

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

# **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**



**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ:  
ΜΑΚΡΟΘΑΝΑΣΗ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ  
ΜΠΟΤΣΗ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ  
ΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2011**

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Σε αυτήν την πτυχιακή εργασία, χρειάστηκε να αφιερώσουμε πολύτιμο χρόνο, αρκετή ψυχική διάθεση και φυσικά να εξαντλήσουμε τις όποιες πηγές γνώσης και πληροφόρησης που θα μπορούσαν να μας φανούν χρήσιμες.

Ολοκληρώνοντάς την, αισθανόμαστε την ανάγκη να δώσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Απόστολο Ραφαηλίδη για τη συμβολή του και τις σημαντικές καθοδηγήσεις και συμβουλές που μας προσέφερε, ώστε να μπορέσουμε να διεκπεραιώσουμε το παρόν σύγγραμμα.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας και το στενό φιλικό μας περιβάλλον, που μας στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μας στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, αλλά και κατά τη συγγραφή της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

Θα ήταν σημαντικό, επίσης να αναφερθούμε στην σπουδαιότητα της βοήθειας που εισπράξαμε από τη βιβλιοθήκη του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών και του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, καθώς το υλικό που συλλέξαμε από τις συγκεκριμένες πηγές ήταν σημαντικό για την διεξαγωγή της έρευνάς μας.

Η συμβολή όσων προαναφέρθηκαν και ιδιαίτερα του επιβλέποντα καθηγητή, ήταν εξαιρετικά πολύτιμη και καθοριστική για την ολοκλήρωση της εργασίας.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η πτυχιακή αυτή υλοποιήθηκε στο τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Απόστολου Ραφαηλίδη. Αντικείμενο της εργασίας είναι οι “Επιχειρησιακές Συγκρούσεις και η Καινοτομία”.

Η συγκεκριμένη εργασία θα προσπαθήσει να αναλύσει την έννοια των επιχειρησιακών συγκρούσεων και της καινοτομίας, αλλά και να καταδείξει το συσχετισμό αυτών των εννοιών μεταξύ τους, καθώς και με άλλες βασικές επιχειρηματικές έννοιες.

Η εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, θα γίνει προσπάθεια συσχετισμού της έννοιας των επιχειρησιακών συγκρούσεων με αυτή της καινοτομίας και της αλλαγής. Η καινοτομία εμφανίζεται συχνά στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, όπως επίσης και οι αλλαγές οι οποίες είναι αναγκαίες για κάθε επιχείρηση που επιδιώκει την ευημερία και την αντοχή της στην πάροδο του χρόνου. Η εισαγωγή κάποιας καινοτομίας απαιτεί συνεργασία και ομαδικότητα για να μπορέσει να «συλληφθεί» και να υλοποιηθεί. Είναι πολύ πιθανό λοιπόν, μέσα από την δράση αυτών των ομάδων να δημιουργούνται κάποιες εντάσεις, προστριβές ή ακόμη και συγκρούσεις. Ωστόσο, αυτές οι διαφορετικές απόψεις που προκύπτουν μέσα από τις ομάδες, ενδέχεται να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, πιο καινοτομικά και ανταγωνιστικά. Σίγουρα υπάρχουν και τα αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν από τις συγκρούσεις, αλλά και αυτά θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν από πλευράς επιχειρήσεων με την εφαρμογή κάποιων τεχνικών αντιμετώπισης. Επίσης, στο

συγκεκριμένο κεφάλαιο τονίζεται ότι η καινοτομία συνεπάγεται αλλαγή και οτιδήποτε ισχύει για την καινοτομία ισχύει και για την αλλαγή σαν αλληλοεξαρτώμενες έννοιες. Όμως, δεν μπορεί να ειπωθεί το αντίθετο, επειδή η προσπάθεια αλλαγής δεν είναι απαραίτητο να επιφέρει κάποιο καινοτομικό αποτέλεσμα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά η έννοια των επιχειρησιακών συγκρούσεων. Παρουσιάζεται ο ορισμός της, η διαδικασία της και η κατάταξη της σε επιμέρους κατηγορίες. Επίσης, αναδεικνύονται τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις, οι συνέπειες τους για τον εκάστοτε οργανισμό αλλά και κάποιες τεχνικές πρόληψης και αντιμετώπισης τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση κάποιων βασικών παραγόντων της επιχείρησης που ίσως αποτελέσουν και αίτια συγκρούσεων. Κρίνεται σκόπιμο δηλαδή, να προσδιοριστούν οι εργασιακές σχέσεις, η κουλτούρα και η ηθική των επιχειρήσεων, αλλά και να παρουσιαστούν οι έντονες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν από αυτούς τους παράγοντες αν δεν λειτουργήσουν επικοδομητικά για την επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται εκτενής αναφορά στην επικοινωνία, έτσι ώστε να αιτιολογηθεί και να γίνει κατανοητή η ιδιαίτερη σημασία της μέσα στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, μέσα από την ανάλυση που πραγματοποιείται αναδεικνύεται η χρήση της επικοινωνίας ως ένα καλό κριτήριο για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και ως ένα καλό μέτρο για την αποφυγή συγκρούσεων και διαφωνιών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, θα γίνει λόγος για τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον ανταγωνισμό και τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Αρχικά, θα

παρουσιαστεί η σύνδεση του ανταγωνισμού με την ύπαρξη συγκρούσεων, ενώ στη συνέχεια θα αναλυθούν οι ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και θα γίνει λόγος για τις συγκρούσεις που εμφανίζονται στη προσπάθεια κάποιων επιχειρήσεων να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, θα αναλυθούν οι επιπτώσεις των επιχειρησιακών συγκρούσεων πάνω σε θέματα ολικής ποιότητας. Πρώτον, θα γίνει αναφορά στις επιδιώξεις του συστήματος ολικής ποιότητας και θα παρουσιαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις που έχουν οι συγκρούσεις πάνω σε αυτήν. Έπειτα, θα δοθεί έμφαση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) μιας επιχείρησης, στην ενεργή ανάμειξη των ατόμων στην εργασία τους, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών. Τέλος, η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί στο πως η ολική ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την επίλυση και αντιμετώπιση των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<i>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</i> .....	2
<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i> .....	3
<i>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</i> .....	6
<i>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</i> .....	9
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – ΑΛΛΑΓΗ - ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ</i> .....	10
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	10
<i>1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</i> .....	11
<i>1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</i> .....	11
<i>1.3 ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</i> .....	13
<i>1.4 ΡΙΖΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΑΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ</i> .....	15
<i>1.5 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</i> .....	16
<i>1.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</i> .....	17
<i>1.7 ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ - ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</i> .....	17
<i>1.8 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</i> .....	21
<i>1.9 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ-ΑΛΛΑΓΗΣ</i> .....	26
<i>1.10 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</i> .....	27
<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</i> .....	34
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ</i> .....	36
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	36
<i>2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ</i> .....	37
<i>2.2 ΚΥΚΛΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ</i> .....	38
<i>2.3 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</i> .....	40
<i>2.4 ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</i> .....	47
<i>2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ /ΘΕΤΙΚΑ – ΑΡΝΗΤΙΚΑ</i> .....	51
<i>2.6 ΠΡΟΛΗΨΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</i> .....	53
<i>2.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</i> .....	55

<b>2.8 ΈΡΕΥΝΑ ΤΗΣ PSYCHOMETRICS ΤΟΥ ΚΑΝΑΛΙΑ</b> .....	59
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b> .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b> .....	64
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	64
<b>3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b> .....	65
<b>3.2 «ΚΑΚΕΣ» ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	67
<b>3.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ</b> .....	69
<b>3.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ</b> .....	70
<b>3.5 ΠΟΤΕ Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ</b> .....	71
<b>3.6 ΑΡΜΟΝΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b> .....	75
<b>3.7 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ</b> .....	77
<b>3.8 ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ</b> .....	77
<b>3.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ</b> .....	79
<b>3.10 ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ</b> .....	82
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b> .....	87
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ</b> .....	89
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	89
<b>4.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ</b> .....	90
<b>4.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b> .....	92
<b>4.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΥΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ</b> .....	94
<b>4.4 ΑΞΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b> .....	97
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b> .....	99
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΜΟΡΦΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ</b> .....	100
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	100
<b>5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	101
<b>5.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ</b> .....	103
<b>5.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	105
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b> .....	107
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b> .....	108

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>108</b>
<b>6.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π</b> .....	<b>109</b>
<b>6.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	<b>111</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b> .....	<b>116</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>117</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>121</b>



**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1: Ο κύκλος της σύγκρουσης.....	39
Σχήμα 2: Τύποι Συγκρούσεων.....	41
Σχήμα 3 : Σχέση επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου απόδοσης.....	52
Σχήμα 4: Η διαδικασία της σύγκρουσης.....	56
Σχήμα 5: Η λειτουργία των ομάδων.....	113

# 1

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – ΑΛΛΑΓΗ - ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια ανάλυση της καινοτομίας και της αλλαγής, στην αρχή σαν δύο ξεχωριστές έννοιες και στην συνέχεια σε συνδυασμό. Θα δοθούν οι ορισμοί και των δύο εννοιών και θα παρουσιαστούν τα πιο σημαντικά είδη που αφορούν την Αλλαγή και την Καινοτομία. Με την εν λόγω αναφορά, θα γίνει προσπάθεια συγκέντρωσης στοιχείων όσον αφορά τις ομοιότητες αυτών των δύο εννοιών και ο προσδιορισμός της αλληλοεξάρτησης μεταξύ τους. Στην ουσία θα χρειαστούν στοιχεία για να μπορέσει να γίνει παρουσίαση των δύο περιπτώσεων, πρώτον στο ενδεχόμενο που η επιχείρηση θέλει να εισάγει μία καινοτομία αν θα χρειαστεί να κάνει αλλαγές και αν ναι για τί μεγέθους αλλαγές μιλάμε, αλλά και δεύτερον κατά πόσο η αλλαγή φέρνει καινοτομικά αποτελέσματα. Σημασία δεν έχει μόνο το να συλληφθεί μία καινοτομική ιδέα, μεγαλύτερη σημασία έχει το να υλοποιηθεί και στη συνέχεια να γίνει η προώθησή της στο αγοραστικό κοινό.

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η Καινοτομία ορίζεται ως «η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών που άμεσα εισέρχονται στην παραγωγή και στην αγορά»<sup>1</sup>. Επομένως, καινοτομία με απλά λόγια είναι ένα νέο προϊόν, μία νέα υπηρεσία, ένας νέος τρόπος παραγωγής, μία διαφοροποίηση στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, ακόμα και αλλαγή στη διοικητική δομή ενός οργανισμού (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες ή καταναλωτές).

Επεκτείνοντας αυτό τον ορισμό, ο Drucker (1985) αναφέρει ότι «η καινοτομία είναι το ειδικό εργαλείο των επιχειρηματιών, μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή σαν μια ευκαιρία για μια διαφορετική δραστηριότητα ή υπηρεσία»<sup>2</sup>.

## 1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η πράξη της καινοτομίας είναι γνωστική και ταυτόχρονα συναισθηματική. Το να έχει κανείς μία δημιουργική ενόραση αποτελεί γνωστική πράξη για να συνειδητοποιήσει όμως την αξία της, για να την καλλιεργήσει και να την εφαρμόσει απαιτούνται συναισθηματικές ικανότητες όπως η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία, η επιμονή και η ικανότητα της πειθούς. Από την αρχή μέχρι το τέλος, η δημιουργικότητα απαιτεί πολλές ικανότητες αυτορρύθμισης, προκειμένου το άτομο να μπορεί να ξεπερνά τους εσωτερικούς περιορισμούς που επιβάλλονται από τα ίδια τα συναισθήματα. Ο μαθηματικός του 19ου αιώνα Ζυλ-Αρνί Πουανκαρέ πρότεινε ένα μοντέλο για τα τέσσερα βασικά στάδια της δημιουργικής πράξης που οδηγεί στην επίτευξη της Καινοτομίας, το οποίο λίγο – πολύ ισχύει και σήμερα<sup>3</sup>.

1. Το πρώτο στάδιο συμπεριλαμβάνει την προετοιμασία. Θα πρέπει να γίνει "βουτιά" στο πρόβλημα και να συγκεντρωθεί μία ευρεία κλίμακα δεδομένων

1 [http://www.faethon.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=250&Itemid=200](http://www.faethon.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=250&Itemid=200)

2 Σαλάβου Ε. Ελένη, 2006, σελ. 59

3 Daniel Goleman, 1999

και πληροφοριών. Το πρώτο στάδιο τις περισσότερες φορές θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα αποθαρρυντικό αποτέλεσμα: άπειρες πιθανότητες ή καμία αληθινή ενόραση.

2. Η επόμενη φάση είναι η επώαση. Οι πληροφορίες και οι πιθανότητες θα αρχίσουν να συλλέγονται και να επεξεργάζονται. Θα πρέπει να αφηθεί το μυαλό να παίξει: να ονειροπωλήσει, να κάνει ελευθέρους συνειρμούς και να συλλέξει ιδέες. Έπειτα, θα ακολουθήσει η τρίτη φάση.

3. Η φώτιση, είναι εκείνη η στιγμή όπου θα εμφανιστεί η ενόραση. Ωστόσο η φώτιση δεν θα είναι αρκετή: ο κόσμος της εργασίας είναι γεμάτος από πολλά υποσχόμενες ιδέες που δεν πραγματοποιήθηκαν ποτέ.

4. Η τελική φάση θα είναι η εκτέλεση, που σημαίνει δράση. Αυτή απαιτεί απίστευτη επιμονή πάρα τις αντιρρήσεις, τις δοκιμασίες και τις αποτυχίες που κατά κανόνα προκύπτουν σε κάθε καινοτομία.

Σύμφωνα με τον Φιλ Βαϊλερστάιν, διευθυντής του National Collegiate Inventors and Innovators Alliance, η τεράστια διαφορά ανάμεσα σε κάποιον που εφευρίσκει κάτι και το κάνει πραγματικότητα και σε κάποιον άλλον ο οποίος μόνο το ονειρεύεται «έγκειται στο ότι εκείνοι που μπορούν να αγωνιστούν για την προώθηση και την πραγματοποίηση των ιδεών τους συνήθως έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Βλέπουν ότι πολλά στοιχεία, τα περισσότερα από αυτά ανθρώπινα, πρέπει να συγκεντρωθούν μαζί προκειμένου να συμβεί κάτι νέο. Θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία με τους ανθρώπους και να τους πείθουν, να επιλύουν μαζί τους προβλήματα, να συνεργάζονται.»<sup>4</sup> Επομένως οι βασικές αρχές που ενδείκνυται να κάνει μία ομάδα ατόμων ώστε να οδηγηθεί στην υλοποίηση μίας καινοτομίας είναι οι εξής :

- § Θα πρέπει να αναλυθούν με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο οι πηγές των καινοτομικών ευκαιριών.
- § Να αναζητήσουν και να ακούσουν τους πιθανούς χρήστες για προσδοκίες, για τις αξίες και τις ανάγκες τους.
- § Θα πρέπει να παραμείνουν απλοί και εστιασμένοι, ακόμα και αν η καινοτομία δημιουργεί νέες χρήσεις ή νέες αγορές, πρέπει να εστιάζεται στην ικανοποίηση μίας συγκεκριμένης ανάγκης, στην παραγωγή ενός αποτελέσματος.

4 Daniel Goleman, 1999, σελ.154

§ Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι αποτελεσματικές καινοτομίες ξεκινούν από «μικρό» μέγεθος και προσπαθούν να πετύχουν κάτι συγκεκριμένο, καθώς επίσης ότι στοχεύουν στην ηγεσία.

Γενικά η καινοτομία δεν απαιτεί εξυπνάδα. Η ομάδα καλό θα ήταν να αποφύγει οτιδήποτε ιδιαίτερα έξυπνο σε σχεδιασμό διότι η εκτέλεση θα μπορούσε να φέρει αποτυχία. Σε καμία περίπτωση η ομάδα δε χρειάζεται να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα. Οι καινοτομίες που αποπροσανατολίζονται από το βασικό τους «πυρήνα» θα μπορούσαν να προκαλέσουν σύγχυση. Τέλος η ομάδα θα πρέπει να καινοτομήσει σήμερα αλλά με μακροχρόνιο ορίζοντα και όχι μόνο για το άμεσο μέλλον.

### 1.3 ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Τα επικρατέστερα είδη καινοτομίας είναι τέσσερα :

- § Καινοτομίες προϊόντος.
- § Καινοτομίες διαδικασίας.
- § Τεχνικές καινοτομίες.
- § Διοικητικές καινοτομίες.

Στην συνέχεια και αφού αναδειχθεί ο βαθμός αλλαγής που θα δημιουργήσουν στις υπάρχουσες πρακτικές μίας επιχείρησης, θα κατηγοριοποιηθούν περαιτέρω σε ριζικές και οριακές καινοτομίες.

Ακολουθεί η ανάλυση των επικρατέστερων ειδών καινοτομίας, όπως επισημάνθηκαν και παραπάνω.

#### **Ø Καινοτομίες προϊόντος και διαδικασίας**

Οι καινοτομίες προϊόντος (product innovations) αναφέρονται σε νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες για την ικανοποίηση ενός εξωτερικού χρήστη ή μίας ανάγκης στην αγορά, ενώ οι καινοτομίες διαδικασίας (process innovations) αναφέρονται σε νέα στοιχεία (για παράδειγμα, πρώτες ύλες, προδιαγραφές έργου, μηχανισμούς ροής πληροφοριών, μηχανήματα) που εισάγονται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μίας υπηρεσίας.

Οι επιχειρήσεις δίνουν διαφορετική σημασία σε αυτά τα δύο είδη καινοτομίας, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, οι ρυθμοί υιοθέτησης των καινοτομιών προϊόντος και διαδικασίας είναι διαφορετικοί στα διαφορετικά στάδια ανάπτυξης μίας επιχείρησης.

Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες υιοθετούν περισσότερες καινοτομίες προϊόντος παρά διαδικασίας. Αυτό συμβαίνει συνήθως α) διότι οι καινοτομίες διαδικασίας είναι λιγότερο παρατηρούμενες και αναφέρονται στην επίτευξη των αποτελεσμάτων χωρίς να είναι οι ίδιες το αποτέλεσμα και β) διότι είναι δυσκολότερο να εφαρμοστούν, εφόσον η επιτυχία της εφαρμογής τους εξαρτάται από εκτεταμένες αλλαγές στην οργανωτική δομή και στα συστήματα διοίκησης<sup>5</sup>.

