διαδικασίες ως αλληλεξαρτώμενες δράσεις των μελών της ομάδας, οι οποίες μετατρέπουν τις εισροές σε αποτελέσματα μέσω **γνωστικών, λεκτικών και συμπεριφορικών δραστηριοτήτων** και κατευθύνονται στην επίτευξη συλλογικών στόχων. Αντίθετα, οι ψυχολογικές καταστάσεις (emergent states), περιγράφουν **γνωστικές (cognitive), κινητήριες (motivational) και συναισθηματικές (affective)** καταστάσεις των ομάδων, (Marks, et al., 2001). Οι ψυχολογικές καταστάσεις είναι προϊόν εμπειριών, συμπεριλαμβανομένου και των διαδικασιών, οι οποίες ως καινούριες εισροές προστίθενται και επηρεάζουν διαδικασίες και αποτελέσματα, (Marks, et al., 2001).
- Αποτελέσματα, τα οποία μπορεί να μετρούν είτε **απόδοση (performance)** είτε **συμπεριφορά (behavior)** της ομάδας.

Επιπλέον, ο χρόνος κατέχει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της ομάδας. Αν και σημαντικός, δεν υπολογίζονταν σε παλαιότερα μοντέλα αποτελεσματικότητας. Ο χρόνος έχει αναπαραστεί με διαφορετικούς τρόπους, και οι πιο διακεκριμένες προσεγγίσεις είναι αυτή των **αναπτυξιακών διαδικασιών (developmental processes)** και της **επεισοδιακής προσέγγισης (episodic approaches)**. Τα αναπτυξιακά μοντέλα αποτυπώνουν πως οι ομάδες αλλάζουν ποιοτικά στο χρόνο και επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες. Η επεισοδιακή προσέγγιση υποστηρίζει ότι σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, οι ομάδες εκτελούν διαδικασίες οι οποίες εξαρτώνται από τις απαιτήσεις των εργασιών οι οποίες προκύπτουν σε ένα κυκλικό μοντέλο.

Τέλος, στο μοντέλο IMO απεικονίζεται με βέλη η **ανατροφοδότηση (feedback)** της ομάδας. Οι ενιαίες γραμμές απεικονίζουν την έντονη επιρροή της ανατροφοδότησης σε διαφορετικές κατευθύνσεις, ενώ οι διακεκομμένες γραμμές δείχνουν ανατροφοδότηση μικρότερης έντασης. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι ομάδες αποτελούν περίπλοκα δυναμικά συστήματα τα οποία επηρεάζονται βαθμιαία από την επίδοσή τους, και υιοθετούν διαφορετικές διαδικασίες ως συνάρτηση των αποτελεσμάτων τους.

Στην συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τα τρία στάδια του μοντέλου αποτελεσματικότητας IMO.

### 1.5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (OUTCOMES)

Εξ ορισμού, σκοπός της ομάδας μέσα στον οργανισμό είναι η επίτευξη μετρήσιμων στόχων ή αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της ομάδας μπορεί να μετρηθούν είτε με ποσοτικά κριτήρια είτε με συμπεριφορικά κριτήρια. Οι (Mathieu, et al., 2008) έχουν διαχωρίσει την απόδοση σε τρεις κατηγορίες:

- Απόδοση σε επίπεδο οργανισμού (organizational performance)
- Απόδοση σε επίπεδο ομάδας (team performance)
- Ατομική απόδοση (individual performance)

#### **Απόδοση σε επίπεδο οργανισμού (organizational level performance)**

Η απόδοση σε επίπεδο οργανισμού προκύπτει από τα αποτελέσματα που φέρουν όλα τα τμήματα του. Τα διευθυντικά στελέχη αξιολογούνται και σε επίπεδο τμήματος αλλά και σε επίπεδο συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Έρευνες έχουν δείξει πως τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών ομάδων επηρεάζουν σημαντικά το αποτέλεσμα σε επίπεδο οργανισμού, (Mathieu, et al., 2008). Για παράδειγμα, οι (Barrick, et al., 2007), συλλέξανε στοιχεία από 94 ομάδες διευθυντικών στελεχών και βρήκαν ότι όσο μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση (**team interdependence**) υπάρχει μεταξύ των μελών τόσο περισσότερη επικοινωνία και συνοχή απαιτείται για την επίτευξη οργανωσιακού αποτελέσματος. Συνεπώς, ενθάρρυναν τους επαγγελματίες να μελετήσουν τις συνθήκες αλληλεξάρτησης ως προς διάφορους παράγοντες όπως αμοιβές, εργασίες, στόχους και εφόσον παρατηρηθεί επαρκές επίπεδο αλληλεξάρτησης, τότε να προβούν σε αλλαγές οργανωσιακού επιπέδου ως προς την συνοχή και την επικοινωνία των μελών.

Παρόλο που είναι εύκολο να συνδέσουμε την απόδοση σε επίπεδο οργανισμού με τις ομάδες διευθυντικών στελεχών, είναι δύσκολο να αξιολογήσουμε την συνολική απόδοση του οργανισμού σε σχέση με τις ομάδες συγκεκριμένων τμημάτων. Για παράδειγμα είναι πιο εύκολο να δημιουργηθεί άμεση σύνδεση μεταξύ αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού και ομάδων πωλήσεων παρά μεταξύ αποτελέσματος και ομάδων εργαζομένων συντήρησης, (Mathieu, et al., 2008).

#### **Απόδοση σε επίπεδο ομάδας (team performance behaviors and outcomes)**

Σε μία έρευνα μετα-ανάλυσης που αφορούσε την σχέση μεταξύ συνοχής και απόδοσης, οι (Beal, et al., 2003) διέκριναν την απόδοση της ομάδας σε δύο κατηγορίες, την **απόδοση ως συμπεριφορά (performance as behavior)** και την **απόδοση ως αποτέλεσμα (performance as outcome)**. Οι ερευνητές έφεραν ως παράδειγμα τη σύγκριση συνολικών πωλήσεων λιανικών καταστημάτων. Αν και οι πωλήσεις του καταστήματος μας δίνουν μία εικόνα του όγκου των πωλήσεων σε κάθε κατάσταση, δεν μας δίνουν περισσότερα στοιχεία σχετικά με τις εισροές όπως, η τοποθεσία και το μέγεθος του καταστήματος, οι οικονομικές συνθήκες, ή ο χρόνος στον οποίο γίνονται οι πωλήσεις. Συνεπώς, τα μέτρα απόδοσης ως συμπεριφορά θα πρέπει να συνυπολογίζουν τις εισροές που δαπανήθηκαν για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα στα μέτρα απόδοσης ως αποτέλεσμα χρειαζόμαστε μόνο τα αποτελέσματα.

Παραδείγματα μέτρων απόδοσης ως συμπεριφορά είναι ο αριθμός λαθών, ο χρόνος που δαπανήθηκε για να ολοκληρωθεί μία εργασία, το μέγεθος των ομάδων εφόσον σχετίζεται με την απόδοση και η βελτίωση των ομαδικών διαδικασιών. Αντίθετα, μέτρα απόδοσης ως αποτέλεσμα μπορεί να είναι η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας ή αριθμός βλαβών και δαπάνες υλικών.

### **Ατομική απόδοση (role-based performance)**

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν τελειώνει στο επίπεδο της ομάδας. Τα μέλη των ομάδων εντάσσονται σε ρόλους και αξιολογούνται ανάλογα με την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται σε αυτούς. Στόχος των αξιολογήσεων είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών έτσι ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στους οργανωσιακούς στόχους, (Welbourne, et al., 1998). Οι έρευνες με βάση την ατομική επίδοση δίνουν προτεραιότητα σε συγκρίσιμα μέτρα κοινά για όλες τις ομάδες, (Mathieu, et al., 2008). Παραδείγματα αξιολόγησης ατομικής απόδοσης είναι η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας σε ατομικό επίπεδο, η εξυπηρέτηση του πελάτη, η καινοτομία στην εργασία, η αξιολόγηση της σημαντικότητας της εργασίας, (Chen, 2005), καθώς και μέτρα όπως η ομαδικότητα, η κοινοποίηση της πληροφορίας στον συνεργάτη, και αν τα μέλη μπαίνουν στη θέση των συνεργατών.

## 1.5.2 MEDIATORS

### **Διαδικασίες**

Οι ομαδικές διαδικασίες (**team processes**) κατέχουν σημαντικό ρόλο σε κάθε μοντέλο αποτελεσματικότητας καθώς περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες δημιουργούν εκροές μεγαλύτερες από το σύνολο των εισροών τους, (Robbins & Judge, 2011). Ιστορικά οι διαδικασίες διαχωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες, τις λειτουργίες (**taskwork**) που τα μέλη πρέπει να εκτελέσουν για να ολοκληρωθούν οι ομαδικοί στόχοι, ενώ η ομαδική εργασία (**teamwork**) αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, (Marks, et al., 2001). Βάσει των δύο κατηγοριών, οι (Marks, et al., 2001) διαχώρισαν τις διαδικασίες σε τρεις κατηγορίες, τις διαδικασίες μετάβασης (**transition**), δράσης (**actions**) και διαπροσωπικών σχέσεων (**interpersonal processes**).

### **Διαδικασίες μετάβασης (transition processes)**

Οι διαδικασίες μετάβασης είναι ομαδικές εργασίες (**teamwork activities**) οι οποίες εστιάζουν στην προετοιμασία της ομάδας για μελλοντική εργασία, (Colquitt, et al., 2015).

Ανάλυση του σκοπού (**mission analysis**), αναφέρεται στην ανάλυση των προκλήσεων που η ομάδα καλείται να διαχειριστεί και στους διαθέσιμους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή τους, (Colquitt, et al., 2015). Είναι σημαντικό οι ομάδες να μπορούν να αποτιμούν σωστά τις αιτίες επιτυχίας ή αποτυχίας της ομάδας και να μπορούν διεξάγουν λεπτομερείς αναλύσεις των προκλήσεων που καλείται να συναντήσει, (Marks, et al., 2001). Ο κοινός σκοπός εφόσον γίνει κατανοητός και αποδεκτός από την ομάδα, παρέχει προσανατολισμό και καθοδήγηση υπό οποιεσδήποτε συνθήκες, (Robbins & Judge, 2011).

Η ανάπτυξη στρατηγικής (**strategy formulation**) αναφέρεται στην ανάπτυξη σεναρίων και σχεδίων δράσης καθώς και στην αναστοχαστικότητα των σχεδίων ανάλογα με τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας, (Colquitt, et al., 2015), (Robbins & Judge, 2011). Η ανάπτυξη στρατηγικής συμπεριλαμβάνει την εξέταση των περιορισμών σε χρόνο, σε πόρους, την εμπειρογνωμοσύνη των μελών και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος, (Marks, et al., 2001).

Η ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων (**goal specification**) σχετίζονται με την ανάπτυξη και την ιεράρχηση μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων οι οποίοι σχετίζονται με την αποστολή και τη στρατηγική της ομάδας. Η συγκεκριμένη διαδικασία κατευθύνει την ομάδα δείχνοντάς της τι πρέπει να ολοκληρώσει σε πόσο χρόνο και με ποια ποιοτικά κριτήρια, (Marks, et al., 2001). Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι σημαντική κατά την έναρξη λειτουργίας της ομάδας αλλά το δυναμικό περιβάλλον της ομάδας επιβάλλει την προσαρμογή των στόχων στο χρόνο, (Colquitt, et al., 2015), (Robbins & Judge, 2011).

### Ενεργητικές διαδικασίες (action processes)

Οι ενεργητικές διαδικασίες είναι ενέργειες οι οποίες οδηγούν απευθείας στην επίτευξη του στόχου. Τέτοιες ενέργειες αφορούν:

- Την αξιολόγηση της προόδου της ομάδας (**monitoring progress**) σε σχέση με τους στόχους και παράλληλα την πληροφόρησή της σχετικά με τις αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν.
- Τη παρακολούθηση του συστήματος (**systems monitoring**) καθώς η μη στήριξη της ομάδας από τον οργανισμό σε πόρους βάζει εμπόδια στην ομαλή λειτουργία της.
- Την καθοδήγηση των μελών (**team monitoring and backup responses**), όπου ενθαρρύνονται τα μέλη να αναλάβουν πρωτοβουλίες και εργασίες των μελών όπου είναι απαραίτητο.
- Τον συγχρονισμό των δραστηριοτήτων (**coordination activities**) και των πληροφοριών που ανταλλάσσονται, με σκοπό να συντονιστούν οι δράσεις των μελών με τους οργανωσιακούς στόχους, (Mathieu, et al., 2008), (Colquitt, et al., 2015), (Marks, et al., 2001).

### Διαπροσωπικές διαδικασίες (interpersonal processes)

Οι **διαπροσωπικές διαδικασίες (interpersonal processes)** σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο μέλη της ομάδας διαχειρίζονται τις σχέσεις τους.

- Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και η δημιουργία κινήτρων (**motivating and confidence building**) αναφέρεται σε πράγματα που τα μέλη λένε ή πράττουν και επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο τα ίδια κινητοποιούνται για να ανταπεξέλθουν στους ομαδικούς στόχους. Οι ομάδες ενθαρρύνουν τα μέλη να γνωστοποιούν τις πεποιθήσεις τους σχετικά με την ικανότητα της ομάδας (π.χ., συζητήσεις για τα άτομα), να ολοκληρώνει συγκεκριμένα καθήκοντα καθώς και να σχολιάσουν την επιτυχία της ομάδας.
- Η επιδραστική διοίκηση (**affect management**), αναφέρεται σε δραστηριότητες οι οποίες παρέχουν τα μέσα για συναισθηματική ενότητα της ομάδας. Συγκεκριμένα, αναφέρεται σε διαδικασίες βαθμονόμησης των

συναισθηματικών επιπέδων των μελών οι οποίες μπορεί να διογκωθούν λόγω συνθηκών εργασίας, προσωπικών και άλλων παραγόντων. Οι τεχνικές περιλαμβάνουν προσπάθειες κατευνασμού των μελών, ελέγχου των επιπέδων απογοήτευσης, και ενίσχυσης του ηθικού της ομάδας.

- Η διαχείριση συγκρούσεων (**conflict management**), η οποία περιλαμβάνει τις ενέργειες που κάνει η ομάδα με σκοπό να διαχειριστεί τις συγκρούσεις. Ο βαθμός στο οποίο προκύπτει μία σύγκρουση επηρεάζει την παραγωγικότητα των μελών. Συνεπώς υπάρχουν δύο τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων, η προληπτική διαχείριση (**preemptive conflict management**) η οποία περιλαμβάνει την πρόληψη και των ελέγχου ή την καθοδήγηση της σύγκρουσης πριν αυτή εμφανιστεί, και την αντιδραστική διαχείριση των συγκρούσεων (**reactive conflict management**) όπου περιλαμβάνει τεχνικές μείωσης ή διευκόλυνσης των συγκρούσεων. (Colquitt, et al., 2015), (Marks, et al., 2001).

### Ψυχολογικοί παράγοντες (emergent states)

Οι ψυχολογικοί παράγοντες είναι μία κατηγορία λιγότερο εμφανών παραγόντων οι οποίοι επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αναφέρονται σε συγκεκριμένους τύπους συναισθημάτων και σκέψεων που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας. Παραδείγματα ψυχολογικών παραγόντων που μελετήθηκαν στο παρελθόν είναι η εμπιστοσύνη στην ομάδα (**team confidence**), η ενδυνάμωση (**empowerment**), η συνοχή (**cohesion**), η στρατηγική γνώση- κοινά διανοητικά μοντέλα (**strategic cognition- shared mental models**), (Mathieu, et al., 2008).

### Συνοχή (cohesion)

Τα μέλη των ομάδων αναπτύσσουν μεταξύ τους και με την ομάδα ως σύνολο ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς. Η συνοχή (cohesion) όπως ονομάζεται, δημιουργεί υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, (Colquitt, et al., 2015). Παρόλα αυτά υπάρχουν ενδείξεις πως μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Σε μία μελέτη διεθυντικών ομάδων οι (Barrick, et al., 2007) έδειξαν ότι αν υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών σε θέματα στόχων, ή εργασιών, κλπ είναι απαραίτητη η επικοινωνία και η συνοχή στην ομάδα προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ωστόσο αν η αλληλεξάρτηση δεν είναι απαραίτητη, τότε η αύξηση της επικοινωνίας και της συνοχής στην ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας.

### Εμπιστοσύνη στην ομάδα (team confidence)

Οι (Mathieu, et al., 2008) αναφέρουν ότι η εμπιστοσύνη στην ομάδα (**team confidence**) έχει δύο συστατικά μέρη, την αποδοτικότητα της ομάδας (**team efficacy**) και την ισχύ της (**team potency**). Η αποδοτικότητα της ομάδας (**team efficacy**) αναφέρεται στην πίστη που έχει η ομάδα ότι μπορεί να επιτύχει. Οι ομάδες που βιώνουν επιτυχία αυξάνουν τις προσδοκίες να επιτύχουν στο μέλλον. Η διοίκηση μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να επιτύχει τους στόχους της σημειώνοντας μικρές επιτυχίες οι οποίες θα ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση της ή να παρέχει εκπαίδευση στα μέλη της ομάδας έτσι ώστε να βελτιώσει τις διαπροσωπικές ικανότητες των μελών, (Robbins & Judge, 2011). Η ισχύς της ομάδας (**team potency**) αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη πιστεύουν ότι η ομάδα μπορεί να αποδώσει σε μία πληθώρα από καταστάσεις και

εργασίες. Όταν η ομάδα έχει υψηλή ισχύ, τα μέλη πιστεύουν πως μπορούν να αποδώσουν και επικεντρώνονται περισσότερο στην εργασία τους και στους στόχους τους, (Colquitt, et al., 2015)

### **Νοητικά μοντέλα (mental models)**

Οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν κοινή αντίληψη και γνώσεις για το πως γίνεται μία εργασία. Αν οι ομάδες διαφωνούν με τον τρόπο που υλοποιείται, τότε η επίδοση τους μειώνεται διότι οι ομάδες αδυνατούν να επικεντρωθούν στον τρόπο εκτέλεσής της εργασίας, (Robbins & Judge, 2011). Τα μέλη που γνωρίζουν τις ικανότητες των υπολοίπων μελών, το χρονικό διάστημα που θα χρειαστούν βοήθεια, και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, επιτυγχάνουν μία ομαλή ροή στην εργασία τους, (Colquitt, et al., 2015). Συνεπώς τα **κοινά διανοητικά μοντέλα (SMMs)** αντιπροσωπεύουν την κοινή αντίληψη των μελών σχετικά με το πώς θα αλληλοεπιδράσουν. Αντίθετα η συλλογική στρατηγική (**strategic consensus**) αναφέρεται στην κοινή αντίληψη των στρατηγικών προτεραιοτήτων ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη του οργανισμού.

### **Μεταβατική μνήμη (transactive memory)**

Ενώ τα διανοητικά μοντέλα (**mental models**) αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο η γνώση μοιράζεται ανάμεσα στα μέλη, η μεταβατική μνήμη (**transactive memory**) αναφέρεται στο πως συγκεκριμένη γνώση επεξεργάζεται από τα μέλη και στο πώς δομούνται οι πληροφορίες, (Wegner, 1986). Δεν κατέχουν όλοι την ίδια γνώση και δεν αντιλαμβάνονται τις ιδέες με τον ίδιο τρόπο. Η αποτελεσματικότητα απαιτεί από τα μέλη να κατανοήσουν πότε η συγκεκριμένη γνώση που κατέχουν είναι σχετική με αυτή της ομάδας και πως θα συνδυαστεί με τις ειδικές γνώσεις των υπόλοιπων μελών για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, (Colquitt, et al., 2015). Το κάθε μέλος επικεντρώνεται στην εργασία του και γνωρίζει από που θα πάρει πληροφορίες για να αντλήσει πληροφορίες εφόσον υπάρχουν κενά.

### **Ενδυνάμωση της ομάδας (team empowerment)**

Η ενδυνάμωση της ομάδας (**team empowerment**) ορίζεται ως το αυξημένο κίνητρο των μελών για εργασία το οποίο όμως οφείλεται στην θετική αξιολόγηση των οργανωσιακών στόχων της ομάδας, (Kirkman & Rosen, 2000). Οι (Kirkman, et al., 2004), μελέτησαν 35 εικονικές ομάδες πωλήσεων και υπηρεσιών σε οργανισμούς υψηλής τεχνολογίας. Οι ερευνητές βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ ενδυνάμωσης της ομάδας και απόδοσης και συγκεκριμένα στην ικανοποίηση του πελάτη και στην βελτίωση των διαδικασιών της ομάδας.

### 1.5.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

**Επαρκείς πόροι:** Οι συνεργατικές ομάδες αποτελούν μέρος του ευρύτερου συστήματος του οργανισμού. Συνεπώς στηρίζονται σε πόρους του οργανισμού για την απόδοσή τους και η μείωσή τους μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι (Hackman, 2011) ανέφεραν πως ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει στις ομάδες του:

- Πρόσβαση στις πληροφορίες που μία ομάδα χρειάζεται για να ολοκληρώσει την εργασία της
- Εκπαίδευση και τεχνικές οι οποίες θα βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των μελών της ομάδας
- Υλικοί πόροι- εξοπλισμός

**Κλίμα Εμπιστοσύνης (Openness Climate):** Το κλίμα εμπιστοσύνης επιτρέπει σε μία ομάδα να αφοσιωθεί στους στόχους της. Όταν η συνεργασία δεν είναι εφικτή, οι ομάδες αποκλίνουν από τους στόχους τους και χάνουν το συνολικό όραμα της εταιρίας. (Mack, 2020) Αντίθετα, η ύπαρξη καλού κλίματος εμπιστοσύνης διευκολύνει την συνεργασία και μειώνει την ανάγκη παρακολούθησης της συμπεριφοράς των ομάδων. Ο βαθμός στον οποίο το κλίμα διευκολύνει τη συμμετοχή και τη συνεργασία των ομάδων οφείλεται εν μέρη στην πολιτική και τις πρακτικές που στηρίζουν τη συμμετοχή των μελών σε ένα μεγαλύτερο οργανωσιακό πλαίσιο, (Tesluk & Mathieu, 1999).

**Φυσικά σύνορα και συνεργασία ομάδων (Boundaries and multiteam system coordination):** Τα σύνορα διαχωρίζουν τις μονάδες του οργανισμού, δημιουργούν πραγματικά ή συμβολικά όρια στην πρόσβαση και μεταφορά πληροφοριών, αγαθών και ανθρώπων και τέλος χρησιμοποιούνται σαν σημεία ανταλλαγής με άλλες ομάδες, πελάτες, ανταγωνιστές, (Sundstrom, et al., 1990). Συνεπώς, αν τα σύνορα είναι αρκετά ανοιχτά η ομάδα κινδυνεύει να χάσει την ταυτότητά της, ενώ αν τα σύνορα είναι στενά, η ομάδα μπορεί να απομονωθεί και να χάσει την επαφή με τους πελάτες, τους διοικητές, και τους προμηθευτές.

**Συστήματα αξιολόγησης και συστήματα ανταμοιβών (Human resource systems):** Ακόμα και μία μικρή αναγνώριση από ένα πελάτη ή τον προϊστάμενο που ανέθεσε τη δουλειά μπορεί να κάνει τη διαφορά στα μέλη και στο σύνολο της ομάδας, (Hackman, 2011). Συνεπώς είναι σημαντικό για τον οργανισμό να μπορεί να αξιολογεί τα μέλη του σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο χωρίς να φέρνει τους στόχους σε σύγκρουση.

#### **Επίπεδο ομάδας (team level)**

##### **Ανεξαρτησία (team interdependence)**

Η ανεξαρτησία περιγράφει το βαθμό στον οποίο τα μέλη των ομάδων συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν με σκοπό να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους, (Stewart & Barrick, 2000). Σύμφωνα με τον (Wageman, 1995) ανεξαρτησία των μελών διαμορφώνεται από:

- τις ατομικές τους δεξιότητες και το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός διανέμει τους πόρους και την τεχνολογία.
- τις διαδικασίες στις οποίες τα μέλη εκτελούν την εργασία (ομαδικές ή ατομικές πωλήσεις).

- τον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι προσδιορίζονται ή επιτυγχάνονται.
- τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση αμείβεται.

### **Τεχνολογία/ εικονικές ομάδες (technology/virtual teams)**

Είναι σημαντικό οι ομάδες να έχουν πρόσβαση σε τεχνολογία κατάλληλη με τη φύση της δουλειάς τους. Η τεχνολογία βοηθάει την ομάδα να υλοποιήσει την εργασία της και να διευκολύνει την συνεργασία των μελών, (Colquitt, et al., 2015). Επιπλέον οι ομάδες θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες. Ανεξάρτητα από την ομαδική εργασία και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, απαιτούνται πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες, (Hackman, 2011). Με την αύξηση της τεχνολογίας οι οργανισμοί μπορούν πλέον να χρησιμοποιούν εικονικές ομάδες εργασίας. Οι (Kirkman, et al., 2004) έδειξαν ότι ο βαθμός των συναντήσεων των εικονικών ομάδων επηρεάζει την ενδυνάμωση των ομάδων και την απόδοσή τους.

### **Εκπαίδευση (team training)**

Η εκπαίδευση στον οργανισμό μετατρέπει τα μέλη της ομάδας από άτομα σε ομαδικούς παίκτες. Οι οργανισμοί βοηθούν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους όσο αφορά την επίλυση προβλημάτων, την επικοινωνία, την διαπραγμάτευση τη διαχείριση συγκρούσεων και την προγύμναση, (Robbins & Judge, 2011). Εφόσον η εκπαίδευση σχεδιαστεί και εκτελεστεί σωστά, ενισχύεται η ικανότητα των μελών να δουλεύουν μαζί και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους, (Hackman, 2011).

### **Ηγεσία (Team Leadership)**

Οι ηγέτες της ομάδας προκύπτουν εξαιτίας είτε των ικανοτήτων τους είτε από την εξουσία που τους δίνεται. Ο ρόλος του ηγέτη είναι σύμφωνα με τους (Colquitt, et al., 2015):

- Να γίνει ο σύνδεσμος πληροφοριών μεταξύ της ομάδας και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Να παρέχει κατευθύνσεις στην ομάδα του.
- Να διευκολύνει την φυσική ροή των διαδικασιών που ακολουθεί η ομάδα.

Η ηγεσία φαίνεται ως εισροή η οποία επηρεάζει διαδικασίες, ψυχολογικές καταστάσεις και τελικά την απόδοση της ομάδας, (Tesluk & Mathieu, 1999), (Mathieu, et al., 2008)

### **Σύνθεση της ομάδας (Team composition)**

#### **Προσωπικότητα (personality)**

Ο (Viki , 2016) αναφερόμενος στις διατμηματικές ομάδες τόνισε πως είναι σημαντικό όταν δημιουργούμε ομάδες πέρα από την επαγγελματική συνεργασία των τμημάτων, να προσπαθούμε να δημιουργήσουμε διατμηματικές ομάδες σε όρους προσωπικότητας.

Οι παράγοντες προσωπικότητας είναι χαρακτηριστικά πρότυπα σκέψης, συναισθήματος, δράσης τα οποία διαφέρουν από την προσέγγιση των στόχων έως την αλληλεπίδρασή μεταξύ τους, (Bell, 2007). Είναι σημαντικό να χτίζεται μία ομάδα με βάση την προσωπικότητα διότι επηρεάζει το ρόλο των μελών στην ομάδα, και κατ'

επέκταση τη λειτουργία και την απόδοση της ως μονάδα, (Colquitt, et al., 2015). Έρευνα των (Barrick & Stewart , 1998) έδειξε πως η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των μελών συμβάλλει στη βιωσιμότητα της ομάδας και στην ομαδική της απόδοση.

### **Ικανότητες (Competencies)**

Η επίδοση της ομάδας εξαρτάται εν μέρει, από τις γνώσεις και τις ικανότητες μεμονομένων ατόμων. Κατά τους (Robbins & Judge, 2011), μια συνεργατική ομάδα χρειάζεται τρεις διαφορετικούς τύπους δεξιοτήτων:

- Τεχνική εμπειρογνωσία
- Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης πρωτοβουλιών
- Δεξιότητες ακρόασης, παροχής ανατροφοδότησης, επίλυσης συγκρούσεων και διαπροσωπικές δεξιότητες.

Οι (Bradley, et al., 2012) ανέφεραν πως όταν προέκυπτε σύγκρουση σε ομάδες που μελέτησαν, οι ίδιες συνθέταν ομάδες από μέλη με συναισθηματική σταθερότητα για να μετριάσουν την σύγκρουση και να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας.

