

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΛΕΞΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ: Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΘΕΟΔΟΣΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 0601007**

2007

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	7
2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	9
2.2. ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ	10
3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	13
3.2. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ	15
3.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	17
3.4. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	18
3.5. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	20
3.6. ΠΟΛΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	21
3.7. ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΟΥΝ ΟΙ ΕΣΦΑΛΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	23
4. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	24
4.1. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	24
4.2. ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	28
4.2.1. ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	28
4.2.2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ	29
4.2.3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ	30
4.2.4. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ	31
4.2.5. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	31
4.3. ΠΗΓΕΣ/ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	32
4.3.1. ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΦΥΛΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	37
4.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	40
5. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	42
5.1. ΤΟ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΤΙΚΟ, ΤΟ ΕΝΙΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	42
5.2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΝΙΣΤΙΚΟΥ, ΤΟΥ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	49
5.2.1. ΑΠΟΦΥΓΗ	50
5.2.2. ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	53
5.2.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (ΕΠΙΒΟΛΗ Ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ)	55
5.2.4. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ	56
5.2.5. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ή ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	57
6. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ - ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	59
6.1. ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΕΝΔΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	59
6.2. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	59
6.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	60
7. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	63

8.	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	66
8.1.	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΕ ΤΙ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ	66
8.2.	ΤΥΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ	67
8.3.	Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ-ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ LEWIN.....	68
8.4.	ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	70
8.5.	ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	71
8.6.	ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	73
8.7.	ΠΩΣ ΟΙ ΑΝΤΙΘΕΤΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	75
9.	CASE STUDIE.....	77
10.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	82
11.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	85

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγκρουση είναι όρος με πολλές έννοιες. Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών (Boulding, 1963). Δηλαδή είναι μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Γενικά, ο όρος υποδηλώνει την κατάρρευση των καθιερωμένων μηχανισμών λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα το άτομο ή η ομάδα να αντιμετωπίζει δυσκολία κατά την επιλογή μιας εναλλακτικής ενέργειας. Συνεπώς, οι συγκρούσεις ανακύπτουν όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεων (March & Simon, 1958).

Όσον αφορά μια γενική θεωρία της οργανωσιακής σύγκρουσης, είμαστε μακριά από τη διαμόρφωση ενός πλήρους εννοιολογικού πλαισίου. Οι πιο σημαντικές μελέτες στον οργανωσιακό χώρο επικεντρώνονται στην εικόνα του οργανωτικού ανθρώπου ως φορέα αισθημάτων που αναζητεί τη φιλία και τη συγκινησιακή σταθερότητα (ανθρώπινες σχέσεις) και σε αυτή του Simon που επιλύει προβλήματα και λαμβάνει αποφάσεις (Θεωρία οργανώσεων). Εντούτοις, ένα μέρος από τις πιο σημαντικές πρόσφατες μελέτες στο οργανωτικό πεδίο επικεντρώνεται στα προβλήματα εξουσίας και σύγκρουσης. Έρχεται τώρα δηλαδή να προστεθεί η εικόνα του πολιτικού ανθρώπου που ενδιαφέρεται κυρίως για την ατομική και συλλογική επιδίωξη της εξουσίας, για την προώθηση των συμφερόντων του. Αυτές οι μελέτες υποδεικνύουν ερευνητικούς προσανατολισμούς και παρέχουν ιδέες που συνιστούν μια βάση για την επεξεργασία μια πιο γενικής θεωρίας (Μουζέλης, 1991).

Ειδικότερα η εργασία αποτελείται από τα επιμέρους κεφάλαια:

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύεται ο τρόπος που οι οργανισμοί εφαρμόζουν κάποιο σύστημα «διακυβέρνησης» για τη διατήρηση της τάξης στο εσωτερικό τους. Προκειμένου να επιλυθεί η ένταση που δημιουργείται μεταξύ συμφερόντων, συγκρούσεων και εξουσίας οι οργανώσεις χρησιμοποιούν έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τύπους διακυβέρνησης 1) Αυταρχία, 2) Γραφειοκρατία, 3) Τεχνοκρατία, 4) Συγκαθορισμός, 5) Αντιπροσωπευτική Δημοκρατία και 6) Άμεση Δημοκρατία. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην έννοια του συμφέροντος και πως αυτή σχετίζεται με τα ακόλουθα τρία διασυνδεδεμένα πεδία: τα οργανωσιακά καθήκοντα, τη σταδιοδρομία και την προσωπική ζωή. Θα δούμε τις οργανώσεις ως χαλαρά δίκτυα ανθρώπων με αποκλίνοντα συμφέροντα, οι οποίοι συνασπίζονται προς χάριν κάποιας σκοπιμότητας. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα μπορούν να επιδιώξουν

τα συμφέροντά τους ως άτομα, ως ομάδες ειδικών συμφερόντων, ή ως περισσότερο γενικευμένοι συνασπισμοί. Η οργάνωση ως συνασπισμός ατόμων με διαφορετικά συμφέροντα είναι ένας συνασπισμός με πολλαπλούς στόχους.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** εξετάζεται η δυναμική και οι διεργασίες της ομάδας στο χώρο εργασίας και συγκεκριμένα εξετάζονται θέματα όπως η παραγωγικότητα του ατόμου και της ομάδας και η επιρροή (κοινωνική) που ασκεί η ομάδα στο άτομο. Στη συνέχεια διερευνάται το θέμα της λήψης αποφάσεων από την ομάδα και συγκεκριμένα αναλύεται η θεωρία του Stoner, η οποία ισχυρίζεται πως οι αποφάσεις που παίρνονται συλλογικά είναι πιο ριψοκίνδυνες από τις αποφάσεις που παίρνονται ατομικά. Με τη θεωρία αυτή άμεσα σχετίζεται και το θέμα της πόλωσης της ομάδας και της σχέσης που αυτή έχει με τη σύγκρουση. Όσον αφορά το ρόλο της σύγκρουσης στη λήψη ριψοκίνδυνων αποφάσεων, αλλά και στην ομαδική πόλωση, οι έρευνες έδειξαν ότι μπορεί να παίζει ρόλο δημιουργικό και καινοτόμο. Τέλος αναφέρονται τρόποι με τους οποίους μπορούν να αποφευχθούν οι εσφαλμένες ομαδικές αποφάσεις στο χώρο εργασίας.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στις μορφές, τους τύπους των συγκρούσεων και του ρόλου που αυτές έχουν στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Στη συνέχεια αναλύονται οι πηγές/αιτίες της σύγκρουσης (προβλήματα στην οργανωσιακή δομή και την επικοινωνία, η αβεβαιότητα και άλλα) καθώς και τα οργανωσιακά προβλήματα που δημιουργούνται λόγω των διαφορών του φύλου και αναλύεται ο ρόλος της γυναίκας στον οργανωσιακό χώρο. Τέλος παρουσιάζεται το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο της διαδικασίας της σύγκρουσης, το μοντέλο του Thomas. Ο Thomas περιγράφει ένα επεισόδιο σύγκρουσης με τα εξής στάδια: α) συνειδητοποίηση της σύγκρουσης, β) σκέψεις και συναισθήματα που δημιουργούνται από τη σύγκρουση, γ) προθέσεις όσον αφορά το χειρισμό της σύγκρουσης, δ) συμπεριφορά και ε) αποτελέσματα.

Η ιδέα ότι η οργανωσιακή πολιτική περιστρέφεται γύρω από τη σχέση ανάμεσα στα συμφέροντα, τις συγκρούσεις, και την εξουσία, αναλύεται στο **πέμπτο κεφάλαιο** με τη θεωρία του ενιστικού, του πλουραλιστικού και του ριζοσπαστικού πλαισίου αναφοράς. Στο ενιστικό πλαίσιο αναφοράς η οργάνωση θεωρείται ότι είναι ενοποιημένη γύρω από τον άξονα των κοινών στόχων και ότι αγωνίζεται για την επίτευξή τους. Στο πλαίσιο αυτό κάθε σύγκρουση θα πρέπει να αποφεύγεται. Το πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς δίνει έμφαση στη πολυμορφία των συμφερόντων, τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων. Η σύγκρουση θεωρείται λοιπόν εγγενές και

αναπόσπαστο χαρακτηριστικό των οργανώσεων. Το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς δίνει έμφαση στην αντιθετική φύση των «ταξικών» συμφερόντων, όπου αντίπαλες δυνάμεις (π.χ. διοίκηση και συνδικάτα) μάχεται για την επίτευξη ασύμβατων στόχων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης ανάλογα με το ύφος που θα υιοθετήσει ο μάνατζερ α) της αποφυγής, β) του συμβιβασμού, γ) του ανταγωνισμού, δ) της προσαρμογής και ε) της συνεργασίας ή της άμεσης αντιμετώπισης. Αυτές οι τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία χειρισμού της οργάνωσης ώστε αυτή να προσαρμοστεί με την εικόνα που ταιριάζει καλύτερα σε συγκεκριμένους στόχους ή στη γενικότερη φιλοσοφία και πρακτική της.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται μερικοί πολύ σημαντικοί μέθοδοι πρόληψης της σύγκρουσης όπως η κυκλική μετακίνηση των μελών σε διάφορα τμήματα, η εξεύρεση άλλου κοινού εχθρού, η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων και άλλα.

Το **έβδομο κεφάλαιο** πραγματεύεται τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, της εξεύρεσης δηλαδή μίας από κοινού αποδεκτής λύσης μεταξύ δύο αντιμαχόμενων μερών. Συγκεκριμένα αναλύονται οι μορφές που αυτή μπορεί να πάρει αλλά οι προϋποθέσεις και οι όροι που θα πρέπει να πληρούνται.

Το **ένατο κεφάλαιο** πραγματεύεται την οργανωτική αλλαγή και την σύγκρουση. Ορίζεται η έννοια της οργανωτικής αλλαγής, οι τύποι, οι μορφές, και οι μέθοδοι που μπορεί να ακολουθηθούν, ενώ περιγράφεται το μοντέλο του Lewin (η πορεία της αλλαγής), το οποίο αποτελείται από τα εξής βήματα: α) την αποπαγιοποίησης, β) τη κίνηση και γ) την επαναπαγιοποίηση. Τέλος αναλύεται γιατί οι άνθρωποι αντιδρούν στην αλλαγή, αλλά και το πώς οι αντίθετες δυνάμεις οδηγούν σε αλλαγές.

Στο **δέκατο κεφάλαιο** εφαρμόζεται το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε σε μια συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης (case study). Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο των νέων τεχνολογιών (κατασκευάζει λογισμικό για H/Y) και η οποία αντιμετωπίζει αφενός μια ενδοομαδική σύγκρουση (μεταξύ δύο προισταμένων δύο τμημάτων), και αφετέρου μία εξωοργανωσιακή σύγκρουση με έναν από τους πελάτες της. Παρουσιάζονται λοιπόν οι διαφορετικοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διευθέτηση της σύγκρουσης ενώ επιλέγεται η ιδανική λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρίας, η ύπαρξη ή όχι αυτονομίας των υπαλλήλων, οι ισχύουσες λογικές και δομές και άλλα.

Στο ενδέκατο και δωδέκατο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε συμπερασματικές αναφορές και τη βιβλιογραφία αντίστοιχα.

2. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ένας οργανισμός/επιχείρηση είναι ένα σύστημα με διάρκεια, που έχει την ικανότητα να διαφοροποιεί και να ολοκληρώνει τις ανθρώπινες δραστηριότητες και να χρησιμοποιεί, να μεταβάλλει και να συνενώνει τις ανθρώπινες, τις υλικές και άλλες πηγές σε ένα σύνολο για την επίλυση προβλημάτων (Bakke, 1959).

Αρχικά αναπτύχθηκε η εικόνα της οργάνωσης ως μηχανής και η ανάπτυξη των γραφειοκρατικών οργανώσεων. Οι κλασικές θεωρίες της Διοίκησης αναπτύχθηκαν βασιζόμενες στην άποψη ότι οι οργανώσεις μπορούν να σχεδιασθούν ως μηχανές. Οι μηχανιστικές προσεγγίσεις της οργάνωσης έχουν αποδειχτεί δημοφιλείς, εξαιτίας της αποτελεσματικότητάς τους στην εκτέλεση των καθηκόντων εκείνων που μπορούν να ρουτινοποιηθούν επιτυχώς, και εν μέρει διότι προσφέρουν στους μάνατζερ την υπόσχεση σφικτού ελέγχου πάνω στους ανθρώπους και τις δραστηριότητές τους. Οι γραφειοκρατίες και οι άλλες μορφές μηχανιστικής οργάνωσης αρχίζουν να δέχονται αυξανόμενες επιθέσεις εξαιτίας της ακαμψίας τους αλλά και άλλων δυσλειτουργικών συνεπειών (March & Simon, 1958). Και αυτό γιατί οι οργανώσεις αυτές έχουν δυσκολία να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, διότι είναι σχεδιασμένες ώστε να επιτυγχάνουν προβλέψιμους στόχους και όχι για καινοτομίες.

Όταν αναγνωρίζουμε ότι τα άτομα, οι ομάδες, και οι οργανώσεις έχουν ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν, η προσοχή μας αναπόφευκτα στρέφεται στο γεγονός ότι οι οργανώσεις εξαρτώνται από κάποιο ευρύτερο περιβάλλον το οποίο παρέχει τα διάφορα μέσα συντήρησής τους. Αυτό ακριβώς το είδος σκέψης αποτελεί το θεμέλιο της «προσέγγισης των ανοιχτών συστημάτων» σε σχέση με την οργάνωση. Η προσέγγιση των ανοικτών συστημάτων συνήθως επικεντρώνεται σε έναν αριθμό καίριων ζητημάτων (Emery, 1969). Πρώτον, δίνει έμφαση στο περιβάλλον εντός του οποίου υφίστανται οι οργανώσεις, προτείνοντας ότι θα πρέπει να οργανώνουμε τις δραστηριότητές μας έχοντας στο μυαλό μας το περιβάλλον. Δίνεται μεγάλη προσοχή στην κατανόηση τόσο του άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, το οποίο ορίζεται από τις άμεσες αλληλεπιδράσεις της οργάνωσης με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τα εργατικά συνδικάτα, και τους κυβερνητικούς παράγοντες, όσο και του ευρύτερου ή γενικού περιβάλλοντος. Δεύτερον, θεωρούμε την επιχείρηση ως

ένα «κοινωνικό σύστημα» με αλληλοσυνδεόμενα μέρη. Ονομάζουμε «σύστημα», μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενα και αλληλοσυνδεόμενα μέρη (υποσυστήματα), που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους, και με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν το σύνολο (Parsons, 1951). Τρίτον, γίνεται μια προσπάθεια εδραίωσης αντιστοιχιών ή «ευθυγραμμίσεων» ανάμεσα στα διαφορετικά συστήματα, προκειμένου να εξαλειφθούν οι εν δυνάμει δυσλειτουργίες. Τονίζεται δηλαδή η εναρμόνιση ανάμεσα στις ανθρώπινες και τις τεχνικές απαιτήσεις, προκειμένου να επέλθει εναρμόνιση μεταξύ των υποσυστημάτων, μέσα από τις αρχές τις απαιτούμενης ποικιλίας, της διαφοροποίησης και της πολυπλοκότητας των φαινομένων. Αυτές οι ιδέες έχουν ανοίξει το δρόμο σε θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης που μας επιτρέπουν να απαλλαγούμε από τους γραφειοκρατικούς τρόπους σκέψης ώστε να οργανώσουμε τις δραστηριότητές μας με τρόπο που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Σε κάθε κοινωνικό σύστημα συνήθως υπάρχουν δύο διαφορετικής ισχύος και από καιρού σε καιρό συγκρουόμενες δυνάμεις – η μια κατευθύνεται προ τη *διατήρηση της κατάστασης* (status quo), ενώ η άλλη κατευθύνεται προς την *αλλαγή και την ανάπτυξη του συστήματος*. Η μορφή που μπορεί να πάρει η σχέση μεταξύ των δυνάμεων αυτών είναι μορφή «δυναμικής ισορροπίας». Παρόλο που το σύστημα αυτό είναι δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο, εντούτοις καταφέρνει να πετυχαίνει μια εσωτερική «ισορροπία» καθώς αλληλεπιδρά με τον εαυτό του και με το περιβάλλον του. Οι περισσότερες κοινωνικές οργανώσεις αποτελούνται από πολλά υποσυστήματα, που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Συμβαίνει όμως συχνά, οι στόχοι, οι ανάγκες, και οι αντικειμενικοί σκοποί ενός υποσυστήματος να έρχονται σε σύγκρουση με αυτούς ενός άλλου υποσυστήματος, μέσα στο ίδιο σύστημα. Επομένως, η συνθετότητα των εξωτερικών και εσωτερικών δυνάμεων που δρουν πάνω στην κοινωνική οργάνωση, δεν επιτρέπουν μια σταθερή κατάσταση ισορροπίας. Επίσης, η πολλαπλότητα των δυνάμεων αυτών μας υποχρεώνει να αναγνωρίζουμε ότι υπάρχουν πολλές αιτίες, πολλές μεταβλητές, για οποιοδήποτε γεγονός.

Οι μάνατζερ μιλούν συχνά για εξουσία, ισχύ, και σχέσεις προϊσταμένου υφισταμένου. Ένα μόνο μικρό βήμα να κάνουμε, θα συνειδητοποιήσουμε ότι αυτά είναι πολιτικά ζητήματα που εμπλέκουν δραστηριότητες εξουσιαζόντων και εξουσιαζομένων. Αν αναπτύξουμε αυτήν την ιδέα, είναι προφανές ότι μπορούμε να κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως συστήματα διακυβέρνησης τα οποία ποικίλλουν ανάλογα με τις πολιτικές αρχές που εφαρμόζουν. Αυτές εκδηλώνονται περισσότερο

στις συγκρούσεις και στα παιχνίδια εξουσίας, που πολλές φορές καταλαμβάνουν περίοπτη θέση, καθώς και στις αμέτρητες διαπροσωπικές ραδιουργίες οι οποίες εκτρέπουν τη ροή των οργανωσιακών δραστηριοτήτων.

2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι οργανώσεις, όπως και οι κυβερνήσεις, εφαρμόζουν κάποιο σύστημα «διακυβέρνησης» για τη διατήρηση της τάξης στο εσωτερικό τους. Επομένως, η πολιτική ανάλυση μπορεί να συνεισφέρει στην ανάλυση των οργανώσεων. Μπορούμε να αναλύσουμε με συστηματικό τρόπο την οργανωσιακή πολιτική εστιάζοντας στις σχέσεις μεταξύ συμφερόντων, συγκρούσεων, και εξουσίας. Η οργανωσιακή πολιτική προκύπτει όταν οι άνθρωποι σκέφτονται με διαφορετικό τρόπο και θέλουν να ενεργήσουν με διαφορετικό τρόπο. Αυτή η ποικιλομορφία δημιουργεί μια ένταση η οποία πρέπει να επιλυθεί με πολιτικά μέσα (Μόργκαν, 2000). Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί αυτό:

ΑΥΤΑΡΧΙΑ (Αυτοκρατία) (θα δράσουμε κατά αυτόν τον τρόπο): απόλυτη διακυβέρνηση, όπου η ισχύς είναι συγκεντρωμένη σε ένα άτομο ή σε μια μικρή ομάδα και υποστηρίζεται από τον έλεγχο κρίσιμων πόρων, τα δικαιώματα κατοχής ή ιδιοκτησίας, την παράδοση, το χαρισματικό χαρακτήρα, και άλλα προσωπικά προνόμια (Michaels, 1949).

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (υποχρεούμαστε να δράσουμε κατά αυτόν τον τρόπο): διακυβέρνηση που ασκείται μέσω της χρήσης του γραπτού λόγου, η οποία παρέχει τη βάση για έναν ορθολογικό – νομικό τύπο εξουσίας, ή «εξουσίας του νόμου» (Weber, 1947). Ο Merton (1968) αναλύει πως επιδρά η γραφειοκρατική δομή στην προσωπικότητα του ανθρώπου (τυπολατρεία και ακαμψία της γραφειοκρατικής συμπεριφοράς). Ο Crozier (1964) αντικρούει αυτή την άποψη εκτιμώντας ότι η τάση του να θεωρεί τα μέσα ως σκοπούς και να προσηλώνεται στο γράμμα των νόμων κ.ο.κ. δεν είναι αποτέλεσμα μιας βαθιάς και μόνιμης αλλαγής στην προσωπικότητά του. Αποτελούν συχνά ορθολογικές στρατηγικές, με τις οποίες οι γραφειοκράτες προσπαθούν να επιβεβαιώσουν την ανεξαρτησία τους και να επιβάλλουν ή να σταθεροποιήσουν την εξουσιαστική τους θέση.

ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΑ (Είναι καλύτερα να δράσουμε κατά αυτόν τον τρόπο): διακυβέρνηση που ασκείται μέσω της χρήσης της γνώσης, της ισχύος των ειδικών, και της ικανότητας κάποιων ατόμων να επιλύουν τα σχετικά προβλήματα (Galbraith, 1967).

ΣΥΓΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ: μορφή διακυβέρνησης όπου τα αντιτιθέμενα μέρη, καθένα από τα οποία αντλεί ισχύ από μια συγκεκριμένη βάση, συμπλέουν στην από κοινού διαχείριση κοινών συμφερόντων, όπως συμβαίνει στις κυβερνήσεις συνασπισμού και σε διάφορες μορφές κορπορατισμού (Aktouf, 1996).

ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ: διακυβέρνηση που ασκείται μέσω της εκλογής των ατόμων που διοικούν, οι οποίοι παίρνουν το χρίσμα να ενεργούν εκ μέρους του εκλεκτορικού σώματος και οι οποίοι διατηρούν αυτήν τη θέση για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχουν εκλεγεί, ή για όσο χρόνο έχουν την υποστήριξη του εκλεκτορικού σώματος, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της κοινοβουλευτικής διακυβέρνησης και κάποιων σχημάτων εργατικού ή μετοχικού ελέγχου στη βιομηχανία (Coatesand Topham, 1970).

ΑΜΕΣΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ (Πώς πρέπει να δράσουμε): σύστημα κατά το οποίο όλοι έχουν εξίσου δικαίωμα στη διακυβέρνηση και εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων, όπως συμβαίνει σε πολλές συλλογικές οργανώσεις – παράδειγμα, οι συνεταιρισμοί και τα εβραϊκά κιμπούτς. Το σύστημα αυτό ενθαρρύνει την αυτό - οργάνωση ως κύριο τρόπο οργάνωσης (Emery and Thorsrud, 1969).

Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις, η επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές οδούς δράσης εξαρτάται συνήθως από τις σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους. Είναι σπάνιο να βρει κανείς οργανώσεις που χρησιμοποιούν μόνο έναν από τους παραπάνω τύπους διακυβέρνησης. Συνήθως, στη πράξη, συναντώνται μεικτές μορφές (Μόργκαν, 2000). Παραδείγματος χάριν, ενώ κάποιες οργανώσεις είναι περισσότερο αυταρχικές, περισσότερο γραφειοκρατικές, ή περισσότερο δημοκρατικές από ότι άλλες, παρουσιάζουν συχνά και στοιχεία άλλων συστημάτων. Ένα από τα καθήκοντα της πολιτικής ανάλυσης είναι να ανακαλύψει ποιες αρχές εκδηλώνονται, πού, γιατί, και πώς.

2.2. ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ

Όταν μιλάμε για συμφέροντα αναφερόμαστε σε προδιαθέσεις οι οποίες περιλαμβάνουν στόχους, αξίες, επιθυμίες, προσδοκίες, και άλλους προσανατολισμούς και ροπές που οδηγούν το άτομο να δράσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο παρά με κάποιο άλλο. Η έννοια του συμφέροντος σχετίζεται με τρία διασυνδεδεμένα πεδία: τα

οργανωσιακά καθήκοντα, τη σταδιοδρομία και την προσωπική ζωή. Τα συμφέροντα καθηκόντων συνδέονται με την εργασία και το έργο που έχει να επιτελέσει κάποιος. Ωστόσο η εργασιακή ζωή συμπεριλαμβάνει πολύ περισσότερα πράγματα από το να κάνει κανείς απλώς τη δουλειά του. Οι εργαζόμενοι φέρουν στο χώρο της εργασίας τις φιλοδοξίες και τα οράματά τους για το τι μπορεί να περιλαμβάνει το μέλλον τους, στοιχεία που παρέχουν τη βάση για τα συμφέροντα σταδιοδρομίας, τα οποία μπορεί να είναι ανεξάρτητα από την εργασία που εκτελείται. Φέρουν επίσης, τις δικές τους προσωπικότητες, ιδιωτικές συμπεριφορές, αξίες, και προτιμήσεις, καθώς και τις πεποιθήσεις και τις δεσμεύσεις τους, οι οποίες δεν έχουν σχέση με την εργασία τους, και επιτρέπουν σε αυτά τα εξωτερικά συμφέροντα να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο δρουν, τόσο ως προς την εργασία τους όσο και ως προς τη σταδιοδρομία τους (Culbert & McDonough, 1980). Ένα άτομο λοιπόν μπορεί να θέλει να τα διαχειριστεί και τα τρία μέσα από την εργασιακή του εμπειρία: να κάνει καλά τη δουλειά του, να προαχθεί στην επιχείρηση, και να επιτύχει κάποια λογική ισορροπία μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου ώστε να μπορεί να περνά τα Σαββατοκύριακα και τα περισσότερα απογεύματα με την οικογένειά του. Δημιουργούνται έτσι εντάσεις λόγω των αντιφάσεων ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και του ελεύθερου χρόνου, από τη μία μεριά, και τις απαιτήσεις του παρόντος και του μέλλοντος, από την άλλη.

Αυτός ο τρόπος κατανόησης των διαφορετικών ομάδων ενδιαφερόντων μας παρέχει ένα μέσο αποκρυπτογράφησης της προσωπικής ατζέντας, που αποτελεί το υπόβαθρο συγκεκριμένων ενεργειών και δραστηριοτήτων. Όταν αναγνωρίσουμε την ύπαρξη και άλλων δρώντων, ο καθένας από τους οποίους επιδιώκει τη δική του ατζέντα συμφερόντων, θα δούμε τις οργανώσεις ως χαλαρά δίκτυα ανθρώπων με αποκλίνοντα συμφέροντα, οι οποίοι συνασπίζονται προς χάριν κάποιας σκοπιμότητας. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα μπορούν να επιδιώξουν τα συμφέροντά τους ως άτομα, ως ομάδες ειδικών συμφερόντων, ή ως περισσότερο γενικευμένοι συνασπισμοί. Η οργάνωση ως συνασπισμός ατόμων με διαφορετικά συμφέροντα είναι ένας συνασπισμός με πολλαπλούς στόχους.

Αντίθετα με την άποψη ότι οι οργανώσεις είναι ενοποιημένα ορθολογικά εγχειρήματα που επιδιώκουν έναν κοινό στόχο, θα πρέπει να δούμε τις οργανώσεις ως χαλαρά δίκτυα ανθρώπων με αποκλίνοντα συμφέροντα, (π.χ. για να κερδίσουν τα προς το ζην, για να σταδιοδρομήσουν, ή για να επιδιώξουν έναν επιθυμητό σκοπό). Οι οργανώσεις είναι συνασπισμοί και αποτελούνται από συνασπισμούς, και η δόμηση

συνασπισμών είναι μια σημαντική διάσταση σχεδόν ολόκληρης της οργανωσιακής ζωής. Οι συνασπισμοί προκύπτουν όταν ομάδες ατόμων συναθροίζονται για να συνεργαστούν σε συγκεκριμένα θέματα, γεγονότα ή αποφάσεις, ή να προωθήσουν συγκεκριμένες αξίες και ιδεολογίες. Οι οργανώσεις ταιριάζουν με αυτόν τον ορισμό των συνασπισμών, με την έννοια ότι περιλαμβάνουν ομάδες μάνατζερ, εργατών, μετόχων, πελατών, προμηθευτών, δικηγόρων, καθώς και άλλες τυπικές και άτυπες ομάδες που έχουν συμφέρον ή μερίδιο στην οργάνωση, αλλά και οι στόχοι και οι προτιμήσεις τους διαφέρουν. Ο οργάνωση ως συνασπισμός ατόμων με διαφορετικά συμφέροντα είναι ένας συνασπισμός με πολλαπλούς στόχους.

Μερικοί θεωρητικοί της οργάνωσης κάνουν μια διάκριση ανάμεσα σε κλίκες που συνειδητοποιούν κοινούς στόχους και σε συνασπισμούς δύο ή περισσότερων τέτοιων ομάδων που ενώνονται για να επιδιώξουν ένα κοινό συμφέρον, συχνά ενεργώντας ενάντια σε κάποιο αντίπαλο δίκτυο. Είναι φανερό ότι οι άνθρωποι στις οργανώσεις μπορούν να επιδιώξουν τα συμφέροντά τους ως άτομα, ως ομάδες ειδικών συμφερόντων, ή ως περισσότερο γενικευμένοι συνασπισμοί, και επομένως αυτή η διάκριση είναι συνήθως χρήσιμη (Bacharach & Lawler, 1980). Σε πολλές οργανώσεις υπάρχει συχνά ένας κυρίαρχος συνασπισμός ο οποίος ελέγχει σημαντικές περιοχές της πολιτικής. Τέτοιοι συνασπισμοί δημιουργούνται συνήθως γύρω από το γενικό διευθυντή ή άλλους βασικούς παράγοντες της οργάνωσης, και καθένας που συμμετέχει σε ένα συνασπισμό έχει απαιτήσεις από αυτόν αλλά και συνεισφέρει σε αυτόν. Όλοι οι συνασπισμοί πρέπει να επιτύχουν κάποιο είδος ισορροπίας ανάμεσα στις απολαβές και τις συνεισφορές που απαιτούνται από τα μέλη για να συνεχίσουν να είναι μέλη αυτών των συνασπισμών. Η ισορροπία αυτή συνήθως επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η ηλικία, η θέση κάποιου στην οργάνωση, η μόρφωση, ο χρόνος που δαπανά στην οργάνωση, καθώς και οι αξίες που ενστερνίζεται και η συμπεριφορά του.