Αναλύοντας σε βάθος τη σχέση μεταξύ καινοτομιών προϊόντος και διαδικασίας, τονίστηκε ότι μία καινοτομία προϊόντος δεν μπορεί να λάβει χώρα χωρίς παράλληλα καινοτομία διαδικασίας. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν επίσης ότι τα όρια μεταξύ των δύο ειδών καινοτομίας βρίσκονται πολύ κοντά. Συχνά, οι καινοτομίες προϊόντος μίας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθούν καινοτομίες διαδικασίας για κάποια άλλη. Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι ένας από τους λόγους επιτυχίας των Ιαπώνων είναι η έμφαση που δίνουν στις καινοτομίες διαδικασίας, σε αντιδιαστολή με τους Αμερικανούς που αποδίδουν την πρόοδό τους στις καινοτομίες προϊόντος.

#### **Ø Διοικητικές και τεχνικές καινοτομίες**

Η διάκριση ανάμεσα σε διοικητικές και τεχνικές καινοτομίες είναι σημαντική, γιατί σχετίζεται με μία πιο γενική διάκριση ανάμεσα στην κοινωνική δομή και την τεχνολογία. Οι τεχνικές ή τεχνολογικές καινοτομίες (technical/technological innovations) αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες παραγωγής, που σχετίζονται με τις βασικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Αυτές συμβαίνουν ως αποτέλεσμα της χρήσης ενός νέου εργαλείου, μηχανήματος, συστήματος, ή νέας τεχνικής. Προκαλούν αλλαγές είτε στα προϊόντα και στις υπηρεσίες είτε στον τρόπο με τον οποίο παράγονται τα προϊόντα και παρέχονται οι υπηρεσίες. Για να επιτυγχάνονται όμως αυτές οι τεχνολογικές καινοτομίες θα πρέπει να αρχίσουν με την δημιουργία τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, με την απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού και με την εκπαίδευση προσωπικού σε νέες τεχνολογίες.

---

<sup>5</sup> Σαλάβου Ε. Ελένη, 2006

Οι διοικητικές καινοτομίες (administrative innovations) σχετίζονται με την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες που αφορούν έμμεσα τις βασικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης και πιο άμεσα το μάνατζμεντ. Οι διοικητικές καινοτομίες επηρεάζουν το κοινωνικό σύστημα μίας επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει τους κανόνες, τους ρόλους, τις διαδικασίες και τις δομές που σχετίζονται με το περιβάλλον και τα μέλη της. Μπορούν να επιτευχθούν με την αναβάθμιση-αυτοματοποίηση γραμμών παραγωγής, την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων προώθησης προϊόντων και τέλος με την εφαρμογή ευέλικτου οργανογράμματος.

Η ισορροπία στο ρυθμό υιοθέτησης διοικητικών και τεχνικών καινοτομιών διασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ δομής και τεχνολογικού συστήματος μίας επιχείρησης, με αποτέλεσμα την αποτελεσματική λειτουργία της.

Συχνά υποστηρίζεται ότι οι διοικητικές καινοτομίες προκαλούν αλλαγές σε διαδικασίες μίας επιχείρησης, οι οποίες επιφέρουν με τη σειρά τους τεχνολογικές αλλαγές. Επομένως, πολλές τεχνολογικές καινοτομίες δεν θα συνέβαιναν χωρίς προηγούμενες καινοτομίες σε διοικητικό επίπεδο. Η άποψη αυτή ενισχύεται από τα αποτελέσματα μίας σχετικής έρευνας, η οποία έδειξε ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες υιοθετούνται με επιτυχία από επιχειρήσεις που διαθέτουν τεχνικές και διοικητικές ικανότητες (Nord & Tucker, 1987)<sup>6</sup>. Κι ενώ οι διοικητικές καινοτομίες τείνουν να υιοθετούνται από πάνω προς τα κάτω στην πυραμίδα διοίκησης, οι τεχνολογικές καινοτομίες τείνουν να υιοθετούνται με αντίθετη κατεύθυνση δηλαδή από κάτω προς τα πάνω.

## 1.4 ΡΙΖΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΑΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Καθώς αναλύθηκε η καινοτομία, θα δούμε τη διάκρισή της σε δύο κατηγορίες με βάση τον βαθμό της αλλαγής που επιφέρει στις υπάρχουσες πρακτικές μίας επιχείρησης, σε Ριζικές και Οριακές καινοτομίες (Damanpour, 1991)<sup>7</sup>. Ριζικές καινοτομίες (radical innovations) είναι εκείνες που προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες μίας επιχείρησης με ανάλογη παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές της. Οι καινοτομίες αυτές ωθούν σε

---

<sup>6</sup> Σαλάβου Ε. Ελένη, 2006

<sup>7</sup> [www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/pdf/hage1999.pdf](http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/pdf/hage1999.pdf)

νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, στρατηγικές, οργανωτικές δομές ή σε νέα κουλτούρα που απαιτεί πιο αργούς ρυθμούς αλλαγής. Αντιθέτως, οριακές καινοτομίες (incremental innovations) είναι εκείνες που επιφέρουν μόνο μικρές αλλαγές στις υπάρχουσες πρακτικές μίας επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές επιφέρουν βελτιώσεις σε υπάρχοντα προϊόντα ή υπάρχουσες διαδικασίες χωρίς να αλλάξουν τη δομή και τη στρατηγική της επιχείρησης. Κρίνεται επίσης σκόπιμο να αναφερθεί ότι ορισμένες φορές η ριζική καινοτομία δεν αποτελεί κατ' ανάγκη ένα «άλμα» για την επιχείρηση αλλά προκύπτει από πλήθος οριακών καινοτομιών που διαδέχονται η μία την άλλη. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι οι ριζικές καινοτομίες λαμβάνουν χώρα με μεγαλύτερη επιτυχία σε μεγάλου πάρα σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί η μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις διαθέτουν τις τεχνικές γνώσεις και τα αποθέματα πόρων (για παράδειγμα, ανθρωπίνων, οικονομικών, τεχνικών) που απαιτούν οι ριζικές καινοτομίες, καθώς συνεπάγονται εντονότερες αντιδράσεις κατά την εφαρμογή τους ή μεγαλύτερο κίνδυνο αποτυχίας. Τέλος υποστηρίζεται ότι τα είδη καινοτομίας μεταβάλλονται ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.

Καθώς ορίστηκε η καινοτομία και τα είδη της, αλλά επισημάνθηκε και ότι για να εισαχθούν αυτές οι καινοτομίες απαιτούνται αλλαγές, θα ήταν χρήσιμο σε αυτο το σημείο να προσδιοριστεί το είδος αυτών των αλλαγών, δηλαδή σε ποιους τομείς θα μπορούσαν ή είναι πιθανό να πραγματοποιηθούν. Ακόμα, θα διατυπωθούν τα απαραίτητα βήματα για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί ανώδυνα μία αλλαγή και θα παρουσιαστούν οι λόγοι που τις κάνουν αναγκαίες μέσα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Εύλογο όμως είναι, να αναφερθούν και τα πιθανά αίτια αποτυχίας αυτής της προσπάθειας για καινοτομία και κατά επέκταση για αλλαγή, αλλά και να αναλυθούν οι συγκρούσεις που μπορεί να προκαλέσει η εισαγωγή τους.

## 1.5 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αλλάξουν. Οι επιχειρήσεις συνήθως αναζητούν μια ισορροπία, μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής. Οι αλλαγές είναι αποτέλεσμα των προσπαθειών των επιχειρήσεων για συνεχή προσαρμογή σε νέες καταστάσεις, που θα τους εξασφαλίσει επιβίωση και ανάπτυξη. Όμως, για



να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική, πρέπει να προσπαθήσει να προσαρμοστεί στις αλλαγές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον της. Από την άλλη μεριά η σταθερότητα, όπως αυτή φαίνεται μέσα από την οργανωτική κουλτούρα ή την γραφειοκρατική οργάνωση, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των επιτυχημένων. Η αλλαγή επομένως δε θα έρθει σαν κάτι επόμενο, κάτι φυσιολογικό, αλλά ως ένα σχέδιο που θα ξεκινήσει με την πρωτοβουλία κάποιων στελεχών ή ομάδων εντός και εκτός του οργανισμού. Φυσικά υπάρχουν και οι αλλαγές που έρχονται μόνες τους ως μέρος της ευρύτερης κοινωνικής αλλαγής. Στην συνέχεια θα αναλύσουμε το όρο οργανωσιακή αλλαγή και κάποια από τα είδη της.

## 1.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

*Οργανωσιακή αλλαγή (organizational change)* σε επίπεδο οργάνωσης είναι η υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς κυρίως όμως είναι η αναζήτηση του τρόπου αλλαγής κάποιων αρνητικών ή ανασχετικών σημείων σε μια οργάνωση. Αυτό το είδος της αλλαγής αποτελεί διαδικασία ανάπτυξης ενός οργανισμού και όχι διαδικασία επιβολής αποφάσεων, όπως δυστυχώς συχνά γίνεται. Η οργανωσιακή αλλαγή, όταν επιχειρείται, καθορίζει συνολικά το βαθμό, στον οποίο το μάνατζμεντ μιας οργάνωσης ασκείται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

## 1.7 ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ - ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ο Daft<sup>8</sup> διακρίνει τέσσερα είδη οργανωτικής αλλαγής,

§ Σε τεχνολογία

§ Σε προϊόντα

§ Σε δομή

§ Σε κουλτούρα-ανθρώπους

---

<sup>8</sup> Daft, R.,2003

Οι οργανώσεις-επιχειρήσεις ενδέχεται να κάνουν σε ένα ή περισσότερα είδη αλλαγές ανάλογα με τις πιέσεις που δέχονται από το εξωτερικό, ή και το εσωτερικό περιβάλλον, όπου δραστηριοποιούνται. Συνήθως, ένα είδος αλλαγής προκαλεί αλλαγές και σε άλλα είδη. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν μπορεί να απαιτήσει αλλαγή σε τεχνολογία, για να παραχθεί, και αυτή με τη σειρά της να απαιτήσει αλλαγή στην κουλτούρα, προκειμένου αυτό να παρουσιαστεί αποτελεσματικά. Ακόμα οι αλλαγές μπορεί να προκαλέσουν διάφορες ριζικές ανακατατάξεις, αλλαγή μπορεί να σημαίνει και την εισαγωγή μιας καινοτομικής κατάστασης, στον τρόπο που τα διοικητικά στελέχη χειρίζονται, σημαντικά θέματα προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου πόρων, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους καθώς και στον τρόπο που εκτελούν τους διοικητικούς τους ρόλους.

Σαν ένα πρώτο αποτέλεσμα θα μπορούσε να αναφερθεί ότι μια καινοτομία για να μπορέσει να εισαχθεί ή να υλοποιηθεί θα πρέπει να γίνουν αλλαγές σε έναν ή περισσότερους από τους τομείς της επιχείρησης. Συμπερασματικά, παραθέεται ότι η καινοτομία απαιτεί αλλαγές και οι αλλαγές ίσως να φέρουν ένα καινοτομικό αποτέλεσμα είτε μια καινοτομική κατάσταση.

### Αλλαγή σε τεχνολογία

Η αλλαγή σε τεχνολογία (technology change) έχει άμεση σχέση με τη διαδικασία παραγωγής, δηλαδή με τον τρόπο που η επιχείρηση φέρνει εις πέρας το έργο της. Οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν ως επίκεντρο τα θέματα παραγωγής και τα θέματα διοίκησης, ενώ σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο που να κάνουν την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας πιο αποδοτική. Επομένως, για να ενθαρρύνονται αυτού του είδους οι αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης, απαιτείται μια διαδικασία «από κάτω προς τα πάνω» (bottom-up approach). Σύμφωνα με αυτή την διαδικασία, οι ιδέες εισάγονται από τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα προσωπικού και προωθούνται σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα προσωπικού για έγκριση. Οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα κατανοούν καλύτερα την τεχνολογία, καθώς έχουν την απαιτούμενη εξειδίκευση για να προτείνουν σχετικές αλλαγές. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζομένους σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, που συνήθως δεν είναι εξοικειωμένοι με την παραγωγική διαδικασία και δεν έχουν επαρκή εξειδίκευση σε θέματα σχετικά με τεχνολογικές εξελίξεις.

### Αλλαγή σε προϊόντα

Η Αλλαγή αφορά το προϊόν μιας επιχείρησης είτε αυτό έχει υλική υπόσταση είτε είναι μια υπηρεσία. Οι αλλαγές σε προϊόντα αποτελούν τον πρώτο τρόπο, με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς, της τεχνολογίας και του ανταγωνισμού. Αυτή η αλλαγή μπορεί να είναι καινοτομική ή να είναι η αρχή για μια καινοτόμο διαδικασία, προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προσεγγιστικά αναφέρουν ότι για να είναι επιτυχημένα τα νέα προϊόντα θα πρέπει να τηρείται το μοντέλο που ονομάζεται «μοντέλο οριζόντιας σύνδεσης» (horizontal linkage model) αυτό το μοντέλο αφορά την ροή των πληροφοριών<sup>9</sup>. Το μοντέλο υποδεικνύει ότι τα τμήματα-λειτουργίες έρευνας και ανάπτυξης (E&A), παραγωγής και μάρκετινγκ πρέπει να αναπτύσσουν νέα προϊόντα ταυτόχρονα. Οι εργαζόμενοι αυτών των τμημάτων πρέπει συναντιούνται συχνά σε ομάδες, για να ανταλλάξουν ιδέες και να επιλύσουν προβλήματα (meeting). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στην E&A πληροφορούν τους εργαζόμενους στο μάρκετινγκ για νέες τεχνολογικές εξελίξεις, προκειμένου να μάθουν εάν θα είναι χρήσιμες στους πελάτες. Επίσης, οι εργαζόμενοι στο μάρκετινγκ μεταφέρουν παράπονα πελατών στους εργαζόμενους της E&A, για να το συνυπολογίσουν στο σχεδιασμό νέων προϊόντων. Ακόμα οι εργαζόμενοι στην παραγωγή πληροφορούν τα άλλα τμήματα-λειτουργίες σχετικά με το εάν μια ιδέα προϊόντος μπορεί να παραχθεί όσο αφορά το κόστος. Αυτή η κοινή προσέγγιση υιοθετείται από επιτυχημένες επιχειρήσεις, παράλληλα με την συλλογή πληροφοριών από πελάτες, στρατηγικούς συμμάχους και προμηθευτές. Έτσι, επιτρέπεται στην επιχείρηση να διοχετεύει στην αγορά προϊόντα-υπηρεσίες ταχύτερα από τον ανταγωνισμό εξασφαλίζοντας σημαντικό πλεονέκτημα.

### Αλλαγή σε δομή

Η αλλαγή σε δομή (structural change) έχει να κάνει με την μεταβολή του τρόπου, με τον οποίο γίνεται διαχείριση σε μια επιχείρηση. Εμπλέκει αλλαγές στην ιεραρχία της εξουσίας, στα χαρακτηριστικά δομής, σε διοικητικές διαδικασίες και σε συστήματα διοίκησης ( π.χ, προγραμματισμού, ελέγχου). Οι αλλαγές στην δομή για να είναι επιτυχής θα πρέπει να υλοποιούνται «από

---

<sup>9</sup> Σαλάβου Ε. Ελένη, 2006

πάνω προς τα κάτω» (top-down approach). Γίνεται αυτό γιατί η τεχνογνωσία για διοικητικές βελτιώσεις προέρχεται από τα μεσαία και ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου επιπέδου έχουν μικρό ενδιαφέρον και ελάχιστη εξειδίκευση σε διοικητικές διαδικασίες. Αυτή η διαδικασία σημαίνει ότι η εισαγωγή μιας ιδέας συμβαίνει στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εφαρμόζεται προς τα κάτω. Παρόλο αυτά, δε σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου δεν εκπαιδεύονται για την αλλαγή ή δεν επιτρέπεται να συμμετέχουν σε αυτήν.

### Αλλαγή σε κουλτούρα - ανθρώπους

Σε αυτό το στάδιο δεν θα λέγαμε καινοτόμο κουλτούρα αλλά ότι η καινοτομία μπορεί να προκαλέσει αλλαγή στην κουλτούρα (culture/people change). Αυτή η αλλαγή ίσως να είναι αναγκαία για να μπορέσει να υιοθετηθεί η καινοτομία και να πετύχουν τους στόχους τους οι επιχειρήσεις.

Η αλλαγή σε κουλτούρα εμπεριέχει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται οι εργαζόμενοι. Πρόκειται για μια προσπάθεια να αλλάξουν την σκέψη παρά την τεχνολογία, την δομή το προϊόν-υπηρεσία. Η αλλαγή σε κουλτούρα αφορά στο σύνολο της, τις αξίες, τους κανόνες, τις στάσεις, τα «πιστεύω» και τη συμπεριφορά. Ακόμα και την αλλαγή σε ανθρώπους. Δύο εργαλεία χρησιμοποιούνται για την εν λόγω αλλαγή, προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (training and development program) και οργανωτικής ανάπτυξης (organizational development). Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης θεωρούνται μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις που σκοπεύουν να αλλάξουν την ατομική συμπεριφορά και τις διαπροσωπικές ικανότητες, ενώ προσφέρουν αυξανόμενη δουλειά σε συμβούλους, πανεπιστήμια και εταιρείες εκπαίδευσης. Εστιάζει σε ανθρώπινες και κοινωνικές πτυχές μίας επιχείρησης και επιδιώκει την αλλαγή ατομικών στάσεων και σχέσεων μεταξύ εργαζομένων.

Όπως παρουσιάστηκαν τα είδη καινοτομίας και οργανωσιακής αλλαγής, είναι φανερό ότι έχουν πολλά κοινά στοιχεία και ασχολούνται με τους ίδιους τομείς μιας επιχείρησης. Αυτό διακρίθηκε εύκολα, όπως στις τεχνολογικές καινοτομίες με τις αντίστοιχες τεχνολογικές αλλαγές, στις αλλαγές σε προϊόντα και την αντίστοιχη καινοτομία στα προϊόντα, αλλά ακόμα και στην αλλαγή στην δομή με τις καινοτομίες διαδικασίας. Επομένως, θα μπορούσε να

υποθεί ότι όταν αναλύεται ο όρος καινοτομία εστιάζει στην ιδέα της σύλληψης κάτι νέου και πρωτότυπου σε διάφορους τομείς μιας επιχείρησης, σε αντίθεση με τον όρο αλλαγή που εστιάζει στην διαδικασία της εισαγωγής μιας καινοτομίας ή μιας αλλαγής που μπορεί να επιφέρει καινοτομικά αποτελέσματα. Συμπερασματικά, η καινοτομία συνεπάγεται αλλαγή καθώς χωρίς αλλαγές δεν μπορεί να υφίσταται καινοτομία, όμως η αλλαγή δεν συνεπάγεται οπωσδήποτε και καινοτομία, και αυτό γιατί μέσω της υλοποίησης των αλλαγών δεν είναι απαραίτητο να εξάγουμε κάποια καινοτομικά αποτελέσματα.