### **Διαφορετικότητα (Diversity)**

Με το εργατικό δυναμικό να διαφέρει σε όρους φύλου, φυλής, ηλικίας, είναι σημαντικό, οι ηγέτες να έχουν καλύτερη κατανόηση ως προς τι ενώνει τα μέλη των ομάδων και πώς μπορεί να τα ενθαρρύνει να δουλέψουν μαζί και αποτελεσματικά, (Trapp, 2018). Διεξάγεται μεγάλη συζήτηση και έρευνα για την επίδραση της διαφορετικότητας στις ομάδες, (Stewart & Barrick, 2000). Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι διφορούμενα και αναφέρουν πως η διαφορετικότητα είναι ένας παράγοντας ο οποίος επιδρά ευεργετικά, ζημιώνει ή δεν έχει καθόλου επίδραση στις διαδικασίες, τους ψυχολογικούς παράγοντες και τελικά στην απόδοση, (Webber & Donahue, 2001). Η διαφορετικότητα έχει πολλές κατηγορίες όπως, η δημογραφική (demographic), το λειτουργικό υπόβαθρο (functional background), η προσωπικότητα (personality), η συμπεριφορά (attitudes), οι συνδυασμοί (complex combinations). Οι (Van Der Vegt, et al., 2006) ανέφεραν πως σε ομάδες όπου τα μέλη διέφεραν ως προς τις ικανότητες, τα μέλη ήταν πιο πρόθυμα να βοηθήσουν τους λιγότερο ειδικούς. Η διαδικασία αυτή ενίσχυσε τις γνώσεις της ομάδας και στη συνέχεια την ομαδική απόδοση. Αντίθετα, οι (Webber & Donahue, 2001) έδειξαν πως η δημογραφική διαφορετικότητα δεν συνδέεται ούτε με την συνοχή ούτε με την απόδοση. Τέλος οι διαφορετικότητα στην εθνικότητα, στο φύλο, στην ηλικία, στα χρόνια εργασίας και στην εκπαίδευση επιδρούν αρνητικά στις διαδικασίες, τις ψυχολογικές καταστάσεις και την απόδοση, (Jackson, et al., 2003).

## **1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Η ομαδική εργασία αποτελεί σήμερα την κύρια μορφή οργάνωσης της εργασίας στους οργανισμούς. Συνεπώς κρίθηκε αναγκαίο να μελετηθεί σε ερευνητικό επίπεδο η επιτυχία των ομάδων, ώστε οι μελέτες να αποτελέσουν οδηγούς για συμβουλές διοίκησης. Τα μοντέλα αποτελεσματικότητας που αναπτύχθηκαν όσο και αν διαφέρουν μεταξύ τους, φανερώνουν την ύπαρξη πολλών παραγόντων οι οποίοι μπορούν εν δυνάμει να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, ο ερευνητής οφείλει κάθε

φορά να επιλέξει προσεκτικά τα κριτήρια εκείνα που θέλει να μελετήσει. Το μοντέλο αποτελεσματικότητας αποτελεί πολύτιμο εργαλείο μελέτης της απόδοσης της ομάδας και όσο η μελέτη του κλάδου συνεχίζεται θα αναπτύσσονται πιο εξελιγμένα μοντέλα στο μέλλον που θα απεικονίζουν καλλίτερα την πραγματικότητα.

## 2. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Σε όλες τις οργανωσιακές δομές, οι ομάδες παρουσιάζουν ποικίλα και συχνά δυσεπίλυτα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να απειλήσουν τη απόδοση της ομάδας και τελικά τη βιωσιμότητά της. Η ασύμμετρη πληροφόρηση, η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν, το ιστορικό της ομάδας, τα διαφορετικά κίνητρα των μελών και οι αποφάσεις των ηγετών τους, είναι κάποιοι από τους παράγοντες που ενδεχομένως οδηγούν σε σύγκρουση και δημιουργούν πρόβλημα στην σύσταση και τη δυναμική της ομάδας.

Ο λόγος της σύγκρουσης οφείλεται στο ότι τα μέλη των οργανισμών συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, δημιουργούν σχέσεις αλληλεπίδρασης για να επιτύχουν κοινούς στόχους, αξιοποιώντας τους κοινούς πόρους του οργανισμού. Μέσω της αλληλεπίδρασης επιδιώκεται η ικανοποίηση αναγκών ή οποίες αρκετές φορές αντιτίθενται στις επιδιώξεις της άλλης πλευράς και συνεπώς δημιουργείται σύγκρουση, (Χυτήρης, 2017).

**Σύγκρουση είναι μία διαδικασία στην οποία κάθε πλευρά αντιλαμβάνεται πως τα συμφέροντά της αντιτίθενται ή επηρεάζονται αρνητικά από το άλλο μέρος, (Wall, Jr. & Callister, 1995).** Αναφέρουμε πως η σύγκρουση είναι μία διαδικασία διότι οι κινήσεις της κάθε πλευράς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η αντίθετη πλευρά αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση ενώ οι κινήσεις της κλιμακώνουν ή αποκλιμακώνουν τη σύγκρουση. Η ικανότητα της κάθε πλευράς να ανταποκριθεί στη σύγκρουση, θα καθορίσει τελικά το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους, (Χυτήρης, 2017).

Επιπλέον, υπάρχει απόκλιση όσον αναφορά το τι επιδιώκουν οι συγκρουόμενες πλευρές. Δεδομένου ότι η κάθε πλευρά έχει τους δικούς της στόχους, σκοπούς, αξίες, συμφέροντα και φιλοδοξίες, (Wall, Jr. & Callister, 1995), μπορούμε να πούμε πως οτιδήποτε μπλοκάρει τα συμφέροντα ή τους στόχους της, αυτόματα συμβάλει στην πιθανότητα σύγκρουσης.

### 2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ- ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η σύγκρουση είναι σύμφυτη με τον οργανωσιακό βίο και για αυτό μελετήθηκε εις βάθος στη διάρκεια του χρόνου. Στο παρελθόν αναπτύχθηκαν τρεις βασικές σχολές σκέψης σχετικά με την σύγκρουση στους οργανισμούς. Η παραδοσιακή θεώρηση υποθέτει πως κάθε σύγκρουση είναι επιβλαβής και για αυτό θα πρέπει να αποφεύγεται. Από την άλλη πλευρά, η αλληλεπιδραστική θεώρηση ενθαρρύνει τη σύγκρουση μεταξύ των μελών μέχρι το βαθμό στον οποίο διατηρείται η βιωσιμότητα της ομάδας, η αυτοκριτική και η δημιουργικότητά της και αποθαρρύνει τη συνέχιση της σύγκρουσης όταν υπάρχει ο κίνδυνος κλιμάκωσης της έντασης. Τέλος, η οπτική της εστιασμένης στην επίλυση θεώρηση της σύγκρουσης αναγνωρίζει πως η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στους οργανισμούς και επικεντρώνεται κυρίως στην επίλυσή της, (Robbins & Judge, 2011). Οποιαδήποτε θεώρηση και αν υιοθετήσουμε, και οποιονδήποτε χειρισμό και αν επιλέξουμε, η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει είτε σε θετικά είτε σε αρνητικά αποτελέσματα.

### **Μη λειτουργική σύγκρουση (Dysfunctional conflict)**

Μη λειτουργική είναι η σύγκρουση η οποία επιδρά αρνητικά στην απόδοση της ομάδας, (Hitt, et al., 2011). Γενικότερα, όλοι οι τύποι συγκρούσεων κατά μέσω όρο μειώνουν την απόδοση της ομάδας, (De Dreu & Weingart, 2003). Όμως, ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη θα διαχειριστούν τις συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των μελών για τη διαχείριση τους και τελικά τη συνολική απόδοση της ομάδας, (Alper, et al., 2000). Σε μία μελέτη 61 αυτοδιοικούμενων ομάδων βρέθηκε πως όταν οι ομάδες επιλέγουν μία ανταγωνιστική προσέγγιση και όχι τη συνεργατική οδό για την επίλυση των διαφορών τους, τα μέλη θεωρούν πως δεν μπορούν να διαχειριστούν τις συγκρούσεις και παρουσιάζουν μειωμένη ομαδική απόδοση, (Alper, et al., 2000). Παρακάτω αναφέρονται κάποιες από τις συχνότερες μη λειτουργικές συνέπειες της σύγκρουσης, (Χυτήρης, 2017):

- Λιγότερη ή καθόλου επικοινωνία
- Σπατάλη χρόνου από τα στελέχη για την επίλυση διαφορών (περίπου 3- 4 ώρες εβδομαδιαίως)
- Σπατάλη ενέργειας και χρόνου από τους ίδιους τους συγκρουόμενους
- Χαμηλό ηθικό, καχυποψία, των συγκρουόμενων μερών
- Διεύρυνση της διαφοράς
- Παραιτήσεις και αποχωρήσεις από την ομάδα
- Επιθετικότητα, αδιαφορία, άγχος, αγωνία/ ανησυχία
- Έλλειψη συνεργασίας
- Ανεύθυνη και βίαιη συμπεριφορά (bullying)
- Μείωση της παραγωγικότητας
- Προκατειλημμένες αποφάσεις

### **Λειτουργική σύγκρουση (Functional conflict)**

Λειτουργική είναι η σύγκρουση η οποία είναι ωφέλιμη για τους οργανωσιακούς στόχους του οργανισμού, (Hitt, et al., 2011). Η λειτουργική σύγκρουση θεωρείται απαραίτητη όταν δημιουργείται μία λιμνάζουσα κατάσταση και απαιτείται ρήξη με τις υπάρχουσες δομές ώστε να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, να δημιουργηθούν νέες ιδέες και να αυξηθεί η πιθανότητα της ομάδας να ανταποκριθεί στις αλλαγές του οργανισμού, (Χυτήρης, 2017), (Robbins & Judge, 2011). Έρευνα η οποία σχετίζεται με τις διαδικασίες στρατηγικών marketing έδειξε πως τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά σχεδιασμού όπως η τυποποίηση διαδικασιών, η ενίσχυση της διατμηματικής διασύνδεσης, τα χαμηλά όρια επικοινωνίας και το ομαδικό πνεύμα ενισχύουν τη λειτουργική σύγκρουση και βελτιώνουν την απόδοση ενός νέου προϊόντος στην αγορά, (Menon, et al., 1996). Συνεπώς, η λειτουργική σύγκρουση είναι ωφέλιμη για τον οργανισμό όμως είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πως αν δεν την διαχειριστούμε καλά, μπορεί να οδηγήσει σε μη λειτουργικά αποτελέσματα. Παρακάτω αναφέρονται κάποιες από τις συχνότερες λειτουργικές συνέπειες της σύγκρουσης, (Χυτήρης, 2017):

- Ορθότερη και δικαιότερη κατανομή της εξουσίας
- Παραγωγή νέων ιδεών

- Λήψη Καλύτερων αποφάσεων και περιορισμός αγελαίας σκέψης
- Αλλαγή διαδικασιών, καινοτομίες, αλλαγές
- Πρόκληση και ενθάρρυνση αυτοκριτικής
- Συνειδητοποίηση πραγματικών προβλημάτων
- Περισσότερη και πολλές φορές πιο αυθόρμητη επικοινωνία
- Αποχώρηση αντιδραστικών στοιχείων και μελών που βλάπτουν τη σχέση
- Περιορισμός της απάθειας και της αδιαφορίας
- Εγρήγορση και ταχύτερη αντίδραση στις προκλήσεις (ιδίως όσον αφορά ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος)
- Πιθανή αύξηση της παραγωγικότητας εφόσον επιλυθούν οι διαφορές.

### 2.3 ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Η βιβλιογραφία διακρίνει δύο βασικούς τύπους σύγκρουσης, τη σύγκρουση με επίκεντρο το έργο (**task conflict**) και τη σύγκρουση με επίκεντρο τη σχέση (**relationship conflict**).

Η σύγκρουση με επίκεντρο το έργο (**task conflict**), αναφέρεται σε διαφωνίες μεταξύ των μελών οι οποίες σχετίζονται με την εργασία τους και επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας. Κάποιες από αυτές τις δραστηριότητες σχετίζονται με πραγματικούς στόχους ενώ άλλες δραστηριότητες σχετίζονται με διαδικασίες (**process conflict**) ή την ανάθεση πόρων και αρμοδιοτήτων γενικότερα, και εντάσσονται και αυτές στις διαδικασίες, (Weingart & Jehn, 2009). Όπως η σύγκρουση στο έργο δημιουργεί προβλήματα απόδοσης, έτσι και η σύγκρουση σε διαδικασίες θεωρείται ζημιογόνα, καθώς επιδρά αρνητικά στην ομαδική απόδοση, στην ικανοποίηση των μελών και στη συνεργασία τους, (Behfar, et al., 2011).

Ουσιαστικά, οι συγκρούσεις με επίκεντρο το έργο και τις διαδικασίες πρόκειται για συγκρούσεις ρόλων. Για να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της, πρέπει τα μέλη της να υποδυθούν συγκεκριμένους ρόλους, δηλαδή να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες και να αναπτύξουν συγκεκριμένες σχέσεις και συμπεριφορές οι οποίες υποδεικνύονται από την επιχείρηση. Πρόκειται για αναμενόμενες συμπεριφορές μελών που κατέχουν συγκεκριμένη θέση στον οργανισμό, (Χυτήρης, 2017) και οι οποίες επηρεάζονται από τους:

- Οργανωσιακούς παράγοντες όπως οι απαιτήσεις του έργου, το στυλ ηγεσίας, η θέση στο δίκτυο επικοινωνίας.
- Προσωπικούς παράγοντες όπως αξίες, στάσεις, παρακίνηση, ικανότητα, προσωπικότητα.

Η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν το μέλος αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός ή περισσότερων μελών οι οποίες επηρεάζουν το ρόλο του μέσα στον οργανισμό. Η ένταση της σύγκρουσης εξαρτάται από τη δύναμη, και την αμεσότητα των πιέσεων οι οποίες ασκούνται από τους πομπούς και από το βαθμό που ο δέκτης επιθυμεί να ανταποκριθεί. Υπάρχουν 4 είδη σύγκρουσης ρόλων (Χυτήρης, 2017) και κατά συνέπεια σύγκρουση στο έργο και τη διαδικασία:

- Ασυμβατότητα ρόλων: Η σύγκρουση προκύπτει όταν διαφορετικές προσδοκίες δημιουργούν ασυνέπεια ενώ η συμμόρφωση του ατόμου προς ένα σύνολο προσδοκιών καθιστά αδύνατη τη συμμόρφωση του προς τις απαιτήσεις της αντίθετης πλευράς.
- Ασάφεια ρόλου: Η σύγκρουση προκύπτει επειδή οι απαιτήσεις του ρόλου δεν είναι σαφείς, οπότε το άτομο δεν γνωρίζει τι πρέπει να κάνει. Δημιουργούνται θέματα αρμοδιοτήτων, ευθύνης, εκτέλεσης έργων, κλπ.
- Πληθώρα ρόλων: Η σύγκρουση προκύπτει όταν ζητείται από το μέλος να υποδυθεί πολλούς διαφορετικούς ρόλους. Το μέλος αδυνατεί να ανταποκριθεί σε όλους τους ρόλους ή δεν γνωρίζει σε ποιους ρόλους πρέπει να δώσει προτεραιότητα.
- Ελάχιστα απαιτητικός ρόλος: Η σύγκρουση επέρχεται όταν το μέλος αισθάνεται πως οι απαιτήσεις του ρόλου είναι λίγες ενώ παράλληλα πιστεύει πως δεν αξιοποιείται.

Εκτός από τη σύγκρουση στο έργο, τα μέλη συγκρούονται για προσωπικά και κοινωνικά θέματα όπως οι πολιτικές πεποιθήσεις, τα χόμπυ. Συγκρούονται επίσης εξαιτίας συγκεκριμένων συμπεριφορών ή διαφορών προσωπικότητας κλπ. Η σύγκρουση με επίκεντρο τη σχέση (**relationship conflict**) έχει τις ρίζες της στις προσωπικές διαφορές, είναι συναισθηματικές και εμπλέκονται με τη κατηγορία των συγκρούσεων στο έργο, (Weingart & Jehn, 2009). Η σύγκρουση με επίκεντρο το συναίσθημα δημιουργεί τριβές και διαπροσωπική εχθρότητα, αυξάνει την ασυμβατότητα προσωπικοτήτων και μειώνει την αμοιβαία κατανόηση με αποτέλεσμα να εμποδίζει την ολοκλήρωση των οργανωσιακών έργων, (Robbins & Judge, 2011). Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πως όλα τα είδη συγκρούσεων ενέχουν ένα βαθμό συναισθηματικής έντασης, (Behfar, et al., 2011), πράγμα που σημαίνει πως ακόμη και αν υπάρχει σύγκρουση στο έργο ή στη διαδικασία, αυτή μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε σύγκρουση με επίκεντρο το συναίσθημα. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι ερευνητές κατέληξαν στην ιδέα ότι οποιαδήποτε σύγκρουση στη σχέση θα πρέπει να αποφεύγεται, ενώ προωθείται έντονα η σύγκρουση στο έργο ως ωφέλιμη, (DeChurch , et al., 2013).

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας συσχετίζει τη λειτουργικότητα της σύγκρουσης με τον τύπο της, (Cronin & Bezrukova, 2019). Οι έρευνες συνήθως προσδιορίζουν το είδος της σύγκρουσης (σύγκρουση στο έργο, στη διαδικασία ή το συναίσθημα) και ερευνούν την επίδραση που μπορεί να έχει στα αποτελέσματα της ομάδας.

Σε μία άλλη προσέγγιση, οι τύποι σύγκρουσης περιγράφουν καταστάσεις (emergent states), ή συνθήκες, όπου τα μέλη βρέθηκαν κάποια χρονική στιγμή, (DeChurch , et al., 2013). Οι καταστάσεις αυτές είναι η συνειδητοποίηση των διαφορών μεταξύ των δύο πλευρών οι οποίες αφορούν συμφέροντα, πόρους, αξίες, διάφορες πρακτικές οι οποίες τους επηρεάζουν, (De Dreu & Weingart, 2003). Ειδικότερα, οι καταστάσεις περιγράφουν ιδιότητες της ομάδας ιδιαίτερα ανθεκτικές πολλές φορές, οι οποίες έχουν τις ρίζες τους στις σκέψεις και τα συναισθήματα των μελών, (DeChurch , et al., 2013). Ωστόσο, σε ένα μοντέλο αποτελεσματικότητας, είναι απαραίτητο να ερευνώνται όχι μόνο οι συναισθηματικές καταστάσεις αλλά και οι διαδικασίες που τις επηρεάζουν όσο και τα αποτελέσματά τους. Οι αλληλεξαρτώμενες αυτές δράσεις μετατρέπουν τις εισροές σε αποτελέσματα μέσω γνωστικών, λεκτικών, συμπεριφορικών

δραστηριοτήτων οι οποίες κατευθύνονται στην οργάνωση εργασιών για την επίτευξη συλλογικών στόχων, (Marks, et al., 2001). Οι διαδικασίες (processes) και οι καταστάσεις (emergent states) αποτελούν σημαντικούς προγνωστικούς παράγοντες των αποτελεσμάτων της ομάδας, και κάθε παράγοντας συμβάλει με τον δικό του μοναδικό τρόπο στο τελικό αποτέλεσμα, (DeChurch, et al., 2013).

Στη συνέχεια θα περιγράψουμε συνοπτικά τον τρόπο με τον οποίο μελετήθηκαν οι συγκρούσεις στο παρελθόν βάσει του χρόνου.

## 2.4 ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΧΡΟΝΟ

### 2.4.1 ΠΕΡΙΟΔΟΙ (PERIODS)

Οι έρευνες που εξετάζουν τη σύγκρουση υπό το πρίσμα των περιόδων, αντιλαμβάνονται το χρόνο ως μία περίοδο στην οποία εξετάζεται πόση σύγκρουση προέκυψε κατά μέσο όρο, είτε αυτή πρόκειται για σύγκρουση στη σχέση είτε για σύγκρουση στο έργο (Cronin & Bezrukova, 2019). Η χρονική περίοδος η οποία εξετάζεται καθορίζεται από τον εκάστοτε ερευνητή και μπορεί να αφορά μέρες, εβδομάδες, ακόμα και δευτερόλεπτα, (Cronin & Bezrukova, 2019). Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση των περιόδων, βλέπουμε πως οι καταστάσεις (states) και οι διαδικασίες (processes), ενσωματώνονται στην αντίληψη της ποσότητας της σύγκρουσης σε μία χρονική περίοδο. Σε έρευνα για την ενσωμάτωση ομάδων διαφορετικού φύλλου, η (Nishii, 2013) εξέτασε την σύγκρουση στη σχέση, ρωτώντας «Πόσο συχνά οι άνθρωποι εκνευρίζονται την ώρα της εργασίας στην ομάδα σου;», δείχνοντας πόσες φορές μία διαδικασία ενεργοποιήθηκε, ενώ παράλληλα ανέλυσε τη σύγκρουση στο έργο ρωτώντας «Πόση σύγκρουση ιδεών υπάρχει στην ομάδα σου;», περιγράφοντας μία κατάσταση που μπορεί να ενεργοποιήσει διαδικασίες. Η μέθοδος των περιόδων είναι χρήσιμη στο να έχουμε μία εικόνα της σύγκρουσης, ωστόσο δεν είναι δυνατόν να κατανοήσουμε τη δυναμική της, δηλαδή πώς διαφορετικές συναισθηματικές καταστάσεις προκύπτουν ή επηρεάζουν μελλοντικά διαδικασίες και το αντίστροφο. Μία διαδικασία παίρνει χρόνο για να εκτελεστεί, το αποτέλεσμα της διαδικασίας παίρνει χρόνο να εμφανιστεί και το αποτέλεσμά της δεν διαρκεί για πάντα, (Mitchell & James, 2001). Για να κατανοήσουμε τη δυναμική της σύγκρουσης θα πρέπει να δούμε πως μία συγκρουσιακή κατάσταση τη χρονική στιγμή 1 επηρεάζει και προβλέπει διαδικασίες τη χρονική στιγμή 2 ή αντίστροφα πως οι διαδικασίες στη χρονική στιγμή 1 προβλέπουν μία συγκρουσιακή κατάσταση στη χρονική στιγμή 2, (Cronin & Bezrukova, 2019). Αυτό είναι κάτι που η προσέγγιση των περιόδων αδυνατεί να περιγράψει. Συμπερασματικά, η προσέγγιση των περιόδων συχνά αναμειγνύει διαδικασίες και συναισθηματικές καταστάσεις κάτι το οποίο δεν μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τους μηχανισμούς της σύγκρουσης.

### 2.4.2 ΕΠΕΙΣΟΔΙΑ (EPISODES)

Οι έρευνες που εξετάζουν την σύγκρουση υπό το πρίσμα των επεισοδίων, αντιλαμβάνονται το χρόνο ως μία περίοδο ενεργής διαχείρισης συγκρούσεων στην οποία τουλάχιστον μία πλευρά φέρνει στην επιφάνεια μία πηγή σύγκρουσης, ενώ όσοι εμπλέκονται σε αυτή προσπαθούν να την επιλύσουν, (Pondy, 1967). Τα επεισόδια σχετίζονται με διαφωνίες για ένα συγκεκριμένο θέμα όπως ένα πρότζεκτ, (Hu, et al., 2017) στο οποίο εξετάζεται ο τρόπος αλλαγής της σύγκρουσης όταν λαμβάνουν χώρα

συγκεκριμένες διαδικασίες (processes) ή καταστάσεις (states), (Cronin & Bezrukova, 2019). Τα επεισόδια μπορεί να ολοκληρωθούν προτού επιλυθεί η σύγκρουση, όταν και τα δύο μέρη αποχωρήσουν από τη σύγκρουση ή όταν άλλες δραστηριότητες παρεμβαίνουν πριν αυτή επιλυθεί, (Cronin & Bezrukova, 2019).

Μία έρευνα σχετική με το πρίσμα των επεισοδίων, (Hildreth & Anderson , 2016), έδειξε πως τα μέλη με υψηλό κύρος και δύναμη (**κατάσταση- state**) συχνά αποτυγχάνουν να ολοκληρώσουν τους στόχους τους αποτελεσματικά. Το υψηλό κύρος και η δύναμη των μελών έχει ως αποτέλεσμα αυτά να αμφισβητούνται μεταξύ τους (διαδικασία- **process**) και να ζημιώνουν τις ομαδικές διαδικασίες. Τα μέλη ανταλλάζουν λιγότερες πληροφορίες, δεν επικεντρώνονται στους στόχους που έχουν τεθεί και είναι λιγότερο δημιουργικά. Μία επίσης σχετική με τα επεισόδια έρευνα προσπαθεί να κατανοήσει πως τα συναισθήματα επηρεάζουν τη δομή του πλαισίου σύγκρουσης και πως το πλαίσιο της σύγκρουσης επηρεάζει τις προθέσεις των μελών ώστε να υιοθετήσουν συγκεκριμένη στρατηγική σύγκρουσης, (Yang, et al., 2015).

Επιπρόσθετα, καθώς εξετάζουμε μία σύγκρουση υπό το πρίσμα των επεισοδίων, βλέπουμε πως μια σύγκρουση θα μπορούσε να ενταχθεί σε περισσότερα από ένα επεισόδια. Κατά συνέπεια, με την εξέταση πολλαπλών επεισοδίων μπορούμε να εξετάσουμε αν μία συγκρουσιακή κατάσταση επιμένει ανάμεσα σε αυτά. Η συγκρουσιακή κατάσταση μπορεί σε επόμενο επεισόδιο να επιμένει ή να αλλάξει εξαιτίας των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτό, (Adair & Brett, 2005). Επιπλέον, η έρευνα των επεισοδίων δείχνει πως μία συγκρουσιακή κατάσταση επηρεάζει διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε αυτές. Για παράδειγμα, ο βαθμός αντίληψης της σύγκρουσης (κατάσταση- **state**) που έχουν τα μέλη της ομάδας, επηρεάζει το επίπεδο επικοινωνίας τους (διαδικασία- **process**), όταν υπάρχει σύγκρουση στο έργο, (Sinha, et al., 2016).

Επίσης, η έρευνα βάσει επεισοδίων προσπαθεί να εξακριβώσει κατά πόσο ένας τύπος επεισοδίων έχει τη δυνατότητα να προβλέψει άλλους τύπους ανάμεσα σε δύο επεισόδια. Οι (Choi & Cho , 2010) έδειξαν πως η σύγκρουση με επίκεντρο τη σχέση έφερε σύγκρουση στο στόχο εξαιτίας της αρνητικής επίδρασής της στην ομάδα. Αντιθέτως, η σύγκρουση προς το έργο επέφερε σύγκρουση στη σχέση μόνο σε ομάδες που τα μέλη τους είχαν χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Αν και η συγκεκριμένη έρευνα μας έδειξε τη σύνδεση μεταξύ σύγκρουσης στο έργο και σύγκρουσης στη σχέση, δεν μας εξηγεί πως συγκεκριμένες καταστάσεις μετασχηματίστηκαν στη διάρκεια του χρόνου.

Η έρευνα βάσει επεισοδίων επέτρεψε να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο οι συγκρουσιακές καταστάσεις αλλάζουν μέσω διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα εντός του επεισοδίου, ακόμα και σε πολλαπλά επεισόδια. Αν και μας δίνει μια πολύ καλλίτερη εικόνα της σύγκρουσης σε σχέση με αυτή των περιόδων, δεν είναι κατανοητός ο τρόπος αλλαγής των συναισθηματικών καταστάσεων και των διαδικασιών μέσα σε ένα επεισόδιο ακόμα και μέσα σε πολλαπλά επεισόδια. Για να κατανοήσουμε καλλίτερα τη σύνδεση και την αλλαγή των διαδικασιών και των καταστάσεων στο χρόνο χρειάζεται να εξετάσουμε την αλλαγή μέσω κινήσεων.

### 2.4.3 ΚΙΝΗΣΕΙΣ (MOVES)

Η κίνηση είναι μία συγκεκριμένη ενέργεια την οποία κάνει η μία πλευρά για να αναβαθμίσει την αντίληψη αλλά και την αντίδραση της στη σύγκρουση απέναντι στην συγκρουόμενη πλευρά, (Cronin & Bezrukova, 2019). Οι κινήσεις έχουν τις ρίζες τους στην έρευνα διαπραγματεύσεων και στην θεωρία παιγνίων και φιλοδοξούν να κατανοήσουν πως οι επιλογές λαμβάνουν χώρα σε μία σύγκρουση. Όπως η θεωρία παιγνίων μελετά τις επιλογές κάθε παίκτη σε σχέση με το τι πιστεύει πως θα κάνει η αντίπαλη πλευρά, έτσι και οι κινήσεις μελετώνται ως επιλογές, δηλαδή πως τα άτομα αποφασίζουν να αντιδράσουν σε μία σύγκρουση ή πως την εκδηλώνουν με βάση τις κινήσεις που κάνει η άλλη πλευρά. Οι εκφραστές και οι αποδέκτες της σύγκρουσης μπορούν να αντιπροσωπευτούν είτε ατομικά είτε συλλογικά.

Η επίλυση μίας σύγκρουσης προϋποθέτει την κίνηση και την αλλαγή μεταξύ καταστάσεων, στις οποίες τα μέλη έχουν διαφορετικά κίνητρα, (Webb, et al., 2017). Επειδή η κίνηση είναι το μικρότερο χρονικό διάστημα στο οποίο παρατηρείται μία αλλαγή, αντιπροσωπεύει τη μικρότερη μονάδα αλλαγής η οποία μπορεί να εκδηλωθεί σε μία σύγκρουση, (Pondy, 1967).

