

Αποτελεσματικές παρεμβάσεις στη διαχείριση συγκρούσεων

Το ρόλο του τρίτου μέρους στη διαχείριση και επίλυση ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων διαδραματίζει συχνά το τμήμα HR. Ποιες οι στρατηγικές παρέμβασης για αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων;



της **Φλώρας Κοκκινάκη**, Επίκουρης Καθηγήτριας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτο φαινόμενο της ζωής στους σύγχρονους οργανισμούς. Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις, τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το 20% του χρόνου τους στη διαπραγμάτευση και τη διαχείριση συγκρούσεων (Rahim, Garrett & Buntzman,

1992). Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να αφορούν τον οργανισμό και κάποιον εξωτερικό παράγοντα, ή μπορεί να είναι εσωτερικές, να αφορούν δηλαδή πρόσωπα ή ομάδες εντός του οργανισμού. Παρόλο που η παρουσία της σύγκρουσης δεν είναι από μόνη της αρνητική, είναι σημαντικό η διαχείρισή της να ευνοεί την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι συγκρούσεις, όταν ο χειρισμός τους είναι ομαλός, μπορεί να προκαλέσουν θετικές αλλαγές, θέτοντας υπό αμφισβήτηση το status quo, αυξάνοντας τη δημιουργικότητα, οδηγώντας στην επαναξιολόγηση των στόχων του οργανισμού και των επιμέρους μονάδων και συμβάλλοντας στην εκτόνωση εντάσεων (Elangovan, 1995).

Ποιος όμως είναι υπεύθυνος για την ομαλή διαχείριση της σύγκρουσης; Σε πρώτο επίπεδο, η ευθύνη βαραίνει κάθε ένα από τα άτομα ή τις ομάδες που εμπλέκονται. Μέσω αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης, τα μέρη μπορούν να βρουν αμοιβαία επωφελείς λύσεις και να διαφυλάξουν τις σχέσεις τους. Αρκετά συχνά όμως, τα εμπλεκόμενα μέρη αποφεύγουν να διαπραγματευθούν ή αποτυγχάνουν στη διαπραγμάτευση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ένα τρίτο μέρος μπορεί να παρέμβει. Η παρέμβαση αυτή μπορεί να αφορά την ίδια τη διαδικασία επίλυσης ή/και το αποτέλεσμα της, δηλαδή την τελική συμφωνία. Συγκεκριμένα, η παρέμβαση ενός τρίτου μέρους κρίνεται σκόπιμη όταν οι προσπάθειες άμεσης διαπραγμάτευσης έχουν αποτύχει, υπάρχουν έντονα αρνητικά συναισθήματα, αρνητικές συμπεριφορές και φτωχή επικοινωνία μεταξύ των διαφωνούντων και ασυμφωνία όσον αφορά τον αριθμό, τη φύση και τη σημαντικότητα των ζητημάτων (Lewicki, Hiam & Olander, 2004).

Πολύ συχνά, ιδιαίτερα στην περίπτωση των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων, το ρόλο του τρίτου μέρους παίζουν προϊστάμενοι και μάντζερ που βρίσκονται σε υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο από τα άτομα ή τις ομάδες που εμπλέκονται σε μια συγκεκριμένη διαφωνία. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ομαλή διαχείριση τέτοιων συγκρούσεων παίζουν τα στελέχη του HR

(Blum & Wall, 1997). Αρκετές εταιρείες έχουν μάλιστα καθιερώσει τα τελευταία χρόνια συγκεκριμένα συστήματα επίλυσης διαφωνιών με προκαθορισμένα βήματα και διαδικασίες, οι οποίες ελέγχονται από τα τμήματα HR (π.χ. Hoffman & Kluever, 1992). Η σημαντικότητα του HR management στην επίλυση διαφωνιών φαίνεται άλλωστε και από τα αρχικά αποτελέσματα μιας εν εξελίξει έρευνας, σύμφωνα με τα οποία οι HR managers αφιερώνουν το 35% του χρόνου τους στη διαχείριση συγκρούσεων (Νικολόπουλος, 2005). Είναι συνεπώς απαραίτητο να γνωρίζουν πώς να παρέμβουν και να συμβάλουν αποτελεσματικά στη διαχείριση κάθε συγκεκριμένης διαφωνίας.

Η αποτελεσματικότητα κάθε μιας παρέμβασης κρίνεται με βάση τους στόχους του οργανισμού, όχι τα προσωπικά συμφέροντα των διαφωνούντων ή του τρίτου μέρους που παρεμβαίνει. Γενικά, για να θεωρείται επιτυχής μια παρέμβαση θα πρέπει: α) τα ζητήματα να έχουν αντιμετωπιστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε η τελική συμφωνία να εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού, β) η επίλυση της διαφωνίας να έχει επιτευχθεί έγκαιρα, πριν υπάρξει σημαντικό κόστος για τον οργανισμό και γ) η τελική συμφωνία να είναι τέτοια που να εξασφαλίζει τη δέσμευση των διαφωνούντων να την τηρήσουν (Elangovan, 1995).