## 1.8 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή σύμφωνα με το μοντέλο του Kurt Lewin, αναλύεται σε τρία βασικά βήματα<sup>10</sup>:

- Ø Την αποπαγοποίηση (unfreezing)
- Ø Την κίνηση (movement, δηλαδή την εισαγωγή της αλλαγής)
- Ø Την επαναπαγοποίηση (refreezing)

Στις επιχειρήσεις υπάρχει το λεγόμενο status quo. Θεωρείται ότι αποτελεί μια κατάσταση ισορροπίας μεταξύ των δυνάμεων της αλλαγής, που υπάρχουν στην οργάνωση και προσπαθούν να οδηγήσουν το σύστημα σε νέα κατάσταση, και των ανασχετικών δυνάμεων, που προσπαθούν να διατηρήσουν το σύστημα στην υφιστάμενη κατάσταση.

Η υλοποίηση της αλλαγής θα γίνει με την αύξηση των ανανεωτικών δυνάμεων ή τη μείωση των ανασχετικών δυνάμεων. Μετά την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να εξακολουθήσει το τρίτο στάδιο, το στάδιο της επαναπαγοποίησης, της δημιουργίας δηλαδή ενός νέου status quo. Διαφορετικά η εισαχθείσα αλλαγή δε θα διατηρηθεί ή δε θα έχει επιτυχία.

Οι τρεις αυτές φάσεις της αλλαγής εκτενέστερα είναι:

- A) Αποπαγοποίηση. Πρόκειται για μια διαδικασία απεμπλοκής των μελών της οργάνωσης από τις πρακτικές και τις τακτικές που χρησιμοποιούν. Καλούνται να εξετάσουν τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε αυτά που ισχύουν και σε αυτά που θα ήθελαν να ισχύουν και που θα προκύψουν ως

<sup>10</sup> Κάντας Αριστοτέλης, 1995

αποτέλεσμα αλλαγής.

Β) Κίνηση. Εισάγονται αλλαγές στις οργανωτικές δομές και διαδικασίες και γίνεται προσπάθεια να αναπτυχθούν στα μέλη της οργάνωσης νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές.

Γ) Επαναπαγιοποίηση. Επιτυγχάνεται σταθεροποίηση της νέας κατάστασης τόσο σε επίπεδο ατόμων, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Δημιουργούνται νέοι κανόνες εργασίας και νέα γενικότερη πολιτική από πλευράς οργανισμού.

Η αποπαγιοποίηση σύμφωνα με το Schein<sup>11</sup> είναι η διαδικασία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν τρεις μηχανισμοί, που θα οδηγήσουν το άτομο στην ανάγκη να εγκαταλείψει τις στάσεις που έχει και τις συμπεριφορές που χρησιμοποιεί και να αναζητήσει νέες, πιο επιτυχείς ίσως και καινοτόμες.

§ Πρώτον, οι συμπεριφορές ή οι στάσεις του ατόμου πρέπει να απορρίπτονται ή τουλάχιστον να μην επιβραβεύονται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό οδηγεί το άτομο σε ανησυχία, γιατί καταλαβαίνει ότι δεν βρίσκεται στο σωστό δρόμο. Έτσι θα ψάξει από μόνο του να βρει τι είναι το νέο ζητούμενο.

§ Δεύτερον, η δυσφορία που θα δημιουργηθεί στο άτομο θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλή, ώστε το άτομο να μην μπορεί να την ξεπεράσει εύκολα καταφεύγοντας σε ψυχολογικούς αμυντικούς μηχανισμούς.

§ Τρίτον, θα πρέπει να παρέχεται η ψυχολογική ασφάλεια που θα οδηγήσει στην αλλαγή, με το να αρθούν τα εμπόδια για την εισαγωγή καινοτομιών ή με το να μειωθεί ο φόβος των συνεπειών.

«Ο ρόλος του φορέα της αλλαγής στη φάση αυτή είναι να κάνει το άτομο να νιώσει ότι είναι ασφαλές και ότι έχει τη δυνατότητα να αλλάξει, χωρίς όμως να μειωθεί η ισχύς και η εγκυρότητα των απορριπτικών μηνυμάτων που δέχεται. Όση πίεση και να ασκείται στο άτομο για αλλαγή, δε θα υπάρξει αλλαγή αν προηγουμένως το άτομο δε νιώσει ότι μπορεί με ασφάλεια να εγκαταλείψει τις παλαιές του συμπεριφορές και να μπει στην αβεβαιότητα της εκμάθησης του νέου. Ίσως, η πιο δύσκολη πλευρά στην εισαγωγή της αλλαγής είναι η εξισορρόπηση ανάμεσα στα σκληρά απορριπτικά μηνύματα και τη διαβεβαίωση ότι η αλλαγή είναι εφικτή και μπορεί κάποιος να προχωρήσει προς αυτή με αίσθημα προσωπικής ασφάλειας. Όταν το άτομο έχει αποδεχτεί το απορριπτικό μήνυμα και έχει αποκτήσει το εσωτερικό κίνητρο να αλλάξει, επειδή νιώθει ότι δεν υπάρχει κίνδυνος στο να αλλάξει, τότε μπορεί να επέλθει

11 Schein, E.H., 1980

κάποια νέα μάθηση, δηλαδή υιοθέτηση νέων συμπεριφορών»<sup>12</sup>.

Στη φάση της εισαγωγής της αλλαγής πρέπει να ανοιχτούν στο άτομο νέοι ορίζοντες πληροφόρησης. Αυτό θα γίνει με το να ταυτιστεί το άτομο με κάποια άλλα άτομα – υποδείγματα, ώστε να δει κάποιον άλλον να χρησιμοποιεί τις συμπεριφορές που πρέπει και το ίδιο το άτομο να υιοθετήσει. Πολλές φορές αντικείμενο της ταύτισης γίνεται ο ίδιος ο φορέας της αλλαγής, ο οποίος πρέπει να φροντίσει να χρησιμοποιεί υποδειγματικές μορφές συμπεριφοράς. Επειδή όμως, η ταύτιση και η μίμηση μπορεί να αποδειχτούν περιορισμένης εμβέλειας, πρέπει να οδηγηθεί το άτομο στην αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών από το περιβάλλον του. Με την αναζήτηση πληροφοριών το άτομο συλλέγει αποκλειστικά στοιχεία που ταιριάζουν με την προσωπικότητά του, εφόσον χρησιμοποιεί μόνο τις πληροφορίες που έχουν νόημα για τον ίδιο και επιλέγει ποιες από αυτές θα αξιοποιήσει.

Κατά το τρίτο στάδιο της επαναπαγοποίησης, αφού έχει προηγηθεί η φάση της εκπαίδευσης στις εισαγόμενες αλλαγές, τα άτομα δυσκολεύονται να εφαρμόσουν στη δουλειά τους αυτά που έμαθαν. Ο Schein περιγράφει το πρόβλημα ως εξής: «Βρίσκουμε συχνά ότι τα προγράμματα που στοχεύουν στην εισαγωγή νέων στάσεων πραγματικά έχουν ορατά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης του προσωπικού, αλλά αυτά δε συνεχίζονται και όταν το άτομο βρεθεί πίσω στη καθημερινή ρουτίνα του. Το πρόβλημα έγκειται συνήθως στο ότι τα νέα πράγματα που το άτομο έμαθε είτε δεν ταιριάζουν με τη συνολική προσωπικότητα του είτε, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, δεν εναρμονίζονται με αυτά που μπορούν να ανεχτούν άλλα σημαντικά πρόσωπα στο χώρο εργασίας. Το διευθυντικό στέλεχος μαθαίνει να χρησιμοποιεί μια νέα στάση απέναντι στους υφιστάμενους, αλλά ο δικός του προϊστάμενος, καθώς και οι δικοί του υφιστάμενοι, αισθάνονται πράγματι πιο άνετα με τις παλιές στάσεις, με αποτέλεσμα από την αρχή να μην ενισχύουν τις νέες και με τον τρόπο αυτό να ξεκινάει ένας νέος κύκλος αλλαγής και επιστροφής στην αρχική κατάσταση»<sup>13</sup>.

Έτσι για να διασφαλιστεί η σταθερότητα κάθε αλλαγής, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην αφομοίωση των νέων αντικρουόμενων συμπεριφορών. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω δυο μηχανισμών:

§ Το άτομο θα πρέπει να έχει την ευκαιρία να δει αν οι εισαγόμενες στάσεις

12 Schein, E.H., 1980, σελ. 244-245

13 Schein, E.H., 1980, σελ.246

και συμπεριφορές πράγματι ταιριάζουν με την αυτοαντίληψη του, και για αυτό πρέπει να του δίνεται η δυνατότητα να επιλέγει τα πρότυπα με τα οποία θα ταυτιστεί: η όλη διαδικασία δηλαδή να μη συνίσταται σε άκαμπτες συνταγές συμπεριφοράς.

§ Το άτομο θα πρέπει να έχει την ευκαιρία να δει αν η νέα του συμπεριφορά θα γίνει αποδεκτή από τους άλλους και από ποιούς. Στην περίπτωση αυτή, είναι χρήσιμο η εισαγωγή των αλλαγών να γίνεται σε επίπεδο ομάδας με τη μέθοδο της ανάπτυξης της ομάδας (team building), στην οποία θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

Για να μην υπάρχουν προβλήματα με τους εργαζομένους κατά την διάρκεια της εισόδου μιας Αλλαγής-Καινοτομίας θα πρέπει να τηρηθεί η διαδικασία των οκτώ φάσεων σύμφωνα με το Kotter<sup>14</sup>.

1. Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας
  - Ανάλυση της πραγματικότητας όσον αφορά την αγορά και τους ανταγωνιστές.
  - Εντοπισμός και μελέτη των κρίσεων, των πιθανών κρίσεων ή των σημαντικότερων ευκαιριών.
2. Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού
  - Συγκρότηση ομάδας με αρκετή εξουσία, ώστε να μπορεί να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή.
  - Εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής
  - Δημιουργία ενός οράματος που θα βοηθάει να υποδειχθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή.
  - Κατάστρωση στρατηγικών για την υλοποίηση αυτού του οράματος.
4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή
  - Χρησιμοποίηση κάθε δυνατού μέσου για συνεχή μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών.
  - Ανάλυση εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού της υποχρέωσης για υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους.
5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα
  - Απαλλαγή από τα εμπόδια.
  - Αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής.

14 John P. Kotter, 1996



- Ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων και πρωτότυπες ιδέες, ενεργοποίηση και δράση.

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων

- Σχεδιασμός για ορατές βελτιώσεις στην απόδοση ή «επιτεύγματα».

- Δημιουργία αυτών των επιτευγμάτων.

- Σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην πραγματοποίηση των επιτευγμάτων.

7. Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών

- Μέσα από την αυξημένη αξιοπιστία, αλλαγή όλων των συστημάτων, των δομών και των πολιτικών που δεν συμβαδίζουν και δεν «δένουν» με το όραμα για μετασχηματισμό.

- Πρόσληψη, προαγωγή και κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής.

- Εκ νέου ενδυνάμωση της διαδικασίας με νέα προγράμματα, θέματα και φορείς της αλλαγής.

8. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στην φιλοσοφία του οργανισμού

- Επίτευξη καλύτερης απόδοσης μέσα από την συμπεριφορά που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα, μέσα από περισσότερη και καλύτερη ηγεσία και μέσα από πιο αποτελεσματική διοίκηση.

- Αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού.

- Δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και την συνέχεια στην ηγεσία.

Αυτές οι φάσεις δημιουργήθηκαν από την ανάγκη να γίνει κατανοητό ότι η διαδικασία για τις σημαντικές αλλαγές δεν είναι καθόλου εύκολη, αυτό οφείλεται σε πολλούς λόγους πχ. η επιχείρηση μπορεί να βλέπει ενδεχόμενα προβλήματα όπως το υψηλό κόστος των προϊόντων, ή ότι η ποιότητα των προϊόντων να μην είναι και τόσο καλή, ή ότι ο πελάτης δεν είναι ευχαριστημένος από την αντιμετώπιση προς το πρόσωπο του. Στην συνέχεια η εταιρία που κάνει προσπάθεια για αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης είναι πιθανόν να αντιμετωπίσει προβλήματα γραφειοκρατικά, προβλήματα που προέρχονται από μια εσωστρεφή φιλοσοφία και άλλα όπως έλλειψη εμπιστοσύνης, αλαζονικές στάσεις και γενικότερα τον ανθρώπινο φόβο για το άγνωστο. Οπότε, είναι σημαντικό να ακολουθήσουμε τις φάσεις που σύμφωνα πάντα με τον Kotter είναι απαραίτητες για να εισάγουμε μια αλλαγή.

## 1.9 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ-ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι οργανισμοί δεν μπορούν να μείνουν αμετάβλητοι, όταν το περιβάλλον τους μεταβάλλεται. Οι ευρύτερες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες είναι αυτές που αλλάζουν αρκετά συχνά, και έτσι απαιτείται η προσαρμογή των οργανισμών σε αυτές τις μεταβολές προκειμένου να επιβιώσουν και να είναι ανταγωνιστικοί. Είναι λογικό, ένας οργανισμός να μη λειτουργεί μετά από 50 χρόνια με τον ίδιο τρόπο που λειτουργεί σήμερα. Ένας από τους βασικούς λόγους που κάνει εμφανή την ανάγκη για αλλαγή είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι αλλαγές στη τεχνολογία μπορεί να επηρεάσουν τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, ή τον τρόπο παραγωγής, διανομής ή αποθήκευσης των προϊόντων της. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα από τη ζωή και τη δράση των επιχειρήσεων, κατά την οποία είτε έπρεπε να χρησιμοποιήσει κάποια νέα πιο εξελιγμένα μηχανήματα είτε ενδεχομένως μια νέα εφαρμογή στη παραγωγή των προϊόντων της. Όπως γίνεται κατανοητό, σε αυτές τις αλλαγές πρέπει να προσαρμοστεί και το προσωπικό ώστε να αποδώσουν και να επιφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Υπάρχουν όμως και ευρύτερα φαινόμενα, κοινωνικά και οικονομικά, που οδηγούν στην ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή. Μια διεθνοποίηση της αγοράς, είναι δυνατόν να έχει άμεσες επιπτώσεις στο χώρο των επιχειρήσεων, όπως είναι οι ακόλουθες: (α) την ενοποίηση μεγάλων εταιρειών με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και (β) τη σμίκρυνση ή εξαφάνιση των μικρών εταιρειών, που είτε επικεντρώνονται σε ειδικά τμήματα της αγοράς είτε αποσύρονται από τον ανταγωνισμό. Όπως διαφαίνεται, οι μεταβολές που πραγματοποιούνται σε αυτούς τους τομείς επηρεάζουν καθοριστικά την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων των επιχειρήσεων, πράγμα που αντανακλάται στην ίδια την επιχείρηση, τις οργανωτικές της δομές και στο προσωπικό της.

Παράλληλα, μέσα σε ένα οργανισμό ενδέχεται να αλλάξει τόσο η δομή, όσο και η φύση του εργατικού δυναμικού. Σε αυτή τη περίπτωση, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι έτοιμος για κάποιες αλλαγές στο εσωτερικό ούτως ώστε να αξιοποιήσει αυτές τις μεταβολές προς όφελος του. Επίσης, θα πρέπει να παρέχει τη κατάλληλη εκπαίδευση στο νέο προσωπικό που ναι μεν, το μορφωτικό του επίπεδο θα είναι σε γενικές γραμμές υψηλότερο, λόγω των μεγαλύτερων απαιτήσεων της σημερινής ζωής, εντούτοις οι περισσότεροι δεν

θα κατέχουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που θα απαιτεί η εργασίας τους. Εκτός από την γενική τους εκπαίδευση, η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση θα μπορέσει να λύσει μερικά από τα προβλήματα που προκύπτουν και ο οργανισμός να είναι προετοιμασμένος για τη προσαρμογή σε νέες καταστάσεις που προκύπτουν στο ραγδαία εξελισσόμενο κόσμο. Επίσης, μερικές γενικότερες αλλαγές που επέρχονται στην κοινωνία (π.χ. η αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών) οδηγούν τις επιχειρήσεις στην ανανέωση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους και κατά συνέπεια της οργανωσιακής δομής τους. Προκειμένου λοιπόν, να παραμείνουν ανταγωνιστικές ακολουθούν το ρεύμα της εποχής και πραγματοποιούν τις κατάλληλες αλλαγές που προσφέρουν ανανέωση και βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού .

Μερικοί ακόμη παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης στην αναζήτηση κάποιας οργανωσιακής αλλαγής είναι: η ενδεχόμενη αλλαγή του σκοπού της επιχείρησης / οργανισμού, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες αγορές πελατών ή σε νέα προϊόντα / υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, ή τυχόν κάποιες σημαντικές αλλαγές στη νομοθεσία (πχ λόγω περιβαλλοντικών κινδύνων) κλπ.

Συμπερασματικά, από την ενότητα διαφαίνεται ότι η αλλαγή είναι κάτι που προκύπτει από αναγκαιότητα. Ωστόσο, η καινοτομία, οποία μορφή και αν έχει, είναι θέμα επιλογής. Με αυτήν την έννοια, η καινοτομία προκαλεί αλλαγές όλων των ειδών. Η καινοτομία είναι ο σχεδιασμένος στόχος, η επιδίωξη του οποίου επιφέρει τόσο αναμενόμενες-σχεδιασμένες αλλαγές, όσο και απρογραμματίστες.

Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον λοιπόν, οι επιχειρήσεις για να παραμένουν ζωτικές και ανανεωμένες, θα πρέπει τουλάχιστον να υιοθετούν νέες ιδέες και να εφαρμόζουν αλλαγές.

## 1.10 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Όποιος οργανισμός χρειάζεται να εισάγει νέες ιδέες και κατά επέκταση να κάνει αλλαγές, θα πρέπει να το κάνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προάγει

την αποδοχή και τη συνεργασία. Διαφορετικά, θα έχει να αντιμετωπίσει την αντίδραση ή την έντονη απόρριψη της αλλαγής από το προσωπικό και τα άτομα που είτε επηρεάζονται είτε θίγονται άμεσα από αυτή με αποτέλεσμα να μην μπορέσουμε να δημιουργήσουμε και τπτ καινοτομικό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αν μία αλλαγή δεν εισαχθεί στον οργανισμό σταδιακά είναι πιθανό να αποτύχει λόγω της ισχυρής αντίδρασης των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και να αποφευχθούν κάποια λάθη που πραγματοποιούνται από τα υψηλόβαθμα στελέχη κατά τη προσπάθειά τους να εισάγουν κάτι καινούριο-καινοτόμο στην επιχείρηση και να επιφέρουν αλλαγές.