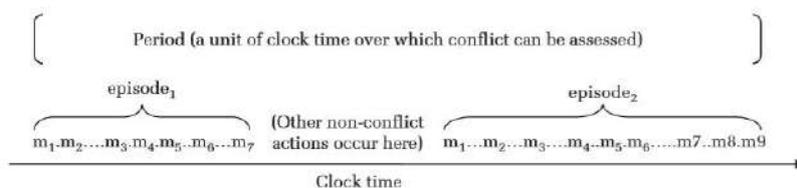
Έχουμε τονίσει πως οι διαδικασίες περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες αλληλοεπιδρούν, δεδομένων των διαφορών τους. Αντιθέτως, οι καταστάσεις εκφράζουν την ένταση και την πηγή της αντιληπτής ασυμβατότητας των συγκρούσεων, (DeChurch , et al., 2013). Και οι διαδικασίες αλλά και οι καταστάσεις επηρεάζουν με το δικό τους τρόπο τα αποτελέσματα της ομάδας, (DeChurch , et al., 2013). Ο τρόπος εκδήλωσης μιας σύγκρουσης διαφέρει στην ένταση και στην αμεσότητά της, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει είτε κλιμάκωση είτε αποκλιμάκωση, (Weingart, et al., 2015). Επίσης, η ερμηνεία της αντίθεσης στη σύγκρουση αναφέρεται σε διαδικασίες (process) και αναβαθμίζει το πως σκέφτεται και αισθάνεται η άλλη πλευρά (states), (Cronin & Bezrukova, 2019).

Επιπλέον, η διαδικασία της σύγκρουσης φαίνεται πως είναι μια διαδικασία αμοιβαίας επιρροής, (Meinecke , et al., 2017). Μία έρευνα 48 ετήσιων συνεντεύξεων αξιολόγησης μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων έδειξε πως η δυναμική της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων διαμορφώθηκε όχι μόνο από τους προϊστάμενους αλλά και από τους υφιστάμενους. Άρα, και οι δύο πλευρές διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις για την εξέλιξη των συγκρούσεων.

Επίσης, κάθε σταδιακά αυξανόμενες αλλαγές στην συγκρουσιακή κατάσταση, είναι αποτέλεσμα διαδικασιών οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε μία κίνηση, (Cronin & Bezrukova, 2019). Οι έρευνα έδειξε πως η επικοινωνία η οποία μεταφέρει μία απειλή είναι πιο αποτελεσματική στρατηγική διαπραγμάτευσης από την επικοινωνία που υπονοεί θυμό, (Sinaceur, et al., 2011).

Οι κινήσεις είναι τα αυξητικά βήματα πάνω στα οποία οι καταστάσεις ακόμα και οι διαδικασίες οι οποίες θεωρούνται μία ακολουθία κινήσεων αναδύονται και αλλάζουν με τον χρόνο, (Cronin & Bezrukova, 2019). Οι αυξητικές αλλαγές πολλαπλασιάζονται για να επηρεάσουν επεισόδια και περιόδους. Το σχήμα 1 δείχνει πως οι κινήσεις (οι μικρότερες μονάδες χρόνου στις οποίες παρατηρείται αλλαγή) περιλαμβάνονται στα επεισόδια και πως τα επεισόδια συμπεριλαμβάνονται σε περιόδους.

**FIGURE 1**  
**Graphical Representation of How Periods, Episodes, and Moves ( $m_i$ ) Are Nested**



*Note:* Each unit of time can vary considerably in how much clock time they occupy (e.g., moves can take a long time and a period can be made very short). However, episodes always comprised moves.

(Cronin & Bezrukova, 2019)

#### 2.4.4 ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Οι προαναφερθείσες προσεγγίσεις μας δίνουν ένα πλαίσιο ώστε να μελετήσουμε και να κατανοήσουμε τις συγκρούσεις. Η κριτική που ασκείται στα παραπάνω μοντέλα είναι ότι ο τρόπος με τον οποίο μελετώνται δεν δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουμε τη δυναμική της σύγκρουσης καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη η συστηματική αλλαγή των κινήσεων, των επεισοδίων ακόμη και των περιόδων, και δεν αντιπροσωπεύεται η ενδογενής αλλαγή μέσα από αυτά, (Cronin & Bezrukova, 2019).

Αναπτύχθηκαν λοιπόν τα δυναμικά μοντέλα μέσα από τα οποία μελετώνται πως γνωστικές και επιδραστικές διαδικασίες οι οποίες είναι διαχωρισμένες από τους τύπους σύγκρουσης μπορούν να λειτουργήσουν μαζί, (Cronin & Bezrukova, 2019). Μέσα από αυτή τη προσέγγιση γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί η ικανότητα για ενδογενή αλλαγή, η ικανότητα κάποιων παραγόντων να διατηρούν την κατάσταση τους και η ικανότητα για ανάδραση μεταξύ των καταστάσεων και των διαδικασιών.

Αυτό που κάνει το σύστημα δυναμικό είναι η ικανότητα του για ενδογενή αλλαγή, (Cronin & Bezrukova, 2019). Οι διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε ένα σύστημα, προκαλούν την αλλαγή των καταστάσεων στη διάρκεια του χρόνου. Επιπλέον, η ενδογενής αλλαγή βασίζεται στην ανάδραση του συστήματος μεταξύ καταστάσεων και διαδικασιών. Οι διαδικασίες αλλάζουν την κατάσταση του συστήματος αλλά στη συνέχεια η νέα κατάσταση αλλάζει τον τρόπο που οι διαδικασίες προκύπτουν και ο κύκλος συνεχίζεται. Τέλος, σημαντικός παράγοντας είναι η ικανότητα κάποιων παραγόντων να διατηρούν την κατάστασή τους στον χρόνο. Ουσιαστικά πρόκειται για ιδιότητες που φανερώνουν πως οτιδήποτε προέκυψε στο παρελθόν παραμένει και μεταφέρεται στο παρόν για να επηρεάσει το μέλλον.

## 2.5 ΑΙΤΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η σύγκρουση εντός των οργανισμών μπορεί να προκληθεί από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι συχνά σχετίζονται μεταξύ τους. Για να διαχειριστούν την σύγκρουση αποτελεσματικά, οι προϊστάμενοι πρέπει να κατανοήσουν τις αιτίες της σύγκρουσης και να είναι σε θέση να τις διαγνώσουν.

### **Εξειδίκευση**

Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη ανάγκη υπάρχει για εξειδίκευση και διαφοροποίηση των εργασιών των τμημάτων καθώς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται γίνεται ιδιαίτερα περίπλοκο. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα Logistics, υπάρχουν εξειδικευμένα μέλη για την παραλαβή και τον ποιοτικό έλεγχο, την διανομή, την αποθήκη, και την εξυπηρέτηση πελατών. Η αυξανόμενη εξειδίκευση ενώ έχει θετικά οφέλη, μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες σύγκρουσης. Τα μέλη των τμημάτων συχνά δεν βλέπουν τα ζητήματα που προκύπτουν με την ίδια οπτική ενώ παράλληλα διαφέρουν ως προς τους στόχους και προς το χρόνο στον οποίο εκτελείται μία εργασία. Ταυτόχρονα οι στόχοι που θέτονται από τον οργανισμό αλλά και οι χρόνοι που ορίζονται διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα, (Hitt, et al., 2011).

### **Αλληλεξάρτηση**

Η εργασία μέσα στον οργανισμό μοιράζεται σε πολλά τμήματα και άτομα. Όσο μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση υπάρχει μεταξύ εργασιών τόσο καλύτερος συντονισμός απαιτείται μεταξύ των τμημάτων και των μελών. Η αλληλεξάρτηση απορρέει από την έλλειψη πόρων ή την ανάγκη για συντονισμό των εργασιών σε χρόνο και συγχρονισμό των δραστηριοτήτων. Πολλές φορές όμως τα τμήματα μεταξύ τους για διάφορους λόγους αδυνατούν να συντονιστούν. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος πιθανής σύγκρουσης, (Hitt, et al., 2011).

### **Κεντρική ή αποκεντρωμένη διοίκηση**

Είτε η συγκέντρωση είτε η αποκέντρωση της εξουσίας μπορούν να προκαλέσουν σύγκρουση με διαφορετικό όμως τρόπο. Κεντρική διοίκηση σημαίνει ότι ένα άτομο είτε μία μονάδα λαμβάνει αποφάσεις για όλα τα τμήματα. Η συγκέντρωση μπορεί να μειώσει τη σύγκρουση μεταξύ των τμημάτων, καθώς είναι πιθανό να μοιράζονται τους ίδιους στόχους και προοπτικές σε ένα κεντρικό σύστημα. Ωστόσο, μπορεί να προκύψει σύγκρουση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων εντός τμήματος ή μεταξύ μεμονωμένων τμημάτων και του τμήματος που λαμβάνει τις αποφάσεις, επειδή τα άτομα και τα τμήματα έχουν λιγότερο έλεγχο στις δικές τους εργασιακές καταστάσεις. Η αποκεντρωμένη διοίκηση σημαίνει πως οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος μπορούν να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις. Η αποκεντρωμένη διοίκηση μπορεί να μειώσει την ένταση που προκαλείται μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων εντός τμήματος, καθώς οι υφιστάμενοι έχουν περισσότερο έλεγχο στις εργασιακές τους συνθήκες. Ωστόσο οι αποφάσεις του ενός τμήματος μπορεί να συγκρούονται με τις αποφάσεις του άλλου τμήματος. Η κατάσταση μπορεί να γίνει χειρότερη όταν οι αποφάσεις αντανακλούν λανθασμένες αντιλήψεις, (Hitt, et al., 2011).

## **Φυσική διάταξη και επικράτεια**

Η φυσική διάταξη του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις. Τα μέλη συχνά προσκολλώνται στη δική τους επικράτεια, όπως για παράδειγμα όταν θέλουν να έχουν τη δική τους περιοχή εργασίας, τους δικούς τους πελάτες ή ακόμα το δικό τους δωμάτιο ή τη θέση κλπ, (Mullins , 2005). Η σύγκρουση μπορεί να προκύψει όταν τα μέλη πρέπει να εργαστούν στενά μεταξύ τους, ενώ παράλληλα βιώνουν έναν αγχωτικό τύπο αλληλεξάρτησης. Η σύγκρουση είναι ιδιαίτερα πιθανή εάν τα μέλη δεν γνωρίζουν την επίδραση που έχει η συμπεριφορά τους σε άλλους συναδέλφους, (Hitt, et al., 2011).

## **Επικοινωνία**

Η λανθασμένη επικοινωνία είναι κοινή αιτία συγκρούσεων. Ο τρόπος με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται την πληροφορία ή βιώνει συναισθήματα οδηγεί σε συμπεράσματα σχετικά με την πρόθεση του αποστολέα, (Weingart, et al., 2015). Τα συμπεράσματα με τη σειρά τους οδηγούν σε κίνηση για τον δέκτη τα οποία μπορούν με τη σειρά τους να δημιουργήσουν αύξηση ή μείωση της έντασης. Επιπλέον, η παροχή λίγων πληροφοριών, μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, καθώς τα μέλη δεν έχουν πολλές πληροφορίες για τις προθέσεις, τους στόχους και τα σχέδια της άλλης πλευράς. Από την άλλη πλευρά, η παροχή πολλών πληροφοριών έχει ως αποτέλεσμα την υπερφόρτωση πληροφοριών και τις παρεξηγήσεις που μπορεί να προκαλέσουν ένταση, (Hitt, et al., 2011).

## **Γνωστικοί παράγοντες (Διαφορετικές προσδοκίες- Οι αντιλήψεις της άλλης πλευράς)**

Οι συμπεριφορές και οι συγκεκριμένες απόψεις μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Τα μέλη συχνά έχουν διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με την εργασία τους, την καριέρα τους και τις διοικητικές δράσεις. Τα μέλη αυτά συχνά δρουν βάσει των προσδοκιών τους όμως συχνά οι δράσεις τους δεν είναι επιθυμητές από τον ίδιο τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της πίστης και ενδεχομένως σε σύγκρουση μεταξύ των μελών και της διοίκησης, (Hitt, et al., 2011). Επιπλέον οι αντιλήψεις τις οποίες έχει η άλλη πλευρά μπορεί να πυροδοτήσουν σύγκρουση. Οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα κοινωνικοποιούνται και αποκτούν μία συγκεκριμένη αντίληψη του εαυτού τους και του πως βλέπουν τα άλλα τμήματα μέσα στον οργανισμό. Μία ομάδα μπορεί να θεωρείται πιο σημαντική για τη λειτουργία της επιχείρησης και για αυτό τα μέλη της να πιστεύουν πως έχουν υψηλότερο κύρος σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα. Αυτή η αντίληψη μπορεί να οδηγήσει σε μία λογική εμείς και οι άλλοι, και άρα να δημιουργήσει έχθρα στον οργανισμό και επομένως σύγκρουση, (Buchanan & Huczynski , 2013).

## **Ατομικά χαρακτηριστικά**

Τα ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση περιλαμβάνουν παράγοντες προσωπικότητας, διαφορές στις αξίες, και διαφορές στους στόχους. Η διαφορετικότητα των μελών ως προς αυτούς τους παράγοντες είναι συνήθης στους οργανισμούς. Όλα τα μέλη, εξαιτίας των ρόλων τους στον οργανισμό, αυτόματα βρίσκονται σε εξάρτηση μεταξύ τους. Ορισμένοι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο επιρρεπείς σε συγκρούσεις ακόμα και σε μικροδιαφορές ενώ άλλοι προσπαθούν να

τις αποφύγουν με οποιοδήποτε κόστος. Μια επιθετική συμπεριφορά κάποιου μέλους, η οποία οφείλεται στη διαφορετικότητα των ατομικών χαρακτηριστικών, μπορεί να εμπλέξει το ίδιο σε μία διαμάχη και να πυροδοτήσει μία κοινωνική αλλαγή ή ένα αμοιβαίο αποτέλεσμα τα οποία άλλοτε είναι επιθυμητά και άλλοτε όχι, (Glomb & Liao, 2003).

### **Διαδικασία της σύγκρουσης και τρόποι επίλυσης**

Παρουσιάζουμε την διαδικασία της σύγκρουσης σύμφωνα με τους (Adair & Brett, 2005) σε τέσσερα στάδια, τοποθέτηση του προβλήματος (**relational positioning**), προσδιορισμός του προβλήματος (**identifying the problem**), δημιουργία λύσεων (**generating solutions**), επίτευξη συμφωνίας (**reaching agreement**). Επιλέγουμε αυτό το μοντέλο καθώς αρκετές πτυχές των τεσσάρων σταδίων είναι κοινές για όλες τις κουλτούρες, (Adair & Brett, 2005).

#### **Στάδιο πρώτο: Τοποθέτηση του προβλήματος (relational positioning)**

Οι διαπραγματεύσεις ξεκινούν με την τοποθέτηση του προβλήματος και την εξέταση της άλλης πλευράς προτού αποκαλυφθούν πληροφορίες σχετικά με τις προθέσεις της, οι οποίες είτε μπορούν να οδηγήσουν σε μία συμφωνία, είτε να δημιουργήσουν πρόβλημα εφόσον η άλλη πλευρά είναι ανταγωνιστική.

Οι συγκρουόμενες πλευρές μπορεί να ακολουθήσουν δύο προσεγγίσεις. Οι δυο πλευρές αποκαλύπτουν λίγες πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις και τις προτεραιότητες τους με σκοπό τη συνεργασία των δύο μερών και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Εναλλακτικά, οι πλευρές προσπαθούν να ασκήσουν επιρροή και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους έτσι ώστε να σηματοδοτήσουν μία ανταγωνιστική διαπραγμάτευση.

Οι (Χυτήρης, 2017) και (Robbins & Judge, 2011) έχουν αναπτύξει ένα γενικό υπόδειγμα διευθέτησης σύγκρουσης δύο διαστάσεων σχετικό με τις παραπάνω προσεγγίσεις. Ανάλογα με το πόσο κανείς ενδιαφέρεται να προστατεύσει τα συμφέροντα του ή να επιτύχει τους στόχους του, σε βάρος της άλλης πλευράς, σε συνδυασμό με το πόσο ενδιαφέρεται και συνεργάζεται για τα συμφέροντα του άλλου, προκύπτουν τρόποι διευθέτησης σύγκρουσης.

Έτσι έχουμε το **στιλ αποφυγής**, όπου η μία πλευρά αποφεύγει να συγκρουστεί με την άλλη, όταν κανένας δεν μπορεί να πάρει αυτό που θέλει, (Hitt, et al., 2011). Τα θέματα που προκύπτουν μπορεί να είναι μικρής εμβέλειας και σημασίας, οπότε δεν χρειάζεται να δαπανηθεί πολύς χρόνος και ενέργεια. Άλλοτε επιλέγεται το συγκεκριμένο στιλ διότι κανένας δεν μπορεί να επιβάλλει τη θέση του, ενώ υπάρχει δυνατότητα επίλυσης της σύγκρουσης από κάποιο τρίτο άτομο. Τέλος, το στιλ αποφυγής επιλέγεται όταν το προβαλλόμενο θέμα δεν είναι η κύρια αιτία σύγκρουσης ή όταν οι συγκρουόμενες πλευρές χρειάζονται χρόνο για να δουν τα θέματα πιο σφαιρικά.

Το **Πιεστικό ή ανταγωνιστικό στιλ**, προκύπτει όταν ανεξάρτητα από το αντίκτυπο που θα έχει η σύγκρουση, η κάθε πλευρά στοχεύει στην ικανοποίηση των ίδιων συμφερόντων, (Robbins & Judge, 2011). Όταν υιοθετείται ένα ανταγωνιστικό στιλ, μειώνεται η διάθεση για συνεργασία και δεν εξετάζεται άλλη εναλλακτική. Πιεστικό στιλ υιοθετείται επίσης όταν απαιτούνται γρήγορες, μη δημοφιλείς αποφάσεις για την

αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή όταν μία πλευρά μπορεί να επωφεληθεί από την αντικειμενική αδυναμία της άλλης πλευράς.

Το **Συμβιβαστικό στιλ**, προκύπτει όταν κανένα από τα μέρη δεν είναι τόσο ισχυρό ώστε να επιβάλλει τη θέση του στο άλλο μέρος και έτσι οι συγκρουόμενες πλευρές έρχονται σε συμβιβασμό. Το συμβιβαστικό στιλ υιοθετείται όταν οι πλευρές έχουν ίση δύναμη ή υπάρχει δυνατότητα συμφωνίας, ή οι πλευρές επιθυμούν να διατηρήσουν τις σχέσεις τους ακόμη και αν κάποιοι στόχοι δεν επιτευχθούν.

Το **Στιλ υποχώρησης**, ακολουθείται όταν η μία πλευρά προτιμά να λήξει τη διαφορά εις βάρος της ίδιας. Το στιλ σύγκρουσης υιοθετείται όταν η μία πλευρά ενδιαφέρεται για τη διατήρηση της σχέσης και την ικανοποίηση της άλλης πλευράς.

Το **Συνεργατικό στιλ** προκύπτει όταν η κάθε πλευρά έχει πρόθεση να επιλυθούν οι διαφορές συμβιβάζοντας τις απόψεις τους, (Robbins & Judge, 2011). Τα εμπλεκόμενα μέρη ψάχνουν να βρουν την αιτία της σύγκρουσης και έχουν διαρκή επικοινωνία μεταξύ τους. Το συνεργατικό στιλ προκύπτει όταν υπάρχει χρόνος για να συζητηθούν τα ζητήματα που προκύπτουν, όταν τα θετικά σημεία είναι περισσότερα από τα αρνητικά ή όταν υπάρχει κοινή δέσμευση για την υλοποίηση των συμφωνηθέντων.

Στάδιο Δεύτερο: Προσδιορισμός του προβλήματος (**Identifying the problem**)

Το πρώτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την έλλειψη προόδου καθώς οι συγκρουόμενες πλευρές δείχνουν τη διάθεση τους και τη θέση τους για το κάθε ζήτημα. Όταν η πρόοδος της διαπραγμάτευσης δεν είναι εφικτή, τα μέρη προχωρούν στο δεύτερο στάδιο. Τα μέρη προσπαθούν να εντοπίσουν το πρόβλημα ανταλλάσσοντας πληροφορίες πάνω στα ζητήματα που θέτονται, τις επιλογές που υπάρχουν και τα συμφέροντά τους με σκοπό να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να ξεκινήσουν μία εποικοδομητική συμφωνία.

Στάδιο Τρίτο: Δημιουργία λύσεων (**generating solutions**)

Έχοντας αντιληφθεί τις προτιμήσεις και τις προτεραιότητες της απέναντι πλευράς καθώς και το πότε μία συμφωνία είναι εφικτή, οι αντίπαλες πλευρές δημιουργούν προσφορές. Καταθέτοντας τις απόψεις τους, οι δύο πλευρές επιδεικνύουν τη δύναμή τους και τη θέση τους και αποφασίζουν αν θα δεχτούν ή θα απορρίψουν την προσφορά. Σε αυτό το στάδιο, οι δύο πλευρές επιστρέφουν ξανά στην επίδειξη ισχύος.

Στάδιο Τέταρτο: Επίτευξη συμφωνίας (**reaching agreement**)

Σε αυτό το στάδιο, οι αντικρουόμενες πλευρές προσπαθούν να αποκλείσουν εναλλακτικές και να προχωρήσουν σε μία τελική απόφαση. Οι πλευρές έχουν επαρκείς πληροφορίες και προσπαθούν να φτάσουν σε συμφωνία ώστε να αποσπάσουν τα περισσότερα οφέλη από αυτή.

## 2.6 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ

Οι συγκρούσεις ομάδων αναφέρονται σε διαφορές μεταξύ ομάδων, τμημάτων ή διευθύνσεων μέσα στον οργανισμό. Οι αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων είναι αυτές που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, όμως θα γίνουμε πιο συγκεκριμένοι σχετικά με τις ομάδες.

Οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων είναι:

- Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων
- Η εξάρτηση στόχων
- Η μη ύπαρξη σωστών κριτηρίων εκτίμησης της απόδοσης και ανταμοιβών
- Οι διαφορές μεταξύ ομάδων
- Προβλήματα σε σχέση με την κατανομή πόρων, ιδίως όταν οι πόροι αυτοί είναι σπάνιοι

Η **αλληλεξάρτηση καθηκόντων** αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο δύο ή περισσότερες ομάδες ή άτομα βασίζονται η μία πάνω στην άλλη για την εξυπηρέτηση, την πληροφόρηση και παροχή μέσων ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους, (Χυτήρης, 2017). Πολλές φορές η αλληλεξάρτηση μπορεί να αναφέρεται σε ασάφειες και ελλείψεις προγραμματισμού σχετικά με τα καθήκοντα των μελών και το πως αυτά πρέπει να εκτελούνται.

Η **εξάρτηση στόχων** σχετίζεται με την ανάγκη των ομάδων να ικανοποιήσουν τα δικά τους συμφέροντα και τους δικούς τους στόχους. Η διαδικασία σχεδιασμού διαφορετικών αποτελεσμάτων και στόχων μέσα στον οργανισμό ωθεί τα άτομα, τις ομάδες και τα τμήματα σε εξάρτηση με σκοπό την ικανοποίηση των συμφερόντων τους, (Buchanan & Huczynski , 2013). Τις περισσότερες φορές φαίνεται πως η εξάρτηση των τμημάτων αυτών είναι δυσανάλογη συνεπώς δεν υπάρχει κίνητρο για την εξυπηρέτηση, την πληροφόρηση και την παροχή μέσων. Τα περισσότερο εξαρτώμενα τμήματα πιέζουν τα λιγότερο εξαρτώμενα κάτι το οποίο τα φέρνει σε σύγκρουση, (Χυτήρης, 2017).

Η μη ύπαρξη σωστών **κριτηρίων εκτίμησης της απόδοσης και ανταμοιβών** αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο συγκεκριμένα κριτήρια παρακινούν τα μέλη να επιτύχουν ατομικούς και όχι κοινούς στόχους. Όσο η διοίκηση του οργανισμού δίνει έμφαση σε ατομικούς και όχι σε ομαδικούς στόχους ενώ παράλληλα η αλληλεξάρτηση των ομάδων είναι εμφανής, τόσο περισσότερες συγκρούσεις θα υπάρχουν, (Χυτήρης, 2017).

Οι **διαφορές των ομάδων** αναφέρονται στο βαθμό που οι ομάδες εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα αλλά και στον τρόπο που συνεργάζονται. Οι λόγοι σύγκρουσης μπορεί να οφείλονται στο γεγονός ότι οι ομάδες διαφέρουν στους στόχους, το χρόνο επίτευξής τους, την τυπική οργάνωση και τις διαπροσωπικές σχέσεις, (Χυτήρης, 2017).

Προβλήματα σχετικά με την **κατανομή πόρων** δημιουργούνται όταν οι ομάδες χρησιμοποιούν ή πρέπει να χρησιμοποιήσουν σπάνιους πόρους, οι οποίοι δεν επαρκούν για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους. Όταν εκχωρείται μία εργασία σε μία ομάδα ή ένα τμήμα, εκχωρούνται πόροι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί. Δεδομένου ότι

οι πόροι είναι πεπερασμένοι, μπορεί να προκύψει σύγκρουση σχετικά με τον τρόπο διανομής του προσωπικού, των χρημάτων, του χώρου ή του εξοπλισμού. Για αυτό το λόγο σε περιόδους περικοπής προϋπολογισμών και μειωμένων ευκαιριών δημιουργούνται έντονες συγκρούσεις. (Buchanan & Huczynski , 2013).

## 2.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η διαχείριση των ομάδων είναι μία δύσκολη υπόθεση. Συνεπώς, ο οργανισμός είναι σημαντικό να επιλέγει ηγέτες που μπορεί να τους εμπιστευτεί, και οι οποίοι θα πάρουν τις σωστές αποφάσεις σε συγκεκριμένους ρόλους. Η Maria Pinelli, αντιπρόεδρος της Ernst & Young, αναφερόμενη στη διαχείριση των συγκρούσεων δήλωσε πως η διαχείριση μοιάζει με διατησία μεταξύ συμφερόντων, (Moules, 2012). Οι σημερινοί ηγέτες θα πρέπει ανάλογα με τις περιστάσεις να παρακινούν τις ομάδες τους για σύγκρουση (**instigation**), να εμπλέκονται ενεργά (**involvement**) ή να επιλύουν τις διαφορίες μέσω διαχείρισης (**management**), (Zhao, et al., 2018).

Οι ηγέτες παρακινούν τις ομάδες τους για σύγκρουση άλλοτε σκόπιμα και άλλοτε άσκοπα. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η εθνικότητα, η γλώσσα, η εκπαίδευση και οι εμπειρίες, οδηγούν συχνά σε σύγκρουση στο έργο και στο συναίσθημα. Οι ηγέτες που αντιλαμβάνονται τις έντονες διαφορές των χαρακτηριστικών, οδηγούνται άσκοπα σε σύγκρουση λόγω των διαφορών στην επικοινωνία και τις αντιλήψεις τους, (Hambrick , et al., 2001). Επιπλέον, έρευνα σχετικά με τη σχέση ηγεσίας σε εταιρείες start-up και επενδυτών έδειξε πως η ανήθικη συμπεριφορά των ηγετών προκάλεσε χωρίς να υπάρχει πρόθεση, σύγκρουση μεταξύ ηγετών και επενδυτών, (Collewaert & Fassin, 2013). Επιπρόσθετα, μία άλλη μελέτη έδειξε πως οι αποφάσεις που καλείται να πάρει ο ηγέτης είναι συχνά σκληρές και μπορούν να δημιουργήσουν σύγκρουση, (Leventhal, 1976). Η ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα στην κατανομή των πόρων και ιδιαίτερα των χρηματικών γίνεται με βάση τις δραστηριότητες που είναι πιο επικερδείς ενώ απορρίπτεται η χρηματοδότηση σε λιγότερο επικερδείς δραστηριότητες κάτι που δημιουργεί ανασφάλεια και ένταση ανάμεσα στα τμήματα.

Σκόπιμη εποικοδομητική σύγκρουση επιλέγουν οι ηγέτες που πιστεύουν πως οι δράσεις τους είναι ωφέλιμες για τα μέλη. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες συχνά ενθαρρύνουν την παραγωγική σύγκρουση με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Ωστόσο, όταν υπάρχει κίνδυνος κλιμάκωσης των εντάσεων οι ηγέτες σταματούν οποιασδήποτε μορφής αντιπαράθεση όσο δυνατόν συντομότερα, (Zhao, et al., 2018). Αντίθετα, σκόπιμη καταστροφική σύγκρουση ξεκινούν οι ηγέτες με καταστροφικά κίνητρα. Οι καταστροφικοί ηγέτες συχνά δεν αναγνωρίζουν ή δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτή τους τη συμπεριφορά συνεπώς ελάχιστοι την τροποποιούν. Από τη άλλη πλευρά οι κακοποιημένοι από τη συμπεριφορά του ηγέτη συχνά διατηρούν τη σχέση καταπιεστή- καταπιεζόμενου επειδή είτε αισθάνονται ανίκανοι να δράσουν ενάντια σε αυτή τη συμπεριφορά, ή εξαρτώνται οικονομικά ή φοβούνται περισσότερο το άγνωστο από την κακοποίηση τους. Μία μελέτη σχετικά με την καταπιεστική συμπεριφορά των ηγετών έδειξε πως τα μέλη των οποίων οι ηγέτες είναι καταπιεστικοί ανέφεραν υψηλότερο κύκλο εργασιών, μείωση της διάθεσης για εργασία και ζωή και μεγαλύτερη ένταση στην εργασία τους και την οικογενειακή τους ζωή, (Terper, 2000).

