



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΔΡΟΣΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: Επικ. Καθηγητής Δημήτριος Βλάχος
Εξεταστές: Καθηγητής Ελευθέριος Ιακώβου

Τμήμα Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Θεσσαλονίκη

Φεβρουάριος 2008

Copyright © Σωτήριος Δροσιάς, 2008
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της μεταπτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης και Οργάνωσης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και
αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η σπουδαιότητα που έχει στην εποχή μας, «Η Διαχείριση Συγκρούσεων στο περιβάλλον Διοίκησης Έργου». Διαπιστώνεται ότι, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις βοηθάνε την Διοίκηση Έργου, στην παρακολούθηση και έλεγχο της πορείας του Έργου, δεν συνδράμουν το ίδιο στην επίλυση των συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις και η Διαχείριση τους, αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των Έργων, καθότι σε αυτό εμπλέκονται άνθρωποι με διάφορες διαπροσωπικές συμπεριφορές, διάφορα πολιτισμικά υπόβαθρα, διάφορα επίπεδα μόρφωσης, και εν τέλει με πολύ διαφορετικές αντιλήψεις διαχείρισης αυτών των διαπροσωπικών κρίσεων. Οι διαμάχες που είναι αναπόφευκτες κατά την διάρκεια εκτέλεσης των, μπορεί να έχουν την αιτίαση τους σε πάρα πολλούς παράγοντες, όπως είναι οι τεχνολογικοί παράγοντες, η άγνοια των στόχων της επιχείρησης ή η μη κατανόηση τους εκ μέρους των ομάδων εργασίας, η διάφορη σύνθεση στην Διοίκηση τους, η παράδοση, οι πολιτικές κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές, και άλλοι πάρα πολλοί που αναφέρονται στην παρούσα συγγραφή.

Ο άμεσα εμπλεκόμενος που καλείται να δώσει τέλος στις διαμάχες είναι ο Διευθυντής Έργου. Αν αυτός δεν συγκεντρώνει τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες για την αποτελεσματικά και ευπροσάρμοστη επίλυση τους, τότε αποκλίσεις παρατηρούνται όχι μόνο στα κατά μέρους επιχειρησιακά σχέδια δράσης, αλλά και στις τακτικές και στρατηγικές προσεγγίσεις, των οποίων ειδικά οι τελευταίες επηρεάζουν κατά το μέγιστο την ίδια την πορεία του Έργου.

Η πορεία ενός Έργου επιδρά θετικά ή αρνητικά, στην εταιρεία που το εκτελεί, στην εξέλιξη μίας συγκεκριμένης περιοχής, και κατά επέκταση στην πορεία ανάπτυξης μίας χώρας, ανάλογα με την σημαντικότητα του Έργου, με όλες εκείνες τις αρνητικές ή θετικές συνέπειες που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία.

Η πιο σημαντική από τις διάφορες και πάρα πολλές ικανότητες του Διευθυντή Έργου, είναι το να μπορεί να ελέγχει τον ίδιο του τον εαυτό, κάνοντας χρήση «χρηστής» διαχείρισης του προσωπικού του χρόνου, της έντασης που προκαλεί η δουλειά του, του άγχους που επιφέρει και τόσων άλλων αρνητικών και θετικών επιδράσεων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συγκρούσεις ή για άλλους οι

αντιπαραθέσεις, δύνανται με σωστό χειρισμό να εξελιχθούν σε εποικοδομητικές ή καταστροφικές βάσεις. Οι σύγχρονες τάσεις που διαμορφώνονται, προσβλέπουν στη σωστή διαχείρισή τους και όχι στην εξάλειψή τους.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Τι είναι έργο	9
1.3 Διοίκηση Έργου και Επιχειρησιακή Στρατηγική	11
1.4 Το “περιβάλλον” της Διοίκησης/Διαχείρισης Έργου	14
1.4.1 Αλλαγές στο “περιβάλλον” σήμερα	15
1.5 Προγραμματισμός Έργου	17
1.6 Ο ρόλος του Διευθυντή Έργου	18
Κεφάλαιο 2. Συγκρούσεις	21
2.1 Εισαγωγή	21
2.2 Τι είναι Σύγκρουση	22
2.3 Που οφείλεται	25
2.3.1 Η φύση της διαφοράς	26
2.3.2 Υποβόσκοντες παράγοντες	27
2.3.3 Εξελικτικά στάδια	28
2.4 Συνήθεις μέθοδοι ελέγχου αυτής	31
2.5 Σύγχρονες αντιλήψεις διαχείρισης	35
2.6 Τι μας διδάσκουν οι Συγκρούσεις	43
2.7 Τι μας διδάσκουν οι Πολεμικές Συγκρούσεις	46
Κεφάλαιο 3. Εφαρμοζόμενα Μοντέλα Επίλυσης Συγκρούσεων	49
3.1 Εισαγωγή	49
3.2 Διάφορες περιπτώσεις - cases	49

3.3 Πέντε μοντέλα διαχείρισής των – Επιλογή Στρατηγικής	64
3.4 Αντιμετώπιση Συγκρούσεων με τη βοήθεια τρίτων	71
Κεφάλαιο 4. Ο Διευθυντής Έργου	73
4.1 Εισαγωγή	73
4.2 Η κοινωνικό-οικονομική διάσταση του ρόλου του Διευθυντή Έργου	74
4.3 Στρατηγική και Συμπεριφορά	76
4.4 Ικανότητες του Διευθυντή Έργου	78
Κεφάλαιο 5. Ο ρόλος των Διαπραγματεύσεων στην επίλυση Συγκρούσεων	83
5.1 Εισαγωγή	83
5.2 Τα χαρακτηριστικά μιάς Διαπραγμάτευσης	85
5.3 Αμοιβαίες προσαρμογές	88
5.3.1 Οι Διαπραγματεύσεις αντιμετωπίζουν δύο Διλήμματα	89
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Προτάσεις	90
6.1 Εισαγωγή	90
6.2 Ουσιώδη συμπεράσματα	92
6.3 Τρόποι βελτίωσης	94

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Μοντέλο διάγνωσης κρίσεων/διαμάχης	39
Πίνακας 3.1 Μέθοδοι συσχετιζόμενοι με αποτελεσματική και μη αποτελεσματική Επίλυση Σύγκρουσης	54
Πίνακας 3.2 Αντιμετώπιση Κρίσεων με την Στρατηγική της «Επίλυσης Προβλημάτων»	66
Πίνακας 3.3 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική της «Υποχωρητικότητας» (Yielding), «Εξυπηρετικότητας» (Obliging), «Εξομάλυνσης» (Smoothing)	67
Πίνακας 3.4 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική της Επικράτησης/Κυριαρχίας (Dominating), ή ως Ανταγωνιστικής Διαπραγμάτευσης (Competing) ή Εξαναγκασμού (Forcing)	68
Πίνακας 3.5 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική της Αποχής (Inaction), Αποφυγής (Avoiding)	69
Πίνακας 3.6 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική του Συμβιβασμού.	70
Πίνακας 6.1 Ένα παράδειγμα	93

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 Αίτια Συγκρούσεων	27
Διάγραμμα 2.2 Το μοντέλο διπλού Ενδιαφέροντος (the dual concern model)	37
Διάγραμμα 4.1 Το βασικό μοντέλο	80
Διάγραμμα 5.1 Διάγραμμα BATNA	87

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1. 1 Εισαγωγή

Προβλήματα, ανάγκες, και ευκαιρίες προκύπτουν συνεχώς για κάθε Οργανισμό. Προβλήματα όπως χαμηλή απόδοση, ανάγκες όπως για παράδειγμα για επιπρόσθετο χώρο γραφείων και ευκαιρίες όπως η εισαγωγή ενός καινούργιου προϊόντος στην αγορά, είναι μόνο ελάχιστες από τις σχεδόν αναρίθμητες καταστάσεις που το management πρέπει να ασχοληθεί με τη διαδικασία διαχείρισης ενός Οργανισμού ή μίας εταιρίας. Τέτοιου είδους προβλήματα, ανάγκες και ευκαιρίες εγείρουν τον προσδιορισμό των επιλύσεων συγκρούσεων (Lewis, 1995).

Έργα εφαρμόζονται γενικά, για να φέρουν εις πέρας αυτή την αλλαγή και υπάρχει πάντα κάποιος υπεύθυνος για την επιτυχή ολοκλήρωση κάθε τοιούτου έργου. Ως εκ τούτου ο project manager είναι αυτός που διευθύνει αυτή την αλλαγή με ‘οδηγό’ για την επιτυχή διεκπεραίωση τη διαδικασία του project management.

Αν και η διεύθυνση/διαχείριση Έργων παρατηρείται ότι χρησιμοποιείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, η πρακτική της εφαρμογή έχει μόλις προσφάτως αναγνωρισθεί ως κλάδος καθεαυτού. Σχολεία και προγράμματα ‘ξεπηδούν’ ξαφνικά που παρέχουν πιστοποιημένα προγράμματα και ανάλογους τίτλους σπουδών σε όλον τον κόσμο. Και όχι μόνο αυτό, αλλά κάποιοι Οργανισμοί άρχισαν να ζητούν από τους αναδόχους τους αποδεικτικά έγγραφα για τους διευθυντές τους, που να πιστοποιούν τους τίτλους σπουδών πάνω στο επάγγελμα, από το Ινστιτούτο του Project Management.

Στο σημερινό αναπτυσσόμενο με γρήγορους ρυθμούς κόσμο, οι Οργανισμοί που εφαρμόζουν σωστές μεθόδους διεύθυνσης/διαχείρισης έχουν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δρουν επιπόλαια και στο πόδι. Ο ανταγωνισμός αυτός επέρχεται τάχιστα και μετασχηματίζεται σε time-based όπως και σε cost-based. Έτσι λοιπόν εκείνος που θα εισάγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά πρώτος, αναμφίβολα αποκτά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Περαιτέρω, ο έλεγχος του κόστους στην παραγωγή καλύτερα από τους ανταγωνιστές μας, μας επιτρέπει να πωλήσουμε τα αγαθά ή τις υπηρεσίες σε χαμηλότερα όρια. Διαφορετικά, η κακοδιαχείριση οδηγεί σε πώληση των αντίστοιχων αγαθών και προϊόντων σε υψηλότερα περιθώρια (Lewis, 1995).

Εν κατακλείδι πρέπει να μάθουμε να δουλεύουμε εξυπνότερα και όχι πιο σκληρά, για να επιζήσουμε στον 21^ο αιώνα. Η διαχείριση των έργων είναι και αυτός ένας τρόπος να επιτύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.2 Τι είναι έργο

Οι επιχειρήσεις παράγουν εργασία. Η εργασία γενικά περιλαμβάνει είτε επιχειρήσεις είτε έργα, αν και τα δύο αλληλεπικαλύπτονται. Επιχειρήσεις και έργα μοιράζονται χαρακτηριστικά, όπως :

- Γίνονται από ανθρώπους
- Περιορίζονται από ελάχιστους πόρους
- Σχεδιάζονται, εκτελούνται και ελέγχονται

Τα έργα συχνά πραγματοποιούνται σαν ένα σύνολο μέσων για την επίτευξη της στρατηγικής μιάς επιχείρησης. Επιχειρήσεις και έργα διαφέρουν πρωτίστως στο ότι οι επιχειρήσεις δουλεύουν συνεχώς και επαναληπτικά, ενώ τα έργα είναι προσωρινά και μοναδικά. Ένα έργο λοιπόν μπορεί να προσδιορισθεί από όρους των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του- *‘έργο μπορεί να θεωρηθεί μία προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για την δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας’* (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2000).

Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει μία καθορισμένη αρχή και ένα καθορισμένο τέλος. *Μοναδικό* εννοεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία διαφέρει κατά διακριτό τρόπο από τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Για πολλούς, τα έργα είναι τα μέσα με τα οποία ανταποκρίνονται σε εκείνες τις απαιτήσεις που δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν μέσα στα συνήθη λειτουργικά όρια των επιχειρήσεων.

Στη βασική του μορφή, ένα έργο είναι η ανταπόκριση στην ανάγκη, η λύση του προβλήματος. Πιο πολύ, αυτή είναι η λύση που υπόσχεται κέρδος, τυπικά ένα οικονομικό έσοδο. Η βασική αρχή η οποία ισχύει για τα περισσότερα έργα, είναι *‘είτε να κάνουν λεφτά είτε να διατηρήσουν τα ήδη υπάρχοντα’* (Heerkens, 2002).

Τα έργα αναλαμβάνονται από όλα τα τμήματα της Επιχείρησης. Μπορούν να απασχολούν από ένα πρόσωπο έως αρκετές χιλιάδες. Η διάρκεια τους μεταβάλλεται από λίγες εβδομάδες έως και πάνω από πέντε (5) χρόνια. Τα έργα μπορούν να έχουν

μονάδες από μία επιχείρηση ή και από διάφορες άλλες, ως κοινοπραξίες, ή ως κοινές επιχειρήσεις ή και ως συνεργαζόμενες εταιρείες. Ακόμη είναι σπουδαία και κρίσιμα για την πραγματοποίηση της εφαρμοζόμενης από την επιχείρηση στρατηγικής καθώς τα έργα αποτελούν και τα μέσα στα οποία εφαρμόζεται η στρατηγική (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2000).

Ένα έργο περιλαμβάνει μια καλά προσδιορισμένη συλλογή μικρότερων εργασιών (tasks) και ολοκληρώνεται κανονικά με ένα τελικό προϊόν ή προϊόντα (παραδοτέα). Πάντοτε υπάρχει αβεβαιότητα ως προς την ολοκλήρωση του έργου. Αυτή αναπαριστά τον κίνδυνο, μία απειλή που πάντοτε υπάρχει, που προσβάλλει την ικανότητα που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας να κάνει προσδιορισμένα σχέδια και προβλέψεις των προϊόντων με μεγάλη αίσθηση αυτοπεποίθησης. Μία από τις πιο σπουδαίες αποστολές του διευθυντή/διαχειριστή ενός έργου είναι να παρέχει όλους εκείνους τους ελάχιστους πόρους ώστε να ολοκληρωθεί αυτό αποτελεσματικά όσο είναι δυνατόν (Heerkens, 2002).

Πρόσφατα, ολοένα και περισσότερες προνοητικές εταιρίες οργανώνουν τις δουλειές τους σαν έργα (εργοκεντρική διοίκηση, management-by-projects) και χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης έργου για να εξασφαλίσουν την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών. Τα έργα ποικίλουν ως προς το μέγεθος, το αντικείμενο εργασιών, το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο, και μπορεί να είναι από υπερμεγέθη διεθνή έργα που κοστίζουν εκατομμύρια ευρώ και διαρκούν πολλά χρόνια, έως μικρά, τοπικά έργα χαμηλού προϋπολογισμού που απαιτούν λίγες ώρες εργασίας. Ως παραδείγματα έργων μπορούν να θεωρηθούν τα κάτωθι έργα (Burke, 1999):

- Κάθε μεταβατική περίοδος στη διάρκεια της οποίας συντελούνται αλλαγές.
- Η μελέτη και η κατασκευή κτιρίου, σπιτιού, σκάφους αναψυχής.
- Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος κάποιου νέου μοντέλου αυτοκινήτου.
- Η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά (διαφήμιση, μάρκετινγκ).
- Η υλοποίηση συστημάτων πληροφορικής (έργα πληροφορικής, αναβάθμιση).
- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση νέων οργανωτικών δομών (έργα ανθρώπινων πόρων).

- Ο σχεδιασμός και η άσκηση επιθεωρήσεων (έργα διαχείρισης ποιότητας).
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας εντός καθορισμένης χρονικής περιόδου.
- Η ανάκτηση από καταστροφή (περιορισμός των ζημιών που έχουν προκληθεί από φωτιά, πλημμύρα, ατύχημα).
- Αθλητικά γεγονότα
- Μουσική περιοδεία συγκροτήματος.
- Μετακόμιση ή διακοπές (έργα οικιακής κλίμακας).

Άλλα χαρακτηριστικά των έργων είναι η Έναρξη και Λήξη, ο Κύκλος ζωής (διάρκεια), ο Προϋπολογισμός, η Χρήση Πόρων, ο Κύριος Φορέας Ευθύνης (ο διευθυντής έργου), και η Ομαδική λειτουργία των εμπλεκομένων.

Ο Burke (1999), στο βιβλίο του Project Management, Planning & Control Techniques, ορίζει ως έργο κάθε επωφελή μεταβολή, πού χρησιμοποιεί τις εξειδικευμένες τεχνικές της διαχείρισης έργου για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του αντικειμένου εργασιών, και έχει στόχο την παραγωγή ενός προϊόντος που θα ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και των συμμετόχων.

1.3 Διοίκηση Έργου και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Διοίκηση/Διαχείριση έργου είναι η εφαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εργαλείων, και των τεχνικών κατά την εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων του έργου (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2000). Η διοίκηση έργου ολοκληρώνεται μέσω της χρήσης κάποιων συγκεκριμένων διαδικασιών, όπως: η εισαγωγή ή το ξεκίνημα του έργου, ο σχεδιασμός του, η εκτέλεσή του, ο έλεγχός του, και το τελείωμα του. Η ομάδα έργου διευθύνει την εργασία στα επιμέρους έργα, και η εργασία τυπικά περιλαμβάνει :

- Ανταγωνιστικές απαιτήσεις για πεδίο εφαρμογής, χρόνο, κόστος, κίνδυνο, και ποιότητα.
- Συμμέτοχοι με διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες.

- Προσδιορισμό απαιτήσεων

Όλες αυτές οι διαδικασίες που συμπεριλαμβάνονται στη διοίκηση του έργου είναι επαναλαμβανόμενες από την φύση τους. Αυτό το γεγονός οφείλεται εν μέρει στην ύπαρξη και εν μέρει στην αναγκαιότητα για προοδευτική επεξεργασία. Όσα περισσότερα ξέρεις για το έργο σου, τόσο περισσότερο γίνεσαι ικανός για να το διευθύνεις.

Ο όρος διοίκηση έργου χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία επιχειρησιακή προσέγγιση της διεύθυνσης συνεχιζόμενων διαδοχικών λειτουργιών. Αυτή η προσέγγιση κανονικά ονομάζεται διεύθυνση από τα έργα, καταπιάνεται με πολλές πλευρές των συνεχιζόμενων διαδοχικών λειτουργιών και εφαρμόζει τεχνικές της διοίκησης έργου σε αυτές (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2000).

Αν και αυτή η διευκρίνιση αρκετά στρωτή, διαπιστώνεις ότι θα βρεις αυτή την επιδέξια εφαρμογή όλων των εργαλείων, των δεξιοτήτων και τεχνικών να συναντώνται μόνο σε άτομα με σπουδαία μόρφωση και με απόκτηση εμπειρίας στην πράξη. Η εξέλιξη της διοίκησης έργου απαιτεί την δημιουργία μιάς μικρής επιχειρησιακής δομής (project team), το οποίο είναι ένας μικρόκοσμος ενός μεγαλύτερου οργανισμού. Από τη στιγμή που η ομάδα έχει παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό της αποστολής αυτής της μικρής επιχειρησιακής δομής (Heerkens, 2002).

Η Διοίκηση έργου λοιπόν, επικεντρώνει τις προσπάθειες της στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη, να παραδώσει έργα μέσα στον προϋπολογισμό, και να ολοκληρώσει τα έργα στην ώρα τους. Είναι λοιπόν πολύ χρήσιμη στην επίτευξη των στόχων, οργανώνοντας, σχεδιάζοντας, καταγράφοντας, ελέγχοντας και διορθώνοντας τις επιμέρους δραστηριότητες. Αυτές οι δραστηριότητες συνίστανται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας φιλικό προς την ίδια, στη διατήρηση του περιβάλλοντος εργασίας υγιεινό, στον σχεδιασμό των αναγκαίων δραστηριοτήτων που χρειάζονται στο κτίσιμο του συστήματος πληροφόρησης ή στο προϊόν και στον έλεγχο της εκτέλεσης του έργου (Ohlendorf , 2001).

Ο πιο σπουδαίος ‘μάντης’ μιάς επιχείρησης για το αν αυτή θα έχει την υπέρτατη επιτυχία ή αποτυχία είναι η στρατηγική που διάλεξε να υιοθετήσει. Οι επιχειρήσεις

για να αντιπαρέχονται τον ανταγωνισμό μεταξύ τους και να ηγούνται της αγοράς, πρέπει να παρέχουν στους πελάτες τους τα πιο σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, για να εισαγάγουμε ένα προϊόν ή μία καινοτόμα λύση, απαιτείται στρατηγική προσέγγιση και σχεδιασμός, η οποία επιβάλλεται να γίνει πριν και από οποιαδήποτε σχόλιο. Χωρίς ένα στρατηγικό σχεδιασμό, τα στελέχη κινούνται από λύση σε λύση ξοδεύοντας εκατομμύρια δολαρίων στη πορεία του έργου, και δίχως ένα θετικό αποτέλεσμα. Το ζήτημα μετά από όλα αυτά, είναι ότι πρέπει να σιγουρέψουμε την αξία της επιχείρησης, να υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός, και να είναι έτοιμη να ξεκινήσει το σχέδιο δράσης (Charvat, 2002).

Είναι πολύ κρίσιμο για κάθε Διευθυντή Έργου να ασχολείται με θέματα της επιχειρησιακής στρατηγικής και να είναι σε θέση να βλέπει αν ταιριάζει το έργο με το ολικό σκηνικό. Δεν είναι εύκολη δουλειά μα είναι απαραίτητη, καθώς όλες αυτές οι σκέψεις αντιπροσωπεύουν στρατηγικής σημασίας συλλήψεις και ιδέες που σχηματίζονται στο συνεργατικό ή επιχειρησιακό επίπεδο, συμπεριλαμβάνοντας βέβαια την ευθυγράμμιση της τεχνολογίας πληροφορικής ως ένα ολοκληρωμένο μέρος του σχεδίου εκτέλεσης του έργου.

Με την τεχνολογία πληροφορικής να περιλαμβάνεται, οι διάφορες αυτές στρατηγικές πρέπει να επιβεβαιώνονται και να συζητούνται σε επίπεδο στελεχών. Εάν η συνολική στρατηγική της επιχείρησης είναι λανθασμένη ή το πρόβλημα στρατηγικά δεν κατανοήθηκε, τα αποτελέσματα δεν προκαλούν έκπληξη το ότι είναι λιγότερο από ικανοποιητικά. Άνευ σοβαρής προσπάθειας ή ηγετικής ικανότητας ή έξυπνων τακτικών από πλευράς των υψηλόβαθμων στελεχών θα ανταμείβονται για ανάρμοστη στρατηγική. Οι στρατηγικές βέβαια, σχεδιάζονται και εκτελούνται σε διάφορα επίπεδα μέσα σε οποιαδήποτε επιχείρηση.

Της επιχειρησιακής στρατηγικής το επίπεδο αναφέρεται ειδικά στον σχεδιασμό δράσης για μια ιδιαίτερη δραστηριότητα της επιχείρησης, ενός τμήματός της, ή και της εξέλιξης της επιχείρησης καθαυτής. Ο πρωταρχικής σημασίας ρόλος της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να υποστηρίζει την συνολική στρατηγική της εταιρείας και την προσέγγιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου ασχολείται με το πώς διαχειρίζονται τα κόστη, οι στόχοι ποιότητας, και τα παραδοτέα. Πολλές εταιρίες λοιπόν, κάνουν χρήση του project management για να

παραδώσουν στρατηγικούς στόχους και δράσεις. Οι επιχειρήσεις τώρα συνειδητοποιούν ότι μέσα στη γρήγορα αναπτυσσόμενη κοινωνία της πληροφορικής, όπλα όπως η ταχύτητα, οι ευκαιρίες, και οι ευκαιρίες μεριδίου αγοράς είναι πολύτιμα στοιχεία κάθε εταιρικής ‘πυριτιδαποθήκης’.

Οι επιχειρήσεις για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες αγορές, οι οποίες εξελίσσονται με αστραπιαίους ρυθμούς, θα πρέπει να κάνουν χρήση όλο και περισσότερων επιλύσεων, πράγμα που απαιτεί την βελτίωση των υπαρχόντων συστημάτων και τον επαναπροσδιορισμό της αποστολής των, και μάλιστα πριν προλάβουν να αντιδράσουν οι ανταγωνιστές τους. Η εφαρμογή λοιπόν του project management και η κατανόηση των στρατηγικών προθέσεων της Επιχείρησης επαληθεύει εάν ο χειρισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγινε σωστά, το οποίο αποτελεί και το πιο σπουδαίο και σημαντικό γεγονός. Τα έργα έχουν την ανάγκη όχι μόνο να είναι ταχύτερα σε εκτέλεση, φθηνότερα ή να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, αλλά και να είναι ικανά να ικανοποιούν τους πελάτες παγκόσμια.

«ένας με πολλούς στρατηγικούς παράγοντες στο πλευρό του κερδίζει, ένας με λιγιστούς στρατηγικούς παράγοντες στο πλευρό του χάνει. Έτσι μπορώ να πω ποιος θα κερδίσει και ποιος θα χάσει», Sun Tzu

Ο σκοπός λοιπόν της στρατηγικής είναι να παρέχει την κατεύθυνση και την επικέντρωση της προσπάθειάς τους, καθώς αυτοί αγωνίζονται συνεχώς να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά ή να κερδίσουν τον έλεγχό τους. Για όλους λοιπόν τους προαναφερθέντας λόγους οι επιχειρήσεις πρέπει να αγωνίζονται για την απόκτηση ή βελτίωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος στην αγορά και αυτός που έχει το καλύτερο κερδίζει (Charvat, 2002).

1.4 Το “περιβάλλον” της Διοίκησης/Διαχείρισης Έργου

Το περιβάλλον του έργου επηρεάζει τόσο το έργο όσο και τον τρόπο διοίκησης του. Τα έργα δεν εκτελούνται σε κενό, αλλά επηρεάζονται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες και ομάδες συμμετοχών. Δηλαδή το περιβάλλον του έργου μπορεί να επηρεαστεί από τα παρακάτω :

- Ομάδες συμμετοχών (όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη).

- Απαιτήσεις πελατών/χορηγών
- Οργανωτική δομή της εταιρείας
- Απαιτήσεις της αγοράς
- Ανταγωνιστές
- Νέες τεχνολογίες
- Νόμους και κανονισμούς
- Οικονομικό κύκλο

Για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά, ο Διευθυντής έργου πρέπει να κατανοεί επακριβώς το περιβάλλον του έργου, το οποίο μπορεί να είναι και μεταβαλλόμενο, με συνέπεια οι τελικοί στόχοι σταδιακά να μετατοπίζονται. Το περιβάλλον του έργου συντίθενται από πολλαπλές ομάδες συμμετοχών και πολλαπλούς παίκτες, οι οποίοι είτε συνεισφέρουν στο έργο είτε επηρεάζονται από αυτό. Ο Διευθυντής έργου πρέπει να διαχειριστεί όλους αυτούς τους παράγοντες, γιατί και ένας μόνο παράγοντας να μείνει εκτός ελέγχου μπορεί να βγάλει το έργο εκτός πορείας (Burke, 1999).

1.4.1 Αλλαγές στο “περιβάλλον”.

Οι πρακτικές του παραδοσιακού project management προσδιορίστηκαν και ωρίμασαν στον κόσμο του μηχανικού και της κατασκευής με στόχο να ανταποκρίνονται στις θελήσεις των πελατών, το πότε αυτοί το ήθελαν, και πόσο ήθελαν να πληρώσουν για να το αποκτήσουν. Αυτή η διαδικασία περιγράφει τις συνθήκες του TPM (traditional project management, παραδοσιακό project management) μέχρι τη δεκαετία του 1950. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1950 ο υπολογιστής έδειξε ότι θα γινόταν μία επιτυχής πηγή εμπορίου, αλλά ήταν ακόμη στην περιοχή του μηχανικού. Αυτή η κατάσταση συνεχίστηκε έως τις αρχές της δεκαετίας του 1960, όταν τα πρώτα σημάδια εμφανίστηκαν, και άρχισαν να χρησιμοποιούνται νέες ορολογίες όπως προγραμματιστής/αναλυτής, αναλυτής συστημάτων και άλλες τέτοιες πρωταρχικής μορφής. Οι επαγγελματίες που ασχολούνταν σε αυτό το πεδίο, ήταν όλοι μηχανικοί, οι οποίοι ήθελαν να συνδιαλλαχθούν με τους επαγγελματίες των επιχειρήσεων και της διαχείρισής των, (οι τελευταίοι ήταν ακόμη μπερδεμένοι από τους υπολογιστές και τα μυστήρια τους), να σχεδιάσουν και εφαρμόσουν επιχειρησιακά συστήματα με σκοπό να

αντικαταστήσουν τις χειρόνακτες διαδικασίες. Η συγκεκριμένη αλλαγή μεταμόρφωσε στην κυριολεξία τον κόσμο των επιχειρήσεων και των έργων.

Οι μηχανικοί είχαν την ίδια λύση έτοιμη για οποιοδήποτε πρόβλημα ενέκυπτε εξελισσόμενη τεχνολογία πληροφόρησης. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα, που και έως σήμερα χρήζουν αντιμετώπισης, είναι η διαφορά μεταξύ του τι θέλει ο πελάτης και τι πραγματικά χρειάζεται. Το τι θέλει ο πελάτης δεν είναι τις περισσότερες φορές απαιτητό πράγματι. Αν ο project manager αποδέχεται τα πάντα και προχωρά την κατασκευή σε αυτή τη βάση, τότε είναι κοντά και η αποτυχία του project. Περί το 70% των έργων αποτυγχάνουν. Χρειαζόμαστε μία άλλη προσέγγιση, η οποία να είναι προσαρμοσμένη γύρω από αυτή την αλλαγή και εσωκλείει την γνώση και την έρευνα μέσα από τον κύκλο ζωής του έργου.

