

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE



1

Κεφάλαιο 14

Σύγκρουση και διαπραγμάτευση



Αντώνης Κ. Τραυλός

Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

2

1. Ορίσετε τη **σύγκρουση** και να κάνετε τη διάκριση ανάμεσα στις παραδοσιακές, τις αλληλεπιδραστικές και τις εστιασμένες στη διαχείριση απόψεις περί σύγκρουσης.
2. Σκιαγραφήσετε τη **διαδικασία σύγκρουσης**.
3. Αντιπαραβάλετε τη **διανεμητική** και τη **συνθετική διαπραγμάτευση**.
4. Εφαρμόσετε τα πέντε βήματα της **διαδικασίας διαπραγμάτευσης**.
5. Δείξετε πώς οι ατομικές διαφορές επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις.
6. Περιγράψετε τις πολιτισμικές διαφορές στις διαπραγματεύσεις.

Ορισμός της σύγκρουσης

3

Διαδικασία που αρχίζει όταν ένα μέρος θεωρεί ότι ένα άλλο μέρος **έχει ήδη ή πρόκειται** να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος νοιάζεται



Ορισμός σύγκρουσης

4

- Μορφές τριβής, διαφωνίας, ή διχόνοιας που προκύπτουν μέσα σε μια ομάδα, όταν οι πεποιθήσεις ή οι ενέργειες ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας θεωρούνται αντίθετες ή απαράδεκτες από ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας (Thoti, Saufi, & Rathod, 2013).
- Μία σκόπιμη, ενεργή και αμφίδρομη διαδικασία, όπου οι ενέργειες ενός ατόμου ή ομάδας επιδιώκουν την παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας (de Wit, Greer, & Jehn, 2012).
- **Οργανωσιακή σύγκρουση:** είναι μια κατάσταση ασυμφωνίας που προκαλείται από την πραγματική ή αντιληπτή αντίθεση στις ανάγκες, τις αξίες και τα συμφέροντα μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται μαζί σε έναν οργανισμό.

Μεταστροφές στις απόψεις περί σύγκρουσης

5

Παραδοσιακή θεώρηση

Κάθε σύγκρουση είναι κακή και πρέπει να αποφεύγεται

Αλληλεπιδραστική θεώρηση

Η σύγκρουση ενθαρρύνεται προκειμένου να μη μείνει η ομάδα στάσιμη

Εστιασμένη στην επίλυση θεώρηση

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, αλλά θα πρέπει να επικεντρωθούμε στην παραγωγική επίλυση της σύγκρουσης

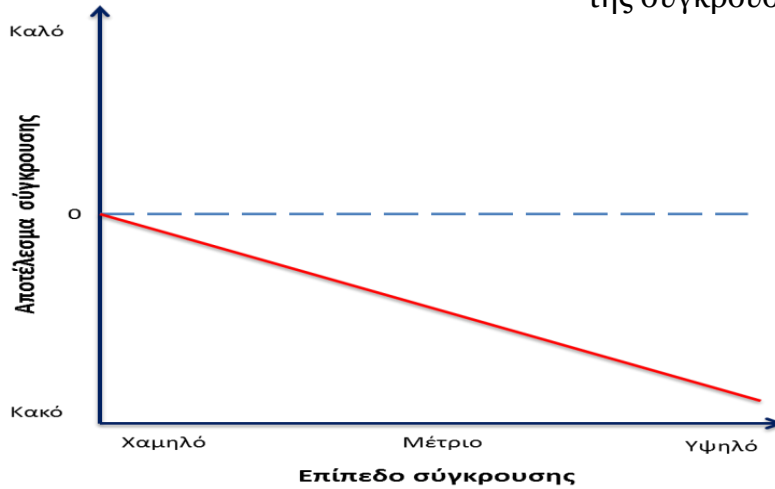
Θεωρητικές προσεγγίσεις σύγκρουσης

6

1. **Παραδοσιακή άποψη της σύγκρουσης** οποιαδήποτε σύγκρουση σε μια οργάνωση ήταν κακή, αρνητική και επιβλαβής και έπρεπε να αποφεύγεται.
2. **Άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων:** Η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο σε όλες τις οργανώσεις και δεν μπορεί να εξαλειφθεί.
3. **Αλληλεπιδραστική άποψη:** υποθέτει ότι η σύγκρουση σε χαμηλά έως μέτρια επίπεδα είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης.
4. **Μοντέλο σύγκρουσης του Αντεστραμμένου –U:** τα μέτρια επίπεδα της σύγκρουσης είναι συνυφασμένα με τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ τα χαμηλά και υψηλά επίπεδα με τη δυσλειτουργία και την αναποτελεσματικότητα του οργανισμού.
5. **Λειτουργική (εποικοδομητική) σύγκρουση:** υφίσταται όταν τα μέλη της ομάδας διαφέρουν ως προς τις απόψεις και γνώμες σχετικά με τα καθήκοντα που εκτελούνται και την ερμηνεία των πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία.