Οι ηγέτες εμπλέκονται σε μία σύγκρουση είτε ενεργά (**active engagers**), είτε ως εμπλεκόμενοι (**entangled engagers**), είτε ως στρατηγικοί παρατηρητές (**strategic**

**observers**). Οι ηγέτες εμπλέκονται ενεργά στη σύγκρουση όταν ενδιαφέρονται για το αποτέλεσμα και είναι πιθανόν να παραμείνουν ενεργοί μέχρι να επιλυθεί η σύγκρουση, (Zhao, et al., 2018). Οι συγκρούσεις αυτές, χαρακτηρίζονται από αμοιβαίες κλιμακούμενες εντάσεις στην επικοινωνία, όπως απειλές, οι οποίες είναι δύσκολο να σταματήσουν εφόσον ξεκινήσουν, (Brett, et al., 1998).

Οι εμπλεκόμενοι είναι οι ηγέτες οι οποίοι είναι σε συμμαχία με κάποια μέλη της ομάδας ή έχουν μία συνεργασία, (Zhao, et al., 2018) και δρουν προς το συμφέρον τους συμμετέχοντας στη σύγκρουση ακόμα και με φυσική παρουσία. Η παρουσία του ηγέτη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ανταλλάσσουν πληροφορίες κατά την διαδικασία της σύγκρουσης, (PON Staff, 2012) και καθορίζουν πολλές φορές το αποτέλεσμα.

Στρατηγικοί παρατηρητές είναι οι ηγέτες οι οποίοι επηρεάζονται από την σύγκρουση, ωστόσο έχουν επιλέξει συνειδητά να μην εμπλακούν άμεσα αλλά να παρακολουθήσουν τη σύγκρουση για ένα διάστημα, (Zhao, et al., 2018). Επειδή ο χρόνος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στη διαχείριση σύγκρουσης η κατάλληλη στιγμή για να μετατραπεί ο ηγέτης από παρατηρητή σε ενεργό παίκτη είναι όταν έχει αποδείξει πως ένα μέλος κάνει κάτι λάθος και επιδρά αρνητικά στην απόδοση της ομάδας, (Lloris, 2014). Πολλές φορές όμως ένας ηγέτης επιλέγει συνειδητά την αποστασιοποίηση υπό το φόβο της αλυσιδωτής αντίδρασης που μπορεί να προκληθεί αν ο ηγέτης πάρει ανοιχτά θέση για το αντικείμενο της σύγκρουσης. Τέλος, οι στρατηγικοί παρατηρητές επιθυμούν να έρθουν σε σύγκρουση οι αντικρουόμενες πλευρές, (Zhao, et al., 2018) επειδή θεωρούν πως είναι προς το συμφέρον τους μία πιθανή αποδυνάμωση του αντιπάλου.

Οι ηγέτες των ομάδων οφείλουν όμως και να επιλύουν συγκρούσεις. Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε ένα πλαίσιο με πέντε διαφορετικά στιλ διαχείρισης που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος προκειμένου να επιλύσει μία σύγκρουση και είναι εφαρμόσιμο και στην επίλυση συγκρούσεων μέσω της ηγεσίας. Κάποια στιλ σύγκρουσης περισσότερο επιθυμητά ενώ άλλα μπορεί να θεωρηθούν και ζημιογόνα. Για παράδειγμα, τα στιλ αποφυγής και σύγκρουσης από τη μία πλευρά, έχουν δείξει πως επιδρούν αρνητικά στις ομαδικές διαδικασίες, (Zhao, et al., 2018). Σε μία έρευνα με 135 ομάδες μηχανικών, οι συγκρούσεις θεωρήθηκαν αντιπαραγωγικές, όταν οι ηγέτες της ομάδας υιοθέτησαν ανταγωνιστικές και αποφευχτικές προσεγγίσεις απέναντι σε μία σύγκρουση, (Brett, et al., 1988). Από την άλλη πλευρά, η προώθηση της συνεργασίας, της παραγωγικής σύγκρουσης, και της αποτελεσματικότητας της ανώτατης διοίκησης, επιδρούν με τη σειρά της στη καινοτομία του οργανισμού, (Chen, et al., 2005).

### Ηγέτες ως διαπραγματευτές (**leaders as negotiators**)

Έρευνα υποδεικνύει πως οι ηγέτες είναι καλλίτεροι διαπραγματευτές έναντι των υφισταμένων τους καθώς έχουν την ικανότητα να αποφεύγουν τα αδιέξοδα και να επιτυγχάνουν συναίνεση, (Kogan, et al., 1972). Για παράδειγμα τα μέλη των κομμάτων συχνά επιλέγουν ηγέτες αρκετά ακραίους ώστε να οδηγήσουν τις διαπραγματεύσεις σε σημείο που να εκπροσωπούν τις απόψεις του μέσου μέλους του κόμματος. Οι απόψεις των ηγετών είναι αρκετά ακραίες ώστε να οδηγήσουν σε μία καλή διαπραγμάτευση αλλά όχι τόσο ακραίες ώστε να οδηγήσουν σε ολέθρια καταστροφή των διαπραγματεύσεων, (King, et al., 2020).

## Ηγέτες ως μεσάζοντες (**Leaders as mediators**)

Ο ρόλος ενός τρίτου προσώπου κατέχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων. Οι ηγέτες συχνά παίζουν το ρόλο του μεσάζοντα έχοντας τον έλεγχο των διαδικασιών της σύγκρουσης ώστε να επιτευχθούν ουσιαστικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες επιλύουν προβλήματα, απαιτούν μεγαλύτερη έμφαση στα ζητήματα της σύγκρουσης και αντιμετωπίζουν τα θέματα που προκύπτουν με άμεσο τρόπο ώστε να επιτευχθούν συμπεριφορικά αποτελέσματα, (Euwema, et al., 2003). Συχνά οι ηγέτες χρησιμοποιούν στρατηγικές παρέμβασης οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένα κίνητρα, στη φύση της σύγκρουσης και τους στόχους που επιδιώκουν, (Pinkley , et al., 1995). Οι λόγοι παρέμβασης συνδέονται με την ένταση της σύγκρουσης, την πίεση χρόνου, τη σημαντικότητα της διαφοράς, την ιεραρχική δύναμη των πλευρών και τη δύναμη της σχέσης μεταξύ των δύο πλευρών, (Pinkley , et al., 1995). Βάσει των παραπάνω κριτηρίων, οι ηγέτες παρεμβαίνουν είτε στη διαδικασία ελέγχου είτε στον έλεγχο της απόφασης είτε και στα δύο ζητήματα, (Goldman, et al., 2008).

## 2.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό είναι αναπόφευκτες. Άλλες φορές είναι αντιπαραγωγικές και άλλες φορές με τη σωστή καθοδήγηση παραγωγικές. Επειδή η διαχείριση τους θεωρείται σημαντική για την διατήρηση της βιωσιμότητας των οργανισμών και κατ' επέκταση για την επίτευξη οργανωσιακών αποτελεσμάτων, μελετήθηκαν εκτενέστερα οι προϋποθέσεις δημιουργίας συγκρούσεων και τα αποτελέσματα τους υπό το πρίσμα διάφορων θεωριών. Επιπλέον, μελετήθηκαν οι αιτίες συγκρούσεων, οι τρόποι επίλυσης τους και η διαδικασία διαπραγμάτευσης. Τέλος, είναι σημαντικό, ο οργανισμός να επιλέγει ηγέτες που μπορεί να τους εμπιστευτεί, και οι οποίοι θα πάρουν τις σωστές αποφάσεις σε συγκεκριμένους ρόλους. Συνεπώς μελετήθηκε ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων.

## 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο επόμενο κεφάλαιο, θα μελετήσουμε τρεις μελέτες περίπτωσης από το χώρο εργασίας με την προσέγγιση των επεισοδίων. Επιλέξαμε αυτή τη μέθοδο διότι μας ενδιέφερε να μελετήσουμε ένα συγκεκριμένο θέμα ενεργής σύγκρουσης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μέσα από αυτή τη μέθοδο εξετάστηκε η δημιουργία της σύγκρουσης, ο τρόπος αλλαγής της, και η διαχείριση της από τις ομάδες και τους διευθυντές τμημάτων, ενώ παράλληλα έλαβαν χώρα συγκεκριμένες διαδικασίες και καταστάσεις.

Η έρευνα περιλαμβάνει μελέτες περίπτωσης, από διάφορα τμήματα εταιριών, το καθένα από τα οποία βρίσκεται σε διαφορετική ιεραρχική θέση στην εταιρεία. Έχουμε δηλαδή τμήμα συμβολαίων, αποθήκη, τμήμα παραγωγής, τμήμα πωλήσεων, διοικητικό συμβούλιο, και ομάδες διοίκησης. Θεωρούμε πως οποιοδήποτε τμήμα και αν μελετήσουμε, μπορούμε να ελέγξουμε τη θεωρία η οποία είναι εφαρμόσιμη σε όλους τους τομείς των εταιρειών.

Η έρευνα και των τριών μελετών περίπτωσης διεξάχθηκε με την μέθοδο του ερωτηματολογίου. Η έρευνα έγινε με τη μορφή προσωπικών ερωτήσεων σε στελέχη τμημάτων τα οποία συμμετείχαν στη σύγκρουση και συντέλεσαν στην επίλυση ή στη μη επίλυσή της.

Η διαδικασία ήταν αρκετά χρονοβόρα και ενδιαφέρουσα. Οι συνεντευξιαζόμενοι μίλησαν μέσα από τις εμπειρίες τους και μέσα από τη δουλειά τους σχετικά με τη σύγκρουση, τη διαχείριση της ως τμήμα, και τη διαχείριση της από τον διευθυντή του τμήματος. Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων φιλτραρίστηκαν και συνοψίστηκαν κάτω από κάθε ερώτηση με τρόπο που να μην χάνεται το νόημα αυτών που ειπώθηκαν. Στη συνέχεια έγινε σύγκριση των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων βάσει ερωτήσεων από το οποίο βγήκε ένα τελικό συμπέρασμα για κάθε μελέτη περίπτωσης.

Το Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσα δημιουργήθηκε με βάση τη θεωρία που παρουσιάσαμε στα προηγούμενα δύο κεφάλαια και είναι το εξής:

### ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Περιγράψτε μου ένα περιστατικό το οποίο δημιούργησε σύγκρουση στην ομάδα (σύγκρουση αναφορικά με το έργο/εργασία, συναισθηματικές/προσωπικές διαμάχες, σύγκρουση αναφορικά με τη διαδικασία εκτέλεσης του έργου).
2. Θεωρείτε πως τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης έχουν αφετηρία το προσωπικό ή το επαγγελματικό επίπεδο;
3. Πως βιώσατε τη σύγκρουση; (πως νοιώσατε; (status))
4. Ο τρόπος με τον οποίο επιλύθηκε έφερε μετατόπιση του θέματος από προσωπικό σε επαγγελματικό ή από επαγγελματικό σε προσωπικό επίπεδο, και γιατί;
5. Πως αντιληφθήκατε τον τρόπο με τον οποίο βίωσαν τη σύγκρουση τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας;
6. Πως διαχειριστήκατε τη σύγκρουση ως τμήμα (processes που σχετίζονται με διαφορετικά στιλ επίλυσης συγκρούσεων);

Ανταγωνιστικό στιλ	Συνεργατικό στιλ
Συμβιβαστικό στιλ	
Στιλ αποφυγής	Στιλ υποχώρησης

7. Πως η συμπεριφορά των συναδέλφων σας επηρέασε τον τρόπο που διαχειριστήκατε τη σύγκρουση;
8. Ποιος ο ρόλος της επικοινωνίας στη δημιουργία και τη επίλυση της σύγκρουσης (ένταση και αμεσότητα της επικοινωνίας, μέσα/τρόποι και συχνότητα επικοινωνίας);
9. Πως η σύγκρουση επηρέασε τους οργανωσιακούς στόχους της εταιρείας/τμήματος; (συμπεριφορικά και οργανωσιακά αποτελέσματα)
10. Ποια προβλήματα επιλύθηκαν και ποια όχι μετά τη σύγκρουση;
11. Ποιος ήταν ο ρόλος του διευθυντή τμήματος στη σύγκρουση;

Ανταγωνιστικό στιλ	Συνεργατικό στιλ
Συμβιβαστικό στιλ	
Στιλ αποφυγής	Στιλ υποχώρησης

12. Πως κρίνετε τη διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή σας;
13. Πως επηρέασε την απόδοσή σας η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;
14. Πως πιστεύετε ότι επηρέασε την απόδοση των υπόλοιπων μελών της ομάδας/τμήματος η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;

### 3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από το παραπάνω ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησα προέκυψαν οι εξής τρεις ενότητες:

Ενότητα 1<sup>η</sup>: Περιγραφή της σύγκρουσης ως τμήμα

Ενότητα 2<sup>η</sup>: Διαχείριση της σύγκρουσης ως τμήμα

Ενότητα 3<sup>η</sup>: Διαχείριση της σύγκρουσης από τον διευθυντή του τμήματος.

Οι τρεις ενότητες περιγράφονται και στην ανάλυση των ερωτήσεων, καθώς και στα γενικά συμπεράσματα που ακολουθούν. Σε κάθε μελέτη περίπτωσης γίνεται μία εισαγωγή σχετικά με τα τμήματα των εταιρειών και δίνονται περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο της σύγκρουσης. Στη συνέχεια ακολουθούν οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, και τέλος τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από τις συζητήσεις. Έπειτα από το τέλος των μελετών, θα καταλήξουμε σε ένα γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από τις μελέτες περίπτωσης που αναλύσαμε.

## 4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### 4.1.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αφορά σύγκρουση σε οργανωμένο τμήμα συμβολαίων πολυεθνικής εταιρείας στον κλάδο του τουρισμού. Η εργασία σε τμήματα πολυεθνικών εταιριών θεωρείται πολύ δυναμική καθώς υπάρχουν μετρήσιμοι στόχοι με τους οποίους το κάθε μέλος αξιολογείται καθημερινά. Για να επιτευχθούν οι στόχοι υπάρχει καθημερινή υποστήριξη των μελών σε θέματα εκπαίδευσης, καθώς οι αλλαγές των συστημάτων ως προς τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει η ομάδα συμβαίνουν συχνά. Σε ένα δυναμικό περιβάλλον σαν αυτό, η πίεση που ασκείται για την επίτευξη μετρήσιμων στόχων μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση τα μέλη των τμημάτων, τα οποία αν δεν διαχειριστούν σωστά τη σύγκρουση πολλές φορές μπορεί να αμφισβητήσουν ακόμα και την διοίκηση της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη περίπτωσης ξεκινά με την αλλαγή του συστήματος παρακολούθησης των στόχων και της αξιολόγησης της εργασίας των μελών στο τμήμα συμβολαίων. Η εταιρεία, στην προσπάθεια της να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων της, αποφάσισε να προβεί σε αλλαγές οι οποίες επηρέαζαν άμεσα και τους οργανωσιακούς και τους συμπεριφορικούς στόχους της. Ένα παράδειγμα αυτής της αλλαγής ήταν η αύξηση των κλήσεων που καλούνταν να κάνουν τα μέλη της ομάδας. Η αλλαγή αυτή καθώς και η απαίτηση της εταιρείας να προσαρμοστούν τα μέλη του τμήματος άμεσα για να πετύχουν τους στόχους που είχαν τεθεί, οδήγησε σε αντιδράσεις την ομάδα των συμβολαίων.

Το τμήμα συμβολαίων αποτελείται από επτά άτομα. Πήραμε συνέντευξη από τρία άτομα της ομάδας τα οποία έχουν διαφορετική εργασιακή εμπειρία και εκπαίδευση. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως οι ρόλοι των συνεντευξιζόμενων είναι οι ίδιοι στην ομάδα κάτι που θα μας βοηθήσει να βγάλουμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα. Παρακάτω θα ακολουθήσουν οι ερωτήσεις και η ανάλυσή τους και στη συνέχεια θα αναφέρουμε τα συμπεράσματά μας.

**Ερώτηση 1. Περιγράψτε μου ένα περιστατικό το οποίο δημιούργησε σύγκρουση στην ομάδα (σύγκρουση αναφορικά με το έργο/εργασία, συναισθηματικές/προσωπικές διαμάχες, σύγκρουση αναφορικά με τη διαδικασία εκτέλεσης του έργου).**

Και οι τρεις συνεντευξιζόμενοι μίλησαν για το ίδιο σύστημα, το LEAP. Η αλλαγή του συστήματος έφερε αλλαγές στον τρόπο που δουλεύουν αλλά και στο πως αξιολογούνται ατομικά αλλά και ως ομάδα. Όλοι αναφέρθηκαν στην απόφαση της εταιρίας να κάνει αλλαγές, όμως οι συνεντευξιζόμενοι εστίασαν σε διαφορετικά σημεία αναφορικά με την αιτία της σύγκρουσης.

Η συνεντευξιζόμενη Α πιστεύει πως πάντα ένας καινούριος τρόπος δουλειάς φέρνει αλλαγές και σύγχυση. Ο ελάχιστος χρόνος που τους δόθηκε για την προσαρμογή στο σύστημα, δεν τους βοήθησε να προσαρμοστούν ομαλά στις καινούριες συνθήκες εργασίας. Αυτή η κατάσταση προκάλεσε σύγχυση στην ομάδα. Όμως, η σύγκρουση οφείλεται στον τρόπο που η διοίκηση επικοινωνήσε την αλλαγή.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β εστίασε σε μία πτυχή του νέου συστήματος, δηλαδή στις μελλοντικές ημερομηνίες που έπρεπε να καταχωρούνται στο σύστημα. Ο συνεντευξιαζόμενος Β εντοπίζει τη σύγκρουση στην έλλειψη κοινής γραμμής στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας για το συγκεκριμένο σύστημα, και στην αδυναμία της διοίκησης να δώσει απαντήσεις σε υπαρκτά προβλήματα σχετικά με συγκεκριμένες διαδικασίες. Εστιάζει δηλαδή στα logistics, στις διαδικασίες, αλλά και στο επικοινωνιακό πρόβλημα της ομάδας.

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ εστίασε στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επικοινωνήσε τις αποφάσεις. Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση επικοινωνήσε την αλλαγή, έκανε τα μέλη της ομάδας να θεωρήσουν ότι η εταιρεία όρισε λάθος κριτήρια για το πως τελικά αξιολογεί τη δουλειά τους και άρα η διοίκηση κατά κάποιο τρόπο υποτιμά τη δουλειά τους. Θεωρεί επίσης, πως η στάση της εταιρείας να μετρήσει νούμερα έδειχνε εμμονή.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι συγκρούσεις που ανέκυψαν έχουν επίκεντρο τους στόχους της εταιρείας ενώ ως κύριος παράγοντας δημιουργίας έντασης φαίνεται πως ήταν ο επικοινωνιακός. Και οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι αναφέρθηκαν κυρίως στους στόχους της εταιρείας και πως η διοίκηση τους επικοινωνήσε, ενώ ένας συνεντευξιαζόμενος αναφέρθηκε στις συγκρούσεις που ξεκίνησαν από το την ασάφεια των διαδικασιών και την έλλειψη επικοινωνίας σε πρώτο επίπεδο.

## **Ερώτηση 2. Θεωρείτε πως τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης έχουν αφετηρία το προσωπικό ή το επαγγελματικό επίπεδο;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α θεωρεί πως τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν έχουν αφετηρία και το προσωπικό και το επαγγελματικό επίπεδο. Το προσωπικό επίπεδο συνδέεται με το πως η διοίκηση επικοινωνήσε την αλλαγή βάσει διαφόρων προσωπικών γνωρισμάτων των μελών, τα οποία επηρέασαν τελικά το επαγγελματικό επίπεδο. Η αδυναμία όμως κάποιων μελών να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες δημιούργησε σύγκρουση σε επαγγελματικό επίπεδο έχοντας ως αφετηρία το επαγγελματικό.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β θεωρεί πως η σύγκρουση έχει ως αφετηρία και το προσωπικό και το επαγγελματικό επίπεδο. Οι προσωπικές ερμηνείες των μελών για το πως πρέπει να δουλέψουν το σύστημα, παρότι είχαν δοθεί οδηγίες από την ομάδα, σημαίνει πως η αφετηρία ήταν το προσωπικό επίπεδο. Όμως, η αδυναμία ύπαρξης μίας ξεκάθαρης καθοδήγησης από την πλευρά της διοίκησης δείχνει ότι η αφετηρία μπορεί να είναι το επαγγελματικό επίπεδο.

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ θεωρεί πως η αφετηρία είναι το επαγγελματικό επίπεδο και εξελίχθηκε σε προσωπικό. Επαγγελματικό επίπεδο, διότι η διοίκηση δεν επικοινωνήσε με το σωστό τρόπο το λόγο για το οποίο γίνεται αυτή η αλλαγή.

Συνεπώς, οι δύο συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν πως τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν έχουν αφετηρία και το επαγγελματικό και το προσωπικό επίπεδο, αλλά ο κάθε ένας έχει τη δική του προσέγγιση για το ποια είναι η αφετηρία. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί πως το ζήτημα προέκυψε από το επαγγελματικό επίπεδο.

Η συνεντευξιαζόμενη Α ενώ θεωρεί πως ο τρόπος που η επικοινωνία συνδέεται με τον χαρακτήρα των μελών, ενώ ο συνεντευξιαζόμενος Γ, επικεντρώνεται και αυτός στην

επικοινωνία, δίνοντας έμφαση στο επαγγελματικό επίπεδο. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το κάθε μέλος βάσει δικών του κριτηρίων ερμηνεύει διαφορετικά το λόγο και την αφετηρία της σύγκρουσης. Συνεπώς δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τελικά αν η αφετηρία είναι το επαγγελματικό ή το προσωπικό επίπεδο ή και τα δύο.

### **Ερώτηση 3. Πως βιώσατε τη σύγκρουση (Πως νοιώσατε);**

Η συνεντευξιαζόμενη Α βίωσε τη σύγκρουση ως ενδιάμεσος. Η επαγγελματική της εμπειρία με παρόμοια συστήματα βοήθησε την ίδια να βιώσει τη σύγκρουση ως μέρος της επίλυσης και της εξομάλυνσης.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει πως υπήρξε μία ανοχή από τη δική του την πλευρά. Υπήρχε μία ένταση στην ομάδα κάτι που δεν του άρεσε. Μέχρι να βρουν σαν ομάδα πως θα το λειτουργήσουν, υπήρχε ανησυχία, αγανάκτηση, κούραση, προβληματισμός.

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ έβλεπε τη σύγκρουση με «μία αποστασιοποίηση και μία κριτική ματιά». Αντιλαμβανόταν το λόγο για τον οποίο η εταιρεία επέλεξε να γίνει η αλλαγή. Ένιωσε πως το προσωπικό με αφορμή τη σύγκρουση άρχισε να κρίνει παλαιότερες αποφάσεις της διοίκησης. Μέσα από τη σύγκρουση ανέκυψαν θέματα στην ομάδα που δεν είχαν επιλυθεί σε παλαιότερες περιόδους σε σχέση με χειρισμούς της διοίκησης.

Και οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι βίωσαν με διαφορετικό τρόπο τη σύγκρουση. Ο πρώτος ως μέρος της επίλυσης, ο δεύτερος με ανοχή και ο τρίτος με αποστασιοποίηση. Θα πρέπει να σημειωθεί πως και οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι έχουν διαφορετική εργασιακή εμπειρία. Αυτό συντέλεσε στο να βιώσουν διαφορετικά τη σύγκρουση στη δουλειά. Ειδικά ο συνεντευξιαζόμενος Β, ο οποίος έδειξε ανοχή σε αυτό το στάδιο και δεν μετείχε στη σύγκρουση είχε μόλις ξεκινήσει στο συγκεκριμένο τμήμα. Η συνεντευξιαζόμενη είχε εργαστεί και σε ανταγωνιστικές εταιρείες οπότε η προσαρμογή στο σύστημα ήταν ομαλή, ενώ ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος είχε εμπειρία στις πωλήσεις καταλάβαινε για πιο λόγο γίνονταν η αλλαγή, οπότε είχε μία πιο κριτική ματιά. Θα πρέπει να σημειωθεί πως στη σύγκρουση ανέκυψαν ζητήματα εξαιτίας παλαιότερων περιόδων αναφορικά με τους χειρισμούς της διοίκησης.

Η εμπειρία της συνεντευξιαζόμενης Α και η κατανόηση σχετικά με το πως πρέπει να λειτουργεί μία ομάδα σε μία πολυεθνική εταιρεία, συντέλεσε στη μη εμπλοκή της και περισσότερο στην επίλυσή της.

Το ότι ο συνεντευξιαζόμενος Β είχε πρωτοξεκινήσει ως μέλος της ομάδας, συντέλεσε στη μη εμπλοκή στη σύγκρουση και σε ένα συνεργατικό στιλ αναφορικά με την επίλυση.

Η κατανόηση της λειτουργίας της ομάδας σε μία πολυεθνική, και του λόγου για τον οποίο γίνεται η κάθε αλλαγή, συντέλεσε στη μη εμπλοκή του συνεντευξιαζόμενου Γ στη σύγκρουση.

Τα μέλη που συμμετείχαν ενεργά στη σύγκρουση, ήταν αυτά που ανέσυραν θέματα και αμφισβήτησαν παλαιότερες αποφάσεις τις διοίκησης.

**Ερώτηση 4. Ο τρόπος με τον οποίο επιλύθηκε η σύγκρουση έφερε μετατόπιση του θέματος από προσωπικό σε επαγγελματικό ή από επαγγελματικό σε προσωπικό επίπεδο, και γιατί;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α θεωρεί πως έγινε μετατόπιση από το επαγγελματικό στο προσωπικό γιατί δεν υπήρξε προσπάθεια από κάποια μέλη να αλλάξουν τον τρόπο που δούλευαν, παρότι υπήρξαν ενέργειες από τη διοίκηση ώστε να εξηγήσει γιατί συμβαίνει αυτή η αλλαγή και στο να καταλάβουν το ρόλο τους ως μέλη ενός ευρύτερου οργανισμού.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β θεωρεί πως υπήρξε μετατόπιση του θέματος από το επαγγελματικό στο προσωπικό κάποιες φορές, εξαιτίας του επαναλαμβανόμενου λάθος χειρισμού από κάποια μέλη. Επειδή όμως η πρόθεση ήταν να μείνουν στο επαγγελματικό επίπεδο οι συζητήσεις, δεν άφηναν τη σύγκρουση να μετατοπιστεί τελείως σε προσωπικό επίπεδο ώστε να πάρει η σύγκρουση μεγάλες διαστάσεις.

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ από τη προηγούμενη απάντηση ανέφερε πως υπήρξε μετατόπιση του θέματος από το επαγγελματικό στο προσωπικό διότι τα μέλη τα οποία συμμετείχαν ενεργά στη σύγκρουση άρχισαν να κρίνουν παλαιότερες αποφάσεις της διοίκησης κάτι που οδήγησε τη σύγκρουση και σε προσωπικό επίπεδο. Επιπλέον θεωρεί πως τα άτομα αυτά ξέχασαν πως βρίσκονται σε ένα μεγαλύτερο οργανισμό ο οποίος πρέπει να τους ελέγξει ώστε να επιτύχει μεγαλύτερα αποτελέσματα. Συνεπώς, τα άτομα αντιλήφθηκαν την αλλαγή ως προσωπική επίθεση στην οποία μετατοπίστηκε το θέμα από το επαγγελματικό στο προσωπικό.

Συνολικά, η έλλειψη επαγγελματισμού και κατανόησης του ρόλου του κάθε μέλους ως μέλος όχι μόνο της ομάδας αλλά και του ευρύτερου οργανισμού για τον οποίο δουλεύουν οδήγησε σε μετατόπιση του θέματος από το επαγγελματικό στο προσωπικό. Μέσα από τη σύγκρουση αμφισβητήθηκε η διοίκηση. Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει πως επειδή η ομάδα στήθηκε έτσι ώστε τα μέλη να ταιριάζουν μεταξύ τους, στο τέλος κατάφεραν να εστιάσουν στο επαγγελματικό επίπεδο.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε πως το δέσιμο της ομάδας οδήγησε σε διάχυση της έντασης και άρα μετατόπιση του θέματος από το επαγγελματικό στο προσωπικό.

**Ερώτηση 5. Πως αντιληφθήκατε τον τρόπο με τον οποίο βίωσαν τη σύγκρουση τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α αντιλήφθηκε τον τρόπο που βίωσαν τη σύγκρουση από τα μέλη που ήταν περισσότερο κοντά της και τις συζητήσεις που έκανε με αυτά. Συγκεκριμένα τόνισε πως δεν ήταν μεγάλη η σύγκρουση που ήρθε αλλά σίγουρα ήταν πολύ μεγάλη η αλλαγή. Υπήρχαν τριβές με μέλη τις ομάδας, με διαδικασίες, με το σύστημα και τον υπεύθυνο.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β θεωρεί πως τα μέλη ένιωσαν αδικημένα επειδή πίστευαν πως το σύστημα έχει λάθη και δεν αξιολογεί σωστά το σκορ από το οποίο κρίνονται. Επίσης σημειώνει ότι πολλά μέλη δεν επένδυσαν τόσο χρόνο ώστε να μάθουν πως δουλεύει το σύστημα και άρα να αξιολογηθούν σωστά.

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ αντιλήφθηκε πως τα περισσότερα μέλη επηρεάστηκαν από τα λίγα. Αναφέρθηκε ότι η εταιρεία έβαλε τα μέλη «σε διαδικασία παρακολούθησης και τελικά επικράτησε η καχυποψία απέναντι στην εταιρεία».