Σύμφωνα με τον Kotter, τα πιο συνηθισμένα λάθη που πραγματοποιούνται κατά την εισαγωγή κάποιας αλλαγής είναι τα ακόλουθα<sup>15</sup>:

Τα ίδια λάθη επηρεάζουν και την καινοτομία, αφού είναι λάθη που γίνονται κατά τις αλλαγές θα μπορούσε να αναφερθεί ότι παρόμοια λάθη αν όχι τα ίδια πραγματοποιούνται και κατά την προσπάθεια για καινοτομία, αφού σε κάθε καινοτομία χρειάζεται να προκαλέσουμε μικρές ή μεγάλες αλλαγές.

1.Υπερβολική αυταρέσκεια: Είναι σύνηθες φαινόμενο όταν κάποιος προσπαθεί να αλλάξει το τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού να καταστρώνει το έργο του ακάθεκτος στηριζόμενος στη δική του ικανότητα, χωρίς να προετοιμάζει επαρκώς τους συναδέλφους του, τα στελέχη και τους υπαλλήλους, για το τι πρόκειται να κάνει. Αυτό μοιραία οδηγεί σε αντίδραση των εργαζόμενων, οι οποίοι αντιτίθενται σε κάθε πρωτοβουλία που προέρχεται από πάνω και έτσι δεν επιτρέπεται η αφομοίωση της αλλαγής από τον οργανισμό.

2.Αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού: Προκειμένου να υπάρξουν σημαντικές αλλαγές, θα πρέπει καταρχήν ο διευθυντής του οργανισμού να είναι ενεργός υποστηρικτής τους. Κατά επέκταση αυτού, είναι δυνατόν να διοχετευτούν μέσα στον οργανισμό με τρόπο κατάλληλο ώστε να δημιουργηθεί μια ομάδα-συνασπισμός που καθοδηγείται από τον ηγέτη της και μαθαίνει να λειτουργεί στο πλαίσιο της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς.

3.Υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα: Το όραμα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη χρήσιμων αλλαγών, καθώς βοηθάει να κατευθύνονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων.

---

15 John P. Kotter, 1996

Τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν λοιπόν, ότι αν δεν υπάρχει το κατάλληλο όραμα, μια προσπάθεια μετασχηματισμού μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μια σειρά από προγράμματα που προκαλούν σύγχυση, είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους και χρονοβόρα. Επομένως, η μη ύπαρξη κατευθυντήριας γραμμής οδηγεί προς λάθος κατεύθυνση ή δεν αποφέρει κανένα αποτέλεσμα στον οργανισμό.

4.Μη σωστή μετάδοση του οράματος: Το όραμα του οργανισμού θα πρέπει να μεταφέρεται στο προσωπικό πειστικά και στην έκταση που πρέπει έτσι ώστε, να διαφαίνονται τα πιθανά οφέλη της αλλαγής και να μπορούν με αυτό το τρόπο να λειτουργήσουν και να προσαρμόσουν το έργο τους πάνω σε αυτήν.

5.Επισκίαση του νέου οράματος από τα εμπόδια που εμφανίζονται: Πολύ συχνά, οι νέες πρωτοβουλίες αποτυγχάνουν επειδή τα άτομα, ακόμα κι όταν αποδεχτούν κάποιο νέο όραμα, νοιώθουν ότι αδυνατούν να ξεπεράσουν τα τεράστια εμπόδια που υπάρχουν στο δρόμο τους. Ωστόσο, αν τα υψηλόβαθμα στελέχη αντιμετωπίσουν τα εμπόδια που παρουσιάζονται και ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους τους, είναι δυνατόν η αλλαγή να εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

6.Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων: Η πραγματική αλλαγή απαιτεί χρόνο. Οι πολύπλοκες προσπάθειες για αλλαγή στρατηγικών ή για αναδιοργάνωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν την δυναμική τους, αν δεν υπάρχουν βραχυπρόθεσμοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και να επιβραβευθεί η επίτευξη τους. Αυτό είναι αναγκαίο και για το έργο των υπαλλήλων, ώστε να μην εγκαταλείπουν την προσπάθεια ή να αντιδρούν, αλλά να γνωρίζουν ότι υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή στα επιτεύγματά τους.

7.Πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη: Τα στελέχη μετά από μια χρονοβόρα προσπάθεια εισαγωγής κάποιας αλλαγής, παρατηρώντας κάποιο σαφές σημάδι προόδου, ενδέχεται πάνω στον ενθουσιασμό τους να πιστέψουν ότι νίκησαν τη μάχη. Εντούτοις, οι πρόωροι πανηγυρισμοί αφήνουν να εννοηθεί ότι έγινε το μεγαλύτερο τμήμα της δουλειάς και δεν επιτρέπουν στον οργανισμό τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης που απαιτείται μέχρι οι αλλαγές να μπουν βαθιά στο πετσί και τη φιλοσοφία των στελεχών.

8.Αμέλεια για σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρίας: Είναι πολύ βασικό η αλλαγή να μπορεί να γίνει “ένα” με τον

οργανισμό. Δυο παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί κατά την ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία ενός οργανισμού. Ο πρώτος είναι μια συνειδητή προσπάθεια από τη πλευρά της επιχείρησης να δείξει στους ανθρώπους πως οι συγκεκριμένες συμπεριφορές και νοοτροπίες βοήθησαν στη βελτίωση της απόδοσης. Ενώ, ο δεύτερος βασικός παράγοντας για την ενσωμάτωση των αλλαγών είναι ο επαρκής χρόνος που πρέπει να αφιερωθεί, ώστε να διασφαλιστεί ότι τα επόμενα στελέχη θα προσωποποιούν πραγματικά τη νέα μέθοδο.

Πραγματοποιώντας οποιοδήποτε από αυτά τα οκτώ λάθη κατά τη προσπάθεια μετασχηματισμού, είναι δυνατόν να αποτελέσει σοβαρό εμπόδιο και να επιφέρει συγκρούσεις ανάμεσα στην ομάδες που αποτελούν την επιχείρηση. Εντούτοις, τα λάθη αυτά δεν είναι αναπόφευκτα. Με ενημέρωση και τις απαραίτητες ικανότητες από τη πλευρά των στελεχών μπορούν να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να περιοριστούν σημαντικά. Αυτό που πρέπει στην ουσία να γίνει κατανοητό είναι το γιατί οι οργανισμοί αντιστέκονται στις απαραίτητες αλλαγές και το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η διοίκηση του κάθε οργανισμού. Αν ληφθούν όλα αυτά υπόψη ο εκάστοτε οργανισμός θα μπορεί να πραγματοποιεί κάθε προσπάθεια μετασχηματισμού με επιτυχία και να είναι συνεχώς ανανεωμένος ακολουθώντας τις αλλαγές του περιβάλλον του.

Πέρα από αυτές τις λάθος ενέργειες που ενδέχεται να κάνει η διοίκηση της επιχείρησης, θα πρέπει επίσης να λάβει σοβαρά υπόψη της και τον ανθρώπινο παράγοντα, αναζητώντας τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην εισαγωγή κάποιας αλλαγής. Πολλές επιχειρήσεις έχουν την εντύπωση ότι δεν είναι κάποιο σοβαρό πρόβλημα και ότι μπορεί να αντιμετωπιστεί, όμως με όλες αυτές τις αναφορές που έχουμε δει διαπιστώνουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια αλλαγή είναι πολύ σημαντικός.

Μερικοί από τους λόγους που μπορεί ένας εργαζόμενος να αντιστέκεται ή να εναντιώνεται σε μια αλλαγή είναι οι ακόλουθοι:

1. Προσωπικό ενδιαφέρον: Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται γιατί πιστεύουν ότι θα χάσουν κάτι που αξίζει. Αυτό μπορεί να αφορά δύναμη, κύρος (prestige), μισθό ή άλλα εταιρικά οφέλη. Η αντίσταση λόγω προσωπικών συμφερόντων συνιστά το σημαντικότερο εμπόδιο στην υλοποίηση αλλαγής και στην εισαγωγή κάποιας καινοτομίας.

2. Έλλειψη κατανόησης και εμπιστοσύνης: Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται

γιατί δεν κατανοούν τον επιδιωκόμενο στόχο ή δεν έχουν εμπιστοσύνη στις προθέσεις που υπάρχουν. Η στάση τους μπορεί να προκύπτει από προγενέστερες ανεπιτυχείς προσπάθειες υλοποίησης αλλαγής ή προγενέστερες αλλαγές που δεν είχαν θετικό αποτέλεσμα.

3.Αβεβαιότητα: Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται γιατί δεν έχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με μελλοντικά γεγονότα. Συχνά η αντίσταση προέρχεται από φόβο για το άγνωστο και τη δυνατότητα ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες. Τα άτομα που πρωτίστως αντιστέκονται χαρακτηρίζονται από χαμηλή προθυμία για νεωτερισμό.

4.Διαφορετικές αξιολογήσεις και στόχοι: Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται γιατί αξιολογούν διαφορετικά την κατάσταση από εκείνους που προτείνουν την αλλαγή. Εάν για παράδειγμα, η αλλαγή αφορά νέο προϊόν και προτείνεται από το τμήμα μάρκετινγκ, οι πωλητές μπορεί να αντισταθούν γιατί εκτιμούν διαφορετικά το αποτέλεσμα που θα έχει το νέο προϊόν στην αγορά.

Γενικότερα, οι λόγοι αντίστασης στην αλλαγή μπορούν να διαχωριστούν με βάση α) Τους ατομικούς παράγοντες, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω (συνήθεια, φόβο για το άγνωστο κ.α). και β) Παράγοντες ενδογενείς στην οργάνωση.

Με βάση το δεύτερο, μπορούμε να αναφερθούμε στα στοιχεία μίας οργάνωσης τα οποία είναι σταθερά και αποθαρρύνουν ή παρεμποδίζουν κάθε προσπάθεια μεταβολής τους. Ένα τέτοιο στοιχείο είναι η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης που της παρέχει σταθερότητα και ελπίδα για τη συνέχισή της, καθώς και οι κοινωνικοί κανόνες που δημιουργούνται στην οργάνωση και λειτουργούν ως ανασχετικοί παράγοντες σε κάθε επιχειρούμενη αλλαγή.

Αν αντιμετωπιστούν όλοι αυτοί οι παράγοντες, από πλευράς διοίκησης της επιχείρησης και από πλευράς προσωπικού, είναι δυνατόν να αφομοιωθούν οι μετασχηματισμοί και οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές εισάγοντας κάποια καινοτομία, όταν αυτή επιβάλλεται. Η αντιμετώπιση της αντίδρασης μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με τον εξαναγκασμό δηλαδή με ποινές, απειλές, μεταθέσεις ή και απολύσεις, είτε μέσω της εκπαίδευσης και της συμμετοχής. Η δεύτερη τακτική βέβαια, είναι και η καλύτερη για τον οργανισμό και το προσωπικό της. Μέσω αυτής, τα άτομα μπορούν από τη μια να αποκτήσουν διαφορετική οπτική και να κατανοήσουν τα μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα της εισαγόμενης αλλαγής, και από την άλλη να

ξεπεράσουν τους προσωπικούς τους φόβους για το άγνωστο.

Τέλος, για να επιτευχθούν όλα αυτά το βασικότερο ρόλο θα παίξει η διοίκηση της επιχείρησης. Χωρίς ικανή διοίκηση, η διαδικασία μετασχηματισμού μπορεί να ξεφύγει από τον έλεγχο. Μόνον η ηγεσία είναι αυτή που μπορεί να παρακινήσει για τις ενέργειες που χρειάζονται, έτσι ώστε να αλλάξει σημαντικά η συμπεριφορά, καθώς και να συμβάλει στην ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία ενός οργανισμού.

Μετά την ανάλυση των λαθών, όπως διατυπώθηκαν από τον Kotter, και τους λόγους που μπορεί ένας εργαζόμενος να εναντιώνεται, είναι προφανές ότι αποτελούν σημαντικούς παράγοντες και ενδεχομένως να δημιουργούν αρκετές συγκρούσεις, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Αυτές οι συγκρούσεις θα προκληθούν και από την προσπάθεια μας να κάνουμε ή να εισάγουμε κάτι καινοτομικό, λόγω του ότι θα πρέπει να κάνουμε αλλαγές και όσο μεγαλύτερες είναι οι αλλαγές τόσο πιο μεγάλες πιθανότητες υπάρχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα και συγκρούσεις, είτε αυτές είναι ατομικές είτε αυτές είναι ομαδικές .

Μία πιθανή εκδοχή, να εμφανιστεί καινοτομία μέσα από την σύγκρουση είναι να δημιουργηθεί μια ιδέα μέσα από μια άλλη ιδέα. Με βάση ένα εμπειρικό παράδειγμα, συνήθως στις συναντήσεις (meeting) που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση προβάλλονται σκέψεις για αλλαγές και για δημιουργία νέων πραγμάτων, αυτές οι ιδέες έχουν κάποιους υποστηρικτές και άλλοτε πάλι κάποιους που εναντιώνονται σε αυτές και εμφανίζουν μια άλλη εκδοχή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ίσως δημιουργηθούν συγκρούσεις ή εντάσεις. Το θετικό αυτών των συγκρούσεων θα μπορούσε να είναι η δημιουργία μίας καινοτομίας, είτε γιατί το μέλος εμπνεύστηκε από την ιδέα κάποιου άλλου, είτε γιατί υποστήριξε την ιδέα του. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η κινητή τηλεφωνία, όπου κάποιος συνέλαβε την ιδέα της συσκευής που θα καλεί και θα δέχεται κλήσεις και πιθανότατα κάποιος άλλος εμπνεύστηκε ότι το τηλέφωνο θα μπορούσε να έχει και άλλες δυνατότητες. Αυτή η ιδέα ήταν η ανατροπή στην κινητή τηλεφωνία, έφερε την επανάσταση. Τι θα μπορούσε να είχε συμβεί αν οι εργαζόμενοι δεν μπορούσαν να υποστηρίξουν της ιδέες τους; Πολλές από αυτές πιθανότατα θα είχαν χαθεί και δεν θα υλοποιούνταν ποτέ. Αυτή είναι μια καλή εκδοχή της σύγκρουσης που δημιουργεί η καινοτομία.

Σε αντίθεση με αυτό συγκρούσεις μπορεί να έχουμε και αν δεν εισαχθεί μια Καινοτομία ή Αλλαγή. Αυτό θα λαμβάνει χώρα όταν η επιχείρηση θα



αρχίσει να μην έχει πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια να χάνει μερίδια από την αγορά να μειώνονται τα έσοδα της και να αυξάνονται τα έξοδα. Δεν θα έχει ακολουθήσει την πορεία των εξελίξεων του περιβάλλοντος της και θα αρχίσει να συρρικνώνεται. Καταλαβαίνουμε ότι θα γεννηθούν τα πρώτα ερωτηματικά, ποιος είναι ο υπεύθυνος, γιατί δεν έγιναν ενέργειες για να αποφευχθεί αυτή η κατάσταση, αν έγιναν ενέργειες γιατί δεν πέτυχαν, γιατί δεν εφαρμόστηκαν τακτικές, πολλά ερωτηματικά που πια ίσως και να είναι αργά να απαντηθούν, ίσως να μην υπάρχει χρόνος για καταβολή ευθυνών, το μόνο που θα μένει είναι να γίνει κάτι άμεσα και σωστά.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συνοψίζοντας όσα αναφέρθηκαν, πρέπει να τονίσουμε ότι η Οργανωσιακή Αλλαγή είναι η πιο δύσκολη μορφή οργανωσιακής παρέμβασης. Απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων και συνεπάγεται τροποποίηση συμπεριφορών, πεποιθήσεων και στάσεων.

Για να εισαχθεί μια Αλλαγή ή Καινοτομία αποτελεσματικά απαιτούνται σταδιακές ενέργειες και αφιέρωση αρκετού χρόνου από πλευράς στελεχών. Για το λόγο αυτό θεωρείται μακροχρόνια διαδικασία, που απαιτεί επιμονή και συστηματική αξιολόγηση των επιμέρους φάσεων της. Παρά τον προσδιορισμό της ανάγκης για Καινοτομία και Αλλαγή, οι προσπάθειες μπορεί να αποτύχουν λόγω της ισχυρής αντίδρασης των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων αλλά και των συγκρούσεων που μπορεί να εμφανιστούν μεταξύ των ομάδων της επιχείρησης.

Είναι λογικό λοιπόν, η υλοποίηση της Αλλαγής και της Καινοτομίας να επιβαρύνεται όταν υπάρχει κάποια μορφή οργανωσιακής σύγκρουσης (organizational conflict). Η έντονη διαμάχη που δημιουργείται όταν η κατευθυνόμενη από στόχους συμπεριφορά μίας οργανωσιακής οντότητας έρχεται σε αντίθεση με μία άλλη, είναι δυνατόν να διακόψει το έργο ανανέωσης της επιχείρησης. Επομένως, τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν τα πιο καίρια εμπόδια και να εφαρμόσουν κάποιο σχέδιο δράσης για την αντιμετώπισή τους.

Επιπλέον, κατά την εισαγωγή ενός μετασχηματισμού σε ένα οργανισμό είναι σημαντική η συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς και η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή από τους ίδιους. Έτσι λοιπόν, η ανάγκη αυτή πορεύεται «από κάτω προς τα πάνω», και όχι το αντίστροφο, ούτως ώστε οποιαδήποτε μεταβολή να γίνεται αποδεκτή και να αποτελεί και επιθυμία του προσωπικού.

Όπως αναφέρει και ο Lupton, η αλλαγή μπορεί να εισαχθεί με επιτυχία, αν αξιοποιηθούν οι γνώσεις των εργαζομένων και τους δοθεί η δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις<sup>16</sup>. Κύριο του επιχειρήμα είναι ότι ο διευθυντής ή γενικά τα ανώτερα κλιμάκια μπορεί να έχουν πολλές ειδικές γνώσεις ή γνώσεις που δεν έχουν οι εργαζόμενοι. Υπάρχουν όμως, πολλά πράγματα που οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολύ καλύτερα από την διεύθυνση, επομένως δεν πρέπει να αποκλείονται από τη λήψη αποφάσεων.

---

16 Lupton, T. , 1971

Όσον αφορά το μέλλον με βάση τα πιο αξιόπιστα στοιχεία, ο ρυθμός μεταβολής του περιβάλλοντος θα αυξηθεί και οι πιέσεις που ασκούνται στους οργανισμούς για να μετασχηματιστούν θα αυξηθούν κι αυτές μέσα στα επόμενα χρόνια. Το επιχειρηματικό περιβάλλον δεν μπορεί να σταθεροποιηθεί σύντομα ή τουλάχιστον να ανακοπεί ο ρυθμός του, για αυτό και οι οργανισμοί θα πρέπει να βρίσκονται σε μία συνεχή παρακολούθηση και αναζήτηση ευκαιριών ανανέωσης.

