

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ**

- 1.1 Ορισμός της σύγκρουσης – Αίτια
- 1.2 Είδη συγκρούσεων
- 1.3 Διαδικασία σύγκρουση
- 1.4 Αποτελέσματα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ-ΕΠΙΛΥΣΗ**

- 2.1 Μοντέλα συγκρουσιακών συμπεριφορών
- 2.2 Συγκρουσιακές Στρατηγικές
- 2.3 Σύνδεση Συγκρουσιακών Συμπεριφορών και Συγκρουσιακών Στρατηγικών

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΠΡΟΛΗΨΗ**

- 3.1 Ατομικά μέτρα
- 3.2 Μέτρα για ομάδες/οργανισμούς

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΚΙ**

- 4.1 Παρουσίαση μοντέλου
- 4.2 Επεξήγηση αποτελεσμάτων
- 4.3 Σκέψεις – Απόψεις για το ΤΚΙ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΕΡΕΥΝΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

- 6.1 Επίλογος
- 6.2 Συμπεράσματα

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή η διακίνηση κεφαλαίων, οι δραστηριότητες των εταιρειών και φυσικά οι πηγές αλλά και ο τρόπος διάθεσης του ανθρωπίνου δυναμικού δεν γνωρίζουν σύνορα. Σε αυτήν την παγκοσμιοποιημένη εικόνα οι επιχειρήσεις με σκοπό την διοχέτευση των προϊόντων και υπηρεσιών προς επίτευξη κέρδους, έρχονται σε επαφή με ποικίλες κουλτούρες και ένα μωσαϊκό ανθρώπων. Οι διαφορές αυτές διαπιστώνονται τόσο εξωτερικά της επιχείρησης (πχ. καταναλωτικό κοινό) όσο και εσωτερικά (πχ. ανθρωπινό δυναμικό συνολικά).

Τα μεγέθη της διαφορετικότητας γίνονται αντιληπτά όταν αναλογιστούμε για παραδειγμα τη διαφορετικότητα του ακροατηρίου που λαμβάνει τα διαφημιστικά μηνύματα μιας πολυεθνικής επιχείρησης ή τις ταυτόχρονα αρκετές διαφορετικές γλώσσες και διαλέκτους που πιθανά να πρέπει να γραφεί κάποιος κανονισμός αυτή της επιχείρησης, απευθυνόμενος στο σύνολο του προσωπικού.

Η διαφορετική καταγωγή, η διαφορετική θρησκεία, τα ξεχωριστά ήθη και έθιμα είναι προκλήσεις στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να έχει μία πειστική απάντηση, με σκοπό την επιβίωσή της.

Σ'ένα τέτοιο περιβάλλον πρέπει να θεωρείται αναπόφευκτη η δημιουργία συγκρούσεων και αντίθετων τάσεων. Αντικειμενικός σκοπός είναι η ερμηνεία του φαινομένου, ο καθορισμός των αιτιών του και εν συνεχεία η αντιμετώπιση-περιορισμός καθώς και η πρόληψή του.

Με αφετηρία τα παραπάνω ο συγγραφέας, λαμβάνοντας υπόψη και τις προσωπικές εμπειρίες από διάφορους εργασιακούς χώρους, θεώρησε πως πρέπει να παρουσιάσει και εξετάσει το φαινόμενο των συγκρούσεων.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να εκθέσει και να πληροφορήσει σχετικά με τα κύρια σημεία της υπάρχουσας βιβλιογραφίας επί των συγκρούσεων. Αρχικά περιγράφονται τα γενεσιουργά αίτια των συγκρούσεων και παρουσιάζοντας μεθόδους επίλυσης και πρόληψης αυτών. Πρόσθετα καταδεικνύεται, αναπτύσσεται το μοντέλο παρατήρησης και «πρόβλεψης» συγκρουσιακών συμπεριφορών ΤΚΙ και παρατίθεται έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια Δημόσιου Οργανισμού και ιδιωτικής επιχείρησης, με τις παραμέτρους του ΤΚΙ προς διερεύνηση των συγκρουσιακών συμπεριφορών.

Τα παραπάνω διαρθρώνονται σε πέντε ξεχωριστά κεφάλαια, όπως:

- ❖ 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Παρουσιάζεται το φαινόμενο της σύγκρουσης. Συναντάμε διάφορους αποδεκτούς ορισμούς και αίτια, σύμφωνα με την κείμενη

βιβλιογραφία. Διαχωρίζονται τα παρατηρούμενα είδη των συγκρούσεων και περιγράφεται η διαδικασία εμφάνισης αυτών. Τέλος βρίσκουμε τα αποτελέσματα των παραπάνω δράσεων.

- ❖ 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Ασχολείται με τη διαχείριση και την επίλυση των συγκρουσιακών συμπεριφορών. Παρουσιάζονται μοντέλα συγκρούσεων και στρατηγικές που γενικότερα ακολουθούνται από τις αντίθετες πλευρές.
- ❖ 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Αντιλαμβανόμαστε στο παρών, προτεινόμενους στη βιβλιογραφία τρόπους-προτροπές τόσο σε ατομικό όσο και ανώτερο επίπεδο με στόχο την πρόληψη.
- ❖ 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Στο τελευταίο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζεται το μοντέλο TKI. Στο μοντέλο αυτό γίνεται μία προσπάθεια καταγραφής της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσω ενός ερωτηματολογίου. Πραγματικά δεν θα δούμε ποτέ κάποια ερώτηση, παρά την κλήση του εξεταζόμενου να επιλέξει μεταξύ δύο δεδομένων καταστάσεων. Από τις δοθείσες απαντήσεις σκιαγραφείται ο «συγκρουσιακός» χαρακτήρας του κάθε συμμετέχοντα, οποίος κατηγοριοποιείται σε πέντε διαφορετικά είδη. Η πολυτιμότητα του μοντέλου συνίσταται στην ακρίβεια σκιαγράφησης. Συμπεριφορές που απεικονίζονται στο χαρτί, πραγματοποιούνται στη πραγματική ζωή. Ωστόσο το χαρακτηριστικό αυτό αναβαθμίζεται ακόμη περισσότερο όπως διαπιστώνεται στο κεφάλαιο αυτό παρακάτω.
- ❖ 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο :Το κεφάλαιο αυτό περιέχει την παράθεση και επεξήγηση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας με κεντρικό περιεχόμενο το μοντέλο TKI. Με την βοήθεια της στατιστικής ανάλυσης και έχοντας ως δεδομένη την ορθότητα του μοντέλου έγινε προσπάθεια να συνδεθεί η παρατηρούμενη συμπεριφορά με διάφορες παραμέτρους όπως φύλο, ηλικία, εισόδημα κ.α. Πιθανές διαμορφούμενες τάσεις αυξάνουν την δυνατότητα πρόβλεψης του μοντέλου. Η δυνατότητα αυτή θα βοηθήσει στην αντιστοίχιση 'η/και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού στην κατάλληλη θέση εντός ενός οργανισμού (σε περίπτωση που το εν λόγω προσωπικό απασχολείται ήδη στον οργανισμό) και πρόσθετα στην περιγραφή των επιθυμητών στοιχείων της προσωπικότητας προσωπικού με σκοπό την πλήρωση θέσεων σε αυτόν.

Το τελευταίο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για οποιοδήποτε τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού οποιοδήποτε οργανισμού. Πρόσθετα η απόδειξη ύπαρξης σύνδεσης μεταξύ διαφόρων ,όπως προαναφέρθηκαν, παραγόντων με την εκδηλωμένη συγκρουσιακή (ή μη) συμπεριφορά είναι ένα στοιχείο που «έπεισε» τον συγγραφέα για την ενασχόλησή του με τη Διαχείριση Συγκρούσεων.

- ❖ 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Στο τελευταίο κεφάλαιο ο αναγνώστης βρίσκει τον επίλογο και συμπεράσματα για την Διοικητική των Συγκρούσεων.

## ABSTRACT

In modern era capital movement, enterprise's activities and of course resources and distribution of human capital meet no limits. In that globalised picture enterprises under the objecting of channeling their products and services towards profit achievement, contact a wild variety of cultures and humans. These differences are being noted between the outer environment of the enterprise (i.e. consumers, clients etc) and the inner environment (i.e. human resources).

The size of difference become more emphasized when we comprehend for instance, the diversity under which an imaginary audience that receives commercial messages of a globalized enterprise, or the variance of languages and dialect that regulation of the same enterprise should be translated in order to be addressed to the sum of the personnel.

Different origin, different religion, the distinguished cultures and customs are part of the challenges that an enterprise should respond convincingly, willing to survive.

In such an environment conflict creation and opposite trend developments should be considered inevitable. The objective is to interpret the phenomenon, determine each cause, come up against each establishment and furthermore prevent each development.

Starting from the above, taking under consideration personal experience throughout different workplaces, and the writer considers that the phenomenon of conflict should be introduced and examined.

The purpose of this paperwork is to reveal and inform about main issues of existing bibliography concerning conflicts. Primary root causes of conflict are being described while resolution and prevention methods are being presented. Furthermore model TKI, an instrument of observation and prediction, is being introduced. Additionally a relevant research, aiming conflict behavior exploration, conducted within the frames of public and private sector, under the TKI parameters.

The above are deviated in five different chapters as:

Chapter 1: Introduction of conflict phenomenon. Different accepted definitions and causes, in accordance with the existing bibliography, are introduced. Observed kinds of conflicts are mentioned and the procedure of their development is being described. Finally the results of the above are being presented.

Chapter 2: This chapter is related to conflict management and resolution. Models of conflict and strategies being followed by opposite sides are mentioned.

Chapter 3: The third chapter includes, in accordance with the existing bibliography, suggested methods to prevent conflict, as an individual or as a team/group/organization etc.

Chapter 4: Within the last theoretical chapter, TKI model is introduced. With that model an attempt is being carried to record human behavior throughout a questionnaire. Actually despite the call to the participant answering a questionnaire, he will find no question to answer, since he discovers that answers ought to be given, are simply a choice between two given behavioral situations. From the answers given, the conflict character of each participant is outlined and divided in five different kinds. Model preciousness consists of the accuracy of the above description. Behaviors depicted throughout the answers-choices are indeed observed in real life. Furthermore this characteristic is being upgraded even more from the outcomes of the next chapter.

Chapter 5: This chapter includes the apposition and explanation of the outcomes of a research, with central point TKI model. Through statistical analysis and considering the rightness of the model as valid an attempt was conducted in order to connect the observational behavior with certain parameter as gender, age, income etc. Potential trends that are being induced from the observation increase models prediction ability. Additionally that ability may help towards the selection of an employee being given the ideal position within the organization (in case that the employee is already part of the organization) and evermore the description of the desirable elements of an employee's personality in order to enter primary to the organization.

Last statement is a useful tool for every HR department of an organization. The connection between several factors of an individual and his conflict behavior is an element that convinced the writer, to involve with conflict management.

Chapter 6: Within this last chapter, the reader will find final conclusion and outcomes about Conflict Management

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

## 1.1 Ορισμός Σύγκρουσης – Αίτια.

Οι Griffin και Moorhead («Griffin και Moorhead, 1986») θεωρούν τη σύγκρουση ως την αμφίδρομη δράση μεταξύ δύο ομάδων, οι οποίες αλληλοκατηγορούνται για την παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων που έχουν θέσει. Κινούμενοι σε παρόμοιο ορισμό βρίσκουμε πως η σύγκρουση είναι η εκδήλωση ασυμβατότητας μεταξύ ατόμων/ομάδων ατόμων («Pondy, 1997»). Αν στους παραπάνω ορισμούς δεν διαφαίνεται κάποια σκοπιμότητα, ο Jones («Jones, 1994») σε μία πιο επιθετική θεώρηση, εκτιμά πως η επιδίωξη μιας ομάδας να λειτουργήσει ενάντια ή σε βάρος κάποιας άλλης είναι εκείνη που θα δημιουργήσει τελικά τη σύγκρουση.

Γενικότερα, προσπαθώντας να εντοπίσουμε και ερμηνεύσουμε την αιτία δημιουργίας του παραπάνω φαινομένου πιθανά να μην καταλήξουμε σε συγκεκριμένο συμπέρασμα. Αυτό θα συμβεί διότι η σύγκρουση είναι φαινόμενο που συναντάται συχνά και οι τύποι αλλά και οι πηγές αυτής είναι μάλλον άπειροι. Ωστόσο υπάρχουν κάποιες βασικές ερμηνείες για την εμφάνιση του, όπως («Robbins», 1993):

α. Η σύγκρουση είναι «φυσικό» φαινόμενο και ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Κατά συνέπεια η αποδοχή του φαινομένου θα πρέπει να γίνεται δογματικά.

β. Η σύγκρουση είναι ο μόνος άμεσος τρόπος ώστε να εγκαθιδρυθούν νέες τάσεις και δομές συνέπεια αλλαγών σε πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Σε αυτή τη θεώρηση άλλωστε βασίστηκαν πλήθους γεγονότων και κινημάτων τόσο στην αρχαιότητα (π.χ. Εκστρατεία Μ. Αλεξάνδρου) όσο και στα νεώτερα χρόνια (πχ. Β'ΠΠ).

γ. Η σύγκρουση είναι το αποτέλεσμα αρρυθμίας στη λειτουργία της μονάδας (άτομο, εργαζόμενος, διευθυντής) στα πλαίσια ενός συνόλου ή της διαπροσωπικής επαφής. Η αρρυθμία αυτή συνήθως έχει τις ρίζες της σε προβληματική ή καθόλου επικοινωνία όπου κάποια υποβόσκουσα αντίληψη (πχ. έλλειψη δικαιοσύνης, προκατάληψη κτλ) επεκτείνεται χωρίς να βρίσκει δίοδο εκτόνωσης.

Προσπαθώντας να εξειδικεύσουμε τα παραπάνω σε επίπεδο επιχείρησης-οργανισμού βλέπουμε πως εστίες συγκρούσεων μπορούν να αποτελέσουν τα κάτωθι:

α. Στοχοθεσία διατυπωμένη με ασάφεια τόσο στην περιγραφή όσο και στη κατανομή μεταξύ μελών αλλά και τμημάτων.

β. Οργανωτική πενία.