Ο τρόπος που βίωσε και κατανόησε τη σύγκρουση η συνεντευξιαζόμενη Α επηρεάστηκε από τα μέλη που ήταν κοντά της. Επιπλέον, η σύγκρουση φάνηκε πως είναι δυσλειτουργική καθώς επικράτησε η καχυποψία, υπήρξαν τριβές με τον υπεύθυνο, τις διαδικασίες και το σύστημα. Τα μέλη ένιωσαν ότι δεν αξιολογούνται σωστά και ότι παρακολουθούνται από την εταιρεία και δεν επένδυσαν χρόνο ώστε να μάθουν το σύστημα.

**Ερώτηση 6. Πως διαχειριστήκατε τη σύγκρουση ως τμήμα (processes που σχετίζονται με διαφορετικά στιλ επίλυσης συγκρούσεων);**

Η συνεντευξιαζόμενη Α πιστεύει ότι σαν τμήμα επικράτησε το συνεργατικό στιλ. Γιατί καταφέρανε να βρουν όλοι μαζί ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας, αφήνοντας τα θέματά τους στην άκρη.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β πιστεύει ότι σαν τμήμα επικράτησε το συνεργατικό στιλ. Αναφέρει πως σαν ομάδα είδαν που δημιουργείται το πρόβλημα, μοίρασαν την ευθύνη και μέσα από την επανάληψη και την επεξήγηση ο συνεντευξιαζόμενος Β προσωπικά έφτασε σε ένα καλλίτερο σημείο από αυτό που ήδη βρισκόταν.

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ πιστεύει πως η διοίκηση υιοθέτησε το ανταγωνιστικό στιλ. Δηλαδή ότι πρέπει να γίνει ούτως ή άλλως. Σαν τμήμα όμως υπήρξε μεγάλη καχυποψία και οι προσπάθειες της διοίκησης δεν βοηθούσαν να ξεπεραστεί η κρίση. Συνεπώς, έπρεπε το τμήμα να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της διοίκησης. Για να το κάνει αυτό, σαν τμήμα υιοθετήθηκε το συνεργατικό στιλ.

Και οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι αναφέρουν πως στο τμήμα επικράτησε το συνεργατικό στιλ. Έγινε προσπάθεια να βρεθεί κοινός κώδικας επικοινωνίας, μοίρασαν ευθύνες, είδαν που δημιουργείται το πρόβλημα. Μάλιστα ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει πως εξαιτίας αυτού του στιλ που υιοθετήθηκε σαν ομάδα, αυτό τον βοήθησε να γίνει καλύτερος στη δουλειά του. Παρόλα αυτά, αν και υιοθετήθηκε το συνεργατικό στιλ στην ομάδα, ο συνεντευξιαζόμενος Γ ανέφερε καχυποψία στην ομάδα απέναντι στην εταιρεία.

**Ερώτηση 7. Πως η συμπεριφορά των συναδέλφων σας επηρέασε τον τρόπο που διαχειριστήκατε τη σύγκρουση;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α διαχώρισε τα μέλη σε αυτά που δεν προσπαθούσαν στην αρχή και σε αυτά που προσπαθούσαν. Επειδή σαν ομάδα υιοθετήθηκε το συνεργατικό στιλ, ακόμα και τα μέλη που δεν ήταν συνεργάσιμα στην αρχή συνεργάστηκαν για να ξεπεραστεί η κρίση. Άρα η συνεντευξιαζόμενη Α θεωρεί ότι επηρεάστηκε θετικά από την εφαρμογή του συνεργατικού στιλ της ομάδας.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει πως «η κατανόηση (των μελών) με βοήθησε να έχω μεγαλύτερη κατανόηση ως προς τους υπόλοιπους. Από τη στιγμή που αυτό δέχτηκα, αυτό έδωσα και στην πορεία.»

Ο συνεντευξιζόμενος Γ αναφέρει πως ήταν πιο αποστασιοποιημένος και πως επειδή σκέφτονταν το ίδιο με τη συνεντευξιζόμενη Α και συζητούσαν το τι συνέβαινε ήταν ένας τρόπος να εκτονωθεί. Όμως δεν συμμετείχε δημιουργικά ώστε να επηρεάσει.

Δύο στους τρεις συνεντευξιζόμενους ανέφεραν ότι το συνεργατικό στίλ που υιοθετήθηκε από την ομάδα τους βοήθησε να ξεπεραστεί η σύγκρουση. Ο τρίτος συνεντευξιζόμενος δεν μετείχε ενεργά στο δημιουργικό κομμάτι. Επιπλέον επικεντρώθηκε στους στόχους του και στην αλλαγή, και άρα δεν επηρεάστηκε από το συνεργατικό στίλ που υιοθετήθηκε. Η επαφή του με την συνεντευξιζόμενη Α τον βοήθησε να εκτονωθεί. Άρα η ύπαρξη μελών τα οποία τον καταλάβαιναν συντέλεσε στο να επικεντρωθεί στους στόχους.

### **Ερώτηση 8. Ποιος ο ρόλος της επικοινωνίας στη δημιουργία και τη επίλυση της σύγκρουσης (ένταση και αμεσότητα της επικοινωνίας, μέσα/τρόποι και συχνότητα επικοινωνίας);**

**Συνεντευξιζόμενη Α:** «Πολλές φορές σε μία ομάδα πολλών ατόμων, εσύ μπορείς να πεις κάτι όπως το σκέφτεσαι, αλλά οι τρεις να το καταλάβουν έτσι, και οι υπόλοιποι πέντε να το καταλάβουν διαφορετικά.»

- Ένταση: «Στην αρχή μπορεί να σου ερχόταν μία πληροφορία, με κανονική ένταση, και στη συνέχεια αυτή η επικοινωνία να αλλάζε, και από τη μία μέρα που ήξερες ότι από εκεί που έπρεπε να κάνεις κάποια πράγματα έτσι, την επόμενη μέρα πρέπει να τα κάνεις αλλιώς». Στην επίλυση της σύγκρουσης, «Όποια ένταση υπήρχε ή οποιαδήποτε διπλωματία κλπ. Εξομαλύνθηκε. Φτάσαμε σε ένα σημείο που δεν υπήρχε ούτε ένταση στην επικοινωνία ή αν υπήρχε, ήταν για συγκεκριμένα θέματα που χρειαζότανε, και τα μηνύματα ήταν πολύ πιο απλά, πιο άμεσα, πιο ξεκάθαρα, ώστε να κάνουμε τη δουλειά»
- Αμεσότητα: «Υπήρχαν κάποια μηνύματα και πράγματα, τα οποία ήταν και λίγο καλυμμένα, και λίγο διπλωματικά, αυτά συνέχεια γίνανε πιο άμεσα και κοφτά, πιο αυστηρά». Στην επίλυση της σύγκρουσης τα μηνύματα ήταν πιο άμεσα πιο ξεκάθαρα ώστε να γίνει η δουλειά.
- Τρόποι: meetings στην ίδια ομάδα, meetings με υπόλοιπες ομάδες, με ίδια τμήματα άλλων γραφείων, εκπαιδεύσεις, email, τηλέφωνα, report.
- Συχνότητα: Συνέχεια για ένα μήνα.

### **Συνεντευξιζόμενος Β**

- Ένταση: «Η ένταση της επικοινωνίας ήταν καλή διότι υπήρχαν πολλά επικοινωνιακά άτομα στην ομάδα, που όπως είπαμε η φιλική προσέγγιση μετά από όλα αυτά τα χρόνια βοήθησε».
- Αμεσότητα: «Η επικοινωνία ήταν ευθεία, δηλαδή δεν υπήρχαν email, ενίοτε υπήρχαν αλλά ήταν κυρίως ευθύς, πρέπει δηλαδή να κάνεις αυτό, αυτό και αυτό». Direct από την αρχή ως το τέλος.». Θα χαρακτήριζε την ένταση ως «Το έχουμε πει πάρα πολλές φορές αυτό το πράγμα».

- Τρόποι: «Email και training. Καθίσαμε στον ίδιο υπολογιστή και πηγαίναμε κομμάτι κομμάτι την όλη επεξήγηση του συστήματος και το training. Δύο άτομα μαζί σε ένα είδος meeting. Δύο meeting, ενίοτε τρία, αλλά τις περισσότερες φορές δύο.»

Συχνότητα: «Η συχνότητα επικοινωνίας, ήταν την πρώτη εβδομάδα συνεχόμενη, σε καθημερινή βάση, για να τεθούν οι βάσεις, και μετά από εκεί και πέρα, δεν υπήρξε η μορφή meeting πλέον, αλλά υπήρξε μορφή direct feedback». Αφού έγινε κατανοητό το πως δουλεύει το σύστημα, «σταμάτησε η συχνότητα, αλλά δεν σταμάτησε τελείως γιατί πάλι δημιουργούνταν απορίες καμιά φορά και αυτό συνεχίζει μέχρι και τώρα, αλλά αυτό συνεχίζεται σε πολύ μικρότερο βαθμό».

### Συνεντευξιαζόμενος Γ

«Πρακτικά, ο αριθμός και η συχνότητα ήταν οκ, αν το καλοσκεφτώ, αλλά έπασχε στο κομμάτι να πείσεις τον άλλο γιατί και πως. Για να μην αλλάξει τελικά η αντίθεση αυτή, από τους περισσότερους, πάει να πει ότι δεν πείστηκαν ή και οι ίδιοι δεν είχαν την επαγγελματική κουλτούρα και ωριμότητα. Και η πραγματικότητα δηλαδή, ήταν κάπου στη μέση. Ναι μεν ο μάνατζερ δεν καταφέρνει να πείσει τον από κάτω, αλλά και ο από κάτω είναι και αυτός που αντιλαμβάνεται γιατί γίνονται οι αλλαγές. Είναι αυτό που λέμε στο μάνατζμεντ αντίσταση στην αλλαγή».

- Ένταση: «Ομαδικά γίναν διάφορες προσπάθειες, με μία χαλαρή ένταση, καμιά φορά ανέβαινε και λίγο στο να μειωθούν οι αντιθέσεις, κυρίως από την director όπως σου είπα, ήταν η πιο τίμια προσπάθεια που έκανε αυτή για να μειώσει και να μαζέψει την τοξικότητα που είχε δημιουργηθεί στο γραφείο και να τους μεταπείσει.
- Αμεσότητα: Σχετικά άμεση
- Τρόποι: Face to face συναντήσεις των μελών. Έγιναν συζητήσεις αλλά τα αποτελέσματα δεν φάνηκαν ιδιαίτερα. «Δεν άλλαξε η κουλτούρα της αντίστασης»
- Συχνότητα: Μέτρια

Συμπερασματικά, η ένταση της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται κατά μέσο όρο μέτρια προς μεγάλη. Στην αρχή της σύγκρουσης υπήρξε ένταση η οποία εξομαλύνθηκε κατά την επίλυση της σύγκρουσης. Οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρουν πως η επικοινωνία δεν χαρακτηρίστηκε από αμεσότητα. Αντίθετα, υπήρξαν καλυμμένα και διπλωματικά μηνύματα, τα οποία όσο εξελισσόταν η σύγκρουση γινόντουσαν πιο κοφτά και γρήγορα. Η συχνότητα της επικοινωνίας ήταν συνεχόμενη τουλάχιστον τις πρώτες δύο εβδομάδες με τη μορφή meeting, και μετά πήρε την μορφή ανάδρασης (feedback) για τουλάχιστον ένα μήνα. Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκαν ήταν meetings στην ίδια ομάδα, meetings με υπόλοιπες ομάδες, με ίδια τμήματα άλλων γραφείων, εκπαιδεύσεις, email, τηλέφωνα, report, trainings, face to face συναντήσεις.

Η αλλαγή του συστήματος δεν έγινε μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα συμβολαίων. Έγινε σε όλα τα τμήματα συμβολαίων και σε όλες τις χώρες. Περισσότερη έμφαση δόθηκε στην επεξήγηση του συστήματος που ήταν και το πρωτεύον ζήτημα για την εταιρεία,

αλλά δεν έγινε από τη διοίκηση η απαιτούμενη προσπάθεια ώστε να αλλάξει το κλίμα στην ομάδα.

**Ερώτηση 9. Πως η σύγκρουση επηρέασε τους οργανωσιακούς στόχους της εταιρείας/τμήματος; (συμπεριφορικά και οργανωσιακά αποτελέσματα);**

Η συνεντευξιαζόμενη Α ανέφερε ότι τα οργανωσιακά αποτελέσματα στο τέλος της ημέρας ήταν θετικά. Οι στόχοι που ζητήθηκαν βοήθησαν στο να υπάρξει μία ώθηση. Οι συμπεριφορικοί στόχοι στην αρχή επηρεάστηκαν αλλά μετά βελτιώθηκαν.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει ότι ο στόχος ήταν να βοηθήσει το ποιοτικό κομμάτι ενώ ο γενικός στόχος ήταν να αυξηθεί το ποσοτικό. Χάθηκε χρόνος που θα μπορούσε η ομάδα να επενδύσει στους οργανωσιακούς στόχους, για να βελτιώσει τα συμπεριφορικά αποτελέσματα. Στο τέλος όμως βελτιώθηκαν και τα δύο.

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ ανέφερε ότι αν και υπήρξε αυτή η αντίσταση στην αλλαγή τα αποτελέσματα τελικώς ήταν καλά, και τα οργανωσιακά και τα συμπεριφορικά. Αποδίδει όμως το αποτέλεσμα στην μισθολογική ιδιαιτερότητα της εταιρείας έναντι άλλων εταιριών. Επιπλέον αναφέρει ότι «επειδή η εταιρεία σε ανάγκαζε να κάνεις περισσότερα τηλέφωνα, και αποδείχτηκε, έκανες και περισσότερη δουλειά».

Άρα τα αποτελέσματα μέσα από τη σύγκρουση μειώθηκαν σε πρώτο στάδιο αλλά μέσα από τη συνεργασία των μελών φάνηκε πως βελτιώθηκαν. Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει πως επενδύθηκε χρόνος για να βελτιώσουν τα συμπεριφορικά αποτελέσματα τα οποία είχαν πτώση, αντί να επενδύσουν στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ωστόσο, η προσαρμογή της ομάδας στους νέους στόχους της εταιρείας σύμφωνα με τον συνεντευξιαζόμενο Γ οφείλεται στην μισθολογική ιδιαιτερότητα της εταιρείας έναντι άλλο εταιριών του κλάδου. Συνεπώς αν και η σύγκρουση επηρέασε κατά γενική ομολογία τους οργανωσιακούς στόχους της εταιρείας, δεν μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι οι στόχοι επηρεάστηκαν περισσότερο από την ίδια την αλλαγή ή από τη σύγκρουση. Σίγουρα όμως, η σύγκρουση επηρέασε τους οργανωσιακούς στόχους του τμήματος.

**Ερώτηση 10. Ποια προβλήματα επιλύθηκαν και ποια όχι μετά τη σύγκρουση;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α θεωρεί πως επιλύθηκαν θέματα οργάνωσης και αποδοτικότητας που ήταν και ο βασικός στόχος της εταιρείας. Όμως μέσα από αυτή την σύγκρουση αναδύθηκαν θέματα αβεβαιότητας ως προς τις διαδικασίες και τον τρόπο που γίνεται η δουλειά κάτι που είναι σύμφυτη με τα μοντέλα πολυεθνικής εταιρείας. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά «κάποια θέματα τα οποία ανακυκλώνονται, δεν είναι προς επίλυση αλλά, κάποια πράγματα είναι προς διαχείριση».

Ο συνεντευξιαζόμενος Β θεωρεί πως αυτά που επιλύθηκαν ήταν ουσιαστικά οι απορίες πάνω στο σύστημα, πως δηλαδή να το λειτουργήσουν ατομικά και ως ομάδα. Αυτό που δεν επιλύθηκε συμπίπτει με αυτό που ανέφερε η συνεντευξιαζόμενη Α, δηλαδή δεν μάθανε από την αλλαγή ώστε την επόμενη αλλαγή να τη διαχειριστούν με διαφορετικό τρόπο. Αυτό που έλειπε δηλαδή ήταν η αυτοκριτική, ένα feedback. Ανέφερε χαρακτηριστικά «Δεν εμβαθύνσαμε, αλλά λειτουργήσαμε πιο αντιδραστικά στην υποχρέωσή μας να μάθουμε το σύστημα».

Ο συνεντευξιζόμενος Γ θεωρεί πως τα προβλήματα που επιλύθηκαν είχαν να κάνουν περισσότερο με μία πιο αξιοκρατική αξιολόγηση. Βελτιώθηκε οργανωσιακά η αξιολόγηση και το ποιος αξίζει περισσότερο, κάτι που το παλαιότερο σύστημα με την μορφή που είχε δεν το επέτρεπε. Συμπεριφορικά ανέφερε «κάποιοι νιώσανε καλύτερα με αυτό γιατί νιώθουν πιο δίκαιο το περιβάλλον της αξιολόγησης, ενώ κάποιοι εξακολουθούν να βλέπουν με καχυποψία και αρνητισμό την όλη κατάσταση».

Άρα συνολικά επιλύθηκαν θέματα οργάνωσης και αποδοτικότητας, όπως απορίες πάνω στο σύστημα, ο τρόπος αξιολόγησης έγινε αξιοκρατικότερος, αλλά συνέχισε να υπάρχει καχυποψία και δεν ξεπεράστηκε η νοοτροπία αντίστασης στην αλλαγή.

### **Ερώτηση 11. Ποιος ήταν ο ρόλος του διευθυντή τμήματος στη σύγκρουση;**

Η συνεντευξιζόμενη Α θεωρεί πως ο υπεύθυνος τμήματος δεν ανταποκρίνεται μόνο σε ένα στίλ επίλυσης. Το στίλ επίλυσης της σύγκρουσης ήταν «ένα 70% συνεργατικό, 20% στίλ αποφυγής, και 10% συμβιβαστικό». «Μέσα από αυτά τα τρία, γιατί αποκλείω το ανταγωνιστικό και της υποχώρησης, (ο διευθυντής) μπόρεσε και έδωσε μία ώθηση στην ομάδα, γιατί τους έκανε όλους να νιώσουν άνετα, και ίσως κάπου τους έκανε να εκνευριστούν αλλά στο τέλος της ημέρας έδειχνε τις επιλογές, και έδειχνε και στον κόσμο ότι δεν πρέπει για όλα να συγκρούεσαι ή δεν πρέπει για όλα τα ζητήματα να έχεις τριβή. Σου έδινε μία σφαιρική εικόνα.»

Ο συνεντευξιζόμενος Β ανέφερε ότι το μάνατζμεντ του υπεύθυνου τμήματος ήταν το στίλ αποφυγής. «Αντιλήφθηκε την κατάσταση, δεν έδωσε κάποιες επεξηγήσεις που έλυναν ουσιαστικά το πρόβλημα, όπως το πως λειτουργεί το σύστημα γιατί με βάση το διευθυντή δεν είχε τις απαντήσεις. Οπότε είναι καθαρά η διαχείριση συναισθημάτων, μεταξύ μας, που πιστεύουμε ότι ούτως ή άλλως μεταξύ μας μπορούμε να το ελέγξουμε και εν τέλει το ελέγξαμε γιατί είμασταν καλή ομάδα, συνεργαζόμαστε χρόνια, και η επιλογή των ατόμων σε αυτή την ομάδα θεωρώ πως έχει γίνει με το να μπορούν να τα βρίσκουν μεταξύ τους».

Ο συνεντευξιζόμενος Γ ανέφερε πως το στίλ της υπεύθυνης τμήματος ήταν συνεργατικό. Η πρόθεση ήταν να βρουν μία λύση. «Και εξήγησε γιατί γίνεται η αλλαγή αυτή, και ενθάρρυνε τα μέλη της ομάδας να πούνε τις αντίθετες απόψεις και τους προβληματισμούς. Επομένως ήταν ένα συνεργατικό στίλ που ίσως στην πράξη υπήρχαν μερικά κενά. Η πρόθεσή της ήταν αυτή αλλά στην πράξη θα μπορούσε να το επικοινωνήσει λίγο καλύτερα».

«Ξέρεις εγώ προσπαθώ να καταλάβω και το γιατί, αφού ήταν τόσο πλήρης (η πρόθεσή της διοίκησης) γιατί τελικά πολλοί έμειναν στον αρνητισμό».

Οι συνεντευξιζόμενοι αντιλήφθηκαν με διαφορετικό τρόπο το στίλ που επέλεξε τελικά ο υπεύθυνος του τμήματος. Δεν τείνουν στο επιθετικό στίλ αλλά στο συνεργατικό και το στίλ αποφυγής. Ο υπεύθυνος τμήματος άφησε τα μέλη της ομάδας να λύσουν την ένταση μόνο τους και έδωσε μία κατεύθυνση σε αυτά, ότι δεν πρέπει για όλα τα ζητήματα να έχουν τριβές. Ωστόσο η διοίκηση αδυνατούσε να δώσει απαντήσεις σε θέματα που έχουν να κάνουν με το σύστημα και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας κάτι που δημιούργησε ένταση στην ομάδα. Επιπλέον αν και η πρόθεση του υπεύθυνου τμήματος ήταν να επιλυθεί η σύγκρουση και να λειτουργήσει η ομάδα

σύμφωνα με τους νέους κανόνες, ο συνεντευξιαζόμενος Γ θεωρεί πως στο επικοινωνιακό κομμάτι υπήρξε πρόβλημα.

### **Ερώτηση 12. Πως κρίνετε τη διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή σας;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α θεωρεί πως η διαχείριση της σύγκρουσης από τον διευθυντή ήταν καλή.

«Ευρύτερα όμως θεωρώ πως στη διαχείριση, δημιούργησε εμπιστοσύνη, κατάφερε να διαχειριστεί τον κόσμο, και τα συναισθήματα, γίνανε και λάθη προφανώς που πάντα θα υπάρχουν, αλλά κρίνω πως στο μεγαλύτερο κομμάτι, το διαχειρίστηκε θετικά».

Επιπλέον ανέφερε ότι «Η διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή ήταν καλή γιατί είχε την εμπειρία με τους ανθρώπους, γιατί και αυτός ήταν ο ρόλος του, αλλά στο πρακτικό κομμάτι χρειαζόταν βοήθεια γιατί είχε ένα στιλ αποφυγής».

Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε πως «η διαχείριση κρίνεται εκ του αποτελέσματος. Διότι η αλήθεια είναι ότι ρόλαρε όλο αυτό, δεν νομίζω ότι θα ήταν διαφορετικό αποτέλεσμα αν απλά ήταν και δίπλα μας σε όλη αυτή τη διαδικασία, ο μάναντζερ θα το έκανε σίγουρα πιο ευχάριστο. Αν ο διευθυντής ήταν πάλι δίπλα μας θα βρίσκαμε πάλι τη λύση, αλλά θα είχαμε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ότι θα το είχε κάνει πιο ευχάριστο. Αλλά το αποτέλεσμα δείχνει ότι και αυτός ο τρόπος λειτούργησε, ίσως συναισθηματικά ήταν πιο καταπονητικός».

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ θεωρεί πως δεν ήταν ευχαριστημένος. «Η πρόθεση ήταν θετική, αλλά στην πράξη επειδή στήριζε επικεφαλής ομάδων που ήταν από κάτω της, με τον τρόπο της, δημιουργούσε μία αντίφαση όλο αυτό στην ομάδα». «Δεν επέτρεπε αυτό σε κάποιους να δουν την ειλικρινή πρόθεση, του director, του πως πάει να διαχειριστεί και να επικοινωνήσει την κατάσταση».

Η συνεντευξιαζόμενη Α κρίνει θετικά τη διαχείριση του προβλήματος από τον υπεύθυνο του τμήματος, ωστόσο θεωρεί πως χρειαζόταν βοήθεια στο επικοινωνιακό κομμάτι. Ο συνεντευξιαζόμενος Β κρίνει θετικά τη διαχείριση από τον υπεύθυνο τμήματος ωστόσο, το στιλ αποφυγής ήταν συναισθηματικά καταπονητικό. Ο συνεντευξιαζόμενος Γ αναφέρθηκε στον διευθυντή της εταιρείας όπου και αυτός συμμετείχε στην σύγκρουση. Κρίνει πως η πρόθεση ήταν θετική, ωστόσο δεν είναι ευχαριστημένος από τον τρόπο διαχείρισης, διότι δεν κατάφερε να πείσει με τον τρόπο της τα μέλη της ομάδας, ούτε και οι υπεύθυνοι των ομάδων.

### **Ερώτηση 13. Πως επηρέασε την απόδοσή σας η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α θεωρεί πως είχε θετικά αποτελέσματα. «Με έκανε να νιώσω εμπιστοσύνη όχι μόνο προς την ίδια τη σύγκρουση αλλά ως προς τη δουλειά».

Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει πως σαν ομάδα ψάχνανε απαντήσεις σε ζητήματα που ο μάναντζερ δεν μπορούσε να βοηθήσει. Αναφέρει μάλιστα πως «Οπότε υπήρξε μία σύγχυση η οποία κατευνάστηκε από μόνη της και για αυτό απέφυγε και την ανάμειξη ο μάναντζερ γιατί ήξερε στο τέλος ότι θα τη βγάζαμε την άκρη. Όπως έχουμε κάνει και σε άλλες καταστάσεις στο παρελθόν».

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ αναφέρει πως δεν τον επηρέασε επειδή ήταν πιο αποστασιοποιημένος. Προσαρμόστηκε στην αλλαγή, επικεντρώθηκε στους στόχους και η αλλαγή αυτή τον βοήθησε θετικά.

Η διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή επηρέασε θετικά την συνεντευξιαζόμενη Α γιατί την έκανε να νιώσει εμπιστοσύνη. Ο συνεντευξιαζόμενος Β θεωρεί ότι η διαδικασία ήταν καταπονητική αλλά τελικά τον ωφέλησε ως προς την απόδοση και ο συνεντευξιαζόμενος Γ αναφέρει πως δεν επηρεάστηκε καθόλου, διότι προσηλώθηκε στους στόχους.

#### **Ερώτηση 14. Πως πιστεύετε ότι επηρέασε την απόδοση των υπόλοιπων μελών της ομάδας/τμήματος η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α ανέφερε ότι υπήρχε αντίσταση στην αλλαγή ειδικά από άτομα που ήταν για πολλά χρόνια σε συγκεκριμένους ρόλους. Παρόλα αυτά «Φτάσαμε από εκεί που θεωρούσαμε ότι δεν ξέρουμε τι να κάνουμε και πελαγώναμε και λέγαμε ότι είναι δύσκολα καταφέραμε να είμαστε μία από τις πιο αποδοτικές ομάδες στην εταιρεία και να είμαστε και χαρούμενοι για αυτό σαν ομάδα».

Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε ότι «Μέσα από αυτή την πίεση αντιληφθήκαμε πως είμαστε μόνοι μας, μας έκανε να αντλήσουμε μία μεγάλη δύναμη για να το ψάξουμε περισσότερο. Να βρούμε τις λύσεις μας και να τις μοιραστούμε κιόλας με το διευθυντή μας για να γνωρίζει δηλαδή και ο ίδιος».

Ο συνεντευξιαζόμενος Γ ανέφερε ότι η κατάσταση ήταν μέτρια. Σε γενικές γραμμές δεν κατάφερε σε βάθος χρόνου να δούνε με θετική ματιά αυτή την αλλαγή. Συνολικά, υπήρξε αντίσταση στην αλλαγή αλλά επειδή επιλέχτηκε το στιλ αποφυγής και συνεργασίας η ομάδα συνεργάστηκε και προσαρμόστηκε στους οργανωσιακούς στόχους της εταιρείας. Ωστόσο ο τρόπος επικοινωνίας του υπεύθυνου τμήματος οδήγησε τα μέλη της ομάδας σε σύγκρουση η οποία διαχύθηκε κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης.

#### **4.1.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης αναλύσαμε την σύγκρουση στο τμήμα συμβολαίων πολυεθνικής εταιρείας που ανήκει στον τουριστικό κλάδο. Η ομάδα βίωσε μία μεγάλη αλλαγή ως προς τον τρόπο αξιολόγησης των μελών, τον καθορισμό νέων στόχων και διαδικασιών. Η αλλαγή αυτή οδήγησε τα μέλη της ομάδας σε σύγκρουση με επίκεντρο τους στόχους και τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν για να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους. Τα μέλη της ομάδας δεν μπόρεσαν να συμφωνήσουν αν η αφετηρία ήταν το προσωπικό ή το επαγγελματικό επίπεδο. Στη σύγκρουση αυτή είδαμε να υπάρχει μετατόπιση του θέματος από το επαγγελματικό στο προσωπικό επίπεδο. Τα συνεντευξιαζόμενα μέλη βίωσαν με διαφορετικό τρόπο τη σύγκρουση. Υπήρξαν μέλη τα οποία ενεπλάκησαν ενεργά στη σύγκρουση, άλλα αποστασιοποιήθηκαν και άλλα συμμετείχαν περισσότερο στην επίλυσή της. Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης υπήρχε έντονη καχυποψία από τα μέλη, υπήρχαν τριβές με τις διαδικασίες, με το σύστημα, μεταξύ των ίδιων των μελών και με τον υπεύθυνο του τμήματος. Επίσης, κατά την διάρκεια της σύγκρουσης παρατηρήθηκε αντίσταση στην αλλαγή, συνεπώς τα μέλη δεν προσαρμόστηκαν πολύ άμεσα.