Όλες οι σύγχρονες ευκίνητες και προσαρμοστές προσεγγίσεις στο project management είναι κτισμένες με την θεώρηση ότι είναι δυναμικές, και θα αλλάζουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη, ο οποίος θα προσαρμόζεται στο τι πράγματι έχει ανάγκη (Thomseft, 2002). Η συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία έχει φέρει τις περισσότερες επιχειρήσεις σε σύγχυση.

Πώς θα έπρεπε η εταιρίες να προχωρήσουν στη χρηστή χρήση του Internet ώστε να αποκτήσει την μέγιστη αξία ως επιχείρηση; Τι επιχείρηση είμαστε; Πώς θα πλησιάσουμε και θα εξυπηρετήσουμε τους πελάτες μας; Τι περιμένουν οι πελάτες; Όλες αυτές οι ερωτήσεις δεν είχαν απαντήσεις κάθε φορά που άλλαζε η τεχνολογία. Αρκετές εταιρείες εμφανίστηκαν επιζώντες στις πλάτες άλλων εκμεταλλευόμενες τις διάφορες συνεταιρικές επιχειρήσεις στη δεκαετία του 1990, αλλά και αυτές ξεφούσκωσαν μέχρι το τέλος του αιώνα. Ελάχιστες επέζησαν, αλλά και αυτών η ύπαρξη είναι εύθραυστη.

Ο κλάδος του project management έχει περάσει σε άλλο επίπεδο, το οποίο δεν έχει ακόμη σταθεροποιηθεί, και ίσως να μη το επιτύχει ποτέ. Ως εκ τούτου πρέπει να τηρούμε τις βασικές αρχές του, στις οποίες είναι βασισμένο, ώστε να προσαρμόζεται σε τυχόν νέες αλλαγές αποφεύγοντας την οικονομική ζημία και το χάσιμο χρόνου.

Καθώς οι παραδοσιακές μέθοδοι προσέγγισης δεν ανταποκρίνονται πλέον στις νέες απαιτήσεις των σημερινών έργων, και αν δεν γνωρίζουμε τι χρειάζεται ακριβώς ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης και πώς να το ενεργοποιήσουμε αυτό, τότε στρεφόμαστε στα πιο σύγχρονα προγράμματα που κυκλοφορούν ως προϊόντα της νέας

τεχνολογίας, δίχως να υποτιμάται η συσσωρευμένη καταγεγραμμένη εμπειρία των τόσων ετών εφαρμογής της Διοίκησης Έργου (Wysocki & McGary, 2003)

1.5 Προγραμματισμός του αντικειμένου εργασιών

Ο προγραμματισμός έργου στηρίζεται σε αποδεδειγμένες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και τεχνικές. Αυτές χρησιμοποιούνται για να συντονίσουν τους πόρους ώστε να επιτευχθεί η ολοκλήρωση των προβλεπόμενων στόχων. Αν και η επιτυχία δεν εγγυάται ποτέ, ένα έργο έχει περισσότερες πιθανότητες να μην αστοχήσει, όταν εφαρμοστούν οι συμβατικές διαδικασίες (Ohlendorf, 2001).

Κατά την διάρκεια εκτέλεσης της πρώτης φάσης του έργου, η οποία περιλαμβάνει την εκτέλεση δραστηριοτήτων για την εκτίμηση του μεγέθους του έργου, το πεδίο δράσης του με όποιο βαθμό δυσκολίας έχει, πρέπει να εφαρμοστούν οι πρέπουσες διαδικασίες που θα στηρίξουν τις μετέπειτα διαδικασίες. Π.χ. η ίδρυση της ομάδας έναρξης του έργου, η δημιουργία σχέσης δέσμευσης με τον πελάτη, η ανάπτυξη αποτελεσματικών επιχειρησιακών διαδικασιών και η συγκρότηση ενός βιβλίου εργασίας.

Το εγχειρίδιο PMBOK (1996, p 51-52) καθορίζει τον προγραμματισμό του αντικειμένου εργασιών (διαδικασία υποδιαίρεσης των βασικών προϊόντων του έργου σε μικρότερες συνιστώσες, τις οποίες μπορούμε να χειριστούμε ευκολότερα) ως βάση λήψης μελλοντικών αποφάσεων. Ειδικότερα αυτό το έγγραφο πρέπει να περιλαμβάνει τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αποφασίζεται αν έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία η κάθε φάση ξεχωριστά όπως επίσης και το όλον έργο (Burke, 1999). Ο ίδιος ο προγραμματισμός περιγράφει συνάμα και την φιλοσοφία του έργου, δηλαδή :

- Ορίζει τα όρια του έργου και επιβεβαιώνει ότι όλοι οι συμμετοχοί κατανοούν με τον ίδιο τρόπο το αντικείμενο εργασιών του έργου.
- Διαμορφώνει τη βάση πάνω στην οποία πελάτης και ανάδοχος συμφωνούν για το ποιοι είναι οι αντικειμενικοί στόχοι και τα στοιχεία του έργου που θα παραδοθούν.
- Αποτελεί ταυτόχρονα οδηγό και περιοριστικό παράγοντα για τη διαχείριση στοιχειοθέτησης του διαχειριστικού μηχανισμού, ο οποίος επηρεάζει τον έλεγχο των αλλαγών. Κατά την διάρκεια λειτουργίας του, ο

προγραμματισμός του αντικειμένου εργασιών βοηθάει στην επιβεβαίωση αν το έργο εκτελείται σύμφωνα με τις απαιτούμενες προϋποθέσεις και προδιαγραφές.

Σε αυτό το έγγραφο, το οποίο χρήζει και είδος συμβολαίου πάνω στο οποίο εν πρώτοις θα στηριχθούν οι μελλοντικές αποφάσεις και εν συνεχεία καθορίζονται τα κριτήρια ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων, των διαφορετικών φάσεων εκτέλεσης, αλλά και ολοκλήρου του έργου. Καθώς το έργο σημειώνει πρόοδο, το έγγραφο αυτό αναθεωρείται ή μπορεί να γίνει λεπτομερής επεξεργασία ώστε να προδιαγράψει ενδεχόμενες αναγκαίες αλλαγές του αντικειμένου των εργασιών.

1.6 Ο ρόλος του Διευθυντή Έργου

Από την συσσωρευμένη εμπειρία του κλάδου είναι γνωστό ότι η επιλογή του Διευθυντή έργου είναι απόφαση κλειδί καθώς από αυτή εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία του έργου. Ως κύριος φορέας ευθύνης, ο Διευθυντής έργου ενοποιεί, συντονίζει και καθοδηγεί όλους τους εμπλεκόμενους ώστε το έργο να ολοκληρωθεί με επιτυχία (Burke, 1999). Ο ρόλος του διευθυντή έργου, εξάλλου περιγράφεται στο καταστατικό του έργου, όπως και ο σκοπός του. Κατά τον Rory Burke ο Διευθυντής έργου πρέπει να συγκεντρώνει τα πιο κάτω χαρακτηριστικά :

- Ηγετική ικανότητα
- Ικανότητα να διαβλέπει ενδεχόμενα προβλήματα
- Ικανότητα να ενοποιεί τις απαιτήσεις των συμμετόχων
- Λειτουργική ευελιξία
- Ικανότητα να επιβάλει την εκτέλεση των εργασιών
- Ικανότητα να διαπραγματεύεται και να πείθει
- Κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εντάσσεται το συγκεκριμένο έργο
- Ικανότητα να επιθεωρεί, να παρακολουθεί και να ελέγχει το έργο
- Ικανότητα να διοικεί μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Ικανότητα να διατηρεί ικανοποιημένο τον πελάτη

Άραγε να είναι μόνο αυτά τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου διευθυντή έργου;

Η επιτυχής ανταπόκριση του διευθυντή έργου, απέναντι στα καθήκοντα του και ο χειρισμός των μελλοντικών προκλήσεων που περιλαμβάνει ένα έργο κατά την διάρκεια εκτέλεσης του, απαιτεί όπως προαναφέρθηκε μεγάλη διασπορά ικανοτήτων και φυσικά πλούτος γνώσης.

Τι είδος λοιπόν γνώσεων και ικανοτήτων απαιτούνται για να κριθεί κάποιος επιτυχημένος manager;

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διαχωρίσει κάποιος αυτό το σύνολο γνώσεων και ικανοτήτων.

Εδώ τα κύρια χαρακτηριστικά των τεσσάρων κύριων κατηγοριών, που προτείνονται ως τρόπος διαχωρισμού αυτού του συνόλου, συνδυάζουν τις γνώσεις με τις δεξιότητες (Heerkens, 2002), και κατατάσσονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες:

1. ικανότητες διεύθυνσης/διαχείρισης διαδικασιών έργου, ήτοι αυτές που σχετίζονται με τους μηχανισμούς του project management.
2. ικανότητες τεχνικών γνώσεων και προσωπικής εμπειρίας εκτέλεσης έργων
3. επιθυμητά προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία απαντώνται στις περισσότερες έρευνες και είναι χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ατόμου (cultural) εν γένει, με εκείνα της τιμιότητας και της αξιοπρέπειας να ξεχωρίζουν από όλα τα υπόλοιπα
4. διαπροσωπικές και συμπεριφοριστικές ικανότητες, όπως η προσωπική επαφή, το στυλ, και η προσέγγιση. Κοντά σε αυτές είναι και κάποιες “soft skills”, όπως :
 - ηγετική φυσιογνωμία
 - γραπτή και προφορική επικοινωνία
 - επίλυση συγκρούσεων
 - διαπραγμάτευση
 - επιρροή
 - συζητήσιμος/αντιπροσωπευτικός
 - δάσκαλος και σύμβουλος

Από τότε που καταγράφεται η διαχείριση/διεύθυνση των έργων, διαπιστώνεται ότι όλα έχουν να κάνουν με ανθρώπους και ενέργειες αυτών. Έτσι λοιπόν, οι δεξιότητες/ικανότητες των διευθυντών των έργων που συνδιαλέγονται με ανθρώπους

είναι αναρίθμητης αξίας. Για άτομα που προέρχονται από την κατασκευή, η ανάπτυξη των “soft skills” τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα (Heerkens, 2002).

Ο κλάδος του project management μπορεί και να μας οδηγήσει εκτός στόχου. Με όλες αυτές τις δομημένες μεθόδους αντιμετώπισης και τις εξειδικευμένες μεθόδους, μπορεί να δημιουργηθεί η ψευδαίσθηση ότι ένα πρόσωπο μαθαίνει τον κλάδο, και μπορεί επιτυχώς να ηγηθεί των έργων. Τα έργα είναι εκ φύσεως τόσο μπερδεμένα για να οδηγούνται απλά από οργανωμένη τεκμηρίωση. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές της διοίκησης έργων είναι μεν απαραίτητες, αλλά όχι και τόσο επαρκείς (Project Management is a strategic strength, (Verzuh, 2003).

Η περιγραφή για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει το πρόσωπο του Διευθυντή έργου θα μπορούσε να συνεχισθεί και άλλο. Η φύση των έργων κάνει αυτά δυσκολοχειρίσιμα και επιρρεπή στο χάος. Απαιτούνται σταθερά, πειθαρχημένα χέρια στο τιμόνι του έργου, έτσι ώστε το έργο και οι συμμετοχοί να κινούνται με χρήσιμη, καλοσχεδιασμένη και αποφασιστική διεύθυνση προς την επιτυχία. Η “τέχνη” της αρχηγείας φέρνει την ανθρώπινη συμμετοχή στο έργο στην δικιά της δυναμική. Ούτε η “τέχνη” ούτε η επιστήμη είναι επαρκείς από μόνες τους. Μαζί, σχηματίζουν μία πανίσχυρη δύναμη η οποία δύναται να αντιπαρέλθει μεγάλες αντιξοότητες και μας καθιστά ικανούς να ολοκληρώσουμε κάθε στόχο (Verzuh, 2003).

Κεφάλαιο 2. Συγκρούσεις

2.1 Εισαγωγή

Ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει σήμερα να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις. Αλλαγές στις κοινωνίες, αλλαγές στις λειτουργίες των αγορών, αλλαγές των απαιτήσεων των πελατών, αλλαγές στον ανταγωνισμό, αλλαγές και στην τεχνολογία σε όλη την οικουμένη, πιέζουν τις επιχειρήσεις να διευκρινίσουν τις αξίες τους, να αναπτύξουν νέες στρατηγικές, και να μάθουν νέους τρόπους διαχείρισης. Συχνά το σκληρότερο καθήκον για τους ηγέτες τους είναι η αποτελεσματική αλλαγή της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού ολόκληρης της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις της εργασίας.

Η προσαρμοστέα εργασία απαιτείται, όταν τα πιστεύω μας προκαλούνται, όταν οι αξίες που μας οδήγησαν στην επιτυχία δεν είναι επίκαιρες πλέον, και όταν ακόμη νόμιμες ανταγωνιστικές προοπτικές εμφανίζονται. Διακρίνουμε νέες προκλήσεις προσαρμογής κάθε μέρα, σε κάθε επίπεδο της απασχόλησης: όταν οι εταιρείες επαναδομούνται ή επανασχεδιάζονται, όταν αναπτύσσουν ή εφαρμόζουν στρατηγικές, ή γενικά όταν κάνουν business. Ακόμη όταν το marketing δύσκολα συνεργάζεται με τις εταιρείες, όταν οι σύνθετες λειτουργικά ομάδες δεν δουλεύουν καλά, ή όταν στα υψηλόβαθμα στελέχη δεν μπορούν να ανταποκριθούν στην εκτέλεση του έργου αποτελεσματικά (Heifetz & Laurie, 1997).

Τα έργα διαμορφώνονται και αναπτύσσονται λοιπόν, σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι παραπάνω μεταβολές, αυτούσιες ή εκφραζόμενες με τη μορφή ενός νέου τρόπου εργασίας, ως το προϊόν από μια ενοποίηση τμημάτων, από την εισαγωγή νέων διαδικασιών, της συγχώνευσης με άλλη μεγαλύτερη και επιχειρησιακά ωριμότερη εταιρεία, δημιουργούν ένα άριστο πεδίο εκδήλωσης τριβών, όπου θα ακμάσουν και οι κάθε είδους επιχειρησιακοί χειρισμοί.

Ο project manager είναι υπεύθυνος για να φέρει σε πέρας την έναρξη, τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και την ολοκλήρωση του έργου. Η επιτυχία του έργου στηρίζεται γερά στον project manager. Ο ρόλος αυτού του προσώπου είναι να εκτιμήσει την δυνατότητα υλοποίησης του έργου και να δημιουργήσει το πλάνο δραστηριοτήτων που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι, όπως αναφέρθηκε προηγουμένα στο κείμενο. Αυτό το άτομο πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο το έργο να μπορεί να

εκτελεσθεί ενώ ταυτόχρονα να προστατεύει το περιβάλλον από παράγοντες που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την πρόοδο, τον προγραμματισμό των εργασιών οι οποίες πρέπει να ολοκληρωθούν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος, και να διατηρηθεί παράλληλα η επιλεγείσα και σχεδιασθείσα πορεία του έργου κάτω από έλεγχο. Είναι σπουδαίο για ένα project manager να διαθέτει ένα σύνολο διαφόρων ικανοτήτων για το management, όπως : την ηγεσία, τεχνικής επάρκειας, την σχέση με τον πελάτη, και την διαχείριση των συγκρούσεων (Hoffer et al. 2002).

2.2 Τι είναι Σύγκρουση

Το δημιουργούμενο τοιουτοτρόπως πεδίο προστριβών, θα καλλιεργηθεί πάνω στο πρόσφορο έδαφος του αυξημένου άγχους, της άγνοιας για το τελικό αποτέλεσμα, της μεταβολής χρόνιων συνθηκών. Η δραστηριοποίηση ομάδων για την επίτευξη ενός σκοπού που εμπεριέχει συμφέροντα, μεταβάλλει αντιστοιχίες δυνάμεων και οδηγεί αναπόφευκτα στη σύγκρουση. Σύγκρουση, της οποίας η επίλυση, η διευθέτηση ή ότι άλλο προσδιορίζει τον τερματισμό της, αποτελεί ταυτόχρονα σημαντική δοκιμασία και κριτήριο αποτελεσματικής και ανθεκτικής ηγεσίας (Βογιατζής, 2004).

Οι διευθυντές ξοδεύουν 42% του χρόνου τους για να επιτύχουν συμφιλίωση μεταξύ των διαφωνούντων μερών όταν η σύγκρουση εκδηλώνεται (Ford, 2001). Η διαχείριση/επίλυση της σύγκρουσης μέσα σε ομαδοποιημένο περιβάλλον απαιτεί να έχεις την ικανότητα να λύνεις τα προβλήματα, να θέτεις στόχους, να επιτυγχάνεις συμβιβασμό, να διευθετείς οριστικά διαφορές μεταξύ προσωπικοτήτων, και να επιλύεις συγκρούσεις. Απαιτείται εκπαίδευση των διευθυντών έργων σε αυτή την περιοχή για την επιτυχή έκβασή τους, όπως και τυπικά είναι υπεύθυνοι για την χειραγώγηση συγκρούσεων κατά την διάρκεια του έργου (Ford, 2001).

Η σύγκρουση λοιπόν είναι “μία κατάσταση ανταγωνισμού στην οποία τα συμπλεκόμενα μέρη είναι γνώστες περί της μεταξύ των ασυμβατότητας περί τυχόν μελλοντικές εν δυνάμει θέσεις και όπου η κάθε πλευρά εύχεται να αποκτήσει μία τέτοια θέση, η οποία είναι ασυμβίβαστη με τις ευχές της άλλης πλευράς” (Carozzoli, 1999). Η σύγκρουση έχει ιδωθεί και ως ένας κύκλος: “όπως με κάθε κοινωνική εξέλιξη, υπάρχουν αιτίες. Επίσης, υπάρχει μία εσωτερική κεντρική διαδικασία, η οποία έχει αποτελέσματα ή επιδράσεις. Αυτές οι επιδράσεις ανατροφοδοτούν για να

επιδράσουν τα αίτια που τις προκάλεσαν” (Wall & Callister, 1995). Η περαιτέρω κατανόηση της σύγκρουσης προϋποθέτει ότι η κατάσταση πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία αλληλεξάρτησης, συναισθημάτων αντιλήψεων και συμπεριφορών (Dana, 2000). Για παράδειγμα, η σύγκρουση εμφανίζεται μεταξύ των πλευρών εκείνων, που τα καθήκοντά των είναι και των δύο ανεξάρτητα, που είναι θυμωμένες μεταξύ τους, που αντιλαμβάνονται το λάθος στην αντίπαλη πλευρά, και των οποίων οι ενέργειες προκαλούν το πρόβλημα στην επιχείρηση.

Σε πολλές των περιπτώσεων, η σύγκρουση στον χώρο εργασίας φαίνεται να είναι ένα απλό γεγονός της ζωής και μάλιστα αναπόφευκτο. Έχουμε όλοι μας αντιληφθεί καταστάσεις στις οποίες διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικούς στόχους και ανάγκες να έρχονται σε σύγκρουση, όπως και το ότι η συχνής έντασης προσωπική εχθρότητα να φέρνει αποτέλεσμα. Το γεγονός ότι η σύγκρουση υπάρχει, δεν είναι πάντοτε ένα κακό πράγμα. Όσο αυτή θα επιλύεται αποτελεσματικά, τόσο θα οδηγεί σε προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Αν αυτή δεν χειρίζεται αποτελεσματικά, τα αποτελέσματα της μπορεί να είναι καταστροφικά. Οι στόχοι της σύγκρουσης μπορεί πολύ εύκολα να γυρίσουν σε προσωπική αποδοκιμασία. Η συλλογική εργασία διαλύεται, το ταλέντο και η φαντασία δυσλειτουργούνε, με αποτέλεσμα όλα να βαίνουν σε βάρος του έργου και της τύχης των (Manktelow, 2005).

Όπως γίνεται αντιληπτό, η σύγκρουση είναι σπουδαία για την ομαδική δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Επειδή στους περισσότερους ανθρώπους δεν είναι αρεστή η σύγκρουση, λανθασμένα οδηγούνται σε θεωρήσεις όπως αποτελεσματικές ομάδες εργασίας είναι αυτές που δεν έχουν συγκρούσεις. Στην πράξη και οι δύο, και οι αναποτελεσματικές και οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν εμπειρία σε συγκρούσεις. Η διαφορά είναι ότι οι αποτελεσματικές ομάδες χειρίζονται το θέμα καταστροφικά (Biech, 2003).

Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ μίας υγιούς σχέσης και μίας μη υγιούς, είναι ο τρόπος που αντιμετωπίζεται. Αυτή η αρχή δεν διαφέρει όταν μιλάμε για συμβούλια εταιριών μη κερδοφόρα. Ενώ η σύγκρουση μπορεί να είναι δύσκολη και μη άνετη, το τελικό αποτέλεσμα μετά από συνεργατική ή συμβιβαστική μέθοδο είναι συνήθως μια καλύτερη απόφαση. Διοικητικά συμβούλια που δεν ασχολούνται με παρεμφερή θέματα δεν είναι απαραίτητα και τα πιο αποτελεσματικά συμβούλια, όμοια με αυτά

που για τυπικούς έως ανύπαρκτους λόγους καταπιάνονται με ότι δήθεν λύνουν διαφορές. Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε συζήτηση για επίλυση συγκρούσεων, καλό είναι να αποδεχθούμε δύο βασικές αρχές (US FIGURE SKATING, 2004):

1. Για να προχωρήσουμε σε μία διαδικασία λήψης απόφασης πρέπει πάντοτε να έχουμε κατά νου τα καλύτερα ενδιαφέροντα-συμφέροντα της επιχείρησης.
2. Να μαθαίνουμε να διαφωνούμε με σεβασμό, όταν προκύψει διαφωνία.

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι όταν έχεις πάνω από ένα πρόσωπα στο χώρο εργασίας στο έργο σου, τότε έχεις μία ομάδα. Να ακόμη ένας παράγοντας. Εάν έχεις περισσότερους από έναν εργαζόμενο στο έργο σου, τότε θα έχεις σύγκρουση. Ο κάθε άνθρωπος έχει επιθυμίες, ανάγκες, και στόχους. Η σύγκρουση έρχεται στο προσκήνιο όταν οι επιθυμίες, οι ανάγκες, ή οι στόχοι της μίας πλευράς είναι ασυμβίβαστοι με τις επιθυμίες, τις ανάγκες, ή τους στόχους της άλλης πλευράς/πλευρών. Η σύγκρουση, απλά, είναι το ασυμβίβαστο των στόχων και η μία πλευρά αντιστέκεται ή μπλοκάρει το πλησίασμα αυτών των στόχων από τους άλλους (Heldman, 2002).

Επειδή ο διευθυντής έργου, είναι το άτομο που θα επωμισθεί το δύσκολο και ούτε ιδιαίτερα ευχάριστο έργο, αυτό της επίλυσης του προβλήματος, όπως προαναφέρθηκε, συχνά ο ίδιος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του διαμελισμένο από δύο ή και περισσότερες, αντίθετες μεταξύ των, επιθυμίες. Από τη μία, θέλει να απελευθερώσει την ατομικότητα των συνεργατών του, με πρόθεση να αξιοποιήσει όλη την δυναμική τους και να επιτύχει μία πρωτοποριακή και δημιουργική προσέγγιση των προβλημάτων, και από την άλλη είναι φιλόδοξος να αναπτύξει μία αρμονική, καλά-δουλεύοντας ομάδα για να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης (Schmidt & Tannenbaum, 1960). Το μερίδιο του διευθυντή είναι περισσότερο περιπλεγμένο από το γεγονός ότι όταν εμφανίζονται οι διαφορές, τότε δυνατά συναισθήματα προκαλούνται συχνότερα, η στόχευση γίνεται πιο δύσκολη, τα εγώ απειλούνται, και οι προσωπικές σχέσεις μπαίνουν σε κίνδυνο.

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη σε κάθε περιβάλλον ομάδας έργου. Οι την σήμερα ημέρα ομάδες έργου, όπως ειπώθηκε σε άλλη παράγραφο, φέρνουν ως ομάδες μία ποικιλία γνωρισμάτων των προσωπικοτήτων και των ικανοτήτων των μελών που αποτελούν την ομάδα εργασίας, και που και η κάθε μία λοιπόν

εκλαμβανόμενη στη σύνθεση ως μονάδα, αντιλαμβάνονται την υπευθυνότητα και τις ενέργειες τους με διάφορους τρόπους. Αυτή η διαφορετικότητα προσδίδει στην ομάδα εργασίας βάθος και ευρύ πεδίο απαιτούμενων ικανοτήτων-δεξιοτήτων για να επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας. Ακόμη, αυτή η διαφορετικότητα θα επιφέρει αναπόφευκτα συγκρούσεις, ξεκινώντας από μικρές διαφωνίες περί λεπτομερειών στα καθήκοντα τους και καταλήγοντας σε θεμελιώδεις διαμάχες.

Εν συντομία θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η σύγκρουση είναι μία φυσική διαφωνία η οποία προκύπτει μεταξύ ομάδων ή ατόμων, προκαλεί πόνο, τον οποίο θέλουμε να μειώσουμε, όπως και την φοβία που επέρχεται, δίνοντας τέλος σε αυτή.

2.3 Που οφείλεται

Εφαρμόζοντας κατάλληλη προσέγγιση στην σύγκρουση, αυτή θα βοηθήσει στην διαχείρισή της όταν θα προκύψει. Άρα πρώτο του μέλημα είναι να αναγνωρίσει και κατανοήσει αυτές πλήρως και κατά δεύτερον να μάθει την χειραγώγηση τους αποτελεσματικά (Schmidt & Tannenbaum, 1960). Σύμφωνα με την άποψη των δύο προαναφερόμενων καθηγητών, υπάρχουν δύο βασικές υφιστάμενες θεωρήσεις για να προσεγγίσει κανείς το πρόβλημα :

- Οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων να μην θεωρούνται εκ φύσεως ως ‘καλές’ ή ως ‘κακές’
- Δεν υπάρχει ‘σωστός’ τρόπος να τα βγάλεις πέρα με τις διαφορές.

Είναι παρατηρημένο όταν ενός διευθυντή οι υφιστάμενοι πιαστούν σε θερμό επεισόδιο διαφωνιών, δεν προσπαθούν να προάγουν ένα συστηματικό τρόπο για να επιλύσουν τη διαφορά τους. Τα ερείσματα παραμένουν ακαθάριστα και μάλλον απλά τα λένε παρά τα συζητάνε μεταξύ τους. Για έναν Διευθυντή Έργου θα είναι χρήσιμο σε τέτοιες περιπτώσεις να εξετάσει και τρεις σπουδαίες διαγνωστικές ερωτήσεις :

- Ποια είναι η φύση των διαφορών μεταξύ των εμπλεκόμενων ;
- Ποιοι παράγοντες μπορεί να υποβόσκουν της διαφοράς ;
- Σε τι επίπεδο έχει η διαπροσωπική διαφορά αναπτυχθεί ;

2.3.1 Η φύση της διαφοράς

Η φύση της διαφοράς θα ποικίλει, εξαρτώμενη από το είδος του θέματος στο οποίο οι άνθρωποι διαφωνούν. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες αιτίων για να εξετάσει κάποιος :

- Γεγονότα. Μερικές φορές η διαφωνία εμφανίζεται διότι τα άτομα έχουν διαφορετικές επεξηγήσεις για ένα πρόβλημα, είναι γνώστες διαφορετικών τμημάτων της σχετικής πληροφόρησης, αποδέχονται ή απορρίπτουν διάφορες πληροφορίες ως γενόμενες, ή έχουν διαφορετικές απόψεις επί των αντίστοιχων δυνάμεων και εξουσιών.
- Στόχοι. Πολλές φορές οι διαφωνίες είναι για το τι θα έπρεπε να επιτευχθεί, ήτοι των επιθυμητών οριζομένων στόχων ενός τμήματος, τομέα, ή και μιάς ειδικής θέσης μέσα στην επιχείρηση.
- Μέθοδοι. Μερικές φορές οι άνθρωποι διαφέρουν στις διαδικασίες, στις στρατηγικές, ή στις τακτικές με τις οποίες πολύ πιθανόν να επιτύχουν έναν κοινά επιθυμητό στόχο.
- Αξίες. Ακόμη μερικές φορές η διαφωνία είναι πάνω από αρχές, όπως ο τρόπος που ασκείται η εξουσία, ή οι θεωρήσεις περί ηθικής, ή οι παραδοχές και θεωρήσεις περί δικαίου, ή της δικαιοσύνης και ούτω καθεξής. Τέτοιες διαφορές ίσως να επηρεάζουν την επιλογή είτε των στόχων είτε των μεθόδων.

Οι αντιπαραθέσεις εκτείνονται και η σύγχυση απόψεων αυξάνεται, όταν τα αντιμαχόμενα μέρη δεν είναι σίγουρα για την φύση του ζητήματος πάνω στο οποίο διαφωνούν. Αφού λοιπόν ο manager ανακαλύψει την πηγή των διαφωνιών, θα είναι σε καλύτερη θέση να προσδιορίσει το πώς μπορεί να αξιοποιήσει και να κατευθύνει την αμφισβήτηση και για τα δύο, το πρόσκαιρο συμφέρον ή το ευρύτερο συμφέρον της επιχείρησης. Υπάρχουν σίγουρα βήματα τα οποία είναι κατάλληλα όταν οι διαφορές γεννούνται από τα «γεγονότα», άλλες προσεγγίσεις είναι κατάλληλες που προκύπτουν από τους «στόχους», και ακόμη άλλα βήματα για διαφορές που έγκεινται σε «μεθόδους» και «αξίες» (Schmidt & Tannenbaum, 1960).

Διάγραμμα 1.1 Αίτια συγκρούσεων



2.3.2 Υποβόσκοντες παράγοντες.