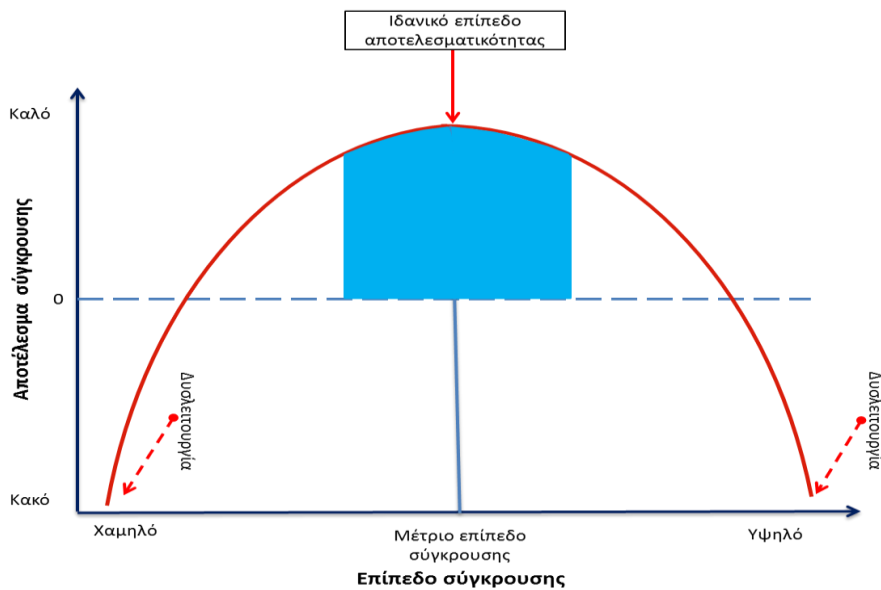
Θεωρητικές προσεγγίσεις σύγκρουσης

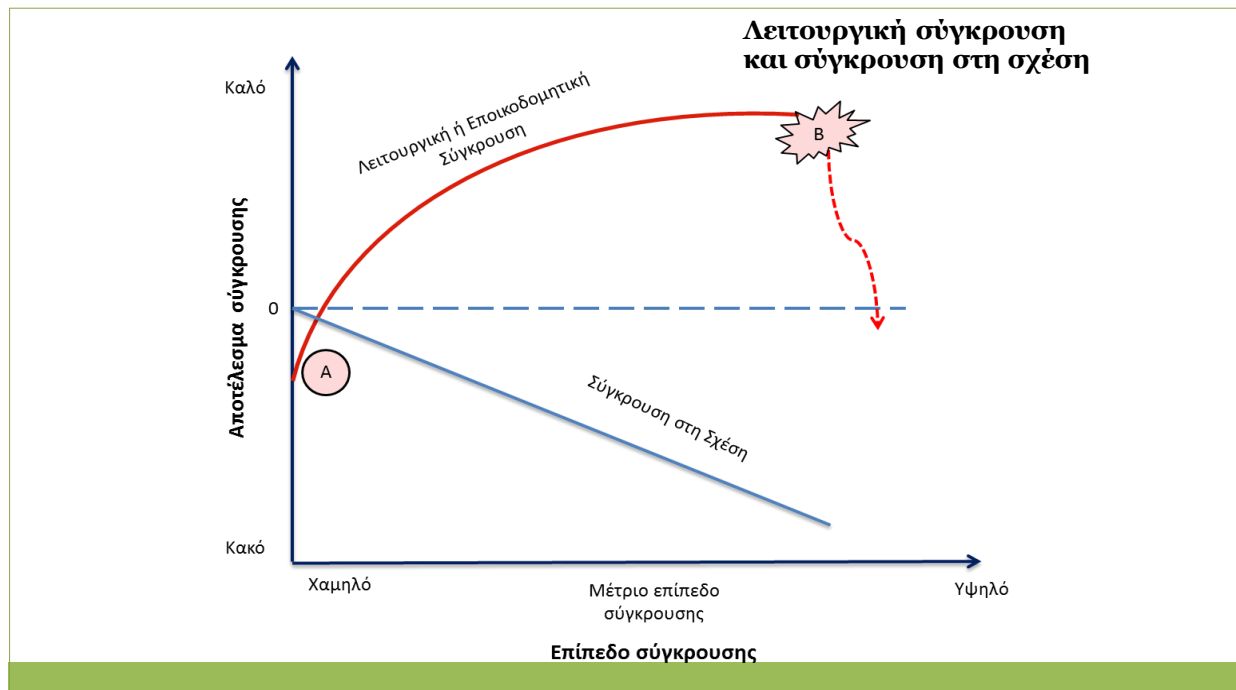
- Παραδοσιακή άποψη της σύγκρουσης



7

Μοντέλο σύγκρουσης του Αντεστραμμένου -U





Λειτουργική/δυσλειτουργική σύγκρουση

10



- **Λειτουργική:** βελτιώνει την απόδοση της ομάδας
- **Δυσλειτουργική:** παρακωλύει την απόδοση της ομάδας
- **Αξιολόγηση της εστίασης της σύγκρουσης:**
 - Έργο – περιεχόμενο και στόχοι της δουλειάς
 - Σχέση – διαπροσωπική (έρευνες έδειξαν ότι είναι πάντα δυσλειτουργικές)
 - Διαδικασία – τρόπος εκτέλεσης της εργασίας