Έχοντας περιγράψει τη σύγκρουση και το πώς βιώθηκε από κάθε συνεντευξιαζόμενο, προκύπτουν κάποια ζητήματα τα οποία θα θέλαμε να σχολιάσουμε. Βάσει θεωρίας, θα περιμέναμε η σύγκρουση να έχει αφετηρία είτε το προσωπικό είτε το επαγγελματικό επίπεδο. Παρόλα αυτά, βάση των απαντήσεων δεν καταφέραμε να δούμε πιο ήταν το σημείο εκκίνησης. Ανάλογα με το σημείο το οποίο εστίασαν οι συνεντευξιαζόμενοι προέκυπτε κάθε φορά διαφορετική αφετηρία. Συνεπώς, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε πάντα πιο είναι το σημείο αφετηρίας της σύγκρουσης.

Ένα δεύτερο σημείο που θα εστιάσουμε αφορά τη συμμετοχή των συνεντευξιαζόμενων και μη στη σύγκρουση. Από τις συνεντεύξεις προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα μέλη τα οποία είχαν εμπειρία και αντιλαμβάνονταν πώς πρέπει να λειτουργούν σε έναν καθορισμένο ρόλο σε μία πολυεθνική εταιρεία, ήταν αυτά τα οποία δεν ενεπλάκησαν στη σύγκρουση σε μεγάλο βαθμό, κράτησαν μία στάση πιο επιφυλακτική ή αποτέλεσαν μέρος της επίλυσης της σύγκρουσης. Τα μέλη που ενεπλάκησαν ενεργά και συντέλεσαν στο να διαχυθεί η σύγκρουση σε όλο το τμήμα, ήταν αυτά που κατά τους συνεντευξιαζόμενους έφεραν αντίσταση στην αλλαγή και αμφισβήτησαν τη διοίκηση και τις παλαιότερες αποφάσεις της.

Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο της σύγκρουσης ήταν ότι λίγα μέλη που παρουσίαζαν αντίσταση στην αλλαγή, συντέλεσαν στη δημιουργία κακού κλίματος στην εταιρεία. Η ομάδα, όπως αναφέρουν οι συνεντευξιαζόμενοι, δημιουργήθηκε με ένα κριτήριο ομοιογένειας. Εντοπίζουμε ένα ζήτημα, κατά πόσο δηλαδή η ομοιογένεια των μελών ή αλλιώς η σύγκλιση του χαρακτήρα των μελών συντελεί στο να διαχυθεί η σύγκρουση σε όλα τα μέλη της ομάδας με τρόπο που να μην μπορεί να επιλυθεί άμεσα και να ανακύπτουν θέματα παλαιότερων περιόδων.

Αναφορικά με τη διαχείριση της σύγκρουσης ως τμήμα, τα μέλη επέλεξαν το συνεργατικό στυλ το οποίο τους βοήθησε μέσα από τη συζήτηση και τα meetings να βρουν ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας, να μοιράσουν τις ευθύνες, να δουν που δημιουργείται το πρόβλημα και να γίνουν καλύτεροι στη δουλειά τους. Η συνεργασία που υπήρξε μεταξύ των μελών, οφείλεται σε ένα βαθμό, στην αδυναμία της διοίκησης να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις σε θέματα βασικά για την επίτευξη στόχων, κάτι που δημιούργησε σύγχυση στην ομάδα. Η επίλυση των θεμάτων από την ομάδα δεν συνέβαλε στο να υπάρχει η καχυποψία στο τμήμα.

Η συμπεριφορά των συναδέλφων στην επίλυση της σύγκρουσης, επηρέασε θετικά τα μέλη, διότι υπήρξε συνεργασία. Παρόλα αυτά ένας συνεντευξιαζόμενος ανέφερε πως η συνεργασία των μελών δεν τον επηρέασε δημιουργικά. Παράλληλα, ο ίδιος συνεντευξιαζόμενος ανέφερε πως η επαφή που είχε με συγκεκριμένο μέλος της ομάδας τον βοήθησε να εκτονωθεί. Συνεπώς, η υιοθέτηση συγκεκριμένου στυλ επίλυσης σύγκρουσης από την ομάδα δεν ωφέλησε όλα τα μέλη.

Επιπλέον, από τις τρεις συνεντεύξεις, συμπεραίνουμε πως στο τμήμα δόθηκε περισσότερη έμφαση στην επεξήγηση του συστήματος, αλλά δεν δόθηκε έμφαση στο να αλλάξει το κλίμα μέσα στην ομάδα. Αυτό φάνηκε από την έντονη δυσαρέσκεια που ανέφερε κυρίως ο συνεντευξιαζόμενος Γ σε όλη τη συνέντευξη, αλλά και στο επικοινωνιακό κομμάτι το οποίο οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν συνέχεια ότι υπήρξε έλλειμμα.

Τα οργανωσιακά αποτελέσματα επηρεάστηκαν θετικά. Υπήρξε μία πτώση των αποτελεσμάτων η οποία οφειλόταν στην αλλαγή, όμως οι στόχοι μετά από λίγο καιρό έφτασαν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Βέβαια δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα, ότι οι στόχοι επηρεάστηκαν περισσότερο από την ίδια την αλλαγή ή από τη σύγκρουση που επέφερε αυτή η αλλαγή.

Τα θέματα τα οποία επιλύθηκαν μετά τη σύγκρουση και μετά την αλλαγή του συστήματος είχαν να κάνουν με την επίλυση θεμάτων οργάνωσης και αποδοτικότητας και δικαιότερης αξιολόγησης. Ωστόσο, αναδύθηκε η αβεβαιότητα ως προς τις διαδικασίες και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η δουλειά, και δεν διδάχτηκαν τα μέλη από την αλλαγή.

Η διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή δεν κρίθηκε με τον ίδιο τρόπο από τους συνεντευξιαζόμενους, ούτε αντιλήφθηκαν οι συνεντευξιαζόμενοι το ίδιο στίλ επίλυσης της σύγκρουσης. Η συνεντευξιαζόμενη Α, ανέφερε ότι ο διευθυντής χρησιμοποίησε ένα mix στίλ επίλυσης, συνεργατικό, συμβιβαστικό και υποχώρησης κάτι που την βοήθησε να αισθανθεί άνετα. Με αυτό τον τρόπο προσπάθησε να περάσει το μήνυμα ότι δεν πρέπει για όλα τα ζητήματα να υπάρχουν τριβές. Από την άλλη μεριά ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε ότι το στίλ που επέλεξε ο διευθυντής ήταν στίλ αποφυγής. Το στίλ αποφυγής τελικά ώθησε την ομάδα να επιλέξει ένα στίλ συνεργατικό για την επίλυση της σύγκρουσης. Ο συνεντευξιαζόμενος Γ ανέφερε την πρόθεση του υπεύθυνου για συνεργασία. Ο τρόπος που επικοινωνήθηκε όμως διόγκωσε το πρόβλημα.

Η απόδοση των δύο μελών επηρεάστηκε θετικά από τη διαχείριση του υπεύθυνου ομάδας, ενώ η απόδοση του τρίτου συνεντευξιαζόμενου δεν επηρεάστηκε από τη διαχείριση του υπεύθυνου της ομάδας. Τέλος, η απόδοση της διαχείρισης του προβλήματος από τον διευθυντή, δημιούργησε σύγχυση κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης αλλά επειδή επιλέχτηκε το συγκεκριμένο στίλ από τον διευθυντή, η ομάδα επηρεάστηκε με το να συνεργαστεί.

#### 4.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης αφορά σύγκρουση με θέμα τις άδειες προσωπικού εργοστασίου στον κατασκευαστικό κλάδο. Εξαιτίας του κορονοϊού, οι πωλήσεις του εργοστασίου μειώθηκαν το τελευταίο διάστημα. Η διοίκηση του εργοστασίου στην προσπάθεια της να εξυπηρετήσει τις πωλήσεις για το επόμενο διάστημα που θεώρησε πως ήταν θα είναι αυξημένες, αποφάσισε να κλείσει το εργοστάσιο μία αντί για δύο εβδομάδες το δεκαπενταύγουστο. Την απόφαση αυτή ενστερνίστηκαν όλοι οι υπάλληλοι του εργοστασίου, εκτός από έναν υπάλληλο, ο οποίος για προσωπικούς λόγους απαίτησε από τη διοίκηση της εταιρείας να πάρει περισσότερες μέρες άδειας από τις συμφωνημένες. Η στάση του υπαλλήλου έφερε σε δύσκολη θέση τους συναδέλφους του, και ο υπεύθυνος της αποθήκης ως άμεσος προϊστάμενός του, προσπάθησε να εξηγήσει τη θέση της εταιρείας στον υπάλληλο. Ο υπάλληλος αμφισβήτησε ξανά τον υπεύθυνο της αποθήκης και διεκδίκησε από τη διοίκηση επιπλέον ημέρες άδειας. Η διοίκηση υποχώρησε στα αιτήματα του υπαλλήλου, κάτι που προκάλεσε την αντίδραση του υπεύθυνου αποθήκης. Ο υπεύθυνος αποθήκης προειδοποίησε πως εάν ο υπάλληλος πάρει παραπάνω ημέρες άδειας, αυτός θα σταματήσει να εργάζεται για δύο εβδομάδες, δηλαδή μία εβδομάδα παραπάνω από αυτή που έχει συμφωνηθεί με την διοίκηση. Αν συμβεί αυτό, οι πωλήσεις και η λειτουργία του εργοστασίου θα πάνε πίσω.

Τα συνεντευξιαζόμενα μέλη είναι δύο. Η πρώτη είναι υπάλληλος από το τμήμα πωλήσεων, η οποία λειτούργησε ως διαμεσολαβητής ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση. Να σημειώσουμε πως η επιχείρηση είναι οικογενειακή και η υπάλληλος στο τμήμα πωλήσεων έχει επαφές και με το δεύτερο συνεντευξιαζόμενο και με τη διοίκηση της εταιρείας. Σημειώνεται πως το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας δεν έχει υπεύθυνο πωλήσεων. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος είναι ο υπεύθυνος αποθήκης, ο οποίος εμπλέκεται ενεργά στη σύγκρουση.

Η μελέτη περίπτωσης έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί με τον τρόπο που εξελίσσεται η σύγκρουση φαίνεται πως από μία μικρή ένταση σε ένα βασικό τμήμα της εταιρείας και από ένα λάθος χειρισμό της διοίκησης, μπορεί να απειληθεί η βιωσιμότητα του εργοστασίου. Παρακάτω ακολουθούν οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων και στη συνέχεια η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης.

**Ερώτηση 1. Περιγράψτε μου ένα περιστατικό το οποίο δημιούργησε σύγκρουση στην ομάδα (σύγκρουση αναφορικά με το έργο/εργασία, συναισθηματικές/προσωπικές διαμάχες, σύγκρουση αναφορικά με τη διαδικασία εκτέλεσης του έργου).**

Η συνεντευξιαζόμενη Α αναφέρει ότι η διοίκηση, για να εξυπηρετήσει την αυξημένη ροή παραγγελιών αποφάσισε να κλείσει το εργοστάσιο για μία εβδομάδα αντί για δύο που έκλεινε της προηγούμενες χρονιές. Όλοι οι εργαζόμενοι το δέχτηκαν εκτός από έναν οδηγό, ο οποίος παράκαμψε τον υπεύθυνο της αποθήκης που είναι ο προϊστάμενός του, ανέβηκε στη διοίκηση και διεκδίκησε περισσότερες μέρες άδειας από τις προβλεπόμενες, χωρίς να ενημερώσει τους συναδέλφους του. Αυτό προκάλεσε την έντονη αντίδραση του υπεύθυνου αποθήκης, ο οποίος ήρθε σε σύγκρουση με τον οδηγό και τη διοίκηση, λέγοντας πως αν πάρει ο οδηγός περισσότερες μέρες άδειας τότε θα πάρει δύο εβδομάδες άδεια με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί πρόβλημα στις παραγγελίες και τις πωλήσεις.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β εργάζεται ως υπεύθυνος αποθήκης. Μας αναφέρει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη σχέση του με τον οδηγό και την κρίση που ακολούθησε. Ανέφερε πως ο συγκεκριμένος οδηγός, έχει την τάση να διεκδικεί παραπάνω άδειες από τη διοίκηση καθώς και διάφορες διευκολύνσεις. Ο συνεντευξιαζόμενος Β, επειδή γνωρίζει τον οδηγό πάρα πολλά χρόνια και γνωρίζει τις αντιδράσεις του, ξεκαθάρισε στη διοίκηση πως δεν θα ανεχτεί οποιοσδήποτε εργαζόμενος να πάρει παραπάνω άδεια από τους υπόλοιπους. Ενώ η διοίκηση το δέχτηκε, μετά από πολλές συζητήσεις που ακολούθησαν και με τον υπεύθυνο αποθήκης αλλά και με τον οδηγό, αναίρεσε τελικά την υπόσχεση που είχε δώσει στον υπεύθυνο αποθήκης. Αυτό προκάλεσε την αντίδραση του συνεντευξιαζόμενου, ο οποίος δήλωσε στη διοίκηση ότι θα υπάρξουν επιπτώσεις μετά από αυτές τις ενέργειες.

Συνεπώς, η κρίση προέκυψε σε πρώτο στάδιο από την αμφισβήτηση της ιεραρχίας μέσα στην αποθήκη, όταν ο οδηγός παράκαμψε τον υπεύθυνο αποθήκης και διεκδίκησε από τη διοίκηση περισσότερες παροχές. Σε δεύτερο στάδιο, η κρίση διογκώθηκε από την αμφισβήτηση των συμφωνηθέντων μεταξύ του υπεύθυνου της αποθήκης και της διοίκησης δηλαδή από λάθος χειρισμούς της διοίκησης. Ενώ φαίνεται στην αρχή ότι η ένταση αφορά σύγκρουση ως προς το συναίσθημα, τελικά εξελίσσεται σε γενικότερη ένταση που δεν μπορούμε να πούμε ότι έχει επίκεντρο ούτε τους στόχους, ούτε τις διαδικασίες.

**Ερώτηση 2. Θεωρείτε πως τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης έχουν αφετηρία το προσωπικό ή το επαγγελματικό επίπεδο;**

Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι η σύγκρουση με τον υπάλληλο έχει αφετηρία το προσωπικό επίπεδο, διότι ο χαρακτήρας του οδηγού δημιουργεί πρόβλημα σε επαγγελματικό επίπεδο. Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε πως η συμπεριφορά του οδηγού αλλάζει ανάλογα με αυτά που διεκδικεί, ενώ η συνεντευξιαζόμενη Α ανέφερε πως με τη συμπεριφορά του, ο οδηγός επιβαρύνει εργασιακά και τους άλλους εργαζόμενους.

Παρόλο που οι συνεντευξιαζόμενοι επικεντρώθηκαν στο προσωπικό επίπεδο ως αφετηρία της σύγκρουσης, δεν ανέφεραν σε αυτή την ερώτηση τους χειρισμούς της διοίκησης.

**Ερώτηση 3. Πως βιώσατε τη σύγκρουση; (πως νοιώσατε; (status))**

Η συνεντευξιαζόμενη Α βίωσε τη σύγκρουση ως ενδιάμεση. Εργάζεται στις πωλήσεις όπου οι ρόλοι δεν είναι σαφώς προσδιορισμένοι. Εκείνη ανέλαβε να επικοινωνήσει και με την διοίκηση και με την αποθήκη ώστε να βρεθεί μία λύση, διότι κατάλαβε πως αν δεν υπάρξει λύση, θα δημιουργηθεί γενικότερο πρόβλημα στις πωλήσεις. Από την άλλη πλευρά, ο συνεντευξιαζόμενος Β ήταν ο άμεσα εμπλεκόμενος στη σύγκρουση και κατάλαβε ότι ο οδηγός δεν πρόκειται να υποχωρήσει από τις θέσεις του. Αμφισβητήθηκε και από την διοίκηση και από τον οδηγό.

**Ερώτηση 4. Ο τρόπος με τον οποίο επιλύθηκε έφερε μετατόπιση του θέματος από προσωπικό σε επαγγελματικό ή από επαγγελματικό σε προσωπικό επίπεδο, και γιατί;**

Η σύγκρουση δεν έχει επιλυθεί έπειτα από μία εβδομάδα συζητήσεων. Η συνεντευξιαζόμενη Α ανέφερε πως υπήρξε μετατόπιση από το επαγγελματικό στο προσωπικό επίπεδο επειδή η διοίκηση υπέκυψε στα αιτήματα του εργαζόμενου. Αντίθετα ο υπεύθυνος αποθήκης στη σχέση του με τον οδηγό δεν θεωρεί πως μετατόπισε τη συζήτηση από το προσωπικό στο επαγγελματικό.

**Ερώτηση 5. Πως αντιληφθήκατε τον τρόπο με τον οποίο βίωσαν τη σύγκρουση τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α ενημερώθηκε από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους ότι υπάρχει πρόβλημα με τις άδειες, ενώ ο συνεντευξιαζόμενος Β αποφάσισε πως δεν χρειάζεται να εμπλέξει τα υπόλοιπα μέλη στη σύγκρουση. Ο συνεντευξιαζόμενος αντιλήφθηκε πως ο οδηγός δεν πρόκειται να υποχωρήσει. Μάλιστα, θεώρησε πως αν ενέπλεκε και τα υπόλοιπα μέλη η σύγκρουση θα μεγάλωνε.

**Ερώτηση 6. Πως διαχειριστήκατε τη σύγκρουση ως τμήμα (processes που σχετίζονται με διαφορετικά στιλ επίλυσης συγκρούσεων);**

Ανταγωνιστικό στιλ	Συνεργατικό στιλ
Συμβιβαστικό στιλ	
Στιλ αποφυγής	Στιλ υποχώρησης

Η συνεντευξιαζόμενη Α ανέφερε πως ακολούθησαν το στιλ αποφυγής. Κάνανε κάποιες συζητήσεις και αφού δεν καταλήξανε κάπου, άφησαν τα μέλη της εταιρίας να συζητήσουν και να τα βρουν μόνα τους. Ωστόσο, αν δεν βρεθεί λύση τότε θα ακολουθήσουν το συνεργατικό στιλ, και αν δεν βοηθήσει αυτό, τότε θα ακολουθήσουν το ανταγωνιστικό στιλ. Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε πως έκανε κάποιες συζητήσεις με τον οδηγό, την συνεντευξιαζόμενη αλλά και την διοίκηση. Ακολούθησε ένα ανταγωνιστικό στιλ, δηλαδή είπε στον οδηγό ότι αν πάρει παραπάνω άδεια θα υπάρξει πρόβλημα. Επίσης σκοπεύει να μιλήσει με τη διοίκηση και να ξεκαθαρίσει ότι αν πάρει ο οδηγός άδεια, αυτός δεν θα τον έχει στη βάρδιά του ή δεν θα του μιλάει.

Συνεπώς, βλέποντας ότι οι συζητήσεις δεν βοήθησαν, και άρα το στιλ αποφυγής που υιοθετήθηκε δεν ευδοκίμησε, οι συνεντευξιαζόμενοι σκέφτονται ως τελική λύση το ανταγωνιστικό στιλ επίλυσης της σύγκρουσης.

**Ερώτηση 7. Πως η συμπεριφορά των συναδέλφων σας επηρέασε τον τρόπο που διαχειριστήκατε τη σύγκρουση;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α ανέφερε πως ο διάλογος τη βοήθησε να συνειδητοποιήσει πως η μία πλευρά ήταν ανένδοτη όσο και να προσπαθούσε εκείνη να επιλύσει την ένταση. Ο συνεντευξιαζόμενος Β, ανέφερε πως δεν επηρεάστηκε από τους συναδέλφους γιατί δεν ήθελε να τους μπλέξει στη σύγκρουση. Η στάση της διοίκησης όμως τον απογοήτευσε πλήρως.

**Ερώτηση 8. Ποιος ο ρόλος της επικοινωνίας στη δημιουργία και τη επίλυση της σύγκρουσης (ένταση και αμεσότητα της επικοινωνίας, μέσα/τρόποι και συχνότητα επικοινωνίας);**

- Ένταση: Στην αρχή υπήρξε πολύ ένταση, στη συνέχεια όμως έγιναν κάποια βήματα προόδου και υπήρξε ηρεμία.
- Αμεσότητα: Επικοινωνία άμεση χωρίς υπεκφυγές.
- Μέσα/τρόποι: Υπήρξε επικοινωνία τρεις φορές μέσα στην ίδια μέρα, και τηλεφωνικώς μετά το απόγευμα, και συνεχίστηκε και τις επόμενες ημέρες σίγουρα από μισή ώρα την ημέρα.
- Συχνότητα: Τρεις με τέσσερις μέρες.

**Συνεντευξιαζόμενος Β**

- Ένταση: Υπήρξε πάρα πολύ ένταση λεκτική.
- Αμεσότητα: Άμεση επικοινωνία με πολύ ένταση γιατί θεωρούσε ότι έχει δίκιο ενώ η άλλη πλευρά ήταν ανένδοτη.
- Μέσα/τρόποι: Υπήρξε επικοινωνία face to face, με τηλέφωνο.
- Συχνότητα: Μία βδομάδα.

**Ερώτηση 9. Πως η σύγκρουση επηρέασε τους οργανωσιακούς στόχους της εταιρείας/τμήματος; (συμπεριφορικά και οργανωσιακά αποτελέσματα)**

Η εταιρία δεν μετρά συμπεριφορικά αποτελέσματα μόνο οργανωσιακά σε ευρύτερο πλαίσιο. Η συνεντευξιαζόμενη Α ανέφερε πως η απόδοση τους τμήματος πωλήσεων δεν επηρεάστηκε, υπάρχει όμως κίνδυνος να επηρεαστεί αν δεν επιλυθεί η σύγκρουση. Ανέφερε επίσης ότι ο συνεντευξιαζόμενος Β δήλωσε πως θα σταματήσει η παραγωγή αν δεν εργαστεί, κατά συνέπεια δεν θα μπορέσουν να εξυπηρετηθούν οι πωλήσεις.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β δήλωσε ότι έπεσε η απόδοσή του γιατί δεν ήταν συγκεντρωμένος στη δουλειά, δηλαδή δυσκολεύτηκε να παραγγείλει από προμηθευτές ή να βγάλει παραγγελίες γιατί σπατάλησε χρόνο για να επιλυθεί η σύγκρουση.

Αν και η συνεντευξιαζόμενη Α είδε ότι μπορεί αυτή η σύγκρουση να επηρεάσει το εργοστάσιο στο μέλλον δηλαδή στις πωλήσεις, ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε ότι η απόδοση του έπεσε. Ανέφερε επίσης πως η παραγωγή επηρεάστηκε από τη σύγκρουση γιατί έβγαλε λιγότερα πινέλα από την προηγούμενη εβδομάδα. Αυτό το αποδίδει στο ότι υπεύθυνος ήταν ο Γ, ο οποίος συνεργαζόταν στενά με τον οδηγό, και ο οποίος επηρεάζεται άμεσα αν ο οδηγός πάρει άδεια, διότι ο Γ είναι αυτός ο οποίος θα τον αντικαταστήσει.

**Ερώτηση 10. Ποια προβλήματα επιλύθηκαν και ποια όχι μετά τη σύγκρουση;**

Υπάρχει κοινή ομολογία ότι δεν επιλύθηκε τίποτα μετά τη σύγκρουση.

**Ερώτηση 11. Ποιος ήταν ο ρόλος του διευθυντή τμήματος στη σύγκρουση;**

Ανταγωνιστικό στιλ	Συνεργατικό στιλ
Συμβιβαστικό στιλ	
Στιλ αποφυγής	Στιλ υποχώρησης

Η διοίκηση υιοθέτησε το στιλ αποφυγής. Ενώ μπορούσε να συντελέσει στο να λήξει η ένταση από την πρώτη στιγμή, υποχώρησε στα αιτήματα του οδηγού. Στη συνέχεια, ενώ δημιούργησε καινούρια ένταση άφησε τους υπαλλήλους της να τα βρουν μόνοι τους. Στη συνέχεια, η διοίκηση εξουσιοδότησε τον υπεύθυνο αποθήκης λέγοντάς στον οδηγό, «Θα κάνεις ότι σου πει ο υπεύθυνος αποθήκης». Όμως όταν ο υπεύθυνος αποθήκης απαγόρευσε να πάρει ο οδηγός παραπάνω άδεια, ο οδηγός απευθύνθηκε πάλι στη διοίκηση. Συνεπώς δεν έχει υπάρξει απόφαση.

**Ερώτηση 12. Πως κρίνετε τη διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή σας;**

Υπάρχει κοινή αντίληψη ότι η διοίκηση δεν χειρίστηκε σωστά το πρόβλημα.

**Ερώτηση 13. Πως επηρέασε την απόδοσή σας η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;**

Η συνεντευξιαζόμενη Α επηρεάστηκε ελαφρώς από τη διοίκηση γιατί έχασε χρόνο από τη δουλειά της για να ασχοληθεί με την επίλυση της σύγκρουσης. Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε πως επειδή δεν τον στήριξε η διοίκηση και δεν αντιλήφθηκε ότι αυτά που έλεγε ο συνεντευξιαζόμενος ήταν αλήθεια, είχε σαν αποτέλεσμα να πέσει η απόδοσή του.

**Ερώτηση 14. Πως πιστεύετε ότι επηρέασε την απόδοση των υπόλοιπων μελών της ομάδας/τμήματος η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;**

Η συνεντευξιαζόμενη αναφέρει ότι δεν επηρέασε την υπόλοιπη ομάδα πωλήσεων η διαχείριση του προβλήματος από την διοίκηση αλλά υπάρχει κίνδυνος να την επηρεάσει. Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει πως ο οδηγός έβγαζε περισσότερη δουλειά για να επηρεάσει την απόφαση του συνεντευξιαζόμενου. Η παραγωγή δεν παρήγαγε μεγάλη ποσότητα πινέλων σε σχέση με την προηγούμενη εβδομάδα.

#### 4.2.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης αφορά σύγκρουση με θέμα τις άδειες προσωπικού εργοστασίου. Πρόκειται για μία δυσλειτουργική σύγκρουση με επίκεντρο το συναίσθημα η οποία κατάφερε να ξεπεράσει τα όρια του τμήματος της αποθήκης, να επεκταθεί στην παραγωγή, στις πωλήσεις και στη διοίκηση της εταιρείας. Η σύγκρουση εξελίχθηκε σε δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορούσε την αμφισβήτηση του υπεύθυνου αποθήκης από τον οδηγό, και σε δεύτερο στάδιο την υποχώρηση της διοίκησης στα αιτήματα του οδηγού και την αμφισβήτηση του υπεύθυνου αποθήκης από τη διοίκηση. Ως αφετηρία της σύγκρουσης αναφέρθηκε η συμπεριφορά του οδηγού η οποία συχνά δημιουργεί εντάσεις στην αποθήκη. Οι συνεντευξιαζόμενοι οι οποίοι επιχείρησαν να εξηγήσουν τις θέσεις της εταιρείας στον οδηγό αποδείχτηκαν άκαρπες, και κατάλαβαν πως το συνεργατικό στιλ επίλυσης της σύγκρουσης δεν οδηγεί

σε απτά αποτελέσματα. Οι συνεντευξιαζόμενοι αντιλήφθηκαν πως η επιμονή του οδηγού μπορεί να οδηγήσει σε γενικότερα προβλήματα το εργοστάσιο καθώς μέσα από τις συζητήσεις και με τη διοίκηση και με τους συνεντευξιαζόμενους η σύγκρουση μετατοπίστηκε από το προσωπικό επίπεδο στο επαγγελματικό.

Η συνεντευξιαζόμενη Α, υιοθέτησε ένα συνεργατικό στιλ για να πείσει τον οδηγό, ενώ ο συνεντευξιαζόμενος Β, υιοθέτησε το ανταγωνιστικό στιλ για να επιβάλει τη γνώμη του και απέναντι στον οδηγό και απέναντι στη διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση υιοθέτησε το στιλ υποχώρησης, αφήνοντας τον οδηγό και τον υπεύθυνο αποθήκης να επιλύσουν την ένταση. Αν όμως η σύγκρουση δεν επιλυθεί, η διοίκηση είναι διατεθειμένη να χρησιμοποιήσει το ανταγωνιστικό στιλ για να επιβάλει την άποψη της.

Κατά την συνεντευξιαζόμενη Α, οι οργανωσιακοί στόχοι της εταιρείας δεν επηρεάστηκαν ιδιαίτερα, μόνο στον βαθμό που σπατάλησε κάποιες ώρες από τη δουλειά της για να επιλύσει τη σύγκρουση. Όμως υπάρχει περίπτωση να επηρεαστούν στο μέλλον. Παρόλα αυτά, ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε ότι η προσωπική του απόδοση επηρεάστηκε αρνητικά και το ίδιο συνέβη και στην παραγωγή όπου παράχθηκαν λιγότερα προϊόντα σε σχέση με τη προηγούμενη εβδομάδα. Συνεπώς η σύγκρουση επηρέασε τους οργανωσιακούς στόχους, χωρίς να φαίνεται σε όλα τα τμήματα. Μετά τη σύγκρουση δεν επιλύθηκε κανένα θέμα που ανέκυψε.