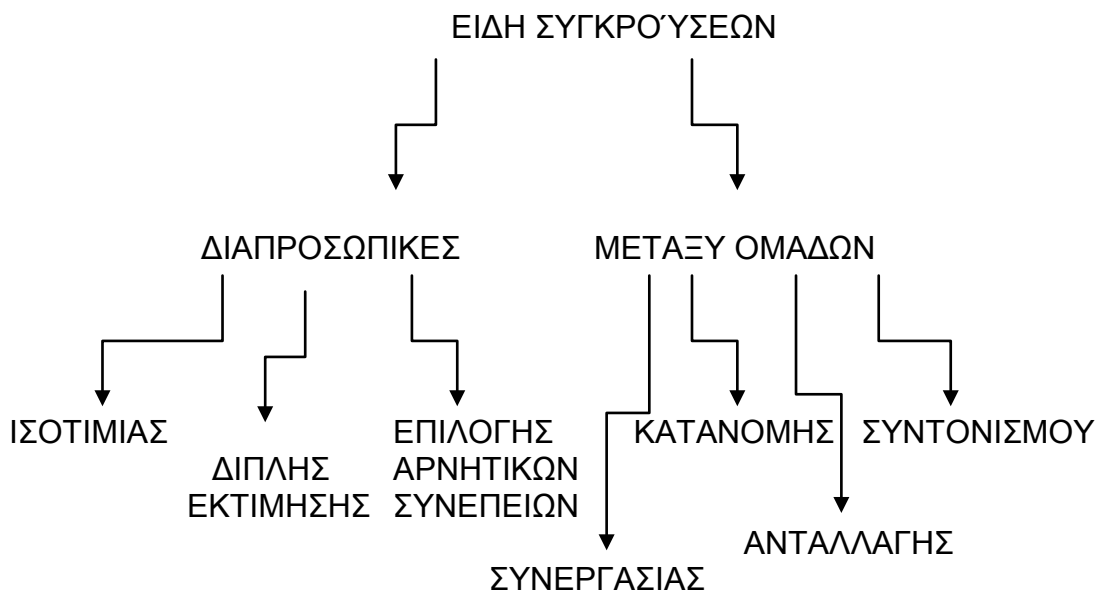
Η έλλειψη δομής και τυποποιημένων διαδικασιών αφήνουν χώρο για διαφορετικές ερμηνείες και ιδέες επί των κανόνων, των διαδικασιών κτλ της επιχείρησης.

γ. Ανεπάρκεια/ανισότητα κατανομής πόρων.

Σε κάθε περίπτωση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (μέσω του επικεφαλής, διευθυντή ή συμβούλου για την επιχείρηση-οργανισμό ) πρέπει να γίνεται αναγνώριση των αιτιών της ανισότητας και η αντιμετώπιση αυτών.

## 1.2 Είδη Συγκρούσεων

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τα πιθανά είδη συγκρούσεων («*Rahim, Magner & Shapiro, 2000*»).



Στις συγκρούσεις **ισοτιμίας** το άτομο αδυνατεί να επιλέξει μεταξύ στόχων/ενεργειών που του δίνουν την ίδια (ισότιμη) ωφέλεια. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος δυσκολεύεται να αποφασίσει μεταξύ της υπερωριακής του εργασίας που ενδεχομένως θα του αυξήσει και τις αποδοχές και περίσσιας ελεύθερου χρόνου.

Οι συγκρούσεις **διπλής εκτίμησης**, περιέχουν την δυσκολία επιλογής μεταξύ στόχων, λόγω της αδυναμίας ακριβούς σταθμίσσεως των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων.

Πρόσθετα οι συγκρούσεις **επιλογής αρνητικών συνεπειών** περιλαμβάνουν το δίλημμα της επιλογής μεταξύ ενεργειών που αποφέρουν μόνο αρνητικές συνέπειες. Χαρακτηριστικό σύγχρονο παράδειγμα είναι η συναίνεση πολλών εργατικών ομάδων στην μείωση αποδοχών τους έναντι της οριστικής απόλυσης.

Οι συγκρούσεις **συνεργασίας** μεταξύ ομάδων προκύπτουν ανάμεσα σε πρωταγωνιστές, των οποίων οι στόχοι δεν βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής, αλλά συμπράττουν μεταξύ τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τρίτους, με τους οποίους όμως βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής. Μήλο της έριδος, η τοποθέτηση κοινών γενικών ή ειδικών στόχων και η επιλογή βέλτιστης κοινής λύσης.

Ακόμη, οι συγκρούσεις **συντονισμού**, συμβαίνουν όταν στους στόχους των πρωταγωνιστών, υπάρχει σχέση ανταλλαγής ή / και κατανομής και περιλαμβάνονται σε ένα γενικότερο / υπέρτερο σύστημα στόχων. Η αιτία των συγκρούσεων αυτών αναζητείται τόσο κατά τη δημιουργία μηχανισμών συντονισμού (π.χ. σχεδιασμός ενεργειών), οι οποίοι δημιουργούν αρνητικές συνέπειες στα μέλη κατά επίτευξη των ενδιάμεσων στόχων, όσο και στη συμπεριφορά τους κατά την πραγματοποίηση των λοιπών ενεργειών.

Επιπλέον η ύπαρξη συγκρούσεων **κατανομής** προϋποθέτει την ύπαρξη:

- α) Ωφέλειας που να μπορεί να κατανεμηθεί
- β) Πρωταγωνιστών που διεκδικούν ένα μέρος των ωφελειών
- γ) Αντιθέσεων μεταξύ των ανταγωνιστών για την κατανομή αυτών των ωφελειών.
- δ) Επιθυμίας κάθε πρωταγωνιστή που έχει συμμετοχή στη σύγκρουση, να μην υπάρχουν άλλοι διεκδικητές, για να καρπωθεί την επιδιωκόμενη ωφέλεια.

Τέλος οι συγκρούσεις **ανταλλαγής** βασίζονται στη σχέση ανταλλαγής ωφελειών των πρωταγωνιστών της σύγκρουσης. Ο καθένας από τους συμμετέχοντες δεν θα επιθυμούσε την απουσία των υπολοίπων, διότι έτσι δεν θα μπορούσε να καρπωθεί την ωφέλεια που διεκδικεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα παρόμοιας σύγκρουσης μπορεί να παρατηρηθεί στη σχέση μεταξύ κύριου ανάδοχου έργου και υπεργολάβου.

### 1.3 Διαδικασία Σύγκρουσης.

Η σύγκρουση είναι μία διαδικασία προοδευτική, με συνήθως αρχικά αυξανόμενη ένταση και εν συνεχεία, κατόπιν κορύφωσης, επαναφορά σε κάποιο προ σύγκρουσης καθεστώς. Σημειώνεται ότι το καθεστώς αυτό είναι ικανό, κατά περίπτωση, να πυροδοτήσει νέα επεισόδια.

Ως διεργασία λογικής αλλά και συναισθήματος παρατηρούνται κατά σειρά εμφάνισης οι εξής φάσεις και στάδια («**Thomas** ,1976»):

ΣΤΑΔΙΟ 1<sup>ο</sup> (**Φάση 1**) :Συνειδητοποίηση σύγκρουσης.

Τα συμφέροντα ενός ατόμου ή μιας ομάδας βρίσκονται σε καθεστώς απειλής με την ύπαρξη κάποιας από τις παραπάνω αιτίες. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην συνειδητοποίηση της σύγκρουσής από το υπόψη άτομο/ομάδα



ΣΤΑΔΙΟ 2<sup>ο</sup> (**Φάση 2**): Σκέψεις –Συναισθήματα



Η συνειδητοποίηση οδηγεί στην ανάπτυξη σκέψεων και συναισθημάτων επί του επεισοδίου και όχι μόνο. Αναπτύσσονται σκέψεις και συναισθήματα για τα πιθανά επόμενα βήματα (πχ. κλιμάκωση, επίλυση κτλ) και επιπλέον προσμετρείται ο ρόλος του περιβάλλοντος των μελών, όποιο και αν είναι αυτό, καθώς και η ενδεχόμενη εμπλοκή του.



### ΣΤΑΔΙΟ 3<sup>ο</sup> (Φάση 2): Δημιουργία Προθέσεων

Ως άμεση συνέπεια του 2<sup>ου</sup> σταδίου, διακρίνεται η δημιουργία προθέσεων. Αυτές θα καθορίσουν τη συμπεριφορά και στάση του ατόμου/ομάδα.



### ΣΤΑΔΙΟ 4<sup>ο</sup> (Φάση 2): Δράση – Αντίδραση

Η «αποφασισμένη» πλέον, κατόπιν των παραπάνω προθέσεων συμπεριφορά του ατόμου/ομάδας, με την εκδήλωσή της θα γνωρίσει και μία αντίστοιχη αντίδραση από το άλλο(-α) μέλος (-η) της σύγκρουσης. Η αντίδραση αυτή με τη σειρά της θα πυροδοτήσει νέα δράση από το αρχικό μέλος κοκ



### ΣΤΑΔΙΟ 5<sup>ο</sup> (Φάση 2): Παύση

Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει το τέλος των δράσεων και περιλαμβάνει τα αποτελέσματα αυτών των συνεχών ζυμώσεων.

Ίσως πρακτικότερης αξίας αποδειχθούν αντίστοιχα στάδια που προτείνει ο *Pondy* («**Pondy** 1997»). Αυτά είναι:

#### ΣΤΑΔΙΟ 1 : Υποβόσκουσα σύγκρουση

Οι πλειοψηφία των μελών που συγκρουστούν διαισθάνονται την ρότα των γεγονότων. Τα μέλη στοιχειοθετούν την διαφορετικότητά τους και τις αδυναμίες που χαρακτηρίζουν το «αντίπαλο δέος».

#### → ΣΤΑΔΙΟ 2: Υπαρκτή σύγκρουση

Η σύγκρουση είναι πλέον γεγονός. Τα πρώτα βήματα επίλυσής της εμφανίζονται ξεκινώντας κατά κανόνα από την ανεύρεση των αιτίων.

### → **ΣΤΑΔΙΟ 3:** Κλιμάκωση

Η αποτυχία της επίλυσης του προηγούμενου βήματος οδηγεί στην όξυνση και στην καθαρή πλέον προσπάθεια εξυπηρέτησης ιδίων συμφερόντων. Στο στάδιο αυτό η επίλυση υπολείπεται σημαντικά.

### → **ΣΤΑΔΙΟ 4:** Επικράτηση

Οι συγκρουσιακές συμπεριφορές επικρατούν.

### → **ΣΤΑΔΙΟ 5:** Εκτόνωση

Στο στάδιο αυτό επικρατούν οι παρεμβάσεις τρίτων ή/και οι αμοιβαίες υποχωρήσεις. Έχουμε την ύπαρξη λύσεων και τον τερματισμό των προηγούμενων συμπεριφορών. Ωστόσο η διάρκεια ζωής της ομαλότητας συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, ευθύτητα και πραγματιστική διάσταση της λύσεως. Αν δεν δίνονται απαντήσεις στα αίτια των σταδίων 1&2 τότε η σύγκρουση θα επαναληφθεί.

## **1.4 Αποτελέσματα Συγκρούσεων**

Τα αποτελέσματα των συγκρούσεων δεν έχουν απαραίτητα αρνητική χροιά, όπως τουλάχιστον διαφαίνεται από τη πρώτη ανάγνωση. Κατηγοριοποιούνται σε θετικά και αρνητικά.

Τα θετικά αποτελέσματα («*De Dreu, (2008)*») συνδέονται κυρίως με τα διδάγματα που αποκομίζουν τα μέλη που εισέρχονται στη δύσκολη διαδικασία της σύγκρουσης και της επίλυσής της. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των περιπτώσεων σύγκρουσης με εποικοδομητικό αποτέλεσμα είναι η μη επανάληψη αυτής στο άμεσο μέλλον.

Αντίθετα στις περιπτώσεις που η αποδόμηση κυριαρχεί, σημαντική συνέπεια είναι η επαναφορά της σύγκρουσης καθώς οι αιτίες δεν έχουν αντιμετωπισθεί ολοκληρωτικά.

Γενικότερα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής:

#### α. Θετικά αποτελέσματα συγκρούσεων

1. Μία πρόωρη χρονικά σύγκρουση (και πιθανά μικρότερης έντασης) λειτουργεί προληπτικά έναντι σε μία μεταγενέστερη με μεγαλύτερη διάρκεια και ένταση.

2. Με την επιτυχή λήξη μιας διαφωνίας/αντιπαράθεσης και την αποδοχή μίας συμβιβαστικής λύσης, αμέσως καταγράφεται μία πολύτιμη εμπειρία. Δημιουργείται ένα υπόβαθρο επίλυσης επεισοδίων καθώς βασικές ικανότητες όπως η επικοινωνία και η συνεργασία έχουν χρησιμοποιηθεί και

αναπτυχθεί εν τοις πράγμασι. Πρόσθετα η καταγραφή και επίκληση τέτοιων εμπειριών δημιουργεί μία θετική κουλτούρα σχετικά με μελλοντικό το χειρισμό των συγκρούσεων.

3. Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο που αποκαλύπτει αδυναμίες διαδικασιών (πχ. λήψεων αποφάσεων) και συστημάτων (πχ. διοίκηση οργανισμού). Με την αποκάλυψη αυτών η διαδικασία, το σύστημα, ο οργανισμός κτλ αποκτούν μεγαλύτερη συνοχή, ενώ παράλληλα η αποκάλυψη ηγετικών μελών αποτελεί άλλη μία πρόσθετη θετική παράμετρο.

β. Αρνητικά αποτελέσματα συγκρούσεων («Ruekert & Walker, 1987 Dawes & Graham», (2005))

1. Ο χρόνος και οι πόροι (πχ. ανθρώπινου δυναμικού) όταν δεν διοχετεύονται σ' εποικοδομητικότερες απασχολήσεις αλλά αναλώνονται σε συγκρούσεις, αποτελούν μία αρνητική συνέπεια της σύγκρουσης. Πρόσθετα, όταν αυτή επανέρχεται η υπόψη «σπατάλη» πολλαπλασιάζεται.

2. Η αδυναμία επίλυσης της σύγκρουσης ίσως είναι δείγμα γενικότερης αδυναμίας της διαδικασίας, οργανισμού κτλ να προβλέψει, θεραπεύσει και αντιμετωπίσει έκτακτες καταστάσεις. Υπάρχει κατά συνέπεια έλλειψη εμπιστοσύνης στην αποτελεσματικότητα και την ικανότητα αυτών (της διαδικασίας, του οργανισμού κτλ).