Επιθυμητά επίπεδα σύγκρουσης

11



Επίπεδο σύγκρουσης

Πηγή σύγκρουσης	Επίπεδο σύγκρουσης		
	Χαμηλό	Μέτριο	Υψηλό
Έργο	Λειτουργική		Δυσλειτουργική
Σχέση	Δυσλειτουργική		
Διαδικασία	Λειτουργική	Δυσλειτουργική	

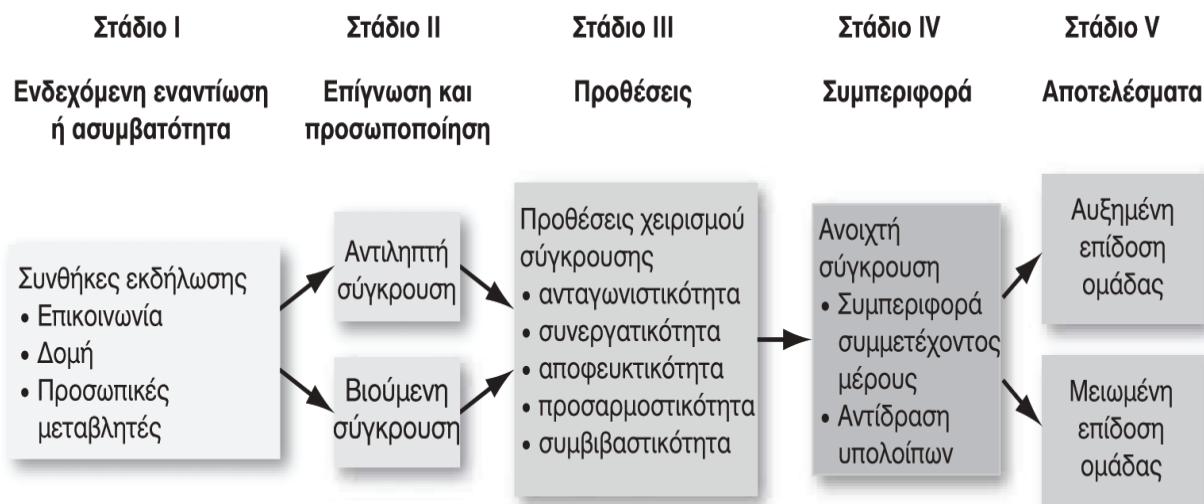
Η εστιασμένη στην επίλυση θεώρηση της σύγκρουσης

12

- Οι ερευνητές, συμπεριλαμβανομένων όσων είχαν ταχθεί ένθερμα **υπέρ της αλληλεπιδραστικής θεώρησης**, έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν κάποια προβλήματα στην ενθάρρυνση της σύγκρουσης.
- Όπως θα δούμε, υπάρχουν κάποιες πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις στις οποίες η σύγκρουση μπορεί να είναι ωφέλιμη.
- Εντούτοις, **οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας** δεν είναι παραγωγικές – αφαιρούν χρόνο από τα εργασιακά καθήκοντα ή από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και συχνά παραμένουν αισθήματα πικρίας ή θυμού μετά τη λήξη των συγκρούσεων.

Η διαδικασία της σύγκρουσης

13



Στάδιο I: ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα

14

- **Επικοινωνία**
 - Υπάρχουν φραγμοί
 - Είτε πολύ λίγη είτε πάρα πολλή
- **Δομή**
 - Μέγεθος, ηλικία, ανομοιομορφία ομάδας
 - Οργανωσιακές ανταμοιβές, στόχοι, εξάρτηση ομάδας
- **Προσωπικές μεταβλητές**
 - Τύποι προσωπικότητας
 - Συναισθηματισμός



Στάδιο II: επίγνωση και προσωποποίηση

15

- Η πιθανότητα σύγκρουσης υλοποιείται
- Τα μέρη εκλογικεύουν τη σύγκρουση ορίζοντας την ίδια και τις ενδεχόμενες λύσεις της
- Τα συναισθήματα παίζουν κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση αντιλήψεων
 - **Αντιληπτή σύγκρουση** – συνείδηση απαραίτητη για την υλοποίηση
 - **Βιούμενη σύγκρουση** –συναισθηματική εμπλοκή– τα μέρη βιώνουν νευρικότητα, ένταση, απόγνωση ή εχθρότητα