Στρατηγικές παρεμβάσεις

Ο μάντζερ που καλείται να παρέμβει σε μια διαφωνία μπορεί να καταφύγει σε διαφορετικές στρατηγικές παρέμβασης (βλ. Jameson, 1999). Οι στρατηγικές αυτές διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο ελέγχει ο ίδιος τη διαδικασία επίλυσης της διαφωνίας και ως προς το βαθμό στον οποίο ελέγχει το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, καθορίζει δηλαδή ο ίδιος τις τελικές αποφάσεις. Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Lewicki et al. (2004), υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές παρέμβασης:

- **"Επ'α εξέταση": Υψηλός έλεγχος της διαδικασίας, υψηλός έλεγχος του αποτελέσματος.** Πρόκειται για την πλέον "αυταρχική" στρατηγική. Ο μάντζερ επηρεάζει τόσο τη διαδικασία επίλυσης όσο και τις τελικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, ελέγχει το είδος και την ποσότητα των πληροφοριών που μεταφέρονται στα εμπλεκόμενα μέρη, αποσπά τις πληροφορίες που επιθυμεί και τελικά αποφασίζει ο ίδιος για τον τρόπο επίλυσης της διαφωνίας.
- **Διατηρησία: Υψηλός έλεγχος του αποτελέσματος, χαμηλός έ-**

λεγχος της διαδικασίας. Ο μάνατζερ επηρεάζει το αποτέλεσμα της διαδικασίας, αλλά δεν επηρεάζει τη διαδικασία της επίλυσης. Για παράδειγμα, οι διαφωνούντες ελέγχουν ποιες πληροφορίες διοχετεύουν προς τα έξω, πώς τις παρουσιάζουν κτλ. Ο μάνατζερ, ωστόσο, είναι εκείνος που αποφασίζει και επιβάλλει τελικά μια συμφωνία.

• **Μεσολάβηση: Υψηλός έλεγχος της διαδικασίας, χαμηλός έλεγχος του αποτελέσματος.** Σε αυτή την περίπτωση, ο μάνατζερ παρεμβαίνει επηρεάζοντας τη διαδικασία επίλυσης (δυσκολεύει την επικοινωνία μεταξύ των διαφωνούντων, διατηρεί την τάξη κατά τη διάρκεια των συνομιλιών), αλλά η τελική απόφαση ανήκει στους διαφωνούντες.

• **Διαπραγμάτευση: Χαμηλός έλεγχος της διαδικασίας, χαμηλός έλεγχος του αποτελέσματος.** Ο μάνατζερ δεν επεμβαίνει ενεργά στην επίλυση της διαφωνίας. Είτε διατηρεί απόσταση από τους διαφωνούντες, είτε τους παροτρύνει να επιλύσουν τη διαφωνία μόνοι τους (π.χ. ενθαρρύνοντας ή δίνοντάς τους κίνητρο να διαπραγματευθούν άμεσα).

Όπως είναι προφανές, διαφορετικές στρατηγικές παρέμβασης είναι κατάλληλες σε διαφορετικές συνθήκες. Η καταλληλότητα κάθε στρατηγικής εξαρτάται από τους εξής βασικούς παράγοντες (Elangovan, 1995):

1. Σημαντικότητα της διαφωνίας. Όταν η ομαλή επίλυση μιας διαφωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον οργανισμό, τότε ο μάνατζερ θα πρέπει να διατηρεί έλεγχο επί του αποτελέσματος. Ταυτόχρονα, η διαδικασία επίλυσης δεν θα πρέπει να είναι μονομερής. Οι διαφωνούντες θα πρέπει να αισθάνονται ότι ελέγχουν και επηρεάζουν τη διαδικασία επίλυσης, προκειμένου να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους να εφαρμόσουν την τελική συμφωνία.

2. Πίεση χρόνου. Όταν μια διαφωνία απαιτείται να επιλυθεί άμεσα, τότε θα πρέπει ο μάνατζερ να επιλέξει μια μέθοδο παρέμβασης, η οποία δεν θα παραχωρεί απόλυτο έλεγχο, πρωτίτως της διαδικασίας και δευτερευόντως του αποτελέσματος, στους διαφωνούντες. Η διατήρηση του ελέγχου της διαδικασίας εξασφαλίζει ότι ο μάνατζερ επηρεάζει την ιαχύτητα με την οποία επιλύεται η διαφωνία. Ανάλογα, διατηρώντας κάποιον έλεγχο επί του αποτελέσματος, εξασφαλίζει ότι η διαφωνία θα επιλυθεί ακόμη και όταν οι διαφωνούντες δεν μπορούν από μόνοι τους να καταλήξουν σε συμφωνία.