Όταν οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με μία διαφορά, δεν τους είναι αρκετό ότι ο manager τους απασχολείται με το ποιόν της διαφοράς. Η δεύτερη διαγνωστική ερώτηση που θα έπρεπε να ρωτήσει είναι το γιατί η διαφορά υπάρχει. Καθώς προσπαθούμε να ανακαλύψουμε χρήσιμες απαντήσεις για αυτό, θα ήταν χρήσιμο να γνωρίζουμε τους κάτωθι όρους :

- Το αν οι διαφωνούντες είχαν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες.
- Το αν οι διαφωνούντες αντιλαμβάνονται τις κοινές πληροφορίες διαφορετικά.
- Το αν κάθε διαφωνών είναι μοναδικά επηρεασμένος από τον ρόλο του στην επιχείρηση.

Αυτές οι ερωτήσεις συμπεριλαμβάνουν πληροφοριακούς, αντιληπτικούς και θέσεων παράγοντες. Έτσι :

Οι πληροφοριακοί παράγοντες ασκούν την επιρροή τους όταν οι διάφορες απόψεις έχουν αναπτυχθεί στη βάση διαφορετικών σειρών των γεγονότων. Ο αρχαίος των τυφλών ανδρών και του ελέφαντα διασκευάζει αυτό το σημείο τόσο ζωηρά όσο κάθε άλλη σύγχρονη επεξήγηση. Γιατί ο καθένας από τους άνδρες είχε οπτική επαφή με διαφορετικό σημείο του ελέφαντα και ο καθένας διαφωνούσε βίαια για τη φύση του ζώου. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, όταν δύο πρόσωπα λαμβάνουν περιορισμένη πληροφόρηση για ένα σύνθετο πρόβλημα, ίσως καλά κάνουν και διαφωνούν ως προς τη φύση του προβλήματος όταν αυτοί συνεργάζονται από κοινού για την επίλυση του.

Οι αντιληπτικοί παράγοντες ασκούν την επιρροή τους όταν τα πρόσωπα έχουν διαφορετικές εικόνες του ιδίου ερεθίσματος. Ο καθένας ασχολείται, και επιλέγει από την διαθέσιμη πληροφόρηση, εκείνα τα στοιχεία τα οποία εκείνος θεωρεί σπουδαία. Ο καθείς θα ερμηνεύσει την πληροφορία με έναν κάπως διαφορετικό τρόπο. Ο καθένας φέρνει στα στοιχεία μία διαφορετική συλλογή εμπειριών ζωής η οποία τον προκαλεί να εξετάσει την πληροφορία μέσω ενός πολύ προσωπικού είδους φίλτρου. Η εικόνα που παίρνει, ως εκ τούτου, είναι μοναδική για αυτόν. Έτσι λοιπόν, δεν αποτελεί έκπληξη ότι τα ίδια βασικά «γεγονότα» μπορεί να παράγουν μοναδικές αντιληπτικές εικόνες στα μυαλά διαφόρων ατόμων.

Οι παράγοντες θέσης ασκούν την επιρροή τους επειδή ο καθένας από τα άτομα κατέχει μία κεντρική θέση και υπόσταση στην κοινωνία ή σε επιχείρηση. Το γεγονός ότι τυγχάνει να κατέχει μία τέτοια θέση ή υπόσταση θα πρέπει να ορίσει τέτοιους περιορισμούς στον εαυτό του εάν η συζήτηση σχετισθεί με τον ρόλο του (Schmidt & Tannenbaum, 1960).

2.3.3 Εξελικτικά στάδια

Οι σοβαρές συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων κανονικά δεν ξεσπούν ξαφνικά. Περνάνε μέσα από διάφορα στάδια, και στον βαθμό που η ενέργεια των διαμαχόμενων μερών μπορεί να οδηγηθεί αποτελεσματικά από τον manager που στηρίζεται ως σ' ένα βαθμό στο επίπεδο της αμφισβήτησης, όταν αυτός εισέρχεται στο πεδίο. Ένας τρόπος διάγνωσης μιάς διαφωνίας – η τρίτη κύρια ερώτηση – είναι να προσδιορίσει εάν είναι σε κάποιο από τα παρακάτω πέντε στάδια :

Στάδιο 1 – η φάση της αναμονής. Ένας διευθυντής μαθαίνει ότι η εταιρεία του πρόκειται να εγκαταστήσει ένα νέο αυτόματο εξοπλισμό ο οποίος θα μειώσει τον αριθμό και θα αλλάξει την φύση των εργασιών σε ένα δοθέν τμήμα. Προσδοκά λοιπόν, ότι μόλις η πληροφορία διοχετευθεί, θα υπάρξουν διαφορές απόψεων ως προς την χρησιμότητα αυτής της αλλαγής, και με τον τρόπο που οι συνέπειες αυτής της εισαγωγής θα χειρισθεί.

Στάδιο 2 – η φάση της λογικής, αλλά μη εκφραζόμενης, διαφοράς. Γίνεται γνωστός ο προτεινόμενος νέος εξοπλισμός. Μικροί όμιλοι ανθρώπων οι οποίοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο αρχίζουν να το συζητάνε. Δεν έχουν σίγουρη βάση πληροφόρησης, αλλά εντάσεις αρχίζουν να εγείρονται μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχει ένα αίσθημα επικείμενης αμφισβήτησης και δυσκολίας.

Στάδιο 3 - η φάση της συζήτησης. Η πληροφορία ανακοινώνεται για τα σχέδια εγκατάστασης του νέου εξοπλισμού. Ερωτήσεις γίνονται για να εξασφαλίσουν περισσότερες πληροφορίες, για να διερευνήσουν τις προθέσεις της διεύθυνσης, για να δοκιμάσουν την σταθερότητα της απόφασης που έχει γίνει. Κατά την διάρκεια της συζήτησης, οι διάφορες γνώμες των ατόμων αρχίζουν να εμφανίζονται ανοιχτά. Αυτές εννοούνται από τις ερωτήσεις που γίνονται, και από την γλώσσα που χρησιμοποιείται.

Στάδιο 4 – η φάση της ανοικτής διαφωνίας. Ο αντιπρόσωπος της ένωσης συναντά τον επιστάτη για να του παρουσιάσει διαφωνίες για μία αλλαγή στα σχέδια. Ο επιστάτης εναντιώνεται στις διαφωνίες παρουσιάζοντας τις αιτίες που οδήγησαν τη διεύθυνση να αποφασίσει την εγκατάσταση του εξοπλισμού. Οι διαφορές που έχουν έως τώρα εκφρασθεί μόνο πλάγια και ακαθόριστα τώρα οξύνονται σε πιο πολύ ξεκάθαρες απόψεις.

Στάδιο 5 – η φάση της ανοικτής σύγκρουσης. Άτομα έχουν γερά αφιερώσει τον εαυτό τους σε μία ιδιαίτερη θέση στο ζήτημα. Η διαφωνία έχει πλήρως προσδιορισθεί. Το αποτέλεσμα μπορεί να περιγραφεί μόνο σε όρους νίκης, ήττας, ή συμβιβασμού. Κάθε διαφωνών προσπαθεί όχι μόνο να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της άποψης του και της δύναμής του στην υπόθεση, αλλά και επίσης να μειώσει την επιρροή εκείνων που αντιτίθενται σε αυτόν.

Η δύναμη του διευθυντή να παρεμβαίνει επιτυχώς θα διαφέρει σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια. Πιθανόν να έχει την μεγαλύτερη επιρροή όταν υπεισέρχεται στο στάδιο 1

ή την μικρότερη όταν υπεισέρχεται στο στάδιο 5. Αυτό το εύρος της πιθανής συμπεριφοράς και δράσης αλλάζει καθώς η σύγκρουση περνά από τα διάφορα στάδια. Για αυτή την αιτία, είναι σημαντικό για τον διευθυντή όχι μόνο να εκτιμήσει την φύση της δοσμένης αμφισβήτησης και των δυνάμεων που επηρεάζουν τα εμπλεκόμενα άτομα, αλλά και να εκτιμήσει ακόμη το στάδιο της διαμάχης που έχει φθάσει (Schmidt & Tannenbaum, 1960).

Επιπλέον κατά τον Burke (1999), καταχωρούνται επιπλέον ως συμπτώματα της σύγκρουσης τα ακόλουθα :

- Υπάρχει εχθρότητα ανάμεσα στα άτομα της ομάδας και ζήλια που εκδηλώνεται με εκφράσεις όπως «δεν μας λένε ποτέ τίποτε» ή «περιμένουν να το ξέρουμε από διαίσθηση».
- Διαπροσωπικές τριβές που επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, οι οποίες μπορούν να εκφυλιστούν είτε σε παγερή ευγένεια είτε σε διαπληκτισμούς. Τα προβλήματα συνδέονται με συγκεκριμένα άτομα και τις προσωπικότητές τους.
- Η κεντρική διοίκηση παίζει ολοένα και συχνότερα το ρόλο της διαιτησίας.
- Εκδίδονται περισσότεροι κανόνες και κανονισμοί. Γίνεται ολοένα και δυσκολότερο να γίνει οτιδήποτε χωρίς να χρειαστεί να παραγκωνιστούν οι εντολές κάποιου.
- Το ηθικό είναι χαμηλό, και αυτό εκφράζεται ως αίσθημα απογοήτευσης και αδυναμίας.

Είναι γεγονός ότι ο διευθυντής ενός έργου καλείται να αντιμετωπίσει παράγοντες προσωπικής τριβής, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, και θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτοί δεν προέρχονται από τεχνικές δυσκολίες ή αντιξοότητες του έργου. Προέρχονται από φιλοδοξίες, εγωισμό, αναζήτηση κύρους και αναγνώρισης μέσα στο πεδίο της υλοποίησης, οι οποίες ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν ως άλλοθι τα όποια τεχνικά προβλήματα.

Οι διαφορές που οδηγούν σε σύγκρουση, έχουν πολλές προβλέψιμες και μερικές μη προβλέψιμες αιτίες. Γεγονότα όπως η αύξηση κόστους του έργου, η έλλειψη χρόνου, παραλείψεις στον προγραμματισμό, συχνές αλλαγές, και υποκαταστάσεις στην νομάδα έργου, έλλειψη αφοσίωσης στο όραμα της εταιρείας και των στόχων της, η αίσθηση ότι απειλείται μία υφιστάμενη διεύθυνση από τα αποτελέσματα του έργου,

είναι μόνο ένα μικρό μέρος του συνόλου των αιτιών σύγκρουσης, που τυχόν να βρούμε σε αυτό ασαφείς ρόλους, αμφισβήτηση ηγέτη, και την εκ των προτέρων «λανθασμένη» σύνθεση προσώπων.

2.4 Συνήθεις μέθοδοι ελέγχου αυτής

Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια η σύγκρουση παράγεται όταν :

- Εργάζεσαι και ζεις μακριά από το σύστημα αξιών σου – εσωτερική σύγκρουση.
- Όταν οι αξίες σου και προοπτικές απειλούνται από τρίτους – εξωτερική σύγκρουση.
- Έλλειψη αισθήματος εργασιακής πλήρωσης και ο φόβος του άγνωστου δημιουργούν «υψηλή τάση» - και τα δύο.

Ο Burke (1999) καταγράφει κάποιες μεθόδους και πρακτικές από τις πάρα πολλές που έχουν απασχολήσει τους επιστήμονες ανά τον κόσμο μεταπολεμικά.

Έλεγχος της σύγκρουσης: Αφού προσδιοριστούν τα συμπτώματα και φανεί ότι δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με αναδιοργάνωση, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθες εναλλακτικές λύσεις :

- **Διαιτησία:** Να υπάρξει διαιτησία στο χαμηλότερο επίπεδο. Η λύση αυτή είναι ιδιαίτερος χρήσιμη όταν η σύγκρουση είναι φανερή και συγκεκριμένη, αλλά δεν μπορεί να υλοποιηθεί όταν η σύγκρουση είναι συνεχής και εκτυλίσσεται σε πολλαπλά επεισόδια. Θα πρέπει να συμφωνηθεί από την αρχή του έργου ποιος θα παίζει το ρόλο του διαιτητή, γιατί μετά την εκδήλωση της σύγκρουσης καθεμία πλευρά θα ζητά να οριστεί ως διαιτητής κάποιο άτομο που να πρόσκειται σε αυτή.
- **Τεχνική συντονισμού:** Δημιουργείται μια ξεχωριστή θέση στην εταιρεία, και το άτομο που την καταλαμβάνει παίζει το ρόλο του διαμεσολαβητή. Με τον τρόπο αυτόν ελαχιστοποιείται η δυνατότητα επαφής, και επομένως και οι συγκρούσεις. Βεβαίως, αυξάνονται, ταυτόχρονα, οι λειτουργικές δαπάνες της εταιρίας. Η τεχνική αυτή δεν αποτελεί αποτελεσματική λύση για επεισοδιακές ή περιστασιακές συγκρούσεις, αλλά είναι χρήσιμη όταν υπάρχει συνεχής τριβή.

- **Διαπραγματεύσεις:** Μία ενδιαφέρουσα παραλλαγή της αντιπαράθεσης είναι η προσέγγιση που αποκαλείται διαπραγματεύσης ρόλων, κατά την οποία τα αντιμαχόμενα μέρη διαπραγματεύονται μεταξύ τους και ανταλλάσσουν χάρες του τύπου «Θα σταματήσω να κάνω το X αν κι εσύ σταματήσεις να κάνεις το Y». Η μέθοδος αυτή μπορεί να περιορίσει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τα προβλήματα που δημιουργούν οι συγκρούσεις, ιδίως τα διαπροσωπικά προβλήματα, παρότι, τελικά, δεν αντιμετωπίζει το ζητητή που βρίσκεται στη ρίζα του προβλήματος.
- **Διαχωρισμός:** Αν η συνεχιζόμενη αλληλεπίδραση έχει ως αποτέλεσμα να βαθαίνουν τα αρνητικά αισθήματα, τότε πρέπει τα αντιμαχόμενα μέρη να διαχωριστούν προκειμένου να ηρεμήσουν τα πνεύματα. Αυτή η λύση είναι αποτελεσματική όταν η πραγματική αιτία της σύγκρουσης δύο ατόμων είναι η ασυμβατότητα των χαρακτήρων τους ή, ακόμη συχνότερα, η ασυμβατότητα μεταξύ των θέσεων που καταλαμβάνουν στο έργο και των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν. Μία πετυχημένη στρατηγική είναι να μετακινήσετε τον έναν από τους δύο σε άλλο τμήμα. Αυτό θα επιτρέψει και τα δύο μέρη να είναι παραγωγικότερα στις διαφορετικές τους περιοχές.
- **Οπισθοχώρηση και παράβλεψη:** Σημαίνει υποχώρηση από το πεδίο της σύγκρουσης, είτε αυτή έχει ήδη εκδηλωθεί είτε πρόκειται για εν δυνάμει σύγκρουση. Η τακτική αυτή δεν αποτελεί, από μόνη της λύση, εκτός και αν το πρόβλημα είναι ελάχιστο. Μπορεί όμως να δημιουργήσει μία περίοδο ανακωχής για να βρεθεί καλύτερη λύση.
- **Εξομάλυνση:** Δίνεται έμφαση στα σημεία συμφωνίας παρά στα σημεία διαφωνίας. Η εξομάλυνση επιτρέπει τη συνέχιση των εργασιών και μπορεί να καταλαγιάσει τα συναισθήματα των εμπλεκομένων και να γαληνέψει την κατάσταση. Όμως, πρόκειται για προσωρινή λύση.
- **Κανόνες και κανονισμοί:** Προσπαθήστε να συντάξετε κανόνες για κανονισμούς και να σχεδιάσετε διαδικασίες μέσω διαπραγματεύσεων. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη όταν η σύγκρουση είναι επαναλαμβανόμενη και προβλέψιμη, αλλά δεν μπορεί να θεωρηθεί μόνιμη λύση.
- **Συμβιβασμός:** Επιλογή λύσεων που είναι, ως ένα βαθμό, ικανοποιητικές και για τις δύο πλευρές.

- **Αντιμετώπιση:** Η τεχνική αυτή προτιμάται από όσους πιστεύουν ότι είναι θετικό να τίθενται τα προβλήματα ανοιχτά. Η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική όταν το πρόβλημα μπορεί να καθοριστεί επακριβώς και δεν αποτελεί σύμπτωμα κάποιων πιο ουσιαστικών διαφορών. Τόσο η αντιμετώπιση όσο και οι συχνές συσκέψεις μπορούν να αυξήσουν, κατά πολύ, την κατανόηση των διαφορετικών απόψεων, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι η μέθοδος αυτή θα αλλάξει το συνολικό περιβάλλον.
- **Επιβολή:** Προώθηση της γνώμης ενός εις βάρος της γνώμης κάποιου άλλου.
- **Επίλυση προβλημάτων:** Αντιμετωπίστε τη σύγκρουση ως πρόβλημα που πρέπει να λυθεί με λογικά επιχειρήματα και με εξέταση όλων των εναλλακτικών λύσεων.

Μόνιμες λύσεις είναι μόνον εκείνες στις οποίες καταλήγουν οι ενδιαφερόμενοι μέσω συμβιβασμού, αντιμετώπισης ή διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Thamhain και Wilemon, η επιβολή και η οπισθοχώρηση φαίνεται να εντείνουν τη σύγκρουση με τα λειτουργικά τμήματα υποστήριξης, ενώ η αντιμετώπιση, ο συμβιβασμός και η εξομάλυνση τείνουν να περιορίσουν τη σύγκρουση.

Στο βιβλίο του ο Charvat (2002) προσδιορίζει, για την διαχείριση των συγκρούσεων, ότι ο project manager θα έπρεπε να δουλεύει μαζί με όλο του το προσωπικό βάσει προσχεδιασμένης στρατηγικής για να αποφεύγει πιθανή εμφάνιση συγκρούσεων. Με την εμφάνιση παρόμοιων περιστατικών, ο project manager θα έπρεπε να είναι γνώστης ότι μόνο συζητώντας θα επίλυε πάρα πολλά προβλήματα. Σε περιπτώσεις δε, όπου οι συγκρούσεις δεν μπορούν να επιλυθούν μέσω διαβουλεύσεων ή διαιτησίας, τότε μόνο συνιστάται ο διαχωρισμός των ατόμων ή ακόμη και η απομάκρυνση τους από το έργο.

Στο ίδιο κεφάλαιο, ο ίδιος συγγραφέας θεωρεί πολύ σημαντικό προσόν για τον project manager, να καταλαβαίνει ότι το προσωπικό του έργου αντιδρά διαφορετικά στις καθημερινές προκλήσεις και κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Όλα τα μέλη της επιχείρησης γεύονται την εμπειρία διάφορων συναισθημάτων όπως τέτοια είναι η χαρά, η λύπη, η ζήλεια, ο θυμός, η παρενόχληση και του άγχους πάνω από όλα. Πολλές συγκρούσεις μπορούν να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν, με την συνεχή εκλαΐκευση των στόχων της επιχείρησης στα μέλη των διάφορων ομάδων

εργασίας. Μερικές από τις κοινές συγκρούσεις είναι :

- Για προτεραιότητες στόχων
- Για διοικητικές διαδικασίες
- Διαπροσωπικές
- Έλλειψη αλληλοσεβασμού
- για τεχνικές απόψεις και απόδοση
- για πόρους εργατικής δύναμης
- για κόστη
- για προγράμματα εργασίας

Το να διαχειρίζεσαι ή διευθύνεις συγκρούσεις διασφαλίζει κατά κάποιον τρόπο ότι τα προβλήματα δεν σκουπίζονται κάτω από το χαλί. Αυτό σημαίνει ότι η ομάδα έχει συζητήσει της απόψεις των μελών επί του θέματος, και έχει καταλήξει ότι η καλοδιαχειριζόμενη σύγκρουση είναι ένας υγιής τρόπος να παράγεις νέες ιδέες και να λύνεις οτιδήποτε μοιάζει να είναι άλυτο (Biech, 2001).

Μερικά ευεργετήματα που έχουμε από τις συγκρούσεις, όπως αποτυπώνονται από την Elaine Biech :

- Η σύγκρουση πιέζει την ομάδα εργασίας να βρει παραγωγικούς τρόπους για να διαχειρίζεται διαφορές, να ψάχνει για κοινά επιτεύγματα, και να κερδίζει ομοφωνία απόψεων.
- Η σύγκρουση εμπνυχώνει μία ομάδα εργασίας να εξετάσει όλες τις πλευρές των απόψεων, και τότε να υιοθετεί τις καλύτερες των ιδεών.
- Η σύγκρουση αυξάνει την δημιουργικότητα, ωθώντας την ομάδα να κοιτάξει και πέρα από σύγχρονες θεωρήσεις και παραμέτρους.
- Η σύγκρουση αυξάνει την ποιότητα των ομαδικών αποφάσεων. Εάν στα μέλη των ομάδων εργασίας επιτρέπεται να διαφωνούν, αυτοί είναι πολύ πιθανόν να βρουν λύσεις που να συγκλίνουν στους στόχους του καθενός ξεχωριστά. Έτσι, η τελική λύση θα είναι πολύ πιθανόν η καλύτερη από τις “αυθεντικές” λύσεις που προσφέρονται συνήθως.
- Η σύγκρουση επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, εμποδίζοντας συναισθήματα από άλυτα προβλήματα να γίνουν εμπόδια στην βελτίωση της ομάδας.
- Η διαχείριση συγκρούσεων προτρέπει την συμμετοχή. Όταν τα μέλη της

ομάδας εργασίας αισθανθούν ότι μπορούν ανοικτά και δομημένα να διαφωνήσουν, τότε είναι περισσότερο πιθανόν να συμμετάσχουν στην συζήτηση. Στον αντίποδα, εάν η σύγκρουση τους αποθαρρύνει, τότε αποσύρονται.

2.5 Σύγχρονες αντιλήψεις διαχείρισης συγκρούσεων

Οι Schmidt & Tannenbaum (1960) προτείνουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις, αφού πρώτα υποτεθεί ότι ο manager έχει απαντήσει σε δύο επιμέρους ερωτήματα, τα οποία αφορούν την αντιμετώπιση των προβλημάτων:

Τι σχέδια δράσης διατίθενται και τι είδους γνώσεων αρμόζουν, για να επιλέξει ότι το καλύτερο;

Οι προσεγγίσεις που προτείνονται, είναι:

- **Η αποφυγή**

Ο manager μπορεί να αποφύγει την εμφάνιση πολλών διαφορών μεταξύ των υφισταμένων του, π.χ. στελεχώνοντας το προσωπικό με άτομα ιδίων αντιλήψεων και πεποιθήσεων, οι οποίοι ενεργούν και αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο ή ελέγχοντας τις κύριες από τις διαπροσωπικές τους επαφές. Η υιοθέτηση τέτοιων επιλογών εμπεριέχει κινδύνους, όπως της μείωσης δημιουργικότητας του προσωπικού, όπου κανένας δεν παράγει τόσο συχνά νέες ιδέες.

- **Ο εξαναγκασμός**

Όταν ο manager είναι γνώστης της ύπαρξης διαφωνιών στα μέλη του προσωπικού του, αλλά αισθάνεται ότι η ανοικτή έκφραση τους θα δημιουργήσει αντιπαραγωγική σύγχυση και θα μειώσει την ολική δημιουργικότητα της ομάδας. Μπορεί να κρατήσει καλυμμένες τις διαφορές, δίνοντας έμφαση στην εταιρική πίστη, την συνεργασία, την ομαδική δουλειά και σε άλλες παρόμοιες αξίες μέσα στην ομάδα. Αλλά έως πότε;

Ακόμη μπορεί να σιγουρέψει την πιθανή συμφιλίωση των αντιμαχόμενων μερών μόνο κάτω από πολύ καλά ελεγχόμενες καταστάσεις, στις οποίες η ανοικτή συζήτηση των υπαρχόντων εν δυνάμει διαφορών είναι σαφέστατα ακατάλληλη. Τέλος μπορεί να διαμορφώσει μία ατμόσφαιρα πίεσης με σταθερή συμφωνία ανταμοιβής, συνεργασίας, και τιμωρίας εκείνων που ενοχλούν την αρμονία της επιχείρησης εκφράζοντας μη συμμορφούμενες ιδέες. Οι τέτοιου είδους

παρεμποδίσσεις, επεμβάσεις, μη έκφρασης διαφωνιών και συναισθημάτων δημιουργούν ενοχλήσεις και εχθρότητες, οι οποίες δύνανται να μην οδηγήσουν σε επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

- **Η όξυνση μέσα στην σύγκρουση**

Όχι μόνο είναι παραδεκτή η ύπαρξη τοιούτων τριβών από τον manager, αλλά και φαίνεται ότι προσπαθεί να φτιάξει μία αρένα/ περιβάλλον, όπου τα συγκρουόμενα μέρη θα λύσουν τις διαφορές τους. Έτσι θα σιγουρέψει ότι οι διαφωνούντες θα έχουν καταλάβει το θέμα με όλες τις πτυχές του για το οποίο αντιμάχονται, τους κανόνες και τις διαδικασίες με τις οποίες θα συζητήσουν και τα είδη των ρόλων και των υπευθυνοτήτων που ο καθένας αναμένεται να έχει κατά νου. Η σύγκρουση κατά αυτόν τον τρόπο είναι πολύ «δαπανηρή». Όχι μόνο απομυζεί την ενέργεια των εμπλεκόμενων, αλλά και επιφέρει αδιόρθωτη καταστροφή της μελλοντικής τους ενεργητικότητας.

- **Η μεταμόρφωσή τους σε μέθοδο επίλυσης**

Λέγεται ότι δύο μυαλά είναι καλύτερα από ένα. Αν, οι διαφωνίες αντιλαμβάνονται εξίσου ότι εμπλουτίζονται και όχι ως αντιμαχόμενες, τότε τα δύο μυαλά υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να βρουν καλύτερη λύση. Ο κίνδυνος έγκειται στο ότι η χρησιμοποίησή της απαιτεί χρόνο, και σε συνδυασμό ότι πολλές φορές απαιτείται γρήγορη λήψη απόφασης και μάλιστα από ένα μόνο πρόσωπο τότε μπορεί να οδηγηθεί σε λάθος απόφαση. Τέλος, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος πυροδότησης της σύγκρουσης λόγω μη σωστής και καλής προετοιμασίας για την διαχείριση της.

Αν και πέρασαν 48 χρόνια από την δημοσίευση των παραπάνω σκέψεων, διαπιστώνεται ότι σχεδόν όλοι οι ερευνητές έχουν την ισχυρή πεποίθηση ότι σε ένα κόσμο εξελιγμένο, ο οποίος έχει στη διάθεσή του τόσα μέσα (προγράμματα σπουδών, προγράμματα υπολογιστών για διαχείριση έργων, απίστευτη καταγεγραμμένη θεωρία, απίστευτη καταγραφή μελετών περιπτώσεων κρίσης και μάλιστα εδώ και 3.000 χρόνια) οι αντιπαλότητες πρέπει να επιλύονται γρήγορα και σε φιλικό ύφος, χωρίς να επέλθει το ανεπανόρθωτο (Newell, 2002).

Αρκετοί πιστεύουν ότι η σύγκρουση έχει και ευεργετικό χαρακτήρα. Η σκέψη είναι ότι αν η επιχείρηση είναι δυναμική και αγωνίζεται να επιτύχει τους στόχους της, τότε δεν μπορεί να αποφύγει τις συγκρούσεις, είτε σε εσωτερικό επίπεδο είτε σε εξωτερικό περιβάλλον στη προσπάθειά της να αποκτήσει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα στη αγορά. Εάν δεν υπάρχει σύγκρουση, τότε η επιχείρηση δεν είναι δυναμική και ανταγωνιστική. Ίσως να μην χηρίζει προσοχής από πλευράς project management. Το επίπεδο της εμπλοκής των αντιμαχόμενων μερών καταμετρά στην ουσία και τον βαθμό έντασης στην σύγκρουση. Είναι πολύ πιθανή η διευθέτηση συγκρούσεων χωρίς εκνευρισμούς σε ένα καλά οργανωμένο περιβάλλον εργασίας με δημιουργική και αποδοτική ομάδα.

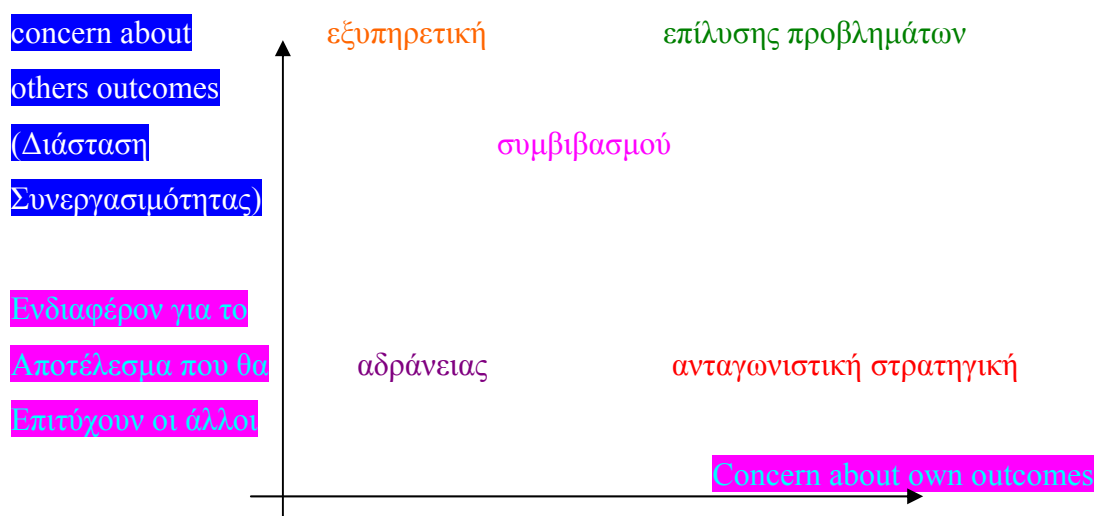
Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συγκρούσεις ή για άλλους οι αντιπαραθέσεις, δύνανται με σωστό χειρισμό να εξελιχθούν σε εποικοδομητικές ή καταστροφικές βάσεις, γνώμονας μας είναι η σωστή διαχείρισή τους και όχι η εξάλειψή τους. Οι Διαπραγματεύσεις είναι μία Στρατηγική μέσω της οποίας επιτυγχάνουμε μια «παραγωγική» διαχείριση των αντιπαραθέσεων (Σουμπενιώτης, 2007).