Η προσαρμοστικότητα είναι από τις σημαντικότερες ικανότητες που απαιτεί η σημερινή εποχή καθώς και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιτρέπει τον καλύτερο χειρισμό των αλλαγών και απαιτεί ευελιξία ώστε να λαμβάνονται υπόψιν πολλαπλές προοπτικές σε μία δεδομένη περίπτωση.

Το να είναι κανείς ανοιχτός στην αλλαγή, κάτι που αποτελεί εκδήλωση προσαρμοστικότητας, είναι μια ικανότητα που συνδέεται με μία άλλη, η οποία έχει ιδιαίτερα μεγάλη αξία σε αυτή τη ταραχώδη εποχή : την καινοτομία. Για αυτό και η αλλαγή συνεπάγεται καινοτομία, αλλά και το αντίστροφο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις πολλές φορές βρίσκονται σε δύσκολη θέση καθώς είναι αναγκασμένες να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα που εμφανίζονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό επιχειρησιακό τους περιβάλλον. Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα είναι οι επιχειρησιακές συγκρούσεις, οι οποίες κάνουν την εμφάνιση τους στο εσωτερικό περιβάλλον και είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν από την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους March και Simon (1993)<sup>17</sup>, η σύγκρουση εμφανίζεται όταν δεν μπορεί να ληφθεί μια απόφαση για την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί όσον αφορά την σύγκρουση που επικεντρώνονται κυρίως σε δυο σημεία: (α) το ένα μέλος της σύγκρουσης γίνεται εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων του άλλου μέλους ή (β) το ένα μέλος επιδρά αρνητικά ή πρόκειται να επιδράσει αρνητικά σε αυτά που επιδιώκει, έχει ή επιθυμεί το άλλο μέλος.

Συνήθως, η σύγκρουση σε έναν οργανισμό λαμβάνει χώρα όταν δυο ή περισσότερα άτομα πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους για τη λήψη κάποιας απόφασης, την ολοκλήρωση κάποιου έργου ή την επίλυση κάποιου

---

17 <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-041799-201806/unrestricted/Chap2.PDF>

προβλήματος και μεταξύ των ατόμων αυτών: (α) εμφανίζεται σύγκρουση συμφερόντων ή (β) οι ενέργειες του ενός προκαλούν τις αρνητικές αντιδράσεις των άλλων<sup>18</sup>.

Η σύγκρουση είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση στο εσωτερικό της. Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης μπορεί να είναι ιδιαίτερα αρνητικά για την επιχείρηση, αφού έτσι εμποδίζεται η επίτευξη των στόχων της, δεν επιτρέπεται η αποτελεσματική επικοινωνία, προκαλούνται συχνά εντάσεις στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργείται έντονο εργασιακό άγχος.

Μπορούν να θεωρηθούν ως συγκρούσεις με την έννοια ότι είναι ενδεικτικές ακόμη και η αντικατάσταση εργατικού δυναμικού, οι απουσίες χωρίς λόγο, τα υψηλά ποσοστά ατυχημάτων λόγω έλλειψης προσοχής, η ελλιπής εκπαίδευση και τα παράπονα πελατών.

Μια σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει αρνητικό φαινόμενο, που μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης και στο ηθικό της ομάδας. Εντούτοις, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η σύγκρουση μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις. Η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει, κάτω από ορισμένες συνθήκες και σε ορισμένες περιπτώσεις, στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποια δημιουργική προσαρμογή ή μετεξέλιξη.

Θα μπορούσαμε να πούμε σύμφωνα με τα παραπάνω ότι οι συγκρούσεις είναι λειτουργικές όταν βοηθούν την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της και να βελτιωθεί. Σε αντίθεση με αυτό όταν οι συγκρούσεις εμποδίζουν την απόδοση της οργάνωσης είναι δυσλειτουργικές.

## 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οι Griffin και Moorhead (1986) προσδιορίζουν την σύγκρουση ως εξής: Σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της. Στηριζόμενος σε αυτό ο Jones (1994) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντα της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων<sup>19</sup>.

18 Stamatis, D.H. , 1987

19 <http://www.plant-management.gr/index.php?id=137>

Ο Robbins αναφέρει ότι, τρία είδη απόψεων χαρακτηρίζουν την αιτία μιας σύγκρουσης στη θεωρία συγκρούσεως<sup>20</sup>. Η παραδοσιακή άποψη, όπου η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική και είναι αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης-εργασιακές σχέσεις. Σε αυτήν την άποψη η σύγκρουση είναι κακή και οι διευθυντές ή οι σύμβουλοι πρέπει να εντοπίσουν τις αιτίες και να τις αντιμετωπίσουν, φέρνοντας σταθερότητα και αρμονία. Μια άλλη θεωρία είναι αυτή της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική. Μετά από αυτά, η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε μία χρονική στιγμή, και γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν με αυτή. Μια τρίτη θεώρηση προτείνει την ενθάρρυνση της σύγκρουσης σαν μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών για αυτήν την αλλαγή. Οι συνέπειες των συγκρούσεων και οι επιπτώσεις τους στους οργανισμούς θα αναλυθούν καλύτερα και σε επόμενη ενότητα.

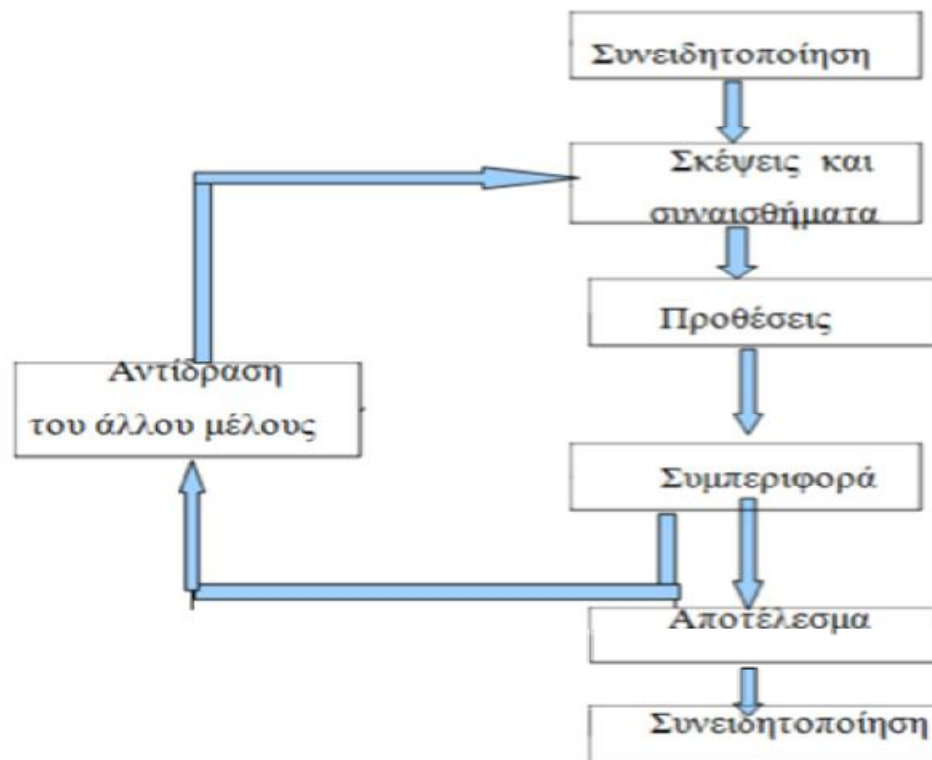
## 2.2 ΚΥΚΛΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Υπάρχει ένας αριθμός ξεχωριστών φάσεων σε ένα κύκλο σύγκρουσης. Ο κύκλος ξεκινά με θεμελιώδη ή συναισθηματικά θέματα που προκαλούνται από ένα γεγονός, το οποίο φαίνεται να εστιάζει την προσοχή σε θέματα που θεωρούνται υποκείμενα. Ένταση δημιουργείται σε σημείο όπου και οι δυο πλευρές κάνουν κρίσεις για τη δύναμη και τους στόχους της άλλης πλευράς. Αυτοί που εμπλέκονται στην κατάσταση βιώνουν το φόβο της αντιπαράθεσης ανάλογα με το ρίσκο που περνούν. Υπάρχει διαπραγμάτευση ή μια σειρά συναντήσεων, όπου και οι δυο πλευρές συζητούν τη διαφωνία τους. Το αποτέλεσμα θα είναι μια επίλυση με συμβιβασμό ή ο κύκλος της σύγκρουσης θα ξεκινάει πάλι.

---

20 Robbins, S.P., 1993

Σχήμα 1: Ο κύκλος της σύγκρουσης



**Πηγή :** Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αριστοτέλης Καντάς, Μέρος 3°, Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ. 36.

Ο Thomas (1976,1992) δημιούργησε ένα μοντέλο προσπαθώντας να περιγράψει την διαδικασία της σύγκρουσης, όπως απεικονίζετε και στο παραπάνω σχήμα<sup>21</sup>. Το μοντέλο αυτό 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

<sup>21</sup> Κάντας Αριστοτέλης, 1995

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 αυτή τη συμπεριφορά και η αντίδρασή τους αυτή λειτουργεί ανατροφοδοτικά στις σκέψεις και τη συναισθήματα του πρώτου μέλους. Αρχίζει κάποια μορφή διαντίδρασης μεταξύ των δυο μελών και όταν η διαντίδραση αυτή, που αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, σταματήσει, έχουμε κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσουν σε μια δεύτερη φάση (δεύτερο επεισόδιο) της σύγκρουσης, που επίσης διέπεται από τις ίδιες διαδικασίες.

### 2.3 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μια σύγκρουση σχετίζεται με δύο ή περισσότερες πλευρές, οι οποίες μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, τμήματα, υποκαταστήματα, εταιρείες. Οι συγκρούσεις μεταξύ δύο πλευρών είναι δυνατόν να έχουν την εξής κατάταξη :

Ø Ατομικές συγκρούσεις: όταν το άτομο καλείτε να πάρει μόνο του κάποιες αποφάσεις.

Ø Οργανωσιακές συγκρούσεις: η σύγκρουση που δημιουργείται σε άτομα ή ομάδες μέσα σε μια οργάνωση.

Ø Συγκρούσεις μεταξύ οργάνωσεων: η σύγκρουση μεταξύ οργάνωσεων ή ομάδων.

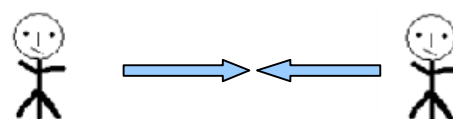
Αυτές οι μορφές συγκρούσεων προκύπτουν από διαφορετικούς μηχανισμούς αν και υπάρχουν ορισμένες αλληλοεπικαλύψεις. Ακολουθεί μια σχηματική απεικόνιση των διάφορων τύπων συγκρούσεων, βασισμένη στο Stoner.



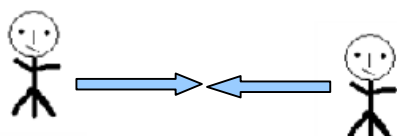
Σχήμα 2: Τύποι Συγκρούσεων



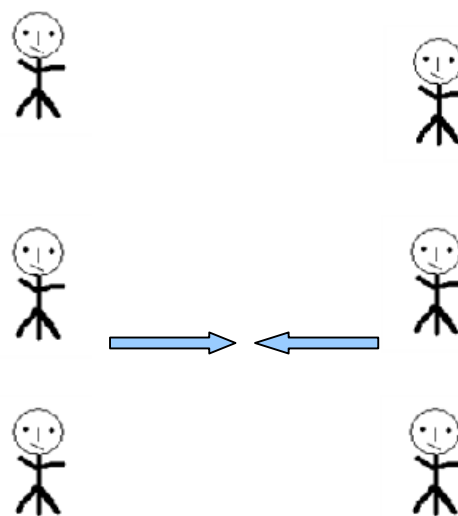
Σύγκρουση μέσα  
στο άτομο



Σύγκρουση  
μεταξύ ατόμων



Σύγκρουσης μεταξύ  
ομάδων  
και ατόμου



Σύγκρουση μεταξύ  
ομάδων

Πηγή: Προσαρμοσμένο από J.Stoner Management, 1989<sup>22</sup>

<sup>22</sup> <http://www.elinyaecongress2010.gr/01.anartimenes/aa006.pdf>

Κατηγορίες οργανωσιακών συγκρούσεων :

- § Συγκρούσεις Λειτουργίας, μεταξύ διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης, π.χ. μεταξύ πωλήσεων και παραγωγής.
- § Συγκρούσεις ανάμεσα σε τυπική και άτυπη οργάνωση.
- § Συγκρούσεις Ιεραρχίας, δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, π.χ. μεταξύ Γενικού Διευθυντή και Προϊσταμένου .
- § Συγκρούσεις Στελεχών

Ακολουθεί η διατύπωση και ανάλυση των διάφορων τύπων συγκρούσεων :

**1) Συγκρούσεις στο Εσωτερικό του Ατόμου**

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, η σύγκρουση εμφανίζεται σε ένα άτομο όταν έχει δυο αντίθετες απόψεις. Αυτό το γεγονός οφείλεται κατά ένα μεγάλο μέρος στην διαφορετικότητα των αξιών. Η αξίες ενός ατόμου μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με τις αξίες του οργανισμού με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας σύγκρουσης αξιών στο εσωτερικό του ατόμου . Αυτό πιθανότατα να παρακινήσει τον εργαζόμενο να πει ψέμματα για να κάνει μια διεργασία, να παρακάμψει έναν έλεγχο ασφάλειας για να ολοκληρωθεί έγκαιρα μια διαδικασία, είτε απλώς να χρησιμοποιήσει ηθικά και μη μέσα για να επιβιώσει σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι εργασίες που έρχονται σε αντίθεση με τις αξίες του εργαζομένου τον αποθαρρύνουν και τον ωθούν να αμφισβητήσει την αξία της δουλειάς που κάνει. Τα άτομα που εμπλέκονται σε καταστάσεις όπου οι αξίες τους συγκρούονται με τις προσδοκίες του οργανισμού, ή όταν η ηθική τους διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τις αξίες που έχουν υιοθετηθεί από την εταιρεία, μπορεί να νιώσουν εσωτερικές συγκρούσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να πάρουν επικίνδυνες διαστάσεις. Μερικά παραδείγματα προβλημάτων που έχουν συσχετιστεί με προσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι: η έλλειψη προσοχής, ο αυξημένος ρυθμός ατυχημάτων, οικογενειακά άγχη, ακόμη και σωματικές-ψυχολογικές διαταραχές.

Τα άτομα ενδέχεται να συγκρουστούν επίσης, λόγω διαφορετικότητας των αναγκών. Οι ανάγκες της αυτοπροβολής και του “ανήκειν” σαν ισότιμο μέλος σε μια ομάδα, συγκρούονται στο ίδιο πρόσωπο γιατί η επιδίωξη της μιας προϋποθέτει τον περιορισμό της άλλης. Είναι δυνατόν επίσης και οι συνθήκες

της εργασίας καθεαυτής να προκαλούν σύγκρουση μεταξύ των διάφορων αναγκών. Έχει παρατηρηθεί πχ. ότι ορισμένα άτομα αρνούνται την ευκαιρία που παρουσιάζεται για προαγωγή προσποιούμενοι ότι δεν επιθυμούν να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες ή ότι δεν έχουν ηγετικές ικανότητες, ενώ στη πραγματικότητα διαβλέπουν ότι η ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη περιέχει τον κίνδυνο το άτομο να αποκοπεί από το κοινωνικό του περιβάλλον και να έχει αρνητικές συνέπειες στις σχέσεις με τα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει.

Παρόλο που τα γεγονότα είναι δυσάρεστα και ίσως καταστροφικά για το άτομο και κατά συνέπεια για την εταιρία, η διοίκηση ενός οργανισμού δεν 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 να συμβιβαστεί με τις προσδοκίες τους οργανισμού, ή να φύγει.

Μια μονόπλευρη σύγκρουση είναι επίσης δυνατό να προκύψει στις περιπτώσεις που υπάρχουν δυο τρόποι πραγματοποίησης 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 μονόπλευρες συγκρούσεις θεωρούνται από τις πιο καταστροφικές επειδή σπαταλούν τον περιορισμένο χρόνο και την ενέργεια ενός ατόμου. Ακόμη, 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.

Η θετική πλευρά των εσωτερικών συγκρούσεων, όπως παρατηρήθηκε αναφέρει ότι 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. Τις περισσότερες φορές, 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.

## **2) Σύγκρουση Μεταξύ Ατόμων**

Ένας οργανισμός έχει σαν κύριο συστατικό τα άτομα. Επομένως, είναι απόλυτα φυσιολογικό η βασικότερη μορφή σύγκρουσης να είναι ανάμεσα σε άτομα, τα οποία έρχονται σε καθημερινή επαφή και απαιτείται καποιος βαθμός επικοινωνίας είτε ακόμη και συνεργασίας για την διεκπεραίωση των εργασιών τους.

Μέχρι πρόσφατα, 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. Όμως, μια πιο σύγχρονη άποψη σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό θεωρεί ότι αυτές οι διαφορές είναι δημιουργήματα των οργανωτικών ρόλων που έχουν αναλάβει και ότι δε σχετίζονται με τις προσωπικότητές τους. Αναλύοντάς το παρατηρείται ότι τα άτομα, καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων, πράγμα που αποτελεί μια βασική αίτια συγκρούσεων. Υπάρχει περίπτωση ένα στέλεχος της διεύθυνσης προώθησης πωλήσεων και ο αντιπρόεδρος της διεύθυνσης έρευνας και ανάπτυξης να έχουν εξαιρετικές προσωπικές σχέσεις, αλλά να έρχονται σε έντονη σύγκρουση όταν απαιτούν περισσότερους πόρους για τα τμήματά τους. Έτσι αρχίζει μια νέα μακροχρόνια διαντίδραση ανάμεσα στα δυο μέρη που συνοδεύεται από τη διαμόρφωση νέων προθέσεων ή την αλλαγή και προσαρμογή των παλαιών. Η αντίδραση αυτών των δυο μερών μπορεί να περάσει από τις τρεις ακόλουθες φάσεις: α) λογική και έλεγχος (τα μέρη έχουν συναίσθηση των εντάσεων που έχουν δημιουργηθεί αλλά προσπαθούν να κρατήσουν την όλη κατάσταση υπό έλεγχο), β) διακοπή της σχέσης (η σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών έχει φτάσει σε σημείο μεγάλης έντασης και έτσι το κάθε μέρος προσπαθεί να αποκλείσει το άλλο και να βρει λύση μόνο του), γ) επιθετικότητα και καταστροφή (σε αυτή τη φάση

έχει εξαντληθεί η λογική και επικρατεί το συναίσθημα). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι με βάση τις εκτιμήσεις, ότι περισσότερες από τις μισές αποχωρήσεις στελεχών από επιχειρήσεις δεν οφείλονται στην κακή απόδοση των εργαζομένων αλλά σε προσωπικές συγκρούσεις.