Η ανάπτυξη συνασπισμών προσφέρει μια στρατηγική για την προώθηση των συμφερόντων των ατόμων μέσα στην οργάνωση, και τα μέλη της οργάνωσης φροντίζουν επιμελώς ώστε να αυξήσουν την ισχύ και την επιρροή τους χρησιμοποιώντας αυτά τα μέσα. Μερικές φορές οι συνασπισμοί ξεκινούν από λιγότερο ισχυρούς δρώντες, οι οποίοι επιζητούν την υποστήριξη των άλλων. Άλλες φορές μπορεί να αναπτυχθούν από ισχυρούς δρώντες, με σκοπό τη σταθεροποίηση της εξουσίας τους για παράδειγμα, κάποιο διευθυντικό στέλεχος μπορεί να προάγει άτομα σε θέσεις κλειδιά, από τις οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως έμπιστοι

τοποτηρητές του. Είτε επίσημα είτε ανεπίσημα οι ομάδες και οι συνασπισμοί συμφερόντων συχνά παρέχουν σημαντικά μέσα για την εξασφάλιση των επιθυμητών στόχων.

Ένα από τα περίεργα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ζωής συνίσταται στο γεγονός ότι, αν και πολλοί άνθρωποι γνωρίζουν πως περιβάλλονται από την οργανωσιακή πολιτική, σπάνια το παραδέχονται. Μπορεί κάποιος να γνωρίζει ότι ο μάνατζερ Α προωθεί ένα συγκεκριμένο έργο επειδή το έργο αυτό θα εξυπηρετήσει τους δικούς του σκοπούς, ή ότι ο Β ανέλαβε μια συγκεκριμένη θέση λόγω της συναναστροφής του με τον Γ, αλλά σπάνια μπορεί να το πει. Το να αποδώσει κάποιος ιδιωτικά κίνητρα σε οργανωσιακές δράσεις, οι οποίες υποτίθεται ότι εξυπηρετούν, υπεράνω όλων, τα συμφέροντα της οργάνωσης, καταλύει όλους τους εθιμοτυπικούς κανόνες της οργάνωσης. Γι' αυτούς τους λόγους τέτοια θέματα γίνονται ταμπού, πράγμα που κάνει εξαιρετικά δύσκολο για τα μέλη της οργάνωσης να αντιμετωπίσουν αυτήν την κρίσιμη όψη της οργανωσιακής πραγματικότητας (Silverman, 1971).

3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με αλληλοεξαρτώμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά, που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών (Γεώργας, 1995). Σύμφωνα με τους Guzzo & Shea (1992) μια πραγματική (και όχι τεχνητή) ομάδα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να αναγνωρίζεται ως υφιστάμενη οντότητα από τα μέλη της αλλά και από τα μέλη που τη γνωρίζουν.
- Να υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της.
- Να υπάρχει στην ομάδα διαφοροποίηση καθηκόντων και ρόλων.

Η ανθρώπινη κοινωνία στηρίζεται στις ομάδες. Από πρακτική σκοπιά οι άνθρωποι εντάσσονται σε ομάδες γιατί:

- αισθάνονται την ανάγκη δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων.
- οι ομάδες αποτελούν πηγή πληροφόρησης (όσον αφορά τον εαυτό αλλά και τον εξωτερικό κόσμο).

- οι ομάδες παρέχουν αμοιβές (π.χ φιλία, αναγνώριση, υλικά αγαθά).
- η συμμετοχή σε μία ομάδα δίνει τη δυνατότητα επίτευξης στόχων που δε δύνανται να επιτευχθούν σε ατομικό επίπεδο.
- Τους ζητείται - υποδεικνύεται να ενταχθούν σε μια ομάδα, γεγονός που συμβαίνει κυρίως στο χώρο της εργασίας. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται για *τυπικές* ομάδες, οι οποίες διαφέρουν από τις *άτυπες*, που δημιουργούνται αυθόρμητα βάσει κοινών ενδιαφερόντων, φιλικών σχέσεων κτλ. Στον εργασιακό χώρο οι τυπικές (π.χ τμήμα μιας επιχείρησης) και οι άτυπες ομάδες συνυπάρχουν.

Η διαμόρφωση μιας τυπικής ομάδας ακολουθεί τέσσερα διαδοχικά στάδια (Tuckman, 1965, Tuckman & Jensen, 1977):

Το στάδιο της διαμόρφωσης (forming stage), όπου γίνεται προσπάθεια καθορισμού του κύρους και της θέσης (status) των μελών της ομάδας.

Το στάδιο της σύγκρουσης (storming stage), όπου εμφανίζονται οι πρώτες συγκρούσεις και αντιρρήσεις καθώς γίνονται εμφανείς οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας. Η φάση αυτή διαρκεί μέχρι την καθιέρωση κάποιας ιεραρχίας μέσα στην ομάδα.

Το στάδιο της δημιουργίας κανόνων (norming), όπου η ομάδα μετά τη σύγκρουση αρχίζει να φτιάχνει τους δικούς της κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι αναφέρονται στους ρόλους και το κύρος των μελών καθώς και στους κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται.

Το στάδιο της επίδοσης (performing), όπου η ομάδα ασχολείται με την υλοποίηση του έργου που της έχει ανατεθεί.

Το στάδιο της διάλυσης (adjournment), όπου η ομάδα έχει επιτελέσει το έργο της και σταματάει κάθε δραστηριότητα. Το στάδιο αυτό δεν εμφανίζεται πάντα, ενώ χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διάφορες επιτροπές που συγκροτούνται π.χ Αθήνα 2004.

Ο τρόπος λειτουργίας και η απόδοση της ομάδας εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά της όπως (Baron et al., 1992):

- Το *μέγεθος* της ομάδας: η επίδοση μειώνεται όσο αυξάνει ο αριθμός των μελών μιας ομάδας, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών (Payne, 1990).
- Τη *δομή* της ομάδας: αναφέρεται στην ιεραρχία, την κατανομή και διαμόρφωση των ρόλων στις δημιουργούμενες υπο-ομάδες, στη συνοχή της ομάδας καθώς και στις μορφές επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

- Τους *κοινωνικούς κανόνες* (norms) της ομάδας, οι οποίοι έχουν σημαντική επίδραση στις σκέψεις και τις πράξεις των μελών (Baron et al., 1992). Σε περιπτώσεις μάλιστα μεγάλων ομάδων μπορεί να εμφανιστεί το φαινόμενο της απώλειας της προσωπικής ταυτότητας (deindividuation) που συνίσταται στην πλήρη ανυπακοή στους ευρύτερους κοινωνικούς κανόνες. Σχετικά με αυτό ο Zimbardo (1969) έδειξε ότι η συμμετοχή σε μεγάλες ομάδες δίνει στο άτομο το αίσθημα τη ανωνυμίας.
- Το βαθμό της *συνοχής* (cohesiveness) της ομάδας, ο οποίος όταν είναι υψηλός οδηγεί στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών, την υψηλότερη επίδραση της ομάδας στη συμπεριφορά και επίδοση των μελών. Σύμφωνα με τους Mitchell & Larson (1987) η υψηλή συνοχή μιας ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ή χαμηλότερη επίδοση ανάλογα με τους κοινωνικούς κανόνες που αυτή έχει διαμορφώσει. Αυτό φάνηκε ξεκάθαρα στις μελέτες Χώθορν, όπου η επίδοση και παραγωγικότητα της ομάδας ρυθμιζόταν από τους κανόνες που η ίδια διαμόρφωνε (Κάντας, 1995).

3.2. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ

Στον εργασιακό χώρο το ζήτημα της παραγωγικότητας του ατόμου και της ομάδας αποτελεί ένα καίριο θέμα. Με τον όρο παραγωγικότητα αναφερόμαστε στην επίδοση του ατόμου ή της ομάδας, σε ένα συγκεκριμένο έργο, δηλαδή σε ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου (Wilke & Meertens, 1994). Η Shaw (1932) στα πειράματά της κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα όσον αφορά τον αριθμό των σωστών λύσεων, αλλά συνολικά χρειάζονται περισσότερο χρόνο από ότι τα μεμονωμένα άτομα για την παραγωγή λύσεων.

Γενικότερα έχει διαπιστωθεί ότι η σχέση παραγωγικότητας και αριθμού ατόμων που εμπλέκονται σε ένα έργο είναι πολύπλευρο καθώς εκτός από τον αριθμό των ατόμων σημαντικό ρόλο παίζει και το είδος του έργου. Ο Steiner (1972) πρότεινε ένα μοντέλο που καλύπτει όλες τις διαφορετικές περιπτώσεις. Διακρίνει την *πραγματική παραγωγικότητα* μιας ομάδας από τη *δυνητική παραγωγικότητα* (potential productivity), η οποία συνίσταται στο ανώτερο δυνατό σημείο απόδοσης μιας ομάδας. Η δυνητική παραγωγικότητα εξαρτάται από τους *πόρους* (resources) των μελών της ομάδας και από τις *απαιτήσεις του έργου* (task demands). Ως πόροι εννοούνται οι

γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα όργανα που έχουν στη διάθεσή τους τα άτομα προκειμένου να ολοκληρώσουν ένα έργο, ενώ οι απαιτήσεις του έργου αφορούν κυρίως το τελικό αξιολογούμενο αποτέλεσμα. Η πραγματική παραγωγικότητα ορίζεται με βάση τον εξής τύπο :

Πραγματική παραγωγικότητα= δυνητική παραγωγικότητα - απώλειες διαδικασίας

Οι απώλειες διαδικασίας αναφέρονται στις περιπτώσεις όπου η ομάδα δεν κατάφερε να έχει τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση είτε λόγω *απώλειας συντονισμού* (coordination losses) είτε λόγω *απώλειας κινήτρων* (motivation losses) καθώς τα μέλη της ομάδας δεν καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια.

Η καταβολή μικρότερης προσπάθειας, όταν τα μέλη εργάζονται ομαδικά, αποτελεί ένα φαινόμενο που είχε μελετηθεί από τον Ringelmann (Brown, 1988) στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και ονομάζεται *κοινωνική οκνηρία* (social loafing). Η κύρια αιτία για το φαινόμενο αυτό είναι ότι, όταν υπάρχει συνεργασία (όπου συνήθως εμφανίζεται η κοινωνική οκνηρία) είναι δύσκολο να διαχωριστεί και να αξιολογηθεί το έργο του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

Συχνά, ωστόσο, παρατηρείται και το αντίθετο φαινόμενο. Αναφερόμαστε φυσικά στο φαινόμενο της *κοινωνικής διευκόλυνσης* (social facilitation) σύμφωνα με το οποίο, όταν πρόκειται για εύκολα και ήδη εκμαθημένα έργα, τα άτομα αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται παρουσία άλλων (Zajonc, 1965). Ο Zajonc υποστήριξε ότι η παρουσία άλλων διεγείρει το άτομο που ενεργεί με αποτέλεσμα αυτό να επιδεικνύει την κυρίαρχη απόκριση (dominant response) και η οποία είθισται να είναι και η σωστή στα εύκολα έργα, ενώ στα δύσκολα είναι συνήθως η λανθασμένη. Στις περιπτώσεις όπου εμφανίζεται το φαινόμενο της κοινωνικής διευκόλυνσης το άτομο εργάζεται μόνο του, παρουσία άλλων, οπότε η αξιολόγηση του έργου του είναι εύκολη.

Παρεμφερές είναι το φαινόμενο του "τσαμπατζή" (free riding, Kerr & Brunn, 1983), όπου το άτομο, ενώ γνωρίζει ότι η συνεισφορά του μπορεί να διαχωριστεί και να αξιολογηθεί, επειδή συγχρόνως γνωρίζει ότι κάποιος άλλος θα κάνει οπωσδήποτε το έργο και η όποια αμοιβή προβλέπεται θα χορηγηθεί έτσι και αλλιώς, επωφελείται και μειώνει τις προσπάθειές του. Μια άλλη παραλλαγή του ίδιου φαινομένου είναι αυτό που ονομάστηκε "φαινόμενο του κοροΐδου" (sucker effect) και αναφέρεται τις περιπτώσεις, όπου το άτομο αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο μέλος της ομάδας

επωφελείται από τη δική του εργασία και αποκομίζει κέρδη. Έτσι, το άτομο μειώνει τη δική του επίδοση καθώς αισθάνεται ότι αδικείται.

Στο χώρο της εργασίας μπορούμε να παρατηρήσουμε όλα αυτά τα φαινόμενα. Σ' ένα χώρο εργασίας "ανοιχτού πεδίου", όπου δεν υπάρχουν διαχωριστικά μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν οπτική επαφή μεταξύ τους θα περιμέναμε να εμφανιστεί το φαινόμενο της κοινωνικής διευκόλυνσης. Σε μια πολυπρόσωπη εταιρία που μελετά κάποιο θέμα ή σε μια ομάδα που αναγκαστικά αναλαμβάνει κάποιο έργο θα περιμέναμε εκδηλώσεις κοινωνικής οκνηρίας. Το μέλος μιας ομάδας που απουσιάζει συστηματικά από τις εργασίες και εμφανίζεται μόνο κατά την παράδοση του έργου αποτελεί φαινόμενο "τσαμπατζή". Είναι επίσης πολύ πιθανό κάποια μέλη της ίδιας ομάδας να αισθανθούν κορόιδα έναντι του "τσαμπατζή" και να μειώσουν την εργασία τους, ώστε να επανεγκατασταθεί το αίσθημα της ισότητας (Κάντας, 1995).

3.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο Hackman (1992) υποστηρίζει ότι η ομάδα επιδρά στα άτομα μέλη της μέσω δύο ειδών ερεθισμάτων και πέντε μηχανισμών. Τα δύο είδη ερεθισμάτων είναι:

- Τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα (ambient stimuli) που υπάρχουν για όλα τα μέλη της ομάδας και συνίστανται στα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου, στα υλικά με τα οποία η ομάδα εργάζεται αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- Τα διακριτικά ερεθίσματα (discretionary stimuli), τα οποία απευθύνονται διακριτικά προς τα μέλη της ομάδας (π.χ αμοιβές, οδηγίες).

Οι πέντε μηχανισμοί επιρροής της ομάδας στο άτομο μέσα στους οργανισμούς είναι οι εξής:

- I.** *Η ομάδα παρέχει το πλαίσιο για τη σκέψη και τη δράση του ατόμου.* Τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα πλαισιώνουν κάθε ομάδα. Παρόλο που τα ερεθίσματα αυτά περνούν συχνά απαρατήρητα ο ρόλος τους στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς είναι καταλυτικός, καθώς δείχνουν στα μέλη ποια είναι τα εφικτά αποτελέσματα και πως μπορούν να επιτευχθούν. Επίσης, δημιουργούν ή μειώνουν τα κίνητρα των ατόμων και τους παρέχουν ικανοποίηση ή απογοήτευση και δυσαρέσκεια.
- II.** *Η ομάδα διεγείρει ή καταστέλλει το άτομο.* Πρόκειται για περιβαλλοντικούς ερεθισμούς που κατευθύνουν την ορμή του ατόμου ρυθμίζοντας έτσι την

απόδοσή του. Η ομάδα μπορεί να είναι παρωθητική όσον αφορά το άτομο, μπορεί όμως να είναι και αποτρεπτική.

- III. *Η ομάδα ενισχύει άμεσα τις συγκεκριμένες ατομικές συμπεριφορές.* Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στην επιλεκτική παροχή διακριτικών ερεθισμάτων. Όταν πρόκειται για νέα εργασία η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική, καθίσταται, όμως, παράλληλα και δύσκολη στην εφαρμογή της καθώς απαιτεί συνεχή εγρήγορση, ώστε οι αμοιβές να δίνονται την κατάλληλη στιγμή, στο κατάλληλο άτομο. Απαιτείται, λοιπόν, συνεχής παρατήρηση της συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να προκαλέσει την αντίδραση του ατόμου το οποίο μπορεί να αισθάνεται ότι περιορίζεται η ελευθερία του.
- IV. *Η ομάδα επιδρά έμμεσα στη συμπεριφορά των μελών διαμορφώνοντας τις πεποιθήσεις και τις στάσεις τους.* Αν το άτομο, ως αποτέλεσμα της επιρροής της ομάδας, διαμορφώσει την άποψη ότι μια ορισμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να την επιδειξει αυθόρμητα. Μια συμπεριφορά που δημιουργείται με αυτό τον τρόπο έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να διαρκέσει και να αφομοιωθεί από το άτομο.
- V. *Οι ομάδες διαμορφώνουν ισχυρές κανονιστικές δομές που διαμορφώνουν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά.* Κάθε ομάδα διαμορφώνει τους δικούς της κοινωνικούς κανόνες (norms) με βάση τους οποίους συντονίζει και ρυθμίζει τη συμπεριφορά των μελών της. Το πρόβλημα είναι ότι, αν και οι κοινωνικοί κανόνες συντελούν στην λειτουργικότητα και τον συντονισμό της ομάδας, εμπεριέχουν τον κίνδυνο να καταπνίξουν κάθε ανανεωτική ιδέα ή καινοτομία (Κάντας, 1995). Η ανανέωση στην ομάδα θα επέλθει όταν υπάρξουν ειδικοί κοινωνικοί κανόνες που να προτρέπουν προς κάτι τέτοιο, παράλληλα με την καλλιέργεια κάποιου οράματος και ενός κλίματος δημιουργικότητας, στο πλαίσιο της διασφάλισης των μελών της ομάδας (West, 1990).

3.4. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όσον αφορά την παραγωγικότητα ατόμων και ομάδων βάση των πειραμάτων, των παρατηρήσεων και των θεωρητικών θέσεων των κοινωνικών ψυχολόγων μπορούμε να καταλήξουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Δεν είναι σίγουρο ότι μια ομάδα αποδίδει καλύτερα από ένα άτομο. Έτσι, όταν το άτομο γνωρίζει το έργο, και υπάρχει μέτριο επίπεδο σύγκρουσης, θα αποδώσει

καλύτερα από την ομάδα. Αν το άτομο έχει τις ικανότητες να επιλύσει κάποιο σύνθετο έργο, θα τα καταφέρει εξίσου καλά με την ομάδα, αλλά θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο. Η σύγκρουση αποδίδει πλούσιες και ποικίλες λύσεις στα προβλήματα από την ομάδα έχει, όμως, μεγαλύτερο κόστος σε ανθρωπόωρες¹ (Jehn, 1995).

- Σε ομάδες εργασίας στις οποίες η ατομική συνεισφορά στο έργο δεν μπορεί να διαπιστωθεί και να αξιολογηθεί, το πιθανότερο είναι ότι η επίδοση των ατόμων και κατ' επέκταση και της ομάδας θα είναι μειωμένη (Jehn, 1997).
- Όταν το άτομο εργάζεται παρουσία άλλων έχοντας την πεποίθηση ότι αυτοί τον αξιολογούν, ενώ, παράλληλα, το έργο που κάνει είναι απλό ή το γνωρίζει καλά, οι πιθανότητες είναι ότι θα έχει καλή επίδοση. Το αντίθετο μάλλον θα συμβεί όταν το έργο είναι δύσκολο ή δεν το γνωρίζει καλά.
- Στις ομάδες εργασίας τα άτομα αξιολογούν την συνεισφορά των υπολοίπων μελών. Αν το άτομο νιώσει ότι κάποιοι άλλοι θα κάνουν οπωσδήποτε τη δουλειά θα μειώσει, κατά πάσα πιθανότητα, τη δική του απόδοση (φαινόμενο "τσαμπατζή"). Το ίδιο θα κάνει αν νιώσει ότι κάποιο προσπαθούν να επωφεληθούν από τη δική του εργασία (φαινόμενο "κοροΐδου") (Kerr & Brunn, 1983).
- Πολλά από τα παραπάνω φαινόμενα ερμηνεύουν εν μέρει την μη αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών από τις οποίες απουσιάζει η αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Βασική θεωρείται η έλλειψη κινήτρων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση των φαινομένων του "τσαμπατζή" και του "κοροΐδου".
- Οι επιτροπές για την επίλυση προβλημάτων ή την εκτέλεση έργων δεν αποτελούν πάντα την καλύτερη λύση καθώς οδηγούν σε απώλεια κινήτρων, διάχυση της ευθύνης και αποφυγή του έργου από κάποια άτομα. Εξαιρώντας τις περιπτώσεις όπου ζητείται η ποικιλία ιδεών και απόψεων, τα μεμονωμένα άτομα θα αποδώσουν καλύτερα.

¹ Ανθρωπόωρες= χρόνος επίλυσης του προβλήματος * μέγεθος ομάδας.

3.5. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Ο πρώτος που έβαλε τις βάσεις για τη μελέτη των ομαδικών αποφάσεων ήταν ο Lewin (1947) ο οποίος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ομαδική συζήτηση αποτελεί την καλύτερη μέθοδο για τη λήψη συλλογικών αποφάσεων (Παπαστάμου, 1989). Μέχρι τότε υπήρχε η άποψη ότι η απόφαση της ομάδας αποτελούσε ένα είδος συμβιβασμού ή συγκερασμού των απόψεων των μελών της ομάδας (Κάντας, 1995). Ωστόσο, το 1961 ο Stoner με κάποια πειράματα που παρουσίασε στη διατριβή που υπέβαλλε στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης, άλλαξε τις αντιλήψεις στο ζήτημα αυτό δείχνοντας ότι οι αποφάσεις που παίρνονται συλλογικά είναι πιο ριψοκίνδυνες από τις αποφάσεις που παίρνονται ατομικά. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώθηκε και σε πολλές έρευνες των Kogan & Wallach (1967) καθώς και άλλων κοινωνικών ψυχολόγων.

Οι συνθήκες που πρέπει να ικανοποιηθούν, ώστε να ληφθεί μια ριψοκίνδυνη ομαδική απόφαση είναι:

- Να γίνεται *συζήτηση*, η ύπαρξη της οποίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη περίπτωση της ομαδικής απόφασης, όπως έδειξαν οι Kogan & Wallach (1965) στα πειράματά τους. Ως προς αυτό ορισμένοι ερευνητές αντιτάσσουν το ότι οι ριψοκίνδυνες αποφάσεις παίρνονται και εν τη απουσία ομαδικής συζήτησης. Αυτό όμως δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η συζήτηση είναι ανώφελη.
- Θα πρέπει, επίσης, να υπάρχει μια *διαφορά αρχικών απόψεων*, καθώς η αλλαγή προς πιο ριψοκίνδυνες αποφάσεις είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο πιο σημαντική είναι η διαφορά μεταξύ των αρχικών απόψεων των υποκειμένων (Ellis, Spencer & Olfield, 1969, Vidmar, 1970, Willems & Clark, 1971).
- Τέλος, θα πρέπει να γίνεται μια αξιολόγηση του υλικού που αποτελεί αντικείμενο συζήτησης, καθώς έχει βρεθεί ότι οι ριψοκίνδυνες προ-συναινετικές αποφάσεις οδηγούν στη λήψη ριψοκίνδυνων αποφάσεων και το αντίθετο (Παπαστάμου, 1989).

Οι Doise & Moscovici (1984), που υπήρξαν πρωτεργάτες της κοινωνιοψυχολογικής έρευνας πάνω στην συλλογική πόλωση, διατύπωσαν κάποιες συμβουλές για τη "καλύτερη" λήψη συλλογικών αποφάσεων. Σε γενικές γραμμές υποστηρίζουν τα εξής:

- Είναι φυσικό και αναμενόμενο να υπάρχουν διαφορές απόψεων. Αυτές δεν πρέπει να τις αγνοούμε αλλά να τις αναζητάμε ή και να τις προκαλούμε ακόμα

προτρέποντας το καθένα να παίρνει ενεργό μέρος στη συζήτηση και την απόφαση. Οι διαφωνίες μπορεί να βοηθήσουν στη λήψη της απόφασης καθώς κινητοποιούν ένα εκτενέστερο φάσμα εκτιμήσεων και απόψεων και κατ' επέκταση αυξάνουν την πιθανότητα ανάδυσης νέων επιχειρημάτων και λύσεων.

- Τεχνικές, όπως οι μέσοι όροι και οι πλειοψηφικές ψηφοφορίες κλπ., που έχουν ως στόχο τη μείωση της σύγκρουσης πρέπει να αποφεύγονται.
- Θα πρέπει να κάνουμε το παν, ώστε ο καθένας να έχει τη δυνατότητα να υποστηρίξει με σθένος την άποψη του. Δεν πρέπει να γίνονται συμβιβασμοί απλά και μόνο για να αποφεύγεται η σύγκρουση και να επιτυγχάνεται η συμφωνία και η αρμονία.
- Τα στερεότυπα, οι προκατασκευασμένες λύσεις και τα επιχειρήματα εξουσίας θα πρέπει να αποφεύγονται. Η γνώμη μας θα πρέπει να διατυπώνεται με τρόπο προσωπικό και ύστερα από προσεκτική παρατήρηση των αντιδράσεων των μελών της ομάδας (Παπαστάμου, 1989).

3.6. ΠΟΛΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Στην αρχή το φαινόμενο, που παρατηρήθηκε από τον Stoner ότι, δηλαδή, οι ομαδικές αποφάσεις είναι σχεδόν πάντοτε πιο ρισοκίνδυνες από το μέσο όρο των ατομικών αποφάσεων ονομάστηκε "στροφή προς το ρίσκο" (risky shift), αλλά μεταγενέστερα πειράματα έδειξαν ότι η στροφή μπορούσε να είναι και προς μια συντηρητικότερη κατεύθυνση. Το αρχικό φαινόμενο, δηλαδή, ήταν πολύ γενικότερο και στην ουσία έδειχνε την τάση των ομάδων να στρέφονται ακόμα περισσότερο προς την κατεύθυνση που εξαρχής προτιμούσαν κατά μέσο όρο. Πιο συγκεκριμένα, η απόφαση της ομάδας θα κινείται σε κάποιο σημείο μεταξύ των δυο ακραίων "πόλων": να είναι εντελώς ρισοκίνδυνη και να είναι εντελώς συντηρητική. Τα μέλη μιας ομάδας, έχουν ήδη κάποιες απόψεις (φάση προ-συναίνεση), που σε γενικές γραμμές τείνουν προς τη μια ή προς την άλλη κατεύθυνση. Το πιθανότερο αποτέλεσμα θα είναι ότι η τελική ομόφωνη απόφαση της ομάδας (φάση συναίνεσης) θα είναι πιο ακραία προς την ίδια κατεύθυνση, όπου ήδη έτεινε η ομάδα πριν συνέλθει. Θα είναι δηλαδή πιο συντηρητική ή πιο ρισοκίνδυνη από το μέσο όρο των απόψεων των μελών της ομάδας. Με άλλα λόγια, η *υπάρχουσα τάση της ομάδας επιτείνεται*. Το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε *πόλωση της ομάδας* (group polarization) (Κάντας, 1995).

Αξίζει να επισημάνουμε ότι οι τρεις συνθήκες που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο ως απαραίτητες για τη λήψη ρισοκίνδυνων συλλογικών αποφάσεων ισχύουν και στη δημιουργία ομαδικών πολώσεων (Παπαστάμου, 1989).

Όσον αφορά το ρόλο της σύγκρουσης στη λήψη ρισοκίνδυνων αποφάσεων, αλλά και στην ομαδική πόλωση, οι έρευνες έδειξαν ότι μπορεί να παίξει ρόλο δημιουργικό και καινοτόμο ρόλο. Σχετικές με αυτό το θέμα είναι οι έρευνες του Hall που αφορούν την επίλυση προβλημάτων σε ομάδες. Ένα από αυτά (Hall & Watson, 1970) αφορούσε την επίλυση προβλημάτων επιβίωσης από αστροναύτες. Στην ομάδα ελέγχου δεν δόθηκε καμία πρόσθετη οδηγία, ενώ οι πειραματικές ομάδες κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν και να διαλευκάνουν τις πιθανές διαφορετικές απόψεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι προβλέψεις των ερευνητών ήταν ότι η διαλεύκανση της σύγκρουσης θα οδηγούσε τις πειραματικές ομάδες σε αντίθεση με την ομάδα ελέγχου: 1) να παράγουν ποιοτικά ανώτερες λύσεις του προβλήματος, 2) να χρησιμοποιήσουν περισσότερο τις ικανότητες των μελών της ομάδας, 3) να προτείνουν περισσότερες νέες λύσεις και 4) να ξεπεράσουν περισσότερο το επίπεδο του ικανότερου μέλους της ομάδας. Όλες οι προβλέψεις επιβεβαιώθηκαν εκτός από την δεύτερη. Επομένως, η ενδο-ομαδική αντιμετώπιση της σύγκρουσης διευκολύνει την καινοτομία στις ομάδες, οι οποίες εγκαταλείπουν τα υπάρχοντα αποθέματα λύσεων και προτιμούν τις νέες λύσεις που επινοήθηκαν από την ομάδα. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τις συμβουλές των Doise & Moscovici για καλύτερη λήψη ομαδικών αποφάσεων, που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (Παπαστάμου, 1989).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι το φαινόμενο της πόλωσης στις αποφάσεις των ομάδων έχει βρεθεί κυρίως σε εργαστηριακά πειράματα. Στις περιπτώσεις των πραγματικών ομάδων εργασίας υπερισχύουν οι ήδη καθιερωμένες διαδικασίες (π.χ γραφειοκρατική διεκπεραίωση) καθώς και η προϋπάρχουσα πείρα της ομάδας, όσον αφορά ανάλογες ή παρόμοιες περιπτώσεις (Brown, 1988).

Δίνονται δυο ερμηνείες για το φαινόμενο της πόλωσης της ομάδας, όταν πρόκειται για λήψη αποφάσεων (Baron, Kerr & Miller, 1992, Wilke & Meertens, 1994):

- a) *Κανονιστική επιρροή* (normative influence). Όταν υπάρχει ήδη μια προδιάθεση της ομάδας προς μια ορισμένη κατεύθυνση (ρισοκίνδυνη ή συντηρητική), τα μέλη της ομάδας δείχνουν απροθυμία να απομακρυνθούν από το ήδη διαμορφωμένο

κανονιστικό πρότυπο, για να μην χαρακτηριστούν αρνητικά. Επιπλέον, εμφανίζεται στα μέλη της ομάδας ένα είδος ανταγωνισμού όσον αφορά την τήρηση των κανόνων της. Ένας τρόπος να επιτύχει το κάθε μέλος, ως προς αυτό το σημείο είναι να ξεπερνά τον ήδη διαμορφωμένο μέσο όρο. Έτσι, επιτυγχάνεται η πόλωση προς την ήδη υπάρχουσα κατεύθυνση. Αυτού του είδους η επιρροή εμφανίζεται συνήθως, όταν πρόκειται για θέματα προτιμήσεων και αξιών (όχι για συγκεκριμένες ενέργειες) και όταν οι ομάδες χαρακτηρίζονται από κάποιο είδος φιλικού δεσμού μεταξύ των μελών.

b) Πληροφοριακή επιρροή (informational influence). Τα επιχειρήματα που ακούγονται μέσα την ομάδα πείθουν και μεταστρέφουν ορισμένα μέλη της ομάδας των οποίων οι απόψεις δεν είναι απόλυτα εναρμονισμένες με αυτές των υπολοίπων προς την επικρατούσα κατεύθυνση. Αυτού του είδους η επιρροή είναι πιο πιθανή όταν πρόκειται για ομάδες εργασίας που έχουν να επιτελέσουν συγκεκριμένο από έργο.