(Στον πίνακα 2.1, αποτυπώνονται οι παράγοντες που δυσκολεύουν ή διευκολύνουν την Διαχείριση των Κρίσεων by Len Greenhalgh, 1986).

Έχουν αναπτυχθεί και προταθεί προσεγγίσεις για τη διαχείριση των Κρίσεων/Αντιπαραθέσεων/Διαμάχης. Οι εν λόγω πέντε (5) εναλλακτικές προσεγγίσεις αξιολογούνται με εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για αυτόν το σκοπό. Σε ότι ακολουθεί, αυτές οι προσεγγίσεις θα περιγραφούν με βάση το πλαίσιο που πρότειναν οι Dean Pruitt & Jeffrey Rubin (1993).

Στο ως άνω μοντέλο αποτυπώνονται πέντε (5) κυρίαρχες στρατηγικές για την επίλυση κρίσεων.

Διάγραμμα 2.2 Το μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος (the dual concern model)



Σημ. 1. Όσο περισσότερο ενδιαφέρεται κάποιος μόνο για τα δικά του συμφέροντα τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξει μια στρατηγική που βρίσκεται στο δεξιό μέρος του σχήματος.

Σημ. 2. Όσο λιγότερο ενδιαφέρεται κάποιος μόνο για τα συμφέροντα του, τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξει μια στρατηγική που βρίσκεται στο αριστερό μέρος του σχήματος.

Σημ. 3. Όσο περισσότερο ενδιαφέρεται κάποιος μόνο για τα συμφέροντα του αντιπάλου μέρους, τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξει μια στρατηγική που βρίσκεται στο πάνω μέρος του σχήματος.

Σημ. 4. Όσο λιγότερο ενδιαφέρεται κάποιος μόνο για τα συμφέροντα του αντιπάλου μέρους, τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξει μια στρατηγική που βρίσκεται στο κάτω μέρος του σχήματος.

- Ανταγωνιστική Στρατηγική ή Εξαναγκασμού (Contending-Competing-Dominating-Forcing) : Υπηρετούμε με κάθε μέσο τα συμφέροντα μας και αυτοί που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική ενδιαφέρονται μόνο για τα συμφέροντα τους και προσπαθούν να πείσουν τον αντίπαλο να υιοθετήσει «εξυπηρετική στρατηγική».
- Στρατηγική Εξυπηρέτησης ή Εξομάλυνσης (Accommodating or obliging strategy or smoothing) : «Άφησε το αντίπαλο μέρος να κερδίσει αυτό που επιδιώκει»
- Στρατηγική Αδράνειας ή Αποφυγής (Inaction or Withdrawal)
- Στρατηγική Επίλυσης Προβλήματος (Collaborating and Integrating)

Τα αντίπαλα μέρη προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το όφελος για αμφοτέρους τους εμπλεκόμενους. Κατ' αυτό τον τρόπο, και οι δύο κερδίζουν.

- Στρατηγική Συμβιβασμού (Compromising)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ/ΔΙΑΜΑΧΗΣ

A/A	ΖΗΤΗΜΑ	ΔΥΣΚΟΛΗ Η ΕΠΙΛΥΣΗ	ΕΥΚΟΛΗ Η ΕΠΙΛΥΣΗ
1.	Μέγεθος μεριδίων-Μέγεθος αυτού που μπορεί να χαθεί ή να κερδηθεί.	Μεγάλο-Σημαντικές Συνέπειες.	Μικρό - Το ζήτημα μπορεί εύκολα να διαιρεθεί σε μικρά κομμάτια μονάδες.
2.	Αλληλεξάρτηση εμπλεκομένων-Πόσο το αποτέλεσμα που επιτυγχάνει το ένα μέρος προσδιορίζει το αποτέλεσμα του άλλου μέρους.	Σχέση Zero-Sum Ότι κερδίζει ο ένας το κάνει ο άλλος.	Θετικό άθροισμα (Positive Sum) Και τα δύο μέρη πιστεύουν ότι αμφότεροι θα ωφεληθούν.
3.	Συνέχεια της σχέσης - Θα συνεργασθούν Ξανά στο μέλλον.	Απλή/μοναδική συνεργασία. Δεν υπάρχει παρελθόν και μέλλον για τη σχέση .	Υπάρχει μακροχρόνια σχέση. Προσδοκία για συνεργασία στο μέλλον.
4.	Δομή των εμπλεκομένων-Πόσο συνεκτικοί και οργανωμένοι είναι ως ομάδα.	Ανοργάνωτη - μη συνεκτική ομάδα-αδύνατη διοίκηση.	Οργανωμένη ομάδα - Συνεκτική Ισχυρή Διοίκηση.
5.	Εμπλοκή τρίτου μέρους-Μπορούν τρίτοι να εμπλακούν για να βοηθήσουν στη λύση της κρίσης.	Δεν υπάρχει ουδέτερο τρίτο μέρος.	Έμπιστο, δυνατό και αξιόπιστο τρίτο μέρος είναι διαθέσιμο.
6.	Πως αντιλαμβάνονται την πρόοδο της διαπραγμάτευσης - Ισορροπημένη (ίσα κέρδη και ανάλογες ζημιές). - Μη ισορροπη (άνισα κέρδη, μη ανάλογη ζημία).	Μη ισορροπημένη - το ένα μέρος αισθάνεται αδικημένο και θα επιδιώξει «revenge» και ανταπόδοση. - το ισχυρό μέρος θα επιδιώξει να διατηρήσει τον έλεγχο	Ισορροπημένη - και τα δύο μέρη υπέστησαν τις ίδιες απώλειες ή επέτυχαν τα ίδια κέρδη.

Πηγή: Δημ. Σουμπενιώτης

Στο σύγχρονο project management είναι αποδεκτοί σε μεγάλο βαθμό οι πέντε μέθοδοι προσέγγισης επίλυσης συγκρούσεων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2, του δοθέντος πλαισίου-μοντέλου από τους Dean Pruitt & Jeffrey Rubin (1993), που παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Αυτές οι μέθοδοι έχουν και διάφορα αποτελέσματα, τα οποία κυμαίνονται μεταξύ του άμεσου αποτελέσματος και εκείνου του μακρόπνοου στην επίλυση της σύγκρουσης. Επίσης αυτά επιδρούν και στον χαρακτήρα των αντιμαχόμενων μερών, σε άλλους θετικά και σε άλλους αρνητικά. Ο Michael Newell (2002), περιγράφει ως εξής τις πέντε αυτές μεθόδους, με ελάχιστες διαφορές με τις προηγούμενες που εντοπίζονται μόνο στην ορολογία.

Καταναγκασμός (Forcing). Ένας τρόπος επίλυσης σύγκρουσης είναι το ένα μέρος να πιέζει το άλλο να συμφωνήσει. Αυτό είναι το είδος επίλυσης της σύγκρουσης/διαμάχης το οποίο συμβαίνει όταν ένα πρόσωπο διαθέτει ισχύ και την ασκεί πάνω σε ένα άλλο. Αυτό ακούγεται σαν να λέει το αφεντικό, «οκ, έχουμε κάνει τις συζητήσεις, και θα πάρω τώρα την απόφαση». Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει προσωρινό αποτέλεσμα. Η λύση αν και προσωρινή, μπορεί και να μην είναι η καλύτερη που επιλέχθηκε, αλλά αυτή απλά επιτυγχάνεται γρήγορα, άσχετα αν είναι σωστή ή λάθος. Αυτή η μέθοδος επίλυσης δεν είναι η κατάλληλη για σύσταση και οικοδόμηση ομάδας εργασίας. Τα μερίδια των ανθρώπων που έχουν στην επιχείρηση παρεμποδίζονται.

Εξομάλυνση (Smoothing). Η μέθοδος της εξομάλυνσης μειώνει την διαφωνία κάνοντας τις διαφορές να φαίνονται λιγότερο σπουδαίες. Αυτό το είδος της επίλυσης εμφανίζεται είτε όταν ένας από τους δύο διαφωνεί είτε ο άλλος προσπαθεί να μειώσει τη σπουδαιότητα των διαφωνιών. Εάν η τακτική αποβεί επιτυχής, το ένα μέρος ή και τα δύο μέρη θα θεωρήσουν ότι οι διαφορές είναι ακόμη πιο αμελητέες από ότι έδειχναν και θα δεχθούν είτε τον συμβιβασμό ή την αποδοχή μίας εκ εναλλακτικών λύσεων της ομάδας. Αυτή η μέθοδος επίλυσης είναι γενικά καλύτερη για τις σχέσεις της ομάδας. Όλα τα μέλη του συνόλου των εμπλεκόμενων «οδηγήθηκαν» να νιώσουν ότι η κρίση/σύγκρουση ήταν λιγότερο σπουδαία από την αρχική τους θεώρηση. Αυτός λοιπόν ο τρόπος δεν οδηγεί σε οριστικές λύσεις. Τα εμπλεκόμενα μέρη δεν συμφωνούν για ότι είχαν αρχικά αποδεχθεί και τι δεν έγινε. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα συνειδητοποιήσουν ότι η σπουδαιότητα των

διαφορών τους έχει υποτιμηθεί. Η κρίση τότε πιθανόν να επανεμφανιστεί και να συνεχισθεί. Γενικά δίνουν σημασία μόνο σε τι συμφωνούν χωρίς να προσπαθήσουν τα πιο σπουδαία ζητήματα της κρίσης.

Συμβιβασμός (Compromise). Ο συμβιβασμός στην ουσία είναι παραπλήσιος της εξομάλυνσης. Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη μέθοδο επίλυσης κρίσης, η κάθε μία πλευρά παραχωρεί κάτι για φθάσει μία κοινή αφετηρία. Εδώ, τα μέλη των ομάδων συμφωνούν να παραχωρήσουν κάποια από τα σημεία διαμάχης αλλά όχι στα υπόλοιπα. Κάνοντας αυτό επιτυγχάνουν μία σύναψη συμφωνίας, η οποία έχει σχετικά λιγότερα σημεία από την διαφωνία. Ο συμβιβασμός είναι είδος πρόχειρης λύσης, ‘φτιαγμένης στο πόδι’. Καμία πλευρά δεν κερδίζει ή χάνει. Χωρίς έναν καθαρό νικητή, καμία από τις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην σύγκρουση, δεν είναι ενθουσιασμένη για να προχωρήσει μπροστά με το σχέδιο μετά τον συμβιβασμό. Το αποτέλεσμα στη συγκρότηση της δομής της ομάδας εργασίας, δεν είναι ούτε καλό ούτε κακό. Η καταστροφή της κρίσης αποφεύχθηκε, αλλά η επίλυση ενεργεί σε κάτι το οποίο καμία πλευρά δεν υποστηρίχθηκε. Εάν αυτό το είδος της επίλυσης κρίσεων/συγκρούσεων είναι καλά υποστηριγμένο, και οι εμπλεκόμενες πλευρές επιτυγχάνουν στέρεες συμφωνίες που να κολλάνε με αυτές, τότε αυτές οι συμφωνίες θα αποτελούν και μόνιμες λύσεις. Πολλές φορές, όπως στην εξομάλυνση ενός προβλήματος, οι διαφωνούντες θα συνεχίσουν να διαφωνούν και θα προσπαθούν να εφαρμόσουν τις αρχικές ιδέες.

Επίλυση του προβλήματος (Problem Solving or confrontation). Σε αυτή την μέθοδο επίλυσης, ένας όμιλος συστήνεται για να αποδείξει ποιο από όλα τα σημεία είναι το σωστό ή το λάθος. Η συγκεκριμένη μέθοδος επίλυσης κρίσεων/συγκρούσεων βασίστηκε στην ιδέα που θεωρεί ότι όλες οι διαμάχες πρέπει να έχουν μία σωστή λύση. Κάνοντας επιπρόσθετη εργασία πάνω σε αυτό το θέμα διχογνωμιών, τα πρακτέα τελικά θα αποκαλύψουν, και αυτό θα είναι ξεκάθαρο, ποιο από τα αντιμαχόμενα μέρη είναι το σωστό. Αυτός πράγματι είναι ο καλύτερος τρόπος να επιλύεις μία κρίση/σύγκρουση. Μιάς και αδιαμφισβήτητα γεγονότα ανακαλύπτονται και προστίθενται στη διαθέσιμη πληροφόρηση που ήδη υπάρχει για την κρίση, είναι δύσκολο για κάθε συμμετέχοντα να διαφωνεί περαιτέρω, και η σύγκρουση/κρίση επιλύεται. Αυτή η μέθοδος επίλυσης παράγει την καλύτερη λύση

της κρίσης/σύγκρουσης για την ομάδα. Η επίλυση γίνεται καθαρή, και δεν υφίσταται ανάγκη για περαιτέρω διαμάχη.

Αποφυγή (Withdrawal or Inaction). Η αποφυγή θα πρέπει να είναι η χειρότερη μέθοδος για να λύση κάθε διαφωνία. Σε αυτόν τον τύπο επίλυσης το ένα μέρος αφήνει την διαφωνία και εγκαταλείπει. Αυτή η συμπεριφορά μοιάζει με εκείνη ενός μικρού παιδιού όταν εκείνο λέει «Δεν μου αρέσει ο τρόπος που παίζεις το παιχνίδι. Παίρνω τη μπάλα μου και πάω σπίτι». Έτσι πραγματικά δεν λύνονται συγκρούσεις, παρά απλά μεταθέτεις αυτή για άλλη μέρα. Όλα τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άσχημα για το πέρας της συζήτησης και την απόσυρση του ενός μέρους.

Κράτα κατά νου ότι το μέγεθος του γκρουπ παίζει ρόλο όταν προσπαθείς να επιλύσεις σύγκρουση ή να πάρεις αποφάσεις. Ομάδες από πέντε (5) έως ένδεκα (11) άτομα έδειξαν ότι παίρνουν τις πιο ακριβείς αποφάσεις (Heldman, 2002).

Οι περισσότεροι που ασχολούνται με την επίλυση συγκρούσεων συμφωνούν σε κάτι πολύ βασικό, ότι όλες οι συγκρούσεις/κρίσεις δύνανται να διευθετηθούν, χωρίς να μπορεί κανείς να σου εξασφαλίσει την επιτυχία. Ακόμη έχει δειχθεί ότι το 70% των κρίσεων επιλύεται με την βελτίωση της επικοινωνίας, το 20% απαιτεί διαπραγματεύσεις και ένα 10% αυτών θα ζητήσει την συνδρομή της διαιτησίας/τρίτου μέρους.

Ο Newell (2002), αναφέρει ότι η καλή διευθέτηση της επικοινωνίας και της συζήτησης, το να είσαι σε θέση να θέλεις να ακούσεις τους πάντες και η σοφή χρήση των δεξιοτήτων που έχεις στην επίλυση των κρίσεων είναι τα πιο χρήσιμα προσόντα για έναν διευθυντή έργου. Θα διαπιστώσεις ότι οι καθημερινές σου δραστηριότητες εμπεριέχουν σε αυτές τις τρεις περιοχές ως κυρίαρχο στοιχείο τον χρόνο. Διευθυντές έργων με άριστες ικανότητες στην επικοινωνία μπορούν να κάνουν θαύματα. Η επικοινωνία δεν θα πάρει την θέση του κατάλληλου σχεδιασμού και τις τεχνικές της διεύθυνσης, αλλά ο Διευθυντής Έργου ο οποίος επικοινωνεί καλά με τους άμεσους συνεργάτες του και τους μετόχους μπορεί να τα ταιριάζει με την έλλειψη τεχνικών ικανοτήτων, μεταδίδοντας σε νέες γενεές τις εμπειρίες του. Αν η ομάδα σου και οι μέτοχοι σε εμπιστεύονται, και μπορείς να διαχειριστείς το όραμα και τους στόχους του έργου και αναφέρεις τίμια και επακριβώς την κατάσταση στο έργο σου, τότε δεν υπάρχουν όρια για σένα.

2.6 Τι μας διδάσκουν οι Συγκρούσεις

Η κρίση/σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική και υγιής για μία Επιχείρηση. Αυτή μπορεί να βοηθήσει την ατομική ανάπτυξη και εξέλιξη, και την βελτίωση της επιχείρησης κτίζοντας πάνω στις ατομικές περιουσίες των μελών της. Η κρίση/σύγκρουση μπορεί να φέρει στο προσκήνιο και θέματα που βρίσκονταν από πίσω. Η κρίση καθεαυτή μπορεί να εξαναγκάσει ανθρώπους να αντιμετωπίσουν πιθανόν ελαττώματα στην 'επίλυσή' της και να διαλέξουν μία καλύτερη μέθοδο.

Η κατανόηση των πραγματικών συμφερόντων, των στόχων και των αναγκών βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου και της επιστήμης. Η εξελισσόμενη επίσης επικοινωνία γύρω από παρεμφερή θέματα πείθει για την αξιοπιστία της. Επί πρόσθετα, μπορεί να εμποδίσει την πρόωμη και ακατάλληλη 'επίλυση' της σύγκρουσης και προφανώς και την εφαρμοζόμενη στρατηγική. Εποικοδομητική σύγκρουση/κρίση εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι αλλάζουν και αναπτύσσονται προσωπικά από μία σύγκρουση, όταν η ανάμειξη των ατόμων που επηρεάστηκαν από την σύγκρουση αυξάνεται, όταν συνεκτικότητα σχηματίζεται μεταξύ των μελών της ομάδας και βρίσκεται η 'επίλυση' του προβλήματος ή μία καλή διαχείριση της.

Αντίθετα, αν η κρίση/σύγκρουση δεν διαχειρίσθηκε όπως έπρεπε, μπορεί να αποβεί καταστροφική για την επιχείρηση απειλώντας την ενότητα της επιχείρησης, τις εταιρικές σχέσεις, τις σχέσεις μέσα στην ομάδα εργασίας ή με τις άλλες ομάδες εργασίας, και τις διαπροσωπικές συνδέσεις.

Μη εποικοδομητική σύγκρουση/κρίση εγείρεται όταν η απόφαση δεν έχει βρεθεί και τα προβλήματα παραμένουν, όταν η ενέργεια έχει εξανεμισθεί από τις περισσότερες δραστηριότητες ή ζητήματα, το ηθικό των ομάδων ή των ατόμων έχει καταστραφεί, και όμιλοι ατόμων ή ομάδες εργασίας είναι εκ διαμέτρου αντιθέτων απόψεων. Η μη εποικοδομητική σύγκρουση έχει μία προβλέψιμη μορφή, γνωστή και ως το τρίγωνο του δράματος (Lloyd, 2001).

Μαθαίνοντας πώς να προσδιορίζουν αυτούς τους μη εποικοδομητικούς ρόλους και πώς να χειρίζονται αποτελεσματικά τον κάθε διαδραματιζόμενο ρόλο, οι managers μπορούν να εμποδίσουν κάποιες από την εμφάνιση τους και να 'επιλύσουν' εκείνες που κάνουν έτσι..

Οι περισσότεροι των ανθρώπων γνωρίζουν πώς να θεωρήσουν τους επόμενους τρεις ρόλους :

- Ως Διώκτης αναφέρεται εκείνος που χρησιμοποιεί επιθετική συμπεριφορά έναντι ενός άλλου προσώπου, επιτιθέμενος στο θεωρούμενο θύμα. Μία επίθεση μπορεί να είναι άμεση και μπορεί να είναι έμμεση, μπορεί να είναι σωματική, προφορική, ή και από τα δύο. Οι ενέργειες του διώκτη μεταφέρουν ένα μήνυμα, που αν «δεν είσαι εντάξει» δίνεις το δικαίωμα στον διώκτη να αισθάνεται δίκαιος και υπέρ ήρωας.
- Ως θύμα αναφέρεται εκείνος που χρησιμοποιεί μη δυναμική συμπεριφορά, οπότε οι άλλοι θεωρούν αυτούς ως «δεν είμαι εντάξει». Τιοιούτη συμπεριφορά εμψυχώνει τους άλλους να σώσουν ή να καταδιώξουν το ‘θύμα’. Τα θύματα αισθάνονται αβοήτητα, ανεπαρκή, λυπημένα, φοβισμένα, ή ένοχα. Ο ρόλος του θύματος χρησιμοποιείται συχνά επειδή το άτομο νοιώθει αγχωμένο, έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση, ή γιατί καταδιώκεται από ένα άλλο.
- Ως Διασώστης αναφέρεται εκείνος που κάνει χρήση είτε μη δυναμικής είτε επιθετικής συμπεριφοράς. Άτομα γίνονται διασώστες επειδή δεν λένε «όχι» και αναλαμβάνουν απρόθυμα την υπευθυνότητα της ‘επίλυσης’ του θύματος το πρόβλημα. Σε αντίθεση, άλλοι θα υποθέσουν τον ρόλο του διασώστη να επιδεικνύει υπέρ ηρωισμό πάνω στο ‘θύμα’.

Οι παραπάνω περιγραφόμενοι ρόλοι μαθαίνονται σε νεαρή παιδική ηλικία και χρησιμοποιούνται έως και την ενηλικίωση. Αυτοί περιλαμβάνουν την αντίληψη του εγώ ή κάποιου άλλου σαν ανεπαρκής ή μη αποδεκτός. Οι επιθετικές και μη δυναμικές συμπεριφορές που είναι παρούσες σε αυτούς τους ρόλους οδηγούν σε αποτελέσματα χάνω-κερδίζω και δεν παρέχουν την πιθανότητα για μία κερδίζω-κερδίζω ‘επίλυση’ (Lloyd, 2001).

Είναι λοιπόν σπουδαίο για τον project manager να καταλάβει της δυναμικές μιάς σύγκρουσης/κρίσης προτού να είναι ικανός για την διαχείρισή της. Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά μίας σύγκρουσης/κρίσης εμπεριέχουν την αντίληψη του σκοπού, την αντίληψη του άλλου, απόψεις περί της δράσης του άλλου, προσδιορισμός του προβλήματος, επικοινωνία και εσωτερικές δυναμικές της ομάδας (Barnett, 1997).

- Αντίληψη του στόχου αποτελεί πρόβλημα όταν η επιτυχία καθίσταται ανταγωνιστική ή ‘γινόμενη καλύτερη για τον άλλο φίλο’. Η επικέντρωση τοποθετείται στην ‘επίλυση’ παρά στο πλησίασμα του στόχου.

- Αντίληψη του άλλου μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση όταν οι αντιλήψεις (νοοτροπίες) καταλήγουν να είναι εναντίον τους. Οι ομοιότητες και οι διαφορές όταν μεγεθύνονται προκαλούν διχασμό στην ομάδα.
- Θεώρηση ενεργειών των άλλων μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα όταν η κατάσταση είναι ανταγωνιστική αντί συνεργατικής. Η συμπεριφορά μπορεί να είναι ύποπτη σε περιβάλλον ανταγωνισμού.
- Ο προσδιορισμός του προβλήματος μπορεί να προκαλέσει την κρίση/σύγκρουση όταν το μέγεθος του προβλήματος αναπτύσσεται, τα θέματα έχουν παρερμηνευθεί, και τα αρχικά έχουν χαθεί.
- Η επικοινωνία σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει χάσιμο εμπιστοσύνης και η πληροφόρηση μπορεί να έχει παρακρατηθεί ή ίσως να στερείται. Η επικοινωνία δεν είναι έντιμη και ανοικτή.
- Οι εσωτερικές δυναμικές της ομάδας μπορεί να είναι αρνητικές, όταν η δομή της ομάδας είναι κεντρική και αυστηρή μάλλον, παρά ανοικτή και ασφαλής. Η συμμόρφωση αποτελεί επίκεντρο και τα καθήκοντα κυριαρχούν πάνω από τις ανάγκες των μελών της ομάδας.

Σε γενικές γραμμές, αυτά τα χαρακτηριστικά των συγκρούσεων μπορούν να επηρεάσουν το στυλ συμπεριφοράς των μελών της ομάδας και να επηρεάσουν το εν δυνάμει αποτέλεσμα μιάς σύγκρουσης/κρίσης. Σε πολλές των περιπτώσεων, η έλλειψη ικανοτήτων του project manager στην αποτελεσματική διεύθυνση έργου και διαχείριση των συγκρούσεων, πράγματι μπορεί να αποτελέσει μείζον πρόβλημα.

Οι κρίσεις/συγκρούσεις μπορούν και πρέπει να θεωρούνται χρήσιμες για τις επιχειρήσεις και μάλιστα αναγκαίες (Eisenhardt et al., 1997). Η αντιμετώπιση των κρίσεων/συγκρούσεων αποκαλύπτει τα προβλήματα στα στελέχη των επιχειρήσεων, τα ενδυναμώνει, και τα καθιστά ικανότερα στην αντιμετώπιση τους.

Οι κρίσεις/συγκρούσεις επιτρέπουν αλλαγές και προσαρμογές που στο εγγύς μέλλον είναι απαραίτητες για την επιχείρηση και μάλιστα :

- Δυναμώνουν τις σχέσεις (εντός ή εκτός εταιρείας)
- Εκτονώνουν τις απογοητεύσεις
- Αποκαλύπτουν χαρακτήρες
- Βελτιώνουν την κουλτούρα των εμπλεκόμενων

- Κάνουν τους ανθρώπους ρεαλιστές και αναπτύσσουν την αυτοκριτική και την αυτογνωσία.

2.7 Τι μας διδάσκουν οι πολεμικές συγκρούσεις

Όπως κάθε πόλεμος, έτσι και στην εκκίνηση ενός επιχειρησιακού έργου, τα πάντα ξεκινάνε με όραμα επιτυχίας και διαρκών νικών. Όπως όμως και πάλι σε κάθε πόλεμο, ο επιχειρησιακός στόχος μπορεί και να μην υλοποιηθεί. Ο προγραμματισμός που προβλέπει διαρκή «επίθεση», διαρκή κίνηση προς τα εμπρός και δεν έχει λάβει μέριμνα για την ήττα, την καθιστά ακόμη πιο επίπονη όταν αυτή γίνει πραγματικότητα.

Ο project manager πρέπει να είναι έτοιμος για τέτοιου είδους εκβάσεις της διαχείρισης της κρίσης/σύγκρουσης, όπου κάθε προηγούμενη προσπάθεια επίλυσης έχει αποτύχει. Εκείνη τη στιγμή, βρίσκεται αντιμέτωπος με το χειρισμό μιάς αποτυχίας, όχι με κάποιο απλό σύμπτωμα κακής εξέλιξης, αλλά με ένα κρίσιμο ανοικτό ζήτημα – ή ακόμη χειρότερα με ποικιλία ζητημάτων – τα οποία απειλούν ζωτικά το έργο.

Η αποτυχία μορφοποιείται με ποικιλία τρόπων. Με την άμεσα αναγνωρίσιμη μορφή μιάς σημαντικής χρονικής ασυνέπειας, της κακής ποιότητας, του υπερβολικού και ανεξέλεγκτου κόστους αλλά και την έμμεσα αναγνωρίσιμη μορφή της μέτριας υλοποίησης ενός έργου όπου τα φτωχά αποτελέσματα της επένδυσης γίνονται αντιληπτά με το πέρασμα του χρόνου.

Η φύση τέτοιων έργων, λοιπόν, ίσως ξεπερνά τα όρια της σκληρής(αλλά αναμφίβολα συνήθους) πραγματικότητας του ανταγωνισμού και ότι αυτός συνεπάγεται. Είναι φύση βαθιά πολεμική. Τα επιχειρησιακά έργα αποτελούν προϊόντα σύγκρουσης σε ένα τεράστιο πεδίο ανταγωνισμού με τις πιο διεθνείς διαστάσεις και τη χρονική διάρκεια που πήρε ποτέ κάποιου είδους σύγκρουση.

Μέσα σε ένα κυκεώνα αβεβαιοτήτων, η αλλαγή παραμένει το βέβαιο ενδεχόμενο.

Η ιστορία είναι γεμάτη από εκστρατείες που ξεκίνησαν ως περίπατος και κατέληξαν σε φρικτές τραγωδίες.

Παρά του ότι προετοιμαστήκαμε επιμελώς, παρά του ότι «μάθαμε τις τεχνικές – μεθόδους, παρά του ότι ήμασταν προσεκτικοί, παρά του ότι δοκιμάσαμε διάφορες εναλλακτικές, και παρά του ότι ήμασταν ιδιαίτερα ευχάριστοι, τίποτα από τα

προαναφερθέντα δεν δούλεψε. Ως αποτέλεσμα λοιπόν, εισπράττουμε ότι η απέναντι πλευρά αντιδρά απότομα, ότι κάποια στιγμή κλείνει τα σύνορα και η ατμόσφαιρα γίνεται αναγκαστικά πολεμική.

Ο πόλεμος είναι σχέση σύγκρουσης που ξεκίνησε με αποτυχία της διπλωματίας και τελείωσε με τα όπλα (Βογιατζής, 2004).

Ο πόλεμος είναι καταστροφικός, έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, δημιουργεί βαθιές σχέσεις εξάρτησης «αποικιακού» χαρακτήρα και το κυριότερο όλων, πονάει πραγματικά.