Στάδιο III: προθέσεις

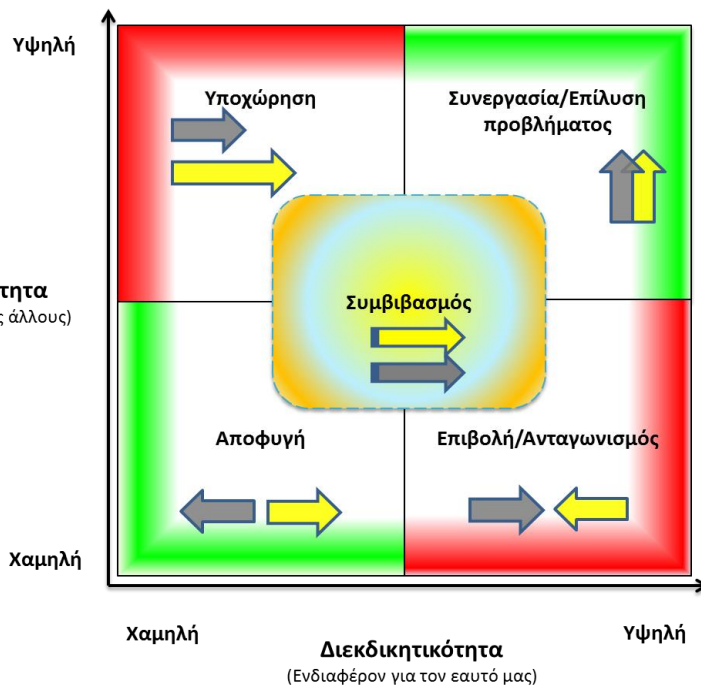
16

- Η απόφαση να ενεργήσουμε με έναν συγκεκριμένο τρόπο
- Οι τεκμαιρόμενες (συχνά λανθασμένα) προθέσεις μπορεί να προκαλέσουν μεγαλύτερη σύγκρουση.
- Με τη χρήση δύο διαστάσεων - **συνεργασιμότητα** (ο βαθμός στον οποίο το ένα μέρος επιχειρεί να ικανοποιήσει τα ζητήματα του άλλου μέρους) και **διεκδικητική συμπεριφορά** (ο βαθμός στον οποίο το ένα μέρος επιχειρεί να ικανοποιήσει τα δικά του ζητήματα)- μπορούμε να προσδιορίσουμε πέντε προθέσεις χειρισμού συγκρούσεων:
 - **ανταγωνιστικότητα** (διεκδικητικός και μη συνεργάσιμος),
 - **συνεργατικότητα** (διεκδικητικός και συνεργάσιμος),
 - **αποφευκτικότητα** (μη διεκδικητικός και μη συνεργάσιμος),
 - **προσαρμοστικότητα** (μη διεκδικητικός και συνεργάσιμος) και
 - **συμβιβαστικότητα** (μέσα επίπεδα διεκδικητικής συμπεριφοράς και συνεργασιμότητας).



Άμεση διαχείριση συγκρούσεων

Συνεργασιμότητα
(Ενδιαφέρον για τους άλλους)



Στάδιο IV: συμπεριφορά

18

- Γίνονται εμφανείς οι συγκρούσεις
- Συνήθως για απόπειρες υλοποίησης των δικών τους προθέσεων
- Μπορεί να αποτελέσουν ακούσια ερέθισμα λόγω λανθασμένων υπολογισμών ή αδέξιας έκφρασης των προθέσεων
 - **Λειτουργικές συγκρούσεις** –περιορισμένες στο κάτω μέρος της κλίμακας– ήπιες, έμμεσες και εξαιρετικά ελεγχόμενες
 - **Δυσλειτουργικές συγκρούσεις** –επάνω μέρος– εξαιρετικά καταστροφικές δραστηριότητες, όπως οι απεργίες και οι δημόσιες αναταραχές