3.7. ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΟΥΝ ΟΙ ΕΣΦΑΛΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί καθιερωμένη πρακτική σε πολλούς χώρους εργασίας. Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που οδηγεί σε εσφαλμένες αποφάσεις είναι η παρουσία ενός κατευθυντικού και παρεμβατικού ηγέτη, με τις απόψεις του οποίου τελικά ευθυγραμμίζονται τα μέλη της ομάδας είτε από φόβο είτε από σεβασμό, χωρίς, ωστόσο, να επεξεργαστούν τα δικά τους δεδομένα. Ο ρόλος του ηγέτη στην προκειμένη περίπτωση είναι να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις αντιρρήσεις και τις αμφιβολίες τους, ώστε να μπορεί να γίνει η επεξεργασία όλων των σχετικών πληροφοριών.

Ο ηγέτης θα πρέπει να τοποθετείται επί του θέματος τελευταίος, ώστε τα μέλη της ομάδας να μην επηρεάζονται από τη γνώμη του. Παράλληλα θα πρέπει να καλεί τα μέλη, που είχαν εκφράσει αρχικά μια γνώμη διαφορετικά από τη δική του, να υποστηρίξουν ξανά τη γνώμη τους ή να παραθέσουν τους λόγους της μεταστροφής τους.

Η ομοφωνία στην ομάδα δεν οφείλεται πάντα στον ηγέτη αλλά και στα ίδια τα μέλη, τα οποία επιθυμούν κάποιου είδους ενότητας και ομοφωνίας ακόμα και όταν αυτή επιτυγχάνεται με ατελή επεξεργασία των πληροφοριών. Υπάρχουν διάφορες

μέθοδοι για την πρόληψη παρόμοιων φαινομένων. Μια από αυτές ονομάζεται *δελφική*: η ομάδα, εφόσον είναι μεγάλη, χωρίζεται σε υπο-ομάδες, οι οποίες συνεδριάζουν ξεχωριστά και μετά από επεξεργασία του θέματος υποβάλουν τις προτάσεις τους. Στη συνέχεια συζητούνται τα σημεία διαφωνίας μεταξύ των ομάδων ή αν κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό ο επικεφαλής της ομάδας ζητά από τα μέλη της να τοποθετηθούν γραπτώς πάνω στο θέμα. Αν στις γραπτές προτάσεις προκύψουν διαφορετικές απόψεις, τα μέλη που τις υπέβαλλαν καλούνται να τις στηρίξουν. Ακολουθεί νέα γραπτή επιχειρηματολογία και η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρι να επιτευχθεί ομοφωνία.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι συνέπειες μιας απόφασης έρχονται από μόνες τους να θέσουν υπό αμφισβήτηση την ποιότητά της. Δυστυχώς, στις περισσότερες περιπτώσεις οι ηγέτες επιθυμούν απλά επικύρωση των απόψεών τους. Η εισαγωγή συμμετοχικών διαδικασιών στη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων αποσκοπεί ακριβώς στον πλουραλισμό απόψεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων (Κάντας, 1995). Η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων. Αναφέρεται χαρακτηριστικά (Νικολάου – Σμοκοβίτη, 1989) ότι η συμμετοχή συντελεί στην ταύτιση των εργαζομένων με την επιχείρηση και μειώνει τις διαφορές απόψεων

4. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

4.1. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μια σύγκρουση σχετίζεται με δύο ή περισσότερες πλευρές, οι οποίες μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, τμήματα, υποκαταστήματα, εταιρείες, πολιτικά κόμματα, ή ακόμα και ολόκληρα έθνη. Οι συγκρούσεις μεταξύ δύο πλευρών είναι δυνατόν να έχουν τις εξής μορφές (Stoner, 1989):

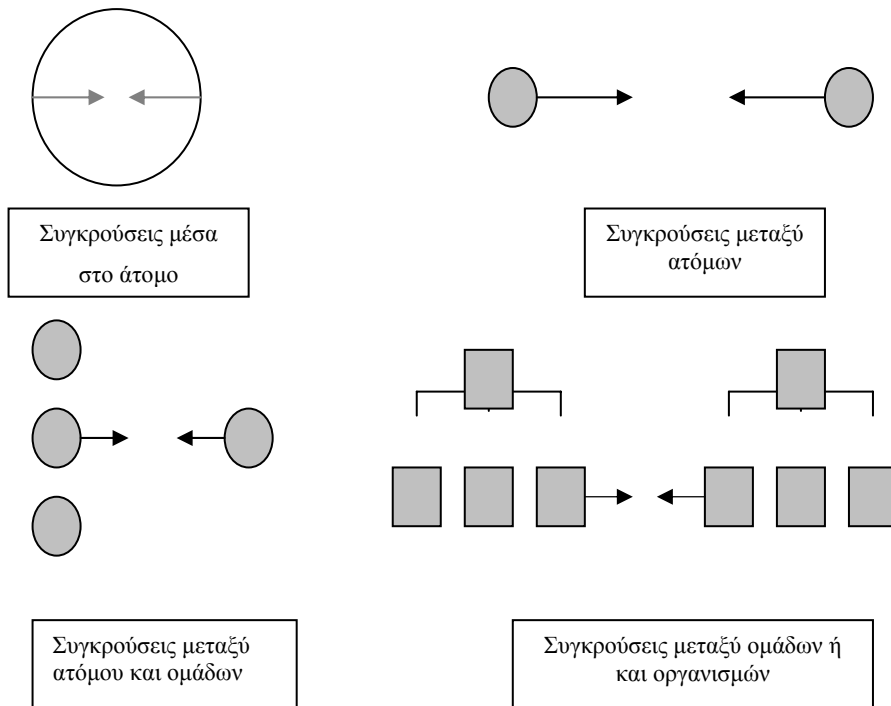
1. Ατομικές συγκρούσεις: η σύγκρουση κατά την ατομική λήψη αποφάσεων.
2. Οργανωσιακές συγκρούσεις: η σύγκρουση ατόμων ή ομάδων εντός μιας οργάνωσης.

3. Συγκρούσεις μεταξύ οργανώσεων: η σύγκρουση μεταξύ οργανώσεων ή ομάδων.

Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά οι τύποι των συγκρούσεων.

Τύποι Συγκρούσεων

ΠΗΓΗ: J. Stoner, Management, 1989



Οι τρεις αυτές κατηγορίες γενικά προκύπτουν από μάλλον διαφορετικούς βασικούς μηχανισμούς, παρότι υπάρχουν ορισμένες αλληλεπικαλύψεις. Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται κυρίως στη δεύτερη κατηγορία συγκρούσεων, τις οργανωσιακές συγκρούσεις

Από οργανωτικής σκοπιάς οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες όπως:

Ιεραρχικές συγκρούσεις, δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, π.χ. μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή.

Λειτουργικές συγκρούσεις, μεταξύ διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης, π.χ. μεταξύ πωλήσεων και παραγωγής.

Συγκρούσεις **επιτελικών – γραμμικών** στελεχών.

Συγκρούσεις μεταξύ της **τυπικής** και **άτυπης** οργάνωσης.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν σύνηθες και καθημερινό φαινόμενο στο χώρο της εργασίας. Τυπικά συμπτώματα των συγκρούσεων είναι η επιφυλακτικότητα, η αμφιταλάντευση, η επιθετικότητα, η αδιαφορία, το άγχος και η αγωνία (Hellerieger & Slocum, 1992). Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα οργανωτικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα σε ότι αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες, κ.λ.π. συνεπώς οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης.

Η κλασσική σχολή του Μάνατζμεντ (Taylor 1947, Fayol 1949) θεωρεί τις συγκρούσεις σαν ένα αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών που δημιουργεί και των αρνητικών επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, ο Elton Mayo (1933) κι ο Peter Drucker (1974), στην ουσία υποστηρίζουν ότι η διαμάχη και η ένταση δεν είναι παρά μια «διαστροφή» από την κανονική κατάσταση των ανθρώπινων ενεργειών, και γι' αυτό πρέπει να μπορούν να εξαφανιστούν με την εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα, η παραδοσιακή αντίληψη που χαρακτηρίζει ακόμη μεγαλύτερο αριθμό διοικητικών στελεχών, πιστεύει ότι:

- Οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν.
- Οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία
- Οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά εκρηκτικές συνέπειες
- Οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων

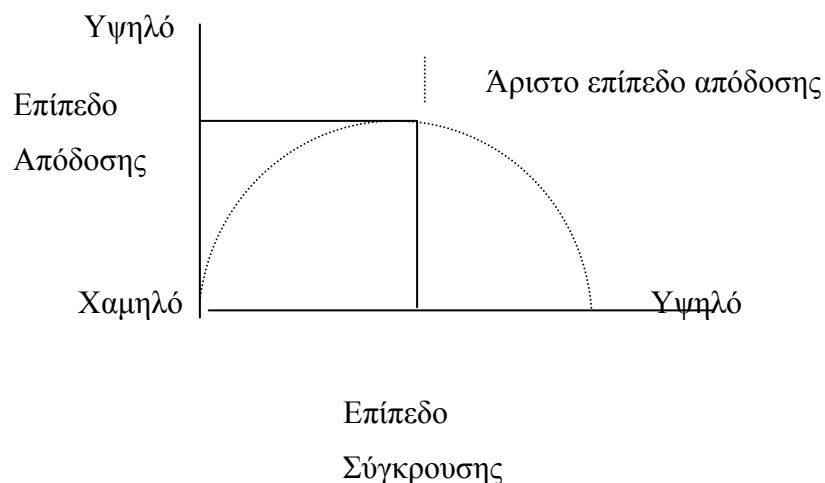
Αντίθετα όμως από αυτή την παραδοσιακή αντίληψη, η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, οδήγησε στην ανάπτυξη της σύγχρονης αντίληψης τους μάνατζμεντ για τις συγκρούσεις που συνοπτικά πιστεύει ότι (Robbins S. P, 1998):

- Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
- Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές είτε θετικές συνέπειες

- Οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων
- Οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων

Σύμφωνα λοιπόν με τη σύγχρονη αντίληψη, η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο. Εκτός όμως των αρνητικών της συνεπειών που λίγο-πολύ είναι φανερές, μπορεί να έχει και θετικές, όπως να ενεργοποιήσει τα άτομα για μεγαλύτερη δράση, να αποτελέσει κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση ή να αποτελέσει αναπτυξιακή εμπειρία. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι είναι περισσότερο ρεαλιστικό να θεωρηθεί ότι οι συγκρούσεις έχουν και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Στις θετικές περιλαμβάνονται οι νέες ιδέες, η δημιουργία καινοτομιών και αλλαγών, η λήψη καλύτερων αποφάσεων, η αύξηση της συμμετοχής, η πιθανή αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και η ενδυνάμωση των σχέσεων όταν λυθούν θετικά και από τις δύο πλευρές. Στις αρνητικές περιλαμβάνονται η σπατάλη ενέργειας, η μείωση του ηθικού (μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση), η δημιουργία δυσπιστίας και πολώσεων μεταξύ των συγκρουόμενων, η μείωση της παραγωγικότητας, η λήψη προκατειλημμένων αποφάσεων, καθώς και η δημιουργία ανεύθυνης συμπεριφοράς.

Σημασία έχει λοιπόν η εξεύρεση του κατάλληλου επιπέδου και έντασης της σύγκρουσης, προκειμένου η επιχείρηση να αποκομίσει τα υψηλότερα δυνατά οφέλη.



Σχέση επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου απόδοσης

ΠΗΓΗ J.B. Barney & R.W. Griffin, The Management of Organizations, 1992

Σύμφωνα με τον Robbins (1998), ένα άριστο επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο που δε δημιουργεί στασιμότητα, που τονώνει τη δημιουργικότητα, που εκτονώνει της ένταση, έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα και να δημιουργούνται συνθήκες για αλλαγή, χωρίς να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης και αποσυντονισμού ή δυσαρέσκειας στο προσωπικό και τάσεις για αποχώρηση.

Από όσα προηγήθηκαν, γίνεται φανερό ότι ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί βασικό καθήκον του προϊσταμένου-ηγέτη, καθώς και των υπόλοιπων μελών των ομάδων. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω χειρισμού ασφαλώς συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας και της επιχείρησης (Χυτήρης, 1994).

4.2. ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στο σημείο αυτό αναλύονται οι τύποι των συγκρούσεων:

4.2.1. ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι μονόπλευρες συγκρούσεις σχετίζονται με δύο αντίθετες απόψεις που μπορεί να έχει το ίδιο άτομο. Το σύστημα αξιών ενός ατόμου μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες του οργανισμού. Τα άτομα που εμπλέκονται σε καταστάσεις όπου οι αξίες τους συγκρούονται με τις προσδοκίες του οργανισμού, ή όταν η ηθική τους διαφέρει ριζικά από τις αξίες που έχουν υιοθετηθεί από την εταιρεία, μπορεί να νιώσουν εσωτερικές συγκρούσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να πάρουν επικίνδυνες διαστάσεις. Παραδείγματα ασθενειών ή προβλημάτων που έχουν συσχετιστεί με προσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι: έλκη, αϋπνίες, υπέρταση, έλλειψη προσοχής, αυξημένος ρυθμός ατυχημάτων, και οικογενειακά άγχη. Η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να μην ενδιαφέρεται για το άτομο που έχει έλθει σε σύγκρουση με τον εαυτό του, επειδή πιστεύει ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να «ακολουθήσει το πρόγραμμα» - ή θα συμβιβαστεί με τις προσδοκίες του οργανισμού, ή θα φύγει.

Μια μονόπλευρη σύγκρουση είναι επίσης δυνατό να προκύψει στις περιπτώσεις που υπάρχουν δύο τρόποι επίτευξης ενός οργανωτικού στόχου και το άτομο δεν μπορεί να αποφασίσει ποιον από τους δύο να επιλέξει. Σε αυτή την περίπτωση, οι δύο τρόποι μπορεί να είναι αντιφατικοί για το στέλεχος που πρέπει να κάνει την επιλογή, και να χρειαστεί και μια τρίτη πλευρά, όπως ένα ανώτερο στέλεχος, για την επίλυση της σύγκρουσης.

Οι συγκρούσεις, ιδιαίτερα οι μονόπλευρες, θεωρούνται καταστροφικές επειδή δαπανούν τον περιορισμένο χρόνο και την ενέργεια ενός στελέχους. Επίσης είναι δυνατό να επηρεάσουν την ομαλή ροή και την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής επικοινωνίας. Τελικά, η επιθυμία αποφυγής των συγκρούσεων μπορεί να οδηγεί στη λήψη μη αμφιλεγόμενων αποφάσεων, οι οποίες «ανήκουν» στην αποδεκτή περιοχή οργανωτικής συμπεριφοράς.

Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι οι συγκρούσεις είναι δυνατό να οδηγήσουν και σε καινοτόμες λύσεις ενός προβλήματος και, επομένως, να είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό. Τα άτομα που βρίσκονται σε μονόπλευρη σύγκρουση μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα δημιουργικά στην ανεύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης που θα συμβιβάζει αποτελεσματικά τους δύο αντίθετους τρόπους ενέργειας. Συνήθως, μια έντονη διαφωνία οδηγεί σε κριτική και έλεγχο των απόψεων, με συνέπεια να προκύπτει κάποια καλύτερη λύση. Η ανάγκη ανεύρεσης μιας συμβιβαστικής λύσης στις περιπτώσεις των πολύπλευρων συγκρούσεων μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες ανάμεσα στα άτομα, αλλά είναι δυνατό να οδηγήσει στην εφαρμογή νέων λύσεων, που σε κάποια άλλη κατάσταση θα είχαν αγνοηθεί από όλες τις πλευρές. Η συναισθηματική ταραχή των στελεχών που βρίσκονται σε προσωπική σύγκρουση αντισταθμίζεται από την εφαρμογή καλύτερων λύσεων και διοικητικών ενεργειών.

4.2.2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ

Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί κατά βάση σαν ένα σύνολο ατόμων. Δεν είναι λοιπόν παράξενο που η βασικότερη μορφή σύγκρουσης είναι ανάμεσα σε άτομα. Παραδοσιακά, οι συγκρούσεις ανάμεσα στα άτομα θεωρούνταν αποτέλεσμα προσωπικών διαφορών. Αυτή η άποψη έχει κάποια λογική και ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων ήταν η απόλυση ή η μετάθεση του κατώτερου ή του λιγότερο χρήσιμου ατόμου. Ωστόσο, μια πιο σύγχρονη άποψη σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό θεωρεί ότι αυτές οι διαφορές είναι προϊόν των οργανωτικών ρόλων που έχουν αναλάβει τα άτομα και ότι δε σχετίζονται με τις προσωπικότητές τους. Δηλαδή, τα άτομα, καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων. Έτσι, ένα στέλεχος της διεύθυνσης προώθησης πωλήσεων και ο αντιπρόεδρος της διεύθυνσης έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να έχουν εξαιρετικές προσωπικές σχέσεις,

αλλά να έρχονται σε έντονη σύγκρουση όταν απαιτούν περισσότερους πόρους για τα τμήματά τους. Όσο έγκυρη και λογική κι αν φαίνεται αυτή η αντίληψη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχει εκτιμηθεί ότι περισσότερες από τις μισές αποχωρήσεις στελεχών από επιχειρήσεις δεν οφείλονται στην κακή απόδοση των εργαζομένων αλλά σε προσωπικές συγκρούσεις.

4.2.3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ

Δύο παράγοντες, που αναφέρθηκαν και παραπάνω, συμβάλλουν στη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Η συμπεριφορά μιας ομάδας εντάσσεται σε κάποια αποδεκτά όρια, και οι οργανισμοί αναπτύσσουν ένα διακεκριμένο επιχειρηματικό κλίμα. Τα άτομα που δεν συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας ή με τις αξίες στις οποίες βασίζεται η νοοτροπία της επιχείρησης θα έλθουν σε σύγκρουση με την ομάδα εργασίας ή με ολόκληρο τον οργανισμό. Ένα από τα πρώτα καθήκοντα ενός νέου υπαλλήλου θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν υπάρχει συμφωνία απόψεων ανάμεσα στις προσωπικές του αξίες και κουλτούρα από τη μία και τους κανόνες συμπεριφοράς, τις προσδοκίες και την κουλτούρα της επαγγελματικής του ομάδας από την άλλη. Αν υπάρχει ασυμφωνία, τότε δημιουργείται σύγκρουση.

Ο οργανισμός, μέσω των διαδικασιών πρόσληψης και παρακολούθησης των υπαλλήλων, προσπαθεί να καθορίσει αν υπάρχει συμφωνία απόψεων. Ωστόσο, επειδή η αρχική συνέντευξη και παρακολούθηση γίνεται σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, κατά τη διάρκεια του οποίου τόσο η εταιρεία όσο και ο υπάλληλος προσπαθούν να δημιουργήσουν αμοιβαία τις καλύτερες δυνατές εντυπώσεις, ούτε το άτομο ούτε ο οργανισμός μπορούν να αποκτήσουν αρκετές πληροφορίες για να προσδιορίσουν με ακρίβεια τη φύση και την ποιότητα αυτής της συμφωνίας.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω διαδικασιών μπορεί να είναι ότι το άτομο που επιλέγεται για μια θέση εργασίας δε θα είναι το κατάλληλο. Επίσης, οι αξίες και οι προσδοκίες ενός στελέχους αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, και κάποια στιγμή μπορεί να μη συμφωνούν με εκείνες του οργανισμού. Σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιπτώσεις δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στο άτομο και την ομάδα.

4.2.4. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων είναι αναπόφευκτη γιατί: 1) οι ομάδες ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων και 2) υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι διεύθυνσης για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων ενός οργανισμού. Τα συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια για την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας σε ένα τμήμα μπορεί να ποικίλουν και, επομένως, είναι δυνατό να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και πλαίσια προγραμματισμού. Ας θεωρήσουμε το προηγούμενο παράδειγμα με το στέλεχος της προώθησης πωλήσεων και τον αντιπρόεδρο έρευνας και ανάπτυξης. Το στέλεχος αγωνίζεται για να πετύχει τη μέγιστη δυνατή ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής των δραστηριοτήτων προώθησης πωλήσεων σε ένα καταναλωτικό περιβάλλον που μεταβάλλεται με ταχύτατο ρυθμό. Σε αυτή τη περίπτωση, ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων έχουν σαφώς βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα. Αντίθετα, ο αντιπρόεδρος έρευνας και ανάπτυξης είναι υποχρεωμένος να καθορίζει ένα πολύ πιο μακροπρόθεσμο πλαίσιο εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης είναι μακροπρόθεσμης φύσης και περιλαμβάνουν κεφαλαιουχικές δαπάνες για αγορά ακριβού εξοπλισμού. Αυτός ο εξοπλισμός θα χρησιμοποιηθεί για γενικές και συγκεκριμένες έρευνες προϊόντων μεγάλης διάρκειας, μέχρι αυτά τα προϊόντα να είναι κατάλληλα για την αγορά – αν τελικά επιτευχθεί αυτό. Η σύγκρουση ανάμεσα στις παραπάνω διευθύνσεις είναι αναπόφευκτη, γιατί ανταγωνίζονται για τη χρηματοδότηση των εργασιών τους και έχουν εντελώς διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη χρήση των πόρων.

Επίσης, διαφορετικές οργανωτικές ομάδες μπορεί να εφαρμόζουν διαφορετικούς τρόπους διεύθυνσης, εξαιτίας της φύσης των εργασιών τους. Για παράδειγμα, η διοίκηση μιας οικονομικής διεύθυνσης διαφέρει από τη διεύθυνση ενός τμήματος προώθησης πωλήσεων. Οι διαφορές στις πολιτικές και στις πρακτικές διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού, γιατί οι υπάλληλοι συγκρίνουν τις εργασίες τους και τον τρόπο ανταμοιβής τους από τον οργανισμό.

4.2.5. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Στα σύγχρονα οικονομικά συστήματα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, και αυτό το φαινόμενο

προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ των οργανισμών. Συχνά, αυτές οι συγκρούσεις ενθαρρύνονται από τις κυβερνήσεις, οι οποίες θεσπίζουν νόμους που προάγουν τον ανταγωνισμό και απαγορεύουν τη μη ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Η κατάργηση των μονοπωλίων είναι ένα παράδειγμα των ρυθμίσεων της νομοθεσίας για την αποφυγή μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς. Η αγορά ανταμείβει τις δυναμικές επιχειρήσεις με οικονομική ενίσχυση και δυνατότητες επιβίωσης. Αντίθετα, οι οργανισμοί που δεν ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Υπάρχουν εταιρείες που διαλύονται ή χάνουν την ταυτότητά τους γιατί εξαγοράζονται από άλλους πιο επιτυχημένους οργανισμούς. Η επιβίωση δεν εξασφαλίζεται εύκολα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και υπάρχουν παραδείγματα πολλών γνωστών εταιρειών που διαλύθηκαν γιατί έπαψαν να είναι ανταγωνιστικές.

4.3. ΠΗΓΕΣ/ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί της Οργάνωσης και της Διοίκησης αποκτούν ολοένα και περισσότερο συνείδηση του γεγονότος ότι πρέπει να αναγνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η έννοια της ισχύος στην εξήγηση των οργανωσιακών ζητημάτων (Kotter, 1977). Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπιστούν επακριβώς είναι τυχαίο γεγονός αν θα αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η σύγκρουση (Μπουραντάς, 1992). Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά πηγών ισχύος και πως αυτές χρησιμοποιούνται στη διάπλαση της δυναμικής της οργανωσιακής ζωής.

Συγκρουόμενοι στόχοι. Όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά, που έχει ως σκοπό να υλοποιήσει το στόχο του σε βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση. Στην πραγματικότητα μεγάλη σημασία έχει η αντίληψη των δύο μερών για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των στόχων τους. Συχνά τα άτομα και οι ομάδες στην ίδια οργάνωση δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους ουσιαστικά αποτελούν επιμέρους στόχους των συνολικών κοινών στόχων της οργάνωσης και με αυτή την έννοια δεν μπορεί να είναι συγκρουόμενοι. Στην *ιδανική κατάσταση* δε θα πρέπει να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες (διευθύνσεις ή μονάδες) που απαρτίζουν έναν οργανισμό. Η ανώτερη διοίκηση καθορίζει, σε γενικές γραμμές, τους

επιχειρηματικούς στόχους. Τα στελέχη του μεσαίου ιεραρχικού επιπέδου καθορίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους, και τα κατώτερα στελέχη επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες στην κατεύθυνση επίτευξης των στόχων. Δεν υπάρχει ασυμβατότητα στόχων ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα. Η *ιδανική* κατάσταση, όμως, είναι ένα σπάνιο ή σχεδόν ανύπαρκτο φαινόμενο. Στην πραγματικότητα, οι διαφορετικοί στόχοι αποτελούν την κύρια αιτία συγκρούσεων. Αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους (Filley, 1975):

1. Τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτήν τη διαδικασία με ουδετερότητα – έχουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση, ή τουλάχιστον επηρεάζουν, το χρονικό προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
2. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους στόχους των μονάδων ενός οργανισμού (όλα τα τμήματα ενός οργανισμού δεν έχουν τους ίδιους στόχους, τα ίδια χρονικά πλαίσια επίτευξής τους, ή τα ίδια πρότυπα απόδοσης. Επομένως, αυτό που θεωρείται επιτυχία για ένα νέο τμήμα μπορεί να αποτελεί καθαρή αποτυχία για ένα άλλο τμήμα που υπάρχει από πολύ καιρό. Οι διαφορές μεταξύ των μονάδων είναι η αιτία των συγκρούσεων ανάμεσα στις ομάδες.

Διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης (*status inconsistencies*). Η σύγκρουση μπορεί να ξεκινήσει από τυχόν υπάρχουσες διαφορές κοινωνικής θέσης και κύρους μεταξύ δύο ομάδων. Για παράδειγμα, μερικά τμήματα σε ορισμένες οργανώσεις (π.χ. τμήμα εκπαίδευσης ή τμήμα δημοσίων σχέσεων) θεωρούνται «υποδεέστερα», με την έννοια ότι δεν τους αποδίδεται η σπουδαιότητα που αποδίδεται στο τμήμα παραγωγής ή στο τμήμα «έρευνας και ανάπτυξης». Συγκρούσεις από τέτοιου είδους διακρίσεις μπορούν να προκύψουν, όταν υπάρχουν διαφορετικός βαθμός συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων, ή η κατανομή των πόρων ή των αμοιβών. Η «αδικημένη» ομάδα είναι πολύ πιθανό να νιώθει ότι η συνεισφορά της μέσα στην όλη οργανωτική λειτουργία δεν είναι αμελητέα και για το λόγο αυτό ενδέχεται να αναπτύξει εχθρικές διαθέσεις προς τα μέλη άλλων ομάδων.

Οριζόντια διαφοροποίηση. Μια οργάνωση αποτελείται από διάφορα τμήματα (π.χ. τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα παραγωγής κ.λ.π.). Μεταξύ των τμημάτων μπορεί να υπάρχουν διαφορές στόχων, διαφορές προσώπων ή απλώς διαφορές χρονοδιαγραμμάτων. Για παράδειγμα είναι δυνατόν το τμήμα μάρκετινγκ να επιδιώκει την άμεση προώθηση στην αγορά όσο το δυνατό περισσότερων προϊόντων, ενώ το τμήμα παραγωγής να μην επιθυμεί κανενός είδους βιασύνη, προκειμένου να

διατηρηθεί σταθερή η ποιότητα. Τα άτομα του κάθε τμήματος ταυτίζονται με τους στόχους και τις διαδικασίες της ομάδας τους, και αρχίζουν να βλέπουν τα άτομα του άλλου τμήματος ως εχθρική, ή έστω ως ενοχλητική, εξω-ομάδα.

Ο χαμηλός βαθμός τυπικότητας. Η τυποποίηση των ενεργειών μιας οργάνωσης (κανόνες, κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες κ.λ.π.) οδηγεί από τη μια μεριά σε περισσότερη γραφειοκρατία, αλλά από την άλλη λειτουργεί ως ανασχετικός παράγοντας της σύγκρουσης, γιατί η επίλυση των διαφορών γίνεται με βάση τις προδιαγεγραμμένες τυπικές οδηγίες. Όταν υπάρχει τυποποίηση των ρόλων και οι επαφές μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης είναι κατά κάποιον τρόπο προγραμματισμένες, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για προσωπικές ερμηνείες ή παρερμηνείες.

Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων. Όταν η μία μονάδα της οργάνωσης εξαρτάται από την άλλη, όσον αφορά τα μέσα, τα υλικά, και την πληροφόρηση, είναι δυνατόν να προκύψουν συγκρούσεις. Κλασική περίπτωση είναι η σύγκρουση μεταξύ του τμήματος παραγωγής και του τμήματος προμηθειών: οι πρώτοι, για να εργαστούν χρειάζονται εργαλεία, πρώτες ύλες ή ανταλλακτικά που θα τους προμηθεύσουν οι δεύτεροι. Αν δεν υπάρχει συντονισμός είναι δυνατό να ξεσπάσει σύγκρουση.

Η αβεβαιότητα. Πρόκειται για την περίπτωση όπου, λόγω μεταβαλλόμενων συνθηκών του εξωτερικού αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος της οργάνωσης, παύει να υπάρχει η προβλέψιμη σταθερότητα που υπήρχε προηγουμένως στην οργάνωση (Hickson et. al., 1971). Όταν παύει να είναι γνωστό τίνος αρμοδιότητα είναι ένα θέμα ή ποιος είναι ο υπεύθυνος για την κατανομή του έργου ή των πόρων, είναι πιθανό να αρχίσουν οι συγκρούσεις. Είναι γνωστό ότι τα προβλήματα ρουτίνας, αυτά για τα οποία υπάρχει έτοιμη προδιαγεγραμμένη λύση, δημιουργούν και τις λιγότερες συγκρούσεις. Αντίθετα, τα νέα ή σύνθετα προβλήματα που απαιτούν την ανεύρεση νέων λύσεων είναι αυτά που εμπεριέχουν τον κίνδυνο της σύγκρουσης, κυρίως όσον αφορά τις αρμοδιότητες (Thomson, 1967).

Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών. Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

Είναι απίθανο όλα τα άτομα και τα τμήματα μέσα σε ένα οργανισμό να αφομοιώνουν με τον ίδιο τρόπο μια πληροφορία. Οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές

πληροφορίες, λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος. Ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές από το δεύτερο. Η έλλειψη πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Επιπλέον, ακόμα και όταν τα τμήματα έχουν τις ίδιες πληροφορίες, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις. Για παράδειγμα, το τμήμα προώθησης πωλήσεων μπορεί να υποστηρίζει μια αύξηση των πωλήσεων, αλλά το τμήμα παραγωγής να θεωρεί ότι αυτή η αύξηση είναι αδύνατη επειδή ο μηχανολογικός εξοπλισμός του εργοστασίου δεν είναι σε θέση να παραγάγει τα απαιτούμενα προϊόντα. Επομένως, οι διαφορετικές πληροφορίες και απόψεις οδηγούν σε συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού. Οι διαφορετικές απόψεις κατανοούνται από το κάθε άτομο με διαφορετικό τρόπο.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε την πρόταση του Kerr (1964) για ένα διαφορετικό τρόπο θεώρησης την αναποτελεσματικής επικοινωνίας και της σχέσης της με τη σύγκρουση. Ο Kerr έδειξε ότι η κακή επικοινωνία και οι συνεπαγόμενες παρερμηνείες δεν οδηγούν πάντα στην οργανωτική σύγκρουση. Μπορούν κατά τον ίδιο τρόπο να συντελέσουν και στην αποσόβηση των συγκρούσεων, εφόσον εμποδίζουν τα μέλη της οργάνωσης να ανακαλύψουν τα συμφέροντά τους και να σχηματίζουν ομάδες για την προαγωγή τους.

Η σπανιότητα των πόρων. Η κατανομή του ελέγχου πάνω στους πόρους και στη συμπεριφορά των άλλων και συνεπώς ο σχηματισμός ομάδων συμφερόντων που ανταγωνίζονται στην προσπάθεια να διατηρήσουν ή να αλλάξουν προς όφελός τους την παραπάνω κατανομή, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την κατανόηση της οργανωτικής πραγματικότητας (Nadel, 1978). Οι οργανώσεις είναι υποχρεωμένες να μοιραστούν κάποιους κοινούς πόρους, είτε πρόκειται για ηλεκτρονικό εξοπλισμό, προσωπικό, κονδύλια ή πληροφορίες. Μπορεί να προκληθεί λοιπόν σύγκρουση όσον αφορά τις προτεραιότητες και τον τρόπο κατανομής των πόρων αυτών. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και τις μονάδες του οργανισμού. Αυτή η κατανομή δεν είναι πάντα εύκολη, γιατί κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη του οργανισμού στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Επομένως, όταν οι επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα υπηρεσιών

που προσφέρουν μια κοινή αλλά με περιορισμένους πόρους υπηρεσία σε πολλά άλλα τμήματα, ο ανταγωνισμός για την απόκτηση αυτών των πόρων αυξάνεται. Ένα παράδειγμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων είναι οι απαιτήσεις αξιοποίησης των μέσων επεξεργασίας δεδομένων καθώς και του τμήματος δακτυλογράφησης. Οι συγκρούσεις σχετίζονται συνήθως με την απόκτηση των εξής πόρων: 1) Χρηματοδότηση εργασιών 2) Εργασιακός χώρος 3) Χρόνος εμπειρογνώμονα 4) Χρήση μέσων, εργαλείων, εξοπλισμού, κ.ο.κ. 5) Ευκαιρίες έργων. Όταν η ανώτερη διοίκηση κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενα τμήματα, μπορεί να υπάρχουν ορισμένοι που να πιστεύουν ότι αδικήθηκαν. Αυτά τα άτομα (ή οι ομάδες) δε θα ενεργήσουν με ένα φανερό επιθετικό τρόπο, αλλά με έναν παθητικό επιθετικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταποδώσουν την αδικία με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη απαραίτητων δεδομένων, και ελάχιστη δυνατή απόδοση. Μια ομάδα που πιστεύει ότι δεν πήρε τους οργανωτικούς πόρους που άξιζε μπορεί να αποδιοργανώσει την αποτελεσματική διεύθυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η καθυστερημένη, αλλά εντεινόμενη, συνειδητοποίηση του σημείου αυτού αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα πιο σημαντικά θεωρητικά επιτεύγματα στην πρόσφατη θεωρία των οργανώσεων (Crozier, 1964).

Πολιτιστικές διαφορές – Διαφορές στην Κουλτούρα. Οι εικόνες, η γλώσσα, τα σύμβολα, είναι εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαχείριση του νοήματος και επομένως στη διάπλαση σχέσεων ισχύος στην οργανωσιακή ζωή (Alvesson, 1987). Αναφερόμαστε στις κουλτούρες και υποκουλτούρες που αναπτύσσονται σε διάφορα τμήματα μιας οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατό να έχουμε κάποια μορφή πολιτιστικής σύγκρουσης που ξεκινάει από τις διαφορές στις αξίες και τις πεποιθήσεις.

Οργανωτικές αδυναμίες. Πολλές φορές οι οργανωτικές αδυναμίες οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Σημαντικές τέτοιες οργανωτικές αδυναμίες είναι η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτής, ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων, καθώς και η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης.

Σφαίρα επιρροής. Η επιδίωξη της αυτονομίας – από άτομα, ομάδες, ή ακόμα και τμήματα – είναι ένα ισχυρό στοιχείο της οργανωσιακής ζωής, καθώς πολλοί άνθρωποι αρέσκονται να έχουν τον πλήρη έλεγχο του ζωτικού τους χώρου (Miller and Rice, 1967). Ο Erving Goffman (1967) αναφέρει χαρακτηριστικά το φαινόμενο

που παρουσιάζεται πολλά άτομα να αποφεύγουν ζητήματα και πιθανά προβλήματα τα οποία θα απειλήσουν την ανεξαρτησία τους ως «τελετουργία αποφυγής». Το κάθε μέλος της οργάνωσης έχει μια δική του σφαίρα επιρροής ή ελέγχου. Όταν αυτή η σφαίρα παραβιάζεται από άλλα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής, τότε προκαλείται συνήθως σύγκρουση. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα πολλών γραμματέων και ειδικών βοηθών οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοί τους βλέπουν την πραγματικότητα μιας δεδομένης κατάστασης, με το να καθορίζουν ποιος έχει πρόσβαση στο διευθυντή και τότε, και με το να διαχειρίζονται τις πληροφορίες με τρόπο που να τονίζει ή να μειώνει τη σημασία γεγονότων και δραστηριοτήτων που συμβαίνουν σε άλλα σημεία της οργάνωσης.

Πρόκειται για ένα παιχνίδι ανταγωνισμού με στόχο την εξουσία.

Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή. Οι διαφορές στην οργανωτική εξουσία οδηγούν σε συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Crozier (1963) η οργανωτική δομή διακρίνεται από πολύ συνεκτικές επαγγελματικές ομάδες, η καθεμιά από τις οποίες παρουσιάζει ένα ενιαίο και μάλλον εχθρικό μέτωπο προς τις άλλες. Σε μια τέτοια σταθεροποιημένη και διαστρωματομένη συγκρουσιακή κατάσταση, η περαιτέρω διαφοροποίηση της κοινωνικής δομής σε ομάδες εντός και κατά μήκος των επαγγελματικών στρωμάτων αποκλείεται, καθώς κάθε άτομο ακολουθεί πιστά τη στρατηγική της ομάδας του.

Η στρατηγική συνίσταται στη χρησιμοποίηση κανόνων ως μέσων που αυξάνουν τα προνόμια της ομάδας και την ανεξαρτησία της από κάθε άμεση και αυθαίρετη παρέμβαση από τα ιεραρχικά ανώτερα επίπεδα. Καθώς όμως οι κανόνες δεν μπορούν ποτέ να ρυθμίσουν τα πάντα, εμφανίζονται πάντα κάποιες περιοχές αβεβαιότητας, οι οποίες αποτελούν τα σημεία επί των οποίων οι συγκρούσεις γίνονται πιο οξείες και επανεμφανίζονται περιπτώσεις άμεσης επικράτησης και υποταγής. Στις περιπτώσεις αυτές η ομάδα η οποία λόγω της θέσης της στη οργανωτική δομή μπορεί να ελέγξει την περιοχή της αβεβαιότητας, αποκτά ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της θέσης της και την εξασφάλιση ενός μεγαλύτερου μεριδίου από τις οργανωτικές απολαβές.

4.3.1. ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΦΥΛΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πολλές οργανώσεις κυριαρχούνται από αξίες, οι οποίες προδιαθέτουν την οργανωσιακή ζωή προς όφελος του ενός φύλου συγκριτικά με το άλλο. Έτσι, όπως

έχουν τονίσει πολλές φεμινίστριες συγγραφείς, οι οργανώσεις συχνά κατατέμνουν τις δομές των ευκαιριών και την αγορά εργασίας με τρόπο ώστε να καθίσταται περισσότερο εύκολο για τους άντρες από ότι για τις γυναίκες να καταλάβουν θέσεις γοήτρου και εξουσίας (Helgesen, 1990). Αυτό κάποιες φορές ονομάζεται φαινόμενο της «γυάλινης οροφής». Οι γυναίκες μπορούν να δουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην κορυφή των οργανώσεων στις οποίες συμμετέχουν, αλλά ο δρόμος είναι συχνά φραγμένος από προκαταλήψεις που σχετίζονται με το φύλο. Αυτό είναι περισσότερο εμφανές σε καταστάσεις ρητών διακρίσεων και διαφόρων μορφών σεξουαλικής παρενόχλησης, όμως συχνά διαποτίζει την κουλτούρα της οργάνωσης με λιγότερο ορατούς τρόπους.

Το παρακάτω έκθεμα παρουσιάζει μια σειρά χαρακτηριστικών τα οποία χρησιμοποιούνται συχνά για λόγους διαφοροποίησης ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Η σχέση ανάμεσα στο ανδρικό στερεότυπο και τις αξίες που κυριαρχούν σε πολλές απόψεις σχετικά με τη φύση της οργάνωσης, είναι εντυπωσιακή. Συχνά οι οργανώσεις ενθαρρύνονται να είναι ορθολογικές, αναλυτικές, στρατηγικές, να στοχεύουν στη λήψη αποφάσεων, να είναι σκληρές και επιθετικές, και τα ίδια χαρακτηριστικά έχουν οι άνδρες. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές συνέπειες για τις γυναίκες που επιθυμούν να λειτουργήσουν σε έναν τέτοιο κόσμο, διότι, στο βαθμό που προσπαθούν να καλλιεργήσουν αυτές τις αξίες, φαίνονται σαν να εγκαταλείπουν το παραδοσιακό θηλυκό στερεότυπο και με αυτόν τον τρόπο μένουν εκτεθειμένες σε κριτική (π.χ. ότι είναι «υπερβολικά κατηγορηματικές» και «προσπαθούν να παίξουν ανδρικούς ρόλους»). Σε οργανώσεις οι οποίες καλλιεργούν αξίες που είναι πιο κοντά στο θηλυκό στερεότυπο, οι γυναίκες μπορούν να έχουν ένα πλεονέκτημα, αντιστρέφοντας την παραδοσιακή έλλειψη ισορροπίας.

Το Στερεότυπο του Άνδρα	Το Στερεότυπο της Γυναίκας
Λογικός	Διαισθητική
Ορθολογικός	Συναισθηματική
Επιθετικός	Υπάκουη
Ικανός να εκμεταλλεύεται	Με κατανόηση
Στρατηγικός	Αυθόρμητη
Στρατηγικός	Αυθόρμητη
Ανεξάρτητος	Περιποιητική

Ανταγωνιστικός	Συνεργάσιμη
Ένας ηγέτης και λήπτης αποφάσεων	Μια αφοσιωμένη συμπαραστάτης και οπαδός
Εξαιτίας της επανάστασης των φύλων, τα στερεότυπα αυτά είναι πλέον ρευστά και σε μεταβατική κατάσταση.	

Τα λεπτά σημεία που σχετίζονται με το φύλο δημιουργούν συχνά διαφορετικές εμπειρίες της ίδιας οργανωσιακής κατάστασης και αποκαλύπτουν πολλά πρακτικά προβλήματα τα οποία υπάρχουν στον τρόπο που οι άνδρες και οι γυναίκες αλληλεπιδρούν σε καθημερινή βάση. Μερικές φορές μάλιστα, οι δυσκολίες που δημιουργούνται είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Πολλές γυναίκες στις οργανώσεις προσπαθούν να διατηρούν τις συμβατικές προσδοκίες και νόρμες που σχετίζονται με τους ρόλους του κάθε φύλου. Πολλοί όμως αμφισβητούν το ύφος που υιοθετεί και προτείνουν να είναι πιο κατηγορηματική, να έρχεται σε αντιπαράθεση και να προσπαθεί να αλλάξει το ισχύον καθεστώς. Κατά τη δεκαετία του 1980, η καλύτερη συμβουλή προς τις γυναίκες που επιθυμούσαν να πετύχουν στην οργανωσιακή ζωή ήταν να «προσαρμοστούν» και να νικήσουν τους άνδρες στο ίδιο τους το παιχνίδι (Hearn and Parkin, 1987). Η μεταστροφή των οργανώσεων από ιεραρχικές μορφές σε επίπεδες, δικτυωμένες μορφές ευνοεί αυτό που παραδοσιακά θεωρούνταν θηλυκό ύφος μάνατζμεντ. Η ικανότητα να δημιουργεί συναίνεση, να κινητοποιεί την οξυδέρκεια και τη διαίσθηση, και να δίνει περισσότερη προσοχή στη «διαδικασία» παρά στο «προϊόν», όλα αυτά, αποτελούν μέρος μιας μετατόπισης της ισορροπίας. Πολλές από τις συμβουλές που δίνονται στις γυναίκες, λοιπόν είναι να μετατρέψουν το αρχέτυπο. Στο δικτυωμένο κόσμο απαιτούνται νέες δεξιότητες και ικανότητες. Τα χαρακτηριστικά του γυναικείου αρχετύπου μπορούν να προσφέρουν πολλά σε αυτήν την περίπτωση.

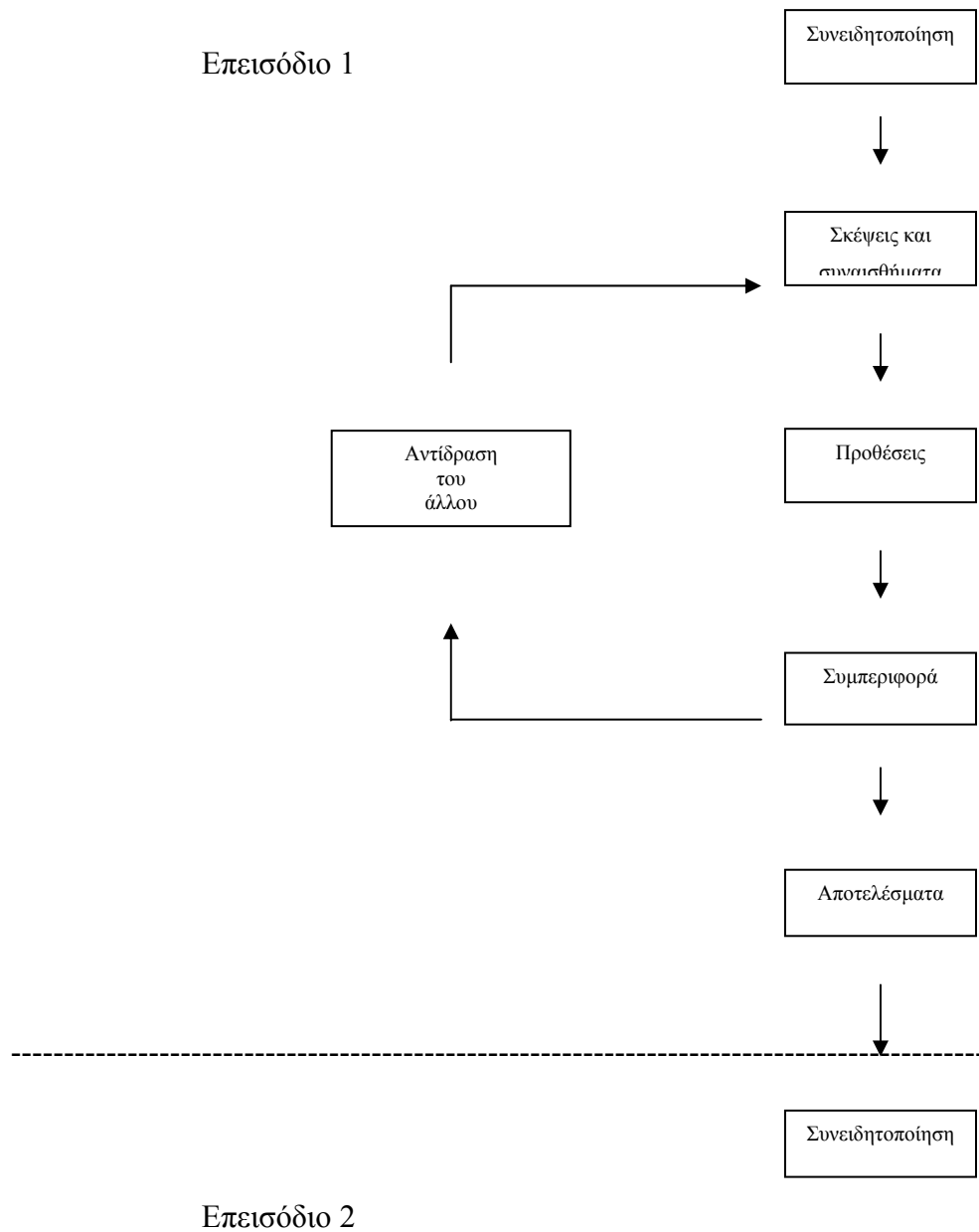
4.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαδικασία της σύγκρουσης είναι αυτό που παρουσίασε ο Thomas (Thomas, 1976). Το μοντέλο του Thomas στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της λογικής πράξης του Fishbein (Fishbein, 1975). Ο Fishbein προβάλλει την άποψη ότι η συμπεριφορά ξεκινάει από τις προθέσεις (intentions), οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από δύο τύπους λογικής διαδικασίας – τη λειτουργική λογική διαδικασία και την κανονιστική λογική διαδικασία. Πέρα από τις θεωρητικές κατευθύνσεις του Fishbein, στο μοντέλο του Thomas έχουν ενσωματωθεί στοιχεία από τις ψυχολογικές θεωρίες περί συναισθημάτων (emotions, affect), ο ρόλος των οποίων στην ερμηνεία της συμπεριφοράς έχει ιδιαίτερα αναγνωριστεί πρόσφατα.

Ένα επεισόδιο σύγκρουσης ξεκινάει από τη **συνειδητοποίηση** της σύγκρουσης από το ένα μέλος που εμπλέκεται σε αυτή. Η συνειδητοποίηση αυτή μπορεί να ξεκινήσει από κάποια μορφή απειλής των συμφερόντων του ή από κάποια άλλη παρεμφερή διαπίστωση. Η συνειδητοποίηση αυτή οδηγεί σε ορισμένες **σκέψεις** και **συναισθήματα**, που αναφέρονται στην εμφανιζόμενη σύγκρουση και στους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής της. Οι σκέψεις αυτές αναφέρονται τόσο στις λειτουργικές νοητικές διαδικασίες (μέσα/στόχοι), όσο και στις κανονιστικές λογικές διαδικασίες, και κυρίως στην αναμενόμενη συμπεριφορά από τον κοινωνικό περίγυρο. Οι σκέψεις και τα συναισθήματα με τη σειρά τους οδηγούν σε κάποιες **προθέσεις** όσον αφορά το χειρισμό της σύγκρουσης, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το άλλο μέλος της σύγκρουσης αντιδρά σε αυτήν τη **συμπεριφορά** και αντίδρασή του αυτή λειτουργεί ανατροφοδοτικά στις σκέψεις και τα συναισθήματα του πρώτου μέλους. Αρχίζει κάποια μορφή διαντίδρασης μεταξύ των δύο μελών και όταν η διαντίδραση αυτή, που αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, σταματήσει, έχουμε κάποια **αποτελέσματα**. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε μια δεύτερη φάση (δεύτερο επεισόδιο) της σύγκρουσης, που επίσης διέπεται από τις ίδιες διαδικασίες.

Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά το συγκεκριμένο μοντέλο (Κάντας 1998).

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ



5. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

5.1. ΤΟ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΤΙΚΟ, ΤΟ ΕΝΙΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τις οργανώσεις και τις ιδεολογίες που διαπλάθουν την πρακτική μάνατζμεντ που ακολουθούν θα αναφερθούμε στο ενιστικό, το ριζοσπαστικό, και το πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς που είθισται να χρησιμοποιούνται κατά την πραγμάτευση θεμάτων σχετικών με τις σχέσεις απασχόλησης (Fox, 1973,1974). Οι οργανώσεις μπορούν να κατανοηθούν ως μικρά κράτη, αν θεωρήσουμε ότι η σχέση ανάμεσα στο άτομο και την κοινωνία είναι ανάλογη με τη σχέση ανάμεσα στο άτομο και την οργάνωση (Burrell & Morgan, 1979). Την έννοια του πλουραλισμού στη πολιτική σκέψη εισήγαγε ο Bentley (1908). Το πλουραλιστικό όραμα αναφέρεται σε μια κοινωνία όπου οι διαφορετικές ομάδες παζαρεύουν και ανταγωνίζονται για ένα κομμάτι εξουσίας και χρησιμοποιούν την επιρροή τους για να επιτύχουν μια ευταξία η οποία είναι προϊόν διαπραγμάτευσης και δημιουργεί ενότητα μέσα από την ποικιλομορφία. Η ενιστική άποψη απεικονίζει την κοινωνία ως ένα ενοποιημένο σύνολο όπου τα συμφέροντα των ατόμων είναι συνώνυμα με αυτά της κοινωνίας. Τα άτομα υποτάσσονται στην υπηρεσία της κοινωνίας για να πραγματοποιήσουν και να ικανοποιήσουν τα πραγματικά τους συμφέροντα και το κοινό καλό. Η ριζοσπαστική άποψη θεωρεί ότι η κοινωνία περιλαμβάνει ανταγωνιστικά ταξικά συμφέροντα και διατηρείται ως όλον τόσο λόγω καταπίεσης όσο και λόγω συναίνεσης. Επηρεασμένη από τη μαρξιστική προσέγγιση, εισηγείται ότι τα συμφέροντα των μη προνομιούχων μπορούν να προαχθούν κατά σημαντικό τρόπο μόνο μέσω ριζοσπαστικών αλλαγών στη δομή της κοινωνίας, οι οποίες αλλαγές θα εκτοπίσουν αυτούς που βρίσκονται τώρα στην εξουσία. Η διάκριση μεταξύ ενιστικών, πλουραλιστικών και ριζοσπαστικών πλαισίων αναφοράς έχει αναπτυχθεί από τον Ross (1958).

Όσον αφορά την εφαρμογή αυτών των προσεγγίσεων στο χώρο των επιχειρήσεων:

Ενιστικό πλαίσιο αναφοράς. Ο εργοδοτικός οργανισμός θεωρείται βασισμένος σε μια κοινότητα συμφερόντων. Η επιχειρησιακή διοίκηση είναι η πλέον αρμόδια να αποφασίσει με ποιον τρόπο θα επιδιωχθούν τα κοινά συμφέροντα. Για το λόγο αυτό, η όποια αντίδραση εκ μέρους των εργαζομένων κρίνεται ως ανορθόδοξη και η «βιομηχανική δράση» τους ως απόρροια πλάνης γενικά και συχνά μάλιστα ως

αποτέλεσμα της επιτυχούς παρότρυνσης ταραχοποιών στοιχείων ή «πολιτικά υποκινούμενων» ατόμων. Η ιδεολογική αξία μιας τέτοιας θεώρησης για τον ιδιοκτήτη ή τον ιθύνοντα της οργάνωσης είναι εύκολο να γίνει κατανοητή. Ο εργαζόμενος που αμφισβητεί την εξουσία του διευθυντικού στελέχους μπορεί εύκολα να παραβληθεί προς το μαύρο πρόβατο μιας οικογένειας ή έναν ποδοσφαιριστή που αμφισβητεί τον αρχηγό της ομάδας του. Έτσι η αμφισβήτηση του εργαζόμενου ερμηνεύεται ως πράξη αχρεία ή ως απόρροια πλάνης. Σε εθνικό επίπεδο το πλαίσιο αναφορά της ενιαίας προσέγγισης επικαλείται συχνά την ιδέα του «εθνικού συμφέροντος», την οποία χρησιμοποιούν συχνά οι κυβερνητικοί εκπρόσωποι, τα καθήκοντα των οποίων δεν διαφέρουν πολύ από εκείνα των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης. Το πλαίσιο της ενιαίας προσέγγισης προσφέρει ποικιλότητες αμφισβητήσεις της νομιμότητας της συνδικαλιστικής δράσης, υποβάλλοντας άντ' αυτής την ιδέα ότι τα συνδικάτα είναι ιστορικά παρωχημένα, αχρείαστα πλέον σε μια εποχή φωτισμένης επιχειρησιακής διοίκησης, ότι είναι προϊόν απληστίας επιμέρους ομάδων, ή ότι λειτουργούν σαν όχημα ανατρεπτικών πολιτικών συμφερόντων (Fox, 1966, 1973). Είναι πολύ λογική μια τέτοια υπεράσπιση εκ μέρους των κορυφαίων στελεχών εμπορικών επιχειρήσεων ή κυβερνήσεων, του «ομαδικού πνεύματος» ή του συλλογικού συμφέροντος. Κάθε ηγεσία απαιτεί τη νομιμοποίησή της και τούτο συνεπάγεται ιδεολογική χρήση της γλώσσας. Η απόπειρα διεύθυνσης ενός οργανισμού ή μιας κυβέρνησης βάσει της παραδοχής ότι δεν υπάρχουν θεμελιακές συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, παραγωγών και καταναλωτών, και ούτω καθεξής, είναι καθαρός παραλογισμός.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε λοιπόν ότι το ενιστικό πλαίσιο δίνει έμφαση στην επίτευξη κοινών στόχων. Η οργάνωση θεωρείται ότι είναι ενοποιημένη γύρω από τον άξονα των κοινών στόχων και ότι αγωνίζεται για την επίτευξή τους. Η σύγκρουση θεωρείται ότι είναι ένα σπάνιο και παροδικό φαινόμενο, που μπορεί να απομακρυνθεί με κατάλληλες ενέργειες. Εντούτοις, όταν ανακύπτουν συγκρούσεις, αυτές συνήθως αποδίδονται σε ενέργειες παραβατικών και ταραχοποιών στοιχείων. Παράλληλα δεν αναγνωρίζει το ρόλο της ισχύος στην οργανωσιακή ζωή. Το διευθυντικό πρόνομο της καθοδήγησης της οργάνωσης για την επίτευξη κοινών στόχων περιγράφεται, συνήθως, με όρους, όπως «αυθεντία», «ηγεσία» και «έλεγχος».

Πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς. Ο πλουραλισμός τόσο ως ιδεολογία όσο και ως αναλυτική θεωρητική οπτική συχνά έχει γίνει αντικείμενο εκτενούς αντιπαράθεσης μεταξύ και των πολιτικών επιστημόνων αλλά και των αναλυτών των βιομηχανικών

σχέσεων. Στο επίπεδο της εργασιακής οργάνωσης, αυτή η οπτική αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλών και διάφορων, και μάλιστα συγκρουόμενων, συμφερόντων στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. Ωστόσο, οι διαφορές αυτές δεν είναι τέτοιες που να μην μπορούν να διευθετηθούν. Τα οφέλη της συνεργασίας μεταξύ αυτών των αμοιβαία εξισορροπούμενων συμφερόντων είναι τέτοια, ώστε είναι δυνατόν να επιτευχθούν συμβιβασμοί προκειμένου να προωθηθεί η συνεργατική δράση – προς όφελος όλων των πλευρών. Οι εργαζόμενοι πρέπει όντως να εκχωρήσουν την αυτονομία τους και να αναγνωρίσουν ορισμένα διευθυντικά προνόμια. Αυτό όμως δε θα πρέπει να θεωρείται ως κάτι παράλογο ή ως αντανάκλαση της όποιας θεμελιακής ανισότητας, εφόσον και η επιχειρησιακή διοίκηση οφείλει κι αυτή να δεχτεί ανάλογους περιορισμούς. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνεται και η αναγνώριση του δικαιώματος να αυτοοργανώνονται, προκειμένου να «προβάλλουν την αντίθεσή τους στο πλαίσιο της νομιμότητας» και να διαπραγματεύονται σχετικά με τις εργασιακές αμοιβές και διαδικασίες. Κατά την άποψη αυτή τα εργατικά συνδικάτα και οι μηχανισμοί συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι αναγκαία για τη «διαχείριση» της σύγκρουσης συμφερόντων που σημειώνεται μεταξύ εργοδοτών και εργοδοτούμενων, σύγκρουση την οποία δε θα μπορούσαμε να αγνοήσουμε. Σε επίπεδο εθνικό θεωρείται ότι το κράτος κατά κανόνα εμπλέκεται ως ένας μόνο από τους διάφορους διαπραγματευτές ή ως προστάτης του δημοσίου συμφέροντος όπου αυτό ενδέχεται να απειλείται από οποιαδήποτε ομάδα συμφερόντων έχει καταστεί υπερβολικά ισχυρή.

Συνοψίζοντας το πλουραλιστικό μοντέλο δίνει έμφαση στην πολυμορφία των συμφερόντων, τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων. Η οργάνωση θεωρείται ένας χαλαρός συνασπισμός, ο οποίος δείχνει αμυδρό ενδιαφέρον για τα τυπικά συμφέροντα της οργάνωσης. Θεωρεί τη σύγκρουση εγγενές και αναπόσπαστο χαρακτηριστικό των οργανωσιακών υποθέσεων, και τονίζει τις εν δυνάμει θετικές ή λειτουργικές πλευρές της. Παράλληλα θεωρεί την ισχύ κρίσιμης σημασίας μεταβλητή. Η ισχύς είναι το μέσο δια του οποίου αίρονται και επιλύονται οι συγκρούσεις συμφερόντων. Η οργάνωση θεωρείται πολλαπλότητα ατόμων που έχουν ισχύ και οι οποίοι αντλούν την ισχύ αυτή από μια πολλαπλότητα πηγών (Graham, 1995).

Ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς. Το πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς έχει γίνει συχνά αντικείμενο εκτενούς κριτικής. Η αντίδραση στη προσέγγιση του πλουραλισμού βασιζόταν στην αναγνώριση διαφόρων «σημαντικών περιορισμών» (Brown, 1983).

- Οι πλουραλιστικές αναλύσεις δεν καταφέρνουν να αναγνωρίσουν την έκταση και τον χαρακτήρα των «ευδιάκριτων ανισοτήτων ως προς τις συνθήκες και τις ευκαιρίες» στην κοινωνία. Αυτό σημαίνει ότι υποτιμάται η έκταση στην οποία οι διάφορες διευθετήσεις στηρίζονται σε τελική ανάλυση στη δύναμη ορισμένων ομάδων να δημιουργήσουν τετελεσμένα γεγονότα για άλλες ομάδες.
- Υποτιμάται ο βαθμός στον οποίο το κράτος υποχρεούται να εμπλακεί στις βιομηχανικές σχέσεις.
- Ελάχιστη προσοχή δίνεται σε προβλήματα τα οποία υπάρχουν στην κοινωνική «υποδομή» που εμφανίζει τόσο μεγάλη ποικιλία και διαφοροποιήσεις, ώστε δεν υπάρχει καθόλου έδαφος για την ανάπτυξη ενός συνόλου διατυπωμένων και συγκεντρωτικού χαρακτήρα θεσμών για τη ρύθμιση της βιομηχανικής σύγκρουσης.

Το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς αναγνωρίζει την πολλαπλότητα ομάδων και συμφερόντων μέσα στην κοινωνία, ενώ συγχρόνως παρατηρεί τα πιο θεμελιακά πρότυπα της κατανομής δύναμης και της ανισότητας που τείνουν να διαμορφώνουν και να διαμορφώνονται από αυτή την πολλαπλότητα. Δίνεται έμφαση λοιπόν στην αντιθετική φύση των αντιφατικών «ταξικών» συμφερόντων. Η οργάνωση θεωρείται πεδίο μάχης, όπου αντίπαλες δυνάμεις π.χ. (διοίκηση και συνδικάτα) μάχονται για την επίτευξη ασύμβατων στόχων. Θεωρεί την οργανωσιακή σύγκρουση αναπόφευκτη και μέρος μιας ευρύτερης ταξικής σύγκρουσης η οποία, τελικά, θα αλλάξει ολόκληρη τη δομή της κοινωνίας (Fox 1974).

Αναγνωρίζει ότι η σύγκρουση μπορεί να συγκαλυφθεί και ότι, για το λόγο αυτόν, αποτελεί λανθάνον και όχι έκδηλο χαρακτηριστικό, τόσο στις οργανώσεις όσο και στην κοινωνία. Παράλληλα θεωρεί την ισχύ καίριο χαρακτηριστικό της οργάνωσης, αλλά ταυτόχρονα και φαινόμενο άνισα κατανεμημένο, το οποίο ακολουθεί τους ταξικούς διαχωρισμούς. Οι σχέσεις ισχύος στις οργανώσεις θεωρούνται ότι αντανακλούν τις σχέσεις ισχύος που υπάρχουν στην ευρύτερη κοινωνία, και ότι είναι στενά συνδεδεμένες με ευρύτερες διαδικασίες κοινωνικού ελέγχου π.χ. έλεγχος της οικονομικής ισχύος, του νομικού συστήματος, και της εκπαίδευσης.

Τα ενιστικά χαρακτηριστικά συναντώνται συχνότερα σε οργανώσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει μια συνεκτική κουλτούρα βασισμένη στο σεβασμό του δικαιώματος να διευθύνει, και ιδιαίτερα σε εκείνες που έχουν μια μακρά και συνεχή ιστορία

πατριαρχικής διοίκησης. Οργανώσεις όπου υπάρχουν έντονες φυλετικές ή ταξικές διακρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων, όπου υπάρχουν έντονοι διαχωρισμοί ανάμεσα στους εργαζομένους της παραγωγής και σε εκείνους των γραφείων, όπως συμβαίνει σε πολλές βαριές βιομηχανίες, ή όπου υπάρχει ιστορία συγκρούσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργάτες, τείνουν να αντανakλούν τα χαρακτηριστικά του ριζοσπαστικού μοντέλου. Οι οργανώσεις που αποτελούνται από προσωπικό γραφείου, ειδικά όταν υπάρχει χώρος ώστε να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι σημαντική αυτονομία, τείνουν να ταιριάζουν με το πλουραλιστικό μοντέλο. Μερικές φορές ισχύουν και τα τρία μοντέλα, το καθένα, το καθένα σε διαφορετικό τμήμα της οργάνωσης (Μόργκαν, 2000).

Ο ενιστικός μάνατζερ προσανατολίζεται συνήθως στο να εξαλείψει ή να καταπνίξει τις συγκρούσεις όποτε αυτό είναι δυνατόν. Παράλληλα τείνουν να βλέπουν την τυπική εξουσία ως τη μόνη πηγή ισχύος και επομένως σπάνια αναγνωρίζουν το δικαίωμα ή την ικανότητα των άλλων να επηρεάζουν τη διαδικασία του μάνατζμεντ. Τα συνδικάτα θεωρούνται μάλιστα, και η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος μέσω της χρήσης διαφορετικών πηγών ισχύος θεωρείται μορφή κατάχρησης. Η υιοθέτηση της στάσης «είμαστε μια ομάδα» δημιουργείται ενότητα μέσα από αποκλίνοντα στοιχεία. Ορίζοντας τη σύγκρουση ως πηγή προβλημάτων, ο μάνατζερ είναι δυνατόν να πετύχει να ενώσει το υπόλοιπο της οργάνωσης εναντίον αυτών που είναι οι βασικοί υπαίτιοι του προβλήματος. Αυτή η τακτική χρησιμοποιείται συνήθως για να ενώσει τους εργαζομένους εναντίον ατόμων ή ομάδων που θεωρούνται διασπαστικά στοιχεία σε μια κατά τα άλλα αρμονική και ορθολογική επιχείρηση (Perrow, 1979).

Στο πλαίσιο των ριζοσπαστικών οργανώσεων παρατηρούνται φιλονικίες που οδηγούν σε κατά μέτωπο συγκρούσεις ανάμεσα στη διεύθυνση και τα συνδικάτα, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της αντικατάστασης επιδέξιων εργατών από αυτοματισμούς, ή στην περίπτωση του κλεισίματος και της επανεγκατάστασης των βιομηχανικών εγκαταστάσεων. Συνήθως, οι υποβόσκουσες σχέσεις ισχύος και η πικρία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη ενθαρρύνουν συμπεριφορές του τύπου «ο νικητής τα παίρνει όλα», ή «θα πολεμήσουμε μέχρι θανάτου», πράγμα που καθιστά εξαιρετικά δύσκολο το συμβιβασμό, και συχνά οδηγεί σε οδυνηρά αποτελέσματα, όπως ανεργία ή πτώχευση των εν λόγω εταιρειών Fox (1974).

Η προσέγγιση της σύγκρουσης από τη σκοπιά του πλουραλισμού έχει τις ρίζες της στη δουλειά του Coser (1956). Ο πλουραλιστής μάνατζερ αποδέχεται το αναπόφευκτο της οργανωσιακής σύγκρουσης γιατί αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν την ιδιότητά τους ως μελών της οργάνωσης για δικούς τους σκοπούς, εφόσον τα άτομα έχουν διαφορετικά συμφέροντα, σκοπούς, και στόχους. Το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην εξισορρόπηση και το συντονισμό των συμφερόντων των μελών της οργάνωσης, ώστε αυτά να μπορούν να εργάζονται μαζί εντός των περιορισμών που τίθενται από τους επίσημους στόχους της οργάνωσης, οι οποίοι αντανακλούν, στην πραγματικότητα, τα συμφέροντα των μετόχων και άλλων ατόμων που έχουν τον τελικό έλεγχο της μοίρας της οργάνωσης. Αναγνωρίζεται το γεγονός ότι η λειτουργία των συγκρούσεων και των παιχνιδιών εξουσίας μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Κύριο μέλημα είναι λοιπόν ο χειρισμός των συγκρούσεων με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί η οργάνωση συνολικά ή, πιο εγωιστικά, με τρόπο που θα προωθήσει τα δικά του συμφέροντα στην οργάνωση (Robbins, 1978). Ο πλουραλιστής μάνατζερ μπορεί να αναζητήσει τρόπους για να καταπολεμήσει την αδράνεια και να θέσει τους ανθρώπους σε εγρήγορση. Μπορεί να ενθαρρύνει την αυτοαξιολόγηση και να παρακινήσει στην κατεύθυνση της μάθησης, της αλλαγής και της καινοτομίας.

Αυτό ισχύει ειδικά σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι αποφάσεις παίρνονται ομαδικά, όπου η έλλειψη συγκρούσεων συχνά προκαλεί ομοιομορφία και «ομαδοσκέψη». Η ύπαρξη αντίπαλων απόψεων, καθώς και διαφορετικών σκοπών και στόχων, μπορεί να συμβάλει κατά πολύ στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η σύγκρουση μπορεί επίσης να χρησιμεύει ως σημαντική βαλβίδα διαφυγής, η οποία απαλλάσσει την οργάνωση από τις συσσωρευμένες πιέσεις. Διευκολύνει διαδικασίες αμοιβαίας προσαρμογής μέσω της διερεύνησης και επίλυσης των διαφορών, συχνά με τρόπο ο οποίος προλαμβάνει κάποιες περισσότερο ανατρεπτικές ή εκρηκτικές λύσεις (Robbins 1998). Είναι κάπως παράδοξο το γεγονός ότι η σύγκρουση μπορεί ενίοτε να βοηθήσει, παρακινώντας για αλλαγή, και άλλες φορές να συμβάλει στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

Ένα από τα κύρια καθήκοντα καθήκοντα του πλουραλιστή μάνατζερ είναι η εύρεση τρόπων ώστε να διατηρηθεί το απολύτως σωστό επίπεδο σύγκρουσης. Υπερβολικές συγκρούσεις μπορούν να ακινητοποιήσουν μια οργάνωση διοχετεύοντας τις προσπάθειες των μελών της σε αντιπαραγωγικές δραστηριότητες, αλλά και πάλι, όταν ο αριθμός των συγκρούσεων είναι ο ελάχιστος, μπορεί να

ενθαρρύνεται η μακαριότητα και ο λήθαργος (Brown, 1983). Στην πρώτη περίπτωση, ο μάνατζερ ενδέχεται να χρειαστεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές επίλυσης της σύγκρουσης ή να επαναπροσανατολίσει τη σύγκρουση προς παραγωγικότερες κατευθύνσεις. Στη δεύτερη περίπτωση, ενδέχεται να χρειαστεί να βρει τρόπους ώστε να προάγει τις κατάλληλες συγκρούσεις, πολλές φορές φέρνοντας στο φως κάποιες κρυμμένες συγκρούσεις, ή ίσως και να δημιουργήσει πολλές φορές, συγκρούσεις. Παρ' ότι αυτό μπορεί ενίοτε να βοηθήσει ώστε να βελτιωθεί η ατμόσφαιρα και η απόδοση μιας οργάνωσης, μπορεί επίσης να θεωρηθεί, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια μορφή χειρισμού που δεν παρέχει εγγυήσεις, και η οποία έχει καταστροφικά αποτελέσματα για τις σχέσεις ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους. Το επιτυχημένο πλουραλιστικό μάνατζμεντ εξαρτάται πάντα από την ικανότητα κάποιου να αναγιγνώσκει εξελισσόμενες καταστάσεις. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει τα συμφέροντα, να αντιλαμβάνεται τις συγκρούσεις, και να διερευνά τις σχέσεις ισχύος, έτσι ώστε να μπορεί να θέσει τις καταστάσεις υπό έλεγχο. Αυτό απαιτεί οξεία ικανότητα εκ μέρους του μάνατζερ να έχει επίγνωση των θεμάτων που προκαλούν συγκρούσεις, να αναγιγνώσκει τις λανθάνουσες τάσεις και πιέσεις που βρίσκονται κάτω από την επιφανειακή δραστηριότητα της οργανωσιακής ζωής, και να υιοθετεί τις κατάλληλες αποκρίσεις. Γενικά, ο μάνατζερ μπορεί να παρέμβει για να αλλάξει τις αντιλήψεις, τις συμπεριφορές και τις δομές, με τρόπο που θα συμβάλλει στον επανορισμό και τον επαναπροσανατολισμό των συγκρούσεων ώστε αυτές να υπηρετήσουν εποικοδομητικούς σκοπούς (Filley, 1975).

Είναι φανερό ότι η ιδεολογία που χρησιμοποιείται προσδιορίζει το χαρακτήρα της οργάνωσης. Αν κάποιος μάνατζερ πιστεύει ότι μπορεί να διευθύνει μια ομάδα και μπορεί να πείσει τους εργαζόμενους να τον πιστέψουν, τότε μπορεί να επικρατήσει μια αρμονική συνεργασία σύμφωνη με το πνεύμα των τριών σωματοφυλάκων «ένας για όλους, και όλοι για έναν». Αν ως βασικό πλαίσιο για την ερμηνεία των οργανωσιακών συμβάντων χρησιμοποιείται το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι η οργανωσιακή ζωή θα κατασπαραχθεί από μάχες. Αυτές οι ιδεολογίες μπορεί να αναδυθούν και να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία χειρισμού της οργάνωσης ώστε αυτή να προσαρμοστεί με την εικόνα που ταιριάζει καλύτερα σε συγκεκριμένους στόχους (Graham, 1995). Αυτός, στο κάτω κάτω, είναι ο ρόλος της ιδεολογίας στις οργανώσεις, όπως και στην κοινωνία.

Εκτός από αναλυτικά εργαλεία, αυτά τα τρία πλαίσια αναφοράς συχνά χρησιμεύουν και ως οργανωσιακές ιδεολογίες. Έτσι, οι μάνατζερ ή οι εργαζόμενοι

μπορεί να ενθαρρύνουν την ιδέα ότι «είμαστε μια ομάδα, ας δουλέψουμε όλοι μαζί, ή ότι «ο καθένας από μας θέλει διαφορετικά πράγματα, γι' αυτό ας τα συζητήσουμε και ας λύσουμε τις διαφορές μας έτσι ώστε να κερδίσουμε όλοι», ή ότι «είμαστε σε πόλεμο, δεν σε εμπιστεύομαι και έτσι θα πρέπει να λύσουμε τις διαφορές μας με πόλεμο».

Η ενιστική ιδεολογία μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως ένας πόρος για τον πολυμήχανο μάνατζερ, ο οποίος αναγνωρίζει ότι με το να υιοθετήσει τη στάση του τύπου «είμαστε μια ομάδα», μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενότητας μέσα από αποκλίνοντα στοιχεία. Ορίζοντας τη σύγκρουση ως πηγή προβλημάτων, ο μάνατζερ είναι δυνατόν να πετύχει να ενώσει το υπόλοιπο της οργάνωσης εναντίον αυτών που είναι οι βασικοί υπαίτιοι του προβλήματος. Αυτή η τακτική χρησιμοποιείται συνήθως για να ενώσει τους εργαζομένους εναντίον ατόμων ή ομάδων που θεωρούνται διασπαστικά στοιχεία σε μια κατά τα άλλα αρμονική και ορθολογική επιχείρηση. Το ενιστικό πλαίσιο αναφοράς είναι μια ισχυρή ιδεολογία για το ευρύ κοινό, και οι μάνατζερ μπορούν συχνά να χρησιμοποιήσουν αυτήν την κοινή ιδεολογία ως στρατηγική για να πετύχουν υποστήριξη και για να αποκτήσουν τον έλεγχο των ριζοσπαστικών ή πλουραλιστικών παιχνιδιών ισχύος τα οποία χαρακτηρίζουν την οργάνωσή τους. Το γεγονός ότι οι μάνατζερ που υιοθετούν ενίοτε την ενιστική ιδεολογία μπορεί να μην πιστεύουν πραγματικά οι ίδιοι στην ιδεολογία αυτή, μπορεί να καθιστά δύσκολο να προσδιορίσουμε ποια είναι η καθοριστική ιδεολογία της οργάνωσης. Ο ενιστικό μάνατζερ είναι συχνά ένας πλουραλιστής ντυμένος τον ενιστικό μανδύα.

5.2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΝΙΣΤΙΚΟΥ, ΤΟΥ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων ο μάνατζερ μπορεί να υιοθετήσει διαφορετικά είδη ύφους, τα οποία περιστρέφονται γύρω από το κατά πόσο θέλει να ακολουθήσει κατηγορηματική ή συνεργατική συμπεριφορά. Παρότι ο μάνατζερ μπορεί να έχει προτίμηση σε κάποιο ύφος, πιθανότατα το κάθε ύφος είναι κατάλληλο για κάποια συγκεκριμένη στιγμή. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να θέλει να κερδίσει χρόνο μέσω διαφόρων ειδών συμπεριφορών αποφυγής. Σε άλλες

περιπτώσεις, ο κατά μέτωπο ανταγωνισμός, η συνεργασία, η προσαρμογή, ή ο συμβιβασμός μπορεί να αποδειχθούν περισσότερο αποτελεσματικοί τρόποι. Ενώ κάποιοι μάνατζερ προτιμούν να πολεμήσουν την κατάσταση με τρόπο που να είναι ορατός από όλους, άλλοι προτιμούν πιο λεπτές τεχνικές, οι οποίες εξαρτώνται από βαθιά γνώση της κατάστασης, στην κατάλληλη στιγμή, και για τους κατάλληλους ανθρώπους. Η επιλογή του ύφους και της τακτικής που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε δεδομένη περίπτωση είναι κρίσιμης σημασίας (Thomas, 1976).

Κατηγορηματικό	Ανταγωνιστικό	συναγωνιστικό
Ύφος που επιδιώκει να ικανοποιήσει προσωπικά ενδιαφέροντα		Συμβιβαστικό
Μη κατηγορηματικό	Αποφεύγον	Προσαρμοστικό

Ύφος που επιδιώκει να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα των άλλων

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

5.2.1. ΑΠΟΦΥΓΗ

Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τη μέθοδο της αποφυγής (avoidance) για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Thomas, 1976). Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος θα πρέπει να ισχύουν τα εξής: 1) η διοίκηση θα πρέπει να είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης, και 2) η σύγκρουση ή η επίλυσή της δε θα πρέπει να είναι ζωτικά ζητήματα για τον οργανισμό. Αν η διοίκηση δεν είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες ή αν μία από τις συνέπειες της σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα καταστροφική για την εταιρεία, τότε η μέθοδος της αποφυγής δεν είναι κατάλληλη. Επειδή οι δύο παραπάνω συνθήκες ισχύουν σπάνια ταυτόχρονα, υπάρχει μια κλιμάκωση των τρόπων αποφυγής μιας σύγκρουσης.

Σε κοινωνικοψυχολογικό επίπεδο έχει διαπιστωθεί ότι η σύγκρουση αποφεύγεται, καθώς θεωρείται ότι μπορεί να καταστρέψει την ομοφωνία και την ομοιογένεια της ομάδας. Παράλληλα, όμως, έχει διαπιστωθεί ότι η συστηματική αποφυγή κάθε ρήξης αποδυναμώνει τη λήψη αποφάσεων (Παπαστάμου, 1989). Σχετικά με αυτή τη διαπίστωση είναι τα πειράματα του Hall και των συνεργατών του, οι οποίοι θεμελίωσαν επιστημονικά τον καινοτόμο και δημιουργικό ρόλο της σύγκρουσης. Σε αυτό το επίπεδο, λοιπόν, και έχοντας διατυπώσει όλα τα παραπάνω γίνεται εμφανής η επίδραση του "γενετικού μοντέλου" (Moscovici, 1976) της κοινωνικής επιρροής, το οποίο εξετάζει τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς με τους οποίους διαδίδονται η καινοτομία και οι νέες ιδέες.

Οι τρόποι αποφυγής κυμαίνονται από ηθελημένη άγνοια μέχρι μερικό διαχωρισμό, που επιτρέπει την περιορισμένη επικοινωνία των αντίθετων πλευρών, και τον πλήρη διαχωρισμό των εμπλεκόμενων.

ΗΘΕΛΗΜΕΝΗ ΑΓΝΟΙΑ Σε αυτόν τον τρόπο αποφυγής η διοίκηση αγνοεί ηθελημένα τη σύγκρουση και δεν ασχολείται με τις αιτίες που την προκάλεσαν. Μερικά στελέχη πιστεύουν ότι, αν ένα πρόβλημα αγνοηθεί, σαν να μην υπάρχει, τότε θα επιλυθεί τελικά μόνο του. Μέχρι ένα σημείο, αυτή η άποψη είναι αληθινή- με την πάροδο του χρόνου, ορισμένες συγκρούσεις επιλύονται ή, συνήθως φαίνεται ότι έχουν επιλυθεί. Ακόμα και στην ιδανική περίπτωση που μια σύγκρουση επιλυθεί με τη μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας, η διοίκηση δεν αντιμετωπίζει ποτέ τις αιτίες που προκάλεσαν τη σύγκρουση. Για παράδειγμα, στην ιατρική, ο πυρετός είναι σύμπτωμα μιας ασθένειας. Με την ίδια λογική, μια σύγκρουση είναι ένα σύμπτωμα που, αν αγνοηθεί, η αιτία μπορεί αργότερα να προκαλέσει ένα διαφορετικό σύμπτωμα. Αν η ασθένεια δεν αντιμετωπιστεί, τότε μπορεί να εμφανιστεί κάποιο άλλο σύμπτωμα.

Συχνά, η ηθελημένη άγνοια μπορεί να χειροτερέψει μια σύγκρουση. Αυτό επιβάλλει στη διοίκηση να εφαρμόσει κάποια άλλη μέθοδο, όπως μερικό ή πλήρη διαχωρισμό των διαφωνούντων. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους, η διοίκηση αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης, αλλά δεν την αντιμετωπίζει άμεσα.

ΜΕΡΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ Όταν η διοίκηση δεν μπορεί να αγνοήσει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο τμήματα ή άτομα, αλλά και δεν θέλει να αντιμετωπίσει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, μπορεί να επιβάλει μερικό διαχωρισμό των διαφωνούντων. Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, για να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση και η εκδήλωση των διαφορών, η διοίκηση περιορίζει την επαφή ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και

περιορισμένη επικοινωνία, γιατί οι αντίθετες πλευρές δεν επικοινωνούν συχνά και, μερικές φορές, έρχονται σε επαφή μόνο κάτω από επίβλεψη. Αυτή η επικοινωνία καλύπτει συνήθως μόνο τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού και είναι πολύ τυπική. Οι συναντήσεις ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές ακολουθούν έναν κατάλογο θεμάτων για συζήτηση, και δεν επιτρέπονται παρεκκλίσεις από αυτόν. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι λειτουργεί προσωρινά πυροσβεστικά αλλά η αιτία του προβλήματος δεν λύνεται.

Αυτή η μέθοδος μοιάζει με τη μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας, γιατί δεν αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος αλλά μόνο τα συμπτώματά του. Το πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί ξανά και να εκδηλωθεί με διαφορετικά συμπτώματα. Υπάρχουν δύο βασικές δυσκολίες στην εφαρμογή της μεθόδου του μερικού διαχωρισμού:

1. Ο έλεγχος της περιορισμένης επαφής και επικοινωνίας των αντίθετων πλευρών απαιτεί δαπάνη πολύτιμου διοικητικού χρόνου, προσπάθειας, και οργανωτικών πόρων.
2. Η συνεχής ένταση ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο τον υπόλοιπο οργανισμό και τις καθημερινές του λειτουργίες.

Τέλος η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης είναι αδύνατη όταν οι δύο συγκρουόμενες ομάδες είναι απαραίτητο να έρχονται σε συχνή επαφή. Σε αυτή την περίπτωση, η στενή επίβλεψη που απαιτείται για να αποφευχθεί η σύγκρουση μπορεί να δαπανά πολύτιμους πόρους της οργάνωσης και να αποσπά την προσοχή της διοίκησης.

ΠΛΗΡΗΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ Ο πλήρης διαχωρισμός (total separation) είναι η τελευταία μέθοδος αποφυγής που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση. Αυτή η μέθοδος επιβάλλει έναν ολικό φυσικό διαχωρισμό των διαφωνούντων. Είναι εφικτή μόνο όταν δεν απαιτείται πραγματική επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Αν τα δύο αντίθετα τμήματα (ή ομάδες) εξαρτώνται το ένα από το άλλο, έστω και ελάχιστα, τότε η επικοινωνία μεταξύ τους θα είναι απαραίτητη και η εφαρμογή του πλήρους διαχωρισμού θα είναι αδύνατη. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η σύγκρουση θα αποφευχθεί εντελώς αν οι δύο πλευρές δεν επικοινωνούν καθόλου.

Τα κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι σχεδόν όμοια με εκείνα του μερικού διαχωρισμού: δημιουργείται ένταση, η οποία μπορεί να ενισχυθεί όταν εφαρμοστεί ο πλήρης διαχωρισμός γιατί οι ομάδες χωρίζονται

σε «αυτούς» και «εμάς». Επίσης, μέσα στον οργανισμό θα κυκλοφορήσουν σχετικά με την άλλη ομάδα φήμες και διαδόσεις, οι οποίες επαναφέρουν, τονίζουν, και ίσως δημιουργούν μια μυθολογία για λάθη και παραπτώματα του παρελθόντος. Επειδή οι βαθύτερες αιτίες της σύγκρουσης δεν αντιμετωπίζονται, το πρόβλημα δεν επιλύεται και συνεχίζει να απειλεί τον οργανισμό. Επιπλέον, ο πλήρης διαχωρισμός απαιτεί συνεχή επίβλεψη της διοίκησης, δαπάνη χρόνου και ενέργειας των στελεχών, και κατανάλωση πόρων του οργανισμού.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι στη μέθοδο της αποφυγής:

- Οι συγκρούσεις αγνοούνται με την ελπίδα ότι θα εκλείψουν
- Τα προβλήματα παραμένουν προς εξέταση ή τίθενται σε αναμονή
- Υιοθετούνται αργές διαδικασίες για να αποθαρρυνθεί η σύγκρουση
- Χρησιμοποιείται μυστικότητα για να αποφευχθεί η αντιπαράθεση
- Χρησιμοποιούνται γραφειοκρατικοί κανόνες για την επίλυση της σύγκρουσης

Ενδείκνυται να χρησιμοποιείται όταν:

- Το συγκεκριμένο ζήτημα είναι τετριμμένο, ή όταν είναι επείγοντα περισσότερα σημαντικά ζητήματα
- Όταν αντιλαμβάνεσαι ότι δεν υπάρχει περίπτωση να ικανοποιήσεις τα συμφέροντά σου.
- Όταν η εν δυνάμει διαταραχή ξεπερνά τα οφέλη της επίλυσης.
- Για να επιτραπεί στους ανθρώπους να ηρεμήσουν και να ξαναβρούν το μέτρο των πραγμάτων.
- Όταν η συλλογή πληροφοριών υπερτερεί σε σχέση με την άμεση λήψη αποφάσεων.
- Όταν κάποιος άλλος μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά
- Όταν τα ζητήματα μοιάζουν να εφάπτονται ή να είναι συμπτωματικά άλλων ζητημάτων.

5.2.2. ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ

Ο **συμβιβασμός** (compromise) είναι μια στρατηγική του μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η οποία έχει σαν στόχο να ικανοποιήσει ένα μέρος τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς. Αυτή η τεχνική δίνει μερική ικανοποίηση σε

κάθε πλευρά και κανείς δε θεωρείται ολοκληρωτικός νικητής ή ηττημένος. Με άλλα λόγια, ο συμβιβασμός δίνει έμφαση στην ανεύρεση μιας λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση. Για αυτό το λόγο, αν χρησιμοποιηθεί η τεχνική του συμβιβασμού, μπορεί να εφαρμοστεί κάποια λύση που θα περιλαμβάνει τα κοινά σημεία των δύο ομάδων σε μια προσπάθεια να συμβιβάσει τις αντίθετες απόψεις. Καμία από τις αντίθετες ομάδες δε θα ικανοποιηθεί απόλυτα, και αυτή η έλλειψη ικανοποίησης είναι ένα από τα αρνητικά σημεία αυτής της μεθόδου (Thomas 1976).

Υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα σε αυτήν την προσέγγιση. Πρώτον, συνήθως δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις υποβόσκουσες αιτίες της σύγκρουσης μια και δίνει έμφαση μόνο στη λύση. Δεύτερον, εξαιτίας της ίδιας της φύσης του, ο συμβιβασμός δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Τέλος, για να γίνει δυνατός ο συμβιβασμός, υπάρχει πιθανότητα να μην επιλυθεί καν το πραγματικό πρόβλημα μια και το κριτήριο για τη λήψη απόφασης είναι αυτό του συμβιβασμού – έτσι, αν η αποτελεσματικότερη λύση σε ένα πρόβλημα είναι να επωφεληθεί η μία ομάδα σε βάρος της άλλης, με τη μέθοδο του συμβιβασμού αυτή η λύση δεν πρόκειται να επιλεγεί ποτέ. Επίσης, επειδή μπορεί το πρόβλημα να μην επιλυθεί πραγματικά, μπορεί να απομείνουν κρυφές πηγές δυσαρέσκειας και, ορισμένες φορές, και φανερά παράπονα. Υπάρχει ακόμα η εσφαλμένη αντίληψη ότι για να είναι δυνατός ο συμβιβασμός θα πρέπει οι δύο πλευρές να είναι σχετικά ισοδύναμες σε ότι αφορά τη θέση τους στον οργανισμό, τις ικανότητές τους στην επικοινωνία, και τις διαπροσωπικές τους δεξιότητες – τίποτα από όλα αυτά δεν είναι σωστό. Αν η μία ομάδα έχει σαφώς περισσότερες δεξιότητες από την άλλη, ο συμβιβασμός είναι μάλλον απίθανος επειδή η ισχυρή ομάδα θα επιβάλει απλώς τη θέλησή της στη λιγότερο ισχυρή.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι στη μέθοδο του συμβιβασμού κυριαρχεί:

- Διαπραγμάτευση
- Επιδίωξη συμφωνιών και ανταλλαγών
- Ανεύρεση ικανοποιητικών ή αποδεκτών λύσεων

Ενδείκνυται να χρησιμοποιείται όταν:

- Όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά δεν αξίζουν την προσπάθεια ή την πιθανή αποδιοργάνωση άλλων περισσότερο κατηγορηματικών τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων.
- Όταν εξίσου ισχυροί αντίπαλοι έχουν αμοιβαίως αποκλειόμενους στόχους.