3. Τα μέλη που εισέρχονται σε μία σύγκρουση λόγω της πώλωσης και της προοδευτικότητας αυτής, φθείρονται ψυχικά και σωματικά. Καταλήγουμε πιθανά σε συμπεριφορές αντιπαραγωγικές τόσο για τα μέλη που συγκρούονται όσο και για τις ομάδες και οργανισμούς που αυτά ανήκουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ-ΕΠΙΛΥΣΗ

### 2.1 Μοντέλα Συγκρουσιακών Συμπεριφορών

Τα μέλη μιας σύγκρουσης υποκινούνται από δύο χαρακτηριστικά στοιχεία (*Blake & Mouton, 1964*):

- α. Ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα
- β. Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους

Σε αυτούς τους άξονες οικοδομούνται πέντε διαφορετικές διαχειρίσεις συγκρούσεων. Αυτές είναι:

- α. Ενσωμάτωση (Problem Solving)
- β. Παραχώρηση (Obliging)
- γ. Επιβολή (Dominating)
- δ. Αποφυγή (Avoiding)
- στ. Συμβιβασμός (Compromising)

Αργότερα σε έτερο μοντέλο (**Thomas, 1976**), παρουσιάστηκαν ανάλογα στοιχεία. Υπάρχουν και σε αυτό δύο διαστάσεις όπως:

- α. Επιθυμία για ικανοποίηση προσωπικών ενδιαφερόντων
- β. Επιθυμία για ικανοποίηση ενδιαφερόντων τρίτων.

Η μελέτη των δύο μοντέλων είχε σαν αποτέλεσμα μία τρίτη πρόταση (**Rahim, 1983**) κατά την οποία η διαχείριση συγκρούσεων έχει τις κάτωθι δύο διαστάσεις:

- α) το ατομικό ενδιαφέρον
- β) το ενδιαφέρον για τους άλλους

Καταλήγουμε σε παρόμοιες διαχειρίσεις συγκρούσεων (**Rahim & Magner, 1995**) όπως:

- α. Ενσωμάτωση (Collaborating)
- β. Παραχώρηση (Accommodating)
- γ. Επιβολή (Forcing)
- δ. Αποφυγή (Avoiding)
- ε. Συμβιβασμός (Compromising)

Η πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης συγκρούσεων αναφέρεται στο βαθμό (υψηλός - χαμηλός) τον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους. Η δεύτερη διάσταση αποδεικνύει το βαθμό (υψηλός – χαμηλός) στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να καλύψει τους στόχους που του έχουν τεθεί από άλλα άτομα με τα οποία σχετίζεται.

Συνεπώς για τις ως άνω διαφορετικές διαχειρίσεις μπορούμε να περιγράψουμε ότι:

ΤΥΠΟΣ = ΒΑΘΜΟΣΑΤΟΜΙΚΟΎ + ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΟΥΣ

**ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ = ΥΨΗΛΟΣ + ΥΨΗΛΟΣ**

**Χαρακτηριστικά:** Ανοικτή επικοινωνία, Ροή πληροφοριών

**Συνιστάται:** Εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης

**ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ = ΥΨΗΛΟΣ + ΧΑΜΗΛΟΣ**

**Χαρακτηριστικά:** Προσπάθεια μείωσης της έντασης προς αποκάλυψη κοινών σημείων των μερών

**Συνιστάται:** Σε περίπτωση που υπάρχει η διάθεση υπαναχώρησης ενός μέλους προς επίτευξη μελλοντικού ανταλλάγματος ή σε περίπτωση που το πρωταγωνιστικό μέλος της σύγκρουσης δεν έχει πλήρη γνώση του θέματος της διαφωνίας (*Rahim, Magner & Shapiro, 2000*)

**ΕΠΙΒΟΛΗ = ΧΑΜΗΛΟΣ + ΥΨΗΛΟΣ**

**Χαρακτηριστικά:** Επιβολή ατομικών στόχων με κάθε διαθέσιμο μέσο και τρόπο, ανάγκη ταχείας απόφασης και ενέργειας

**Συνιστάται:** Επιβολή απόψεων σε εσωτερικές επιχειρησιακές συγκρούσεις ρουτίνας (*Rahim, 2001*)

**ΑΠΟΦΥΓΗ = ΧΑΜΗΛΟΣ + ΧΑΜΗΛΟΣ**

**Χαρακτηριστικά:** Αναβλητικότητα, αναδίπλωση.

**Συνιστάται:** Σε περιπτώσεις που κάποιο μέλος κρίνει πως το κόστος της σύγκρουσης υπερβαίνει το όφελος της επίλυσής της. («*Rahim, A., Magner, R. & Shapiro*», (2000))

**ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ = ΜΕΣΑΙΟΣ + ΜΕΣΑΙΟΣ**

**Χαρακτηριστικά:** Έντονη επικοινωνία. Ίδια ισχύ μελών

**Συνιστάται** Ακατάλληλος στο πλαίσιο της επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση στόχων των εμπλεκόμενων μερών.

## 2.2 Συγκρουσιακές Στρατηγικές

Επιπλέον των παραπάνω έχουν προταθεί και άλλες μέθοδοι αντιμετώπισης συγκρούσεων (*Alan Filley, 1975*). Οι μέθοδοι συνδέονται με την επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής.

Συγκεκριμένα διακρίνουμε τις στρατηγικές:

- α. WIN – WIN (ΝΙΚΗ – ΝΙΚΗ)
- β. WIN – LOSE (ΝΙΚΗ – ΗΤΤΑ)
- γ. LOSE – LOSE (ΗΤΤΑ- ΗΤΤΑ)

Η κάθε μία συνδέεται με τις παρακάτω προτεινόμενες μεθόδους επίλυσης ως εξής:

ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
<p><b>MYWAY</b></p> <p>Η μέθοδος αυτή συναντάται στις περιπτώσεις που το ένα μέλος της σύγκρουσης είναι ισχυρότερο του (-ων) άλλου (-ων) και χρησιμοποιεί την υπεροχή αυτή με σκοπό την εξαναγκαστική επιβολή της λύσης που αυτή υποστηρίζει. Η βιωσιμότητα αυτής της λύσης είναι εμπειρικά αμφισβητούμενη.</p>	WIN – LOSE
<p><b>YOUR WAY</b></p> <p>Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν έχει προηγηθεί η σύγκρουση των δύο μερών (ή όταν οι σχέσεις τους είναι διαρκείς). Ακολουθείται και από τις δύο και γίνεται προσπάθεια υποβάθμισης των διαφορών με απώτερο σκοπό τον συμβιβασμό. Εμπειρικά ο συμβιβασμός περιγράφεται από τη στρατηγική LOSE – LOSE αντί της WIN – WIN</p>	LOSE – LOSE  WIN – WIN
<p><b>HALF WAY</b></p> <p>Εν πολλοίς ομοιάζει με την προηγούμενη μέθοδο</p>	LOSE – LOSE  WIN – WIN
<p><b>OUR WAY</b></p> <p>Δεν χρησιμοποιείται όσο συχνά θα έπρεπε διότι απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Η πίεση που ασκεί ο χρόνος αλλά και η μη εμβάθυνσης των πραγματικών αιτιών που</p>	WIN – WIN

προκάλεσαν την σύγκρουση την καθιστούν δυσεφάρμοστη. Ωστόσο προφέρει μακροχρόνιες λύσεις.	
---	--

Παραδείγματα εφαρμογής των παραπάνω παρατηρούνται και ερμηνεύουν συμπεριφορές διαφόρων υποθετικών καταστάσεων της θεωρίας παιγνίων. Μία απλή εφαρμογή είναι το διάσημο δίλημμα του «φυλακισμένου», το οποίο έχει ως εξής:

Η αστυνομία έχει ήδη συλλάβει δύο υπόπτους για την τέλεση αξιόποινης πράξης. Μετά τη σύλληψη, τοποθετήθηκαν σε διαφορετικούς χώρους δίχως τη δυνατότητα επικοινωνίας. Λόγω της ανεπάρκειας των στοιχείων, η αστυνομία προτείνει και στους δύο να καταθέσουν ενάντια ο ένας στον άλλον. Όποιος «μιλήσει» δεν φυλακίζεται, ενώ εκείνος που σιωπήσει καταδικάζεται σε ποινή 5 ετών. Αν καταθέσουν ταυτόχρονα και οι δύο καταδικάζονται με 3 χρόνια ποινής ενώ αν αμφότεροι σιωπήσουν σε ένα έτος. Οι «πρωταγωνιστές» γνωρίζουν τους συγκεκριμένους όρους.

Το δίλημμα που τίθεται σε κάθε κρατούμενο είναι η ακολουθούμενη στρατηγική. Τα παραπάνω συνοψίζονται στον πίνακα

1/2	ΚΑΤΑΘΕΣΗ	ΣΙΩΠΗ
ΚΑΤΑΘΕΣΗ	-3,-3	0,-5
ΣΙΩΠΗ	-5,0	-1,-1

Παραδεχόμενοι πως ο κάθε φυλακισμένος, σκεπτόμενος ορθολογικά θα επιδιώξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για εκείνον, καταλήγουμε στο γεγονός ότι ο καθένας θα μιλήσει ενάντια στον άλλο με στόχο να αποκομίσει το μέγιστο δυνατό όφελος. Ωστόσο μάλλον θα καταλήξουν στο αντίθετο αποτέλεσμα. Υπενθυμίζεται πως δεν υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας των δύο καθώς και μία μη πλήρη γνώση όλων των παραμέτρων ( προφανώς δεν γνωρίζουν, ίσως υποθέτουν, την δυσχερή θέση της αστυνομίας λόγω έλλειψης στοιχείων. Πληροφορία που θα καθόριζε την επιλογή στρατηγικής).

Συνεπώς και οι δύο, υποθέτοντας πως κατέχουν τη καλύτερη θέση σε αυτήν την «σιωπηρή» σύγκρουση ακολουθούν μία στρατηγική WIN – LOSE, η οποία έχει μάλλον το αντίθετο αποτέλεσμα.

Πρόσθετα παραδείγματα επιλογής στρατηγικών από την καθημερινή πλέον ζωή αποτελούν οι κηδεμονίες παιδιών στις περιπτώσεις διαζυγίων. Κοινωνικοί παράγοντες (π.χ. κοινωνική θέση), οικονομικοί παράγοντες (π.χ. εισόδημα, κινητή & ακίνητη περιουσία), ιατρικοί λόγοι (π.χ. στην περίπτωση ψυχικής ασθένειας ) «επιβάλλουν» στον γονέα να επιλέξει μία στρατηγική νίκης (αποκτώντας την κηδεμονία), ήττας (παραίτηση στην περίπτωση ψυχικού νοσήματος παραιτούμενος) ή στην προσπάθεια συμβιβαστικής λύσης.

Τέλος η επιλογή μίας στρατηγικής δεν υπαγορεύεται μόνο από την λογική σκέψη, αλλά και από πλήθος άλλων παραγόντων (εμπειρία, κουλτούρα, μόρφωση κτλ) που πιθανά να οδηγήσουν σε πλήρως αντίθετα αποτελέσματα.

## **2.3 Σύνδεση Συγκρουσιακών Συμπεριφορών και Συγκρουσιακών Στρατηγικών**

Έχοντας κατά νου την πρόταση συγκρουσιακής συμπεριφοράς των Rahim και Magner, (*Rahim & Magner, 1995*), καθώς και τις περιγραφόμενες στην προηγούμενη παράγραφο συγκρουσιακές συμπεριφορές, δόκιμο είναι να αποτολμήσουμε μία σύνδεση των δύο.

Παρόλο που σε μία σύγκρουση υπάρχει πλήθος παραγόντων που επηρεάζει την εξέλιξή της (πχ πληροφορίες μιας πλευράς για την άλλη, βαθμός γνώσης/πληροφόρησης της κάθε πλευράς για το αντικείμενο της διαμάχης, πείρα σε θέματα συγκρούσεων κα) σε μια εξιδανικευμένη κατάσταση δεχόμαστε ως μοναδικό ποικιλόμορφο παράγοντα το συγκρουσιακό χαρακτήρα του κάθε μέλους.

Διακρίνουμε πως κάποιο μέλος που προκρίνει την «ενσωμάτωση» ή την «παραχώρηση» ως τύπο διαχείρισης, θα συνδέεται με τη μέθοδο OUR WAY και την ακολουθούμενη WIN-WIN στρατηγική. Στις περιπτώσεις αυτές το άτομο επιδιώκει μία κοινά αποδεκτή και σταθερή λύση. Η σύγκρουση δεν μοιάζει να είναι η πρώτη του επιλογή.

Συνεχίζοντας, μπορούμε καθαρά να συνδέσουμε την «επιβολή» με την MY WAY μέθοδο και WIN-LOSE στρατηγική. Η «επιθετικότητα» που αποπνέεται ως προς την διεκδίκηση και την υλοποίηση, συνοδευόμενη και από μία ανισότητα της διαπραγματευτικής ισχύος των μερών οδηγεί σίγουρα στην παραπάνω μέθοδο και στρατηγική. Ωστόσο όταν δεν συνοδεύεται από διαπραγματευτική ισχύ, εκτιμάται πως θα ακολουθηθεί μία YOUR WAY και WIN-WIN ή LOSE-LOSE στρατηγική. Το τελευταίο συνδυάζει και τη δυνατότητα μελλοντικών διεκδικήσεων κάτι που προφανώς ο συνδυασμός OUR WAY και WIN-WIN δεν εξυπηρετεί.

Ακόμη, η «αποφυγή» συνδέεται το ίδιο έντονα με τη μέθοδο HALF WAY και την ακολουθούμενη LOSE-LOSE στρατηγική. Πρόσθετα, υπό συνθήκες, μπορεί να αποτελεί το «χαμένο» μέρος σε μία MY WAY μέθοδο και WIN-LOSE στρατηγική.

Τέλος ο «συμβιβασμός» συγκλίνει στη μέθοδο YOUR WAY και λιγότερο στη OUR WAY με τις αντίστοιχες ακολουθούμενες στρατηγικές. Αυτό συμβαίνει καθώς δεν προκρίνεται η μακροζωία της επιδιωκόμενης λύσης αλλά η ύπαρξη αυτής στο συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Έχουμε ίδια διαπραγματευτική ισχύ με αποτέλεσμα την έλλειψη συγκριτικού πλεονεκτήματος στη σύγκρουση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΠΡΟΛΗΨΗ – ΑΠΟΦΥΓΗ

### 3.1 Ατομικά μέτρα

Γενικότερα μπορούμε να παραθέσουμε δύο είδη τεχνικών – συμβουλών με στόχο την πρόληψη και αποφυγή των συγκρούσεων. Το πρώτος απευθύνεται στο άτομο και στις ενέργειες που μπορούν να υλοποιηθούν ιδιωτικά ενώ το δεύτερο απευθύνεται σε ομάδες – οργανισμούς.