Στάδιο IV: συμπεριφορά..... Συνέχεια

Κλίμακα σφοδρότητας σύγκρουσης

19

Εκμηδενιστική
σύγκρουση



Ανοιχτές προσπάθειες καταστροφής του άλλου μέρους

Δυναμικές σωματικές επιθέσεις

Απειλές και τελεσίγραφα

Διεκδικητικές λεκτικές επιθέσεις

Ανοιχτή αμφισβήτηση ή πρόκληση των άλλων

Μικρές διαφωνίες ή παρανοήσεις

Μηδενική
σύγκρουση

Στάδιο IV: συμπεριφορά..... Συνέχεια

20



Στάδιο V: αποτελέσματα

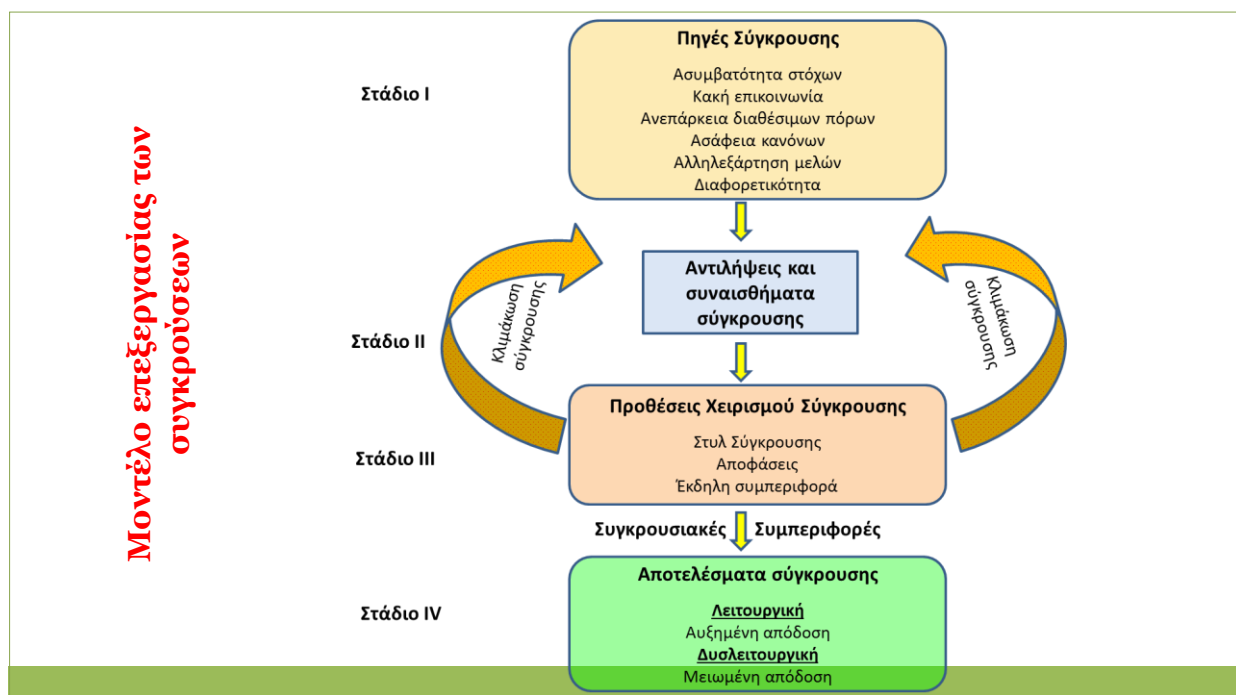
21

• Λειτουργικά:

- Βελτιώνουν την ποιότητα των αποφάσεων
- Δίνουν έναυσμα για δημιουργικότητα και καινοτομία
- Προάγουν το ενδιαφέρον και την περιέργεια
- Διατύπωση προβλημάτων
- Αποδέχονται την αλλαγή και την αυτοαξιολόγηση

• Δυσλειτουργικά:

- Η ομάδα είναι λιγότερο αποτελεσματική
- Μειώνονται η συνεκτικότητα και οι επικοινωνίες
- Οδηγούν στην καταστροφή της ομάδας



Δημιουργία λειτουργικής σύγκρουσης

23

- Οι μάνατζερ μπορούν να ανταμείβουν την εναντίωση και να τιμωρούν όσους αποφεύγουν τις συγκρούσεις
- Οι μάνατζερ πρέπει να μάθουν να αποδέχονται τις άσχημες ειδήσεις χωρίς να στέλνουν το μήνυμα ότι οι συγκρούσεις είναι ανεπίτρεπτες



Διαπραγμάτευση

24



Διαδικασία στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη ανταλλάσσουν αγαθά ή υπηρεσίες και επιχειρούν να συμφωνήσουν στην τιμή συναλλαγής για αυτά

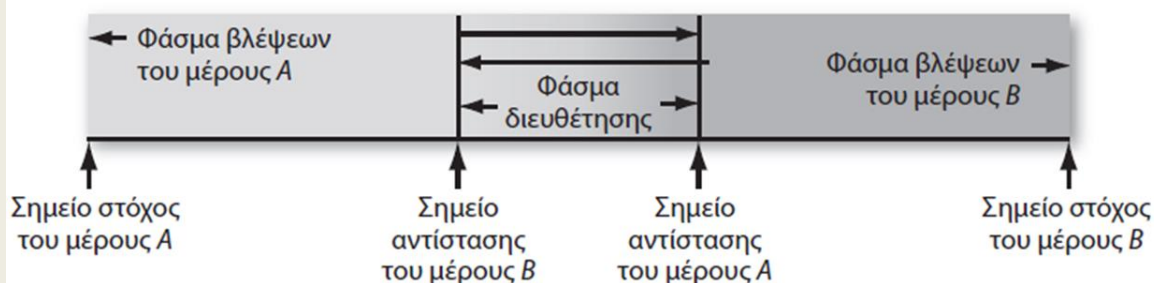
Στρατηγικές διαπραγμάτευσης (Διανεμητική vs Συνθετική)

25

Χαρακτηριστικά διαπραγμάτευσης	Διανεμητική διαπραγμάτευση	Συνθετική διαπραγμάτευση
Στόχος	Πάρτε όση περισσότερη από την πίτα μπορείτε	Διευρύνετε την πίτα ώστε να ικανοποιηθούν και τα δύο μέρη.
Παρακίνηση Εστίαση	Κερδίζω-χάνεις Θέσεις («Δεν μπορώ να ξεπεράσω αυτό το σημείο σε αυτό το θέμα».)	Κερδίζω-κερδίζεις Ενδιαφέρον («Μπορείς να μου εξηγήσεις γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό το θέμα για σένα;»)
Συμφέροντα Ανταλλαγή πληροφοριών	Αντικρουόμενα Χαμηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει στο άλλο μέρος να επωφεληθεί.)	Συγκλίνοντα Υψηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει σε κάθε μέρος να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τα συμφέροντα και των δύο μερών.)
Διάρκεια σχέσης	Βραχυπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη

Ζώνες διανεμητικής διαπραγμάτευσης

26



Απαραίτητες συνθήκες για τη συνθετική διαπραγμάτευση

27

- Τα συμμετέχοντα μέρη πρέπει να είναι ανοιχτά όσον αφορά τις πληροφορίες τους και ειλικρινή για τις υποθέσεις τους
- Και τα δύο μέρη πρέπει να επιδεικνύουν ευαισθησία όσον αφορά τις ανάγκες του άλλου
- Τα μέρη πρέπει να μπορούν να εμπιστεύονται το ένα το άλλο
- Και τα δύο μέρη πρέπει να είναι πρόθυμα να είναι ελαστικά



Παράδειγμα συνθετικής διαπραγμάτευσης (1)

28

- Το Jake είναι μια μπουτίκ πολυτελείας που άνοιξε πριν 5 χρόνια και ανήκει στον Jim Wetzel και τον Lance Lawson.
- Στα πρώτα χρόνια της επιχείρησης, ο Wetzel και ο Lawson διακινούσαν εμπόρευμα εκατομμυρίων δολαρίων από ανερχόμενους σχεδιαστές με ευκολία.
- Ανέπτυξαν τόσο καλή σχέση, που πολλοί σχεδιαστές έστειλαν εμπορεύματα στο Jake χωρίς να απαιτούν προκαταβολή.
- Όταν η οικονομία έπεσε το 2008, το κατάστημα αντιμετώπιζε πρόβλημα να πουλήσει το απόθεμα, και οι σχεδιαστές διαπίστωσαν ότι δεν τους πλήρωναν για αυτά που είχαν αποστείλει στο κατάστημα.

Παράδειγμα συνθετικής διαπραγμάτευσης (2)

29



MANAGEMENT AND STAFF WAGE NEGOTIATIONS HAD REACHED A CRUCIAL STAGE

- Παρά το γεγονός ότι πολλοί σχεδιαστές ήταν πρόθυμοι να συνεργαστούν με το κατάστημα στη βάση ενός προγράμματος καθυστέρησης πληρωμής, οι Wetzel και Lawson έπαψαν να τους τηλεφωνούν.
 - Μια σχεδιάστρια, η Doo-Ri Chung, εξέφρασε το παράπονο: «Αισθάνεσαι μια οικειότητα με ανθρώπους που σε έχουν στηρίξει για τόσο μεγάλο διάστημα. Όταν έχουν προβλήματα ρευστότητας, θέλεις να είσαι βέβαιος ότι θα τους σταθείς και συ».
- Η στάση της Chung δείχνει την προοπτική της συνθετικής διαπραγμάτευσης (integrative bargaining).

Παράδειγμα συνθετικής διαπραγμάτευσης (3)

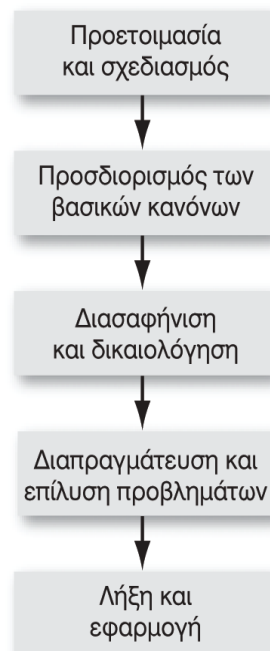
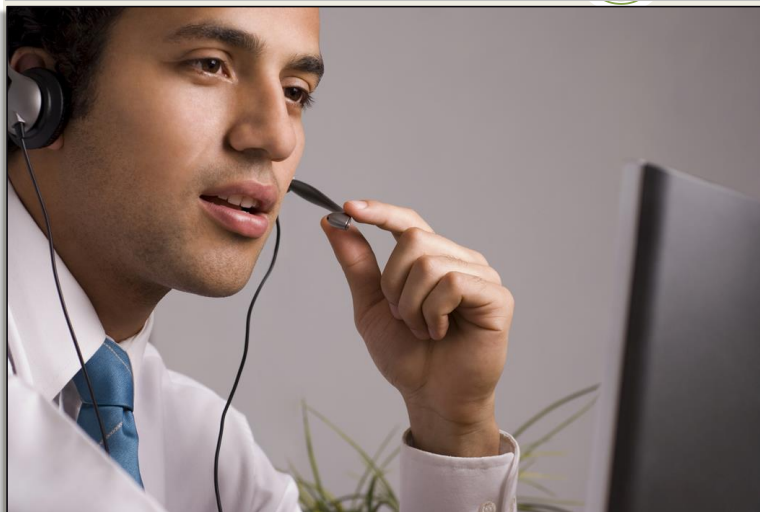
30

- Σε αντίθεση με τη διανεμητική διαπραγμάτευση, η **συνθετική διαπραγμάτευση** λειτουργεί με την προϋπόθεση ότι μία ή περισσότερες διευθετήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια λύση κερδίζω-κερδίζεις.
- Φυσικά, όπως δείχνει το παράδειγμα του Jake και όπως επισημάναμε νωρίτερα, η συνθετική διαπραγμάτευση χρειάζεται δύο μέρη - και τα δύο μέρη πρέπει να δεσμευτούν προκειμένου να λειτουργήσει.