- Για να επιτευχθεί προσωρινή διευθέτηση πολύπλοκων ζητημάτων.

Για να επιτευχθεί γρήγορη λύση υπό πίεση χρόνου.

5.2.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (ΕΠΙΒΟΛΗ Ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ)

Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η διατήρηση ανταγωνιστικού κλίματος μέχρι να επιβληθεί η επικράτηση του ισχυρότερου. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και **επιβολή εξουσίας** (dominance), γιατί συνήθως στην πράξη κάποιο ανώτερο στέλεχος επιβάλλει τη δική του άποψη (Burrell and Morgan, 1979).

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι:

1. Είναι η ταχύτερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης.
2. Ταιριάζει και επιβεβαιώνει την υπάρχουσα δομή εξουσίας του οργανισμού.

Η μέθοδος του ανταγωνισμού, όμως, έχει και δύο βασικά μειονεκτήματα, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη που σκέφτονται να τη χρησιμοποιήσουν:

1. Παρά το γεγονός ότι επιλύει μια σύγκρουση γρήγορα, να μην αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος – η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί ξανά σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή με πιο σοβαρή μορφή.
2. Η μία από τις δύο πλευρές μπορεί να κρίνει άσχημα την έκβαση της σύγκρουσης θεωρώντας ότι αδικήθηκε ή ότι δεν ακούστηκε η άποψή της. Στην ιδανική περίπτωση, όταν η μία πλευρά πιστεύει ότι η λύση που επιβλήθηκε δικαιώνει τη θέση της, η άλλη πλευρά μπορεί να αισθάνεται ότι αδικήθηκε ή ταπεινώθηκε. Για κάθε νικητή θα υπάρχει κι ένας χαμένος. Αν η λύση αδικεί και τις δύο πλευρές, τότε όλοι θα πιστεύουν ότι έχασαν. Συνήθως, οι υποβόσκουσες σχέσεις ισχύος και η πικρία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, συχνά οδηγεί σε οδυνηρά αποτελέσματα, όπως ανεργία ή πτώχευση των εν λόγω εταιριών. Αυτό το συναίσθημα του χαμένου, στη μέθοδο του ανταγωνισμού έκανε πολλά στελέχη να την αποφεύγουν και να καταφεύγουν στο συμβιβασμό.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι στη μέθοδο του ανταγωνισμού κυριαρχεί:

- Δημιουργία πολωτικών καταστάσεων τύπου «νίκη ή ήττα»
- Χρήση αντιπαλοτήτων
- Χρήση παιχνιδιών εξουσίας για την κατάκτηση των στόχων
- Εξαναγκασμός σε υποταγή

Ενδείκνυται

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

5.2.4. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ

Η μέθοδος της προσαρμογής αναγνωρίζει καταρχήν ότι υπάρχει σύγκρουση. Δίνεται, όμως, έμφαση στις αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό – η σύγκρουση «κουκουλώνεται» και η διοίκηση τονίζει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι τις διαφορές τους (Gouldner, 1973).

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι διατηρεί την αρμονία και την ειρήνη. Αυτό που επικρατεί είναι η υποχωρητικότητα, η υποταγή και η συμμόρφωση, προκειμένου να επέλθει η εργασιακή ειρήνη. Υπάρχει βέβαια πάντα η πιθανότητα πίσω από την επιφανειακή αρμονία να αποκρύπτεται το πρόβλημα. Στην περίπτωση αυτή όμως η σύγκρουση θα συνεχίσει να υπάρχει κάτω από την επιφάνεια. Τότε υπάρχει η πιθανότητα, ίσως και η βεβαιότητα, η σύγκρουση να εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Τότε όμως το πρόβλημα θα έχει γίνει ακόμα πιο σοβαρό από ότι στην αρχική σύγκρουση. Στις περιπτώσεις αυτές η μέθοδος είναι αποτελεσματική μόνο για βραχυχρόνια αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι στη μέθοδο της προσαρμογής κυριαρχεί:

- Υποχωρητικότητα
- Υποταγή και συμμόρφωση

Ενδείκνυται να χρησιμοποιείται όταν:

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

5.2.5. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ή ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Στη μέθοδο της συνεργασίας αντιμετωπίζονται οι αιτίες της σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών (Follett, 1973). Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, η μία πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν κάποια μέλη του προσωπικού τους για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η ανταλλαγή διευκολύνει την κατανόηση και ονομάζεται *αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού*. Αυτό δε βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων, αλλά δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στις ομάδες.

Μια άλλη χρήσιμη τεχνική συνεργασίας είναι να δοθεί έμφαση στους οργανωτικούς στόχους που είναι σημαντικότεροι ή ανώτεροι από τους στόχους της ομάδας. Αυτή η έμφαση στους *στόχους ανώτερου επιπέδου* προϋποθέτει δύο ενέργειες από την πλευρά της διεύθυνσης:

1. Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοούν τους στόχους του οργανισμού.
2. Η διοίκηση πρέπει να πείσει τις αντίθετες πλευρές ότι καμία από τις δύο ομάδες δεν μπορεί να πετύχει μόνη της τον οργανωτικό στόχο – χρειάζεται να συνεργαστούν μεταξύ τους.

Η συνεργασία είναι χρήσιμη όταν οι δύο πλευρές είναι πρόθυμες να συμμετέχουν στη διαδικασία. Αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να επιβληθεί, γιατί αυτό θα σήμαινε

εφαρμογή της τεχνικής του ανταγωνισμού. Κάθε πλευρά θα πρέπει να είναι πρόθυμη να προχωρήσει σε μια ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων, και να κάνει μια πραγματική προσπάθεια κατανόησης των θέσεων της άλλης πλευράς. Τα οφέλη της μεθόδου της συνεργασίας υπερτερούν απέναντι στα συναισθηματικά ξεσπάσματα που εκδηλώνονται. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί την προσοχή και την προσπάθεια της διοίκησης. Αν ο οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα και την προθυμία να αφιερώσει τους απαραίτητους πόρους (χρόνο και προσοχή), τότε η μέθοδος της συνεργασίας θα πρέπει να αποφεύγεται.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι στη μέθοδο της συνεργασίας κυριαρχεί:

- Υιοθέτηση μιας στάσης που στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων
- Αντιμετώπιση των διαφορών και ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών
- Αναζήτηση ενοποιητικών λύσεων
- Εξεύρεση καταστάσεων όπου όλοι μπορούν να είναι νικητές
- Θεώρηση των προβλημάτων και των συγκρούσεων ως προκλήσεις

Ενδείκνυται να χρησιμοποιείται όταν:

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

6. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ - ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Η σύγκρουση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι πολύ συχνό φαινόμενο σε όλους τους οργανισμούς και μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Η σύγκρουση θεωρείται αρνητικό φαινόμενο, αν και μπορεί να έχει και θετικές επιπτώσεις σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγώντας στην ανανέωση ή και τη δημιουργική προσαρμογή (λειτουργική σύγκρουση).

6.1. ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΕΝΔΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ένας βασικός λόγος εμφάνισης των συγκρούσεων στο οργανωσιακό πλαίσιο είναι η τμηματοποίηση των οργανώσεων (επιμερισμός τμημάτων, καθηκόντων και εργασιών), η οποία, ωστόσο, είναι απαραίτητη για τη λειτουργικότητά τους. Δεδομένης, λοιπόν, της τμηματοποίησης ο Schein (1980) προτείνει τις παρακάτω μεθόδους πρόληψης της σύγκρουσης:

- Πρέπει να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα όλης της οργάνωσης και παράλληλα να τονίζεται ο ρόλος και η συνεισφορά των επιμέρους τμημάτων στην όλη απόδοση.
- Μεταξύ των ομάδων της ίδιας οργάνωσης θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών ή οργανωσιακών προβλημάτων.
- Θα πρέπει να επιδιώκεται η κυκλική μετακίνηση των μελών σε διάφορα τμήματα, ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα ή η κάθε ομάδα.
- Θα πρέπει να αποφεύγονται οι συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ τμημάτων ή ομάδων. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στο συντονισμό δυνάμεων και ενεργειών με στόχο τη συνολική απόδοση της οργάνωσης. Οι αμοιβές θα πρέπει να κατανέμονται με ισότητα μεταξύ των τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά και όχι με βάση το αποτέλεσμα.

6.2. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όταν ξεσπάσει ο ανταγωνισμός ομάδων ή τμημάτων, μπορούν αν χρησιμοποιηθούν οι εξής τακτικές για τη μείωση ή την καταστολή της σύγκρουσης (Schein, 1980):

- *Η εξεύρεση άλλου κοινού εχθρού.* Εντοπίζεται ένας εξωτερικός "εχθρός" (συνήθως μια ανταγωνιστική επιχείρηση) και γίνεται προσπάθεια για συντονισμό των

ενεργειών των τμημάτων ή ομάδων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη του νέου αυτού στόχου.

- *Η δημιουργία κάποιου νέου απότερου στόχου.* Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, η δημιουργία νέων συνθηκών εργασίας ή ακόμα και εξεύρεση λύσεων για την εμφανιζόμενη σύγκρουση.
- *Η συνεργασία και η επαφή μεταξύ των ηγετικών στελεχών ή υπο-ομάδων των ανταγωνιζόμενων ομάδων.* Η λογική πίσω από αυτή την τακτική είναι ότι μεμονωμένα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να αλλάξουν τις απόψεις ή, ακόμα και αν συμβεί αυτό, να επηρεάσουν τα άλλα μέλη της ομάδας. Η προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού πρέπει να απευθύνεται ή σε ισχυρά στελέχη ή σε υπο-ομάδες, οι οποίες θα μπορέσουν να επηρεάσουν στη συνέχεια τη δική του ομάδα.
- *Η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης.* Οι Blake & Mouton (1962) περιγράφουν ως εξής τις φάσεις που πρέπει να ακολουθηθούν: α) Οι ομάδες συνέρχονται κάπου μαζί και διερευνούνται οι σχέσεις, οι στάσεις, οι απόψεις των μεν για τους δε. β) Η κάθε ομάδα συνεδριάζει ξεχωριστά και φτιάχνει ένα κατάλογο των αντιλήψεων που έχει για τον εαυτό της και για την άλλη ομάδα. γ) Οι δυο ομάδες συνέρχονται από κοινού και οι εκπρόσωποί τους παρουσιάζουν τις καταγεγραμμένες αντιλήψεις χωρίς να γίνουν σχόλια. δ) Οι ομάδες συνεδριάζουν πάλι χωριστά και συζητούν αυτά που άκουσαν, ώστε να εντοπιστούν οι διαφορές στις αντιλήψεις των δυο ομάδων. ε) Οι ομάδες συνέρχονται πάλι από κοινού και συζητούν τις μεταξύ τους διαφορές αντιλήψεων, ενώ διερευνούνται τα πιθανά αίτια αυτών των διαφορών και οι διαστρεβλώσεις που έχουν υπεισέλθει στις αντιλήψεις αυτές. στ) Επακολουθεί συζήτηση για την πορεία των μελλοντικών τους σχέσεων και για τους τρόπους εξάλειψης της σύγκρουσης.

Η πορεία αυτή αποτελεί βασικό άξονα στον οποίο πρέπει να κινείται κάθε προσπάθεια εξάλειψης της σύγκρουσης: επαφή, συζήτηση, εντοπισμός των γνωστικών διαστρεβλώσεων και από τις δυο πλευρές (Κάντας, 1995).

6.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Προκειμένου μια οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, οι μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να επιλύσουν με τρόπο λειτουργικό τις συγκρούσεις που προκύπτουν. Αυτό σημαίνει ότι η σύγκρουση διευθετείται είτε μέσω *συμβιβασμού*

είτε μέσω *συνεργασίας*. Ο συμβιβασμός καθίσταται εφικτός, όταν κάθε μέρος ενδιαφέρεται για την επίτευξη των δικών του στόχων αλλά και των στόχων του άλλου μέρους και είναι πρόθυμο να εμπλακεί σε μια συναλλαγή του τύπου «δίνω και παίρνω» και να έχει συγκαταβατική διάθεση έως ότου επέλθει μια λογική λύση της σύγκρουσης. Η συνεργασία είναι ένας τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης στην οποία τα μέλη που εμπλέκονται δεν είναι συγκαταβατικά, αλλά βρίσκουν ένα τρόπο επίλυσης των διαφορών τους, ο οποίος εξυπηρετεί και τους δυο.

Οι στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερ, ώστε να διασφαλίσουν την λειτουργική επίλυση της συνεργασίας επικεντρώνουν στο άτομο αλλά και στην οργάνωση ως ολότητα. Αυτές της στρατηγικές θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΝΟΥΝ ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ

1. Αύξηση της ενημέρωσης πάνω στις πηγές της σύγκρουσης

Κάποιες φορές η σύγκρουση πηγάζει λόγω διαπροσωπικών παρεξηγήσεων και προβλημάτων επικοινωνίας. Τέτοιο παράδειγμα αποτελούν οι γλωσσικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αυξάνοντας, λοιπόν, την ενημέρωση των ανθρώπων πάνω σε αυτό το θέμα οι μάνατζερ μπορούν να βοηθήσουν στην λειτουργική επίλυση της σύγκρουσης. Από τη στιγμή που οι άντρες και οι γυναίκες θα έχουν συνειδητοποιήσει ότι η σύγκρουσή τους οφείλεται σε γλωσσικές διαφορές μπορούν να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά.

2. Αύξηση της ενημέρωσης πάνω στην ποικιλία

Η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να οφείλεται και στην ποικιλία. Για παράδειγμα, οι παλιοί εργάτες απεχθάνονται την ιδέα ότι θα πρέπει να δίνουν αναφορά σε έναν επιβλέποντα, ο οποίος είναι νεότερός τους ή μια γυναίκα που είναι ανώτατο στέλεχος μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι στην ανδροκρατούμενη ομάδα των ανώτερων στελεχών οι άνδρες συνασπίζονται, όποτε κάποιος από αυτούς διαφωνεί με τις προτάσεις της. Ανεξάρτητα από το εάν τα αισθήματα αυτά είναι δικαιολογημένα, είναι πιθανό να προκαλέσουν επαναλαμβανόμενες συγκρούσεις.

3. Εξάσκηση της κυκλικής εργασίας ή της προσωρινής ανάθεσης έργων

Πολλές φορές πηγή σύγκρουσης στα πλαίσια μιας οργάνωσης αποτελεί η έλλειψη κατανόησης από τα ξεχωριστά μέλη της όσον αφορά τις δραστηριότητες και τις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις η κυκλική μετακίνηση των μελών σε διάφορα τμήματα και η προσωρινή

ανάθεση έργων διευρύνει τη γνώση των μελών, αυξάνει την εκτίμησή τους για άλλα τμήματα και οδηγεί με αυτό τον τρόπο στην επίλυση της σύγκρουσης.

4. Χρήση της μετάθεσης μεταξύ τμημάτων ή και της απόλυσης αν κρίνεται απαραίτητο

Κάποιες φορές, όταν οι υπόλοιπες στρατηγικές επίλυσης της σύγκρουσης δεν επιτυγχάνουν, κρίνεται απαραίτητη η λήψη πιο δραστικών μέτρων, όπως η μόνιμη μετάθεση σε άλλο τμήμα ή η απόλυση. Αν, για παράδειγμα, δυο μάνατζερ που δουλεύουν στο ίδιο τμήμα βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη, παρόλο που δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα με κανένα άλλο συνεργάτη τους, τότε η μετάθεση του ενός ή και των δυο σε άλλο τμήμα ή η απόλυση μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση της σύγκρουσης.

■ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΝΟΥΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. Αλλαγή στην οργανωτική δομή και κουλτούρα

Η σύγκρουση μπορεί να σημάνει την αλλαγή στην οργανωτική δομή και κουλτούρα. Κάποιες φορές οι μάνατζερ μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση αλλάζοντας την οργανωτική δομή που χρησιμοποιούν, για να οργανώσουν ανθρώπους και έργα. Έτσι, καθώς η οργάνωση μεγαλώνει η λειτουργική οργάνωση που ήταν αποτελεσματική, όταν η οργάνωση ήταν μικρή μπορεί να μην είναι πια και να χρειαστεί να αλλάξει σε παραγωγική.

Οι μάνατζερ μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά τη σύγκρουση αυξάνοντας τα επίπεδα της ολοκλήρωσης (integration) στην οργάνωση. Έτσι, για παράδειγμα, όταν ένα συγγραφέας και ένα σκιτσογράφος συγκρούονται για την καταλληλότητα των σκίτσων δεν προσπαθούν να επιλύσουν τη σύγκρουση μέσω των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης, αλλά αναγνωρίζουν ότι αποτελεί δικό τους πρόβλημα και επιλύουν το ζήτημα μόνοι τους επί τόπου.

Κάποιες φορές κρίνεται απαραίτητη η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση. Οι κανόνες και οι αξίες μιας οργάνωσης δύνανται να προάγουν δυσλειτουργικά υψηλά επίπεδα σύγκρουσης, η οποία δύσκολα επιλύεται. Για παράδειγμα, οι κανόνες που επιβάλλουν σεβασμό προς την επίσημη εξουσία μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση που δύσκολα επιλύεται από τη στιγμή που η οργάνωση βασίζεται σε αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας και ο ρόλος των μάνατζερ καθώς και η δομή της εξουσίας στην οργάνωση αλλάζουν. Σε τέτοιες

περιπτώσεις η αλλαγή των κανόνων μπορεί να αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική επίλυσης της σύγκρουσης.

2. Αλλαγή της πηγής σύγκρουσης

Όταν η σύγκρουση οφείλεται σε υπέρβαση εξουσίας, ασυμβίβαστη εξέλιξη ή σύστημα ανταμοιβών και ασυνεπείς καταστάσεις, οι μάνατζερ μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά την σύγκρουση αλλάζοντας την πηγή της (υπέρβαση εξουσίας, ασυμβίβαστη εξέλιξη ή σύστημα ανταμοιβών και ασυνεπείς καταστάσεις). Για παράδειγμα, οι μάνατζερ μπορούν να αναθέσουν από την αρχή έργα και αρμοδιότητες, ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση που οφείλεται στην υπέρβαση εξουσίας.

Σύμφωνα με τον Barney & Griffin (1992), μερικοί τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να ελέγξουν, να περιορίσουν ή να διευθετήσουν τη σύγκρουση είναι:

- Να δώσουν περισσότερους πόρους στις ομάδες.
- Να διευρύνουν την αλληλεπίδραση των ομάδων και να τις συντονίζουν συχνότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Να θέσουν ανώτερους - πιο υψηλούς στόχους.
- Να πείσουν τα συγκρουόμενα μέρη να συμβιβαστούν ή να συνεργασθούν.
- Να φέρουν αντιμέτωπες τις συγκρουόμενες ομάδες, ώστε να διαπραγματευθούν για τη σύγκρουση.
- Να πείσουν τις συγκρουόμενες ομάδες να δεχθούν τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου.

7. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Με την έννοια διαπραγμάτευση αναφερόμαστε στην επικοινωνία μεταξύ δυο αντιμαχόμενων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης. Στις έρευνες σε θέματα διαπραγμάτευσης, που έχουν γίνει σε εργαστηριακό πλαίσιο, έχουν χρησιμοποιηθεί δυο ειδών "έργα" (tasks), δηλαδή θέματα προς επίλυση. Η μια μορφή είναι μονοδιάστατη (unidimensional) με την έννοια ότι το υπό επίλυση πρόβλημα έχει μόνο μια διάσταση. Το αν θα παραχωρηθεί από τη μια ομάδα κάτι που διεκδικεί η άλλη (π.χ μια αύξηση 15%) αποτελεί τέτοιου είδους παράδειγμα. Οι δυνατές εκδοχές είναι η δεύτερη ομάδα να αποδεχτεί το αίτημα της πρώτης έτσι όπως είναι ή να αντιπροτείνει κάτι που απαιτεί υποχώρηση της πρώτης ομάδας άλλη (π.χ μια αύξηση 10%). Η πλευρά που απαιτεί έχει πολλές πιθανότητες να βγει κερδισμένη,

αν κάνει σκληρή διαπραγμάτευση. Είναι, όμως, εξίσου πιθανό να οδηγήσει τη διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο, αν παραείναι ανυποχώρητη. Στην περίπτωση αυτή το θέμα είναι ένα και μοναδικό: να βρουν ένα ποσοστό αύξησης στο οποίο θα συμφωνήσουν και οι δυο πλευρές. Το δεύτερο είδος έργου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις έρευνες πάνω στη διαπραγμάτευση είναι το αποκαλούμενο πολυδιάστατο (multidimensional). Στην περίπτωση αυτή τα υπό διαπραγμάτευση θέματα είναι περισσότερα από ένα και οι δυο αντιπαρατιθέμενες ομάδες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες όσον αφορά τα θέματα αυτά. Για παράδειγμα ένα εργατικό συνδικάτο και η εργοδοτική πλευρά διαπραγματεύονται όσον αφορά ένα πρόγραμμα ασφάλισης του προσωπικού και ένα επίδομα παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο επίδομα παραγωγικότητας, ενώ η εργοδοσία στο πρόγραμμα ασφάλισης. Θεωρητικά η λύση μπορεί να βρεθεί αν υπάρξουν υποχωρήσεις και από τις δυο πλευρές (Κάντας, 1995).

Τα πολυδιάστατα θέματα εμπεριέχουν αυτό που αποκαλείται "δυνατότητα αμοιβαίας ικανοποίησης" (integrative potential), δηλαδή να υπάρξει κάποιου βαθμού ικανοποίηση και των δυο μερών.

Οι Walton & McKersie (1965) διέκριναν τέσσερις επιμέρους υποκατηγορίες στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό ή ξεχωριστά:

- *Διαπραγμάτευση κατανομής* (distributive bargaining). Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται, όταν τα συμφέροντα των δυο μερών είναι εντελώς αντίθετα και το κάθε μέρος επιθυμεί να αποκομίσει το μεγαλύτερο κέρδος ή ωφέλεια. Η διαπραγμάτευση στην περίπτωση αυτή θα οδηγήσει σε κάποια ενδιάμεση λύση που θα είναι συμβιβαστική, με την έννοια ότι θα περιέχει υποχώρηση και από τα δυο μέλη. Η κάθε πλευρά έχει κάποιο απώτερο και κάποιο "σημείο αντίστασης" κάτω από το οποίο δεν κατεβαίνει. Αυτά τα δυο ορίζουν κάποιο πεδίο διαπραγμάτευσης.
- *Διαπραγμάτευση αμοιβαίας ικανοποίησης* (integrative bargaining). Πρόκειται για την μορφή διαπραγμάτευσης που χρησιμοποιείται όταν υπάρχει δυνατότητα ικανοποίησης και των δύο πλευρών. Στην περίπτωση αυτή η "πίτα" μπορεί να αυξηθεί. Το συγκεκριμένο είδος διαπραγμάτευσης συνίσταται καθώς και τα δυο μέλη μπορούν να εξέλθουν "με το κεφάλι ψηλά", εφόσον θα υπάρχει αμοιβαίο κέρδος.

- *Δόμηση στάσεων* (attitudinal structuring). Πρόκειται για την μορφή διαπραγμάτευσης που επικεντρώνεται κυρίως στην προσπάθεια της μιας ομάδας να επηρεάσει τις στάσεις της άλλης. Οι διαπραγματευτές της μιας ή και των δυο ομάδων προσπαθούν να οικοδομήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να διαμορφώσουν στην άλλη ομάδα μια θετική στάση απέναντι στη δική τους ομάδα. Η προσπάθεια μπορεί να επικεντρώνεται και στην αλλαγή των προσδοκιών του άλλου τονίζοντας το κόστος ενός πιθανού αδιεξόδου στις διαπραγματεύσεις. Η διαπραγμάτευση αυτή είναι πολύ συχνή στις περιπτώσεις, όπου η διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των ομάδων κρίνεται σημαντική.
- *Ενδο-οργανωσιακή διαπραγμάτευση* (intra-organizational bargaining). Πρόκειται για την μορφή διαπραγμάτευσης που γίνεται σε κάθε μια από τις δυο ομάδες προκειμένου να συμφωνήσουν στα σημεία που θα θέσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Σε μια διαπραγμάτευση η κάθε πλευρά πρέπει να είναι μετρίως υποχωρητική καθώς αν κάποια πλευρά φανεί ανυποχώρητη θα οδηγήσει τις διαπραγματεύσεις σε αδιέξοδο συμπαρασύροντας και την άλλη πλευρά σε ανάλογη συμπεριφορά. Αν πάλι η διαπραγματευτική ομάδα είναι πού ενδοτική, το πιθανότερο είναι ότι θα οδηγηθεί σε μη επωφελή συμφωνία.

Μια διαμάχη μπορεί να οδηγήσει σε *διαιτησία*, όταν οι διαπραγματεύσεις έχουν φτάσει σε αδιέξοδο. Στην περίπτωση αυτή η λύση επιβάλλεται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, του οποίου η απόφαση είναι δεσμευτική και για τα δυο μέρη. Μια άλλη διαδικασία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι η *διαμεσολάβηση*, όταν ένα τρίτο μέρος προσπαθεί να βοηθήσει τους αντιμαχόμενους να καταλήξουν σε μια απόφαση/ λύση. Η διαμεσολάβηση μπορεί να έχει επίσημο ή ανεπίσημο χαρακτήρα. Ένας διαμεσολαβητής μπορεί να επιδιώξει λύση με αμοιβαίο όφελος, να πιέσει το ένα μέρος προς μια κατεύθυνση, να εξασφαλίσει κάποια οφέλη στο ένα μέρος προκειμένου εκείνο να κάνει υποχωρήσεις ή να αφήσει τα δυο μέρη να λύσουν μόνα τους τη διαφορά τους, παραμένοντας ουδέτερος παρατηρητής ή συντονίζοντας απλά τις διαδικασίες (Κάντας, 1995).

8. ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Οι οργανισμοί είναι οντότητες που επηρεάζονται από τις αλλαγές που συμβαίνουν καθημερινά στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Οι διαρκείς συγκρούσεις αντανακλούν τη διάσταση απόψεων, γνώμων και πεποιθήσεων μέσα στον εργασιακό χώρο. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις οφείλουν να πραγματοποιούν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους υιοθετώντας νέους τύπους οργανωτικής δομής, παραγωγής και αξιοποίησης των εργαζομένων. Ποικίλες συνθήκες επιβάλλουν τέτοιου είδους μεταβολές, καθώς καθημερινά αναδύονται προβλήματα στον ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνικό τομέα. Ανάμεσα τους διακρίνονται η αυξανόμενη ανεργία και ο πληθωρισμός, οι κοινωνικές συγκρούσεις σε τεχνικό επίπεδο κ.α. τα άτομα επηρεάζονται από αυτές τις αλλαγές και διαμορφώνουν συγκεκριμένες στάσεις και αξίες, οι οποίες συνήθως κάνουν δυσχερή τη μεταβολή της υπάρχουσας κατάστασης. Οι οργανώσεις λοιπόν πρέπει να αντιδράσουν αποτελεσματικά και να χειριστούν κριτικά διαφορούμενες καταστάσεις.

8.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΕ ΤΙ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ

Γενικά ο όρος "αλλαγή" αναφέρεται στη "μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη ή τη μετάβαση από ένα σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό"(Hellriegel & Slocum, 1992). Ειδικότερα η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται στις σχεδιασμένες προσπάθειες για βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κυρίως μέσα από τη μεταβολή των λειτουργικών δομών και των εργασιακών συμπεριφορών. Στον εργασιακό χώρο παρατηρούνται δύο μορφές αλλαγής (Todd, 1999):

- α. Η ριζοσπαστική αλλαγή (Radical Change)**, κατά την οποία συντελείται μια σημαντική ξαφνική μεταβολή μέσα στους κόλπους της οργάνωσης
- β. Η σταδιακή αλλαγή (Incremental Change)**, σύμφωνα με την οποία η μεταβολή είναι σταδιακή και λιγότερο δραματική.

Η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται γενικότερα σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς:

- 1. Επανασχεδιασμός της εργασίας:** αλλάζει το περιεχόμενο ή η οργάνωση του έργου των εργαζομένων, ενώ άλλοτε πάλι αναφέρεται στον κατακερματισμό ή τη σύμπτυξη διαφορετικών έργων.

2. Μεταβολή της τυπικής δομής της οργάνωσης: παρατηρούνται μεταβολές στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Έτσι η εξουσία, οι αρμοδιότητες, τα τμήματα και οι τομείς αναδιοργανώνονται για να δημιουργηθούν νέες εργασιακές θέσεις

3. Αλλαγές αναφορικά με τα μέλη της οργάνωσης: αφορούν τις προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές και απολύσεις των εργαζομένων. Οι αλλαγές εδώ επικεντρώνονται περισσότερο στις εργασιακές συνήθειες των ατόμων καθώς και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται.

4. Αλλαγές στην κοινωνική οργάνωση και την κοινωνική δομή της οργάνωσης: εισάγονται αλλαγές που αφορούν στις υπάρχουσες εργασιακές ομάδες. Επίσης λαμβάνονται μέτρα για την οικοδόμηση καλύτερων σχέσεων, καθώς οι αλλαγές αναφέρονται κυρίως στην οργανωτική κουλτούρα.

Οι αλλαγές που εισάγονται στους οργανισμούς αφορούν:

α. στο σύστημα παραγωγής, δηλαδή ό,τι δεν αναφέρεται άμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό τους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, διοικητικά συστήματα πληροφοριών κ.α).