Σε ατομικό επίπεδο προτείνονται τα παρακάτω ( *Sichel, 1999*):

1. Είναι αρκετά πιθανό να αντιληφτείτε απογοήτευση ή δυσαρέσκεια προς το πρόσωπό σας, προερχόμενη από το εργασιακό σας περιβάλλον (προϊστάμενος , συνάδελφος, υφιστάμενος). Μην επιδιώξετε συμπλοκή, καθώς μόνο αρνητικά αποτελέσματα μπορεί να φέρει για τη θέση σας. Προσπαθήστε να εξηγήσετε γιατί δημιουργήθηκε αυτή η κατάσταση. Προσπαθήστε να μεταπείσετε εκείνον που την κατέχει

2. Να υπερασπίζεστε τη θέση σας και τον εαυτό σας με τεκμηριωμένα στοιχεία σε περίπτωση ασταθών καταστάσεων, ανεξάρτητα της θέσης σας στην ιεραρχία της επιχείρησης.

3. Είστε υπεύθυνος των λόγων και των πράξεών σας. Προτού μιλήσετε, σκεφτείτε και αναλογιστείτε την βαρύτητα και τον αντίκτυπο όσων πρόκειται να ειπωθούν.

4. Μην βγάζετε βιαστικά και εύκολα συμπεράσματα, ανεξάρτητα της θέσης που κατέχετε σε μία επιχείρηση.

Γενικότερα οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι ένα πάζλ. Ανάλογα της θέσης που κατέχει ο καθένας, μπορεί να δει και το αντίστοιχο (μεγαλύτερο ή μικρότερο) κομμάτι. Δεν μπορεί όμως να δει όλη την εικόνα. Συνεπώς δεν μπορεί να διατυπώσει άποψη με απόλυτη ασφάλεια αφού δεν διαθέτει όλα τα δεδομένα.

5. Η υπομονή είναι αρετή. Εφαρμόστε μία τακτική υπομονής έστω και αν χρειαστεί να χάσετε κάποιες »μάχες». Υπολογίστε την κάθε περίπτωση ξεχωριστά (τα υπέρ και κατά).

6. Αποφύγετε υπερβολικές αντιδράσεις. Μην εισέρχεστε σε μία σύγκρουση ακόμη και αν κατέχετε μία προφανώς σωστή άποψη

7. Μην προσπαθήσετε να αλλάξετε ένα συνάδελφο (ιδιαίτερος κάποιον ανώτερό σας). Εκμεταλλευτείτε τις ιδιαιτερότητες και τη διαφορετικότητά του προς όφελός σας.

8. Οριοθετείστε το ρόλο και τη θέση σας στο εργασιακό σας περιβάλλον θέτοντας ορατά όρια. Μην επιτρέψετε την παραβίασή τους.

9. Μην εγκλωβιστείτε στα παραπάνω όρια. Να είστε ειλικρινώς εγκάρδιοι με τους συναδέλφους σας

10. Μην έρχεστε σε σύγκρουση χωρίς να έχετε να κερδίσετε κάτι. Πολλές φορές είναι καλύτερα να αποφεύγεις μια σύγκρουση ή ακόμη και να τη χάνεις.

11. Πάρτε την κατάσταση στα χέρια σας. Πάρτε πρωτοβουλίες και δείξτε διάθεση. Αναλάβετε τις ευθύνες των πράξεων σας.

### 3.2 Μέτρα για ομάδες/οργανισμούς

Ξεφεύγοντας από τα στενά όρια του ατόμου, μιλώντας για ένα ευρύτερο σύνολο (ομάδα, οργανισμός κ.α.) μιλούμε για ανάλογα προληπτικά μέτρα.

Γενικότερα οφείλουμε να έχουμε διδαχθεί από τις παλαιότερες συγκρούσεις και να μπορούμε να αναγνωρίσουμε τα πρώτα σημάδια και τους μηχανισμούς εκδήλωσής τους.

Αρχικά λοιπόν θα αποτυπώσουμε την αποφυγή που πρέπει να εμφανίζει μια ομάδα ή ένας οργανισμός στην καλλιέργεια τέτοιων συνθηκών που τροφοδοτούν και εκτρέφουν αντιπαλότητα, ανταγωνισμό κ.α. Κομβικός, στο τελευταίο, είναι ο ρόλος της ηγεσίας της ομάδας ή του οργανισμού αυτού.

Πρέπει εξ' αρχής να ορίζεται με σαφήνεια ο ρόλος του κάθε τμήματος και πιθανά του καθένα προσωπικά. Τακτικές συναντήσεις με θέμα διάφορα που έχουν προκύψει στην διάρκεια της εργασίας επιδρούν θετικά (*Καντάς,1995.Hersey & Blanchard,1988*)

Πρόσθετα, από πολλούς συγγραφείς η διαπραγμάτευση προκρίνεται ως μία αποτελεσματική μέθοδος πρόληψης. Η διαπραγμάτευση (*Gefald, Nishii, Holcombe et al., 2001*) είναι η προσπάθεια που κάνουν «αντιμαχόμενα» μέλη με σκοπό να οριοθετήσουν εκ νέου τις προϋποθέσεις της αλληλεπίδρασής τους με σκοπό την λύση που θα είναι αμοιβαία λειτουργική και βοηθητική.

Η διαπραγμάτευση δύναται να χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

- α. αμοιβαίας κατανόησης
- β. κατανομής.

Στην πρώτη μορφή και τα δύο μέρη νιώθουν ηττημένα. Αποτέλεσμα είναι να οικοδομούνται οι παραπέρα μεταξύ τους σχέσεις και συνεργασίες (*Robbins,1995*). Καλλιεργούνται δίκτυα σχέσεων και θα αναζητηθούν σχέσεις , δεσμοί υγιείς και ωφέλιμους και για τους δυο καθώς και καλή επικοινωνία η οποία θα βοηθήσει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων με συναδέλφους και συνεργάτες (*Goleman,, 1995*).

Στη δεύτερη κατηγορία το ένα μέλος νιώθει ηττημένο. Παρατηρείται κυρίως όταν τα συμφέροντα των δύο μερών είναι εκ διαμέτρου αντίθετα.

Γενικότερα στην διαπραγμάτευση διακρίνονται τα εξής στάδια (*Robbins,1995*):

1. Προγραμματισμού και σχεδιασμού

Πριν την εκκίνηση ορίζονται με σαφήνεια το είδος, τα αίτια και οι στόχοι όπως αυτά παρουσιάζονται από τις δύο πλευρές

## 2. Δικαιολόγηση και αποσαφήνιση

Τα μέλη υποστηρίζουν και αποσαφηνίζουν τις απαιτήσεις τους, οι οποίες πιθανά οφείλονται για τη σύγκρουση.

## 3. Καθορισμός κανόνων

Αναφέρεται στον τρόπο και τόπο διεξαγωγής.

## 4. Διαπραγμάτευση και επίλυση προβλήματος

## 5. Κλείσιμο διαδικασίας

## 6.

Γενικότερα θα πρέπει οι δύο πλευρές να προσέρχονται με μέτρια υποχωρητική στάση προς αποφυγή πιθανού «ναυαγίου». Αν κάποια είναι απόλυτη τότε μπορεί να συμπαρασύρει και την άλλη σε παρόμοια συμπεριφορά ενώ αντίθετα, μία πολύ παραχωρητική στάση θα καταλήξει σε μία μη επωφελή λύση (Καντάς, 1995).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Thomas Kilmann Conflict Mode Survey

## 4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Μετά τη δεκαετία του 1950 παρουσιάστηκαν διάφορα μοντέλα με αντικείμενο την μελέτη και αξιολόγηση ατόμων/ομάδων που μετείχαν σε καταστάσεις σύγκρουσης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται εκείνο των *Blake και Mouton* με τίτλο «*Blake and Mouton's Managerial Grid*» (1964). Ωστόσο το 1974 εμφανίστηκε ένα ανώτερο, πληρέστερο και πιο αξιόπιστο. Το έως σήμερα επικρατέστερο μοντέλο παρουσιάστηκε από τους *Kenneth Thomas και Ralph Kilmann* και είναι γνωστό ως Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Το Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Προσεγγίσεων είναι ένα ευρύτατα διαδεδομένο εργαλείο παρατήρησης συμπεριφορών ατόμων και εν γένει ομάδων και οργανισμών.

Ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει την προτίμησή του για κάθε μία εκ των 30 ερωτήσεων-καταστάσεων και να επιλέξει ανάμεσα σε δύο δεδομένες απαντήσεις. Αν δεν τον ικανοποιεί κάποια από τις δύο, επιλέγει εκείνη που τον καλύπτει σε μεγαλύτερο βαθμό.

Σε μία τέτοια υποθετική κατάσταση σύγκρουσης, η λειτουργία και στάση κάθε ατόμου απεικονίζεται σαν μία κατανομή δύο χαρακτηριστικών. Αυτά είναι:

- α. διεκδικητικότητα (assertive)
- β. συνεργασιμότητα (cooperative)

Οι πιθανές κατανομές των χαρακτηριστικών αυτών δημιουργούν πέντε τύπους συμπεριφορών (conflict-handling modes) ο οποίες είναι:

- α. Συναινετική (Collaborating)

Αντίθετη της Αποφευκτικής. Γίνεται προσπάθεια συνεργασίας σε μία κοινή λύση. Αναζητούνται οι βαθύτερες ανησυχίες των δύο μερών ώστε να βρεθεί η καλύτερη εναλλακτική.

- β. Συμβιβαστική (Compromising)

Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η εύρεση μίας κοινά αποδεκτής λύσης, η οποία ικανοποιεί (μερικώς) όλες τα μέρη. Θέτει τα ζητήματα άμεσα, με ευθύτητα (για παράδειγμα σε σχέση με την αποφευκτική) αλλά όχι τόσο λεπτομερώς (για παράδειγμα όπως η συναινετική). Συμβιβαστικός σημαίνει άμβλυση διαφορών, εύρεση και διατύπωση κοινών σημείων, συνάντηση σε ουδέτερο έδαφος.

- γ. Ανταγωνιστική (Competing)

Το άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση προσωπικών στόχων σε βάρος των υπολοίπων. Είναι μία συμπεριφορά που επικεντρώνεται στη δύναμη που πιθανά έχει κάποιος για να επιβάλει το σκοπό του. Ο σκοπός μπορεί να είναι η διεκδίκηση δικαιωμάτων, η προστασία κεκτημένων ή απλά η προσπάθεια επιβολής

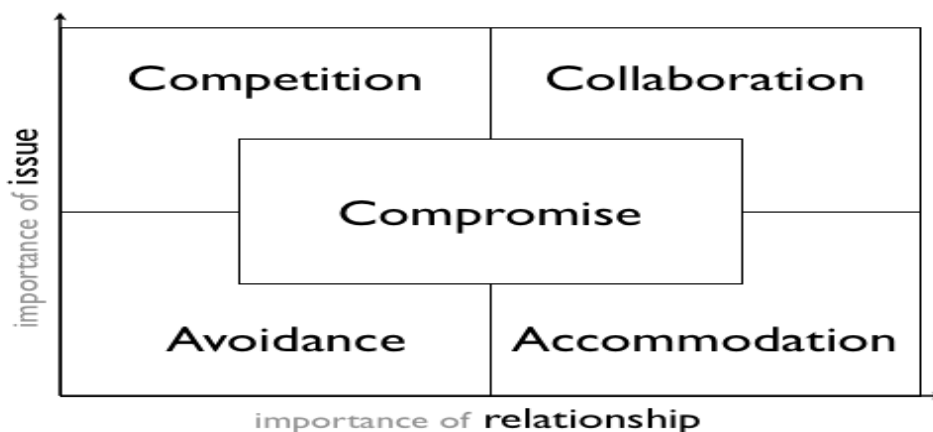
- δ. Υποχωρητική (Accommodating)

Αντίθετη της Ανταγωνιστικής. Το άτομο απορρίπτει τα ίδια οφέλη προσπαθώντας να ικανοποιήσει τα συμφέροντα των λοιπών. Ίσως να περιέχεται κάποιο στοιχείο αυτοθυσίας, γενναιοδωρίας, φιλανθρωπίας.

- ε. Αποφευκτική (Avoiding)

Το άτομο δεν επιδιώκει την άμεση εξυπηρέτηση των ιδίων ή τρίτων συμφερόντων. Δεν αναζητά τη σύγκρουση. Μπορεί να έχει τη μορφή μιας διπλωματικής υπαναχώρησης, μιας αναβολής ή απλά της αποχώρησης από μια δύσκολη συγκυρία.

Η ποσόστωση των δυο συστατικών που η κάθε συμπεριφορά περιέχει φαίνεται στο παρακάτω σύστημα αξόνων:



Πηγή : CPP TKI product page

Δεν υπάρχουν λαθεμένες ή σωστές απαντήσεις. Όπως αναφέρθηκε, ο ερωτώμενος απλά επιλέγει την απάντηση-ενέργεια που πιθανά να υιοθετούσε ο ίδιος. Η βαθμολογία με το τέλος της εξέτασης δημιουργεί μία εικόνα (προφίλ) για εκείνον, η οποία δεν απαρτίζεται μονοδιάστατα από ένα από τα παραπάνω μοτίβα. Όπως φαίνεται και στο άνω σχήμα θα προκύψει μία τάση του ατόμου προς κάποιο από αυτά.

Η τάση και η διαφορετικότητα της σε κάθε εξεταζόμενο είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών εμπειριών, της διαφορετικής κουλτούρας, της διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας. Άλλωστε η εξέταση αυτή δεν δημιουργήθηκε με σκοπό να καταλήξει σε μία αποκλειστική συμπεριφορά για τον κάθε ένα. Σκοπό έχει να αποκαλύψει ποιόν από τους πέντε «μανδύες» προτιμά κάποιος σε μία δεδομένη κατάσταση και να του δείξει την ροπή προς κάποιον από αυτούς .