Η διαδικασία διαπραγμάτευσης

31



ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (1)

32

- Πριν αρχίσετε τις διαπραγματεύσεις, πρέπει να μελετήσετε.
 - Ποια είναι η φύση της σύγκρουσης;
 - Ποιο είναι το ιστορικό που καταλήγει σε αυτή τη διαπραγμάτευση;
 - Ποιος συμμετέχει και ποιες είναι οι αντιλήψεις τους για τη σύγκρουση αυτή;
 - Τι θέλετε από τη διαπραγμάτευση;
 - Ποιοι είναι οι δικοί σας στόχοι;
- Συχνά βοηθάει να καταγράψετε τους στόχους σας και να αναπτύξετε ένα φάσμα αποτελεσμάτων -από το «πιο αισιόδοξο» έως το «ελάχιστο αποδεκτό»- για να έχετε εστιασμένη την προσοχή σας.



ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (2)

33

- Καλό θα είναι επίσης να διαμορφώσετε κάποια εκτίμηση για το ποιοι είναι οι στόχοι του άλλου μέρους.
 - Τι είναι πιθανό να ζητήσουν;
 - Πόσο περιχαρακωμένη μπορεί να είναι η θέση τους;
 - Ποια ακαθόριστα ή κρυφά συμφέροντα μπορεί να έχουν βαρύτητα για αυτούς;
 - Που μπορεί να είναι διατεθειμένοι να καταλήξουν;
- Όταν μπορείτε να προβλέψετε τη θέση του αντιπάλου σας, είστε καλύτερα προετοιμασμένοι να αντικρούσετε τα επιχειρήματά του με στοιχεία που στηρίζουν τη θέση σας.



ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (3)

34

- Αφού συγκεντρώσετε τις πληροφορίες σας, χρησιμοποιήστε τις για να αναπτύξετε μια στρατηγική.
- Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες παίκτες στο σκάκι γνωρίζουν εκ των προτέρων πώς θα αντιδράσουν σε οποιοσδήποτε συνθήκες.
- Ως μέρος της στρατηγικής σας, θα πρέπει να προσδιορίσετε την καλύτερη εναλλακτική για μια συμφωνία κατόπιν διαπραγμάτευσης τόσο για εσάς όσο και για το άλλο μέρος (best alternative to a negotiated agreement - BATNA).



ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ

35

- Αφότου έχετε ολοκληρώσει τον σχεδιασμό και αναπτύξει μια στρατηγική, είστε έτοιμοι να αρχίσετε να προσδιορίζετε με το άλλο μέρος τους βασικούς κανόνες και τις διαδικασίες της ίδιας της διαπραγμάτευσης.
 - Ποιος θα κάνει τη διαπραγμάτευση;
 - Πού θα λάβει χώρα;
 - Ποιοι χρονικοί περιορισμοί, αν υπάρχουν, θα ισχύουν;
 - Σε ποια ζητήματα θα περιοριστεί η διαπραγμάτευση;
 - Θα ακολουθηθεί κάποια συγκεκριμένη διαδικασία αν καταλήξει σε αδιέξοδο;
- Σε αυτή τη φάση, τα μέρη θα κάνουν επίσης εκατέρωθεν γνωστές τις αρχικές τους προτάσεις ή απαιτήσεις.



ΔΙΑΣΑΦΗΝΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ

36

- Αφότου ανταλλάξετε τις αρχικές σας προτάσεις, τόσο εσείς όσο και το άλλο μέρος θα εξηγήσετε, θα συγκεκριμενοποιήσετε, θα διασαφηνίσετε, θα ενισχύσετε και θα δικαιολογήσετε τις αρχικές σας απαιτήσεις.
- Δεν χρειάζεται να υπάρχει χαρακτήρας αντιπαράθεσης.
- Αποτελεί περισσότερο μια ευκαιρία αμοιβαίας ενημέρωσης και πληροφόρησης σχετικά με τα ζητήματα, για τον λόγο που είναι σημαντικά και για το πώς καταλήξατε στις αρχικές σας απαιτήσεις.
- Θα προσφέρετε επίσης στο άλλο μέρος οποιοδήποτε υλικό τεκμηρίωσης διαθέτετε για τη στήριξη της θέσης σας.



ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ & ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

37



- Η ουσία της διαδικασίας διαπραγμάτευσης είναι οι αμοιβαίες παραχωρήσεις στην προσπάθεια επίτευξης μιας συμφωνίας.
- Σε αυτό το σημείο θα χρειαστεί αδιαμφισβήτητα και οι δύο ομάδες να κάνουν παραχωρήσεις.

ΛΗΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

38



- Το τελικό βήμα στη διαδικασία διαπραγμάτευσης είναι η επισημοποίηση της συμφωνίας στην οποία κατέληξαν τα μέρη και η ανάπτυξη των απαραίτητων για την εφαρμογή και την παρακολούθηση διαδικασιών.
- Για τις σημαντικές διαπραγματεύσεις -από τις διαπραγματεύσεις υπαλλήλων-εργαζομένων μέχρι τη διαπραγμάτευση των όρων εκμίσθωσης, την αγορά ενός ακινήτου και τη διαπραγμάτευση μιας προσφοράς εργασίας για μια θέση ανώτερου στελέχους-, αυτό απαιτεί τη σύνταξη ενός επίσημου συμβολαίου.
- Για τις περισσότερες περιπτώσεις, εντούτοις, η λήξη της διαδικασίας διαπραγμάτευσης δεν περιέχει τίποτα πιο επίσημο από μια χειραψία.

Ατομικές διαφορές στη διαπραγμάτευση

39

- Προσωπικότητα
 - Λίγα στοιχεία που τη στηρίζουν
 - Ο εριστικός εσωστρεφής είναι ο καλύτερος
- Διαθέσεις και συναισθήματα
 - Η επίδειξη θυμού βοηθά στις διανεμητικές διαπραγματεύσεις
 - Οι θετικές διαθέσεις βοηθούν στις συνθετικές διαπραγματεύσεις
- Φύλο
 - Οι άνδρες είναι λίγο καλύτεροι
 - Πολλά στερεότυπα – χαμηλότερη θέση εξουσίας
 - Η αυτοεικόνα των γυναικών ως διαπραγματευτών είναι κακή



NEGOTIATION



Παγκόσμιες προεκτάσεις

Σύγκρουση και κουλτούρα:

- Ανεπαρκής έρευνα προς το παρόν
- Τα αρχικά στοιχεία υποστηρίζουν ότι υπάρχουν κάποιες διαφορές στις τακτικές και τη στάση

Πολιτισμικές διαφορές στις διαπραγματεύσεις:

- Τα στιλ διαπραγμάτευσης διαφέρουν σαφώς στις διάφορες εθνικές κουλτούρες

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ: διαχείριση σύγκρουσης

41

Χρησιμοποιήστε τις κατάλληλες καταστάσεις:

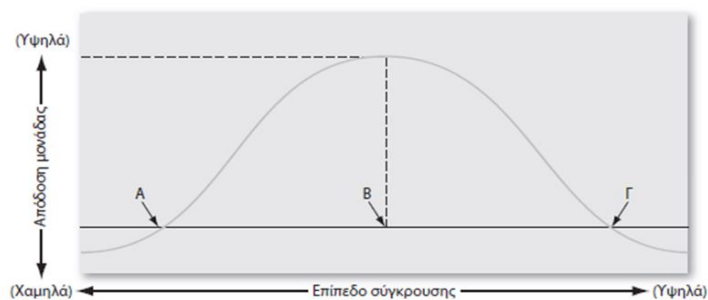
- **Ανταγωνισμός** – η γρήγορη δράση είναι ζωτικής σημασίας
- **Συνεργασία** – για να κερδίσετε δέσμευση με συναίνεση
- **Αποφυγή** – το ζήτημα είναι επουσιώδες
- **Προσαρμοστικότητα** – όταν κάνετε λάθος
- **Συμβιβασμός** – οι αντίπαλοι έχουν ίση δύναμη και έχουν αμοιβαία αποκλειστικούς στόχους

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ: βελτίωση των διαπραγματευτικών δεξιοτήτων

42

- Θέστε φιλόδοξους στόχους
- Μη δίνετε μεγάλη σημασία στις αρχικές προσφορές
- Ερευνήστε για τον αντίπαλό σας
- Αντιμετωπίστε το πρόβλημα, όχι τις προσωπικότητες
- Επιδείξτε δημιουργικότητα – επικεντρωθείτε σε λύσεις κερδίζω-κερδίζεις





Κατάσταση	Επίπεδο σύγκρουσης	Τύπος σύγκρουσης	Εσωτερικά χαρακτηριστικά μονάδας	Αποτέλεσμα απόδοσης ομάδας
A	Χαμηλή ή μηδενική	Δυσλειτουργική	Στάσιμη Μη δεκτική στην αλλαγή Έλλειψη νέων ιδεών	Χαμηλή
B	Βέλτιστη	Λειτουργική	Βιώσιμη Αυτοκριτική Καινοτόμος	Υψηλή
Γ	Υψηλή	Δυσλειτουργική	Αποδιοργανωτική Χαοτική Μη συνεργατική	Χαμηλή

Η επίδραση των επιπέδων σύγκρουσης (Μία σύνοψη)



Αντώνης Τραυλός