### **3) Συγκρούσεις Μεταξύ Ατόμου και Ομάδας**

Η συμπεριφορά μιας ομάδας εντάσσεται σε κάποια αποδεκτά όρια, και οι οργανισμοί αναπτύσσουν ένα διακεκριμένο επιχειρηματικό κλίμα. Τα άτομα που αντιτίθενται 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 πράγματα που έχει καθήκον να κάνει ένας νέος υπάλληλος θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν υπάρχει συμφωνία απόψεων ανάμεσα στις προσωπικές του αξίες και την κουλτούρα της επαγγελματικής του ομάδας από την άλλη. Αν δεν υπάρχει μια κοινή τομή ανάμεσα στις απόψεις, τότε είναι πολύ φυσικό να δημιουργείται σύγκρουση.

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 αυτές τις περιπτώσεις δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στο άτομο και την ομάδα.

### **4) Σύγκρουση Ομάδας με Ομάδα**

Είναι μια από τις συγκρούσεις που πάντα θα υφίσταται όταν μιλάμε για ομάδες εργαζομένων και αυτό γιατί: α) οι ομάδες ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων και β) 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, 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.

Τέλος, υπάρχει και η πιθανότητα σύγκρουσης αρμοδιοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης. Αυτό διότι δεν είναι σαφώς προσδιορισμένη η έκταση των αρμοδιοτήτων του κάθε μέρους. Λόγω της σύγκρουσης αυτής πιθανότατα να δημιουργηθεί σύγκρουση μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης, όπου το κάθε ένα θεωρεί ότι αποτελεί δική του αρμοδιότητα η πραγματοποίηση κάποιων εργασιών. Έτσι, η ανάθεση άσκησης μιας αρμοδιότητας σε ένα τμήμα δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι θα εξαναγκάσει το άλλο μέρος να σταματήσει να επιδιώκει την αρμοδιότητα αυτή, αντίθετα έχει αποδειχθεί ότι αν επιμένει μπορεί να υποσκάψει το κύρος του τμήματος που έχει αναλάβει τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα. Με αυτό το τρόπο η επιχείρηση χάνει την αποδοτικότητα της και δεν λειτουργεί ως ένα συνεκτικό σύνολο που μπορεί να έχει τη μέγιστη απόδοση μέσω της συνεργασίας των τμημάτων της.

### **5) Σύγκρουση Οργανισμών**

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.

## 2.4 ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι αντιθέσεις και οι διαφωνίες που εκδηλώνονται στο εσωτερικό κάθε οργανισμού πρέπει να αντιμετωπιστούν εγκαίρως και όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, ώστε να μην εκδηλωθούν σε συγκρούσεις. Αυτό επιτυγχάνεται πιο εύκολα, αν είναι γνωστή η προέλευσή τους. Σε κάθε περίπτωση συγκρούσεων χρειάζεται σωστή μελέτη για να εντοπιστούν τα πραγματικά αίτια, όπως επίσης και σωστός προγραμματισμός και οργάνωση για την εξάλειψη ή τουλάχιστον ελαχιστοποίηση των αιτιών πιθανών συγκρούσεων.

Τα πιθανά αίτια μιας σύγκρουσης που δημιουργείται σε μια οργάνωση μπορούν να αναζητηθούν σε ένα ή περισσότερους από τους πιο κάτω παράγοντες<sup>23</sup>:

§ Οριζόντια διαφοροποίηση: Μια οργάνωση αποτελείται από διάφορα τμήματα (π.χ. οικονομικό τμήμα ή λογιστήριο, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα παραγωγής κ.λπ.). Μεταξύ των τμημάτων αυτών είναι δυνατό να υπάρχουν διαφορές στόχων, διαφορές προσώπων ή απλώς διαφορές χρονοδιαγραμμάτων. Επίσης, μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας αναπτύσσεται ένα αίσθημα ανταγωνισμού, που μπορεί να αποτελέσει αιτία ρήξης και σύγκρουσης. Το πιο σύνηθες φαινόμενο σε μεγάλες οργανώσεις είναι οι διαφορές στόχων: το

23 Banner, D. K., & Gagne, T.E., 1995

τμήμα μάρκετινγκ, για παράδειγμα, είναι δυνατό 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, εξωτερική ομάδα.

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

§ Η έλλειψη πόρων: Μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης διαφορετικές ομάδες είναι υποχρεωμένες να μοιραστούν κάποιους κοινούς πόρους, είτε πρόκειται για ηλεκτρονικό εξοπλισμό, προσωπικό, κονδύλια ή πληροφορίες. Δεδομένου ότι η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένους πόρους ή συγκεκριμένη ποσότητα αυτών, η σωστή κατανομή πόρων σε κάθε ομάδα/τμήμα είναι μεν απόφαση του διοικητικού τμήματος, αλλά υπόκειται στις επικρίσεις των διαφόρων ομάδων που βασίζονται στους πόρους αυτούς για τη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας τους. Έτσι δημιουργούνται διαφωνίες και εντάσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων για την απόκτηση του αναγκαίου υλικού.

§ Η ασυμβατότητα στόχων: Είναι μια από τις συχνότερες αιτίες σύγκρουσης. Οι στόχοι των δυο ομάδων ή ατόμων είναι διαφορετικοί και αυτό οδηγεί σε σύγκρουση. Υπάρχει το ενδεχόμενο παραδείγματος χάριν, το τμήμα παραγωγής να έχει ως στόχο τη διατήρηση της βέλτιστης ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα, ενώ το τμήμα πωλήσεων επιθυμώντας την αύξηση των πωλήσεων να επιδιώκει μείωση της τιμής στη αγορά που συνεπάγεται και μείωση της ποιότητας.

§ Η αβεβαιότητα: Πρόκειται για τις περιπτώσεις όπου, λόγω ανακατατάξεων ή εσωτερικών προβλημάτων, παύει να υπάρχει η σταθερότητα που υπήρχε προηγουμένως στην οργάνωση. Όταν οι αρμοδιότητες δεν είναι καθορισμένες για κάθε άτομο, ή δεν έχει προσδιοριστεί ο υπεύθυνος για την κατανομή του έργου ή των πόρων, ή γενικότερα αν ένα άτομο ή μια ομάδα δε γνωρίζει πού



ακριβώς δραστηριοποιείται , είναι πιθανό να αρχίσουν οι συγκρούσεις. Είναι γνωστό ότι τα καθημερινά προβλήματα, αυτά για τα οποία υπάρχει προσχεδιασμένη 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.

§ Ο χαμηλός βαθμός τυποποίησης: Η τυποποίηση των ενεργειών μιας οργάνωσης (κανόνες, κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες κ.λπ.) λειτουργεί ως παράγοντας ανασχετικός της σύγκρουσης, γιατί η επίλυση των διαφόρων γίνεται με βάση τις προδιαγραμμένες τυπικές οδηγίες. Όταν οι επαφές μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης είναι κατά κάποιο τρόπο προγραμματισμένες δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για παρερμηνείες.

§ Διαφορές στις αμοιβές και στα κριτήρια αξιολόγησης: Όταν υπάρχει ανισότητα των αμοιβών, ανάλογα με το τμήμα της οργάνωσης, είναι πολύ πιθανό να προκύψουν συγκρούσεις, ιδίως όταν τα τμήματα αυτά πρέπει να συνεργάζονται. Εάν για παράδειγμα, οι μέτοχοι απολαμβάνουν υπέρογκα κέρδη και οι εργαζόμενοι παίρνουν μια ισχνή αύξηση στο μισθό τους, η σύγκρουση είναι δεδομένη. Το ίδιο συμβαίνει και όταν διαφοροποιούνται τα κριτήρια αξιολόγησης, π.χ. κάποια τμήματα αξιολογούνται θετικά όταν κάνουν οικονομία, ενώ άλλα τμήματα ενθαρρύνονται να ξοδεύουν. Είναι δυνατόν η θετική αξιολόγηση ενός τμήματος να εμπεριέχει τον κίνδυνο της αρνητικής αξιολόγησης ενός άλλου τμήματος: π.χ. η αύξηση των πωλήσεων (κάτι θετικό για το τμήμα πωλήσεων) μπορεί να εμπεριέχει κινδύνους για την αξιολόγηση του τμήματος παραγωγής (χειροτέρευση της ποιότητας ή διάθεση περισσότερων ελαττωματικών προϊόντων).

§ Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες: Υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος της δημιουργίας συγκρούσεων μέσα σε ένα οργανισμό που δεν έχει προσδιορίσει σαφώς την έκταση των αρμοδιοτήτων κάθε μιας ειδικότητας. Τα άτομα καθώς δεν γνωρίζουν ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα έρχονται σε σύγκρουση. Οι μονάδες που πιστεύουν ότι «ρίχνονται» περισσότερο είναι πιθανό να αντιδράσουν επιθετικά προς τα άλλα άτομα ή τις ομάδες.

§ Εμπόδια στην επικοινωνία: Υπάρχουν πολλά εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία που πρέπει να: ξεπεραστούν. Αυτά μπορούν να προέρχονται από διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα την απόσταση (φυσικά εμπόδια) όταν μια οργάνωση είναι διασκορπισμένη γεωγραφικά , ή από άλλου τύπου

επικοινωνιακές δυσκολίες ή πολιτιστικές διαφορές. Τέτοιου είδους εμπόδια στην επικοινωνία θα αναλυθούν εκτενέστερα και στη συνέχεια σε ξεχωριστή ενότητα.

§ Διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης (status inconsistencies): Μία σύγκρουση μπορεί να ξεκινήσει λόγω διαφορών κοινωνικής θέσης και κύρους που τυχόν υπάρχει μεταξύ δυο ομάδων. Για παράδειγμα, μερικά τμήματα σε ορισμένες οργανώσεις (π.χ. τμήμα εκπαίδευσης ή τμήμα δημοσίων σχέσεων) υποτιμούνται, με την έννοια ότι δεν τους αποδίδεται η σπουδαιότητα που αποδίδεται στο τμήμα παραγωγής ή στο τμήμα «έρευνας και ανάπτυξης». Τέτοιου είδους διακρίσεις μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις, όταν αυτό συνεπάγεται και διαφοροποίηση στη κατανομή των πόρων ή των αμοιβών του προσωπικού. Η «αδικημένη» ομάδα είναι πολύ πιθανό να νιώθει ότι η συνεισφορά της μέσα στην οργανωσιακή λειτουργία είναι αμελητέα, προκαλώντας έτσι τη δημιουργία επιθετικού κλίματος με τις υπόλοιπες ομάδες.

§ Πολιτιστικές διαφορές: Η συγκεκριμένη αιτία συγκρούσεων αναφέρεται 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 που έχουν τα άτομα που εμπλέκονται μέσα σε μία επιχείρηση.

Σε αυτές τις πηγές συγκρούσεων μπορούν να προστεθούν οι διάφοροι συναισθηματικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα άτομα, οι αλλαγές που απαιτούνται να γίνουν σε μια οργάνωση και το προσωπικό πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτές, οι διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων, καθώς και ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης που παίζει βασικό ρόλο για το κλίμα που επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις.

Επίσης, η φτωχή συνεργασία και η έλλειψη συνοχής και ομαδικού πνεύματος συνιστούν μια ακόμη αιτία συγκρούσεων. Αν και τα όρια της συγκεκριμένης πηγής συγκρούσεων αλληλοκαλύπτονται με αιτίες που έχουν ήδη αναφερθεί, αποτελεί μεμονωμένη αιτία. Όπως έχει παρατηρηθεί, κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις, η δημιουργία ομαδικού πνεύματος συμβάλλει θετικά και καθοριστικά στη σωστή επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων προκειμένου να επιλυθούν οι διαφωνίες και τα παράπονα πριν ακόμη εκδηλωθούν ως ισχυρή σύγκρουση που είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί.

## 2.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ /ΘΕΤΙΚΑ – ΑΡΝΗΤΙΚΑ

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων είναι καθημερινό φαινόμενο στο χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τους Hellerieger & Slocum, τα κλασικά συμπτώματα των συγκρούσεων είναι η επιφυλακτικότητα, η αμφιταλάντευση, η επιθετικότητα, η αδιαφορία, το άγχος και η αγωνία<sup>24</sup>. 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.

Κατά βάση, οι συγκρούσεις θεωρούνται αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών που δημιουργεί και των αρνητικών επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα. Όμως σε αντίθεση με αυτό ο Walton (1969)<sup>25</sup> επισημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται. Έτσι, ένα μέτριο επίπεδο διαπροσωπικής σύγκρουσης είναι δυνατό να έχει τις ακόλουθες εποικοδομητικές συνέπειες:

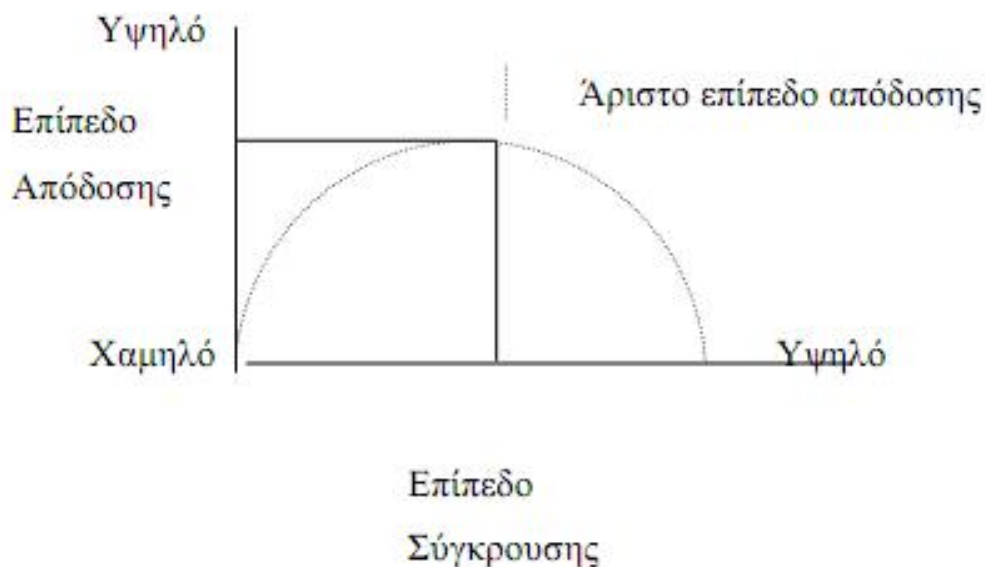
- § Πρώτον, είναι δυνατό να αυξήσει τα κίνητρα και την ενεργητικότητα για έργα που απαιτούνται από το κοινωνικό σύστημα.
- § Δεύτερον, η σύγκρουση είναι δυνατό να αυξήσει τον καινοτομικό προσανατολισμό των ατόμων και του συστήματος, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας απόψεων και αυξημένης αίσθησης της ανάγκης.
- § Τρίτον, κάθε άτομο είναι δυνατό να φτάσει σε αυξημένη κατανόηση της θέσης του, διότι η σύγκρουση το αναγκάζει να διατυπώσει με σαφήνεια τις απόψεις του και να προβάλλει όλα τα υποστηρικτικά επιχειρήματα που έχει.
- § Τέταρτο, κάθε μέλος που εμπλέκεται στη σύγκρουση μπορεί να πετύχει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ταυτότητάς του.
- § Πέμπτον, η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει μέσο διαχείρισης των εσωτερικών συγκρούσεων των εμπλεκόμενων μελών.

24 Hellerieger D. & Slocum J., (1992)

25 Κάντας Αριστοτέλης, 1995

Στη συνέχεια, θα γίνει προσπάθεια διαγραμματικής απεικόνισης του επίπεδο σύγκρουσης σε σχέση με την απόδοση. Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα, αρχικά υπάρχουν δυο μεγέθη σχεδόν ανάλογα μέχρι τη στιγμή που φτάνουν στο σημείο ισορροπίας. Στο σημείο αυτό είναι η μέγιστη απόδοση σε σχέση με την σύγκρουση. Μέχρι αυτό το σημείο απολαμβάνουμε τα θετικά αποτελέσματα της σύγκρουσης όπως είναι: 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 δυο πλευρές. Από αυτό το σημείο και μετά όσο αυξάνεται η σύγκρουση έχουμε τις αρνητικές επιπτώσεις, που είναι η σπατάλη ενέργειας, η μείωση του ηθικού (μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση), η δημιουργία δυσπιστίας και πλώσεων μεταξύ των συγκρουόμενων, η μείωση της παραγωγικότητας, η λήψη προκατειλημμένων αποφάσεων, καθώς και η δημιουργία ανεύθυνης συμπεριφοράς.

Σχήμα 3 : Σχέση επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου απόδοσης



**Πηγή:** Barney J. B. & Griffin R. W., (1992). The Management of

Organizations<sup>26</sup>

## 2.6 ΠΡΟΛΗΨΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ένας από τους κυριότερους λόγους εμφάνισης των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων είναι ο διαχωρισμός των ατόμων σε επιμέρους τμήματα, καθήκοντα και εργασίες. Η τμηματοποίηση αυτή είναι αναπόφευκτη για τη λειτουργικότητα μιας οργάνωσης, επομένως οι προσπάθειες για την πρόληψη της σύγκρουσης πρέπει να ξεκινούν με δεδομένη αυτή την τμηματοποίηση. Ο Schein<sup>27</sup> προτείνει τις παρακάτω μεθόδους πρόληψης της σύγκρουσης:

1. Πρέπει να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της όλης οργάνωσης και παράλληλα να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η συνεισφορά τους στην όλη απόδοση.
2. Μεταξύ ομάδων της ίδιας οργάνωσης θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών ή οργανωσιακών προβλημάτων.
3. Θα πρέπει να επιδιώκεται η κυκλική μετακίνηση μελών σε διάφορα τμήματα και η αλλαγή θέσεων εργασίας, για να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα ή η κάθε ομάδα.
4. Θα πρέπει να αποφεύγεται η εισαγωγή συνθηκών 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 τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά, και όχι με βάση το αποτέλεσμα, που σε μεγάλο βαθμό είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τις αρμοδιότητες και τον έλεγχο του κάθε ξεχωριστού τμήματος

Σύμφωνα με της υποδείξεις των προτύπων της επικοινωνιακής συμπεριφοράς, θα παρουσιαστεί μια αναφορά στο τι θα ήταν καλό να κάνει ο προϊστάμενος για να προλάβει ενδεχόμενες συγκρούσεις. Ένας προϊστάμενος λοιπόν, θα ήταν καλύτερα για να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά στις συγκρούσεις να ακολουθήσει τα εξής<sup>28</sup>:

§ Να είναι ανοιχτός. Να λέει σε τι διαφωνεί και να μιλάει σε πρώτο

26 <http://www.elinyaecongress2010.gr/01.anartimenes/aa006.pdf>

27 Schein, E.H., 1980

28 Κατσάλης Αντώνης, 2002

πρόσωπο (τι ισχύει για εκείνον και όχι τι λένε αόριστα κάποιοι). Επίσης, δεν πρέπει να αναφέρεται σε παλαιά προβλήματα.