## 4.2 ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ανάλογα του αποτελέσματος ο εξεταζόμενος μπορεί εντάσσεται σε κάποια από τα παρακάτω (Πηγή: <https://www.skillsone.com/pdfs/smp248148.pdf>) :

### Τύπος Συμπεριφοράς:

- ✓ ανταγωνιστική

### Πότε Χρησιμοποιείται:

- ✓ όταν απαιτείται άμεση και εκτεταμένη δράση
- ✓ όταν μη ευχάριστες πολιτικές πρέπει να ακολουθηθούν
- ✓ σε θέματα ζωτικά για την ευημερία της επιχείρησης
- ✓ για την προστασία μας από άτομα που εκμεταλλεύονται μη ανταγωνιστικές συμπεριφορές

### **Πιθανή Ερμηνεία Χαμηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ ο εξεταζόμενος στέκεται αδύναμος σε καταστάσεις διότι δεν έχει αντιληφθεί τις δυνατότητες και ικανότητες που έχει
- ✓ το άτομο δεν φανερώνει στάση «πυγμής» διότι ο φόβος της αποκάλυψης τέτοιας δυναμικής συμπεριφοράς στο περιβάλλον του και της αναστάτωσης που πιθανά να προκαλέσει το οδηγούν σε αναβλητικότητα

### **Πιθανή Ερμηνεία Υψηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ το περιβάλλον του εξεταζόμενου περιλαμβάνει άτομα που δεν εκφράζουν διαφορετική γνώμη είτε για δική τους ωφέλεια (=κολακεία) είτε λόγω φόβου, αγνοίας

### **Τύπος Συμπεριφοράς:**

- ✓ συναινετική

### **Πότε Χρησιμοποιείται:**

- ✓ όταν τα συμφέροντα των δυο πλευρών είναι πολύ σημαντικά αλλά απαιτείται η εξεύρεση μιας ολοκληρωμένης λύσης
- ✓ όταν αντικειμενικός σκοπός είναι η μάθηση (πχ. με την παράθεση προς έλεγχο προσωπικών απόψεων η κατανόηση τρίτων απόψεων
- ✓ όταν υπάρχει η ανάγκη συγχώνευσης απόψεων ανθρώπων με διαφορετικές οπτικές στα ίδια προβλήματα
- ✓ για να λάβουμε τη δέσμευση συμφωνίας σε κοινή απόφαση από άλλα μέρη έχοντας λάβει υπόψη τις απόψεις τους
- ✓ για να ξεπεραστούν άσχημα συναισθήματα που εισάγονται στις διαπροσωπικές σχέσεις

### **Πιθανή Ερμηνεία Χαμηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ αδυναμία του ατόμου διάκρισης διαφορών των μερών όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες επίλυσης, συμβιβασμού.
- ✓ αδυναμία των υφισταμένων να ακολουθήσουν τις αποφάσεις και πολιτικές που λαμβάνονται από το εξεταζόμενο άτομο, ομάδα κτλ

### **Πιθανή Ερμηνεία Υψηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ σπατάλη χρόνου για την εξέταση σε βάθος θεμάτων που δεν το αξίζουν
- ✓ αδυναμία η συναινετική συμπεριφορά του εξεταζόμενου να εμπνεύσει ανάλογη συμπεριφορά από τα υπόλοιπα μέρη της διαμάχης.

### **Τύπος Συμπεριφοράς:**

- ✓ συμβιβαστική

### **Πότε Χρησιμοποιείται:**

- ✓ σε θέματα μέτριας σημασίας και δεν κρίνεται σκόπιμη μεγαλύτερης προσπάθειας /ρήξης από μια πιο διεκδικητική στάση
- ✓ όταν τα δυο μέρη της σύγκρουσης έχουν ίδια ισχύ και εκ διαμέτρου αντίθετους στόχους
- ✓ για την προσωρινή επίτευξη λύσης σε πολύπλοκα θέματα
- ✓ για μια γρήγορη λύση κάτω από χρονική πίεση

- ✓ όταν η συναινετική και η ανταγωνιστική συμπεριφορά αποτυγχάνουν

#### **Πιθανή Ερμηνεία Χαμηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ αναποτελεσματικότητα του εξεταζόμενου να ανταπεξέλθει σε καταστάσεις, ο εξεταζόμενος στέκεται αδύναμος σε καταστάσεις διαπραγμάτευσης (bargaining)
- ✓ αναποτελεσματικότητα του εξεταζόμενου να επιτύχει συμβιβασμό

#### **Πιθανή Ερμηνεία Υψηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ επικέντρωση στην πρακτική και τακτική του συμβιβασμού και αδυναμία προσήλωσης σε σημαντικότερα ζητήματα της ομάδας, οργανισμού

#### **Τύπος Συμπεριφοράς:**

- ✓ αποφευκτική

#### **Πότε Χρησιμοποιείται:**

- ✓ σε θέματα ασήμαντα ή μικρής και προσωρινής σημασίας
- ✓ όταν οι στόχοι ενός μέρους δεν ικανοποιούνται
- ✓ όταν η εμπλοκή στη σύγκρουση έχει ζημιές μεγαλύτερες από τα οφέλη που προκύπτουν από την επίλυση της

#### **Πιθανή Ερμηνεία Χαμηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ επιθυμία διατήρησης καλών επαφών με όλους
- ✓ γενικότερη αίσθηση βιασύνης, μη σύνεσης και εριστικότητας στη διαχείριση των θεμάτων

#### **Πιθανή Ερμηνεία Υψηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ αδυναμία συνεργασίας λόγω μη υιοθέτησης θέσεων του ατόμου από το περιβάλλον του
- ✓ οι αποφάσεις σε σημαντικά θέματα προεπιλέγονται ( by default, «στον αυτόματο» σε ελεύθερη έκφραση)
- ✓ γενικότερη επιφυλακτική στάση σε αλλαγές και κρίσιμα θέματα

#### **Τύπος Συμπεριφοράς:**

- ✓ υποχωρητική

#### **Πότε Χρησιμοποιείται:**

- ✓ σε περίπτωση διαπίστωσης λάθους
- ✓ όταν τα θέματα είναι πολύ σημαντικότερα για το άλλο μέλος σε σχέση με τον εξεταζόμενο
- ✓ για την οικοδόμηση σχέσεων σε ζωτικά για τον ερωτώμενο θέματα που θα χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερο χρόνο
- ✓ όταν ο συνεχόμενος ανταγωνισμός μόνο βλάπτει τους σκοπούς του ερωτώμενου

#### **Πιθανή Ερμηνεία Χαμηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ ο συμμετέχοντας δεν εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά

#### **Πιθανή Ερμηνεία Υψηλής Βαθμολογίας:**

- ✓ οι αντιλήψεις και ιδέες του συμμετέχοντα δεν έχουν απήχηση

Ο κάθε συμμετέχοντας μπορεί να βρει και συγκρίνει τα αποτελέσματα της εξέτασης με εκείνα που έχουν καταγραφεί από τη μελέτη 399 στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω σχεδιαγράμματα:

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΚΙ

### ΟΔΗΓΙΕΣ

Αναλογιστείτε καταστάσεις στις οποίες αντιλαμβάνεστε ότι οι επιθυμίες σας διαφέρουν από εκείνες των άλλων. Πώς αντιδράτε συνήθως σε αυτές;

Στον πίνακα που ακολουθεί, υπάρχουν ζεύγη καταστάσεων που περιγράφουν συμπεριφοριστικές αντιδράσεις. Για κάθε ζεύγος, επιλέξτε την "Α" ή "Β" διατύπωση-κατάσταση, η οποία είναι η πιο χαρακτηριστική για την δική σας συμπεριφορά. Σε πολλές περιπτώσεις, καμία εκ των "Α" ή "Β" δεν ανταποκρίνεται απόλυτα στην συμπεριφορά σας. Παρακαλώ επιλέξτε εκείνη που είναι η πλέον πιθανή να χρησιμοποιήσετε.

A/ A	A	Κατάσταση A	B	Κατάσταση B
1	<input type="checkbox"/>	Υπάρχουν φορές που αφήνω σε άλλους την ευθύνη επίλυσης του προβλήματος.	<input type="checkbox"/>	Αντί της διαπραγμάτευσης επί ζητημάτων που διαφωνώ, προσπαθώ να τονίσω ζητήματα στα οποία και οι δύο συμφωνούμε
2	<input type="checkbox"/>	Επιδιώκω να βρω μία συμβιβαστική λύση	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να συμβιβάζω – αποδέχομαι τα δικά του/της και δικά μου ενδιαφέροντα
3	<input type="checkbox"/>	Συνήθως επιδιώκω σθεναρά τους στόχους μου	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να κατευνάσω πιθανά τα αισθήματα των άλλων και να διατηρήσω την σχέση μας
4	<input type="checkbox"/>	Επιδιώκω να βρω μία συμβιβαστική λύση	<input type="checkbox"/>	Κάποιες φορές θυσιάζω δικές μου επιθυμίες, για τις επιθυμίες άλλων
5	<input type="checkbox"/>	Επιδιώκω επίμονα την βοήθεια άλλων για την εύρεση λύσης στο πρόβλημά μου	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να κάνω οτιδήποτε είναι αναγκαίο, ώστε να αποφευχθούν περιττές εντάσεις
6	<input type="checkbox"/>	Αποφεύγω να δημιουργώ δυσάρεστες καταστάσεις για τον εαυτό μου	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να επιβάλω τη θέση μου
7	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να αναβάλλω κάποιο θέμα, ώστε να βρω	<input type="checkbox"/>	Παραιτούμαι από κάποια σημεία-θέσεις με σκοπό



		χρόνο να σκεφτώ επί αυτού		να επιβάλλω κάποια άλλα
8	<input type="checkbox"/>	Συνήθως επιδιώκω σθεναρά τους στόχους μου	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να φανερώνω ανοικτά και άμεσα όλα μου τα ζητήματα-επιθυμίες
9	<input type="checkbox"/>	Νιώθω ότι οι διαφορές δεν είναι πάντα άξιες λόγου και ανησυχίας	<input type="checkbox"/>	Κάνω κάποια προσπάθεια για να επιβάλλω τον τρόπο μου
10	<input type="checkbox"/>	Επιδιώκω σθεναρά τους στόχους μου	<input type="checkbox"/>	Επιδιώκω να βρω μία συμβιβαστική λύση
11	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να φανερώνω άμεσα όλα μου τα ζητήματα-επιθυμίες	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να κατευνάσω πιθανά τα αισθήματα των άλλων και να διατηρήσω την σχέση μας
12	<input type="checkbox"/>	Κάποιες φορές υιοθετώ απόψεις που θα δημιουργήσουν αμφισβήτηση - έριδα	<input type="checkbox"/>	Επιτρέπω σε κάποιον/α να κρατήσει κάποιες από τις θέσεις – προτάσεις του, αν και εκείνος/η μου επιτρέψει να κρατήσω κάποιες από τις δικές μου
13	<input type="checkbox"/>	Προτείνω μία μέση λύση	<input type="checkbox"/>	Πιέζω ώστε να ικανοποιηθούν οι θέσεις – προτάσεις μου
14	<input type="checkbox"/>	Επικοινωνώ τις ιδέες μου με άλλα άτομα και τους ζητώ να κάνουν το ίδιο	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να αναδείξω στο άλλο άτομο τη λογική και τα πλεονεκτήματα της θέσης μου
15	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να κατευνάσω πιθανά τα αισθήματα των άλλων και να διατηρήσω την σχέση μας	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να κάνω οτιδήποτε είναι αναγκαίο, ώστε να αποφευχθούν περιττές εντάσεις
16	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να μην πληγώσω τα αισθήματα του άλλου	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να πείσω για την «υπεροχή» της θέσης μου
17	<input type="checkbox"/>	Συνήθως επιδιώκω σθεναρά τους στόχους μου	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να κάνω οτιδήποτε είναι αναγκαίο, ώστε να αποφευχθούν περιττές εντάσεις
18	<input type="checkbox"/>	Επιτρέπω στους άλλους να κρατήσουν τις απόψεις τους, αν αυτό τους χαροποιεί	<input type="checkbox"/>	Επιτρέπω σε κάποιον/α να κρατήσει κάποιες από τις θέσεις – προτάσεις του, αν και εκείνος/η μου

				επιτρέψει να κρατήσω κάποιες από τις δικές μου
19	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να φανερώνω ανοικτά και άμεσα όλα μου τα ζητήματα-επιθυμίες	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να αναβάλλω κάποιο θέμα, ώστε να βρω χρόνο να σκεφτώ επί αυτού
20	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ άμεσα να επιλαμβάνομαι των διαφορών μου με άλλους	<input type="checkbox"/>	Επιδιώκω μία δίκαιη λύση ως προς τα «υπέρ» και τα «κατά» και για τους δύο
21	<input type="checkbox"/>	Σε προσεγγιστικές διαπραγματεύσεις, προσπαθώ να σκέφτομαι και τις επιθυμίες των άλλων	<input type="checkbox"/>	Πάντα τείνω προς μία ευθεία συζήτηση για το θέμα
22	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να βρω μία μέση θέση μεταξύ της δικής μου και της δικής του/της	<input type="checkbox"/>	Διεκδικώ τις επιθυμίες μου
23	<input type="checkbox"/>	Συχνά ενδιαφέρομαι για την ικανοποίηση των επιθυμιών των άλλων	<input type="checkbox"/>	Υπάρχουν φορές που αφήνω σε άλλους την ευθύνη επίλυσης του προβλήματος
24	<input type="checkbox"/>	Αν οι θέσεις του/της άλλου/ης μοιάζουν για εκείνον/η πολύ σημαντικές, τότε προσπαθώ να συμβιβαστώ με αυτές	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να «κάνω» τον άλλο να συμβιβαστεί
25	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να αναδείξω στο άλλο άτομο τη λογική και τα πλεονεκτήματα της θέσης μου	<input type="checkbox"/>	Σε προσεγγιστικές διαπραγματεύσεις, προσπαθώ να σκέφτομαι και τις επιθυμίες των άλλων
26	<input type="checkbox"/>	Προτείνω μία μέση λύση	<input type="checkbox"/>	Σχεδόν πάντα ενδιαφέρομαι για την ικανοποίηση των επιθυμιών των άλλων
27	<input type="checkbox"/>	Κάποιες φορές υιοθετώ απόψεις που θα δημιουργήσουν αμφισβήτηση - έριδα	<input type="checkbox"/>	Επιτρέπω στους άλλους να κρατήσουν τις απόψεις τους, αν αυτό τους χαροποιεί
28	<input type="checkbox"/>	Συνήθως επιδιώκω τους στόχους μου	<input type="checkbox"/>	Συνήθως ψάχνω τη βοήθεια άλλων για να βρω λύση στο πρόβλημά μου
29	<input type="checkbox"/>	Προτείνω μία μέση λύση	<input type="checkbox"/>	Νιώθω ότι οι διαφορές δεν είναι πάντα άξιες

				λόγου και ανησυχίας
30	<input type="checkbox"/>	Προσπαθώ να μην πληγώνω τα αισθήματα των άλλων	<input type="checkbox"/>	Πάντα μοιράζομαι το πρόβλημα με το άλλο άτομο, ώστε να βρεθεί μία λύση

ΠΗΓΗ: *CPP TKI product page*

	Ανταγωνιστικός	Συναινετικός	Συμβιβαστικός	Αποφεικτικός	Υποχωρητικός
100%	12		12	12	12
	11	12	11	11	11
	10	11	10	10	10
				9	9
					8
90%					
	9	10			7
	8		9	8	
25%					
80%		9			8
	7		8		
70%				7	
60%	6	8		6	5
			7		
50%					
50%	5	7			
40%	4		6		4
				5	
30%		6	5		
25%					
30%	3			4	3
		5	4		
20%	2			3	
10%		4	3	2	2
		3	2	1	1
	1	2	1	0	0
0%	0	1	0		
		0			

### Scoring the Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument

Circle the letters below that you circled on each item of the questionnaire.