Ο πόλεμος έχει σημαντικά διδάγματα και αναλογίες :

- Η σημασία της υιοθέτησης στρατηγικής αντί του απλώς να αντιδρούμε στα γεγονότα
- Η σημασία της υπομονής, της πληροφόρησης, της ξαφνικής αλλαγής αλλά και της τύχης
- Δεν κερδίζει πάντα ο φαινομενικά ανώτερος
- Η σημασία του ηθικού και της ψυχολογίας γενικότερα
- Η αποφυγή δεν επιλύει το πρόβλημα

Στο πόλεμο υπάρχουν δυο μεγάλες κατηγορίες στρατηγικής για τον ίδιο σκοπό: την σύγκρουση

- Η άμεση ρήξη / άμεση προσέγγιση
- Η έμμεση προσέγγιση

Η άμεση προσέγγιση :

- Μόνο η κατά μέτωπο επίθεση θα λύσει το πρόβλημα
- Η στρατηγική είναι καλή, αλλά η μάχη αναπόφευκτη

Αποτελεσματική είναι όταν χωρίς καμία αμφιβολία η ισχυρή πλευρά είναι η δική μας, όταν επιθυμούμε άμεσα αποτελέσματα δεδομένου ότι ισχύει η προηγούμενη συνθήκη και όταν έχουμε σημαντική έως και άνευ όρων υποστήριξη.

Η έμμεση προσέγγιση

- Το καλύτερο είναι να νικάς χωρίς μάχη
- Ξεπερνάς τον αντίπαλο με υπολογισμό
- Χρησιμοποίησε τακτικές αποθάρρυνσης παρά σύγκρουσης

Αποτελεσματική είναι όταν υπάρχει χρόνος για σχεδιασμό κινήσεων, όταν η απέναντι πλευρά διαθέτει υπέρμετρη αυτοπεποίθηση και είναι και αρκετά

απρόσεκτη και όταν πιστεύουμε στις ικανότητες μας και έχουμε να κάνουμε με κάποιον δυνατό αλλά όχι ικανό.

Κεφάλαιο 3. Εφαρμοζόμενα Μοντέλα Επίλυσης Συγκρούσεων

3.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη άποψη επί της διαπροσωπικής σύγκρουσης έγκειται στο ότι η δεύτερη μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι μία θετική προσέγγιση της διαδικασίας που ακολουθείται, προάγοντας την κατανόηση και την ανάπτυξη, εάν έχει διαχειρισθεί/διευθυνθεί δομημένα. Αναγνωρίζοντας τις αιτίες πρόκλησης της διαπροσωπικής σύγκρουσης/κρίσης – αναποτελεσματική επικοινωνία, ασυνέπεια, και έλλειψη αντίληψης – είναι το πρώτο βήμα προς την αποτελεσματική διεκπεραίωση της σύγκρουσης/κρίσης. Έχοντας γνώση των δυνάμεων που καθιστούν την μορφή της σύγκρουσης ως σπείρα – η εκπαίδευση στις μη δεξιότητες, την καλλιέργεια καταλλήλου κλίματος συνεργασίας, τον τρόπο άσκηση ισχύος, και η αντιμετώπιση διάφορων μορφών συμπεριφοράς – αποτελεί το αμέσως επόμενο βήμα κατανόησης και σύλληψης της επικείμενης σύγκρουσης. Για να μετασχηματίσεις την σύλληψη της ενόρασης σε μία νέα επίλυση σύγκρουσης μεταξύ συμπεριφορών, θα πρέπει με την σειρά της να κατανοηθεί και ο ρόλος των διαπροσωπικών επικοινωνιών (McFarland, 1992).

Η ολοκληρωμένη επίλυση είναι το αρμόζων στυλ των διαπροσωπικών συγκρούσεων γιατί τα εμπλεκόμενα μέρη επιθυμούν όχι μόνο την επίλυση του θέματος, αλλά και επιθυμούν να διατηρήσουν σαν σπουδαία μία ικανοποιητική σχέση με την άλλη πλευρά. Όσο περισσότερο αναπτυγμένες είναι οι δεξιότητες των εμπλεκομένων, τόσο μεγαλύτερη η ευκαιρία είναι για εποικοδομητικά ολοκληρωμένα αποτελέσματα (Cupach, 1982). Τέτοιου είδους αποτελέσματα διατηρούν τις σχέσεις μεταξύ μας υγιείς. Ένα συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, το οποίο ενθαρρύνει την δόμηση των διαπροσωπικών ικανοτήτων, θα μπορούσε να ενδυναμώσει τα άτομα για την επίτευξη επίλυσης των συγκρούσεων/κρίσεων δια μέσου των αξιών που διέπουν τις σχέσεις τους.

3.2 Διάφορες περιπτώσεις – cases

Περίπτωση (α) Στην έρευνα της Helen Delerue (2005), εξετάζεται το ποια είναι η καλύτερη προσέγγιση για την διαχείριση κρίσεων/συγκρούσεων μεταξύ εταιρειών που συμμετέχουν σε μορφές συμμαχίας. Η έρευνα αποσκοπεί στον προσδιορισμό

του ποια μέθοδος επίλυσης είναι αποτελεσματική και ποια αναποτελεσματική αναλύοντας την άποψη διευθυντών της European Biotechnology SMEs.

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μία διάσταση συνεργασιμότητας (Heide and Miner, 1992). Ερευνητές στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας έχουν στοιχειοθετήσει πέντε (5) μορφές διαχείρισης κρίσεων συμπεριφοράς που και τυπικά γίνονται γνωστές. Οι από κοινού καταγεγραμμένοι μέθοδοι είναι αυτοί που μελετήσαμε εκτενέστερα στην παράγραφο 2.4 του παρόντος.

Σε προηγούμενη έρευνα των Lin and Germain (1998) είχαν προσδιορισθεί τέσσερις(4) μέθοδοι σε επιχειρήσεις Κινεζικού και ξένου ενδιαφέροντος, που τις ονόμασαν καταναγκασμός, αυστηρή νομική ολοκλήρωση, την επίλυση από κοινού των προβλημάτων, και της διαιτησίας. Αυτοί επίσης συμπέραναν ότι η μέθοδος που αποκαλούσαν ως επίλυση από κοινού των προβλημάτων, ήταν ο πιο αποδεκτός μηχανισμός επίλυσης, ακολουθούμενος από τον συμβιβασμό, και ως τον πιο λίγο προτιμώμενο μηχανισμό τον καταναγκασμό.

Χαρακτηριστικά δεδομένων και τρόπος περισυλλογής. Οι συνεταιρισμένοι που εξετάστηκαν, είναι συνεργατικές συμφωνίες στις οποίες η έρευνα στην βιοτεχνολογία δραστηριοποιείται είτε για φαρμακευτικές εταιρείες, είτε για χημικές, είτε για βιοτεχνική εταιρεία. Επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος κλάδος βιομηχανίας, καθότι οι στρατηγικές συμμαχίες στον κλάδο είναι συνήθεις. Αυτοί οι σχηματισμοί υιοθετούν άνισες μορφές και συχνά εσωκλείουν μεγάλα οικονομικά ποσά επενδύσεων. Σε αυτή τη μορφή συνεργασίας, οι συγκρούσεις είναι υπο μορφή επιδημίας. Πολλές απρόβλεπτες πιθανότητες μπορούν να προκύψουν, που η εμφάνιση τους δεν μπορεί να προβλεφθεί στα αρχικά σχέδια των συμβολαίων τους, πράγμα που θα εξάλειφε την εμφάνιση τέτοιων προβλημάτων.

Για την συλλογή στοιχείων λοιπόν, ένα ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στους διευθυντές 720 μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρειών βιοτεχνολογίας. Μία λίστα από CEOs and business managers, δημιουργήθηκε από μέλη των εταιρειών στην ένωση 'EUROPABIO'. Το ερωτηματολόγιο ήταν το τελευταίο στάδιο μίας εκτενούς έρευνας. Ο ι στόχοι αυτών ήταν η κατανόηση των προβληματικών περιπτώσεων σε τέτοιου είδους συμμαχίες και το πώς ήταν διατεθειμένοι να το αντιμετωπίσουν.

Μία πιο αναλυτική έρευνα διεξήχθη σε βάθος, με τον τρόπο των συνεντεύξεων, σε ένα δείγμα από 20 διευθυντές. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε έτσι ώστε να αντιπροσωπεύονται εξίσου όλες οι μορφές συνεργασιών.

Κεντρική ιδέα. Η κεντρική ιδέα της έρευνας ήταν να συζητηθεί το πώς κάποιος που διευθύνει συγκρούσεις/κρίσεις μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική ή στην αναποτελεσματική αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

Το αποτέλεσμα της έρευνας επιβεβαιώνει τα ευρήματα των προηγούμενων ερευνών. Η από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων και η διαιτησία θεωρούνται ως ένα υπόδειγμα ολοκληρωτικής διαχείρισης σύγκρουσης (Kale, Sign and Perlmutter, 2000). Αυτοί όμως οι μηχανισμοί έχουν μία αρνητική ανταπόκριση στην άποψη περί σύγκρουσης. Εμφανίζονται ως δομικές μέθοδοι. Προτείνουμε ότι αυτοί συνιστούν τις καλύτερες μεθόδους προσέγγισης των στρατηγικών στόχων της διαχείρισης μίας σύγκρουσης όπως αυτοί αναπτύχθηκαν από τους Fey and Beamish (1999).

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι αυτό το ολοκληρωτικό μοντέλο εφαρμογής (η από κοινού επίλυση προβλημάτων) είναι αρκετά συνήθης σε σχέσεις στις οποίες το επίπεδο εμπιστοσύνης είναι υψηλό. Αυτή η μέθοδος επίλυσης επηρεάζει τα σχετικά κεφάλαια των κοινοπρατούντων συνεταιίρων (Kale, Sign and Perlmutter, 2000), το οποίο με την σειρά του τους βοηθά στην επίλυση του. Η χρήση της διαιτησίας φαίνεται να είναι ανεξάρτητη από τα επίπεδα της κοινής εμπιστοσύνης. Πράγματι, ένα ουδέτερο μέρος μπορεί να βοηθήσει στην εγκαθίδρυση της εμπιστοσύνης, η ατμόσφαιρα καλής θέλησης και η συναισθηματική υποστήριξη να αναπτύξει ως ένα βαθμό την χαμένη λογική, η οποία είναι απαραίτητη για τη διαδικασία λήψης απόφασης. Ακόμη, αυτό το εύρημα της έρευνας είναι σύμφωνο με την άποψη ότι η εμπιστοσύνη δεν είναι ένα υποκατάστατο της επίσημης πλευράς της σχέσης (Zaheer & Venkatraman, 1995).

Η εξομάλυνση ή η αποφυγή φαίνεται ως να αποτελούν δομικές μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων. Σύμφωνα με θεωρίες ψυχο-κοινωνιολόγων, η αποφυγή είναι καταστροφική στις ανθρώπινες σχέσεις. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων δεν βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις περιστάσεις. Η πιο πιθανή προσέγγιση στην διαχείριση συγκρούσεων, είναι ότι δεν υπάρχει η καλύτερη λύση κάτω από όλες τις συνθήκες, αλλά υπάρχουν οι άριστοι τρόποι κάτω από καθορισμένες συνθήκες. Ο Thomas (1976) προτείνει ότι η αποφυγή δεν είναι

καταστροφικός μηχανισμός όταν το θέμα είναι συνηθισμένο ή όταν τα κόστη υπερβαίνουν τα κέρδη. Ακόμη περισσότερο, τα ευρήματα της έρευνας είναι σύμφωνα με εκείνων των Lawrence & Lorsch (1967), οι οποίοι προτείνουν ότι η αποφυγή επιτρέπει την διατήρηση της εμπιστοσύνης. Η αποφυγή φαίνεται να επιδρά στην σχέση κεφαλαίου και εμπιστοσύνης, που με την σειρά του μειώνει την αντίληψη περί συγκρούσεων.

Εκπληκτικά ευρήματα είναι η απουσία διαφοράς στην χρήση της εξουσίας και επικυριαρχίας μεταξύ συμμαχιών με υψηλά σχετικά κεφάλαια και με μικρά, και η απουσία επίσης του αποτελέσματος της επικυριαρχίας στην άποψη περί σύγκρουσης. Ως εκ τούτου οι μετρήσεις δεν κάνουν διάκριση μεταξύ της απειλής του εξαναγκασμού ή της μη επιβολής εξαναγκασμού. Εμπειρικές ενδείξεις στο πλαίσιο των καναλιών διανομής προτείνουν μία σύνδεση μεταξύ της χρήσης ή μη μεθόδων εξαναγκασμού και σύγκρουσης. Τεκμαίρεται ότι η μη επιβολή εξαναγκασμού προάγει την θέληση της συνεργασίας και μειώνει την κρίση. Ακόμη, συμφωνώντας και με τον Thomas (1976) η επικυριαρχία δεν είναι καταστροφικός μηχανισμός, όταν γρήγορη και αποφασιστική δράση είναι απαραίτητη, ή όταν τα ζητήματα είναι ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Περίπτωση (β) Ερευνητές εξέτασαν την επίδραση των τρόπων επίλυσης συγκρούσεων/κρίσεων, οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν από άτομα που διαμόρφωναν το περιβάλλον εργασίας και επηρέαζαν το επίπεδο των εξελισσόμενων συγκρούσεων και έντασης (Friedman et al., 2000).

Αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι άτομα που κάνουν χρήση ενός ορισμένου στυλ στις κρίσεις μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλον με διάφορες βαθμίδες της κρίσης. Άτομα που χρησιμοποιούν πέρα από μία μέθοδο επίλυσης, δημιουργούν ένα περιβάλλον με κατώτερα επίπεδα ευθύνης, το οποίο έχει την σχέση σύγκρουσης και της έντασης. Ενώ οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν πιο πολύ την μέθοδο του εξαναγκασμού ή αποφεύγουν μεθόδους, τείνουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που εμπεριέχει σε υψηλό βαθμό καθήκον σύγκρουσης, ο οποίος αυξάνει την σχέση κρίσης και έντασης. Η μελέτη προτείνει ότι η κρίση αναπτύσσεται όχι μόνο σε καταστάσεις περιβάλλοντος αλλά και σε μεθόδους που χρησιμοποιούνται από άτομα όταν απειλούνται από αυτή. Ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνεται ένα άτομο στην

επιχειρησιακή διαμάχη και αβεβαιότητα θα επηρεάσει τις αντιδράσεις των άλλων και την ατομική του εργασιακή εμπειρία.

Περίπτωση (γ) Στην έρευνα του Burke, το 1969, με θέμα: Methods of Resolving Interpersonal Conflict, προσπαθεί να εφαρμόσει εμπειρικές μεθόδους(πειραματικά), καθώς έως και τότε δεν είχαν εκτιμηθεί τα θεωρητικά μοντέλα επίλυσης συγκρούσεων διαφορετικών επιπέδων και διαχείρισης διαφωνιών.

Ιστορικό. Ο Burke στις αρχές του 1969 συγκεντρώνοντας μία βάση δεδομένων(ερωτηματολόγια) προσπάθησε να συσχετίσει πέντε (5) διαφορετικές μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, που αυτές είναι : η αποφυγή (withdrawing), η εξομάλυνση (smoothing), ο συμβιβασμός (compromising), ο εξαναγκασμός (forcing), και της επίλυσης προβλήματος (confrontation) με τους δύο (2) κυρίως τομείς της σχέσης προϊσταμένων και υφιστάμενων.

Αυτοί ήταν (1) η εποικοδομητική χρήση των διαφωνιών και των διαφορών, και (2) οι διαφορετικές απόψεις περί των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων με αντίκτυπο στον σχεδιασμό των στόχων και η εκτίμηση της ολοκλήρωσης τους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υποχώρηση και ο εξαναγκασμός ήταν αρνητικά συνδεδεμένες με αυτούς τους δύο (2) τομείς, όπως επίσης και ο συμβιβασμός. Η εξομάλυνση ήταν συνδεδεμένη άλλες φορές θετικά και άλλες αρνητικά. Μόνο η μέθοδος της επίλυσης προβλήματος ήταν θετικά συνδεδεμένη και με τα δύο.

Σκοπός της έρευνας. Η έρευνα έχει τον διπλό σκοπό προσπαθώντας να προσδιορίσει επακριβώς τα χαρακτηριστικά της μεθόδου επίλυσης προβλημάτων με την μέθοδο της επίλυσης προβλήματος(confrontation), σε αντιπαράθεση με την μέθοδο επίλυσης του εξαναγκασμού(forcing) και επανάληψης της ίδιας έρευνας με χρήση διαφορετικής μεθοδολογίας.

Μεθοδολογία. Εξετάστηκαν διευθυντές διάφορων επιχειρήσεων, που παρακολουθούσαν πανεπιστημιακό κύκλο σπουδών στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, έχοντας οι ερωτώμενοι ένα πεδίο επαγγελματικής εμπειρίας τριάντα (30) χρόνων. Ο τρόπος εξέτασης έγινε με ερωτηματολόγια που στήθηκαν αξιοποιώντας την προηγούμενη εμπειρία της πρώτης έρευνας. Τους ζητήθηκε να απαντήσουν κατά πρώτο λόγο, αν υπήρξε μία ιδιαίτερη στιγμή που αισθάνθηκαν

Πίνακας 3.1 Μέθοδοι συσχετιζόμενοι με αποτελεσματική και μη αποτελεσματική Επίλυση Σύγκρουσης

	Effective Resolution		Ineffective Resolution	
	N	%	N	%
Withdrawal	0	0.0	5	9.4
Smoothing	0	0.0	1	1.9
Compromise	6	11.3	3	5.7
Forcing	13	24.5	42	79.2
Confrontation – Problem solving	31	58.5	0	0.0
Other	3	5.7	2	3.8

Πηγή: Burke R. (1969), Methods of Resolving Interpersonal Conflicts

πολύ καλά ή πολύ κακά και κατά δεύτερον λόγο να περιγράψουν λεπτομερώς τους τρόπους που διαχειρίστηκαν οι κρίσεις στο πρώτο ερώτημα.

Αποτελέσματα. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 70% και όπως αποδίδεται στον πίνακα 3, 53 περιγραφές ένιωσαν πολύ καλά, και 53 περιγραφές ένιωσαν πολύ άσχημα.

Ο πίνακας 2, παρουσιάζει τη μέθοδο επίλυσης της κρίσης που σχετίζεται με αποτελεσματική και μη αποτελεσματική επίλυση. Όπως διακρίνεται καθαρά και με ποσοστό 58,5%, η επίλυση του προβλήματος είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος, ακολουθούμενη από τον εξαναγκασμό με ποσοστό 24,5% και τρίτη τη μέθοδο του συμβιβασμού με ποσοστό 11,3%, ενώ ως πιο μη αποτελεσματική διακρίνεται ο

εξαναγκασμός με ποσοστό 79,2%, ο συμβιβασμός με ποσοστό 5,7% και τρίτη η μέθοδος της εξομάλυνσης με ποσοστό 1,9%.

Η σπουδαιότητα της μεθόδου επίλυσης σύγκρουσης είναι σύμφωνος με την πρώτη έρευνα του Burke (1969,a), αλλά η εκτίμηση της αξίας της ήταν κατά πολύ υψηλότερη από ότι αναμενόταν. Η μέθοδος λοιπόν της επίλυσης του προβλήματος (confrontation) θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος επίλυσης της σύγκρουσης από την πλευρά του χαμένου, αλλά όχι μέχρι εξόντωσης. Η πλειοψηφία των ατόμων που θεωρούν ως πιο αποτελεσματική μέθοδο την μέθοδο του εξαναγκασμού (forcing) με ποσοστό 24,5% ήταν «νικητές» μίας σύγκρουσης νίκης ή ήττας, ενώ η ίδια είναι η πτωχότερη με ποσοστό 79,2% αποτυχίας επίλυσης της σύγκρουσης/κρίσης. Στην πράξη, η νεώτερη έρευνα βρήκε ότι οι Διευθυντές έργων που χρησιμοποιούν πολύ την μία από αυτές τείνουν να χρησιμοποιούν ελάχιστα τις άλλες. Τα δεδομένα λοιπόν της μεθόδου του εξαναγκασμού, αποτελέσανε για πολλές επιχειρήσεις, την λύση ως εφεδρεία της μεθόδου επίλυσης.

Χαρακτηριστικά της μεθόδου επίλυσης προβλημάτων.

1. Και οι 2 πλευρές έχουν ίδιο συμφέρον.
2. Οι εμπλεκόμενοι έχουν εμπιστοσύνη στη συνεργασία για την επιτυχή έκβαση της κρίσης μέσω της ανωτέρω επιλογής..
3. Αναγνωρίζεται ότι το πρόβλημα υφίσταται στις σχέσεις των ατόμων και όχι στον κάθε ένα ξεχωριστά.
4. Σκοπός είναι η επίλυση του προβλήματος και όχι η προσαρμογή διαφορετικών απόψεων.
5. Οι εμπλεκόμενοι είναι προσανατολισμένοι στο πρόβλημα αντί στην επίλυση του. Και οι δύο πλευρές εξετάζουν από κοινού το πρόβλημα.
6. Αναγνωρισιμότητα και από τους δύο για εν δυνάμει αδυναμίες και δυνατότητες. Σπάνια μόνο ένας έχει δίκιο.
7. Κατανόηση της σύγκρουσης από άλλη οπτική γωνία, τρίτη. Η προσπάθεια αναγνώρισης άλλων αναγκών πριν την εμφάνιση της διαμάχης.
8. Αντικειμενικότητα
9. Εξέταση αντιμετώπισης συμπεριφοριστικών συνηθειών των ατόμων.
10. Απαραίτητη η κατανόηση των λιγότερων αποτελεσματικών μεθόδων.

11. Στην προσπάθεια να παρουσιάσει κάποιος καταστάσεις για να σωθούν τα προσχήματα, αφήνεις την εξέλιξη της προσπάθειας, ώστε η αλλαγή άποψης να μην υποδηλώνει αδυναμία ή οπισθοχώρηση.
12. Ελαχιστοποίηση των επιδράσεων λόγω κατοχής θέσεων κύρους στην επιχείρηση έναντι των άλλων.
13. Αποφυγή της αυξημένης πόλωσης, λόγω υποτιμητικής συμπεριφοράς του ενός.

Συμπεριφορά, Ικανότητα και Δημιουργικότητα. Δύο (2) εργασίες καταπιάνονται με αυτά τα χαρακτηριστικά. Η μία ασχολείται με νοοτροπίες και η άλλη με την ύπαρξη διαπροσωπικών ικανοτήτων. Όπως η έρευνα του Maier και των συνεργατών του, καταλήγει ότι οι διαμάχες πρέπει να οδηγούν σε καινοτομία και δημιουργικότητα, μια και από τις κρισιμότερες μεταβλητές είναι αυτή του ηγέτη προς την διαφωνία. Εν αντιθέσει εάν αυτή η μεταβλητή την έχει ο υφιστάμενος τότε θεωρείται ως προβληματικός ή ως καινοτόμος αναλόγως το τι πρεσβεύει ο ηγέτης. Άλλοι ενώ δεν θέλουν να εμπλακούν στην κρίση θέλουν να έχουν τον έλεγχο πουλώντας ιδέες. Ενώ άλλοι είναι ανοικτόμυαλοι, δημιουργικοί, ικανοί και πρόθυμοι να μάθουν από άλλους ή και να διδάξουν σε μία συνεργατική σχέση. Οι διαπροσωπικές ικανότητες περικλείουν μεταξύ των άλλων πραγμάτων, κοινή εμπιστοσύνη και αλληλοσεβασμό, ειλικρινή επικοινωνία και συνειδητοποίηση των αναγκών του άλλου. Οι επιδεξιότητες της επίλυσης των κρίσεων επικεντρώνονται γύρω από την εντόπιση και διατύπωση του προβλήματος, διαθεσιμότητα εναλλακτικών προτάσεων, και επιλογή της καλύτερης δυνατής. Η γνώση και η διορατικότητα που αποκτήθηκε μέσω της εμπειρίας στην συμμετοχή επίλυσης κρίσεων και την γνώση των δυσλειτουργικών συνεπειών των άλλων μεθόδων, αποτελούν πολύτιμες βάσεις δεδομένων στη συμβολή της ανάπτυξης διαπροσωπικών ικανοτήτων.

Περίπτωση (δ) Σε σχετικά νεώτερη έρευνα των Guofeng Wang and Runtian Jing (University of Electronic Science and Technology of China, Chendu China) και του Andreas Klossec (Department of Business Administration, Freiberg University of Technology and Mining, Freiberg, Germany) εξετάζεται η σχέση που υπάρχει μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών, του εργασιακού άγχους, των

αντιληπτικών και αποτελεσματικών ικανοτήτων αντιμετώπισης κρίσης από Κινέζους top managers και το πώς επιλύθηκαν αυτές με πολυπληθείς προσεγγίσεις.

Σχεδιασμός, Μεθοδολογία, και Προσέγγιση. Στην έρευνα λοιπόν των ανωτέρω επιστημόνων, με τίτλο Antecedents and Management of Conflict το 2007, σχεδιάστηκε και υποβλήθηκε σε Κινέζους top managers 140 εταιρειών, που δραστηριοποιούνται στην περιοχή Sichuan Province, ένα ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο στήθηκε υποθέτοντας πέντε (5) εκδοχές:

- Η ηλικία, η μόρφωση και η χρονική θητεία των top managers είναι αρνητικά συσχετισμένη με το εργασιακό άγχος
- Η ηλικία, και η χρονική θητεία των top managers είναι αρνητικά συσχετισμένη με την «αντιληπτική» σύγκρουση, ενώ το επίπεδο μόρφωσης είναι θετικά συσχετισμένο με την «αντιληπτική» σύγκρουση
- Όσο σε υψηλότερο βαθμό είναι το εργασιακό άγχος των διευθυντών, τόσο περισσότερο την «αντιληπτική» σύγκρουση μπορούν να αντιμετωπίσουν.
- Όσο περισσότερο ασχολούνται με την «αντιληπτική» σύγκρουση, τόσο πιο αποτελεσματικά μπορούν να την χειριστούν.
- Οι κινέζοι top managers τείνουν να χρησιμοποιούν μεθόδους επίλυσης ή διαχείρισης κρίσεων, όπως είναι η ολοκλήρωση και επικράτησης πολύ συχνότερα από άλλες μεθόδους που δεν προσπαθούν να επιλύσουν το ζήτημα, όπως ο συμβιβασμός, η εξομάλυνση, η υποταγή και η αποφυγή.

Στο ερωτηματολόγιο ζητείτο να απαντηθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με γενικές ερωτήσεις ενώ για τα θέματα επίλυσης κρίσης χρησιμοποιήθηκε η εκμαίευση τους(πλαγίως) με σκοπό να αποφευχθεί η απόκλιση στην ερμηνεία.

Ζητήθηκε η απάντηση τριών (3) ερωτήσεων που η κάθε μία περιείχε δύο καταστάσεις, στις οποίες η αποτελεσματική και λογική επίλυση επιτεύχθηκε ξεχωριστά. Ζητήθηκε από τους project managers να υποδείξουν την προτίμηση τους στο ποια θεωρούν ιεραρχικά τις καλύτερες των μεθόδων, π.χ. επίλυση προβλήματος, συμβιβασμός, αποφυγή, διαμεσολάβηση, εξαναγκασμός και υποταγή. Με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, είμαστε ικανοί να ανιχνεύσουμε την σειρά που θα ακολουθήσουν όταν στραφούν προς τις άλλες μεθόδους, όταν δεν μπορεί να ανταποκριθεί η επιλεγείσα αρχική μέθοδος.

Η επεξεργασία και προσέγγιση έγινε με την συνδρομή της Intragroup Conflict Scale (ICS) στην εκτίμηση του τύπου και του βαθμού αντίληψης και αποτελεσματικότητας της κρίσης.

Αποτελέσματα. Μετά την ολοκλήρωση της επεξεργασίας των δεδομένων με την regression analysis βρέθηκε ότι η ηλικία δεν σχετίζεται με το εργασιακό άγχος, και ότι όσο πιο υψηλό επίπεδο μόρφωσης διαθέτουν οι top project managers τόσο σε μεγαλύτερο βαθμό βιώνουν την κρίση. Με την σειρά της, όσο περισσότερο εφαρμόζεται η «αντιληπτική» σύγκρουση, τόσο περισσότερο η αποτελεσματική σύγκρουση θα επιτυγχάνεται. Ακόμη, βρέθηκε ότι το εργασιακό άγχος είναι σε θετική σχέση με την «αντιληπτική» σύγκρουση. Τέλος και πιο ενδιαφέρον, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι Chinese top project managers καταλήγουν στην υιοθέτηση της επίλυσης της σύγκρουσης και των προβλημάτων. Αυτό πράγματι μοιάζει να είναι γενικά ασυμβίβαστο με την παραδοσιακή Κινεζική κουλτούρα, στην οποία πολύ πιο γρήγορα και εύκολα, έρχεσαι σε σύγκρουση.

Συμπεράσματα για την διαχείριση/διεύθυνση των έργων. Τα ευρήματα της έρευνας έχουν σπουδαία ανάμειξη από την πλευρά της πρακτικής εφαρμογής. Πρώτον, οι διευθυντές πρέπει να ευαίσθητοι για το πώς η σύγκρουση/κρίση εξελίσσεται στην πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να σκεφτούν προσεκτικά για την πρόσληψη νέων διευθυντών που θα στελεχώσουν τα ανώτερα κλιμάκια διεύθυνσης της εταιρείας, έτσι ώστε τα προσόντα τους να ανταποκρίνονται στα ευρήματα της προηγούμενης παραγράφου, ήτοι ότι η ηλικία έχει θετική επίδραση στο εργασιακό άγχος και ότι το επίπεδο μόρφωσης του manager έχει ένα σπουδαίο και θετικό αποτέλεσμα στη «αντιληπτική» σύγκρουση.