β. στο "σύστημα ανθρώπινος παράγοντας", όπου όλες οι μεταβολές επικεντρώνονται στους εργαζομένους (π.χ. νέος κανονισμός εργασίας, εκπαίδευση προσωπικού, αμοιβές). Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι μεγάλης κλίμακας, οπότε αναφέρονται σε ολόκληρο τον οργανισμό, ή μικρότερης κλίμακας, οπότε περιορίζονται σε συγκεκριμένους τομείς του. Βέβαια οι επιχειρούμενες μεταβολές έχουν ως στόχο τη γενικότερη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, αρκεί να υιοθετηθεί μια κριτική στάση και να υπάρξει κατάλληλη ανταπόκριση στις πιέσεις τόσο του εξωτερικού (κοινωνικού) όσο και του εσωτερικού (ενδο-οργανωσιακού) περιβάλλοντος.

8.2. ΤΥΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η εισαγωγή μιας αλλαγής στον οργανωτικό χώρο είναι αποτέλεσμα πιέσεων του εξωτερικού ή εσωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή η μεταβολή μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές:

- **Επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη.** Η αλλαγή εδώ είναι σχεδόν ανύπαρκτη γιατί επιβάλλεται στον οργανισμό να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο,

ο οποίος έχει ήδη καθοριστεί από κάποιους άλλους (π.χ. από το διευθυντή της εταιρίας)

- **Φυσιολογική ή αναμενόμενη** (προγραμματισμένη). Η αλλαγή εισάγεται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και έτσι η αντίδραση απέναντι σε αυτή μπορεί να είναι ελεγχόμενη (π.χ. η προαγωγή ενός προϊστάμενου σε διευθυντή).
- **Διαπραγματεύσιμη**. Σε αυτό τον τύπο αλλαγής η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερομένων. Επίσης μελετάται και η σκοπιμότητα της ίδιας της αλλαγής για τον οργανισμό (π.χ. δημιουργία ειδικών ομάδων έργου).

8.3. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ-ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ LEWIN

Ο Kurt Lewin (1951) διέκρινε τρία βήματα στην πορεία για την εισαγωγή της αλλαγής: **την αποπαγοποίηση (unfreezing)**, **την κίνηση (movement)** και **την επαναπαγοποίηση (refreezing)**. Κατά τη διάρκειά τους η υπάρχουσα κατάσταση ισορροπίας μεταξύ των δυνάμεων της αλλαγής και των δυνάμεων που προσπαθούν να διατηρήσουν το ήδη υπάρχον status quo τείνει να μεταβληθεί. Το σύστημα στο εσωτερικό της οργάνωσης οδηγείται σε μια νέα κατάσταση και αυτή η μετάβαση είναι καθοριστική για το μέλλον της επιχείρησης. Η υλοποίηση της αλλαγής θα γίνει με την αύξηση των ανανεωτικών δυνάμεων ή τη μείωση των ανασχετικών δυνάμεων.

1.Αποπαγοποίηση. Πρόκειται για μια διαδικασία απεμπλοκής των μελών της οργάνωσης από τις πρακτικές και τις τακτικές που χρησιμοποιούν. Εδώ τα άτομα καλούνται να εξετάσουν τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και στις επιθυμίες τους. Σε αυτή τη φάση της οργανωτικής αλλαγής τα μέλη της οργάνωσης διαμεσολαβούνται από τις περιβαλλοντικές πιέσεις, τη μείωση της αποδοτικότητάς τους ή ακόμα και την ανησυχία ότι κάποιος άλλος έχει βρει καλύτερο τρόπο εισαγωγής της αλλαγής.

2. Κίνηση. Η εισαγωγή της αλλαγής στις οργανωτικές δομές και διαδικασίες γίνεται στη βάση μιας προσπάθειας ανάπτυξης νέων αξιών, στάσεων και συμπεριφορών. Αυτές πρέπει να υιοθετηθούν από τα μέλη της οργάνωσης ως συστατικό στοιχείο της

προσωπικότητάς τους και να αποτελέσουν ρυθμιστικό παράγοντα της συμπεριφοράς τους στον εργασιακό χώρο.

3.Επαναπαγιοποίηση. Η αλλαγή σε αυτή τη φάση εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία της σταθεροποίησης της νέας κατάστασης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Προτείνει μία βελτιωμένη και ενδυναμωμένη κατάσταση εκτιμώντας την πρόοδο και τα αποτελέσματα της αλλαγής και ρυθμίζοντας το κόστος και τα πλεονεκτήματά της. Σε αυτή τη φάση εισάγονται καινούριοι κανόνες εργασίας και νέα γενικότερη πολιτική από πλευράς οργανισμού.

Οι διαδικασίες της εισαγωγής μιας αλλαγής περιλαμβάνουν και κάποιες ψυχολογικές διεργασίες για το άτομο, το οποίο πρέπει να υιοθετήσει καινούριες συμπεριφορές. Ο Schein (1980) αναφέρει ότι στη φάση της αποπαγιοποίησης τρεις μηχανισμοί οδηγούν στη διαδικασία της αλλαγής. *Πρώτον*, οι συμπεριφορές ή οι στάσεις του ατόμου πρέπει να απορρίπτονται ή να επιβραβεύονται για κάποιο μεγάλο χρονικό. Αυτό οδηγεί το άτομο σε ανησυχία καθώς καταλαβαίνει ότι βρίσκεται σε λάθος δρόμο. Έτσι μπαίνει στη διαδικασία της διερεύνησης της νέας αυτής κατάστασης. *Δεύτερον*, η δυσφορία που θα δημιουργηθεί στο άτομο πρέπει να είναι ιδιαίτερα υψηλή, ώστε να μη μπορέσει να την ξεπεράσει μέσα από αμυντικούς ψυχολογικούς μηχανισμούς. *Τρίτον*, θα πρέπει να παρέχεται η ψυχολογική ασφάλεια που θα οδηγήσει στην αλλαγή με την άρση των εμποδίων, την εισαγωγή καινοτομιών και τη μείωση του φόβου των συνεπειών. Σε αυτό το σημείο ο ρόλος του φορέα της αλλαγής είναι να δώσει στο άτομο την αίσθηση της ασφάλειας, ώστε αυτό να εγκαταλείψει τις παλιές του συμπεριφορές και εξισορροπήσει ανάμεσα στα επώδυνα και απορριπτικά μηνύματα.

Ο Schein (1980) υποστηρίζει ότι στη φάση της εισαγωγής της αλλαγής το άτομο διευρύνει τους ορίζοντές της πληροφόρησης του, ταυτίζεται με άλλα άτομα, τα οποία πολλές φορές αποτελούν τους φορείς της αλλαγής. Βέβαια αυτή η ταύτιση αυτή είναι περιορισμένης εμβέλειας, για αυτό τα άτομα αναζητούν νέες πληροφορίες στο περιβάλλον. Έτσι, αφού τις συλλέξουν και τις αξιολογήσουν, στη συνέχεια τις αξιοποιούν.

Στη φάση της επαναπαγιοποίησης τα άτομα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή των νέων δεδομένων στον εργασιακό χώρο. Έτσι για να διασφαλιστεί η σταθερότητα της αλλαγής απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή ως προς τη αφομοίωση των νέων συμπεριφορών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω δύο μηχανισμών:

α. Πρέπει να δίνεται στο άτομο **η δυνατότητα επιλογής των προτύπων** με τα ποία θα ταυτιστεί για να δει ότι πράγματι ταιριάζουν με την αυτοαντίληψη του.

β. Πρέπει να δοθεί στο άτομο **η ευκαιρία να δει αν η νέα συμπεριφορά θα γίνει αποδεκτή από τους άλλους και από ποιους συγκεκριμένα**. Για αυτό το λόγο η εισαγωγή των αλλαγών είναι προτιμότερο να γίνεται σε ομαδικό επίπεδο προκειμένου να αναπτυχθεί το λεγόμενο "ομαδικό πνεύμα" (team building).

8.4. ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η εισαγωγή κάθε αλλαγής επιφέρει σημαντικές ανακατατάξεις στη δομή και τη λειτουργία της οργάνωσης. Η αποτελεσματικότητά της είναι συνυφασμένη με την ετοιμότητα της οργάνωσης να δεχτεί αυτή την αλλαγή. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Armenakis και Haris & Mossholder (1993) η ετοιμότητα μειώνει την αντίσταση προς την αλλαγή.

Ο κύριος μηχανισμός εισαγωγής της ετοιμότητας για αλλαγή σε μια ομάδα είναι αυτός του μηνύματος για αλλαγή, το οποίο επικεντρώνεται σε δύο σημεία: α. *στη διαφορά* (discrepancy) ανάμεσα στον οργανισμό και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και β. *στην ικανότητα* (efficacy) του οργανισμού να ικανοποιήσει την αλλαγή (Χυτήρης 1994). Βέβαια η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή σε μια οργάνωση σημαίνει μεταβολή των γνωστικών δομών τόσο των εργαζομένων όσο και των ομάδων της επιχείρησης. Για αυτό η ερμηνεία του μηνύματος συνδέεται άμεσα με τις ατομικές διαφορές και το δίκτυο σχέσεων μέσα στην οργάνωση.

Η αναγκαιότητα της αλλαγής επιβάλλει τον επηρεασμό της γνώμης πρώτα από όλα των καθοδηγητών γνώμης (opinion leaders). Έτσι αναφέρονται τρεις κύριες τακτικές επιρροής:

➤ **Πειστική επικοινωνία**. Αυτή η μορφή επικοινωνίας αποτελεί μια πηγή σαφούς και έγκυρης πληροφόρησης, η οποία ταυτόχρονα ενέχει και συμβολικό χαρακτήρα. Το μεταδιδόμενο μήνυμα έχει συμβολικό χαρακτήρα όσον αφορά την αφοσίωση στην προσπάθεια για αλλαγή, το βαθμό της προτεραιότητας που της δίνεται και το πόσο επείγουσα είναι. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του διευθυντή που επισκέπτεται όλες τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και μιλάει στους εργαζομένους για αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα τους στέλνει ένα συμβολικό μήνυμα ότι το θέμα είναι αρκετά σοβαρό, ώστε να αναγκαστεί να τους μιλήσει προσωπικά για αυτό. Σημαντικό στοιχείο της

πειστικής επικοινωνίας αποτελεί και ο τρόπος κοινοποίησης του μηνύματος (προφορικός, γραπτός εγκύκλιος κ.λ.π).

- **Διαχείριση των εξωτερικών πηγών πληροφόρησης.** Η ενίσχυση των μηνυμάτων του φορέα της αλλαγής γίνεται εφικτή και με τη χρήση εξω-οργανωσιακών πηγών. Γιατί το περιεχόμενο ενός μηνύματος, το οποίο προέρχεται από πολλές πηγές γίνεται περισσότερο πειστικό και ευκολότερα αποδεκτό από τα μέλη της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια διαγνωστική έκθεση που καταρτίστηκε από μια εταιρία συμβούλων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενίσχυση ενός μηνύματος. Βέβαια η πληροφόρηση που προέρχεται από εξωτερικές πηγές μπορεί να είναι κατευθυνόμενη, δηλαδή η ίδια η οργάνωση απευθύνεται σε αυτές με σκοπό την αλλαγή
- **Ενεργός συμμετοχή.** Οι φορείς της αλλαγής μπορούν να χειριστούν τις ευκαιρίες που έχουν τα μέλη της οργάνωσης να μάθουν μέσα από τις δικές τους δραστηριότητες και με τον τρόπο αυτό το μήνυμα να σταλεί έμμεσα (Χυτήρης 19). Στην πραγματικότητα το μήνυμα αυτοπροβάλλεται με την ενεργό συμμετοχή του πομπού του. Αυτή η πηγή πληροφόρησης είναι πιο αποτελεσματική, καθώς οι άνθρωποι εμπιστεύονται περισσότερο τα στοιχεία που ανακαλύπτουν μόνοι τους.

8.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

□ Δημοσκοπική Ανατροφοδότηση (survey feedback)

Είναι η διαδικασία κατά την οποία μετά τη χορήγηση ερωτηματολογίων για τη συλλογή πληροφοριών γίνεται ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους και έτσι ξεκινάει η εισαγωγή της αλλαγής. Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη φάση παίζει και το μέσο που χρησιμοποιείται, το οποίο πρέπει να είναι κατάλληλο για αυτούς που εμπλέκονται στη διαδικασία. Γιατί αν για παράδειγμα «στα παιδιά δεν αρέσει να απαντούν με χαρτάκια» (Κάντας 1995) οι απαντήσεις στερούνται εγκυρότητας. Έτσι σε μια διαδικασία αλλαγών στον ευρύτερο οργανωτικό χώρο είναι δυνατόν να συμμετέχουν άτομα με διαφορετικούς βαθμούς ενδιαφέροντος και αφομοίωσης, τα οποία έχουν σημαντικό ρόλο στην τελική επιτυχία ή αποτυχία του εγχειρήματος.

Γενικότερα, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη φύση και τη δομή του οργανισμού, στο συμβόλαιο που γίνεται με αυτούς που συμμετέχουν και στο κατά

πόσο κατανοούν ότι η συμμετοχή τους συνεπάγεται ότι πρέπει στη συνέχεια να προχωρήσουν σε κάποια ενέργεια (Κάντας 1995).

□ Έρευνα δράσης

Η έρευνα δράσης αποτελεί μια μέθοδο οργανωτικής αλλαγής, η οποία περιλαμβάνει ταυτόχρονα έρευνα και παρέμβαση. Στοχεύει στην εξεύρεση των κατάλληλων λύσεων μέσα από μια σειρά ερευνητικών ενεργειών. Η κύρια διαφορά της με τη δημοσκοπική ανατροφοδότηση έγκειται στο ότι συνεπάγεται μια σειρά παρεμβάσεων και στη συνέχεια προχωράει στη διερεύνηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους.

□ Ανάπτυξη της ομάδας και Συμβουλευτική

Η ανάπτυξη της ομάδας (team building) αποτελεί μια μέθοδο που αποβλέπει στη δημιουργία ομαλών σχέσεων εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Βρίσκει εφαρμογή σε ομάδες που έχουν κοινό έργο και κοινούς στόχους αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και μεταξύ διαφορετικών ομάδων μέσα στην ίδια οργάνωση. Μέσα από αυτή την ευαισθητοποίηση επέρχεται σύγκλιση και αυτογνωσία της ομάδας.

Η Συμβουλευτική (Process Consultation) είναι μια μέθοδος σύμφωνα με την οποία ο σύμβουλος βοηθάει τα μέλη της ομάδας ή της οργάνωσης να βρουν δικές τους λύσεις. Παίζει το ρόλο του Ψυχολόγου με τη συμβουλευτική του αρμοδιότητα. Κατά τη διαδικασία της συμβουλευτικής ο σύμβουλος διδάσκει τα διοικητικά στελέχη πώς να κάνουν τα ίδια διάγνωση των προβλημάτων τους και να βρίσκουν λύσεις.

Η οργανωτική αλλαγή είναι μια διαδικασία αρκετά λεπτή και πολύπλοκη και απαιτεί προσεκτικό χειρισμό και αξιολόγηση. Περιλαμβάνει τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, καθώς και την τροποποίηση των συμπεριφορών, των στάσεων και των πεποιθήσεων τους. Βέβαια οι μεταβολές πρέπει να είναι μακροπρόθεσμες και σταθερές, για αυτό απαιτείται επιμονή και συστηματική αξιολόγηση των επιμέρους φάσεων της. Φυσικά, ο τομέας της οργανωτικής αλλαγής και ανάπτυξης βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος όμως πρέπει να επιλυθούν ακόμη αρκετά προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της. Τα προβλήματα αυτά αναφέρονται τόσο στην ανεπάρκεια των θεωριών όσο και στην πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ωστόσο οι εξελίξεις που έχουν σημειωθεί μέχρι σήμερα δείχνουν ότι προς αυτή την κατεύθυνση γίνονται αξιόλογες προσπάθειες.

8.6. ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η εισαγωγή μιας οποιαδήποτε αλλαγής στο εσωτερικό μιας οργάνωσης είναι φυσικό να επιφέρει κάποιες αντιδράσεις. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να εκδηλωθούν σαν ένα είδος στάσης ή συμπεριφοράς με κύριο χαρακτηριστικό την απροθυμία στήριξης της επιθυμητής αλλαγής. Θεωρούνται επίσης ως μία μορφή ανατροφοδότησης (feedback), την οποία χειρίζεται ο φορέας της αλλαγής προκειμένου η τελευταία να είναι αντικειμενική.

Πολλοί είναι οι λόγοι που οδηγούν τα άτομα – μέλη μίας οργάνωσης να αντιστέκονται σε οτιδήποτε τείνει να μεταβάλλει την υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων. Οι πιο συνήθεις είναι (Κανελλόπουλος, 1990):

- Ο φόβος απέναντι σε κάτι άγνωστο-καινούριο.
- Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση.
- Ο φόβος για απώλεια της ασφάλειας τους.
- Η αντίθεση τους αναφορικά με την αλλαγή.
- Ο φόβος για απώλεια της δύναμης που πηγάζει από την εργασιακή θέση του ατόμου.
- Η έλλειψη πηγών πληροφόρησης σχετικά με την αλλαγή.
- Η λανθασμένη επιλογή χρόνου.
- Η συνήθεια.

Οι εργαζόμενοι σ' έναν οργανισμό συνήθως αντιδρούν εκδηλώνοντας είτε μια διαφορετική συμπεριφορά (αντίδραση συμπεριφοράς ή ψυχολογική αντίδραση) είτε για συγκεκριμένους-αντικειμενικούς λόγους (συστημική αντίδραση). Η οποιαδήποτε αλλαγή σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη, εάν οι ηγέτες-φορείς της αλλαγής δεν εκτιμήσουν σωστά την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων και δεν τις υπερνικήσουν.

Οι πιο συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι (Hodgetts, 1987):

- Απόρριψη: Αποτελεί την πιο σοβαρή μορφή αντίδρασης και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους ή να μειωθεί το κύρος ή οι αποδοχές τους. Πολλές φορές αυτή η αντίδραση παίρνει τη μορφή απεργίας.
- Αντίσταση: Είναι πιο ήπια αντίδραση και υιοθετείται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής θεωρούνται από τους εργαζόμενους σοβαρές αλλά όχι

καταστροφικές. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή συζητήσεων αναφορικά με τις επιπτώσεις της αλλαγής, φθορών στον εξοπλισμό, μειωμένης απόδοσης κ.α.

□ **Ανοχή:** Πρόκειται για μια ουδέτερη κατάσταση, κατά την οποία οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι δεν βλάπτονται ιδιαίτερα από την αλλαγή αλλά ούτε και ωφελούνται. Σε αυτή την περίπτωση δεν αντιδρούν γιατί θεωρούν πως η διοίκηση εξασφαλίζει τα συμφέροντά τους.

□ **Αποδοχή:** Είναι η πιο θετική μορφή αντίδρασης των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή και συμβαίνει όταν δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζομένους παρά μόνο ωφέλεια.

Όμως η αντίδραση δεν αφορά μόνο τους εργαζόμενους αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό ως ολότητα. Άλλωστε πολλοί οργανισμοί καθιστούν δύσκολή την εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής. Μερικές από τις δυνάμεις αντίδρασης στους οργανισμούς είναι (Robbins, 1998):

◆ **Απειλή στη δύναμη και την επιρροή:** οι οργανισμοί επιδιώκουν συνήθως τη σταθερότητα και αποφεύγουν συχνές αλλαγές. Σε αυτούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε νέες ιδέες ή νέες κρίσεις μπορεί να θεωρηθούν ως απειλή εντός του οργανισμού.

◆ **Έλλειψη πόρων:** μερικές φορές η επιθυμία για αλλαγή δε συμβαδίζει με τους ελλειπείς οικονομικούς πόρους των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα η επιθυμία για αυτοματοποίηση των διοικητικών υπηρεσιών μπορεί να μην είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί λόγω του υψηλού οικονομικού της κόστους.

◆ **Οργανωσιακές δεσμεύσεις / συμφωνίες:** Συμβαίνει συχνά η διοίκηση ενός οργανισμού να περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών βασιζόμενη σε συγκεκριμένες συμφωνίες που έχει συνάψει με συγκεκριμένες ομάδες, όπως ένας σύλλογος εργαζομένων (σε θέματα απολύσεων) ή πελάτες (ειδικές συμφωνίες ποσοτικών εκπτώσεων ή διακανονισμών πληρωμής).

Η αλλαγή ως θεωρητική οντότητα ενέχει την έννοια της ανακατάταξης, της μεταβολής μιας ήδη υπάρχουσας κατάστασης. Γι' αυτό άλλωστε οι οργανισμοί αντιδρούν αρνητικά στην εισαγωγή οποιουδήποτε στοιχείου τείνει να επιφέρει αλλαγές στον εργασιακό τους χώρο. Πρέπει λοιπόν να αναζητηθούν οι πηγές αυτής της αντίδρασης και να διερευνηθούν τα βαθύτερα αίτια που οδηγούν σε αυτή.

8.7. ΠΩΣ ΟΙ ΑΝΤΙΘΕΤΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ

Στη διαδικασία της αλλαγής παρουσιάζονται συνήθως μια σειρά αντιφάσεων και παράδοξων γεγονότων. Το επιτυχημένο μάλιστα των αλλαγών απαιτεί δεξιότητες στο χειρισμό αυτών των αντιφατικών εντάσεων. Θεωρήστε τα ακόλουθα παραδείγματα (Morgan, 1994):

Μια οργάνωση επιζητεί να μεταβιβάσει εξουσία στο προσωπικό της και για το λόγο αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν περισσότερο έλεγχο στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Αυτή η νέα εξέλιξη συναντά αντίσταση από το νέο καθεστώς. Τα υπάρχοντα συστήματα λήψης αποφάσεων και ελέγχου φράζουν ή υπονομεύουν τις νέες εξελίξεις. Το προσωπικό παλεύει να θέσει σε εφαρμογή το νέο σύστημα. Αν επιτύχει στη δημιουργία ενός πλαισίου όπου θα μπορεί να έχει μεγαλύτερη αυτονομία και επιρροή, υπάρχει περίπτωση να αναδυθούν νέες αποκεντρωτικές μορφές λήψης αποφάσεων και να συνοδευτούν από ένα μετασχηματισμό της υπάρχουσας οργάνωσης. Αν όχι, θα κυριαρχήσει η παράδοση και η «άσκηση» μεταβίβασης εξουσίας θα προστεθεί στον κατάλογο των αποτυχημένων πειραμάτων και πρωτοβουλιών της οργάνωσης. Οι νέες εξελίξεις δημιουργούν πάντοτε αντιθέσεις οι οποίες μπορούν να εκδηλωθούν με πολλούς τρόπους (Hampden – Turner 1990a, 1990b).

Να καινοτομείς	↔	Να αποφεύγεις τα λάθη
Να σκέφτεσαι μακροπρόθεσμα	↔	Να φέρνεις άμεσο αποτέλεσμα
Να μειώνεις το κόστος	↔	Να βελτιώνεις το ηθικό
Να μειώνεις το προσωπικό	↔	Να βελτιώνεις την ομαδική εργασία
Να είσαι ευέλικτος	↔	Να σέβεσαι τους κανόνες
Να συνεργάζεσαι	↔	Να ανταγωνίζεσαι
Να αποκεντρώνεις	↔	Να διατηρείς τον έλεγχο
Να εξειδικεύεις	↔	Να είσαι καιροσκόπος
Χαμηλό κόστος	↔	Υψηλή ποιότητα

Κάθε εξέλιξη στο σύστημα περιέχει πάντοτε στοιχεία μιας αντίθετης εξέλιξης διότι κάθε θέση τείνει να δημιουργεί την αντίθετή της. Έτσι και μόνο το γεγονός ότι επιχειρήθηκε να μεταβιβαστεί εξουσία στο προσωπικό είναι πιθανόν να

ενεργοποιήσει τη συνειδητοποίηση των υπαρχόντων μορφών ελέγχου, η οποία, με τη σειρά της, υπονομεύει την κίνηση προς τη μεταβίβαση εξουσίας.

Οι μάνατζερ που ενδιαφέρονται για μετασχηματικές αλλαγές πρέπει να έχουν δεξιότητες στο χειρισμό τέτοιων εντάσεων. Πρέπει να μπορούν να στοχεύουν σε αυτές που είναι περισσότερο σημαντικές. Όπως και στην περίπτωση των αντιφάσεων της κοινωνίας, έτσι και στο επίπεδο του μάνατζμεντ υπάρχουν συνήθως «βασικές» και «δευτερεύουσες» αντιφάσεις, και οι μάνατζερ θα πρέπει να βρίσκουν τρόπους να τις επαναδιατυπώνουν έτσι ώστε να είναι δυνατόν να εκτυλιχθούν νέα μοτίβα ανάπτυξης. Αν αφεθούν μόνες τους, οι νέες πρωτοβουλίες συχνά γεννούν την αναίρεση τους, και είτε καταλήγουν να βαλτώσουν, είτε καταλήγουν στον ακριβώς αντίθετο πόλο (Grantt, 1999).

Το πρώτο βήμα (Johnson, 1992) είναι η αναγνώριση του γεγονότος ότι και οι δύο πόλοι της αντίφασης που συνοδεύει την αλλαγή έχουν συνήθως πλεονεκτήματα. Αν ρίξουμε μια ματιά στον παραπάνω κατάλογο θα διαπιστώσουμε ότι πιθανόν δεν θα θέλαμε την οργάνωσή μας με χαρακτηριστικά της μία μόνο πλευράς. Είναι πιθανόν να θέλαμε η οργάνωση να συμπεριλάβει και τις δύο. Έτσι για παράδειγμα μπορεί να θελήσουμε και να μεταβιβάσουμε εξουσία στο προσωπικό αλλά και να μπορούμε να το ελέγξουμε, να θέλουμε καινοτομίες με ελάχιστο αριθμό λαθών, μακροπρόθεσμη ανάπτυξη με γρήγορη απόδοση, βελτιωμένη ομαδική εργασία με λιγότερο προσωπικό.

Η ιδέα της διαχείρισης και απομάκρυνσης της «αντίστασης» προτάθηκε αρχικά κατά τη δεκαετία του 1940 από τον κοινωνικό ψυχολόγο Kurt Lewin (1951) ο οποίος θεωρεί ότι κάθε αλλαγή δέχεται μια αντίσταση από δυνάμεις που λειτουργούν προς την αντίθετη κατεύθυνση. Οι δυνάμεις αυτές είναι εξωτερικές ως προς τις αλλαγές, και διατηρούν το σύστημα σε κατάσταση δυναμικής ισορροπίας. Προτείνει λοιπόν το «ξεπάγωνα» μιας εδραιωμένης ισορροπίας είτε ενισχύοντας τις δυνάμεις που προωθούν την αλλαγή, είτε μειώνοντας ή και απομακρύνοντας τις δυνάμεις αντίστασης, και στη συνέχεια ξαναπαγώνοντας το σύστημα σε μια νέα κατάσταση ισορροπίας.

Η διαλεκτική άποψη διαφέρει στο ότι βλέπει την αντίφαση ως προϊόν εσωτερικών εντάσεων, που παράγονται από το γεγονός ότι και οι δύο πόλοι της αντίφασης μπορεί να περικλείουν εξίσου επιθυμητές καταστάσεις. Το καθήκον της διοίκησης είναι να βρει τρόπους ώστε να ενοποιήσει τα ανταγωνιζόμενα στοιχεία. Η αντίφαση δεν μπορεί να επιλυθεί επιτυχώς με εξάλειψη του ενός πόλου.

Το δεύτερο βήμα (Johnson, 1992) είναι η εξεύρεση τρόπων για τη δημιουργία πλαισίων τα οποία μπορούν να ενεργοποιούν και τα διατηρούν τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά και των δύο πόλων ελαχιστοποιώντας, ταυτοχρόνως, τις αρνητικές διαστάσεις. Το να αγνοήσουμε τις αντιφάσεις που προκύπτουν από τις αλλαγές, σημαίνει ότι ενθαρρύνουμε ένα πλαίσιο βαλτώματος. Σημασία έχει η δημιουργία νέων πλαισίων που μπορούν να επαναδιατυπώσουν τις αντιφάσεις- κλειδιά με θετικό τρόπο. Για παράδειγμα, ενθαρρύνοντας την άποψη της μεταβίβασης εξουσίας που σέβεται κάποιες κρίσιμες αρχές ή κανόνες (δηλαδή τις ελάχιστες προδιαγραφές που απαιτούνται για την άσκηση του απαιτούμενου ελέγχου) μπορεί να είναι δυνατόν να συγκεράσουμε την ανάγκη για μεταβίβαση εξουσίας με την ανάγκη για έλεγχο. Ο μάνατζερ μπορεί να επιδιώξει τη δημιουργία ενός νέου πλαισίου στο οποίο η μεταβίβαση εξουσίας και ο έλεγχος μπορούν να αναπτυχθούν μέσω νέων δράσεων που λειτουργούν ως πρότυπα των απαιτούμενων συμπεριφορών. Για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο περιβάλλον που να χαρακτηρίζεται από μεταβίβαση εξουσίας μέσα από συγκεκριμένα έργα, ή πρότυπα νέων μορφών παραγωγής που βασίζονται στην ομαδική δουλειά και διασπούν τις παλαιές μορφές ελέγχου. Η πρόκληση συνίσταται στην εξεύρεση μικρών αλλαγών που μπορούν να εκτυλιχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιφέρουν μεγάλα αποτελέσματα, τα οποία αξιοποιούν ταυτοχρόνως και τους δύο πόλους της αντίφασης.

Οι αντιφάσεις αποτελούν μια από τις ισχυρότερες δυνάμεις λόγω των οποίων βαλτώνουν οι αλλαγές σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Οδηγούν σε ακινησία τόσο σε ψυχολογικό όσο και στο επίπεδο της δράσης .

9. CASE STUDIE

Το CASE STUDIE, που παρουσιάζεται παρακάτω, επιλέχθηκε από το βιβλίο *Designing Conflict Management Systems*, (Costantino, Merchant, 1996). Αφορά μια εταιρία λογισμικού, που απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις. Η εταιρία αυτή προωθεί ένα καινούριο πακέτο λογισμικού, που περιλαμβάνει πολλές νέες δυνατότητες με συμπυκνωμένο τρόπο, γραφικά, πρόγραμμα λογιστικών αναλύσεων κ.λ.π., ενώ είναι η πρώτη φορά που εκείνη αποπειράται κάτι τέτοιο. Σύντομα η εταιρία αυτή (MONTRO) αρχίζει να δέχεται παράπονα από πελάτες – επιχειρήσεις, εξαιτίας κάποιων δυσλειτουργιών που παρουσιάζει το πρόγραμμα.