	Compete (force)	Collaborate (problem-solve)	Compromise (share)	Avoid (withdraw)	Accommodate (smooth)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Total number of items circled in each column:

_____	_____	_____	_____	_____
<b>Compete</b>	<b>Collaborate</b>	<b>Compromise</b>	<b>Avoid</b>	<b>Accommodate</b>

Σχεδιάγραμμα αποτύπωσης των βαθμολογιών του μοντέλου των Thomas - Kilmann

### 4.3 ΣΚΕΨΕΙΣ – ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΚΙ

Η αξιοπιστία του μοντέλου είναι μετρήσιμη. Μπορεί και έχει γίνει μέσω της μεθόδου *Cronbachs Alpha* («**Cronbachs Alpha**», 1951). Μετριοούνται τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται μετά τη επανάληψη του ΤΚΙ από τον ίδιο ερωτώμενο. Διαπιστώθηκε πως το ΤΚΙ συγκεντρώνει ένα σχετικά υψηλό Μ.Ο (0,60) και σίγουρα υψηλότερο μεταξύ άλλων παρόμοιων τεστ ( **Morley & Shockley – Zalabak** με 0,52, των **Lawrence και Lorsch** με 0,45 και 0,55).

Το ΤΚΙ είναι απαλλαγμένο από κοινωνικούς παράγοντες. Δεν επηρεάζεται από το φύλο, τη μόρφωση, τη θέση στην ιεραρχία του ερωτώμενου κ.α. Μπορεί παράλληλα να χρησιμοποιηθεί ως συνάρτηση, ως μέσο αντιστοίχισης μεταξύ συμπεριφορών που διαπιστώνονται από την εξέταση και συμπεριφορών που παρατηρούνται από ομάδες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (πχ. υψηλόβαθμοι managers, μεσαία στελέχη κ.α.). Η τελευταία ιδιότητα, υπό το πρίσμα της πρόληψης και της πρόβλεψης, αποτελεί και ένα από τα κυριότερα γνωρίσματά του και έχει επιβάλει την απήχυσή του.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτούν μία σχετικά ακριβή εικόνα της ψυχοσύνθεσης του ήδη απασχολούμενου, εντάσσοντάς τον στην κατάλληλη θέση ενώ, πολύ σημαντικότερο, μπορούν αφενός να περιγράψουν για επιλεγμένες θέσεις (πχ. Contract manager) τον «ιδανικό» υπάλληλο, αφετέρου να διακρίνουν προκαταβολικά αν κάποιο άτομο ικανοποιεί τις «προδιαγραφές» μίας γενικότερης θέσης.

Ωστόσο δεν λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των ειδικών παραμέτρων μιας σύγκρουσης. Πρόσθετα το μοντέλο δεν προβλέπει τη δυναμική της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τη αλλαγή δηλαδή, που επέρχεται στις αντιδράσεις του καθενός, νομοτελειακά με το πέρασμα του χρόνου αλλά και ειδικότερα ανάλογα της βάσης της συγκεκριμένης σύγκρουσης, που τις διαφοροποιεί κάθε φορά ανάλογα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα περιλαμβάνει τις απαντήσεις σαράντα μικρών και μεσαίων στελεχών Δημόσιου και Ιδιωτικού Οργανισμού, του παραπάνω ερωτηματολογίου. Ακολουθήθηκε στατιστική ανάλυση με το πρόγραμμα **GENSTAT 10.1** προς διερεύνηση και επεξήγηση της εμφάνισης της κάθε συμπεριφοράς αναλόγως:

- α. της οικογενιακής κατάστασης  
(0= άγαμος, 1= έγγαμος, 2= 1-2 παιδιά)
- β. του οικογενιακού εισοδήματος  
(0= 0-1000 €, 1= 1000-1500€, 2= 1500-2000, 3= 2000-...)
- γ. του δείκτη μορφώσεως  
(0= ΔΕ, 1= ΑΤΕΙ, 2= ΑΕΙ, 3= Μεταπτυχιακός/Διδακτορικός τίτλος)
- δ. της ηλικίας  
(0= 18-24, 1=24-30, 2=30-35, 3=35-40, 4=40-45)

ε. του τομέα απασχόλησης  
(0=δημόσιος τομέας, 1= ιδιωτικός τομέας)  
στ. φύλου  
(0= άνδρας, 1= γυναίκα)

των συμμετεχόντων. Σκοπός είναι να διερευνηθεί πιθανή σύνδεση των παραπάνω στοιχείων (εισόδημα, φύλο, μόρφωση κτλ) με εκδηλώσεις συμπεριφορών από άτομα τα οποία καλούνται ή θα κληθούν να λάβουν αποφάσεις στον τομέα τους, τέτοιες που πιθανά να έχουν οικονομικό, κοινωνικό ,εργασιακό αντίκτυπο.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε προσωπικά αλλά και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στους συμμετέχοντες δόθηκε η οδηγία να συμπληρωθεί ανώνυμα και με ειλικρίνεια. Οι απαντήσεις της τάσης της συμπεριφοράς κάθε εξεταζόμενου, δόθηκαν μετά τη συμπλήρωση του ώστε ν' αποφευχθεί η αλλοίωση των απαντήσεων. Οι ερωτώμενοι επέλεξαν την απάντηση που πλησίασε περισσότερο (ή ακριβώς) στην ενέργεια που θα επέλεγαν οι ίδιοι, ανάλογα την ερώτηση.

Για να επιτευχθεί η «τυχαία» επιλογή του δείγματος, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε 10 συμμετέχοντες από το οικείο περιβάλλον του συγγραφέα και εκείνοι με τη σειρά τους σε 30 (3 έκαστος) άγνωστους προς εκείνον. Συγκεντρώθηκαν τελικά 40 απαντημένα ερωτηματολόγια.

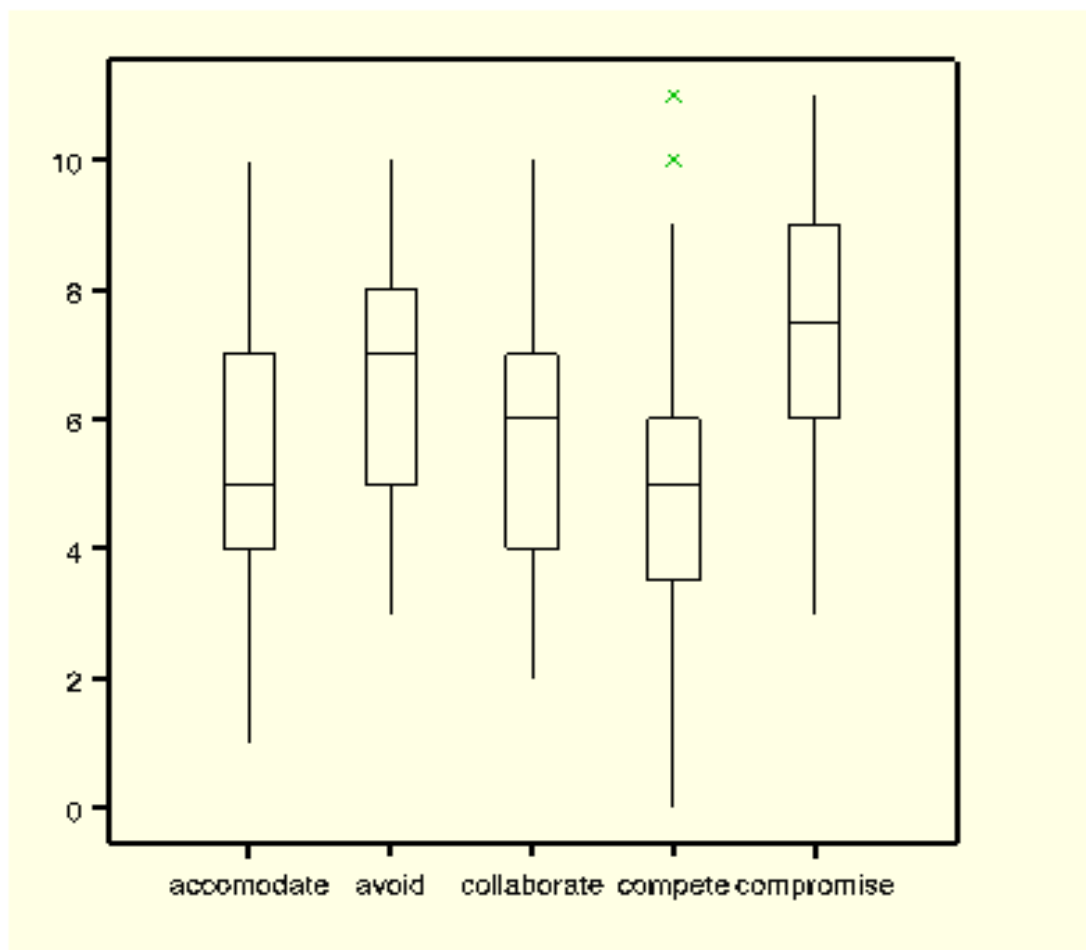
Απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής ήταν οι ερωτώμενοι να είναι μικρά ή μεσαία στελέχη οργανισμών.

Από την συλλογή των απαντήσεων πρόεκυψαν τα εξής:

ΑΝΔΡΕΣ	24 = 60%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	16 = 40% (ΣΥΝΟΛΟ:40)
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ 0-1 (18-24 & 24-30)	30 = 75%
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ 2-4 (30-45+)	10 = 25% (ΣΥΝΟΛΟ:40)
ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΟΡΦΩΣΕΩΣ 0-1 (ΔΕ-ΑΤΕΙ)	6 = 15%
ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΟΡΦΩΣΕΩΣ 2-3 (ΑΕΙ-ΜΣC)	34 = 85% (ΣΥΝΟΛΟ:40)
ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ 0-1 (0-1500€)	25 = 62,5%

ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2-3 (1500-2000+€)	15 = 37,5% (ΣΥΝΟΛΟ:40)
ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ 0 (ΑΓΑΜΟΣ)	17 = 42,5%
ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ 1-2 (ΕΓΓΑΜΟΣ-ΤΕΚΝΑ)	23 = 57,5% (ΣΥΝΟΛΟ:40)
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ 0 (ΔΗΜΟΣΙΟΣ)	17= 42,5%
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ 1 (ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ)	23 = 57,5% (ΣΥΝΟΛΟ:40)

Από τις δοθείσες απαντήσεις έχουμε τα κάτωθι:



Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει διάφορα στατιστικά στοιχεία του δείγματος, τα οποία παρουσιάζονται πρόσθετα παρακάτω με τις αριθμητικές τιμές. Διακρίνουμε λοιπόν ένα ορθογώνιο το οποίο διακόπτεται από μία κάθετη γραμμή, ενώ τα άκρα του εκτείνονται από-έως κάποιο εύρος τιμών.



Η κάθετη γραμμή απεικονίζει το μέσο των παρατηρήσεων, τα όρια του κάθε ορθογωνίου παριστάνουν το 25% των χαμηλότερων και υψηλότερων καταγεγραμμένων τιμών αντίστοιχα. Τέλος οι γραμμές εκτείνονται έως τις ακραίες (ελάχιστη και μέγιστη) τιμές που βρέθηκαν. Κατά συνέπεια η αποφευκτική συμπεριφορά (avoid) κατέγραψε ελάχιστη τιμή 3, μέση τιμή περίπου 5 ενώ μέγιστη 10. Πρόσθετα αν τοποθετούσαμε τις απαντήσεις κατά αύξουσα σειρά θα παρατηρούσαμε πως 25% τοποθετήθηκε μεταξύ τιμών 3-5, 25% μεταξύ 8-10 ενώ το υπόλοιπο 50% μεταξύ 5-8.

Ανακαλώντας προηγούμενο πίνακα με την αποτύπωση του δείγματος των αντίστοιχων στελεχών του Αμερικάνικων Οργανισμών διαπιστώνουμε ανάλογη κλιμάκωση των απαντήσεων.

	Min	Max	Mean	Median	Std. Deviation	Variance
Ανταγωνιστική-Compete	0	11	5,025	3	2,391	5,71
Συνεργατική-Collaborate	2	10	5,575	7	1,986	3,94
Συμβιβαστική-Compromise	3	11	7,4	8	1,825	3,33
Αποφευκτική-Avoid	3	10	6,75	6	1,971	3,88
Υποχωρητικός-Accommodate	1	10	5,475	6	1,987	3,94

### **Αποτελέσματα των Μ.Ο των παρατηρήσεων**

Η πρώτη εικόνα του γενικού δείγματος παρουσιάζει μία τάση προς την συμβιβαστική – αποφευκτική συμπεριφορά. Μικρότερη τάση παρουσιάζουν η ανταγωνιστική και η υποχωρητική συμπεριφορές. Πιο ειδικά ο συμβιβασμός παρουσιάζει Μ.Ο 7,4 και η αποφυγή 6,75. Σημειώνεται ότι η ανταγωνιστική συμπεριφορά λαμβάνει τις πιο ακραίες τιμές (0-11) ενώ η αποφευκτική τις λιγότερο απομακρυσμένες (3-10).