§ Να μπαίνει στη θέση του άλλου. Δεν αρκεί να δείχνει συμπάθεια για τον άλλον αλλά να προσπαθεί να μπει στη θέση του και να δει τα πράγματα από την πλευρά του. Να στέλνει πάντα ένα μήνυμα ότι καταλαβαίνει γιατί ο άλλος είναι σε ένταση και ότι έχει δικαίωμα να είναι θυμωμένος.

§ Να είναι υποστηρικτικός. Θα ήταν καλό να ξεκινούσε την συζήτηση με μια δήλωση ότι έχει έρθει, όχι για να βγει νικητής αλλά για να διατηρήσει μια σχέση. Να περιγράψει και να μην κριτικάρει. Να εκφράζεται σαν οι ιδέες και απόψεις του να μην είναι οριστικές και απόλυτες αλλά “δοκιμαστικές”.

§ Να είναι θετικός. Αν θέλει να καταλήξει σε συμφωνία με τον άλλον θα πρέπει να αρχίσει από νωρίς να ψάχνει σημεία συμφωνίας. Αυτό θα δημιουργήσει σύντομα μια διάθεση και στους δυο, να αναζητούν θετικά σημεία. Θα πρέπει να του πει από την αρχή ότι θέλει να φύγει με συμφωνία.

§ Να προσπαθεί να αντιμετωπίζει τον άλλο ισότιμα. Ο χρόνος να μοιράζεται ισότιμα έτσι ώστε να μιλάει και να εκφράζει το τι αισθάνεται και το άλλο μέλος να τον ακούει όσο το δυνατό πιο προσεκτικά.

Για να προλάβει ο προϊστάμενος τις συγκρούσεις χρειάζεται να προσπαθήσει να μην απειλεί τους εργαζόμενους και να μην κάνει κριτική ούτε στους ίδιους ούτε στις ιδέες τους. Θα ήταν καλό να ακούει τους άλλους προσεκτικά, και να προσπαθεί να εντοπίσει ποια θέματα και ποιες καταστάσεις τον φέρνουν κοντά σε ακραίες συμπεριφορές. Δεν θα ήταν καλό να ξεσπάνε οι προϊστάμενοι την ένταση τους σε άλλους. Η απόκτηση αναγνώρισης και έξω από το χώρο της δουλειάς θα ήταν το ιδανικό, ούτως ώστε να μην εξαρτώνται όλα από το πώς θα πάνε τα πράγματα στην συγκεκριμένη δουλειά.

Εντούτοις, δεν καθορίζονται όλα από τη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών αλλά και από τις τακτικές που θα ακολουθήσουν. Αν και αυτές δεν λειτουργήσουν αποτελεσματικά θα έρθουν αντιμέτωποι με έντονες καταστάσεις, για αυτό θα ήταν σημαντικό και να προσδιοριστούν κάποιες στρατηγικές ελέγχου και αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

## 2.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις επιλύονται εφόσον αναγνωριστούν οι αιτίες και ανακουφιστούν οι εντάσεις που παράγουν. Η διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για τη θετική αλλαγή μέσα σε μια οργάνωση (Hellriegel, Slocum και Woodman)<sup>29</sup>.

Σύμφωνα με τους Blake και Mouton<sup>30</sup> υπάρχουν πέντε γενικές τακτικές διαχείρισης μιας σύγκρουσης καθεμία από τις οποίες αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες.

Α) Ανταγωνισμός (κερδίζω/χάνεις): Σε αυτή τη τακτική ο μάνατζερ αδιαφορεί για τις ανάγκες των υπαλλήλων και προωθεί τα συμφέροντά του ως εκπρόσωπος της οργάνωσης. Αυτή η μέθοδος χαρακτηρίζεται από απόλυτη αυτοπεποίθηση και προσπάθεια για ικανοποίηση των δικών μας συμφερόντων, με πλήρη αδιαφορία για τα συμφέροντα του άλλου. Όταν η σύγκρουση αφορά τους στόχους, το ανταγωνιστικό μέλος επιδιώκει την επίτευξη των δικών του στόχων και την αποτυχία των στόχων του άλλου. Ενώ όταν η σύγκρουση αναφέρεται σε λογικές κρίσεις, το ανταγωνιστικό μέλος προσπαθεί να αποδείξει ότι οι δικές του θέσεις είναι σωστές, ενώ του άλλου λανθασμένες. Αν η διοίκηση έχει αρκετά μεγάλη δύναμη και ευελιξία, θα καθορίσει ακριβώς τον τρόπο που θα χειριστεί τη σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά, αν τα συνδικάτα έχουν περισσότερη δύναμη, η διοίκηση θα υποκύψει στις πιέσεις και θα ακολουθήσει τις κατευθύνσεις τους. Τέτοιου είδους τακτική συνηθίζεται όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές, απολύσεις κ.λ.π.

Β) Διευκόλυνση (χάνω/κερδίζεις): Η τακτική αυτή χαρακτηρίζεται από προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών του άλλου μέλους της σύγκρουσης και έλλειψη αυτοπεποίθησης και επιθετικότητας όσον αφορά τα συμφέροντα του ατόμου. Ανάλογα με τον τύπο των συμφερόντων που εμπλέκονται, αυτού του είδους η πρόθεση μπορεί να αντιπροσωπεύει την προσπάθεια από πλευράς ατόμου να υποστηρίξει τις απόψεις του άλλου, ακόμα κι αν έχει επιφυλάξεις, να διευκολύνει τον άλλο να πετύχει τους στόχους του, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται τη δική του αποτυχία. Αντίστοιχα, ο μάνατζερ προσπαθεί να κάνει ευτυχισμένους τους υφισταμένους του ενάντια στα συμφέροντά του και τους στόχους της επιχείρησης.

<sup>29</sup> <http://www.articlesbase.com/management-articles/conflict-management-in-the-work-place-639812.html>

<sup>30</sup> Blake, R. R. & Mouton, J.S., 1961

Γ) Συμβιβασμός (κερδίζω-χάνεις/χάνω-κερδίζεις): Σε αυτή τη τακτική επίλυσης συγκρούσεων εμπεριέχεται μέτριος βαθμός αυτοπεποίθησης και συνεργασίας. Γίνεται προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών, όχι όμως απόλυτα, εφόσον συνεπάγεται κάποια θυσία και από τα δυο μέρη. Οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μία μέση οδό, έτσι ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο.

Δ) Συνεργασία (κερδίζω/κερδίζεις): Σε αυτή τη τακτική υπάρχει επιθυμία για πλήρη ικανοποίηση των στόχων και των δυο πλευρών ή για σύνθεση απόψεων. Με αυτό το τρόπο η διοίκηση μαζί με τους εργαζόμενους προσπαθούν να νικήσουν το πρόβλημα, και όχι οι μεν τους δε.

Ε) Αποφυγή: Τα συγκρουόμενα μέρη εδώ δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων και ούτε για τα συμφέροντα του οργανισμού. Σε αυτή τη τακτική το άτομο προσπαθεί να μην εμπλακεί στην όλη διαδικασία και πραγματοποιείται “κουκούλωμα” του θέματος ή μεταβίβαση της ευθύνης διαχείρισης της σύγκρουσης στα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια.

Σχήμα 4: Η διαδικασία της σύγκρουσης





**Πηγή:** Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αριστοτέλης Καντάς, Μέρος 3<sup>ο</sup>, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995, σελ. 40.

Ακολουθούν οι περιπτώσεις που είναι κατάλληλες οι διάφορες τακτικές αντιμετώπισης συγκρούσεων, όπως αναφέρθηκαν από τον Thomas (1977)<sup>31</sup>.

§ Ανταγωνισμός

- Σε ζωτικά θέματα για την επιχείρηση και όταν γνωρίζεις ότι έχεις δίκιο.
- Όταν χρειάζεται γρήγορη και αποφασιστική ενέργεια (π.χ. σε έκτακτες περιστάσεις).
- Σε σημαντικές περιστάσεις, όταν χρειάζεται η λήψη αυστηρών μέτρων (π.χ. περικοπή κονδυλίων, εισαγωγή πειθαρχικών μέτρων κ.λπ.).

§ Συνεργασία

- Προκειμένου να εξευρεθεί μια συνθετική λύση, όταν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών είναι σημαντικά και δεν μπορούν να αγνοηθούν.
- Προκειμένου να συνενωθούν διαφορετικές απόψεις και πληροφορίες.
- Προκειμένου να επιτευχθεί η αφοσίωση προς την οργάνωση με την ενοποίηση των συμφερόντων και των δυο πλευρών.
- Για να εκτονωθεί η κατάσταση και η συναισθηματική φόρτιση που έχει δημιουργηθεί και στις δυο αντιμαχόμενες πλευρές.

§ Συμβιβασμός

- Για την επίτευξη μιας προσωρινής διευθέτησης σε σύνθετα προβλήματα.
- Για την επίτευξη άμεσων λύσεων, όταν υπάρχει πίεση χρόνου.
- Όταν οι δυο αντίπαλοι είναι εξίσου ισχυροί και παράλληλα είναι αφοσιωμένοι σε αμοιβαία αποκλειόμενους στόχους.
- Όταν οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά δεν αξίζουν τόσο ώστε να ρισκινδυνεύσεις τη διάσπαση που τυχόν θα επιφέρουν άλλες τακτικές.
- Ως τελευταία λύση, όταν έχουν αποτύχει οι μέθοδοι του ανταγωνισμού και της συνεργασίας.

§ Αποφυγή

- Όταν το αντικείμενο είναι ασήμαντο ή υπάρχουν άλλα πιο σημαντικά προβλήματα.
- Όταν δεν βλέπεις καμιά πιθανότητα να ικανοποιήσεις τα δικά σου συμφέροντα.

---

31 Κάντας Αριστοτέλης, 1995

-Όταν η σύγκρουση που θα επιφέρει εξουδετερώνει τα πλεονεκτήματα που θα έχει η επίλυση.

-Προκειμένου να ηρεμήσουν τα πνεύματα και να δουν τα πράγματα και από άλλη πλευρά.

-Όταν είναι πιο σημαντικό να συλλέξεις περισσότερες πληροφορίες από το να πάρεις μια άμεση απόφαση.

-Όταν κάποιος άλλος μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά.

-Όταν το θέμα φαίνεται να άπτεται άλλων θεμάτων ή να ξεκινάει από αλλού.

#### § Διευκόλυνση

-Για να ελαχιστοποιήσεις τις απώλειες, όταν προβλέπεις ότι θα χάσεις.

-Για να δώσεις την ευκαιρία στους υφισταμένους να μάθουν από τα λάθη τους.

-Όταν πιστεύεις ότι έχεις άδικο – προκειμένου να αφήσεις να ακουστεί μια πιο καλή τοποθέτηση ή προκειμένου να δείξεις ότι από τη δική σου πλευρά μπορεί να επικρατήσει η λογική.

-Όταν το θέμα είναι πιο σημαντικό για τους άλλους παρά για σένα – προκειμένου να ικανοποιήσεις τους άλλους και να εξασφαλίσεις τη συνεργασία τους.

-Προκειμένου να αποκομίσεις κάποιο κοινωνικό θαυμασμό, που θα αξιολογήσεις σε μελλοντική περίπτωση.

-Όταν η αρμονία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Τέλος, μελέτες για τη χρήση αυτών των διαφορετικών τακτικών διαχείρισης των συγκρούσεων δείχνουν ότι η συνεργασία είναι η καλύτερη προσέγγιση για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας<sup>32</sup>. Η συγκεκριμένη τακτική, έχει τη τάση να χαρακτηρίζεται από τα πιο επιτυχημένα άτομα και την υψηλότερη απόδοση στις οργανώσεις, λόγω και των θετικών συναισθημάτων που δημιουργεί στους εργαζόμενους. Όπως φαίνεται λοιπόν, η καλύτερη τακτική για την επίλυση των συγκρούσεων είναι η συνεργασία.

32 <http://www.articlesbase.com/management-articles/conflict-management-in-the-work-place-639812.html>

## 2.8 ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ PSYCHOMETRICS ΤΟΥ ΚΑΝΑΔΑ

Ενδεικτικά, θα παρουσιαστεί μια έρευνα σχετικά με τις επιχειρησιακές συγκρούσεις που πραγματοποιήθηκε από την Psychometrics του Καναδά και τα αποτελέσματα της οποίας δημοσιεύτηκαν στις 6 Φεβρουαρίου του 2009<sup>33</sup>. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα, οι περισσότερες αιτίες της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο προκαλούνται όταν ο υπάλληλος συγκρούεται με το «εγώ» του και όταν υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των προσωπικοτήτων. Επίσης, κύριες αιτίες διαφωνίας με βάση την έρευνα είναι η «φτωχή ηγεσία», η έλλειψη τιμιότητας, η πίεση, η έλλειψη ειλικρίνειας, το άγχος και οι συγκρουόμενες αξίες.

Οι απαντήσεις σε ερωτηματολόγια περισσότερων από 350 ειδικών στη διαχείριση προσωπικού στον Καναδά έφεραν πολύ σημαντικά αποτελέσματα για τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Διαπιστώθηκε, ότι πολλές περιπτώσεις σύγκρουσης στο χώρο εργασίας δημιούργησαν σοβαρές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, στην δέσμευση του προσωπικού στον οργανισμό και στις εργασιακές σχέσεις. Από τις απαντήσεις αναδείχτηκε επίσης, ότι αν η σύγκρουση διαχειριστεί σωστά μπορεί να είναι προς όφελος του οργανισμού και οι εργαζόμενοι να λειτουργούν με στόχο την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων.

Συγκεκριμένα, από τα ερωτηματολόγια διαπιστώθηκε ότι:

- Ø Το 76% των ερωτηθέντων έχουν δει ως αποτέλεσμα των συγκρούσεων προσωπικές ύβρεις και επιθέσεις,
- Ø Το 43% έχουν γίνει μάρτυρες σε απολύσεις προσωπικού,
- Ø Το 81% έχει δει κάποιον να φεύγει οικειοθελώς ενώ,
- Ø Το 77% έχουν δει ως αποτέλεσμα της σύγκρουσης, την ασθένεια ή την αδικαιολόγητη απουσία.

33 <http://www.worldatwork.org/waw/adimComment?id=31052>

Ο Mark Fitzsimmons, διευθύνων σύμβουλος της Psychometrics Canada, στηριζόμενος σε αυτά τα στοιχεία δήλωσε ότι: «Οι αριθμοί αυτοί θα πρέπει να είναι μια ισχυρή προειδοποίηση προς τους ηγέτες των οργανισμών ότι η κακή διαχείριση των συγκρούσεων θα μπορούσε να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στις οργανώσεις τους». Ακόμη, επισήμανε ότι οι συγκρούσεις αναμένεται να αυξηθούν κατά την τρέχουσα οικονομία, καθώς το εργασιακό άγχος το οποίο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αιτίες των συγκρούσεων ολοένα και αυξάνεται.

Με τη καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε επίσης, ότι το 90% των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ σημαντική την ικανότητα της ηγεσίας για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Ωστόσο, το 18% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η τρέχουσα διαχείριση και ηγεσία, δεν είναι καθόλου αποτελεσματική στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων και το 63% δήλωσε ότι είναι σε μέτριο βαθμό αποτελεσματική.

Ως προς τα αποτελέσματα των συγκρούσεων, τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι η ορθή διαχείριση των συγκρούσεων επιφέρει αρκετά θετικά στοιχεία στους οργανισμούς.

Ø Το 57% ανέφερε ότι έχει δει σύγκρουση να οδηγεί σε καλύτερες λύσεις προβλημάτων και προκλήσεων.

Ø Το 21% ότι οδήγησε σε σημαντικές καινοτομίες.

Ø Το 31% δήλωσε ότι η σύγκρουση προσέφερε αυξημένα κίνητρα.

Ø Το 77% είπε την καλύτερη κατανόηση των άλλων και

Ø Το 40% είπε ότι υπήρξε υψηλότερη απόδοση της ομάδας εργασίας.

Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο παράδειγμα στηριζόμενο σε στατιστικά στοιχεία μπορεί να βοηθήσει στη καλύτερη κατανόηση της σημασίας των επιχειρησιακών συγκρούσεων. Όπως διαπιστώθηκε λοιπόν, οι συνέπειες τους είναι κρίσιμες για τους οργανισμούς και ο ρόλος της ηγεσίας είναι βασικός για την αντιμετώπιση τους. Ωστόσο, από τα στοιχεία της έρευνας διαπιστώθηκε ότι το ποσοστό της αποτελεσματικής αντιμετώπισης είναι μικρό,

πράγμα το οποίο δείχνει την αναγκαιότητα για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από την πλευρά των ηγετικών στελεχών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Έγινε κατανοητό με βάση όσα αναφέρθηκαν, ότι οι επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες όταν εμπλέκεται το ανθρώπινο στοιχείο. Συχνά απαιτείται η συνεργασία κάποιων ατόμων ή ομάδων στα πλαίσια μιας οργάνωσης, πράγμα που προϋποθέτει και την καλή επικοινωνία μεταξύ τους.

Με βάση τον ορισμό της, αρκετές συγκρούσεις μπορεί να αναπτυχθούν όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των υπολοίπων. Αυτή η κατάσταση ίσως προκαλέσει έντονη φόρτιση, μείωση της παραγωγικότητας και πτώση του ηθικού των εργαζομένων, οπότε η διοίκηση θα πρέπει να την αντιμετωπίσει άμεσα.