Δεύτερον, οι top managers θα έπρεπε να εκπαιδευτούν στην επίλυση της διαφωνίας με τρόπο συνεργατικό, καθώς αυτό έχει ανακαλυφθεί ότι επιδρά θετικά στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω ιδρύοντας την ανταμοιβή της ομαδικής εργασίας, η οποία να ανταμείβει την συνεργατική λογική επιλογή, την επίλυση του προβλήματος, και εκείνη την συναίνεση της αναβολής της επίλυσης των κρίσεων/συγκρούσεων. Το τελευταίο πάλι, εξαρτάται από την χρησιμοποίηση κατάλληλων συστημάτων επαναπληροφόρησης. Περαιτέρω, διαφορετικές δομήσεις των εταιρειών, οι οποίες

βρίσκονται σε μεγάλο ποσοστό σήμερα συγκρινόμενες με την παράδοση, θα προκαλέσουν διαφορετικές συνέπειες για την επίλυση των συγκρούσεων/κρίσεων.

Συμπέρασμα της έρευνας. Ως πρώτη προσπάθεια, η έρευνα προσπάθησε να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους αντιδρούν οι Κινέζοι top project managers στην επίλυση των συγκρούσεων, χρησιμοποιώντας μία καλά επεξεργασμένη δόμηση της κρίσης, με σκοπό την παροχή βελτιωμένης και πιο λεπτομερούς δομής της σύγκρουσης. Αντίθετα με αποτελέσματα προγενέστερης παραδοσιακής έρευνας, η συγκεκριμένη απέδειξε ότι Κινέζοι δεν αποφεύγουν τις συγκρούσεις με την πρώτη ευκαιρία, αλλά προσπαθούν να συγχωνεύσουν τις διαφωνούντες γνώμες. Αυτό μοιάζει να είναι ένα στυλ που ταιριάζει στις Δυτικές συνήθειες. Εντούτοις, ανιχνεύθηκαν στοιχεία των παραδοσιακών Κινέζικων μεθόδων, όπως της αποφυγής αλλά όχι στον βαθμό που προϋπήρχε και ούτε ως πρώτη επιλογή. Τέτοιες επιλογές μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων εφαρμόζονται όταν δεν επιτυγχάνει η επίλυση του προβλήματος και σε παρόμοιες περιπτώσεις στις οποίες προτίθενται να είναι αποτελεσματικοί και δεν είναι, και έτσι απειλούνται τα παραδοσιακά θεμέλια του Κινεζικού και φιλοσοφίας.

Ως εκ τούτου, θα πρέπει και οι δύο, θεωρητικοί και πρακτικοί να παρακολουθούν τις πολιτισμικές αλλαγές και προσαρμογές, οι οποίες μπορούν να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή και να σημαίνουν διαφορετικά συμπεράσματα για την διαχείριση συγκρούσεων.

Περίπτωση (ε). Η σπουδαιότητα που έχει αποκτήσει η επιτυχής επίλυση μίας κρίσης/σύγκρουσης στην διοίκηση των έργων, είτε πρόκειται για επικερδείς ή μη επικερδείς επιχειρήσεις, καταδεικνύεται και μέσα από τις κύριες διαδικασίες που εφαρμόζει μία επιχείρηση ή ένας κρατικός οργανισμός. Για εταιρείες ή επιχειρήσεις, σε Ευρώπη και Αμερική, οι οποίες θέλουν να διαπιστευτούν κατά ISO, αποτελεί αναγκαία και ικανή συνθήκη να πληρούν κάποιες προδιαγραφές ώστε να ανταποκριθούν στον διεθνή ανταγωνισμό.

Μία από αυτές τις εταιρείες, η US Figure Skating, που αποτελεί την Αμερικάνικη Εθνική Ομοσπονδία Πατινάζ, National Governing Body (NGB), και η οποία αντιπροσωπεύει το συγκεκριμένο άθλημα στην Ολυμπιακή Επιτροπή των Ηνωμένων Πολιτειών, έχει προχωρήσει στην επανέκδοση του Οδηγού για την διαχείριση συγκρούσεων και της επίλυσης αυτών (US FIGURE SKATING, 2004). Η

εφαρμοζόμενη Νομοθεσία που ακολουθήθηκε, είναι αυτή που έχει εγκριθεί και από το Κυβερνητικό Συμβούλιο, και συστήνεται να εφαρμόσουν όλοι οι Σύλλογοι σε όλη την Αμερική, πάντα προσαρμοσμένη με την ισχύουσα τοπική νομοθεσία της Πολιτείας που δραστηριοποιείται ο Σύλλογος.

Ο οδηγός αυτός απευθύνεται προς τους συλλόγους και τις διοικήσεις τους, τους γενικούς διευθυντές τους που απαρτίζουν το Σώμα των Διευθυντών σε εθνική περιφέρεια, το Διοικητικό προσωπικό, τους προπονητές, βοηθούς προπονητών και τους αθλητές των συλλόγων.

Σκοπός. Ο σκοπός της έκδοσης του είναι μία προσπάθεια αντιμετώπισης των διαφωνιών πρωτίστως σε τοπικό επίπεδο και πριν ακόμη φθάσει σε στάδιο χρησιμοποίησης των εσωτερικών διαδικασιών παραπόνων, μία επίπονη διαδικασία για την Ομοσπονδία, για να δοθεί λύση στην ρίζα του προβλήματος.

Σχεδιασμός, Μεθοδολογία, Προσέγγιση. Ο σχεδιασμός έγινε βάση των πειθαρχικών διαδικασιών που έχει υιοθετήσει η Εθνική Ομοσπονδία στο σχετικό άρθρο XXVII-Grievance and Disciplinary proceedings Suspension, Expulsion and Loss of Membership Privileges, Section 3 Grievance and Disciplinary proceedings.

Θεωρείται για την Ομοσπονδία κατά σειρά βαρύτητας επιτυχής επίλυση των διαφωνιών η συνεργαζόμενη και από τα δύο μέρη επίλυση του ζητήματος, με δεύτερη αυτή του συμβιβασμού, και όχι αυτή του εξαναγκασμού, η οποία μέθοδος του εξαναγκασμού επιβάλλεται από το ως άνω αναφερθέν άρθρο, μιας και αποτελεί κανονισμός λειτουργίας της Ομοσπονδίας.

Είναι υπευθυνότητα της Διοίκησης του Συλλόγου η επιμόρφωση του κάθε ενός μέλους του και του ενδιαφερόμενου κοινού για το όραμα της Ομοσπονδίας του Αθλήματος. Ο σύλλογος πρέπει να προσλαμβάνει διοικητικό προσωπικό που όχι μόνο καταλαβαίνει την αποστολή, αλλά εκείνους που προσφέρονται να την υποστηρίξουν.

Ως εκ τούτου υπάρχουν έντυπες φόρμες, στις οποίες δίδονται κατευθυντήριες οδηγίες για την ανάπτυξη και διατήρηση συμπεριφορών προς όλες τις βαθμίδες του προσωπικού. Άξιο αναφοράς αποτελεί η διαβάθμιση των ενεργειών που πρέπει να εφαρμόσει κάθε τρίτος εμπλεκόμενος στην κρίση, και οι οποίες αποτελούνται από 6 βήματα :

1. Προσδιόρισε την σύγκρουση. «Τι είναι το πρόβλημα».

2. Εξέτασε τα εμπλεκόμενα μέρη. «Ποια είναι η άποψη σου για το θέμα».
3. Προσδιόρισε τις λύσεις. «Ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις».
4. Διάλεξε με σειρά προτεραιότητας την καλύτερη, αφήνοντας τους εμπλεκόμενους να εξετάσουν και τις εναλλακτικές της, και πάρε την απόφαση με την συμμετοχή τους στη συζήτηση. Κατάφερε τα ενδιαφερόμενα μέρη να εφαρμόσουν την επίλυση και να προσδιορίσεις ημερομηνία για τυχόν αναθεώρηση απόψεων.
5. Αρχαιοθέτησε το ζήτημα για περίπου 10 χρόνια, επανεξέτασε το με όλους τους συμμετέχοντες, σιγουρέψου ότι το πρόβλημα επιλύθηκε. Ανακοίνωσε το στους ενδιαφερόμενους που συνεργάστηκαν επιτυχώς για την επίλυση του.
6. Σε περίπτωση που υπάρχει αδιέξοδο και δεν επιτυγχάνεται επίλυση, ξεκίνα πάλι από την αρχή αφού πρώτα σιγουρευτείς ότι έχεις τους σωστούς ανθρώπους που συνεργάζεσαι και δεν αποτελούν μέρος αυτού κατά την διαδικασία επίλυσης. Ακόμη διαβεβαιώσου για το ότι όλοι οι πραγματικά εμπλεκόμενοι έχουν εξετασθεί. Συμβουλέψου την γνώμη κάποιου άλλου μέλους του συλλόγου στην περιοχή σου. Σε τελευταία ανάλυση συμβουλέψου τον πρόεδρο της σχετικής επιτροπής της Ομοσπονδίας.

Καθορίζονται ακόμη όλες οι υπευθυνότητες που διέπουν τα μέλη των Διοικητικών συμβουλίων, όπως καθορίζονται επακριβώς οι αρχές των ηθικών συμπεριφορών και της διαμάχης των συμφερόντων. Ακόμη και αν πρόκειται για τόσο σπουδαία θέματα προβλέπονται διαδικασίες κρίσεων και επιλύσεων, τις οποίες εξετάζει το σώμα της Διεύθυνσης της Ομοσπονδίας. Ανάλογες Διαδικασίες προβλέπονται και για τους εθελοντές που προσφέρονται να συνδράμουν στη πρόοδο του αθλήματος.

Συμπέρασμα. Το πόσο κρίσιμη και σημαντική θεωρείται σήμερα η μέθοδος προσέγγισης επίλυσης των διαφωνιών στην συγκεκριμένη Ομοσπονδία, διαφαίνεται από το πώς εκλαμβάνει τη βαρύτητα της, στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Προτού ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία επίλυσης, πρέπει να υπάρξει συμφωνία σε δύο αρχές :

Για να συνδράμεις στην διαδικασία επίλυσης διαφωνιών, πρέπει πάντα να έχεις κατά νου ότι συμφέρει στην επιχείρηση.

- Όταν η διαφωνία εμφανιστεί, μάθε να αντιδράς με σεβασμό.

- Η επίλυση κρίσης είναι μία θετική διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα λύνουν τις διαφορές τους κάνοντας χρήση επισήμων ή μη επισήμων διαδικασιών, ή είτε αποτελεί μέρος της επίλυσης διαφωνιών στην συνεχώς εξελισσόμενη διάδραση που υφίσταται μεταξύ των ατόμων.

Η ανάπτυξη σε πολύ μεγάλο βαθμό, της επικοινωνίας για τα μέλη του Διοικητικού συμβουλίου πρωτίτως, ώστε να εργάζεται θετικά μέρα με τη μέρα στην επίλυση των κρίσεων, αποτελεί υψίστης σημασίας προτεραιότητα, ώστε να αποφεύγεται κάθε επίσημη εκδήλωση παραπόνου ή επίλυσης σύγκρουσης στα ανώτατα όργανα.

Περίπτωση(στ). (Jay Rothman, 1997, Action-Evaluation and Conflict Resolution : In Theory and Practice).

Το άρθρο συζητά την χρήση της εκτίμησης-δράσης (action-evaluation) κατά την εκτίμηση της μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων, ως σύνδεση της θεωρίας με την πράξη, βοηθώντας τους μετόχους να επιτύχουν τους στόχους τους. Ένα συστηματικό σχέδιο για την μέτρηση και των δύο ικανοποιεί, τις δυνάμενες να μετρηθούν απαιτήσεις και όπως επίσης να προάγει μοναδικά την αποτελεσματικότητα του σχεδίου εφαρμογής.

Σκοπός. Η action-evaluation, σχεδιάστηκε να ικανοποιεί και να συγχωνεύει τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, την εφαρμογή, και την καταγραφή-παρακολούθηση της εκτίμησης. Υποστηρίζεται από φιλικά εργαλεία έρευνας, συμπεριλαμβάνοντας μία αμφίδρομη διαδικασία προσδιορισμού στόχων βασισμένη στους υπολογιστές, που θα βοηθάει τους οργανωτές των έργων, τους συμβούλους, τους συμμετοχούς, και καμία φορά οι χρηματοδότες προσδιορίζουν του αμφίδρομα τους δικούς τους στόχους με την πρόθεση να τους επιτύχουν.

Θεωρία. Η action-evaluation αποτελεί για τους εμπλεκόμενους με τις συγκρούσεις και τους ερευνητές τους, η βάση στήριξης για όλους εκείνους που κάνουν πολιτική, ή γενικότερα αυτών που σχεδιάζουν τρόπους επίτευξης στόχων. Η εκτίμηση είναι μία διαδικασία που έχει την προέλευση της στην επίτευξη στόχων. Το κενό μεταξύ θεωρίας και πρακτικής εφαρμογής της θα συνεχίσει να διευρύνεται αν οι νεωτεριστές «πρακτιστές» επιμείνουν να ζητάνε παραδοσιακή έρευνα.

Οι περισσότερες εντυπωσιακές μεθοδολογίες έρευνας είναι ανεπαρκείς να εκπληρώσουν τον τριπλής φύσεως καθήκον για τον σχεδιασμό της επίλυσης

συγκρούσεων. Η συμμετοχική έρευνα δράσης (Participatory Action Research, PAR) στηρίζεται στην φιλοσοφία ότι η καλή θεωρία προέρχεται από ισχυρή πρακτική εφαρμογή και το ανάδρομο. Βασιζόμενος σε αυτή την αρχή ο Cris Argyris και οι συνεργάτες του (Argyris, Putnam, and Smith), το 1985, ανακάλυψαν τον όρο action-science, ο οποίος αντανάκλα τις προσπάθειες τους να επεξεργαστούν την ζεύξη της action-research με την κανονική επιστήμη και της μεθόδους της. Συνδυάζοντας και της δύο μεθόδους, την εμπειρική και την action-research, η action-science λαμβάνει υπόψη της πολύ σοβαρά την πειθαρχία, την λεπτομέρεια, και την δημόσια ευθύνη της έρευνας, ενώ παράλληλα κυνηγά μία κανονιστική ανάμειξη σε κοινωνικές αλλαγές. Η action-science και η επίλυση του προβλήματος μοιράζονται κάποιες αρχές για την εμπλοκή τους στην πράξη. Ακόμη πολλοί τύποι διαπλοκής μοιράζονται τα ίδια πράγματα. Εισάγεται μία ολοκληρωμένη πλήρη ανάλυση ή η κατασκευή ενός πλαισίου. Οι στρατηγικές που εμπλέκονται είναι αρκετά διαφορετικές με την πρώτη ματιά. Η action science προάγει την έρευνα και λειτουργεί ως ο εξουχιστικός φορέας της αλλαγής, ενώ η επίλυση της κρίσης προάγει τον αναλυτικό διάλογο και την επίλυση του προβλήματος.

Οι τρεις φάσεις της action-evaluation. Η action evaluation αποτελείται από, την ίδρυση μίας βασικής γραμμής στόχων, τον εμπλεκόμενο σχεδιασμό της διαπραγμάτευσης, και την διατύπωση των κατάλληλων κριτηρίων της επιτυχίας. Αυτό γίνεται μέσω μίας διαδικασίας από τρεις φάσεις – η οποία είναι ως επί το πλείστον κυκλική, παρά γραμμική – την συγκέντρωση δεδομένων, την ανάλυση τους, και την ανατροφοδότηση του συστήματος.

Συμπεράσματα. Η μέθοδος της action-evaluation αποτελείται από τα κάτωθι εργαλεία :

- Από ένα πρόγραμμα λογισμικού, το οποίο λειτουργεί και αμφίδρομα, για τον προσδιορισμό της κατάλληλης διαδικασίας, συνεργαζόμενο με τα βασικό πρόγραμμα των μετόχων.
- Μία διαδικασία για την λογική δόμηση σε ημερήσια διάταξη και εφαρμογή αυτής..
- Ένα σύστημα εξελισσόμενης ανάλυσης και παρακολούθησης του προγράμματος, για να καταγράφεται ή εξέλξη των στόχων.

- Ένας οδηγός χρήσης αυτών των στόχων ως κριτήρια για επιτυχία και εκτίμηση κατά την διάρκεια ζωής των έργων και όπως αυτά ολοκληρώνονται.

Αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν και ελέγχθηκαν από τους ερευνητές και τους ειδικούς στην εφαρμογή τους, σε πρωτοβουλίες επίλυσης κρίσεων, στην ανάπτυξη της κοινωνίας, και στον σχεδιασμό προγραμμάτων και εγκατάσταση τους σε όλον τον κόσμο. Η αξιολόγηση της τότε θα προχωρήσει ως αναπόφευκτη και θετική πλευρά της εμπλοκής – ακριβώς ότι θα μπορούσε να γίνει εάν η πρόθεση είναι να ενισχυθούν όλοι οι παίκτες, έτσι ώστε να συνδράμει για να γίνουν αυτοί πιο αποτελεσματικοί σχεδιαστές, διαπραγματευτές, ακροατές, αναλυτές, και ειρηνοποιοί.

3.3 Πέντε μοντέλα διαχείρισής των – Επιλογή στρατηγικής.

Όπως διαπιστώνεται από την αρθρογραφία που εξετάστηκε, σε αντιστοίχιση πάντα με την διατιθέμενη σχετική βιβλιογραφία, αλλά και ειδικά μεταξύ του 1960 και του 1970, επικρατούσε η άποψη ότι οι επιλύσεις συγκρούσεων πρέπει να είναι μία διαδικασία συνεργασίας και όχι απλά μία διαδικασία αντιπαράθεσης. Παρά το γεγονός ότι όλοι οι επιστήμονες αναγνώριζαν τις πέντε (5) ή τις έξι (6) διαφορετικές στρατηγικές, ως τις καλύτερες τεχνικές προσέγγισης για την πιο αποτελεσματική προσέγγιση επίλυσης των συγκρούσεων/κρίσεων, στο τέλος κατέληγαν σε πρόταση επίλυσης αυτών, με τη μέθοδο της συνεργασίας. Οι σύγχρονοι επιστήμονες αναγνωρίζουν ότι κάθε μέθοδος έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της (Σουμπενιώτης, 2007). Συνεπώς σύμφωνα με το πρόβλημα, υπάρχουν και περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές για την αντιμετώπιση του, σε συνδυασμό πάντα ότι δεν πρέπει να ξεχνάμε και σε πιο στάδιο βρισκόμαστε όταν αντιλαμβανόμαστε την εμφάνιση της διαφωνίας (Warren & Tannenbaum, 1960).

Κατ' επέκταση η σύγχρονη άποψη για την αντιμετώπιση των κρίσεων στο project management, έχει διαφοροποιηθεί από την άποψη που θέλει «να υιοθετούμε την μέθοδο επίλυσης των προβλημάτων πάση θυσία». Το ζητούμενο λοιπόν είναι η χρήση των πέντε (5) στρατηγικών κατά περίπτωση :

- Προσδιορίζουμε το ποια στρατηγική μας ταιριάζει
- Εκπαιδευόμαστε στις στρατηγικές/μεθόδους που παρουσιάζουμε αδυναμία

- Επιλέγουμε βάσει εμπειρίας, κατάσταση/ περιβάλλον του προβλήματος, και φυσικά
- Τον συσχετισμό δυνάμεων.

Όσον αφορά για τις τεχνικές/μηχανισμούς/μεθόδους/στρατηγικές, αυτές υπάρχουν για να αλλάζουν. «Το σχέδιο δεν έχει καμιά σημασία, το να σχεδιάζεις είναι το σημαντικό». Σε αυτό το πλαίσιο, οι ακόλουθοι πίνακες επιχειρούν να κατατάξουν τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες θα έπρεπε να επιλέξουμε μία από τις πέντε (5) κατηγορίες.

Πίνακας 3.2 Αντιμετώπιση Κρίσεων με την Στρατηγική της «Επίλυσης Προβλημάτων»

Είδος στρατηγικής για την Επίλυση Κρίσεων	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<div data-bbox="280 629 587 730" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Integrating</div> <div data-bbox="266 804 652 934" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Problem Solving</div> <div data-bbox="266 1066 652 1189" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Confrontation</div> <p data-bbox="280 1570 679 1821">«Ενδιαφερόμαστε εξίσου τόσο για την επίτευξη των στόχων μας όσο και για την επίτευξη των στόχων του αντιπάλου»</p>	<p data-bbox="703 577 1066 663">όταν τα ζητήματα είναι <u>πολύπλοκα</u>.</p> <p data-bbox="703 685 1066 887">όταν χρειάζεται <u>σύνθεση ιδεών</u> και απόψεων για την επίτευξη των καλλίτερων αποτελεσμάτων.</p> <p data-bbox="703 909 1066 994">όταν υπάρχει <u>χρόνος</u> για την επίλυση της κρίσης</p> <p data-bbox="703 1016 1066 1167">όταν <u>μόνο το ένα μέρος αδυνατεί να λύσει το πρόβλημα</u>.</p> <p data-bbox="703 1189 1066 1435">όταν το κοινό πρόβλημα απαιτεί τη διάθεση πόρων οι οποίοι δεν βρίσκονται στην αποκλειστική κατοχή ενός εκ των δύο.</p>	<p data-bbox="1096 577 1378 719">όταν το πρόβλημα/ζήτημα είναι απλό.</p> <p data-bbox="1096 741 1378 887">όταν απαιτείται άμεση λύση ή άμεση απόφαση.</p> <p data-bbox="1096 909 1378 1167">όταν το αντίπαλο μέρος δεν ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.</p> <p data-bbox="1096 1189 1378 1435">όταν το «αντίπαλο» μέρος δεν έχει ικανότητες ή δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων <u>δηλ.</u></p> <p data-bbox="1096 1458 1378 1715">όταν δεν ενδιαφέρεται για την επίλυση και των δικών μας προβλημάτων.</p>

Πηγή: Σουμπενιώτης, 2007

Πίνακας 3.3 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική της «Υποχωρητικότητα» (Yielding), «Εξυπηρετικότητα» (Obliging), «Εξομάλυνσης» (Smoothing)

Είδος στρατηγικής για Επίλυση Κρίσεων	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p>Smoothing</p> <p>Yielding</p> <p>Obliging</p> <p>«Ενδιαφερόμαστε λίγο για την επίτευξη των στόχων μας <u>αλλά</u> ενδιαφερόμαστε αρκετά για την επίτευξη των στόχων του αντιπάλου»</p>	<p>1. όταν πιστεύουμε ότι κάνουμε λάθος.</p> <p>2. όταν το ζήτημα είναι πολύ πιο σημαντικό για το αντίπαλο μέρος.</p> <p>3. όταν είμαστε διατεθειμένοι να παραχωρήσουμε κάτι στο «αντίπαλο» μέρος προκειμένου να ανταποδώσουν στο μέλλον.</p> <p>4. όταν διαπραγματευόμαστε από <u>θέση</u> «αδυναμίας».</p> <p>5. όταν η διατήρηση/διαφύλαξη της σχέσης με το αντίπαλο μέρος θεωρείται ζήτημα προτεραιότητας.</p>	<p>1. όταν το ζήτημα είναι σημαντικό για μας.</p> <p>2. όταν πιστεύουμε ότι οι θέσεις μας σωστές ή δίκαιες.</p> <p>3. όταν το άλλο μέρος διατυπώνει λανθασμένες θέσεις ή/είναι ανήθικες.</p>

Πηγή: Σουμπενιώτης, 2007

Πίνακας 3.4 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική της Επικράτησης/Κυριαρχίας (Dominating), ή ως Ανταγωνιστικής Διαπραγμάτευσης (Competing) ή Εξαναγκασμού (Forcing)

Είδος στρατηγικής για Επίλυση Κρίσεων	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p>Competing ή Dominating ή Contending»ή Forcing</p> <p>Επιδιώκουμε με κάθε μέσο την επίτευξη των στόχων μας ή ενδιαφερόμαστε λίγο για τις επιδιώξεις του «αντιπάλου»</p>	<p>όταν το ζήτημα είναι trivial.</p> <p>όταν απαιτείται μια απόφαση τάχιστα.</p> <p>όταν ακολουθούνται μη δημοφιλείς διαδικασίες.</p> <p>όταν πρέπει να αντιμετωπίσουμε «κατηγορηματικούς» υφιστάμενους</p> <p>όταν μια ανεπιθύμητη απόφαση του άλλου μέρους μπορεί να μας κοστίσει πολύ.</p> <p>όταν οι υφιστάμενοι δεν διαθέτουν εμπειρία για να πάρουν τεχνοκρατικές αποφάσεις.</p> <p>όταν το ζήτημα είναι σημαντικό για μας.</p>	<p>όταν το ζήτημα είναι πολύπλοκο.</p> <p>όταν το ζήτημα δεν είναι σημαντικό για μας.</p> <p>όταν τα αντίπαλα μέρη διαθέτουν την ίση διαπραγματευτική δύναμη.</p> <p>όταν οι υφιστάμενοι διαθέτουν ικανές/υψηλές αρμοδιότητες - ικανότητες.</p>

Πηγή: Σουμπενιώτης, 2007

Πίνακας 3.5 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική της Αποχής (Inaction), Αποφυγής (Avoiding)

Είδος στρατηγικής για Επίλυση Κρίσεων	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p>Inaction</p> <p>Avoiding (Αποχή)</p> <p>Δεν ενδιαφερόμαστε για την επίτευξη των στόχων μας αλλά ούτε δείχνουμε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων.</p>	<p>όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο.</p> <p>όταν απαιτείται μια περίοδος ηρεμίας ή περισυλλογής.</p> <p>όταν οι δυνητικές αρνητικές παρενέργειες από την αντιπαράθεση με το άλλο μέρος υπερ-αντισταθμίζουν τα οφέλη από την επίλυση ενός προβλήματος.</p>	<p>όταν το ζήτημα είναι σημαντικό για μας.</p> <p>όταν είναι δική μας υποχρέωση η ευθύνη να πάρουμε μια απόφαση.</p> <p>όταν τα αντίπαλα μέρη δεν επιθυμούν καθυστερήσεις και αναβολές.</p> <p>όταν απαιτείται άμεση προσήλωση.</p>

Πηγή: Σουμπενιώτης, 2007

Πίνακας 3.6 Αντιμετώπιση Κρίσεων με τη Στρατηγική του Συμβιβασμού.

Είδος στρατηγικής για Επίλυση Κρίσεων	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται κατάλληλη	Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείται ακατάλληλη
<p>Compromising Συμβιβασμού</p> <p>Δείχνουμε μικρό ενδιαφέρον για τους στόχους μας και εκδηλώνουμε σχετικά περιορισμένο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα που θα επιτύχει ο αντίπαλος.</p>	<p>όταν οι στόχοι των αντιπάλων είναι αμοιβαία αποκλινομένοι.</p> <p>όταν οι αντίπαλοι είναι ισοδύναμοι.</p> <p>όταν η συμφωνία/κατάληξη είναι αδύνατη.</p> <p>όταν η στρατηγική της «επικράτησης» ή η στρατηγική της «Επίλυσης Προβλημάτων» θεωρούνται αποτυχημένες.</p> <p>όταν μια <u>προσωρινή λύση</u> σε ένα <u>πολύπλοκο πρόβλημα</u> είναι απαραίτητη.</p>	<p>όταν το ένα μέρος διαθέτει μεγαλύτερη δύναμη.</p> <p>όταν το πρόβλημα είναι αρκετά πολύπλοκο και απαιτεί την προσέγγιση «Επίλυσης των Προβλημάτων».</p>

Πηγή: Σουμπενιώτης, 2007

3.4 Αντιμετώπιση συγκρούσεων/κρίσεων με τη βοήθεια τρίτων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενες παραγράφους, συνήθως καταλήγουμε να προσφύγουμε στην συνδρομή της διαιτησίας όταν πλέον έχουμε αποτύχει να διαχειρισθούμε επιτυχώς το πρόβλημα. Θα μπορούσαμε ίσως, προτού προσφύγουμε στη βοήθεια τρίτων, να ακολουθήσουμε ως τελευταία προσπάθεια να ακολουθήσουμε τα έξι (6) βήματα προσέγγισης που αναφέρονται στην περίπτωση (ε) της U.S. Figure Skating.

Επειδή η αντιμετώπιση των συγκρούσεων/κρίσεων παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην υγιή πορεία μίας εταιρείας ή και στο ίδιο το συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον των έργων και της Διοίκησης των, καταλήγουμε στην Διαιτησία μόνο και μόνο αφού έχουμε εξαντλήσει όλες τις δυνατότητες για την αποτελεσματική και ευέλικτη επίλυση του ζητήματος.

Όταν η επίλυση/αντιμετώπιση μιας κρίσης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω προσπαθειών που καταβάλλουν τα δύο εμπλεκόμενα μέρη (βλέπε π.χ. dual concern model) τότε αυτό μπορεί να γίνει με τη συνδρομή τρίτων.

π.χ. όταν δύο διευθυντικά στελέχη διαφωνούν για την πολιτική που πρέπει να υιοθετηθεί επί ενός ζητήματος, τότε ζητούν την παρέμβαση του Γ. Δ. (αίτημα συνδρομής).

π.χ. όταν ο γονέας αντιλαμβάνεται ότι τα «βλαστάρια» του διαφωνούν για το πρόγραμμα που πρέπει να επιλεγεί στην TV τότε παρεμβαίνει πριν η διαφωνία εξελιχθεί σε βίαια αντιπαράθεση (προληπτική και αυτόκλητη συνδρομή).

π.χ. η συνδρομή τρίτων θεωρείται ιδιαίτερα δημοφιλής για την αντιμετώπιση εργασιακών κρίσεων ή αντιπαραθέσεων.

Εκτός από την αξιοποίηση τρίτων (φυσικών προσώπων, ιδιωτών) για την επίλυση κρίσεων, οι αντιπαραθέσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν και με τη χρήση «συστημάτων ή θεσμικών πλαισίων» που έχουν αναπτυχθεί γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο.