Γενικά μπορεί να παρατηρηθεί ότι: Η ανταγωνιστική συμπεριφορά συναντάται στα άτομα είτε πολύ έντονα είτε καθόλου, γεγονός που δεν παρατηρείται στις υπόλοιπες συμπεριφορές.

### **Αποτελέσματα των Διαμέσων (Median) των παρατηρήσεων**

Ένα άλλο στατιστικό στοιχείο που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι ο διάμεσος. Τα αποτελέσματα των διαμέσων ακολουθούν εκείνα των μέσων.

### **Αποτελέσματα της Διακύμανσης (Variance) των παρατηρήσεων**

Η διακύμανση δείχνει την διασπορά των τιμών σε σχέση με το μέσο όρο. Μικρή τιμή θα σημαίνει τιμές κοντά στο μέσο όρο, ενώ μεγάλη διακύμανση δείχνει

πως οι τιμές απέχουν πολύ από αυτόν. Διαπιστώνουμε (όπως και στα ορθογώνια διαγράμματα) πως η ανταγωνιστική συμπεριφορά καταγράφει τη μεγαλύτερη διακύμανση. Αντίθετα οι μικρότερες τιμές παρατηρούνται στην συμβιβαστική και αποφευκτική.

## Σύγκριση Οργανισμών

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος για την ύπαρξη διαφορών των μέσων τιμών των πέντε κατηγοριών του TKI μεταξύ των στελεχών των οργανισμών Δημοσίου και Ιδιωτικού φορέα. Διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει σημαντική διαφορά, από στατιστικής απόψεως. Κατά συνέπεια το είδος του οργανισμού δεν αποτελεί παράγοντα σημαντικής επίδρασης ως προς τις βαθμολογίες του TKI.

## Σύγκριση Εγγάμων – Αγάμων

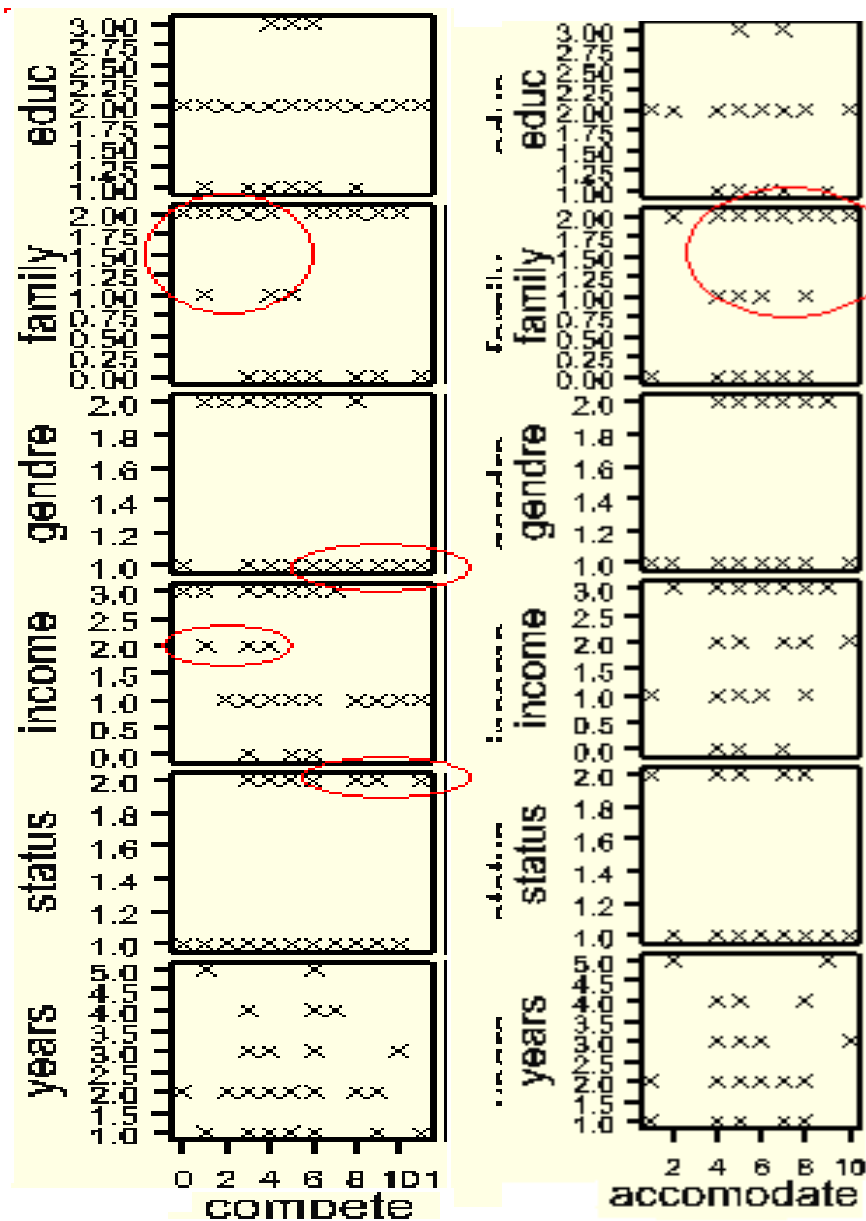
Στη σύγκριση αυτή διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά, σημαντική διαφορά μεταξύ αγάμων και εγγάμων ως προς τις κλίμακες του ανταγωνισμού (compete) και υποχωρητικός-δεκτικός (accommodate). Πιο αναλυτικά οι άγαμοι είχαν σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο, με M.O 5,76 (και τυπική απόκλιση 2,11) στην κλίμακα ανταγωνισμού ενώ οι έγγαμοι M.O 4,47 (και τυπική απόκλιση 2,48).

Πρόσθετα στην κλίμακα Accommodate διαπιστώθηκε διαφορά με αντίθετους όμως ρόλους. Οι έγγαμοι βρέθηκαν με M.O 5 (και τυπική απόκλιση 1,97) και οι άγαμοι με M.O 5,82 (και τυπική απόκλιση 1,97).

	Οικογενειακή Κατάσταση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P-Value
<b>Compete</b>	Έγγαμος 23	4,47	2,48	<b>0,007&lt;0,01</b>
	Άγαμος 17	5,76	2,11	
<b>Collaborate</b>	Έγγαμος 23	5,3	2,03	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Άγαμος 17	5,94	1,92	
<b>Compromise</b>	Έγγαμος 23	7,56	2,13	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Άγαμος 17	7,17	1,46	
<b>Avoid</b>	Έγγαμος 23	7	1,93	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Άγαμος 17	6,41	2,03	
<b>Accommodate</b>	Έγγαμος 23	5,82	1,97	<b>0,003&lt;0,01</b>
	Άγαμος 17	5	1,97	

**Επίπεδο σημαντικότητας,  $\alpha = 0,05$**

Τα παραπάνω γίνονται πρόσθετα αντιληπτά από την μελέτη των αντίστοιχων matrix plots, και συγκεκριμένα στα διάγραμμα family/compete & family/accommodate.



## Σύγκριση Εισοδημάτων

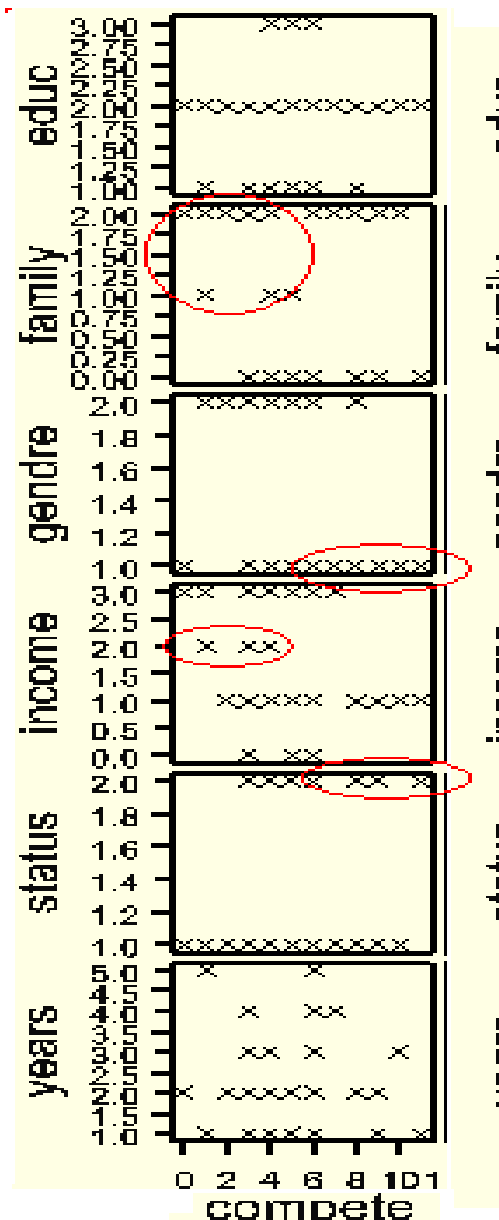
Στην αντίστοιχη σύγκριση μεταξύ των εισοδημάτων προέκυψαν αντίστοιχα στοιχεία. Ειδικότερα:

	Εισοδηματική Κατάσταση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P-Value
<b>Compete</b>	Εισόδημα<1500	5,72	2,35	<b>0,01&lt;0,01</b>
	Εισόδημα>1500	3,86	2,03	
<b>Collaborate</b>	Εισόδημα<1500	5,76	2,02	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Εισόδημα>1500	5,26	1,94	
<b>Compromise</b>	Εισόδημα<1500	7,16	1,82	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Εισόδημα>1500	7,8	1,93	

<b>Avoid</b>	Εισόδημα<1500	6,44	2,06	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Εισόδημα>1500	7,26	1,75	
<b>Accommodate</b>	Εισόδημα<1500	5,16	1,84	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Εισόδημα>1500	6	2,17	

Επίπεδο σημαντικότητας,  $\alpha = 0,05$

Στη σύγκριση αυτή διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά, σημαντική διαφορά μεταξύ εισοδημάτων >1500 και μικρότερων. Συγκεκριμένα ως προς τη κλίμακα του ανταγωνισμού (compete) τα εισοδήματα >1500 έχουν Μ.Ο 3,86 (και τυπική απόκλιση 2,103) ενώ τα μικρότερα έχουν Μ.Ο 5,72 (και τυπική απόκλιση 2,35).



Το παραπάνω γίνεται πρόσθετα αντιληπτό από την μελέτη του αντίστοιχου matrix plot, και συγκεκριμένα στο διάγραμμα income/compete

### Σύγκριση Μορφωτικού Δείκτη και κλιμάκων ΤΚΙ.

Στη σύγκριση αυτή διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά, σημαντική διαφορά μεταξύ συμμετεχόντων με δείκτη 1 και συμμετεχόντων με δείκτη 2-3. Συγκεκριμένα ως προς τις κλίμακες των compromise, avoid, accommodate.

Ειδικότερα:

	<b>Δείκτης Μορφώσεως</b>	<b>Μέση Τιμή</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>	<b>P-Value</b>
<b>Compete</b>	Δείκτης=1	4,5	2,43	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Δείκτης =2-3	5,11	2,41	
<b>Collaborate</b>	Δείκτης=1	5,83	2,04	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Δείκτης =2-3	5,52	2	
<b>Compromise</b>	Δείκτης=1	7,66	1,86	<b>0,0002</b>
	Δείκτης =2-3	7,35	1,89	
<b>Avoid</b>	Δείκτης=1	6	2,61	<b>0,0003</b>
	Δείκτης =2-3	6,88	1,85	
<b>Accommodate</b>	Δείκτης=1	6	1,79	<b>0,006</b>
	Δείκτης =2-3	5,38	2,03	

Επίπεδο σημαντικότητας,  $\alpha = 0,05$

### Σύγκριση Ηλικίας και κλιμάκων ΤΚΙ.

	<b>Δείκτης Ηλικίας</b>	<b>Μέση Τιμή</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>	<b>P-Value</b>
<b>Compete</b>	Δείκτης=1-2	5,06	2,36	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Δείκτης =3-4	4,9	2,6	
<b>Collaborate</b>	Δείκτης=1-2	5,8	1,97	<b>0,003</b>
	Δείκτης =3-4	4,9	1,97	
<b>Compromise</b>	Δείκτης=1-2	7,1	1,79	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Δείκτης =3-4	8,3	1,87	
<b>Avoid</b>	Δείκτης=1-2	6,93	2	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
	Δείκτης =3-4	6,2	1,87	
<b>Accommodate</b>	Δείκτης=1-2	5,36	1,83	<b>0,003</b>
	Δείκτης =3-4	5,8	2,48	

Επίπεδο σημαντικότητας,  $\alpha = 0,05$

Στο παραπάνω πίνακα βρίσκουμε πως υπάρχει σημαντική στατιστικά διαφορά μεταξύ των διαφόρων δεικτών ηλικίας. Χαρακτηριστικά στο πεδίο collaborate και accommodate οι «νεότεροι» παρουσιάζονται με Μ.Ο 5,8 (και τυπική απόκλιση 1,97) και Μ.Ο 5,36 (και τυπική απόκλιση 1,83) έναντι Μ.Ο 4,7 (και τυπική απόκλιση 1,97) και Μ.Ο 5,8 (και τυπική απόκλιση 2,48) αντίστοιχα, των «γηραιότερων».

## Σύγκριση φύλων

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος για την ύπαρξη διαφορών των μέσων τιμών των πέντε κατηγοριών του TKI μεταξύ των φύλων των συμμετεχόντων. Διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει σημαντική διαφορά, από στατιστικής απόψεως. Κατά συνέπεια το φύλο δεν αποτελεί παράγοντα σημαντικής επίδρασης ως προς τις βαθμολογίες του TKI.

