



Υφος που επιδιώκει να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα των άλλων

Τα πέντε είδη ύφους μπορεί να χαρακτηρίζονται από τους ακόλουθους τύπους συμπεριφοράς:

- Αποφυγή**
 - Οι συγκρούσεις αγνοούνται με την ελπίδα ότι θα εκλείψουν
 - Τα προβλήματα παραμένουν προς εξέταση ή τίθενται σε αναμονή
 - Υιοθετούνται αργές διαδικασίες για να αποθαρρυνθεί η σύγκρουση
 - Χρησιμοποιείται μυστικότητα για να αποφευχθεί η αντιπαράθεση
 - Χρησιμοποιούνται γραφειοκρατικοί κανόνες για την επίλυση της σύγκρουσης.
- Συμβιβασμός**
 - Διαπραγμάτευση
 - Επιδίωξη συμφωνιών και ανταλλαγών
 - Ανεύρεση ικανοποιητικών ή αποδεκτών λύσεων
- Ανταγωνισμός**
 - Δημιουργία πολιτικών καταστάσεων τύπου «νίκη ή ήττα»
 - Χρήση αντιπαλοτήτων
 - Χρήση παιχιδιών εξουσίας για την κατάκτηση των στόχων
 - Εξαναγκασμός σε υποταγή
- Προσαρμογή**
 - Υποχωρητικότητα
 - Υποταγή και συμμόρφωση
- Συνεργασία**
 - Υιοθέτηση μιας στάσης που στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων
 - Αντιμετώπιση των διαφορών και ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών
 - Αναζήτηση ενοποιητικών λύσεων
 - Εξεύρεση καταστάσεων όπου όλοι μπορούν να είναι νικητές
 - Θεώρηση των προβλημάτων και των συγκρούσεων ως προκλήσεις.

Έκθεμα 6.7. Η διαχείριση συγκρούσεων είναι θέμα ύφους

ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από το Thomas (1976: 900). Χρησιμοποιήθηκε κατόπιν αδειάς του Marvin Dunnette.

Καταστάσεις κατά τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πέντε τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης, όπως αναφέρθηκαν από είκοσι οκτώ διευθύνοντες συμβούλους

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

1. Όταν είναι ζωτικής σημασίας η γρήγορη και αποφασιστική δράση (π.χ., καταστάσεις έκτακτης ανάγκης).
2. Σε σημαντικά ζητήματα όπου χρειάζεται να παρθούν μη δημοφιλή μέτρα - π.χ., μείωση κόστους, εφαρμογή μη δημοφιλών κανόνων, πειθαρχία.
3. Σε ζητήματα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, όταν ξέρεις ότι έχεις δίκιο.
4. Εναντίον ατόμων που εκμεταλλεύονται τη μη ανταγωνιστική συμπεριφορά.

ΣΥΝΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

1. Για την εξεύρεση κάποιας ενοποιητικής λύσης, όταν και οι δύο απόψεις είναι εξίσου σημαντικές και επομένως δεν μπορεί να θυσιαστεί η μία προς χάριν της άλλης.
2. Όταν ο αντιπαραγωγικός σου σκοπός είναι η μάθηση.
3. Για το συγκεκριισμό των αντιλήψεων ατόμων που έχουν διαφορετικές οπτικές γωνίες.
4. Για να προκύψει δέσμευση με συγκεκριισμό των διαφορετικών συμφερόντων κατά τη δημιουργία συναίνεσης.
5. Για να ξεπεραστούν καταστάσεις όπου υπάρχουν συναισθηματικές εμπλοκές.

ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΟ

1. Όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά δεν αξίζουν την προσπάθεια ή την πιθανή αποδιοργάνωση άλλων περισσότερο κατηγορηματικών τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων.
2. Όταν εξίσου ισχυροί αντίπαλοι έχουν αμοιβαίως αποκλειόμενους στόχους.
3. Για να επιτευχθεί προσωρινή διευθέτηση πολύπλοκων ζητημάτων.
4. Για να επιτευχθεί γρήγορη λύση υπό πίεση χρόνου.

5. Ως εφεδρεία, όταν αποτύχει η συνεργασία ή ο ανταγωνισμός.

ΑΠΟΦΕΥΓΟΝ

1. Όταν το συγκεκριμένο ζήτημα είναι τετριμμένο, ή όταν είναι εμείγοντα περισσότερο σημαντικά ζητήματα.
2. Όταν αντιλαμβάνεσαι ότι δεν υπάρχει περίπτωση να ικανοποιήσεις τα συμφέροντά σου.
3. Όταν η εν δυνάμει διαταραχή ξεπερνά τα οφέλη της επίλυσης.
4. Για να επιτραπεί στους ανθρώπους να ηρεμήσουν και να ξεναβρούν το μέτρο των πραγμάτων.
5. Όταν η συλλογή πληροφοριών υπερτερεί σε σχέση με την άμεση λήψη αποφάσεων.
6. Όταν κάποιος άλλος μπορεί να επιλύσει τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά.
7. Όταν τα ζητήματα μοιάζουν να εφάπτονται ή να είναι συμπτωματικά άλλων ζητημάτων.

ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟ

1. Όταν ανακαλύπτεις ότι έχεις κάνει λάθος - για να επιτρέψεις να ακουστεί μια καλύτερη άποψη, να μάθεις, και να δείξεις ότι είσαι λογικός.
2. Όταν το συγκεκριμένο ζήτημα είναι πιο σημαντικό για άλλους παρά για σένα - για να ικανοποιήσεις τους άλλους και να διατηρηθεί το πνεύμα συνεργασίας.
3. Για να αποκτήσεις κοινωνική αναγνώριση που θα σου χρησιμεύσει στο μέλλον.
4. Για να ελαχιστοποιήσεις τις απώλειες όταν οι άλλοι υπερτερούν κι εσύ χάνεις.
5. Όταν η αρμονία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερος σημαντικός.
6. Για να επιτρέψεις στους υφιστάμενους σου να εξελιχθούν μαθαίνοντας από τα λάθη τους.

Έκθεμα 6.8. Πότε χρησιμοποιούνται τα πέντε είδη διαχείρισης συγκρούσεων

ΠΗΓΗ: Thomas (1977: 487). © 1977 Academy of Management Review. Ανατύπωση κατόπιν αδειάς της Academy of Management Review και του συγγραφέα.