Η διαχείριση της σύγκρουσης από τη διοίκηση κρίθηκε αρνητικά, καθώς αποδείχτηκε πως διόγκωσε τα πρόβλημα και προκάλεσε μείωση της απόδοσης των υπαλλήλων. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως η σύγκρουση κρίνεται δυσλειτουργική. Η σύγκρουση δεν θα είχε πάρει μεγάλες διαστάσεις εάν η διοίκηση δεν είχε υποχωρήσει στο θέμα των αδειών. Φυσικά, εντάσεις εξαιτίας της προσωπικότητας του οδηγού προκύπτουν συχνά. Παρόλα αυτά η αμφισβήτηση της ιεραρχίας και η μη στήριξη των εργαζομένων της εταιρείας οι οποίοι βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης μπορεί να οδηγήσουν σε γενικευμένη σύγκρουση. Τέλος, όπως φάνηκε από τη μελέτη περίπτωσης, η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να επιβάλει την άποψη της ώστε να επιλύει συγκρούσεις, και να μην αφήνει έκρυθμες καταστάσεις να διογκώνονται.

#### 4.3.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 3

Η Τρίτη μελέτη περίπτωσης αφορά σύγκρουση διοικητικών στελεχών σε μεγάλη πολυεθνική εταιρεία του ασφαλιστικού κλάδου. Αναφερόμαστε σε μία περίοδο όπου η συγκεκριμένη ασφαλιστική εταιρεία προσπαθούσε να επεκταθεί σε χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Φιλοδοξώντας στην γρήγορη ανάπτυξη, η εταιρεία τοποθέτησε σε μία συγκεκριμένη χώρα γενικό διευθυντή ο οποίος δεν θεωρούνταν από πολλούς περιφερειακούς διευθυντές κατάλληλος για αυτή τη θέση. Ο γενικός διευθυντής δημιουργούσε προβλήματα στο προσωπικό της χώρας, κάτι που ζημίωνε την εταιρεία, αφού το προσωπικό αποχωρούσε από την εταιρεία δυσανεσθημένο.

Η ασφαλιστική εταιρεία, αποτελούνταν από παραρτήματα που εκτείονταν από την Πορτογαλία έως το Μπαγκλαντές, των οποίων την ευθύνη είχε η περιφερειακή διοίκηση της εταιρείας. Η περιφερειακή διοίκηση εκτός των υπόλοιπων θεμάτων διοίκησης, είχε μεγάλη ευθύνη για την στελέχωση, και την εκπαίδευση του προσωπικού κάθε χώρας.

Σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης, πήραμε συνέντευξη από τον πρόεδρο του περιφερειακού συμβουλίου (συνεντευξιαζόμενος Α) και από έναν περιφερειακό διοικητικό διευθυντή (συνεντευξιαζόμενος Β). Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι συμμετείχαν στις συσκέψεις της περιφέρειας όπου εντόπισαν το πρόβλημα και συζήτησαν για το πως πρέπει να το διαχειριστούν. Ο περιφερειακός διοικητικός διευθυντής ήταν αυτός που δραστηριοποιήθηκε ενεργά με πολύ κόπο και σπατάλη εργατοωρών ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση.

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον διότι σε αντίθεση με τις προηγούμενες, ο τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης σε ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο διαφέρει. Παρακάτω ακολουθούν οι ερωτήσεις, η ανάλυση αυτών και η αντίστοιχη συζήτηση.

**Ερώτηση 1. Περιγράψτε μου ένα περιστατικό το οποίο δημιούργησε σύγκρουση στην ομάδα (σύγκρουση αναφορικά με το έργο/εργασία, συναισθηματικές/προσωπικές διαμάχες, σύγκρουση αναφορικά με τη διαδικασία εκτέλεσης του έργου).**

Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι η εταιρεία είχε εμπιστευτεί για τη συγκεκριμένη χώρα, τη διοίκηση της εταιρείας σε έναν γενικό διευθυντή. Ο διευθυντής, για λόγους προσωπικούς και αβεβαιότητας, επενέβαινε στο τμήμα προσωπικού της εταιρείας και δημιουργούσε πρόβλημα στο προσωπικό. Διαχώριζε τον προσωπικό σε κύκλους επιρροής και ευνοούσε το προσωπικό που άνηκε στη δική του σφαίρα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα κάποιους υπάλληλους να τους συμπεριφέρεται με ευγένεια και κάποιους να τους απολύει. Επειδή, η περιφερειακή διοίκηση εντόπισε το πρόβλημα, οι συνεντευξιαζόμενοι προσπάθησαν να επέμβουν ώστε να σταματήσει αυτή η διαρροή προσωπικού.

**Ερώτηση 2. Θεωρείτε πως τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης έχουν αφετηρία το προσωπικό ή το επαγγελματικό επίπεδο;**

Ο συνεντευξιαζόμενος Α απάντησε πως τα προβλήματα έχουν αφετηρία και το προσωπικό αλλά και το επαγγελματικό επίπεδο. Σε προσωπικό επίπεδο, ο διευθυντής

είχε αβεβαιότητες και φόβο ότι θα υπάρξει κάποιος ικανότερος από αυτόν που θα τον διαδεχτεί, συνεπώς έκανε ενέργειες ώστε να μην υπάρξει διάδοχος. Όμως, ο συνεντευξιαζόμενος Α θεωρεί πως το πρόβλημα έχει αφετηρία και το επαγγελματικό επίπεδο διότι η εταιρεία στην προσπάθεια της να εισχωρήσει και να αναπτυχθεί σε χώρες μετά την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης, δεν είχε έμπειρο και ικανό προσωπικό για όλες τις περιοχές. Συνεπώς αποδίδει τη σύγκρουση σε κακές επιλογές της περιφερειακής διοίκησης. Τέλος, αναφέρει πως **«Ότι συμβαίνει σε μία εταιρεία, ιδιαίτερα από ένα επίπεδο και πάνω, επίπεδα στελεχών, πολύ περισσότερο σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης παύει πια να είναι προσωπικό».**

Από την άλλη πλευρά, ο συνεντευξιαζόμενος Β, αναφέρει πως το πρόβλημα έχει αφετηρία το επαγγελματικό επίπεδο. Ο συγκεκριμένος διευθυντής ήθελε να πετύχει τους στόχους που είχε θέσει η εταιρεία σε αυτή τη χώρα, και για αυτό πίεζε το προσωπικό να φέρει κάποια αποτελέσματα.

Οι συνεντευξιαζόμενοι εστίασαν σε διαφορετικές αφετηρίες σύγκρουσης. Και οι δύο αναφέρθηκαν στο επαγγελματικό επίπεδο ενώ ο συνεντευξιαζόμενος Α εστίασε και στο προσωπικό επίπεδο. Συνεπώς δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν η αφετηρία είναι το προσωπικό ή το επαγγελματικό επίπεδο.

### **Ερώτηση 3. Πως βιώσατε τη σύγκρουση; (πως νοιώσατε; (status))**

Ο συνεντευξιαζόμενος Α βίωσε τη σύγκρουση από τη θέση του προέδρου του περιφερειακού συμβουλίου. Ως πρόεδρος του συμβουλίου, είχε δώσει αρμοδιότητες σε υφισταμένους του ώστε να παρακολουθούν τον γενικό διευθυντή και ότι συμβαίνει στη συγκεκριμένη χώρα. Μέσω των συναδέλφων του αντιλήφθηκε ότι υπάρχει γενικότερο πρόβλημα. Επιπλέον, σε συχνές επισκέψεις του στη χώρα, μιλούσε και με το γενικό διευθυντή αλλά και με το προσωπικό, οπότε κατάλαβε ότι ο διευθυντής δεν υποχωρούσε εύκολα.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β ως περιφερειακός διοικητικός διευθυντής βίωσε και αυτός τη σύγκρουση καθώς μιλούσε καθημερινά με τον διευθυντή τηλεφωνικά. Επιπλέον, όταν επισκεπτόταν τη χώρα δύο με τρεις φορές το χρόνο μιλούσε και αυτός με τα στελέχη και με τον ίδιο.

### **Ερώτηση 4. Ο τρόπος με τον οποίο επιλύθηκε έφερε μετατόπιση του θέματος από προσωπικό σε επαγγελματικό ή από επαγγελματικό σε προσωπικό επίπεδο, και γιατί;**

Οι απόψεις και των δύο συνεντευξιαζόμενων συνέκλιναν στο ότι δεν μετατοπίστηκε το ζήτημα από το επαγγελματικό στο προσωπικό ούτε αντίστροφα. Ο συνεντευξιαζόμενος Α το ερμηνεύει υποστηρίζοντας πως σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις σαν και αυτές, δεν θα πρέπει κάποιος να παίρνει προσωπικά τις συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν, καθώς αυτό θα έχει άμεση επίπτωση στην καριέρα του.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β απάντησε πως οι επεμβάσεις οι οποίες έγιναν δεν μετατόπισαν τη σύγκρουση. Αντίθετα, παρέμειναν ξεκάθαρα σε επαγγελματικό πλαίσιο. Η λύση όμως που έδινε, λειτουργούσε όταν ο ίδιος βρισκόταν στη χώρα, και όταν έφευγε γινόταν κάτι διαφορετικό.

Συνεπώς, δεν υπήρξε μετατόπιση του θέματος ούτε από το επαγγελματικό στο προσωπικό, ούτε από το προσωπικό στο επαγγελματικό, καθώς σε θέσεις υψηλής ευθύνης δεν θα έπρεπε κάποιος να πάρει προσωπικά όσα γίνονται.

**Ερώτηση 5. Πως αντιληφθήκατε τον τρόπο με τον οποίο βίωσαν τη σύγκρουση τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας;**

Ο συνεντευξιαζόμενος Α, μέσα από συσκέψεις της περιφερειακής διεύθυνσης αντιλήφθηκε ότι αρκετοί συναδέλφοι ήταν δυσαρεστημένοι με τις ενέργειες του συγκεκριμένου διευθυντή.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β μέσα από τις επισκέψεις του στη χώρα και μέσα από συζητήσεις με το προσωπικό, αντιλήφθηκε ότι και οι προϊστάμενοι τμημάτων και το υπόλοιπο προσωπικό ήταν δυσαρεστημένοι. Ο συνεντευξιαζόμενος Β δήλωσε πως εύλογα, δεν ήταν όλα τα μέλη του προσωπικού πρόθυμα να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους προς το πρόσωπο του γενικού διευθυντή.

**Ερώτηση 6. Πως διαχειριστήκατε τη σύγκρουση ως τμήμα (processes που σχετίζονται με διαφορετικά στιλ επίλυσης συγκρούσεων);**

Ανταγωνιστικό στιλ	Συνεργατικό στιλ
Συμβιβαστικό στιλ	
Στιλ αποφυγής	Στιλ υποχώρησης

Ως περιφερειακό συμβούλιο αλλά και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι αποφάσισαν να χειριστούν το ζήτημα με ένα συμβιβαστικό στιλ. Όπως ανέφερε ο συνεντευξιαζόμενος Β, «Το μαστίγιο δεν δουλεύει σε αυτές τις περιπτώσεις. Θα είχε αρνητικά αποτελέσματα. Ο καλλίτερος τρόπος είναι να το συζητήσεις με τον άνθρωπο αυτό, να του δώσεις να καταλάβει τι λάθος έχει κάνει και τι έπρεπε να κάνει για να το διορθώσει αυτό το λάθος, να τον πείσεις ότι αυτό το πράγμα είναι έτσι, και εν πάση περιπτώσει να βρεις μία μέση λύση για να λύσεις το πρόβλημα».

**Ερώτηση 7. Πως η συμπεριφορά των συναδέλφων σας επηρέασε τον τρόπο που διαχειριστήκατε τη σύγκρουση;**

Ο συνεντευξιαζόμενος Α, απάντησε ότι όλο το διοικητικό συμβούλιο ήταν σύμφωνο πως το πρόβλημα έπρεπε να λυθεί. Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε ότι είχε τη στήριξη των συναδέλφων του και του προϊστάμενου του, συνεπώς είχε τη δύναμη να λύσει το πρόβλημα.

**Ερώτηση 8. Ποιος ο ρόλος της επικοινωνίας στη δημιουργία και τη επίλυση της σύγκρουσης (ένταση και αμεσότητα της επικοινωνίας, μέσα/τρόποι και συχνότητα επικοινωνίας);**

Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε πως «στη δουλειά, σε θέσεις που αφορούν διευθυντικά στελέχη δεν χωράνε εντάσεις. Υπάρχει συζήτηση και χρήση της λογικής». Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν τα εξής.

- Ένταση: Καθόλου.
- Αμεσότητα: Άμεση επικοινωνία με χρήση της λογικής χωρίς υπεκφυγές.
- Τρόποι επικοινωνίας: Τηλέφωνο, face to face συζητήσεις κάθε τρεις μήνες με το γενικό διευθυντή και με το προσωπικό.
- Συχνότητα: Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε καθημερινή επικοινωνία, ενώ ο συνεντευξιαζόμενος Α είχε επικοινωνία κάθε τρεις μήνες σε face to face συζητήσεις.

**Ερώτηση 9. Πως η σύγκρουση επηρέασε τους οργανωσιακούς στόχους της εταιρείας/τμήματος; (συμπεριφορικά και οργανωσιακά αποτελέσματα)**

Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι η σύγκρουση που δημιουργήθηκε προκάλεσε δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να επηρεάσει τους οργανωσιακούς στόχους αρνητικά. Η επίλυση της σύγκρουσης έφερε θετικά αποτελέσματα.

**Ερώτηση 10. Ποια προβλήματα επιλύθηκαν και ποια όχι μετά τη σύγκρουση;**

Οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι μετά την επίλυση της σύγκρουσης, σταμάτησε η αποχώρηση προσωπικού και ο συγκεκριμένος διευθυντής σταμάτησε να συμπεριφέρεται κατά αυτόν τον τρόπο. Όπως ανέφερε ο συνεντευξιαζόμενος Α, «Δεν θα μάθουμε ποτέ αν κάποιος θα έφευγε αν θα άλλαζε υπό κάποιες συνθήκες, αλλά ο κανόνας λέει ότι αν υπάρχει ικανό προσωπικό πάντα βρίσκει αλλού και ξέρει και πως δουλεύουν και οι ανταγωνιστές του. Και ότι τον σπούδασες και ότι τον έμαθες, αυτό να το πάρει κάπου αλλού και να το χρησιμοποιήσει εναντίον σου. Άρα τα αποτελέσματα πρώτα από όλα, είναι βραχυπρόθεσμα, και αν προχωράει η χώρα και αν πέφτει μέσα στον προγραμματισμό της το βλέπεις αυτό».

Επιπλέον ο συνεντευξιαζόμενος Α ανέφερε πως βρήκαν που μπορεί να βελτιωθεί η κατάσταση και μετά από πιο σημείο πρέπει να παρεμβαίνουν οι ίδιοι για να επιλύσουν την όποια ένταση ή πρόβλημα.

**Ερώτηση 11. Ποιος ήταν ο ρόλος του διευθυντή τμήματος στη σύγκρουση;**

Ανταγωνιστικό στιλ	Συνεργατικό στιλ
Συμβιβαστικό στιλ	
Στιλ αποφυγής	Στιλ υποχώρησης

Ο ρόλος του προέδρου στη σύγκρουση ήταν να καταλάβει πως υπάρχει αυτή η σύγκρουση, γιατί υπάρχει, και μετά να τη λύσει χωρίς παρενέργειες. Ο πρόεδρος ουσιαστικά ακολούθησε το συμβιβαστικό στιλ καθώς έδωσε εντολή στους υφιστάμενους να εξηγήσουν στον διευθυντή της χώρας σε πιο βαθμό σφάλλει και πως θα βρούνε όλοι μαζί μία κοινή λύση.

Ο συνεντευξιαζόμενος Β αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «Ο γενικός διευθυντής ήταν ένας άνθρωπος που είχε ευθύνη σε έναν ευρύτερο χώρο, ο άνθρωπος αυτός που είχε και κακά βιώματα, πίστευε ότι αυτά που κάνει είναι σωστά, ενώ ήταν εις βάρος του

όλου συστήματος και εις βάρος της παραγωγικότητας της εταιρείας, με αποτέλεσμα να χρειάζεται ανθρωπόωρες, κόπος και εξηγήσεις, για να μπορέσω να τον φέρω εκεί που θέλω εγώ, και που ήταν η γραμμή της εταιρείας».

Από την άλλη πλευρά, όπως φαίνεται, ο διευθυντής της χώρας, καθιέρωσε ένα στιλ ανταγωνιστικό. Αυτό προκύπτει από την αναφορά του συνεντευξιαζόμενου, ότι έδινε λύσεις όταν ήταν εκεί, αλλά όταν έφευγε γίνονταν κάτι άλλο, και ότι χρειάστηκαν πολλές ανθρωπόωρες, κόπος και εξηγήσεις, για να μπορέσει να τον φέρει στη γραμμή της εταιρείας. Στο τέλος όμως, ο διευθυντής συνεργάστηκε, και βρέθηκε μία μέση λύση, οπότε ακολούθησε τη γραμμή της εταιρείας. Συνεπώς το στιλ που υιοθέτησε ήταν το συμβιβαστικό.

#### **Ερώτηση 12. Πως κρίνετε τη διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή σας;**

Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι κρίνουν τη διαχείριση του προβλήματος από τον πρόεδρο ως θετική. Ο συνεντευξιαζόμενος Α ανέφερε πως βρήκαν που μπορεί να βελτιωθεί η κατάσταση και μετά από πιο σημείο πρέπει να παρεμβαίνουν οι ίδιοι για να επιλύσουν την όποια ένταση ή πρόβλημα.

Η διαχείριση του προβλήματος από τον διευθυντή της χώρας κρίθηκε μέτρια και από τους δύο συνεντευξιαζόμενους, ωστόσο είδαν μεγάλη βελτίωση σε τρέχοντα ζητήματα.

#### **Ερώτηση 13. Πως επηρέασε την απόδοσή σας η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;**

Η απόδοση του συνεντευξιαζόμενου Β επηρεάστηκε θετικά, γιατί λειτούργησε συνεργατικά με τον συνεντευξιαζόμενο Α ώστε να επιλύσει τη σύγκρουση. Αντίθετα, η απόδοση και των δύο των συνεντευξιαζόμενων δεν επηρεάστηκε καθόλου από τον διευθυντή της χώρας.

#### **Ερώτηση 14. Πως πιστεύετε ότι επηρέασε την απόδοση των υπόλοιπων μελών της ομάδας/τμήματος η διαχείριση των προβλημάτων από τον διευθυντή σας;**

Ο συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν πως οι συνάδελφοί τους συνειδητοποίησαν ότι υπάρχει μία περιφερειακή διοίκηση η οποία όχι μόνο δεν είναι απρόσωπη, αλλά ακολουθεί μία γραμμή και τους στηρίζει σε οποιοδήποτε βήμα τους στην εταιρεία.

#### **4.3.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

Η τρίτη μελέτη αναπτύσσεται γύρω από τη σύγκρουση ως προς το συναίσθημα, διότι ο γενικός διευθυντής εξαιτίας προσωπικών λόγων και ανασφαλειών δημιούργησε ένταση στο τμήμα προσωπικού. Η ένταση αυτή όπως αναφέραμε οφείλεται σε ανασφάλειες του γενικού διευθυντή, αλλά και σε λάθος επιλογή προσώπου σε θέση ευθύνης από την περιφερειακή διοίκηση. Συνεπώς δεν μπορούμε να πούμε ότι η σύγκρουση είχε ως αφετηρία μόνο το επαγγελματικό επίπεδο ή μόνο το προσωπικό.

Μέσα από συσκέψεις, τηλεφωνική επικοινωνία και επισκέψεις στον γενικό διευθυντή αλλά και συζητήσεις με το υπόλοιπο προσωπικό, οι συνεντευξιαζόμενοι αντιλήφθηκαν ότι υπήρχε πρόβλημα. Ο ορατός κίνδυνος ήταν η απώλεια εκπαιδευμένου προσωπικού και η έντονη δυσαρέσκεια αυτού, εξαιτίας των αντιδράσεων του γενικού διευθυντή.

Όπως διαφάνηκε από τις συνεντεύξεις, δεν υπήρξε μετατόπιση του θέματος από το προσωπικό στο επαγγελματικό ή αντίστροφα. Αυτό, οι συνεντευξιαζόμενοι το αποδίδουν στο ότι σε θέσεις ευθύνης, οι διευθυντές δεν πρέπει να παίρνουν προσωπικά την όποια ένταση δημιουργείται, διότι οι αντιδράσεις τους μπορεί να επηρεάσουν την θέση τους στην ιεραρχία. Συνεπώς, στις συζητήσεις θα πρέπει να πρεσβεύει η λογική.

Μέσα από τις συνεντεύξεις παρατηρήθηκε ότι παρόλο που υπήρχε πρόβλημα στη συγκεκριμένη χώρα, το προσωπικό πολλές φορές δίσταζε να μιλήσει. Συνεπώς, παρόλο που το προσωπικό εκλάμβανε μία κακή αντιμετώπιση από τον γενικό διευθυντή, το προσωπικό προσπάθησε να αποστασιοποιηθεί για να μην κινδυνεύσει η καριέρα του.

Οι συνεντευξιαζόμενοι αντιμετώπισαν την σύγκρουση με ένα συμβιβαστικό στίλ. Ο συνεντευξιαζόμενος Β ανέφερε πως είχε τη στήριξη όλου του περιφερειακού συμβουλίου και του προέδρου, συνεπώς είχε τη δύναμη να προχωρήσει σε απαραίτητες ενέργειες. Χρειάστηκαν πολλές, ώρες και ενέργεια για να φέρουν τον γενικό διευθυντή στη κατευθυντήρια γραμμή και τις θέσεις του περιφερειακού συμβουλίου. Όπως αναφέρει, κατάφερε έπειτα από πολλή προσπάθεια να βρει μία μέση λύση με τον γενικό διευθυντή.

Η επίλυση του θέματος έφερε θετικά αποτελέσματα, καθώς σταμάτησε η αποχώρηση προσωπικού. Το προσωπικό, νιώθοντας πως υπάρχει μία περιφερειακή διοίκηση που τους στηρίζει, κατάφερε να πετύχει τους στόχους που είχε θέσει η εταιρεία. Τέλος, η περιφερειακή διοίκηση διδάχτηκε μέσω της συγκεκριμένης σύγκρουσης, καθώς βρέθηκε μια χρυσή τομή ως προς το πότε και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να επεμβαίνει για την επίλυση αυτής.

#### 4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από τις τρεις μελέτες περίπτωσης είδαμε τρεις διαφορετικές συγκρούσεις από τις οποίες προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα. Μελετήθηκαν συγκρούσεις που αφορούσαν κάθετες λειτουργικές ομάδες και ομάδες διοίκησης. Όπως περιμέναμε από την θεωρία η διάκριση των ομάδων φανερώνει τη διαφορετικότητά τους ως προς τα χαρακτηριστικά, ενώ η κατηγοριοποίησή τους είναι απαραίτητη για τη μελέτη ουσιαστικότερων ζητημάτων.

Συγκεκριμένα, διαπιστώσαμε πως οι ομάδες, παρόλο που στην θεωρία αντιμετωπίζονται ως ενιαία μονάδα, στην πραγματικότητα δεν είναι πάντα ορισμένες κατά αυτόν τον τρόπο. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του ευρύτερου οργανισμού, διακρίνονται μεγαλύτεροι ή μικρότεροι δεσμοί. Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης, όπου η σύγκρουση εμφανίστηκε σε τμήμα συμβολαίων πολυεθνικής εταιρείας, η ομάδα είχε συγκεκριμένους στόχους μέσα από τους οποίους αξιολογούνταν και εκπαιδούνταν προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτούς, και συνεπώς μπορεί να χαρακτηριστεί ως ομάδα στην οποία υπάρχει δυνατός δεσμός. Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης, όπου η σύγκρουση έλαβε χώρα σε εργοστάσιο του κατασκευαστικού κλάδου, τα τμήματα των πωλήσεων, της αποθήκης, της παραγωγής και της διοίκησης δεν αποτελούν ακριβώς ομάδες, αλλά περισσότερο τμήματα. Δεν έχουν σαφώς προσδιορισμένους στόχους από τους οποίους να αξιολογούνται και οι δεσμοί μεταξύ των μελών είναι χαλαροί. Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, όπου η σύγκρουση έλαβε χώρα σε πολυεθνική εταιρεία ασφαλιστικού κλάδου, τα μέλη της ομάδας διοίκησης είχαν στενούς δεσμούς, χωρίς ωστόσο τα μέλη να αναφέρουν πως αξιολογούνται σε επίπεδο οργανισμού. Και στις

τρεις περιπτώσεις, διαπιστώθηκε πως οι συγκρούσεις προέκυψαν για διαφορετικούς λόγους η κάθε μία, και ανεξαρτήτως της δομής και του δεσμού που μπορεί να έχει η ομάδα.

Συνεπώς, σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό, όπου υπάρχει αλληλεπίδραση και συνεργασία μελών, παρατηρούμε ότι το στοιχείο της σύγκρουσης είναι αναπόφευκτο. Όπως αναφέρει η θεωρία, (Χυτήρης, 2017), μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών επιδιώκεται η ικανοποίηση των αναγκών των μελών οι οποίες αντιτίθεται στις επιδιώξεις της άλλης πλευράς. Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης, η εταιρεία επιθυμούσε την δημιουργία ενός βελτιωμένου συστήματος αξιολόγησης και διαδικασιών, ενώ πολλά μέλη της ομάδας αντιδρούσαν στην νέα αλλαγή και επιθυμούσαν τη διατήρηση του παλαιότερου συστήματος. Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης, η εταιρεία επιθυμούσε την εξυπηρέτηση των πελατών της και των προμηθευτών. Κατά συνέπεια αποφάσισε το κλείσιμο του εργοστασίου για μία εβδομάδα αντί για δύο. Η απέναντι πλευρά επιδίωξε να διεκδικήσει περισσότερες ημέρες άδειας για προσωπικό όφελος. Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, η περιφερειακή διοίκηση επιθυμούσε την διατήρηση και την εξέλιξη του προσωπικού, ενώ η αντίθετη πλευρά, για λόγους προσωπικούς, ήθελε να διαχωρίσει το προσωπικό ώστε να αποσπάσει περισσότερα οφέλη. Και στις τρεις περιπτώσεις, διαπιστώνουμε πως η κάθε πλευρά έχει τους δικούς της στόχους, σκοπούς, αξίες, συμφέροντα και φιλοδοξίες, (Wall, Jr. & Callister, 1995). Μπορούμε να πούμε όμως πως οτιδήποτε μπλοκάρει κάτι από τα παραπάνω, αυτόματα συμβάλει στην πιθανότητα σύγκρουσης.

Οι δύο πρώτες μελέτες περίπτωσης αφορούν δυσλειτουργικές συγκρούσεις ενώ η τρίτη μελέτη αφορά λειτουργική σύγκρουση. Συγκεκριμένα, διαπιστώσαμε πως στις δύο συγκρούσεις υπήρξαν χαρακτηριστικά των δυσλειτουργικών συγκρούσεων όπως η σπατάλη χρόνου και ενέργειας για την επίλυση των διαφορών, η καχυποψία, η διεύρυνση της διαφοράς, η έλλειψη συνεργασίας και η μείωση της παραγωγικότητας, επιθετικότητα και βίαιη συμπεριφορά. Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, διακρίναμε πως μετά το πέρας της σύγκρουσης αυξήθηκε η παραγωγικότητα, υπήρξε συνειδητοποίηση των πραγματικών προβλημάτων και από τις δύο πλευρές, έγινε ενθάρρυνση της αυτοκριτικής, υπήρξαν αλλαγές σε διαδικασίες και καινοτομίες. Και στις τρεις περιπτώσεις διακρίνουμε ότι το στοιχείο της επικοινωνίας έπαιξε το πιο σημαντικό ρόλο και στη δημιουργία αλλά και στην επίλυση της σύγκρουσης.

Η πρώτη μελέτη αναφέρεται σε διαφωνίες των μελών οι οποίες σχετίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε μία εταιρεία ενώ η δεύτερη και η τρίτη σε συγκρούσεις οι οποίες οφείλονται στο συναίσθημα. Παρατηρήσαμε πως ανάλογα με την οπτική γωνία του κάθε συνεντευξιζόμενου, η σύγκρουση προσδιοριζόταν ως σύγκρουση με επίκεντρο το έργο, τις διαδικασίες, τις προσωπικές διαφορές ακόμα και ως συνδυασμός κάποιων συγκρούσεων. Παρατηρήθηκε ότι σε όλες τις περιπτώσεις, δεν είναι δυνατή από τους συνεντευξιζόμενους η διάκριση της αφετηρίας, καθώς τα μέλη επικεντρώνονται σε περισσότερο από ένα χαρακτηριστικά της σύγκρουσης.

Μέσα από τις τρεις μελέτες, παρατηρήσαμε τα αποτελέσματα των συγκρούσεων που προέκυψαν από διαφορετικό επίκεντρο ή αφετηρία. Από τη θεωρία, περιμέναμε πως η σύγκρουση με επίκεντρο τους στόχους θα είχε είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα, Αντίθετα, η σύγκρουση με επίκεντρο το συναίσθημα θα είχε μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Η πρώτη μελέτη έδειξε πως η σύγκρουση με επίκεντρο τους στόχους

και τις διαδικασίες ζημίωσε σε κάποια σημεία την ομάδα, ενώ την ωφέλησε σε κάποια άλλα. Μέσα από τη σύγκρουση τα μέλη κατάφεραν να συνεργαστούν και να βρουν μία λύση σχετικά με τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν, όμως τελικά το χάσμα μεταξύ των μελών της ομάδας και της ηγεσίας διευρύνθηκε. Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης όπου η σύγκρουση είχε επίκεντρο το συναίσθημα, παρατηρήθηκε διεύρυνση του χάσματος μεταξύ των εργαζομένων αλλά και του υπεύθυνου αποθήκης και της διοίκησης. Η σύγκρουση δεν ξεπεράστηκε και όσο οι ημέρες περνούσαν, η δυσλειτουργικότητα της σύγκρουσης γίνονταν όλο και πιο εμφανής. Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, η σύγκρουση είχε επίκεντρο το συναίσθημα, και όταν επιλύθηκε οδήγησε σε αποτελέσματα θετικά για την εταιρεία και για τους υπαλλήλους της.