## Επί των Αποτελεσμάτων

Προσπαθώντας να μιλήσουμε για τα αποτελέσματα της έρευνας, πρέπει υποχρεωτικά να σημειωθεί το περιορισμένο εύρος της. Το τελευταίο είναι συνέπεια των διατιθέμενων πόρων (κυρίως σχετικά με το χρόνο που αφιερώθηκε και το προσωπικό που ασχολήθηκε τόσο ως ερωτώμενος όσο και για την διεκπεραίωση των αποτελεσμάτων κ.α.) που διατέθηκαν για τους σκοπούς αυτής. Ο συγγραφέας κινούμενος στο όριο ενός στατιστικά αποδεκτού πληθυσμού δείγματος (Χαλικιάς, 2010) προσπάθησε να αναδείξει πιθανές συσχετίσεις καταγραφόμενων μέσω του TKI συμπεριφορών με επιλεγμένους βασικούς ατομικούς παράγοντες. Μεγαλύτερο πλήθος συμμετεχόντων αλλά και λεπτομερέστερων παραγόντων θα έδιναν μία αναλυτικότερη εικόνα των συγκρουσιακών «εικόνων» των συμμετεχόντων με μία ευκολότερη αναγωγή αυτών στο γενικότερο πληθυσμό.

Στην παρούσα έρευνα ο συμβιβασμός, ως μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη βαθμολογία στο σύνολο του δείγματος. Σε επόμενο χρόνο συναντάται η αποφυγή. Η επιλογή του τρόπου δεν φαίνεται να συνδέεται με το φύλο και τον οργανισμό (Ιδιωτικός/Δημόσιος) που εργάζεται ο ερωτώμενος. Ωστόσο μοιάζει να συνδέεται τόσο με την ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης όσο και με το εισόδημα αλλά και την οικογενειακή κατάσταση του συμμετέχοντα.

Άλλωστε ο συμβιβασμός, με δεύτερο την αποφυγή, είναι οι δημοφιλέστεροι τρόποι επίλυσης συγκρούσεων διεθνώς, όπως προκύπτει και από άλλες μελέτες που χρησιμοποίησαν παρόμοια μεθοδολογία (Valentine, 2001, Hendel 2005, Sportsman 2007). Οι ίδιες μέθοδοι που επιλέγονται παγκοσμίως διαπιστώθηκαν και στη συγκεκριμένη μελέτη.

Ειδικότερα οι άγαμοι, λόγω προφανώς της έλλειψης εμπειριών σε σύγκριση με τους έγγαμους, δείχνουν να προτιμούν τον ανταγωνισμό όντας λιγότερο δεκτικοί, όπως οι τελευταίοι.

Αυτό ίσως μπορεί να συνδεθεί τόσο με τα αποτελέσματα βάση του εισοδήματος αλλά και του δείκτη μόρφωσης. Ένας νεότερος που πιθανά έχει μικρότερο δείκτη μορφώσεως καταλήγει σε χαμηλότερα εισοδηματικά στρώματα. Κατά συνέπεια, όπως φάνηκε και στις χαμηλότερες απολαβές, η σύγκρουση και ο ανταγωνισμός ίσως να είναι θελκτικότερος για την επίτευξη των προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών εντός του οργανισμού. Αντίθετα κάποιος με υψηλότερο δείκτη μορφώσεως και πιθανά καλύτερες απολαβές, υιοθετεί γενικότερα μία «διπλωματική» στάση. Αναζητά ασφαλέστερα μονοπάτια μέσω της συνεργασίας και γιατί όχι και της αποφυγής.

Ανακαλώντας τις συνδέσεις της παραγράφου 2.3 και μιλώντας σχηματικά μπορούμε να έχουμε τον παρακάτω πίνακα:

ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΣΗ	ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
Ενσωμάτωση (Collaborate)	-	<35	-	-	-	-
Παραχώρηση (Accommodate)	Έγγαμος	>35	Έως ΑΤΕΙ	-	-	-
Επιβολή-Ανταγωνιστικός (Compete)	Άγαμος	-	-	<1500	-	-
Αποφυγή (Avoiding)	-	-	ΑΕΙ και άνω	-	-	-
Συμβιβασμός (Compromise)	-	-	Έως ΑΤΕΙ	-	-	-

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### 6.1 Επίλογος

#### Σύνδεση κεφαλαίων

Από την έρευνα του τελευταίου κεφαλαίου, διαπιστώθηκε η ποικιλομορφία των αντιδράσεων σε καταστάσεις σύγκρουσης. Οι αντιδράσεις αυτές δεν είναι μονοσήμαντες, αλλά μείγματα διάφορων χαρακτηριστικών που καταφέρνουν και τις χρωματίζουν με διαφορετικότητα. Στα κεφάλαια 2 και 3 αποτυπώθηκαν διάφορες στρατηγικές προσέγγισης και ενέργειας εντός της σύγκρουσης αλλά και μέτρα πρόληψης. Ο κάθε άνθρωπος είναι ένας “εν δυνάμει” εξεταζόμενος του μοντέλου. Αφού “διαγνωστεί” η τάση που εμφανίζει σε συγκρουσιακές περιστάσεις, μέλημά του είναι να ακολουθήσει κάποια από τα προληπτικά μέτρα, με σκοπό να αποφύγει την επανάληψη των περιστάσεων αυτών. Αν όμως αυτό φαντάζει αδύνατο, τότε μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική εκείνη που θα του εξασφαλίσει τις επιδιώξεις του.

#### Εγκυρότητα ΤΚΙ

Η εγκυρότητα του μοντέλου ξεχωρίζει σε διάφορα επίπεδα (*Womack Deanna F. (1988)*)

##### 1) Εγκυρότητα μέτρησης προφίλ ατόμου

Η ικανότητα αυτή πλαισιώνει και τις πέντε διαφορετικές συμπεριφορές, όπως αυτές έχουν έως τώρα αναδειχθεί. Οι *Ruble και Thomas («Ruble και Thomas», 1976)*

ασχολήθηκαν με δύο εργασίες υλοποιούμενες από προπτυχιακούς φοιτητές Αμερικανικού πανεπιστημίου. Στην πρώτη οι φοιτητές κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο TKI. Στη δεύτερη κλήθηκαν να βαθμολογήσουν συμφοιτητές τους σε πραγματικές και υποθετικές καταστάσεις σύγκρουσης.

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης έδειξαν την συνάφεια των δύο. Ωστόσο παρουσιάστηκαν δύο διαφορές. Η συναινετική συμπεριφορά παρουσιάστηκε σε χαμηλότερες τιμές συνεργασιμότητας, ενώ η συμβιβαστική συμπεριφορά φάνηκε να συνδέεται με την συνεργασιμότητα (γεγονός που λόγω της κεντρικής θέσης της στο διάγραμμα συνεργασιμότητας- διεκδικητικότητας, δεν αναμένεται να συμβαίνει).

## 2) Εγκυρότητα αντιστοιχίας με άλλα μοντέλα

Οι συγγραφείς του TKI συνέκριναν σε μία έρευνα 86 σπουδαστών (1977) τα αποτελέσματα του μοντέλου τους, με άλλα αντίστοιχα («*Hall, Blake & Mouton, Lawrence & Lorsch*», 1977). Το αποτέλεσμα έδειξε σύγκλιση μόνο στην ανταγωνιστική συμπεριφορά. Η αμφισβήτηση ήταν έντονη σε όλα τα μοντέλα, καθώς επί του ίδιου αντικειμένου έρευνας, η διαφορές ήταν αξιοσημείωτες. Ανέκυψε κατά συνέπεια η ανάγκη βαθύτερης διερεύνησης των εννοιών.

## 3) Εγκυρότητα πρόβλεψης συμπεριφοράς

Η ικανότητα πρόβλεψης, προφανώς αποτελεί το κρισιμότερο έλεγχο για την επιλογή κάποιου αντίστοιχου προτεινόμενου μοντέλου. Μία μέθοδος ελέγχου είναι να συγκρίνουμε τις προθέσεις ατόμων (μέσω TKI) και τις αντιλήψεις τρίτων επί των προθέσεων αυτών. Υπό αυτό το πρίσμα, οι *Duane, Azevedo και Anderson* (1985) μελέτησαν 19 καταστάσεις συγκρούσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν επαλήθευση της πρόβλεψης επί της ανταγωνιστικής και συναινετικής συμπεριφοράς, ενώ μικρότερη προβλεπτικότητα στις υπόλοιπες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω το ερωτηματολόγιο TKI αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την διάγνωση τάσεων συμπεριφορών σε συνθήκες σύγκρουσης, διαπραγμάτευσης κ.α.

Οι υιοθετημένες συμπεριφορές απέχουν από το χαρακτηρισμό τους ως “σωστής – λάθος” επιλογής, καθώς δεν αποτελούν μία η ενδεδειγμένη επιλογή όπως άλλα μοντέλα προτάσσουν (όπως των Blake & Mouton). Πώς άλλωστε θα μπορούσε να γίνει αυτό, όταν η κάθε συμπεριφορά “επιβάλλεται” τόσο από παράγοντες που πηγάζουν από το ίδιο το άτομο (προσωπικότητα, κουλτούρα κτλ) όσο και από την δεδομένη κατάσταση σύγκρουσης, διαπραγμάτευση κτλ. Το τελευταίο αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα του ερωτηματολογίου TKI.

## 6.2 Συμπεράσματα

Σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό, όπου υπάρχει η συνεργασία ανθρώπων, παρατηρούμε αναπόφευκτα φαινόμενα συγκρούσεων. Κύρια, λόγω της διαφορετικότητας των χαρακτηριστικών του κάθε ανθρώπου (κουλτούρα, προσωπικότητα, εμπειρίες κ.α.), το φαινόμενο θα συνεχίζει τον αέναο κύκλο του. Πρόσθετα παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, η αποτελεσματική



χρησιμοποίηση των ανθρώπων εξακολουθεί να είναι το κλειδί της παραγωγικότητας για μια σύγχρονη επιχείρηση.

Δεδομένου ότι η πρόληψη είναι προτιμότερη της θεραπείας, καθώς επίσης και της γενικής αντίληψης που υπάρχει ότι πολλές συγκρούσεις προξενούνται από σφάλματα και παραλείψεις στο σχεδιασμό της δομής ενός οργανισμού, προκύπτει το συμπέρασμα ότι επιβάλλεται πριν από οτιδήποτε άλλο να ελέγχεται η διάρθρωση ενός οργανισμού και οι δυσλειτουργίες που τυχόν προκαλεί.

Κατά συνέπεια αποτελεί αποστολή των Διοικήσεων , κάθε επιπέδου του οργανισμού επιχείρησης, να προλαμβάνει και να θεραπεύει την αρνητική πλευρά του φαινομένου. Εξάλλου όπως έχει αναφερθεί η σύγκρουση δεν έχει απαραίτητα αρνητικά αποτελέσματα αλλά αντίθετα αυτά εξαρτώνται με τον τρόπο που εμείς θα την διαχειριστούμε. Άλλωστε αυτό επιβάλλεται από τον καταλυτικό, όπως διαπιστώνεται, χαρακτήρα που έχουν οι συγκρούσεις στη «χημεία» του οργανισμού.

Οι λειτουργικές συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας σε υψηλότερα επίπεδα. Αντίθετα, μια δυσλειτουργική σύγκρουση που κλιμακώνεται μπορεί να πλήξει την ικανότητα του οργανισμού να επιδιώξει τους στόχους που έχουν τεθεί.

Σε αυτή την κατεύθυνση, η Διοικητική των Συγκρούσεων πρέπει να αποτελεί μια σημαντική πτυχή της κάθε επιχείρησης. Ο στόχος της είναι να βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που χρειάζονται για τον κατάλληλο χειρισμό περιπτώσεων διαφωνιών και συγκρούσεων. Επιπλέον, μέσω της Διοικητικής των Συγκρούσεων οδηγούμαστε στην κατανόηση βημάτων και διαδικασιών που μας επιτρέπουν να αντιμετωπίσουμε ριζικά τις κρίσεις που συνεπάγονται οι προστριβές, έτσι ώστε αυτές να μην επαναλαμβάνονται.

Στόχος θα πρέπει να είναι η αξιοποίησή της και η συνεχή δυναμική ανάπτυξη και εμπλουτισμός των εργαλείων που ήδη υπάρχουν.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ**

**Κάντας Α.**(1995). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3ο Διεργασίες Ομάδες – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και Αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό Άγχος. Ελληνικά γράμματα.

**Χαλικιάς Ι.**(2010). Στατιστική- Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Rosili.

**Alan c. Filley** (1975), *Interpersonal conflict resolution*, Springer University of Wisconsin, Madison

**Blake, R.R. & Mouton, J.S.** (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing

**Daniel Goleman** 1995, Bantam Books, Emotional intelligence

**Dawes, P.L. & Graham R.M. (2005).** ‘Antecedents of Conflict in Marketing’s Cross- Functional Relationship with Sales’. *European Journal of Marketing*. 39:1327-1344.

**De Dreu, Carsten K. W.** (2008). Conflict at work: Basic principles and applied issues. Chapter 13, 482-483

**Gelfand, M.J. Nishii, L. H., Holcombe, K. M. Dyer, N., Ohbuchi, K.J., & Fukuno, M.** (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*

**Griffin R.W., G. Moorhead,** (1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin, Boston.

**Lee J. Cronbach** 1951 Coefficient alpha and the internal structure of tests

**Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard** (1988) *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Prentice-Hall

**Pondy, RL** (1997). “Organizational conflict: concepts and models”, *Administrative Science Quarterly*.

**Rahim, A., Magner, R. & Shapiro, L.** (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions precisely. *International Journal of Conflict Management*.

**Rahim, M.A.** (1983a). *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*. Pao Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

**Rahim, M.A.**, (1983b). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*.

**Rahim, A. & Magner, R.** (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of Handling interpersonal conflict: First – Order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*.

**Rahim, M.A.** (2001). Managing conflict in organizations. 3rd ed. Praeger, Westport

**Robbins, S.P.**, (1993). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Englewood Cliffs , 6th edition, Prentice Hall

**Robbins, R** (1995). Organizational Behavior Englewood Cliffs Prentice Hall

**Thomas, K.W.** (1976). *Conflict and conflict management*. M.D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

**Ruekert, W.R. & Walker, C.O. (1987)**. 'Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence'. *Journal of Marketing*. 51: 1-19

**Womack Deanna F.** (1988), "Assessing the Thomas – Kilmann Conflict Mode Survey")

## ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

"CPP TKI page". Retrieved 14 November 2010.

**Kilmann.com**

**CPP TKI product page**

(<https://www.skillsone.com/pdfs/smp248148.pdf>)

<http://www.stellarleadership.com/docs/Negotiation%20and%20Handling%20Conflict/assessment/Thomas%20Kilmann%20TKI%20Conflict%20Mode%20Questionnaire.pdf>

<https://www.psychometrics.com/docs/tki%20technical%20brief.pdf>