π.χ.1: το επίσημο πολιτικό νομικό σύστημα δηλ. το Δικαστικό Σώμα (αντιπαραθέσεις για κληρονομικά, εδαφικά, οικογενειακά, επιχειρηματικά, κλπ).

π.χ.2: τα συμβόλαια εργασίας /απασχόλησης προβλέπουν διαδικασίες/διαιτησίες μέσω των οποίων μπορούν να αντιμετωπισθούν τα παράπονα ή οι καταγγελίες των εμπλεκομένων.

π.χ.3: πολλοί οργανισμοί εξασφαλίζουν ακροάσεις (για τα παράπονα εργαζομένων) από τρίτους/ουδέτερους, προκειμένου να διερευνηθούν κατά το δυνατόν αντικειμενικότερα οι όποιες καταγγελίες για άδικη μεταχείριση.

π.χ.4: τα Πανεπιστήμια συστήνουν επιτροπές

Κεφάλαιο 4. Ο Διευθυντής Έργου

4.1 Εισαγωγή

Τα έργα αναλαμβάνονται κατ' απαίτηση των πελατών, των χρηματοδοτών, των ανωτάτων στελεχών, και πολλών άλλων. Οι μέτοχοι είναι εκείνοι που έχουν κάτι να κερδίσουν ή να χάσουν από την ολοκλήρωση του έργου. Άρα, οι μέτοχοι έχουν διάφορα συμφέροντα και ανάγκες, και μία από την υπευθυνότητα του Διευθυντή έργου είναι να ισορροπήσει τις διάφορες ανάγκες των μετόχων (Heldman, 2002). Τα έργα έχουμε συνηθίσει να τα βλέπουμε συχνά ότι σχετίζονται με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Η αλήθεια είναι όμως ότι όλα γίνονται ως επιχείρηση και όχι ως τεχνολογία. Ο ύψιστος σκοπός ενός έργου είναι πολύ απλός – το κέρδος χρήματος ή το να διατηρήσω το χρήμα (Heerkens, 2002).

Η ικανοποίηση του πελάτη λοιπόν, είναι πρωτίστως αυτό που πρέπει να επιτύχει ο Διευθυντής έργου. Ως εκ τούτου, απαιτείται να εφαρμόσεις κατάλληλες τεχνικές διοίκησης έργου. Αυτό από μόνο του προϋποθέτει την αφιέρωση χρόνου για να ανακαλύψει το τι απαιτεί το έργο και να το αποδείξει κατά την υλοποίησή του. Λόγω του ότι οι μέτοχοι δεν δουλεύουν στις ίδιες περιοχές, αποτέλεσμα έχει να έχουν και ανταγωνιστικές ανάγκες όπως και ενδιαφέροντα. Ένα μέρος της υπευθυνότητας που διακρίνει το έργο του Διευθυντή έγκειται στην εξέταση όλων αυτών των αναγκών σε σχέση με τον σκοπό του έργου που διευθύνει, έπεται η χρησιμοποίηση των διαπραγματευτικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων που διαθέτει, έτσι ώστε να τους πείσεις για τις προτεραιότητες του έργου.

Τα προβλήματα λοιπόν θα εμφανισθούν στο έργο – είναι ίδιο φαινόμενο των έργων. Αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια το πώς μπορούμε να διαχειρισθούμε αυτά με διάφορες τεχνικές ή μεθόδους για την επίλυση τους. Στην διάρκεια της εκτέλεσης του έργου ο επαναπροσδιορισμός του πεδίου δράσης έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Η κύρια υπευθυνότητα επικεντρώνεται στην επίλυση ζητημάτων και τον προσδιορισμό εναλλακτικών λύσεων, προσαρμοσμένων πάντοτε στους αρχικούς στόχους και σκοπούς. Η εξασφάλιση της συνδρομής των συνεργατών σου και κυρίως αυτών που αποτελούν την ομάδα εκτέλεσης του έργου από τη μία, και από την άλλη η εξασφάλιση της συνδρομής των συμμετόχων, αποτελούν τις θεμέλιες λίθους υλοποίησης ενός έργου (Heldman, 2002).

Ακόμη θα πρέπει να προσπαθήσει ο project manager να δώσει να καταλάβουν στους συμμετόχους, ότι ορισμένες αποφάσεις που παίρνονται στη διάρκεια εκτέλεσης μπορεί να οφείλονται σε τεχνικής φύσεως προβλημάτων. Για αυτό τον λόγο η εξήγηση πρέπει να είναι αρκετά απλή, χωρίς να παραμερίζονται μερικές σπουδαίες λεπτομέρειες και τις οποίες χρειάζονται στην λήψη των αποφάσεων.

4.2 Η κοινωνικό-οικονομική διάσταση του ρόλου του Διευθυντή Έργου

Σε ότι έχει σχέση με την γενική διαχείριση και διεύθυνση ενός έργου, οι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες συμπεριλαμβάνουν ένα ευρύ πεδίο θεμάτων και προβλημάτων. Η ομάδα διεύθυνσης ενός έργου θα πρέπει να καταλάβει ότι οι σημερινές συνθήκες και τάσεις(ρεύματα) σε αυτήν το πεδίο, μπορούν να έχουν την μέγιστη πολιτική επιρροή στο ίδιο το έργο. Μία μικρή αλλαγή σε αυτές τις τάσεις μπορούν να μεταφραστούν συνήθως ως χρονική υστέρηση και να εξελιχθούν σε κατακλυσμιαίες καταστροφικές αλλαγές (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2000). Τέτοιες εν δυνάμει κοινωνικό-οικονομικές, εν κατακλείδι πολιτικές επιρροές δεν αποτελούν σαφέστατα έκπληξη για έναν έμπειρο manager. Πολλές φορές, οι διαστάσεις παρόμοιων πολιτικών παιχνιδιών διογκώνονται ήδη από την έναρξη του έργου και ιδιαίτερα όταν αυτό προμηνύει ριζικές μεταβολές στην παγιωμένη επιχειρησιακή κατάσταση. Μερικές βασικές κατηγορίες που όλο και συχνότερα επηρεάζουν την έκβαση των έργων περιγράφονται κάτωθι :

Standards and regulations. Ο διεθνής οργανισμός σταθεροποίησης (ISO) διακρίνει την διαφορετικότητα που υπάρχει μεταξύ «σταθερών» και «κανονισμών» ως ακολούθως. **Standards (κανόνες)**, είναι ένα τεκμηριωμένο έγγραφο που εκδίδεται από έναν αναγνωρισμένο φορέα, το οποίο παρέχεται για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνων, οδηγιών χρήσης, ή προδιαγραφές προϊόντων, μεθόδων, διαδικασιών ή υπηρεσιών, με τις οποίες η συμμόρφωση δεν είναι υποχρεωτική. Τέτοια standards, είναι πάρα πολλά και διάφορα μεταξύ των , που καλύπτουν σε χρήση ένα ευρύ πεδίο εφαρμογών, όπως είναι από θερμικές σταθερότητες των υδραυλικών υγρών μέχρι το μέγεθος και την χωρητικότητα των δισκετών.

Ο **Κανονισμός (regulation)**, αφορά το τεκμηριωμένο έγγραφο που καθορίζει το προϊόν, τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, συμπεριλαμβάνοντας τις εφαρμόσιμες διαχειριστικές οδηγίες των οποίων η συμμόρφωση είναι υποχρεωτική.

Πρέπει ο project manager να δείξει ιδιαίτερη φροντίδα συζητώντας εκείνες τις ασαφείς (gray) περιοχές που υπάρχουν μεταξύ των δύο. Όπως επί παραδείγματι συμβαίνει πολλές φορές, κάτι να ξεκινάει ως στάνταρτ και σε λίγο χρονικό διάστημα να υιοθετείται ως de facto κανονισμός (π.χ. η χρήση της μεθόδου κρίσιμης διαδρομής για τον σχεδιασμό κυρίως κατασκευαστικών έργων).

Η εφαρμογή και συμμόρφωση πρέπει να είναι υποχρεωτική σε διάφορα επίπεδα (π.χ. από μη κυβερνητική διεύθυνση, από την διοίκηση του εκτελούντος οργανισμού(κυρίου του έργου), ή και από την ίδια τη διοίκηση του έργου. Για πολλά έργα τα αναφερόμενα ως άνω, είναι γνωστά και τα επιχειρησιακά προγράμματα δράσης μπορούν να αντανακλούν τις δεχόμενες λεγόμενες κοινωνικό-οικονομικές επιρροές ή και πολιτικές επιρροές.

- **Διεθνοποίηση.** Καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες καταπιάνονται με δουλειές στο διεθνές περιβάλλον εργασίας, όλο και περισσότερα έργα εκτελούνται. Η Διοίκηση των έργων θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, εκτός των μέχρι σήμερα γνωστών σκέψεων που αφορούν, συνήθειες δραστηριότητες όπως π.χ. το πεδίο δράσης, το κόστος, τον χρόνο, και την ποιότητα, και τα αποτελέσματα των διαφορών της ώρας, τις εθνικές και τοπικές εορτές, τις απαιτήσεις των ταξιδιών για συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, την οργάνωση των τηλεπικοινωνιών, και πολύ συχνά το ασταθές πολιτικό κλίμα και την ένταση των διαφορών.
- **Πολιτισμικές επιρροές.** Πολιτισμός θεωρείται ότι είναι η μετάδοση ευρέως στην κοινωνία του συνόλου των μορφών συμπεριφοράς, τεχνών, πιστεύω, θεσμών, και άλλων προϊόντων της ανθρώπινης εργασίας και σκέψης. Κάθε έργο πρέπει να διαχειρίζεται μέσα σε ένα πλαίσιο από έναν ή περισσότερων πολιτισμικών κανόνων. Το πεδίο αναφοράς αυτής της επιρροής περιλαμβάνει πολιτικού, οικονομικούς, δημογραφικούς, εκπαιδευτικούς, ηθικούς, εθνικούς, θρησκευτικούς, και άλλες περιοχές εφαρμογής στην πράξη, το πιστεύω, και

των νοοτροπιών (αντιλήψεων) οι οποίες επηρεάζουν τους τρόπους αντίδρασης των ανθρώπων και των επιχειρήσεων.

- **Κοινωνικές-Οικονομικές-Περιβαλλοντικές ικανότητες διατήρησης.** Θεωρητικά όλα τα έργα σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται σε ένα κοινωνικό, οικονομικό, και περιβαλλοντικό πλαίσιο, και έχουν ηθελημένα ή άθελα τους θετικές ή αρνητικές επιδράσεις. Οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και πιο πολύ μετρήσιμες για τις επιδράσεις που έρχονται ως αποτέλεσμα από ένα έργο(π.χ. άνευ πρόθεσης καταστροφή αρχαιολογικών χώρων κατά την διάρκεια κατασκευής ενός έργου οδοποιίας), όπως επίσης είναι και οι επιδράσεις των έργων στους ανθρώπους, την οικονομία, και στο περιβάλλον αρκετό καιρό μετά την ολοκλήρωση του. Τέτοια παραδείγματα έχουμε μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής έργου οδοποιίας που συνδράμει σημαντικά στις προσβάσεις απομονωμένων περιοχών αλλά ταυτόχρονα ίσως και στην καταστροφή μίας παρθένου περιοχής (Αμαζόνιος).

4.3 ‘Στρατηγική και Συμπεριφορά’

Ατέρμονες προσπάθειες επιβολής νέων τρόπων εργασίας, πληροφοριακά συστήματα που υποκαθίστανται άνευ λόγου, με σκοπιμότητα παρωχημένης αξίας, με άλλα που βρίσκονται για πολλά χρόνια σε κατάσταση ημιτελή, αναδιοργανώσεις των οποίων οι βελτιώσεις ποτέ δεν έγιναν κατανοητές, εξαγορές οι οποίες δεν εξυπηρετούσαν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εταιρειών, τεχνολογία που αύξησε τις λειτουργικές δυσκολίες αντί να βελτιώνει καταστάσεις, αδικαιολόγητα αναδιάταξη του ανθρώπινου προσωπικού και ειδικά των υψηλόβαθμων στελεχών, είναι κομμάτι μόνο μίας πραγματικότητας που από πίσω από το παράλογο των κινήσεων, πιθανώς κρύβεται μία άλλη σειρά γεγονότων, ένα «κρυφό» σύνολο συμφερόντων.

Θα πρέπει λοιπόν ο Διευθυντής έργου να επανεκτιμά διαρκώς την εμπιστοσύνη που έχει απέναντι στους συνεργάτες του, μέσα και έξω από την ομάδα διεύθυνσης κατασκευής του έργου, την αξιοπιστία των πηγών πληροφόρησης, την ευθύτητα των συνεργατών του – αλλά πολύ περισσότερο την ευθύτητα και αξιοπιστία που ο ίδιος εκπέμπει στο άμεσο περιβάλλον επιρροής του. Οφείλει να αναγνωρίσει ότι αποτελεί ταυτόχρονα πομπός και δέκτης μηνυμάτων. Μόνο τοιουτοτρόπως θα είναι σε θέση να διαχειρίζεται επιλύσεις συγκρούσεων, ενισχύοντας τις εργασιακές σχέσεις των

εργαζομένων κάνοντας χρήση αξιοποίησης διαφόρων κινήτρων, με την εποικοδομητική συζήτηση, την επίβλεψη, το κτίσιμο δημιουργικής, ευέλικτης και αποτελεσματικής ομάδας συνεργατών, και πολλών άλλων τεχνικών.

Ο Διευθυντής του έργου έχει λοιπόν να αντιμετωπίσει επιτυχώς όλα τα εμπόδια και κρίσεις, οι οποίες μπορούν να εμφανισθούν για όλες της παραπάνω αιτίες, επιπρόσθετα στις αιτίες που σχολιάσθηκαν εκτενώς στο κεφάλαιο 2. Το κρίσιμο ζήτημα για την διεύθυνση του έργου, είναι τι νέα όρια θα αποκτήσει αυτός ο τοπικός ή παγκόσμιος ανταγωνισμός συμφερόντων, καθότι η κοινωνία και πιο γενικά η ανθρωπότητα δεν θα πάψει να σχεδιάζει και να εκτελεί έργα. Μερικές φορές, η διοίκηση των έργων αποτελεί δοκιμασία χαρακτήρων παρά στρατηγικών.

Παρά ταύτα ένα σεβαστό ερευνητικό σώμα Ακαδημαϊκών έχει αναδείξει ότι η κρίση/σύγκρουση πάνω σε ζητήματα, όχι μόνο δεν είναι πιθανή σε ένα τμήμα υψηλόβαθμων στελεχών αλλά είναι επίσης και πολύτιμη. Έτσι η σύγκρουση παράγει στελέχη με ένα ευρύ πεδίο πληροφόρησης, με βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων, και ένα πλουσιότερο σύνολο επιλογών πιθανών λύσεων. Τα έως τώρα στοιχεία επίσης καταδεικνύουν ότι όπου υπάρχει έστω και μία μικρή διαμάχη, επίσης είναι πιθανό να υπάρχει και «πτωχή» λήψη απόφασης επίλυσης της σύγκρουσης/κρίσης. Η «συνεργαζόμενη/συλλογική» σκέψη αποτελεί υπό αυτή την προϋπόθεση, μία πρώτου μεγέθους αιτία, σε μεγάλες συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ιδιωτικού ή δημοσίου συμφέροντος, για να ακολουθηθεί μία στρατηγική/πολιτική φιάσκου. Και ενώ αυτή ίσως να φαίνεται ότι μοιάζει να μην διαθέτει ένστικτο, βρήκαμε ότι οι ομάδες εργασίας που συμμετείχαν σε υγιή διαχείριση κρίσης/σύγκρουσης, όχι μόνο πήρανε καλύτερες αποφάσεις, αλλά ενήργησαν και πιο γρήγορα ως επί το πλείστον (Eisenhardt et al., 1997).

Χωρίς την σύγκρουση/κρίση οι ομάδες εργασίας χάνουν την αποτελεσματικότητά τους, όπως έδειξαν και τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας. Οι διευθυντές συχνά τα παρατάνε χωρίς καμία διάθεση για να μιλήσουν με τους άλλους, και μόνο επιφανειακά εκδηλώνουν αρμονία. Όπως πράγματι διαπιστώθηκε, ότι ο αντίποδας της επίλυσης της διαμάχης είναι η μη σύμπραξη σε συμφωνία, αλλά η απάθεια και μη εμπλοκή. Ομάδες ανίκανες να καθοδηγήσουν ουσιώδεις διαφωνίες μπορεί τελικά να επιτύχουν καλό αποτέλεσμα, με μέσο όρο, χαμηλή απόδοση. Σε μερικές από τις ομάδες που παρατηρήθηκαν, έτειναν να ξεχνάνε βασικά κομβικά σημεία, σημεία

κλειδιά, ή βρέθηκαν απροετοίμαστοι ή είχαν πλήρη άγνοια των σπουδαίων σημείων των τεχνικών αντιμετώπισης τους. Έχασαν ευκαιρίες άδικα για να ερωτήσουν περιορίζοντας τις εκδοχές ή να ενεργοποιήσουν μοναδικές διάφορες εναλλακτικές. Οι ενέργειες τους ήταν συχνά εύκολα αντιμετωπίσιμες για τους ανταγωνιστές τους. Σε ταχείες αναπτυσσόμενες αγορές, επιτυχείς στρατηγικές αποφάσεις είναι πιο πιθανό να παρθούν από ομάδες εργασίες οι οποίες προάγουν την ενεργό συμμετοχή στην σύγκρουση/κρίση, χωρίς να θυσιάσουν τίποτα από την ταχύτητα ανταπόκρισης. Το κλειδί της επιτυχίας είναι, κατά τους ερευνητές, η άμβλυνση των διαπροσωπικών συγκρούσεων.

4.4 Ικανότητες του Διευθυντή Έργου

Οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής έργου για την επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων/κρίσεων, έχουν αναπτυχθεί σε όλη σχεδόν την παρούσα σπουδή, αλλά θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε με λίγα λόγια τις κάτωθι :

1. Βασικές ικανότητες χειρισμού της σύγκρουσης

Ο στόχος είναι η οικοδόμηση ανθεκτικού προφίλ, η αύξηση της προσωπικής μας αποτελεσματικότητας, η βελτίωση των προσωπικών μας ικανοτήτων, η κατανόηση των ελλείψεών μας επιτυγχάνοντας το να μην πέσουμε κάτω από τη «βάση»

Τέσσερις (4) βασικές ικανότητες

1. Διαχειρίζομαι το συναίσθημα
2. Πληροφορούμε επαρκώς
3. Προσδιορίζω το πρόβλημα
4. Επικοινωνώ αποτελεσματικά

2. Ο συναισθηματικός παράγοντας

- Από την ανακλαστική αντίδραση (θετική ή αρνητική) στην ελεγχόμενη δράση
- Αποφεύγουμε - σε κάθε περίπτωση - την εν θερμώ δράση
- Σχεδιάζουμε το «μήνυμα» που επιθυμούμε να περάσουμε
 1. Περιεχόμενο
 2. Τρόπος
 3. Μέσο

4. Παρακολουθούμε το συναισθηματικό βαρομετρικό της απέναντι πλευράς

Διαχείριση συγκρούσεων με συναισθηματική νοημοσύνη

Η σύγκρουση έχει πάντα συναισθηματική χροιά.

Γλώσσα σώματος (Ομιλία, τόνος φωνής, ταχύτητα, περιεχόμενο)

Στάση (Εκφράσεις, συγκέντρωση, ματιά)

Τι είναι τελικά αυτή η νοημοσύνη;

Είναι η ικανότητα του να αναγνωρίζουμε τόσο τα προσωπικά μας συναισθήματα όσο και των άλλων και ταυτόχρονα να ελέγχουμε αποτελεσματικά τις προσωπικές μας αντιδράσεις και τις σχέσεις μας

Πόσο σημαντική είναι η νοημοσύνη; Πολύ !!

Σχεδόν διπλάσιας σημασίας από την κοινή νοημοσύνη (μετρήσιμη με το IQ) για κάθε είδους εργασία. Ευθέως ανάλογη σχέση σημασίας με το επίπεδο ιεραρχίας.

Συσχετίζεται με την επιτυχία της ηγεσίας σε βαθμό 85%

Μερικά ουσιώδη συμπεράσματα

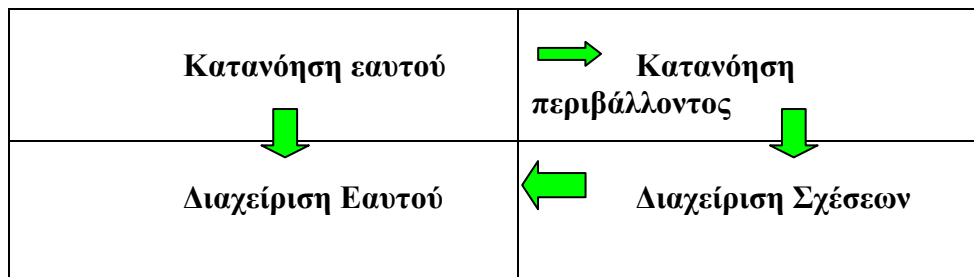
- Σπανίως η απόδοση στο όριο της εξαρτάται αποκλειστικά από τις γνώσεις και ικανότητες
- Η σύγκρουση ποτέ δεν ξεφεύγει από το να ορίζεται από παράγοντες διαχείρισης των προσωπικών μας συναισθημάτων και της κατανόησης (ή μη) του πως αυτά αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον
- Είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και στάσεις που θα παίξουν τον καθοριστικό ρόλο

Σημαντικό μέρος του πάζλ είναι επίσης τα συμπλέγματα, τα γνωστά μας «κόμπλεξ»

- Κοινά
- Παροδικά
- Μόνιμα

Παρατηρείται ότι πολλές φορές οι τεχνικές δεξιότητες, η ικανότητες και η γνώση δεν αντιπαραέρχονται της συναισθηματικής νοημοσύνης, των προσωπικών κινήτρων, της προσωπικότητας και της αξίες.

Διάγραμμα 4.1 Το βασικό μοντέλο



Είναι η ικανότητα του να αναγνωρίζουμε τόσο τα προσωπικά μας συναισθήματα όσο και των άλλων και ταυτόχρονα να ελέγχουμε αποτελεσματικά τις προσωπικές μας αντιδράσεις και τις σχέσεις μας

Οι 4 διαστάσεις αναλυτικά

- Κατανόηση Εαυτού: η συναισθηματική κατανόηση εαυτού, η ακριβής εκτίμηση, η αυτοπεποίθηση
- Κατανόηση Περιβάλλοντος: Συμπαράσταση, Κατανόηση της οργάνωσης, Προσανατολισμός στη συμμετοχή
- Διαχείριση Σχέσεων: επιρροή, βελτίωση των συνεργατών, ηγεσία που εμπνέει, διευκόλυνση της αλλαγής, διαχείριση συγκρούσεων, ομαδικότητα & συνεργασία
- Διαχείριση Εαυτού: Συναισθηματικός έλεγχος, Transparency, προσαρμοστικότητα, προσανατολισμός στην επιτυχία, πρωτοβουλία, αισιοδοξία

3. Ο παράγοντας πληροφόρηση

- Πληροφορούμε για να προσδιορίσω
- Πληροφορούμε σημαίνει ότι
- Κρίνω την «είσοδο»
- Κλείνω την «έξοδο»
- Πληροφορούμε σημαίνει αποφεύγω την απανταχού παρούσα διαβρωτική «διαδρομολογία»
- Η πληροφορία χρειάζεται χρόνο για ωρίμανση και διασταύρωση για επιβεβαίωση

4. Ο παράγοντας προσδιορισμού

Χειρίζομαι την κατάσταση αποτελεσματικά μόνο όταν την έχω προσδιορίσει:

- Τι πραγματικά συμβαίνει;
- Αιτίες; Συμπτώματα; Απλά εμπόδια; Η διάθεση της στιγμής;
- Απομονώνω το φαινομενικό από το γεγονός
- Προσδιορίζω την «ατζέντα»: Την προσωπική και της απέναντι πλευράς

5. Ο παράγοντας επικοινωνία

α) Ακολουθώ τους απλούς κανόνες

- Είμαι ευγενής
- Είμαι συγκεντρωμένος
- Ακούω και δεν διακόπτω

β) Είμαι σαφής

- Θέτω στόχους
- Επιμένω σε αυτούς
- Τους υπενθυμίζω στο τέλος

6. Η διευθυντική ευθύνη & συμβολή

Συχνή επισκόπηση και επικαιροποίηση ρόλων & αρμοδιοτήτων σημαίνει :

Διασφάλιση απουσίας επικαλύψεων - Αποφυγή εξαιρετικά γενικών προσεγγίσεων - Αποφυγή «τυφλών σημείων»

Ισορροπημένη σχέση με όλους τους υφιστάμενους σημαίνει :

Συζητάμε για τις επιτυχίες, σημαντικά γεγονότα - Εκδηλώνουμε ενδιαφέρον με συνέπεια - Δεν τιμωρούμε τα κακά νέα - Επικοινωνούμε συχνά - Επαινούμε επιτυχίες - Κοινοποιούμε ανάγκες -Κοινοποιούμε τον προγραμματισμό ενεργειών
Κοινοποιούμε δεσμεύσεις - Επικοινωνούμε με συναντήσεις ουσίας

Παρέχουμε εκπαίδευση :

- Επικοινωνία
- Διαπραγματεύσεις
- Coaching (το οποίο κυρίως εφαρμόζουμε...)

- Αναπτύσσουμε τεκμηριωμένες διαδικασίες για εργασίες ρουτίνας με συμμετοχή των εκτελούντων
- Κτίζουμε εταιρική κουλτούρα ικανοποιημένων στελεχών και όχι κουλτούρα του 9:00-17:00, μειώνοντας τις ενοχλήσεις και βελτιώνοντας τα κίνητρα (όχι μόνο τα οικονομικά αλλά και την ατομική ηθική επιβράβευση).

Κεφάλαιο 5. Ο ρόλος των Διαπραγματεύσεων στην επίλυση Συγκρούσεων

5.1 Εισαγωγή

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν μια βασική ανθρώπινη δραστηριότητα και όχι μια εξειδικευμένη μέθοδο προσέγγισης των αντίπαλων μερών που χρησιμοποιούν (κατ' αποκλειστικότητα) οι διπλωμάτες και οι πωλητές των επιχειρήσεων (Ertel, 1999).

Κάθε επιχείρηση σήμερα υπάρχει ως μέρος ενός συνθέτου ιστού σχέσεων που σχηματίστηκε, σιγά-σιγά, μέσω διαπραγματεύσεων. Παζαρεύοντας και αγοράζοντας εκτός εταιρείας συμβόλαια διαπραγματεύονταν με τους εμπόρους. Συμφωνίες αγοράς διαπραγματεύονταν μέσω των διανομέων. Συμφωνίες ανάπτυξης προϊόντος γινόταν μέσω κοινών ωφελείας συνεργατών. Μία τυπική εταιρεία φέρνοντας κοντά, χιλιάδες υποθέσεων διαπραγματεύσεων, αποκτά ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην στρατηγική της.

Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις οι οποίες σκέπτονται και ενεργούν συστηματικά για τις δραστηριότητες των διαπραγματεύσεων εξ ολοκλήρου. Πράγματι βλέπουν τις διαπραγματεύσεις περιστασιακά, εκλαμβάνοντας τες ως ξεχωριστό γεγονός που έχει τους δικούς του στόχους, τακτικές, και μέτρο επιτυχίας. Συντονίζοντας τες λοιπόν τους φαίνεται ανεφάρμοστη και κοπιώδη προσπάθεια.

Στην πραγματικότητα συμβαίνει κάτι άλλο. Ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών κτίζεται με επιτυχία, συντονίζοντας τις ικανότητες διαπραγμάτευσης εφαρμόζοντας τέσσερις ευρέως φάσματος αλλαγές στην πράξη και στην αντίληψη.

Πρώτον, εφαρμόζουν ένα ευρέως διαδεδομένο πλαίσιο διαπραγμάτευσης που υφίσταται στον χώρο των επιχειρήσεων, για να εφαρμόσουν την αποκτηθείσα γνώση μέσω κοπιώδους προσπάθειας προς όφελος των μελλοντικών των στόχων. Δεύτερον, επέκτειναν τα μέτρα που χρησιμοποιούσαν για την εκτίμηση την απόδοση των διαπραγματεύσεων πέρα από ζητήματα κόστους και τιμών. Τρίτον, διαχωρίζουν πλήρως τα στοιχεία που διακρίνει έναν ατομική σχέση και το είδος της αναπτυσσόμενης σχέσης μεταξύ των πλευρών. Τέταρτο, εμψυχώνουν τους διαπραγματευτές να αισθάνονται άνετα όταν απομακρύνονται από μία μελλοντική συμφωνία, αν πρόκειται αυτή να μην ωφελήσει τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Προς όφελος τους λοιπόν οι περισσότερες των επιχειρήσεων κάνουν χρήση επτά (7) κριτηρίων :

Σχέσης: Δύναται η διαπραγματευτική διαδικασία να κτίσει ένα είδος σχέσης που θα μας επιτρέψει εμάς και τους πελάτες μας να δουλέψουν αποτελεσματικά στη διάρκεια ζωής ενός έργου;

Επικοινωνία: Είναι σε θέση οι διαπραγματεύσεις να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο και οι δύο πλευρές να δεσμευθούν σε δομημένες συζητήσεις στοχεύοντας στην επίλυση προβλημάτων ;

Ενδιαφέροντα: Έχουμε επιτύχει μία συμφωνία που να ικανοποιεί τα συμφέροντα της εταιρείας που την ίδια ώρα ικανοποιεί σε ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο τα συμφέροντα του πελάτη μας και τα συμφέροντα μίας τρίτης πλευράς (κυβερνητικούς κανονισμούς, περιβαλλοντικές ομάδες, και άλλους) στο ελάχιστο ανθεκτικό επίπεδο;

Προοπτικές: Ως μέρος της διαπραγματευτικής διαδικασίας, αναρωτηθήκαμε αν βρήκαμε νεωτεριστικές, σύγχρονες, και αποτελεσματικές λύσεις που ικανοποιούν από κοινού τα κέρδη;

Ορθότητα: Μετά από την παραγωγή ιδεών, βρήκαμε αντικειμενικά κριτήρια για να εκτιμήσουμε και να διαλέξουμε την λύση που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές :

Δεσμεύσεις: Έχουμε εφαρμόσει ένα σύνολο καλο – σχεδιασμένων, ρεαλιστικών, και εφαρμοστέων δεσμεύσεων τα οποία να καταλαβαίνουν εξ ίσου οι δύο πλευρές και είναι επίσης προετοιμασμένες να εφαρμόσουν ;

Batna: Έχουμε μετρήσει την υποτιθέμενη συμφωνία σε σχέση την καλύτερη εναλλακτική διαπραγματευτική συμφωνία (Best Alternative to Negotiated Agreement), και είμαστε σίγουροι ότι μας ικανοποιεί και τους δύο;

Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται μεταξύ :

- Των επιχειρήσεων
- Φίλων και συζύγων
- Επιχειρήσεων και προμηθευτών/πελατών
- Κεντρικής διοίκησης και Περιφερειακών αρχών
- Χρηματοδοτούμενου και χρηματοδότη
- Προϊσταμένου και υφισταμένων

Ομοίως, Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται

- Για την απελευθέρωση ομήρων
- Για την επικράτηση της ειρήνης μεταξύ των εθνών
- Για την επίλυση διμερών διακρατικών διαφορών

- Για τη λύση μιας απεργίας

Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε Προσωπικό, Διπλωματικό και Επιχειρηματικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, η δομή και οι διαδικασίες των διαπραγματεύσεων παραμένουν ίδιες.