Η σύγκρουση ξεκινά από τη στιγμή, όπου ένας «οργισμένος» πελάτης τηλεφωνεί στον διευθυντή πωλήσεων της εταιρίας CEO, και διαμαρτύρεται επειδή

κάποια εφαρμογή του λογισμικού αυτού, προκάλεσε τη διαγραφή ορισμένων σημαντικών αρχείων του. Ο διευθυντής CEO, καλεί αμέσως την κυρία Jones υπεύθυνη του τομέα Εξυπηρέτησης Πελατών και τη συμβουλεύει να συναντηθεί με τον κύριο Tate υπεύθυνο του τομέα έρευνας και σχεδιασμού της επιχείρησης, προκειμένου να έρθουν σε συνεννόηση με τον πελάτη, ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα. Η κυρία Jones δεν ενδιαφέρεται να συναντηθεί με εκείνον γιατί οι σχέσεις τους στο περιβάλλον εργασίας είναι τεταμένες, εξαιτίας διαφόρων προβλημάτων, που είχαν προκύψει στη συνεργασία τους στο παρελθόν. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο παρελθόν η κύρια πολιτική της εταιρείας σε ανάλογες περιπτώσεις ήταν η επίλυση του προβλήματος μέσω της δικαστικής οδού, τακτική την οποία δεν αποδέχεται ο κύριος Tate ως υπεύθυνος έρευνας και σχεδιασμού, θεωρώντας ότι θα πρέπει να δίνεται λύση στα προβλήματα των πελατών, μέσω αναβάθμισης των λογιστικών πακέτων και επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε να κάνουμε από την μία πλευρά με μια σύγκρουση της εταιρίας με έναν εξωγενή παράγοντα: τον πελάτη, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχει μια εσωτερική σύγκρουση ανάμεσα σε δύο ανώτερα στελέχη, τα οποία ηγούνται σε δύο νευραλγικούς τομείς της επιχείρησης. Η διαμάχη μεταξύ της εταιρίας είναι το αποτέλεσμα της δυσaréσκειας και της διάψευσης των προσδοκιών του πελάτη από το συγκεκριμένο προϊόν, ενώ η σύγκρουση μεταξύ της κυρίας Jones και του κύριου Tate καθορίζεται από τις εκ διαμέτρου αντίθετες απόψεις, που έχουν διαμορφωθεί σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης της ικανοποίησης του πελάτη. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα η σύγκρουση μπορεί να ξεκινά από τα επιβλαβή αποτελέσματα το προϊόντος στα συμφέροντα του πελάτη, ενισχύεται όμως εξαιτίας της εσφαλμένης αντίληψης του διευθυντή, ότι το πρόβλημα θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί και να επιλυθεί σε χαμηλότερο επίπεδο, παραγνωρίζοντας ταυτόχρονα το γεγονός της προϋπάρχουσας αντιπαράθεσης μεταξύ των δύο υψηλόβαθμων στελεχών.

Η ενδογενής σύγκρουση μέσα στην εταιρία εξαιτίας της πόλωσης που έχει δημιουργηθεί, έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει ακαμψία στις διαπραγματεύσεις με τον πελάτη, γιατί όταν ο κύριος Tate προτείνει έναν φιλικό διακανονισμό με τον πελάτη η κ. Jones εμφανίζεται ακόμη περισσότερο αμετακίνητη στην άποψη, ότι το λογισμικό πρόγραμμα είναι άψογο και ότι η εταιρεία θα μπορούσε να αντιδράσει με τρόπο επιθετικό σε μια ενδεχόμενη προσφυγή του πελάτη σε ένδικο μέσα .

Με άλλα λόγια βλέπουμε ότι οι εσωτερικές διαφωνίες, σχετικά με την κατάλληλη προσέγγιση όσον αφορά το χειρισμό των παραπόνων του πελάτη, μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω όξυνση της σύγκρουσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Επειδή στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε να αντιμετωπίσουμε κυρίως μία ενδοομαδική σύγκρουση που έχει ένα μακρύ ιστορικό αντιπαράθεσης, ανάμεσα σε δύο υψηλόβαθμα στελέχη, θα πρέπει να εφαρμοστεί μία «μεσο-μακροπρόθεσμη» διαδικασία επίλυσης της αντιπαράθεσης, που θα οδηγήσει στη σταδιακή κατανόηση των θέσεων και από τις δύο πλευρές, ώστε να δημιουργηθεί μία προσέγγιση ανάμεσά τους. Η προτεραιότητα στην ενδοοργανωσιακή σύγκρουση αποτελεί αναγκαιότητα, διότι μόνο έτσι θα μπορέσει να επιλυθεί και η αντιπαράθεση της επιχείρησης με τον πελάτη.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση τείνει να ταιριάζει περισσότερο με το πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς, γιατί αποτελείται από προσωπικό γραφείου και επιπλέον επειδή υπάρχει χώρος να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι σημαντική αυτονομία. Αυτό καθορίζεται από το αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας που είναι οι νέες τεχνολογίες, μια εταιρεία δηλαδή τεχνοκρατική, η οποία θα πρέπει να είναι ευέλικτη στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και όπου η εξουσία και η ευθύνη είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εμπειρογνωμοσύνη και τις τεχνικές γνώσεις των ατόμων. Κύριο μέλημα λοιπόν θα πρέπει να είναι η διαχείριση της σύγκρουσης με τρόπο που θα ωφελήσει την οργάνωση συνολικά, παρακινώντας στην κατεύθυνση της μάθησης και της αλλαγής μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό ισχύει ειδικά σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι αποφάσεις παίρνονται ομαδικά, όπου η έλλειψη συγκρούσεων συχνά προκαλεί ομοιομορφία και «ομαδοσκέψη».

Η μέθοδος της αποφυγής δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην συγκεκριμένη περίπτωση γιατί η διοίκηση δεν είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης και επιπλέον γιατί οι συνέπειες της σύγκρουσης μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα καταστροφικές για την εταιρεία..

Η μέθοδος του συμβιβασμού δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην συγκεκριμένη περίπτωση για τους εξής λόγους: πρώτον, δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις υποβόσκουσες αιτίες της σύγκρουσης λόγω του γεγονότος ότι δίνεται έμφαση μόνο στη λύση της σύγκρουσης. Δεύτερον, εξαιτίας της ίδιας της φύσης του προβλήματος, ο συμβιβασμός δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Η μέθοδος του συμβιβασμού μπορεί να εφαρμοστεί στο παράδειγμά μας μόνο προσωρινά προκειμένου να επιτευχθεί γρήγορη λύση στο πρόβλημα υπό τη πίεση του χρόνου.

Ούτε η μέθοδος της προσαρμογής φαίνεται να μπορεί να δώσει λύση στο πρόβλημα της σύγκρουσης μιας και καμία από τις δύο πλευρές δεν φαίνεται να είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει.

Ούτε όμως η μέθοδος του ανταγωνισμού φαίνεται να είναι ιδανική στη συγκεκριμένη επιχείρηση, με τις υπάρχουσες δομές και λογικές. Δεν αναφερόμαστε σε μια ριζοσπαστική οργάνωση όπου οι συγκρούσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους είναι βαθιά ριζωμένες. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης επιβάλλει την εσκεμμένη προσπάθεια αποφυγής καθορισμού ατομικών καθηκόντων. Οι εργασίες καθορίζονται από τα ενδιαφερόμενα άτομα μέσω αλληλόδρασης με τους άλλους. Στην περίπτωση αυτή η εξουσία είναι άτυπη και μεταβάλλεται συνεχώς καθώς οι ρόλοι επαναρίζονται σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Η εξουσία ασκείται από τα άτομα που έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες και που μπορούν να λύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Είναι φανερό ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει συναισθηματική εμπλοκή λόγω των διαφορετικών απόψεων των διευθυντών των δύο τμημάτων, και λόγω της διαφορετικής οπτικής γωνίας που έχουν για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Για το λόγο αυτό αλλά και για την εξεύρεση μιας σταθερής και ενοποιητικής λύσης, η οποία θα αντιμετωπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης, θεωρούμε ότι θα πρέπει να εφαρμοστεί η μέθοδος της συνεργασίας. Άλλωστε σε ένα περιβάλλον ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών και απεριόριστων ευκαιριών στην αγορά, όπως αυτό της πληροφορικής, επιβάλλονται τα συχνά συμβούλια μέσα σε πλαίσιο συνεχών διαβουλεύσεων, που εμπλέκουν όλα τα επίπεδα και όλα τα μέρη της εταιρείας.

Πρακτικά αυτή η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί με την παρακάτω διαδικασία. Πρόκειται για μια απλή διαδικασία ως προς την αποτελεσματική αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων, ώστε να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις και να εξευρεθεί η καλύτερη δυνατή εναλλακτική λύση.

Στάδιο 1^ο Ο κ. Tate και η κ. Jones συναντώνται και ο προϊστάμενός τους κ. Ceo (ή ένας σύμβουλος, ή οποιοδήποτε μέλος) παίζοντας το ρόλο του συμβούλου – διαμεσολαβητή, τους ζητά να κάνουν γνωστό, αν δέχονται σαν κοινό στόχο την αναζήτηση της εξάλειψης ή της μείωσης των εντάσεων και την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής λύσης.

Στάδιο 2^ο Μετά την αποδοχή των παραπάνω και από τους δύο, η κάθε ομάδα (τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και τμήμα έρευνας και σχεδιασμού) συγκεντρώνεται ξεχωριστά, με σκοπό να διατυπώσει με ποιο τρόπο τα μέλη της αντιλαμβάνονται, αισθάνονται και κρίνουν την πολιτική, τον τρόπο και τα μέσα χειρισμού των προβλημάτων που σχετίζονται με την αξιολόγηση του συγκεκριμένου σχεδίου της αντίπαλης ομάδας.

Στάδιο 3^ο Σε τούτο το στάδιο οι ομάδες συγκεντρώνονται και οι δύο μαζί όπου η κ. Jones και ο κ. Tate παρουσιάζουν χωριστά τα όσα διαπιστώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Σε τούτο το στάδιο εκτός των διευκρινιστικών ερωτήσεων δεν επιτρέπεται καμιά συζήτηση.

Στάδιο 4^ο Σε τούτο το στάδιο, οι ομάδες συγκεντρώνονται ξεχωριστά και αξιολογώντας τα όσα ειπώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο εντοπίζουν κατά σειρά προτεραιότητας τα σημεία τριβής που πρέπει να λυθούν σε συνεργασία με την άλλη ομάδα.

Στάδιο 5^ο Εδώ οι ομάδες συνεδριάζουν από κοινού, διαμορφώνουν μια λίστα κοινών σημείων αναφοράς για επίλυση του προβλήματος και καθορίζουν επίσης τις διαδικασίες και τις ευθύνες για την υλοποίηση της προόδου του τελικού σχεδίου δράσης.

Η σύγκρουση γίνεται σαφής και έντονη από αυτό το σημείο και μετά, αφού οι δύο μάνατζερ πρέπει να βρουν ένα τρόπο να επιλύσουν τόσο την ενδοοργανωσική όσο και την εξωοργανωσιακή σύγκρουση. Πηγή της πρώτης σύγκρουσης αποτελεί η δεύτερη, που συνίσταται στην ικανοποίηση των αιτημάτων του πελάτη.

Ωστόσο, αν η ενδοοργανωσιακή σύγκρουση λυθεί με την επικράτηση του ενός ή του άλλου μάνατζερ, τότε ο χαμένος μάνατζερ αυτός, δηλαδή, που θα φανεί πιο ευλύγιστος και υποχωρητικός στις διαπραγματεύσεις, θα υποστεί και τις ανάλογες κυρώσεις, καθώς η σύγκρουση με τον πελάτη θα θεωρηθεί δικό του σφάλμα.

Λόγω ακριβώς αυτού του γεγονότος οι πιθανότητες είναι ότι κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων οι δύο μάνατζερ δεν θα αρκεστούν στην εξέταση των λύσεων που ήδη υπάρχουν, αλλά θα προτείνουν καινούργιες οι οποίες θα είναι **ριζικές, καινοτόμες και ίσως ριψοκίνδυνες** και οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και σε

αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας. Με το τελευταίο εννοούμε ότι θα μπορούσαν να επιφέρουν αλλαγές στα συστήματα παραγωγής, όπως θέσπιση κάποιων βασικών χαρακτηριστικών για την ποιότητα του προϊόντος, στη σχεδίαση αποτελεσματικών διαδικασιών για την αντιμετώπιση των πελατών μετά την πώληση των προϊόντων, στη μελέτη της συμπεριφοράς του πελάτη, στη εφαρμογή ευελιξίας του συστήματος ως μέτρο του βαθμού προσαρμοστικότητάς του στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις εξελίξεις της τεχνολογίας κτλ (Δερβιτσιώτης, 1995).

10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και οργανισμών γενικά, για τον ανθρώπινο και κοινωνικό παράγοντα στην οργανωτική συμπεριφορά, αυξάνεται καθημερινά και οφείλεται στις νέες κοινωνικές αξίες που επικρατούν, και τον εντονότερο προβληματισμό πάνω στην καλύτερευση της ζωής των ατόμων μέσα σε μια δημοκρατική κοινωνία.

Οι μελετητές συγκέντρωσαν τις έρευνές τους στη συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις ανάγκες των εργαζομένων, που επηρεάζουν εντυπωσιακά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αποδείχθηκε ότι η επιβίωση και η πρόοδος μιας επιχείρησης εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τον κατάλληλο χειρισμό, την ανάπτυξη και την κατάλληλη υποκίνηση των εργαζομένων, που αρχίζουν με τη μελετημένη επιλογή για πρόσληψη, συνεχίζουν σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια και φτάνουν στην ανώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας.

Παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπων εξακολουθεί να είναι το κλειδί της παραγωγικότητας για μια σύγχρονη επιχείρηση. Η αποστολή της Διοίκησης, στα διάφορα επίπεδα, είναι να υποκινεί και να εκπαιδεύει τα άτομα για να αποκτούν περισσότερα εφόδια και να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους, ώστε να γίνουν ώριμα και δυναμικά στελέχη, που συνεργάζονται για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Ανεξάρτητα από τις αιτίες των συγκρούσεων, αυτό το φαινόμενο είναι τόσο παλαιό όσο και η ίδια η ανθρωπότητα. Επομένως, είναι φυσιολογικό να υπάρχουν συγκρούσεις στις σύγχρονες κοινωνίες και τις επιχειρήσεις. Η αρχή της απαιτούμενης

ποικιλίας συνδέεται με την ιδέα της διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης, και ορίζει ότι οι εσωτερικοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί ενός συστήματος πρέπει να είναι τόσο ποικιλόμορφοι όσο ποικιλόμορφο είναι και το περιβάλλον το οποίο προσπαθεί να χειριστεί το σύστημα. Διότι, μόνο ενσωματώνοντας την απαιτούμενη ποικιλία στους εσωτερικούς του ελέγχους μπορεί το σύστημα να αντιμετωπίσει την ποικιλία και τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Κάθε οργανισμός που απομονώνεται από την ποικιλία του περιβάλλοντος συνήθως ατροφεί και χάνει την πολυπλοκότητά του. Επομένως, η απαιτούμενη ποικιλία είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των οργανισμών. Ένα από τα μεγαλύτερα παράδοξα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι μάνατζερ έγκειται στο ότι πρέπει να συνδυάσουν μεγάλη ανεκτικότητα απέναντι στην ασάφεια και ανοιχτότητα για τις αντιμαχόμενες απόψεις, με την ανάγκη να δημιουργήσουν μια κλειστότητα που θα τους επιτρέψει να προχωρήσουν με θετικό τρόπο. Εν μέσω όλης αυτής της αβεβαιότητας, ο μάνατζερ θα πρέπει να εντυφήσει στο σχετικισμό των αντιμαχόμενων απόψεων.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι τις οργανώσεις μπορεί να τις διοικήσει κανείς με τρόπους χαρακτηριστικούς αλλά όχι πλήρεις. Πρέπει να αποδεχθούμε το γεγονός ότι κάθε θεωρία, κάθε προσέγγιση που υιοθετούμε κατά τη μελέτη της οργάνωσης και διοίκησης, παρ' ότι είναι ικανή να οδηγήσει σε πολύτιμα συμπεράσματα, είναι ταυτόχρονα ατελής. Μια οργάνωση δεν είναι μία μηχανή προκειμένου να τη δομήσουμε με τέτοιο τρόπο ώστε να πετύχουμε προκαθορισμένα αποτελέσματα. Η οργάνωση λοιπόν δεν μπορεί να δομηθεί, να σχεδιαστεί και να ελεγχθεί σαν να ήταν ένα σύνολο άψυχων εξαρτημάτων, αγνοώντας το ανθρώπινο στοιχείο.

Καμία μεμονωμένη θεωρία δεν θα μας δώσει την τέλεια θεώρηση των πραγμάτων ή μια θεώρηση που θα εξυπηρετεί κάθε σκοπό. Σημαντικό είναι να μπορεί κανείς να αναπτύσσει μια βαθιά κατανόηση των καταστάσεων που έχει να αντιμετωπίσει. Η διαδικασία της ανάγνωσης και επανα-ανάγνωσης είναι προϊόν μάθησης και δεξιοτήτων, οι οποίες παίρνουν συνήθως τη μορφή διαισθητικής διεργασίας, και οφείλονται στην εμπειρίες και τη φυσική ικανότητα του ανθρώπου. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ και επαγγελματίες, σε όλους τους τομείς, πρέπει να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες στην τέχνη της «ανάγνωσης» των καταστάσεων τις οποίες επιχειρούν να οργανώσουν ή να διαχειριστούν. Πρέπει να έχουν την ικανότητα να παραμένουν ανοιχτοί και ευέλικτοι, να αποφεύγουν τις άμεσες κρίσεις, όποτε αυτό είναι δυνατόν, μέχρις ότου αναδυθεί μια πιο

ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης. Θα πρέπει να γνωρίζουν ότι συνήθως προκύπτουν νέες ιδέες όταν προσεγγίζει κάποιος μια κατάσταση από «άλλες οπτικές γωνίες», και ότι μια ευρεία και πολύμορφη ανάγνωση μπορεί να δημιουργήσει ένα ευρύ και πολύμορφο φάσμα δυνατοτήτων δράσης. Ενώ, οι λιγότερο αποτελεσματικοί μάνατζερ και επιλυτές προβλημάτων φαίνεται να ερμηνεύουν τα πάντα από ένα σταθερό σημείο αναφοράς. Αυτό συνήθως έχει ως αποτέλεσμα να προσπαθούν να συγκρουστούν με τα εμπόδια που δεν μπορούν να παρακάμψουν, με αποτέλεσμα οι ενέργειες και οι συμπεριφορές τους να είναι συχνά μονοκόμματα και δύσκαμπτες.

Καθώς οδεύουμε στον εικοστό αιώνα ανακαλύπτουμε ότι ζούμε σε μια εποχή αλλαγών που δεν έχουν προηγούμενο και οι οποίες έχουν σημαντικότερες επιπτώσεις σε ολόκληρο το πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης. Θεωρίες που κάποτε εθεωρείτο ότι παρείχαν στέρεα θεμέλια, τώρα καθίστανται παρωχημένες. Οι μάνατζερ πρέπει να διεισδύσουν κάτω από την επιφάνεια των πραγμάτων και να κατανοήσουν τι συμβαίνει σε βαθύτερο επίπεδο. Θα πρέπει να είναι οι ίδιοι ικανοί να αναπτύξουν και να λάβουν τη δική τους θέση. Η ικανότητα τελικά έγκειται στην ικανότητά μας να αναγνωρίζουμε πόσα διαφορετικά φαινόμενα αποτελούν, στην πραγματικότητα, μέρος ενός συνεκτικού όλου. Η ουσιαστική κατανόηση διαπερνά την επιφανειακή πολυπλοκότητα και αποκαλύπτει το μοτίβο που κρύβεται κάτω από αυτήν.

Εκείνο που αξίζει να σημειωθεί εν κατακλείδι είναι το γεγονός ότι, στο διφορούμενο αιώνα της παγκοσμιοποίησης τον οποίο διανύουμε, οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς θα δημιουργούν διαρκώς περισσότερες και περίπλοκες συγκρούσεις μέσα στον εργασιακό χώρο, οι οποίες και θα αποτελούν ένα «Γόρδιο Δεσμό» για όποιον αποπειράται να τις επιλύσει. Μπροστά επομένως στα νέα δεδομένα που αναπτύσσονται μέσα από τη δυναμική της σύγκρουσης και της αντιπαράθεσης, επιβάλλεται ένας διεπιστημονικός τρόπος προσέγγισης για τα προβλήματα που ενσκήπτουν στο οργανωσιακό περιβάλλον μεταξύ της Διοικητικής Επιστήμης (Μάνατζμεντ) και των κοινωνικών επιστημών. Οι δύο επιστημονικοί κλάδοι θα πρέπει να δρουν συνεργατικά και όχι ανταγωνιστικά ανάμεσά τους, διότι ένας καλός μάνατζερ, όση εμπειρία κι αν διαθέτει, δεν μπορεί να εξετάσει μέσα από ένα θεωρητικό πρίσμα το ολιστικό πλαίσιο και τη δυναμική της σύγκρουσης. Αναμφίβολα οι ιλιγγιώδεις ρυθμοί ανακατατάξεων της Νέας Οικονομίας και οι επακόλουθες αναταράξεις που διαδραματίζονται στον εργασιακό χώρο επιβάλλουν μια τέτοια συνεργασία.

11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Aktouf O., 1996. *Traditional Management and Beyond*. Montreal: Morin.
- Alvesson, M., (1987). *Organizations, Culture and Ideology*. International Studies of Management and Organizations, 3: 4-18.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J., (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Francisco, Jossey – Bass.
- Bakke, E., 1959. *Concept of the Social Organization, Modern Organizational Theory*. Ed. M. Haire. New York, John Wiley.
- Barney J. B., Griffin R. W., (1992). *The Management of Organizations*
- Baron, R. S. , Kerr, N. L., & Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Bentley A. F., (1908). *The Proves of Government*. Cambridge, MA: Harbard University Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1962). *Headquarters – field team training for organization improvements*. Journal of the American Society of Training Directors, 16
- Boulding K., (1963). *Conflict and defence*. New York: Harper & Row.
- Brown, R. (1988) *Group Processes: Dynamics within and between Groups*, Blackwell, Oxford.
- Brown, R., K., (1983). *From Donovan to Where? Interpretations of industrial relations in Britain since 1968*”. Λονδίνο: Routledge & Kegan Paul.
- Burrell G. & Morgan G., (1979). *Sociological Raradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Carnevalle P., Pruitt D., (1992). "Negotiation and Mediation", *Annual Review of Psychology*, 43,531-532.
- Coates K. and Topham T., 1970. *Worker Control*. London: Panther.
- Constantino A, Merchant C., (1996). *Designing Conflict Management Systems*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Coser L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: Routledge & Kegan Paul.
- Crozier M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock
- Culbert, S. & McDonough J., (1980). *The Invisible War: Pursuing Self – Interest at Work*. Toronto: John Wiley.

- Drucker F. Peter 1949. *The New Society: The Anatomy of the Industrial Order*. New York: Harper and Brothers.
- Drucker P. G., (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Heinemann, London.
- Emery F. E. and Thorsrud E., (1969). *Form and Content in Industrial Democracy*. London: Tavistock.
- Emery, F. E., 1969. *Systems Thinking*. Harmondsworth : Penguin
- Fayol H., (1949). *General and Industrial Management*. Pitman, London, U.K.
- Filley A. C., (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude and behavior. An introduction to theory and reseach*. Reading. MA: Addison – Wesley.
- Follett M. P., (1973). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by E. M. Fox and L. Urwick. London: Pitman.
- Fox, A., (1973). *Industrial Relations: a social critique of pluralist ideology*. Child
- Fox, A., (1974). *Beyond Contract: work, power and trust relations*. Faber
- Galbraith, J. K., 1967. *The New Industrial State*. London: Hamish Hamilton.
- Goffman E., (1967). *Interaction Ritual*. Garden City, NY: Doubleday.
- Gouldner A., (1973). *Reciprocity and Autonomy in Functional Theory* pp. 190 – 225 in A.W. Gouldner (ed.) *For Sociology*. Harmondsworth: Penguin.
- Graham P., 1995. *Mary Parker Follet: Prophet of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grantt D., (1999). *Human Resource Management, Rhetoric and the Psychological Contract: A case of “Eadier Said Than Done”*. The Int. Journal of Human Resource Management, Vol. 10, No 2, April 1999, 327 –350.
- Guzzo, R.A., & Shea, G.P.(1992). Group performance & intergroup relations in originations. Στο M.D.Dunnette & L.M. Hough (Eds.) I *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd., vol. 3, Palo Alto, CA: consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1992). *Group performance and intergroup relations in organizations*. M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational behavior*. 2nd Edition (vol). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hampden – Turner, C., (1990a). *Charting the Corporate Mind*. New York: Free Press.

- Hampden – Turner, C., (1990b). *Creating Corporate Culture*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- Hearn J. And Parkin W., 1987. “Sex” at “Work”: *The Power and Paradox of Organizational Sexuality*. New York: St. Martin’s.
- Helgesen, 1990. *Female Advantage: Women’s Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
- Hellerieger D. & Slocum J, (1992). *Management*. Wishey A. Massach.
- Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck and J. M. Penningw, 1971. *A Strategic Contingencies Theory of Intra-Organizational Power*. *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229
- Hodgetts R. M., (1987). *Effective Supervision: A Practical Approach*. McGraw – Hill, NY, 113 -140
- Hofstede G., (1993). Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*, 7,81-94
- Jehn K., (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256 – 282.
- Jehn K., (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organization groups*. *Administrative Science Quarterly*, 42: 530 – 557.
- Johnson, B., (1992). *Polarity Management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Jones G., George J., Hill C., (2000). *Contemporary Management*, second edition, Irwin McGraw-Hill.
- Kerr C., J. T. Dunlop, F. H. Harbison, and C.A. Myers (1964). *Industrialism and Industrial Man*. London: Oxford University Press
- Kerr, N.L., & Brunn, S.E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 78-94.
- Kotter, J. P., 1977. *Power, Dependence and Effective Management*. Harvard Business Review.
- Lewicki R., Weiss S., Lewin D., (1992). Models in Conflict, Negotiation and Third Party Intervention : A Review and Synthesis, *Journal of Organizational Behavior* 13, 209 - 52.
- Lewin, K., (1951). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper and Row.
- Lewin, Kurt *Resolving Social Conflicts* (1947)

- March J. G. & Simon H. A., (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mayo E., (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan, London
- Mayo Elton 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Michaels R., 1949. *Political Parties*. New York: Free Press
- Miller, E. J. And A. K. Rice, (1967). *Systems of Organization*. London: Tavistock.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations*. 3rd Edition. New York: McGraw – Hill.
- Montana J. Patrick, 1993. Μάνατζμεντ. Κλειδάριθμος.
- Morgan, G., (1994). “*the 15% Solution*”; “*How to Live With Contradiction*”; “*Quantum Leaps: Step by Step*”; “*It’s All in the Water*”. Toronto: The Globe and Mail.
- Parsons T., 1951. *The social system*. New York, Free Press.
- Payne, R. (1990). *The effectiveness of research teams: a review*. M.A. West, & J. L. Farr (Eds). *Innovation and creativity an work*. Chichester: John Wiley.
- Robbins S. P., (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall International Inc
- Robbins S. P., 1978. *Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonyms Terms*. California Management Review, 21: 67-75.
- Ross N. S., (1958). *Organizaed Labour and Management: The U.K., in E. M. Hugh-Jones (ed.). Human Relations and Modern Management*. North Hollan: Elsevier.
- Schein, E. H. 1980. *Organizational psychology*. 3rd edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall.
- Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R., (2000). *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc.
- Shaw, M. E. (1932). *A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems*. American journal of Psychology, 44, 491-504.
- Silverman D., 1971. *The Theory of Organizations*. London: Heinemann Educational Books.
- Smither R., (2000). *The Psychology of Work and Human Performance*, Harper Collins College Publishers.
- Steiner, I. D. (1972) *Group Process and Productivity*, Academic Press, New York.

- Stoner, J. (1989), *Management*. Free Press, New York, U.S.A.
- Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decisions including risk*. Unpublished thesis, Massachusetts Institute of Technology, School of Management.
- Taylor F. W.,(1947). *Scientific Management*. Harper and Row, New York.
- Thomas K., (1992). Conflict and Negotiation Process in Organizations. Στο M. D. Dunette και L. M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd., vol. 3, Palo Alto, CA: consulting Psychologists Press, 651 - 717.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. M.D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1977). *Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors*. Academy of Management Review, 12: 484-490.
- Thompson L., Hastie R., (1990). Social Perception in Negotiation, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 47, 98 - 123.
- Thomson, J. D., 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Todd A., (1999). *Managing Radical Change*. Long Range Planning, vol. 32, No 22, 237 – 244.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M., A.C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- Tuckman, B.W. (1965). Development sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399
- Weber M., 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Oxford University Press.
- Wilke, H. A. M. and Meertens, R. W. (1994) Group Performance. Routledge, London.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
- Zimbardo, P.G. (1969). The human choice: Individuation, reason and order versus deindividuation, impulse and chaos. In N.L. Arnold and D. Levine (eds.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press, 237-308
- Γεώργας, Δ. (1986). *Κοινωνική Ψυχολογία*. Τόμοι Α & Β. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ., (1990). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα

- Κάντας Α., (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3^ο Διεργασίες ομάδες – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος*. Ελληνικά γράμματα.
- Μόργκαν Γκάρεθ, 2000. *Οι Όψεις της Οργάνωσης. Εισαγωγή στη θεωρία Οργανώσεων*. Καστανιώτης.
- Μουζέλης Π. Νίκος, (1991). *Οργάνωση και Γραφειοκρατία*. Εκδόσεις Μαθιουδάκη Α./ Ανδρονοπούλου Π.
- Μπουραντάς Δημήτρης, 1992. *Μάνατζμεντ Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα
- Νικολάου Λ. – Σμοκοβίτη, 1990. *Οργανισμοί, Διοίκηση και Κοινωνία*. Σταμούλης Α.
- Παπαστάμου Σ., 1989. *Εγχειρίδιο κοινωνικής ψυχολογίας*. Αθήνα: Οδυσσέας.
- Χυτήρης, Λ. 1994. *Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Interbooks