Παρατηρήσαμε επίσης ότι υπήρξαν και στις τρεις περιπτώσεις, συναισθηματικές καταστάσεις των ομάδων ιδιαίτερα ανθεκτικές οι οποίες είχαν τις ρίζες τους στις σκέψεις και τα συναισθήματα των μελών, (DeChurch , et al., 2013). Κάποιες συναισθηματικές καταστάσεις δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης ενώ κάποιες άλλες όχι μόνο προϋπήρχαν αυτής, αλλά έγιναν πιο έντονες κατά την διάρκεια της, και συνεχίστηκαν και μετά την επίλυσή τους. Συγκεκριμένα, στην πρώτη μελέτη περίπτωσης παρατηρήθηκε σε πολλά μέλη η απογοήτευση, καθώς και η καχυποψία προς την εταιρεία, ένα έντονο αίσθημα ότι η δουλειά τους δεν αξιολογείται και δεν εκτιμάται σωστά. Αυτή η έντονη αίσθηση όπως την χαρακτήρισαν διατηρήθηκε και μετά την επίλυση της σύγκρουσης. Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης, παρατηρήθηκε πως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του οδηγού, προκαλούσαν συνεχώς προβλήματα στη λειτουργία της εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά αυτά, συντέλεσαν στην διεύρυνση της σύγκρουσης και στην μη επίλυση της τουλάχιστον μέχρι το διάστημα που μελετήσαμε. Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, παρατηρήθηκε πως η προσωπικότητα του γενικού διευθυντή είχε δημιουργήσει στο παρελθόν συγκρούσεις, και συντέλεσε στη δημιουργία συγκεκριμένης σύγκρουσης. Σε κάθε περίπτωση επιβεβαιώνεται η θεωρία ως προς την ανθεκτικότητα των χαρακτηριστικών αυτών, τα οποία είναι παράγοντες δημιουργίας μελλοντικών συγκρούσεων.

Οι τρεις μελέτες περίπτωσης εξέτασαν τη σύγκρουση υπό το πρίσμα των επεισοδίων, όπου μέσα από μία περίοδο ενεργής σύγκρουσης, εξετάστηκε ο τρόπος αλλαγής της, σε ένα συγκεκριμένο θέμα σύγκρουσης, ενώ έλαβαν χώρα συγκεκριμένες διαδικασίες και καταστάσεις. Συγκεκριμένα, στην πρώτη μελέτη περίπτωσης, η έλλειψη επαγγελματισμού συγκεκριμένων μελών οδήγησε σε μετατόπιση του θέματος από το επαγγελματικό στο προσωπικό. Στη δεύτερη περίπτωση, η σύγκρουση μετατοπίστηκε από το επαγγελματικό στο προσωπικό επίπεδο επειδή η διοίκηση υπέκυψε στα αιτήματα του εργαζόμενου. Στη τρίτη μελέτη, η διοίκηση με τους χειρισμούς της κατάφερε να κρατήσει την ένταση στο επαγγελματικό επίπεδο.

Επιπλέον είδαμε πως μία σύγκρουση μπορεί να επιμείνει ανάμεσα σε περισσότερα από ένα επεισόδια. Στην πρώτη και στη δεύτερη μελέτη διαπιστώσαμε πως η ανησυχία, η έντονη δυσαρέσκεια και η καχυποψία εντάθηκαν και θα επιμείνουν σε επόμενες συγκρούσεις. Μάλιστα, είναι πολύ πιθανό, τα προβλήματα που δημιούργησαν οι συγκρούσεις, όπως η αμφισβήτηση της διοίκησης, η δυσαρέσκεια για τον τρόπο χειρισμού των προβλημάτων από τη διοίκηση και οι υπόλοιπες ψυχολογικές καταστάσεις της ομάδας, να προστεθούν και να ενταθούν σε επόμενη σύγκρουση.

Επιπλέον, μέσα από τη σύγκρουση διαπιστώσαμε πως μία συγκρουσιακή κατάσταση επηρεάζει τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε αυτές. Στην πρώτη μελέτη

περίπτωσης τα μέλη που ένιωθαν έντονη δυσαρέσκεια και ανησυχία εξαιτίας της αλλαγής, συμμετείχαν ενεργά στη σύγκρουση. Τα μέλη αυτά, ανέσυραν θέματα και αμφισβήτησαν παλαιότερες αποφάσεις της διοίκησης. Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης, ο οδηγός δεν υποχωρούσε από τις θέσεις του παρότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι προσπάθησαν να επικοινωνήσουν μαζί του και να του εξηγήσουν πια ήταν η κατάσταση. Η κατάσταση αυτή σε συνάρτηση με την στάση της διοίκησης προκάλεσαν έντονη δυσαρέσκεια στον υπεύθυνο αποθήκης, ο οποίος στη συνέχεια δήλωσε ότι θα υπάρχουν επιπτώσεις αν υπερισχύσει η γνώμη του οδηγού. Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, η άρνηση που είχε ο γενικός διευθυντής να προσαρμοστεί στη γραμμή της εταιρείας, προκάλεσε την επιτήρηση του γενικού διευθυντή από την περιφερειακή διοίκηση.

Μέσα από τις τρεις μελέτες περίπτωσης είδαμε πως η επικοινωνία είναι η πιο συχνή αιτία δημιουργίας αλλά και επίλυσης των συγκρούσεων. Είδαμε πως ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα μέλη την πληροφορία, οδηγεί σε συμπεράσματα σχετικά με την πρόθεση του αποστολέα τα οποία με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση ή μείωση της έντασης. Για παράδειγμα, στην πρώτη μελέτη περίπτωσης, είδαμε πως ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση επικοινωνήσε την αλλαγή προκάλεσε έντονη αντίδραση κάποιων μελών. Υπήρξε επίσης δεκτικότητα από κάποια άτομα τα οποία κατανοούσαν γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή. Στη συνέχεια, ο τρόπος που η διοίκηση χειρίστηκε την αλλαγή, διέυρνε την ένταση για κάποια μέλη, ενώ κάποια άλλα θεώρησαν τον χειρισμό της διοίκησης σωστό. Τα ατομικά χαρακτηριστικά, έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της επικοινωνίας.

Διαπιστώσαμε επίσης πως οι συμπεριφορές και οι συγκεκριμένες απόψεις των μελών μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης, τα μέλη επιθυμούσαν να διατηρηθεί το προηγούμενο σύστημα διαδικασιών και αξιολόγησης διότι δεν θεωρούσαν ότι τους εξυπηρετεί. Στη δεύτερη περίπτωση, η ανένδοτη συμπεριφορά του οδηγού σε συνάρτηση με τις αποφάσεις της διοίκησης προκάλεσαν σύγκρουση. Επιπλέον στην τρίτη μελέτη περίπτωσης η προσωπικότητα του διευθυντή και οι προσδοκίες του να μείνει σε μία υψηλή ιεραρχική θέση χωρίς να υπολογίζει τις αποφάσεις της περιφερειακής διοίκησης δημιούργησε εντάσεις.

Ως προς το στίλ διευθέτησης συγκρούσεων, διαπιστώσαμε πως το στίλ επίλυσης της σύγκρουσης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η αντίθετη πλευρά αποφασίζει να επιλύσει την σύγκρουση. Παρατηρήσαμε επίσης, πως η αντίληψη των μελών ήταν διαφορετική ως προς το στίλ επίλυσης της σύγκρουσης που επιλέχτηκε τελικά. Στην πρώτη περίπτωση η διοίκηση υιοθέτησε μία μείξη στίλ επίλυσης όπως αποφυγής, συνεργατικό και συμβιβαστικό στίλ. Επειδή υιοθετήθηκε αυτό το στίλ επίλυσης, τα μέλη υιοθέτησαν μεταξύ τους το συνεργατικό στίλ προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην αλλαγή. Επιπλέον παρατηρήσαμε πως το συγκεκριμένο στίλ της διοίκησης προκάλεσε σε κάποιους σύγχυση ενώ σε άλλους δημιούργησε εμπιστοσύνη. Πέρα όμως από τη συναισθηματική κατάσταση που βίωσε το κάθε μέλος διαφορετικά εξαιτίας του στίλ επίλυσης που επιλέχθηκε από τη διοίκηση, τελικά επιλέχθηκε το συνεργατικό στίλ. Συνεπώς, βλέπουμε πως οι συναισθηματικές καταστάσεις των μελών επηρεάζονται από τις διαδικασίες επίλυσης αλλά και αντίστροφα.

Αντίστοιχα, το ίδιο συνέβη και με τις δύο επόμενες μελέτες περίπτωσης. Στη δεύτερη μελέτη, ο οδηγός υιοθέτησε ένα ανταγωνιστικό στίλ επίλυσης σύγκρουσης, ο υπεύθυνος αποθήκης ένα ανταγωνιστικό στίλ επίλυσης και η διοίκησης ένα στίλ

υποχώρησης προκειμένου να βρεθεί μία λύση από τους δύο συγκρουόμενους. Ωστόσο, αν η σύγκρουση δεν επιλυθεί, η διοίκηση θα χρησιμοποιήσει το ανταγωνιστικό στιλ επίλυσης. Στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, οι εμπλεκόμενοι χρησιμοποίησαν το ανταγωνιστικό και το συμβιβαστικό στιλ. Συνεπώς, βλέπουμε, πως πολλές φορές, πρέπει να υιοθετηθούν πολλά διαφορετικά στιλ επίλυσης και μέθοδοι προκειμένου να εξομαλυνθεί η σύγκρουση.

Διαπιστώσαμε επίσης πως ο ρόλος του ηγέτη στη δημιουργία και την επίλυση της σύγκρουσης ήταν ιδιαίτερα σημαντικός. Η διαχείριση της σύγκρουσης από τον ηγέτη επηρεάζει τις συναισθηματικές καταστάσεις των μελών καθώς και τις διαδικασίες τις οποίες επιλέγουν για την επίλυση ή μη της σύγκρουσης. Επίσης, η διαχείριση της σύγκρουσης από τους ηγέτες επηρεάζει και μελλοντικά τα χαρακτηριστικά της επόμενης σύγκρουσης, και κυρίως τις συναισθηματικές καταστάσεις των μελών. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης της ομάδας ίσως κατέχει την σημαντικότερη θέση στην διαμόρφωση της σύγκρουσης αλλά και στην επίλυση της σύγκρουσης.

Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης, η ηγεσία της ομάδας επέλεξε στρατηγικά τη μείξη στρατηγικών, η οποία της έδωσε τη δυνατότητα άλλοτε να εμπλακεί ενεργά στη σύγκρουση και άλλοτε να εμπλακεί ως στρατηγικός παρατηρητής. Αυτό συνέβη διότι η ηγεσία ενδιαφερόταν για το αποτέλεσμα, δηλαδή να μπορέσει η ομάδα να προσαρμοστεί στη νέα αλλαγή. Βέβαια, η επιθυμία της ηγεσίας για προσαρμογή στην αλλαγή και όχι στην επίλυση θεμάτων που δημιούργησε αυτή η αλλαγή, επηρέασε και τον τρόπο που τα μέλη αντέδρασαν και θα αντιδράσουν στο μέλλον σε ενδεχόμενη σύγκρουση. Αυτό συμπεραίνεται από το αίσθημα καχυποψίας της ομάδας καθώς και της θεώρησης των μελών πως δεν εκτιμάται η δουλειά τους. Η ηγεσία λειτούργησε ως μεσάζοντας και κρίθηκε από κάποιους θετικά και από κάποιους αρνητικά. Δίνοντας έμφαση στα ζητήματα της σύγκρουσης που αφορούσαν τη λειτουργία του συστήματος, και προσπαθώντας να αντιμετωπίσει τα θέματα που προέκυψαν με άμεσο τρόπο όποτε είχε απάντηση, βοήθησε τα μέλη να προσαρμοστούν στις καινούριες διαδικασίες. Εκ του αποτελέσματος, η ομάδα προσαρμόστηκε στην αλλαγή αλλά το αίσθημα της καχυποψίας και της ανασφάλειας επικράτησε σε πολλά μέλη της ομάδας.

Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης, η ηγεσία της εταιρείας αποφάσισε να εμπλακεί ως στρατηγικός παρατηρητής. Η ενέργειά της αυτή επιλέχθηκε με σκοπό να βρεθεί μία λύση από τους ίδιους τους εργαζόμενους της εταιρείας. Επιπλέον η διοίκηση έδειξε ένα υποχωρητικό στιλ διευθέτησης της σύγκρουσης στην αρχή με το οποίο διεύρυνε τη σύγκρουση. Η διευθέτηση των συγκρούσεων από τη διοίκηση χαρακτηρίστηκε ως εσφαλμένη από τα υπόλοιπα μέλη που ενεπλάκησαν στη σύγκρουση. Σε αυτή την περίπτωση οι ηγέτες δεν κρίνονται ως καλοί μεσάζοντες καθώς έναντι των υφιστάμενών τους, καθώς παρεμβαίνοντας στον έλεγχο της απόφασης κατάφεραν να διευρύνουν την ένταση και να τη μεταφέρουν και στα υπόλοιπα τμήματα.

Τέλος, στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, η ηγεσία της εταιρείας ενεπλάκη ενεργά στη σύγκρουση έτσι ώστε να επιλυθεί το ζήτημα της διαφυγής προσωπικού. Επέλεξε να υιοθετήσει ένα στιλ συμβιβαστικό, διότι θεώρησε πως με αυτόν τον τρόπο ο γενικός διευθυντής θα προσαρμοστεί καλλίτερα στις απαιτήσεις της περιφερειακής διοίκησης. Ο γενικός διευθυντής είχε επιλέξει ένα ανταγωνιστικό στιλ επίλυσης της σύγκρουσης, όμως μετά από πολύωρες συζητήσεις και την παρακολούθηση της προόδου, και ο γενικός διευθυντής προσαρμόστηκε στη γραμμή της εταιρείας. Ο ηγέτης της ομάδας λειτούργησε ως μεσάζοντας κατέχοντας το ρόλο των διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν

ουσιαστικά αποτελέσματα. Η διαχείριση της σύγκρουσης από τον ηγέτη της ομάδας κρίθηκε θετική από τα μέλη με απτά αποτελέσματα.

#### 4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μέσα από την θεωρητική μελέτη της σύγκρουσης καθώς και την μελέτη των τριών περιπτώσεων, προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία σε κάποια σημεία επιβεβαιώνουν την θεωρία ενώ σε άλλα μας δίνουν μία καλλίτερη εικόνα της σύγκρουσης και των χαρακτηριστικών της. Παρόλα αυτά, μέσα από την μελέτη των περιπτώσεων, προέκυψαν κάποια συμπεράσματα για μελλοντική έρευνα.

Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης παρατηρήσαμε κάποια χαρακτηριστικά αναφορικά με την εμπλοκή των μελών στη σύγκρουση. Τα άτομα τα οποία ενεπλάκησαν ενεργά στη σύγκρουση και συντέλεσαν ώστε να διαχυθεί, ήταν αυτά που έφεραν αντίσταση στην αλλαγή και αμφισβήτησαν τη διοίκηση και παλαιότερες αποφάσεις. Αντίθετα, τα άτομα που είχαν βιώσει ξανά μία παρόμοια αλλαγή ή κατανοούσαν πως δουλεύει μία πολυεθνική εταιρεία, κράτησαν μία πιο επιφυλακτική στάση. Είναι σημαντικό να διερευνηθεί τότε και για ποιους λόγους ένα μέλος της ομάδας θα προτιμήσει την αποστασιοποίηση από την εμπλοκή στην σύγκρουση.

Επιπλέον, παρατηρήσαμε πως η ομάδα δημιουργήθηκε με βάση την ομοιογένεια της προσωπικότητας. Η ομοιογένεια της προσωπικότητας συντέλεσε τόσο στη γρήγορη διάχυση του κακού κλίματος όσο και στην προσαρμογή της ομάδας στην αλλαγή. Συνεπώς πρέπει να ερευνηθεί από την θεωρία κατά πόσο είναι επιθυμητή η ομοιογένεια της ομάδας στην σύνθεση του οργανισμού.

Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης, διαπιστώσαμε πως οι ενέργειες των μελών και της διοίκησης επέκτειναν τη σύγκρουση πέρα από τα όρια των τμημάτων. Αν και οι οργανωσιακοί στόχοι της εταιρείας επηρεάστηκαν από τη σύγκρουση και θα επηρεαστούν μελλοντικά αν δεν επιλυθεί, οι ομάδες δεν συνειδητοποίησαν τις επιπτώσεις των αποτελεσμάτων σε όλα τα τμήματα. Συνεπώς βλέπουμε πως η σύγκρουση επηρεάζει τα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως θα περιμέναμε από τη θεωρία, όμως δεν γίνεται αντιληπτό το μέγεθος των επιπτώσεων σε όλα τα τμήματα, τη διοίκηση και τα μέλη.

Επιπλέον, η διοίκηση στη δεύτερη μελέτη, δεν στήριξε τον υπεύθυνο αποθήκης που ήταν μέλος σε θέση ευθύνης. Αυτό δημιούργησε περισσότερη ένταση από αυτή που αναμενόταν. Συνεπώς, θα πρέπει να μελετηθεί κατά πόσο η μη στήριξη των μελών σε θέση ευθύνης μπορεί να επηρεάσει την ένταση της σύγκρουσης καθώς και τη διεύρυνσή της.

Στην τελευταία μελέτη περίπτωσης, μέσα από τις συνεντεύξεις διαπιστώθηκε πως δεν υπήρξε μετατόπιση του θέματος από το προσωπικό στο επαγγελματικό επίπεδο ή αντίστροφα. Αυτό, οι συνεντευξιαζόμενοι το αποδίδουν στο ότι σε θέση ευθύνης, τα ανώτερα στελέχη δεν πρέπει να παίρνουν προσωπικά την όποια ένταση δημιουργείται καθώς αυτό μπορεί να στοιχήσει τη θέση τους στην ιεραρχία. Συνεπώς είναι απαραίτητη η χρήση της λογικής. Αυτή η αντιμετώπιση της έντασης διαφέρει σε σχέση με την αντιμετώπιση των άλλων δύο περιπτώσεων. Συνεπώς, πρέπει να μελετηθεί μελλοντικά η αντιμετώπιση της έντασης σε ανώτερες ιεραρχικά ομάδες σε σχέση με τις ομάδες χαμηλότερων βαθμίδων.

Τέλος, παρατηρήθηκε διαφορετική αντίδραση στην ένταση ανάμεσα στην πρώτη μελέτη περίπτωσης και στην τρίτη. Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης είδαμε το προσωπικό να επηρεάζεται από την αλλαγή των συστημάτων διοίκησης. Το προσωπικό αντέδρασε στην βίαιη προσαρμογή. Αντίθετα, στην τρίτη μελέτη περίπτωσης, το προσωπικό έχανε τη δουλειά του εξαιτίας των επιλογών του διευθυντή τους. Παρόλα αυτά, ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού δεν αντέδρασε στις αποφάσεις του διευθυντή και ακόμα και όταν ο περιφερειακός διοικητικός διευθυντής ήρθε για να αποκτήσει μία ολοκληρωμένη εικόνα, μεγάλο μέρος του δεν μίλησε για τα προβλήματα που είχαν δημιουργηθεί. Συνεπώς χρειάζεται να μελετηθεί ο βαθμός αντίδρασης των μελών στην αλλαγή σε σχέση με το βαθμό δύναμης στην ιεραρχία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L., 2003. Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, p. 989–1004.
- Adair, W. L. & Brett, J. M., 2005. The negotiation dance: Time, culture & behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, January-February, pp. 31-51.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S., 2000. Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, pp. 625-642.
- Bai, Y., Harms, P., Han, G. H. & Cheng, W., 2015. Good and bad simultaneously? Leaders using dialectical thinking foster positive conflict and employee performance. *International Journal of Conflict Management*, pp. 245 - 267 .
- Barrick, M. R. & Stewart, G. L., 1998. Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, pp. 377-391.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H. & Colbert, A. E., 2007. The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, Ιούνιος, pp. 544-557.
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S. & Trochim, W. M., 2011. Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 13 December, pp. 127-176.
- Bell, S. T., 2007. Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, June, pp. 595-615.
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E. & Brown, K. G., 2012. Ready to Rumble: How Team Personality Composition and Task Conflict Interact to Improve Performance. *Journal of Applied Psychology*, September-October, p. 385–392.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L. & Lytle, A. L., 1988. Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 1 January 1998, pp. 410-424.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L. & Lytle, A. L., 1998. Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, pp. 410-424.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A., 2013. *Organizational Behavior*. 8th Edition επιμ. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, C. A., 1993. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, December, pp. 429-452.

Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J., 1996. Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel psychology*, June, pp. 429-452.

Chan, T. Y., Li, J. & Pierce, L., 2014. Compensation and Peer Effects in Competing Sales Teams. *Management Science*, August , p. 1965–1984.

Chen, G., 2005. Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, February, p. 101–116.

Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D., 2005. Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, March, pp. 277-300.

Choi, K. & Cho, B., 2010. Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, p. 1106–1126.

Clegg, A., 2019. *Financial Times*. [Online]  
Available at: <https://www.ft.com/content/80d3cdc0-6ff4-11e9-bf5c-6eeb837566c5>  
[Access 29 March 2020].

Collewaert, V. & Fassin, Y., 2013. Conflicts between entrepreneurs and investors: The impact of perceived unethical behavior. *Small Business Economics*, pp. 635-649.

Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson, M. J., 2015. *Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> Edition, revision New York: McGraw-Hill Publications.

Cronin , M. A. & Bezrukova, K., 2019. Conflict management through the lens of system dynamics. *Academy of Management Annals*, pp. 770-806.

De Dreu, C. K. & Weingart, L. R., 2003. Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, pp. 741-749.

DeChurch , L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D., 2013. Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, pp. 559-578.

Euwema, M. C., Van de Vliert, E. & Bakker, A. B., 2003. Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. *International Journal of Conflict Management*, p. 119–139.

Glomb, T. M. & Liao, H., 2003. Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, pp. 486-496.

Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J. & Benson, L., 2008. The role of third parties/ mediation in managing conflict in organizations. Στο: C. De Dreu & M. Gelfand, επιμ. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*.

New York, London: Lawrence Erlbaum Associates Taylor and Francis Group, pp. 291-319.

Goodwin, G. F., Burke, S. C. & Wil, J. L., 2009. Team effectiveness in complex organizations: An overview. In: *Team effectiveness in complex organizations, Cross-disciplinary perspectives and approaches*. s.l.:Routledge/Taylor & Francis Group, pp. 3-16.

Hackman, J. R., 2011. *Collaborative Intelligence, Using teams to solve hard problems*. 1<sup>st</sup> Edition επιμ. Berkeley: Berrett-Koehler Publishers, Inc. .  
Hambrick , D. C., Li, J., Xin, K. & Tsui, A. S., 2001. Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, pp. 1033-1053.

Hildreth, J. A. D. & Anderson, C., 2016. Failure at the top: How power undermines collaborative performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 261–286.

Hitt, M. A., Miller, C. C. & Colella, A., 2011. *Organizational Behavior*. Wiley Publications επιμ. s.l.:John Wiley & Sons, Inc..

Hu, Nan & Chen, Zhi & Gu, Jibao & Shenglan, Huang & Liu, Hefu, 2017. Conflict and creativity in inter-organizational teams: The moderating role of shared leadership. *International Journal of Conflict Management*, pp. 74-102.

Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D., 2005. Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, February, pp. 517-543.

Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L., 2003. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 1 December, pp. 801-830.

Jehn , K. A. & Bendersky, C., 2003. Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, p. 187–242 .

King, D. C., Schneer, B. & Zeckhauser, R., 2020 . Why Party Leaders Tend to Be Extremists. *HKS Faculty Research Working Paper Series*, June , pp. 1-45.

Kirkman, B. L. & Rosen, B., 2000. Powering up teams. *Organizational Dynamics*. *Organizational Dynamics*, pp. 48-66.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B., 2004. The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face to face interaction. *Academy of Management Journal*, 30 Νοέμβριος, pp. 175-192.

Kogan, N., Lamm, H. & Trommsdorff, G., 1972. Negotiation constraints in the risk-taking domain: Effects of being observed by partners of higher or lower status. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 143-156.

Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R., 2006. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 1 December, pp. 77-124.

Leventhal, G. S., 1976. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 91-131.

Llopis, G., 2014. *www.forbes.com*. [Online]  
Available at: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/11/28/4-ways-leaders-effectively-manage-employee-conflict/#2b933bca5e15>  
[Access: 10 June 2020].

Mack, D., 2020. *Forbes*. [Online]  
Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/11/the-secret-to-creating-a-cohesive-team-culture/#44eb48c05136>  
[Access: 29 March 2020].

Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J., 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, Ιούλιος, pp. 356-376.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L., 2008. Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 5 May, pp. 410-476.

Meinecke, A. L., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S., 2017. What happens during annual appraisal interviews? How leader–follower interactions unfold and impact interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 30 March .

Menon, A., Bharadwaj, S. G. & Howell, R., 1996. The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 299-313.

Mitchell, T. R. & James, L. R., 2001. Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review*, pp. 530-547.

Moules, J., 2012. *financial times*. [Online]  
Available at: <https://www.ft.com/content/a0836130-cb6e-11e1-916f-00144feabdc0>  
[Access: 6 June 2020].

Mullins, L. J., 2005. *Management and Organisational Behaviour*. 7η Έκδοση επιμ. London: Prentice Hall Financial Times Publications.

Nishii, L. H., 2013. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, pp. 1754-1774.

Pinkley, R. L., Brittain, J., Neale, M. A. & Northcraft, G. B., 1995. Managerial Third-Party Dispute Intervention: An Inductive Analysis of Intervenor Strategy Selection. *Journal of Applied Psychology*, pp. 386-402.

- PON Staff, 2012. *Program of negotiation, Harvard Law School, Daily Blog*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/whos-watching-how-onlookers-affect-team-talks-in-business-negotiations/> [Access: 10 June 2020].
- Pondy, L., 1967. Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, pp. 296-320.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2011. *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 1η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Shrivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A., 2006. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, pp. 1239-1251.
- Sinaceur, M., Van Kleef, G. A., Neale, M. A., Hajo, A. , 2011. Hot or cold: Is communicating anger or threats more effective in negotiation?. *Journal of Applied Psychology*, pp. 1018-1032.
- Sinha, R., Janardhanan, N. S., Greer, L. L., Conlon, D. E., 2016. Skewed task conflicts in teams: What happens when a few members see more conflict than the rest?. *Journal of Applied Psychology*, p. 1045.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R., 2000. Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, pp. 135-148.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D., 1990. Work teams. Applications & effectiveness. *American Psychologist*, February, pp. 120-133.
- Tepper, B. J., 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, pp. 178-190.
- Tesluk, P. E. & Mathieu, J. E., 1999. Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, pp. 200-217.
- Trapp, R., 2018. [https://www.forbes.com](https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2018/07/16/how-different-personalities-can-work-together/#7b931cee6655). [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2018/07/16/how-different-personalities-can-work-together/#7b931cee6655> [Access: 10 May 2020].
- Van Der Vegt, G. S., , J. Stuart Bunderson , J. S. & Oosterhof , A., 2006. Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End up Getting the Least. *The Academy of Management Journal*, October, pp. 877-893.
- Viki , T., 2016. [www.forbes.com](http://www.forbes.com). [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2016/10/11/the-eight->

[personalities-you-need-in-your-innovation-team/#44beb1b03320](#)  
[Access: 5 May 2020].

Wageman, R., 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, pp. 145-180.

Wall, Jr., J. A. & Callister, R. R., 1995. Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 1 June, pp. 515-558.

Webb, C. E., Coleman, P. T. & Rossigna, M., 2017. Moving on or digging deeper: Regulatory mode and interpersonal conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 621-641.

Webber, S. S. & Donahue, L. M., 2001. Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, March-April, pp. 141-162.

Wegner, M. D., 1986. Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind, ed. . New York: Springer-Verlag. Στο: B. Mullen & G. R. Goethals, επιμ. *Theories of Group Behavior*. New York: Springer-Verlag, p. 185–208.

Weingart, L. R. & Jehn, K. A., 2009. Manage intra-team conflict through collaboration. Στο: E. A. Locke, επιμ. *Handbook of principles of organizational behavior, Indispensable knowledge for evidenced-based management*. Chichester: Wiley Publications, pp. 327-346.

Weingart, L. R., Behfar, K., Bendersky, C., Todorova, G., 2015. The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, pp. 235-262.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Er, A., 1998. The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management*, October, pp. 540-555.

Yang, M. Y., Cheng, F. C. & Chuang, A., 2015. The role of affects in conflict frames and conflict management. *International Journal of Conflict management*, pp. 427-449.

Zhao, E., Thatcher, S. M. & Jehn, K., 2018. Instigating, engaging in, and managing group conflict: A review of literature addressing the critical role of the leader in group conflict. *The Academy of Management Annals*, September, pp. 1-80.

Χυτήρης, Λ. Σ., 2017. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. Δ΄ Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.