Ορολογία (Σουμπενιώτης, 2007).

bargaining → αναφέρεται σε μια άκρως ανταγωνιστική διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας, στις περισσότερες των περιπτώσεων παζαρεύεται η τιμή πώλησης ενός προϊόντος/υπηρεσίας.

negotiation → αναφέρεται σε μια πιο οργανωμένη και συνάμα «πολιτισμένη» διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας τα συμμετέχοντα μέρη προσπαθούν να καταλήξουν σε μια αμοιβαίως αποδεκτή λύση.

5.2 Τα χαρακτηριστικά μιας Διαπραγμάτευσης

Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη (φυσικά πρόσωπα, ομάδες ή οργανισμοί).

Δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων και συμφερόντων.

Τα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μέσω αυτής της διαδικασίας θα επιτύχουν περισσότερα από αυτά που το αντίπαλο μέρος είναι διατεθειμένο να παραχωρήσει από μόνο του.

Τα μέρη, για την ώρα, προτιμούν να διαπραγματευθούν αντί να ανοίξουν μέτωπο αντιπαράθεσης ή να καταφύγουν στη διαιτησία μιας ανώτερης αρχής.

Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται όταν δεν υπάρχουν καθιερωμένοι κανόνες και διαδικασίες επίλυσης των διαφορών.

Στις διαπραγματεύσεις δίνουμε και παίρνουμε.

Στις πραγματικά δημιουργικές διαπραγματεύσεις τα αντίπαλα μέρη δεν χρειάζεται να συμβιβασθούν. Αντί αυτού, εφευρίσκονται λύσεις που ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους αμφοτέρων.

Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση προϋποθέτει επιτυχημένη αντιμετώπιση τόσο των δεδηλωμένων σημείων αντιπαράθεσης (τιμές, όροι αγοροπωλησίας) όσο και των άδηλων ή συναισθηματικών υποχρεώσεων. π.χ.

- Να ανταποκριθούμε στις προσδοκίες των ατόμων που εκπροσωπούμε
- Να επιτύχουμε όσα κανένας πριν από εμάς (διάκριση), κλπ

Αλληλεξάρτηση

Στις διαπραγματεύσεις, το κάθε «μέρος» έχει ανάγκη της παρουσίας του άλλου «μέρους». π.χ. ο πελάτης δεν μπορεί να αγοράσει αν δεν υπάρχει πωλητής. Αυτή η κατάσταση της αμοιβαίας εξάρτησης καλείται αλληλεξάρτηση. Η αλληλεξάρτηση θεωρείται άκρως πολύπλοκη και απαιτεί για τη διαχείριση της πολύ ειδικές ρυθμίσεις και προετοιμασίες. Οι σχέσεις αλληλεξάρτησης είναι πολύ πιο πολύπλοκες από αυτές της σχέσεις ανεξαρτησίας ή της μονοσήμαντης εξάρτησης. π.χ. Αν είμαστε ανεξάρτητοι από το «τον αντίπαλο» και το επιλέξουμε τότε π.χ. μπορούμε να συμπεριφερόμαστε σχετικά αδιάφορα

Αν υπάρχει σχέση μονοσήμαντης εξάρτησης από κάποιον, τότε πρέπει να συμβιβάζομαστε ή να αποδεχόμαστε τις απαιτήσεις του π.χ. ο εργαζόμενος που έχει ανάγκη τη θέση εργασίας ή θα εργασθεί σύμφωνα με τις οδηγίες του εργοδότη ή θα παραιτηθεί.

Στις σχέσεις αλληλεξάρτησης έχουμε την ευκαιρία ή δυνατότητα να επηρεάσουμε «το άλλο μέρος» ή κατ' επέκταση έχουμε στη διάθεσή μας πολλές εναλλακτικές λύσεις. Παρόλα αυτά η διαχείριση των εν λόγω εναλλακτικών λύσεων είναι μια αρκετά δύσκολη υπόθεση.

Οι σχέσεις αλληλεξάρτησης χαρακτηρίζονται από τους λεγόμενους συμπληρωματικούς στόχους. (Interlocking goals) Το κάθε μέρος χρειάζεται τον «αντίπαλο» γιατί τότε και μόνο τότε θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του.

Στις σχέσεις αλληλεξάρτησης τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν συγχρόνως και κοινούς και ανταγωνιστικούς στόχους.

Παράδειγμα - Project management team
 - Squash

Οι Συμπληρωματικοί ή Αλληλεξαρτώμενοι Στόχοι αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος της θεωρίας των Διαπραγματεύσεων.

Η Δομή της Αλληλεξάρτησης, το είδος της, προσδιορίζει το εύρος των εναλλακτικών λύσεων και προτείνει την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη της καταλληλότερης λύσης.

Αν οι σχέσεις αλληλεξάρτησης είναι της μορφής win-lose, (όσο περισσότερο κερδίζει το ένα μέρος τόσο περισσότερο χάνει το άλλο) τότε οι διαπραγματεύσεις θα επικεντρωθούν στο πως θα διαιρεθεί /κατανεμηθεί μια δεδομένη ποσότητα

αποτελεσμάτων το ζητούμενο /διεκδικούμενο (π.χ. καθορισμός τιμής Distributive Bargaining .

Αν οι σχέσεις αλληλεξάρτησης είναι της μορφής win-win (όπου και τα δύο μέρη μπορούν να κερδίσουν) π.χ. προσδιορισμοί σχέσης εταιριών που συμμετέχουν σε j ολοκληρωμένες joint ventures (integrative negotiation).

Οι ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις (distributive negotiation) είναι γνωστές και με την ορολογία (zero - sum) όλα ή τίποτα. Ακραία περίπτωση αυτού του φαινομένου είναι η διεκδίκηση π.χ. ενός χρυσού μεταλλίου σε αθλητικούς αγώνες, όπου ένας κερδίζει τα πάντα και το αντίπαλο μέρος χάνει τα πάντα. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση στην επίτευξη των στόχων από τα αντίπαλα μέρη.

Στις δημιουργικές διαπραγματεύσεις (integrative situation) ή στις non-zero-sum διαπραγματεύσεις, υπάρχει θετική συσχέτιση στην επίτευξη των στόχων.

Σε μια Διαπροσωπική Σχέση λαμβάνεται υπόψη

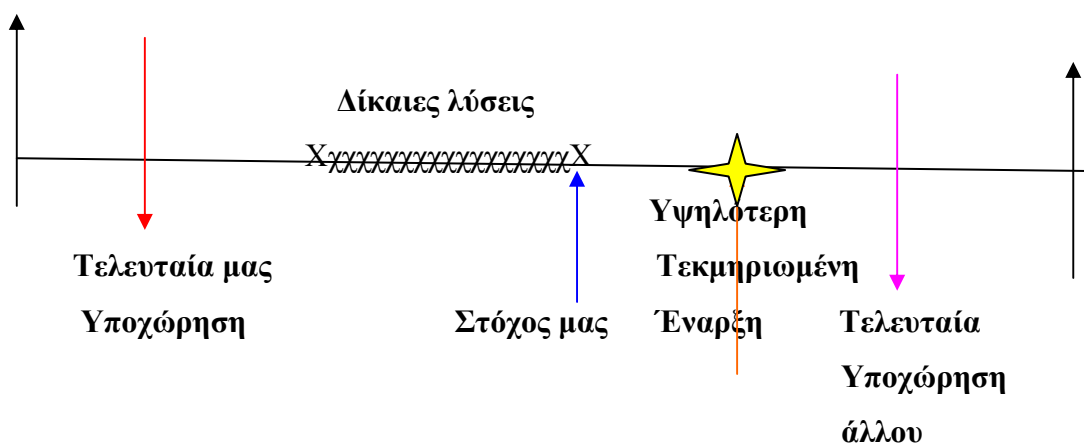
- η στάση μας απέναντι στη διαπραγμάτευση (γενικά)
- η άποψή μας για τον αντίπαλο διαπραγματευτή (προσωπικά)
- το επίπεδο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και ειδικότερα το επίπεδο των αποδεκτών π.χ. τιμών/προσφορών.

Όσο μεγαλύτερο/υψηλότερο π.χ. είναι το εισόδημα ενός ατόμου σε σχέση με το «επίπεδο αναζήτησης εναλλακτικών λύσεων», τόσο πιο εξαρτημένο είναι το άτομο από τη σχέση.

Διάγραμμα 5.1 Διάγραμμα BATNA

Δική μας «BATNA»

«BATNA» άλλου



Το παραπάνω μοντέλο μας επιτρέπει να διαχωρίσουμε τις έννοιες ελκυστικότητα / ικανοποίηση, από τη μια μεριά, και εξάρτηση από την άλλη π.χ. Ένα άτομο μπορεί να είναι ικανοποιημένο από μια σχέση και παρόλα αυτά να την εγκαταλείψει. Ομοίως, ένα άτομο μπορεί να είναι δυσαρεστημένο από μια σχέση και παρόλα αυτά να συνεχίσει.

Οι Fisher, Ury και Patton (1991) στο βιβλίο τους “Getting to Yes”, τονίζουν την σημαντικότητα της κατανόησης των διαπροσωπικών σχέσεων/σχέσεων αλληλεξάρτησης

Ισχυρίζονται ότι «εάν γνωρίζεις ή αναπτύσσεις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη συμφωνίας με το αντίπαλο μέρος, τότε αποκτάς διαπραγματευτική δύναμη»

Ισχυρίζονται ότι «η συμφωνία ή η διαφωνία με κάποιον για κάτι, σε μια διαπραγμάτευση, εξαρτάται απολύτως από την ελκυστικότητα της καλλίτερης εναλλακτικής λύσης. Οι διαπραγματευτές πρέπει να έχουν κατανοήσει τα BATNA και των δύο εμπλεκομένων μερών.

5.3 Αμοιβαίες Προσαρμογές

Όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν πολύπλοκες, σημαντικές ή /και λεπτές περιπτώσεις διαπραγμάτευση τότε είναι πολύ πιθανό να διερευνούν το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν ή επιδρούν στην λύση ενός διαπραγματευτικού προβλήματος.

Η λύση ενός διαπραγματευτικού προβλήματος απαιτεί συνεχείς αμοιβαίες προσαρμογές. Όσο περισσότερη πληροφόρηση έχουμε για το αντίπαλο μέρος τόσο καλλίτερα προσαρμόζουμε τη συμπεριφορά μας και τις «απαιτήσεις»/«παροχές» μας.

Συγχρόνως οι πολλές πληροφορίες προκαλούν σύγχυση. Στις περισσότερες των περιπτώσεων τα διαπραγματευόμενα μέρη γνωρίζουν μόνο τα όρια τους (ελάχιστα αποδεκτά, μέγιστα προσδοκώμενα). Δεν μπορούν να προσδιορίσουν με ακρίβεια το άριστο ύψος των αιτημάτων στο ενδιαμέσο διάστημα.

Για την επίτευξη λύσης, τα διαπραγματευόμενα μέρη πρέπει να ανταλλάξουν πληροφορίες και να καταβάλουν προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού. Τα διαπραγματευόμενα μέρη πρέπει να εργασθούν από κοινού για την επίτευξη μιας λύσης. Για την επίτευξη λύσης πρέπει: να λάβουν υπόψη τους τις απαιτήσεις/αιτήματα του καθενός και να επιδιώξουν λύση που στο μέτρο του

δυνατού θα ικανοποιεί αμφότερα τα μέρη. Το πρόβλημα με την ανταλλαγή των πληροφοριών αναφέρεται και αφορά την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών.

5.3.1 Οι διαπραγματεύσεις αντιμετωπίζουν δύο Διλήματα.

Το Δίλημμα Εντιμότητας: το οποίο αφορά το «πόση αλήθεια θα πρέπει να αποκαλύψουμε στο άλλο μέρος»

- αν αποκαλύψουμε τα πάντα εξασφαλίζουμε / παρέχουμε στο αντίπαλο μέρος διαπραγματευτικά όπλα / πλεονεκτήματα.
- αν δεν εκφράσουμε τις ανάγκες, τα πιστεύω και τις επιθυμίες μας, τότε μάλλον θα οδηγηθούμε σε διαπραγματευτικό αδιέξοδο.

Το Δίλημμα της Εμπιστοσύνης: το οποίο αφορά το «πόσα θα πρέπει να πιστέψουμε από αυτά που το άλλο μέρος ισχυρίζεται»

- αν πιστεύεις/πιστέψεις τα πάντα, ο αντίπαλος θα εκμεταλλευθεί.
- αν δεν πιστέψεις τίποτα, τότε είναι δύσκολο να επιτύχεις κάποια συμφωνία.

Η εντιμότητα και η εμπιστοσύνη (επιτυγχάνεται) και βασίζεται στις εντυπώσεις που δημιουργούνται αναφορικά με τη «σημαντικότητα ενός αποτελέσματος» αλλά και της «διαδικασίας προσέγγισης». Εντυπώσεις σημαντικότητας ενός αποτελέσματος π. χ. μικρότερη αμοιβή αλλά υψηλότερη πιθανότητα εξέλιξης. Εντυπώσεις διαδικασίας Προσέγγισης π.χ. αξιοπρεπείς προσφορές-αντιπροτάσεις, ανταπόδοση υποχώρησης, ανταπόκριση, κλπ.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε να εξετασθεί το θέμα, «Η Διαχείριση Συγκρούσεων στο περιβάλλον Διοίκησης Έργου». Ο σκοπός της Έρευνας ήταν να εξετασθεί, το πόσο σπουδαίο παράγοντα αποτελεί στην εποχή μας το ως άνω θέμα, για το ίδιο το αντικείμενο της Διοίκησης Έργου, και το περιβάλλον του, το οποίο αναπτύσσεται και εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, στον ίδιο βαθμό που παρατηρείται ότι συμβαίνει, στον κόσμο της ηλεκτρονικής πληροφορικής και του παγκόσμιου διαδικτύου. Όπως διαπιστώνεται, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις βοηθάνε την Διοίκηση Έργου, στην παρακολούθηση και έλεγχο της πορείας του Έργου, δεν συνδράμουν το ίδιο στην επίλυση των συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις και η Διαχείριση τους, αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των Έργων, καθότι σε αυτό εμπλέκονται άνθρωποι με διάφορες διαπροσωπικές συμπεριφορές, διάφορα πολιτισμικά υπόβαθρα, διάφορα επίπεδα μόρφωσης, και εν τέλει με πολύ διαφορετικές αντιλήψεις διαχείρισης αυτών των διαπροσωπικών κρίσεων. Οι διαμάχες που είναι αναπόφευκτες κατά την διάρκεια εκτέλεσης των, μπορεί να έχουν την αιτίαση τους σε πάρα πολλούς παράγοντες, όπως είναι οι τεχνολογικοί παράγοντες, η άγνοια των στόχων της επιχείρησης ή η μη κατανόηση τους εκ μέρους των ομάδων εργασίας, η διάφορη σύνθεση στην Διοίκηση τους, η παράδοση, οι πολιτικές κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές, και άλλοι πάρα πολλοί που αναφέρονται στην παρούσα συγγραφή.

Στην Διοίκηση των Έργων, ο άμεσα εμπλεκόμενος που καλείται να δώσει τέλος στις διαμάχες είναι ο Διευθυντής Έργου. Αν αυτός δεν συγκεντρώνει τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες για την αποτελεσματικά και ευπροσάρμοστη επίλυση τους, τότε αποκλίσεις παρατηρούνται όχι μόνο στα κατά μέρους επιχειρησιακά σχέδια δράσης, αλλά και στις τακτικές και στρατηγικές προσεγγίσεις, των οποίων ειδικά οι τελευταίες επηρεάζουν κατά το μέγιστο την ίδια την πορεία του Έργου.

Η πορεία ενός Έργου επιδρά θετικά ή αρνητικά, κατά συνέπεια στην εταιρεία που το εκτελεί, στην εξέλιξη μίας συγκεκριμένης περιοχής, και κατά επέκταση στην πορεία ανάπτυξης μίας χώρας, ανάλογα με την σημαντικότητα του Έργου, με όλες εκείνες τις αρνητικές ή θετικές συνέπειες που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία.

Ο Διευθυντής λοιπόν ενός Έργου καλείται να ανταποκριθεί σε αυτόν τον πολύ σημαντικό ρόλο, με συνέπεια και η επιλογή του από την επιχείρηση ή Οργανισμό, αποτελεί μία εξίσου σπουδαία διαδικασία. Πέραν λοιπόν, όλων των υπολοίπων προσόντων που συνήθως πρέπει να συγκεντρώνει ο Διευθυντής Έργου, οφείλει να συγκεντρώνει βάσει προηγούμενης αποδειχθείσας εμπειρίας και κάποιες άλλες ικανότητες οι αποκαλούμενες “soft skills” για να επιτύχει στην διαχείριση παρόμοιων κρίσεων και να είναι σε θέση να διαχειρισθεί τις εργασιακές σχέσεις, αναπτύσσοντας τεχνικές για την ενδυνάμωση τους, όπως είναι η παροχή κινήτρων, η ανάπτυξη της ανταλλαγής απόψεων, η καλή επιστασία, το «κτίσιμο» των ομάδων εργασίας και άλλων παρόμοιων τεχνικών.

Ως εκ τούτου, η πιο σημαντική λοιπόν από τις διάφορες και πάρα πολλές του ικανότητες, είναι να μπορεί να ελέγχει τον ίδιο του τον εαυτό κάνοντας χρήση «χρηστής» διαχείρισης του προσωπικού του χρόνου, της έντασης που προκαλεί η δουλειά του, του άγχους που επιφέρει και τόσων άλλων αρνητικών και θετικών επιδράσεων. Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες ο χρόνος που διαθέτουν οι Διευθυντές Έργων αναλώνεται ως επί το πλείστον με την ενασχόληση τους σε επιλύσεις κρίσεων/διαμαχών/συγκρούσεων σε οποιοδήποτε βαθμό ή στάδιο εμφανίζονται αυτές.

Αποκτά λοιπόν, μεγάλο βαθμό σπουδαιότητας η διαχείριση κρίσεων στα πλαίσια ενός Οργανισμού ή μίας Επιχείρησης. Προτείνεται να δοθεί περισσότερο βάρος στην εξέταση του μοντέλου του Jay Rothman, από πλευράς των εταιρειών και των ερευνητών, το οποίο περιγράφεται στην παράγραφο 3.1, περίπτωση (στ), για την περαιτέρω ανάπτυξη του, και το οποίο ασχολείται με την εκτίμηση εφαρμοστέων ενεργειών σε παρόμοιες περιπτώσεις, εμπεριέχοντας ένα πιο σύνθετο λογισμικό που μπορεί να καταγράφει, να εκτιμά και να προτείνει λύσεις αντιμετώπισης. Πολύ σημαντικό είναι όμως να μην ξεχνάμε ότι το κάθε πρόβλημα οφείλουμε να το αντιμετωπίζουμε ως ένα ξεχωριστό ζήτημα εμπλεκόμενο κάθε φορά με άλλες καταστάσεις, πολύ διαφορετικής σύνθεσης και βαθμού συμμετοχής.

6.2 Ουσιώδη συμπεράσματα

- Κατανοώ πως με επηρεάζουν τα συναισθήματά μου
- Κατανοώ τις δυνατότητες μου, τις αδυναμίες μου, τις ανάγκες μου και τα κίνητρα μου
- Είμαι ανοικτός σε κριτική για βελτίωση
- Έχω αυτοπεποίθηση βασισμένος στην κατανόηση των πραγματικών μου δυνατοτήτων

- Διαχείριση σκέψεων, αισθημάτων, παρορμήσεων
- Προσεκτική επιλογή του γραπτού και προφορικού λόγου
- Αποφυγή επιπόλαιων κρίσεων
- Συμπεριφορά σύμφωνα με τις αξίες μας
- Κρατάμε τις υποσχέσεις μας
- Ανοικτοί σε νέες ιδέες και αλλαγές
- Υποκινούμε τον εαυτό μας προς την επιτυχία
- Εκμεταλλευόμαστε τις ευκαιρίες ενεργά

- Κατανοούμε τους συνεργάτες μας
- Κατανοούμε τα πιστεύω των συνεργατών μας
- Κατανοούμε τα συναισθήματά τους
- Κατανοούμε τον τρόπο που λειτουργούν τα πράγματα στην εταιρεία μας
- Προσανατολιζόμαστε στο να βοηθάμε

- Βρίσκουμε κοινά σημεία με το περιβάλλον
- Ισχυροποιούμε το δίκτυο γνωριμιών και σχέσεων
- Χειριζόμαστε τη σύγκρουση ανοικτά
- Πείθουμε αποτελεσματικά
- Εργαζόμαστε ομαδικά με κατεύθυνση κοινούς στόχους
- Υποκινούμε προς κοινούς στόχους

- Κατανοούμε τις ανάγκες βελτίωσης των στελεχών και εργαζόμαστε προς την κατεύθυνση εκπλήρωσης
- Προωθούμε και διαχειριζόμαστε την αλλαγή

Πίνακας 6.1 Ένα παράδειγμα

ο ηγέτης σκέπτεται... ...γιατί... ...και ο υφιστάμενος σκέπτεται...

Ο καλύτερος τρόπος να αυξήσουμε την απόδοση είναι να κρατάμε την κατάσταση σε διαρκή ηρεμία	Έχει αδυναμία χειρισμού των συγκρούσεων	Δεν έχει τα κότσια για να παίρνει σκληρές αποφάσεις
Το προσωπικό θα αισθανθεί άσχημα αν του πούμε τις αποτυχίες του	Δεν μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά	Δεν ξέρουμε που βρισκόμαστε
Χρειάζεται να καλύπτω τις ανάγκες εκείνων που αν δεν το κάνω μπορεί να εκτεθώ	Δεν διαθέτει εμπιστοσύνη ή στήριξη	Αν διαθέτεις μια καλή ιστορία, θα γλιτώσεις πολλά
Είσαι πολύ καλός στη δουλειά σου. Πολύ καλύτερος από τους υπόλοιπους ...	Δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει όλο το προσωπικό	Η ανταμοιβή για την καλή δουλειά είναι...περισσότερη δουλειά
Θα τους πω ότι βρισκόμαστε σε ιδιαίτερα κρίσιμη κατάσταση και θα ζητήσω περισσότερη δουλειά	Ευνοεί μερικούς και επιβαρύνει άλλους	Εδώ προχωράνε μόνο μερικοί...

6.3 Τρόποι βελτίωσης

9 στρατηγικές βελτίωσης

1. Βρίσκω τον χρόνο και αναλύω τα γεγονότα
2. Αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου και τους δίνω και όνομα!
3. Κατανοώ την πηγή των συναισθημάτων μου
4. Διαχωρίζω το συναίσθημά μου από την ανάγκη να δράσω
5. Αποφεύγω την ακραία απαισιοδοξία με το να προπονούμε στην αισιοδοξία
6. Διαχειρίζομαι το άγχος με χρήση κατάλληλων τεχνικών
7. Ακούω και μαθαίνω από τα συναισθήματά μου
8. Χρησιμοποιώ το ένστικτο στις αποφάσεις – με πολύ προσοχή...
9. Εξασκώ την δυνατότητα μου να ακούω

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide), 2000, by Project management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, USA, ch. 1, 2, 4, 9, 10.

Barnett E. (1997), Managing conflicts in systems development. *Hospital Materiel Management Quarterly*, pp. 1-6

Biech E. (2003), *A model for building teamwork, P. M.*, in *The Portable MBA in Project Management*, edited by Eric Verzuh, published by John Wiley & Sons, New Jersey, USA, part III, ch. 8

Burke R., (1999), *Project Management, Planning & Control Techniques*, John Wiley & Sons Ltd, USA, ch. 1, 6, 8, 20, 21, 22

Burke R.G. (1969), *Methods of Resolving Interpersonal Conflict*, by the *International Personnel Management Association*, in ch. 6, *Conflict and Negotiation*, pp. 252-258

Capozzoli TK. (1999), Conflict resolution-a key ingredient in successful teams, pp. 14-16

Charvat J., (2002), *Project Management Nation: Tools, Techniques, and Goals for the New and Practicing IT Project Manager*, John Wiley & Sons, USA, ch. 1, 2, 6.

Dana D. (2002), What is a conflict? URL: <http://www.mediate.com/articles/dana1.cfm>

Delerue H. (2005), Conflict resolution mechanisms, trust and perception of conflict in contractual agreements, *Journal of General Management*, Vol. 30 No 4, pp. 11-26

Eisenhardt K. M., Kahwajy J. L., Bourgeois L.J. III (1997), How Management Teams Can Have a Good Fight, *Harvard Business Review on Effective Communication*, a Harvard Business Review, USA

Ertel D. (1999), Turning Negotiation into a Corporate Capability, *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*, a Harvard Business Review, USA

Fisher R., Ury L. W., Patton B., Patton M. B. (1991), «Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In». New York, N.Y.: Penguin Books

- Ford J. (2001), The training of conflict resolution skills in the workplace, URL: <http://www.mediate.com/workplace/workedit3.cfm>
- Ford J. (2001), *Workplace conflict: facts and figures*, 2001, URL: <http://mediate.com/workplace/fordl.cfm>
- Friedman RA, Tidd ST, Currall SC, Tsai JC (2000), What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work, *International Journal of Conflict Management*, pp 32-55
- Heerkens G. R., (2002), *Project Management, PMP*, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, ch.2, 3, 4, 5, 9, 11.
- Heifetz R. A. and Laurie D. L., (1997), The Work of Leadership, article in *Harvard Business Review on Leadership*, a Harvard Business Review, USA.
- Heldman K. (2002), *A Project Management Professional Guide*, copyright SYBEX, Inc., Alameda, CA, ch. 6, 9, 12
- Hoffer J. A., George J.F., Valacich J. S. (2002), Managing the information system project. In: *Modern Systems Analysis & Design*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 59-92
- Lewis J.P. (1995) *Fundamentals of Project Management*, AMACOM Books, ch. 1, 9, 10.
- Lloyd SR. (2001), Conflict resolution: steering clear of the drama triangle, *Rural Telecommunications*, pp. 30-44
- Manktelow J. (2005), *How to lead: Discover your leader within you*, Mind Tools, London, UK.
- McFarland W. P. (1992), Counsellors Teaching Peaceful Resolution, *Conflict Journal of Counseling and Development*, vol.71, pp. 18-21
- Newell M. (2002), *Preparing PMP Certification Exams*, 2nd edition, AMACOM, New York, USA, ch 4, 9.
- Ohlendorf A., (2001), Conflict Resolution in Project Management, in the *Project Manager as Negotiator*, by Projects & Profits.
- Pruitt, Dean G. «Negotiation in social conflict». Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole Pub. Co.,1993.
- Rothman J. (1997), Action-Evaluation and Conflict Resolution: In Theory and Practice, *Mediation Quarterly*, vol. 15, no. 2, Jossey-Bass Publishers, pp. 119-131

Schmidt W. H., Tannenbaum R. (1960), Management of Differences, article in *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*, a Harvard Business Review, USA.

Thomseft R., (2002), *Radical Project Management*, Published by Prentice Hall PTR, USA, ch. 3, 11.

US FIGURE SKATING (2004), *Conflict Management and Conflict Resolution Guide*,

Verzuh E (2003), *Project Management is a strategic strength*, The Portable MBA in Project Management, edited by Eric Verzuh, published by John Wiley & Sons, New Jersey, USA, part one.

Wall JA Jr, Callister RR. (1995), Conflict and its management, *Journal of Management*, pp. 515-558

Wang G., Jing R., Klossec A. (2007), Antecedents and Management of Conflict Resolution styles of Chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict, *International Journal of Conflict Management*, Vol.18, No 1, pp. 74-97

Wysocki R.K., Mc Gary R., 2003, *Effective Project Management, 3rd edition*, edited by John Wiley & Sons, USA, preface.

Βογιατζής Σ. Ε. (2004), *Η τέχνη του πολέμου για project managers*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Κεφ. 2, 3, 5, 9, 10, 11.

Σουμπενιώτης Δ. (2007), Σημειώσεις του Αντιπρύτανη ΠΑ.ΜΑΚ. στο μάθημα Στρατηγική των Επιχειρήσεων