3. Η φύση της διαφωνίας. Όταν η διαφωνία αφορά την ερμηνεία ή εφαρμογή κάποιου υπαρκτού κανόνα ή διαδικασίας στα υπαρκτά πλαίσια του οργανισμού, τότε οι διαφωνούντες είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αποδεχθούν τη μεσολάβηση ενός τρίτου μέρους, π.χ. όταν κατανοούν ότι μεταξύ τους δεν μπορούν να συμφωνήσουν στην ερμηνεία ενός κανονισμού. Συνεπώς, σε τέτοιες συνθήκες, ο μάνατζερ μπορεί να διατηρήσει υψηλό έλεγχο επί του αποτελέσματος. Αντίθετα, στην περίπτωση μιας διαφωνίας η οποία αφορά τη δημιουργία νέων ή την αλλαγή υπαρκτών διαδικασιών, συμβάσεων κ.λπ., η διαφωνία αφορά βαθύτερα συναισθήματα και αξίες και είναι απαραίτητο οι διαφωνούντες να κατανοούν και να αποδέχονται κάθε αλλαγή προκειμένου να δεσμευθούν μακροπρόθεσμα. Σε τέτοιες συνθήκες, ο μάνατζερ θα πρέπει να ελέγχει τη διαδικασία. Η τελική

συμφωνία, όμως, θα πρέπει να είναι στην ευχέρεια των διαφωνούντων.

4. Η φύση των σχέσεων. Εάν οι διαφωνούντες έχουν μακροπρόθεσμη σχέση, τότε είναι προς όφελος του οργανισμού η σχέση αυτή να είναι ομαλή και αρμονική. Σε μια τέτοια περίπτωση, ο μάνατζερ θα πρέπει να παρέμβει με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει στους διαφωνούντες να ελέγχουν το αποτέλεσμα, ενώ ο ίδιος θα πρέπει απλώς να διατηρεί τον έλεγχο της διαδικασίας. Αντίθετα, αν οι διαφωνούντες δεν αναμένεται να συνεργαστούν στο μέλλον, τότε ο μάνατζερ μπορεί να καταφύγει σε στρατηγική που του επιτρέπει έλεγχο του αποτελέσματος.

5. Πιθανότητα δέσμευσης. Εάν η πιθανότητα να τηρήσουν οι διαφωνούντες την τελική συμφωνία είναι μικρή, τότε θα πρέπει η στρατηγική παρέμβασης να εξασφαλίζει ότι η συμφωνία αυτή θα είναι αποδεκτή. Συνεπώς, οι διαφωνούντες θα πρέπει ελέγχουν οι ίδιοι το αποτέλεσμα.

6. Προσανατολισμός των διαφωνούντων. Εάν οι διαφωνούντες ενδιαφέρονται πραγματικά να καταλήξουν σε μια συμφωνία συμβατή με τους στόχους του οργανισμού, τότε ο μάνατζερ που παρεμβαίνει μπορεί να διατηρήσει χαμηλό έλεγχο επί του αποτελέσματος και να δώσει μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους να τηρήσουν την τελική συμφωνία. Αντίθετα, εάν ο προσανατολισμός των διαφωνούντων δεν εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού, τότε ο μάνατζερ θα πρέπει να ελέγχει το αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες και εφαρμόζοντας την κατάλληλη κάθε φορά στρατηγική παρέμβασης, τα στελέχη του HR εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση συγκρούσεων και συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία του οργανισμού. ▲

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Blum, M. W. & Wall, J. A. Jr (1997). HRM: Managing conflicts in the firm. *Business Horizons*, May-June, 84-87.

Elangovan, A. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention: A prescriptive model of strategy selection. *Academy of Management Review*, 20, 800-830.

Hoffman, D. B. & Kluever, N. L. (1992). How peer group resolution works at Northern States Power Co. *Employment Relations Today*, Spring, 25-30.

Jameson, J. K. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, 10, 268-294.

Lewicki, R. J., Hiam, A. & Olander, K. W. (2004). When and how to use third-party help. In R. J. Lewicki, A. Hiam, & K. W. Olander, *Think Before you Speak*. New York, Wiley.

Νικοδόπουλος, Α. (2005). *HR Professional*, 15, 62-63.

Rahim, M. A., Garrett, J. E. & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 14, 423-432.