Όπως διατυπώθηκε, οι συγκρούσεις μπορεί να εμφανίζονται είτε μέσα στο άτομο (μονόπλευρες), είτε μέσα στον οργανισμό ή ακόμα και μεταξύ επιχειρήσεων στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Οι διαφωνίες που εκδηλώνονται στο εσωτερικό κάθε οργανισμού πρέπει να αντιμετωπιστούν εγκαίρως και όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, ώστε να μην εκδηλωθούν σε συγκρούσεις. Αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα με τον προσδιορισμό της προέλευσής τους. Οι βασικότερες αιτίες μίας σύγκρουσης είναι οι εξής: η ασυμβατότητα στόχων, η αλληλεξάρτηση καθηκόντων, η έλλειψη πόρων, οι ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες, οι διαφορές στις αμοιβές και στα κριτήρια αξιολόγησης, η αβεβαιότητα, η έλλειψη συνοχής και ομαδικού πνεύματος, οι συναισθηματικοί παράγοντες, τα εμπόδια στην επικοινωνία και τέλος ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης που παίζει βασικό ρόλο για το κλίμα που επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις. Η διοίκηση λοιπόν, θα πρέπει να στοχεύσει στην εξεύρεση αυτών των αιτιών και τη καλύτερη δυνατή αντιμετώπισή τους. Διαφορετικά, ίσως εκδηλωθεί ξανά η σύγκρουση και σε πιο έντονη μορφή.

Γενικότερα, η σύγκρουση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και να έχει διαφορετικά αποτελέσματα κάθε φορά. Δεν είναι πάντα αρνητικό φαινόμενο, ακόμη και αν απαιτεί πολύτιμη προσπάθεια και οργανωτικούς πόρους. Εντούτοις, πριν εμφανιστούν οι συνέπειες της μέσα στον οργανισμό, καλό θα ήταν τα στελέχη να μεριμνήσουν και να εφαρμόσουν κάποιες στρατηγικές πρόληψης όλων αυτών των έντονων καταστάσεων.

Αν παρόλο αυτά, δεν επιτευχθεί η πρόληψη, υπάρχουν αρκετές στρατηγικές αντιμετώπισης που εφαρμόζονται αποτελεσματικά σε διαφορετικές συνθήκες η κάθε μία και είναι ικανές να ανακόψουν τις

αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων. Αναφορικά, με βάση τους Blake και Mouton είναι οι εξής: Αποφυγή, Συνεργασία, Συμβιβασμός, Διευκόλυνση και Ανταγωνισμός.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι ο χειρισμός και ο έλεγχος των συγκρούσεων είναι μέρος της επιχειρησιακής πραγματικότητας. Οι συνέπειες τους ποικίλουν με βάση την έκταση που έχουν πάρει και μπορεί να είναι εποικοδομητικό ή απορρυθμιστικό στοιχείο για έναν οργανισμό, εάν οι συγκρούσεις βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο. Σε υψηλά επίπεδα σύγκρουσης δημιουργούν διασπάσεις και κατακερματισμός των οργανισμών με επιπτώσεις στην απόδοση, ενώ σε χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης προκαλούν χαλάρωση, αδιαφορία και έλλειψη προκλήσεων για βελτίωση. Επομένως, οι αποτελεσματικοί διευθυντές τρέφουν τις συγκρούσεις και τις διαχειρίζονται παραγωγικά οδηγώντας το προσωπικό σε νέες ιδέες και ανώτερα αποτελέσματα, έχουν όμως και την ικανότητα να τις ελέγχουν, χρησιμοποιώντας τις τεχνικές που αναφέρθηκαν παραπάνω.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Σύμφωνα με την έννοια που δίνεται από αναγνωρισμένα λεξικά (Webster's κ.α), η οργάνωση περιλαμβάνει τη διεύθυνση διαφόρων στοιχείων σε ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων μερών»<sup>34</sup>. Με βάση αυτό, κάθε οργανισμός αποτελείται από δύο βασικά συστατικά: τα άτομα που τον απαρτίζουν και τις σχέσεις που συνδέουν τα άτομα αυτά.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο λοιπόν, θα αναφερθούν κάποιοι βασικοί παράγοντες του οργανισμού που θα μπορούσαν να αποτελέσουν και πηγή συγκρούσεων. Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Αυτό γιατί, οι σχέσεις που θα αναπτυχθούν θεωρούνται καθοριστικής σημασίας και ενδεικτικές για τις συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν μέσα στο εργασιακό πλαίσιο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση μας ενδιαφέρει περισσότερο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτό.

Στη συνέχεια, θα προσδιοριστεί η κουλτούρα σαν ένα βασικό στοιχείο που πρεσβεύει τις αξίες του οργανισμού, διαπερνά όλες τις απόψεις της ζωής των επιχειρήσεων και τις επηρεάζει ουσιαστικά. Τέλος, ένας ακόμη βασικός

---

34 Φαναριώτης, Ι. Παναγιώτης, 1997, σελ.96



παράγοντας που θα αναλυθεί είναι η ηθική. Σε αυτό το σημείο, θα προσδιοριστούν οι συμπεριφορές που θεωρούνται ανήθικες και κάποιες περιπτώσεις ηθικών συγκρούσεων που συναντάμε αρκετά συχνά στους οργανισμούς.

### 3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Όπως θα δούμε και στο κεφάλαιο επικοινωνία, οι ενδο-επιχειρησιακές ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται με τη μορφή επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης και συμβάλλουν στην οικονομική πρόοδο μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή μιας ομάδας συνεργατών. Είναι αυτονόητο ότι για να υπάρχει πρόοδος στους διάφορους τομείς-τμήματα σε μια επιχείρηση είναι αναγκαίο να επιδιώκουμε την διαμόρφωση και διατήρηση καλού κλίματος ανθρώπινων σχέσεων.

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις επιτυγχάνονται εφόσον δοθεί έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και υπάρχει αμοιβαία και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των υφισταμένων και προϊσταμένων στην κάθετη και οριζόντια κλίμακα της ιεραρχίας. Στον εργασιακό χώρο μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές κατηγορίες διαπροσωπικών σχέσεων:

Ø Σχέσεις με συναδέλφους ή την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα

Ø Σχέσεις με προϊσταμένους

Ø Σχέσεις με υφισταμένους

Η έννοια των ανθρώπινων σχέσεων αποδίδεται με διάφορους ορισμούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν τον κοινό νου, την καλή θέληση, την επιδοκιμασία μεταξύ συνεργατών κι άλλες τέτοιου είδους συμπεριφορές. Ειδικότερα, οι ορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν αναφορές στην πρωτοβουλία, την υπευθυνότητα, και την φιλοξενία.

Συγκεκριμένα, οι ανθρώπινες σχέσεις θα μπορούσαν να οριστούν ως το σύνολο των ενεργειών της ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας που αποσκοπούν στην επίτευξη κοινών στόχων, ενώ σέβονται τις προσωπικές ανάγκες του καθενός<sup>35</sup>. Ο όρος ανθρώπινος παράγοντας αναφέρεται στο σύνολο των προϋποθέσεων που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αναπτύξει τις δεξιότητές

35 Μπίλλης Λ. Λεωνίδα, 1999

του, ώστε να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του.

Ο πρώτος που υποστήριξε τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων ήταν ο Πρωταγόρας (480-410π.Χ.) με το γνωστό αξίωμα του «πάντων χρημάτων μέτρον άνθρωπος».

Ο Elton Mayo, καθιέρωσε το θεσμό των ανθρώπινων σχέσεων το 1930, ο οποίος απέδειξε τη σημαντική επίδραση των ανθρώπινων σχέσεων στην πρόοδο μιας επιχείρησης, αλλά και γενικότερα στην κοινωνική πρόοδο. Κι αυτό διότι η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων στο ζωντανό οργανισμό μιας επιχείρησης συμβάλλει αποφασιστικά στον εξανθρωπισμό των οικονομικών και όλων των άλλων σχέσεων των ανθρώπων που συνδέονται με την επιχείρηση.

Οι στόχοι των ανθρώπινων σχέσεων θα μπορούσαν να καταγραφούν ως εξής:

- ØΒελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ζωής των εργαζομένων.
- ØΚαλλιέργεια και εξέλιξη της προσωπικότητας κάθε εργαζομένου.
- ØΣύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και σύσφιξη σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- ØΑύξηση του ζήλου, της απόδοσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Μερικοί συγγραφείς και καταξιωμένοι εισηγητές στο χώρο της εκπαίδευσης προσωπικού επιχειρήσεων, θεωρούν ότι στο πλαίσιο των ανθρώπινων σχέσεων συγκαταλέγεται και η εξω-επιχειρησιακή επικοινωνία, δηλαδή η ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων του προσωπικού της επιχείρησης με το πελατειακό της κοινό. Για το λόγο αυτό στους στόχους των ανθρώπινων σχέσεων συμπεριλαμβάνουν και τη δημιουργία ειδικού τμήματος της επιχείρησης, το οποίο έχει ως αντικείμενο τη διατήρηση του κύρους και την προβολή της επιχείρησης προς τα έξω, δηλαδή το τμήμα των δημοσίων σχέσεων.

### 3.2 «ΚΑΚΕΣ» ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να μην είναι τόσο καλές όσο θα ήθελαν οι εργαζόμενοι, τα στελέχη και γενικά όλοι αυτοί που αποτελούν το σώμα της επιχείρησης. Αυτές τις σχέσεις θα τις ονομάζαμε “Κακές”<sup>36</sup>. Θεωρούνται κακές, διότι χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης, χαμηλό βαθμό στήριξης του ενός από τον άλλο και έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο. Ειδικότερα, οι σχέσεις με τους συναδέλφους μπορεί να χαρακτηρίζονται από ανταγωνισμό και διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους από έλλειψη εκ μέρους τους φροντίδας και ανθρώπινης αντιμετώπισης, ενώ όσον αφορά τις σχέσεις με τους υφισταμένους το πρόβλημα επικεντρώνεται κυρίως στο κατά πόσο το άτομο έχει τη δυνατότητα να κάνει κάθετη εκχώρηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που συνεπάγονται οι διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Οι κακές σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνισμό, απομόνωση και δυσαρέσκεια προς τη δουλειά και κατ’ επέκταση σε αγγχογόνες καταστάσεις.

Στόχος είναι η ενότητα όλου του προσωπικού μέσα από τις ομάδες εργασίας στην επιδίωξη των κοινών στόχων και σκοπών. Αν ένα μέλος αποσυνδεθεί από το σύνολο και ακολουθεί κατευθύνσεις έξω από τους κοινούς σκοπούς, τότε η ενότητα υφίσταται ρήξη. Ένας τρόπος αποκατάστασης της ενότητας είναι πιθανόν η άμεση αποκοπή – με απόφαση της Διεύθυνσης – του μέλους που διαφοροποιείται από τους κοινούς σκοπούς. Όμως, μια τέτοια απόφαση είναι αντίθετη με το πνεύμα της συμμετοχής και είναι δυνατόν να προκαλέσει δυσμενείς επιπτώσεις στο υπόλοιπο προσωπικό. Είναι μια επιλογή που δημιουργεί μια νέα ρήξη στη συνοχή, αντί να ενώνει. Η ρήξη δεν ενώνει, αλλά οριστικοποιεί το διαχωρισμό και τη δυσαρέσκεια. Ο τρόπος αποκατάστασης της ενότητας ή άλλων παρόμοιων προβλημάτων είναι η συμβολή του υπόλοιπου σχετιζόμενου προσωπικού. Η διαφοροποίηση του ατόμου αυτού δεν οφείλεται σε διαφωνία με τη Διεύθυνση, αλλά συνήθως με τους άλλους συναδέλφους του, οι οποίοι έχουν συμφωνήσει και αποδέχονται την κοινή απόφαση και συμμετέχουν στην επίτευξη της. Επομένως, η διαφωνία μετατρέπεται σε διαφορά μεταξύ του ατόμου και των λοιπών συναδέλφων του

36 Κάντας Αριστοτέλης, 1995

που πλέον αυτοί καλούνται να την επιλύσουν και όχι η διεύθυνση, αφού η κατάσταση που δημιουργείται παρεμποδίζει το έργο τους και εμποδίζει την επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιδιώκουν. Τα κενά που δημιουργούνται από τη διαφοροποίηση του ατόμου αυτού, καλούνται να καλύψουν οι άλλοι συνάδελφοί του, που ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Είναι καθήκον της ομάδας να προσπαθήσει να επαναφέρει το μέλος της στις κοινές επιδιώξεις της, οι οποίες προσδιορίστηκαν μέσω της δημιουργίας κοινών νοημάτων, συμβολικών κωδικών, και μίας κατευθυντήριας γραμμής για το ποιες ενέργειες συνάγουν με το καλό του οργανισμού. Επίσης, η ομάδα θα ήταν καλό να προσφέρει στο άτομο κάθε βοήθεια και ευκαιρία, ώστε να κάνει αυτό που αναμένεται να κάνει. Αν όμως, εξακολουθεί να αντιπαράθεται στους στόχους της ομάδας, τότε έχει δικαίωμα να πάρει μέτρα και να ζητήσει την εμπλοκή του υπεύθυνου του τομέα. Η αναφορά στον υπεύθυνο πρέπει να γίνεται για να αποφεύγεται η τυχόν ύπαρξη υποκειμενικών λόγων αντιπαράθεσης μέσα στην ομάδα. Η περίπτωση να μελετάται επισταμένως να δοκιμάζονται διαφορετικοί τρόποι συνεργασίας, να αναλύεται ο τρόπος συμπεριφοράς του και αν βρεθεί ότι δεν υπάρχει άλλη διέξοδος, τότε η ομάδα μπορεί να αποβάλει το μέλος της ή να ζητήσει τη μετάθεσή του σε άλλη εργασία.

Υπάρχουν όμως και μερικές άλλες όψεις των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο της εργασίας που μπορούν να αποδειχτούν αγχογόνες<sup>37</sup>:

- § Η ανασφάλεια που δημιουργεί το αίσθημα ότι το άτομο δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας νέας θέσης. Εδώ μεγάλο ρόλο παίζει ο βαθμός κοινωνικής στήριξης που προσφέρεται από άλλα μέλη της οργάνωσης.
- § Η «πυκνότητα» στον εργασιακό χώρο, όταν δηλαδή πολλά άτομα βρίσκονται σε μικρό χώρο και δεν δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για προσωπικό χώρο, μπορεί επίσης να αποτελέσει σημαντική πηγή άγχους.
- § Η γειτνίαση ή η υποχρεωτική συνεργασία με άτομο που διακατέχεται από εργασιομανία και δίνει γρήγορο ρυθμό στην εργασία.

37 Κάντας Αριστοτέλης, 1995

- § Οι πιέσεις της ομάδας να συμμορφωθεί το άτομο με κανόνες που ίσως δεν υιοθετεί μπορεί επίσης να δημιουργήσουν καταστάσεις άγχους.

### 3.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Εν κατακλείδι, και εφόσον έχουμε αναφερθεί στις εργασιακές σχέσεις, είτε αυτές είναι “καλές” είτε είναι “κακές” θα διατυπώσουμε μια σύντομη αναφορά του Locke (1976).

Ο Locke πιστεύει ότι για να είναι οι υπάλληλοι ικανοποιημένοι, όπου αυτό θα συντελεί στο καλό κλίμα εργασίας, θα πρέπει να διαμορφώνονται οι παρακάτω παράγοντες ικανοποίησης<sup>38</sup>:

1. Η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
2. Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
3. Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο – δηλαδή, λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές.
4. Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
5. Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και βοήθεια προς αυτούς κατά την επιτέλεση του έργου τους.
6. Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
7. Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.

---

38 Κάντας Αριστοτέλης, 1998

8. Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
9. Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
10. Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.
11. Να δίνεται, κατά το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
12. Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

Με όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι εργασιακές ανθρώπινες σχέσεις είναι πολύ σημαντικές. Για να καταφέρει μια επιχείρηση να έχει καλό εργασιακό κλίμα θα πρέπει να δώσει προσοχή στα άτομα των ομάδων που την αποτελούν, τα ίδια τα άτομα να ενδιαφέρονται για τους συναδέλφους τους και για τα προβλήματα που υπάρχουν μέσα στην ομάδα. Στην συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να κρατάει τους υπαλλήλους της ικανοποιημένους και να τους βάζει σε μια διαδικασία να παίρνουν πρωτοβουλίες και να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος από το “σώμα” της επιχείρησης και όχι απλοί εργαζόμενοι.

### 3.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ

«Εταιρική κουλτούρα είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων σε ένα οργανισμό από την Διεύθυνση, αλλά και γενικότερα από το Ανθρώπινο Δυναμικό της»<sup>39</sup>. Επίσης, η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πρότυπο της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό. Μερικοί πιστεύουν πως είναι το εργαλείο που μπορεί να κατακτήσει την καρδιά, το μυαλό, και τη δέσμευση των ανθρώπων. Παρέχει σε μια επιχείρηση ένα

---

<sup>39</sup> Λειβαδάς Βίας, 2003, σελ. 164

βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχοντας και το κλειδί για την οικονομική επιτυχία.

Συστατικά της κουλτούρας είναι οι αξίες και τα «πιστεύω» που πρεσβεύει ο οργανισμός. Οι αξίες αναφέρονται στον τρόπο δουλειάς, στον τρόπο διεύθυνσης, στη συμπεριφορά προς τον πελάτη, τους συναδέλφους και τους συνεργάτες. Αναφέρεται επίσης και στις αντιλήψεις για το δίκαιο, την προσφορά, την ποιότητα, τη δέσμευση κ.α., γενικά όλα εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν τον τρόπο λειτουργίας και τις αρχές του συστήματος που επιθυμούν να προσαρμόζεται στον οργανισμό.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- § Παραδοχές, πεποιθήσεις και αξίες. Αυτές καθορίζουν το πώς ο οργανισμός αντιμετωπίζει τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους πωλητές, καθώς επίσης επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων και της ανάληψης κινδύνου.
- § Γλώσσα, θρύλοι και σύμβολα. Πολλά μπορεί κανείς να ανακαλύψει για τον πολιτισμό μιας οργάνωσης από τη γλώσσα που χρησιμοποιεί, τους θρύλους που προωθεί και τα σύμβολα που αντικειμενοποιεί.
- § Συμπεριφορές και συνήθειες. Η επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά γίνεται συνήθεια και εξελίσσεται σε πολιτισμό. Συνεχίζουμε κάποιες συμπεριφορές επειδή κατά καιρούς είχαν θετικά αποτελέσματα. Η πρόκληση είναι να εξασφαλιστεί ότι αυτές οι συμπεριφορές και συνήθειες που λειτούργησαν τόσο καλά στο παρελθόν, να συνεχίσουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού σήμερα.

### 3.5 ΠΟΤΕ Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ

Αρκετά συχνά, πολλοί οργανισμοί προσεγγίζουν την σύνδεση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της απόδοσης με λάθος τρόπο, αντιμετωπίζοντας σοβαρά προβλήματα που οφείλονται σε λανθασμένη νοοτροπία. Για παράδειγμα, οι αξίες μιας επιχείρησης είναι δυνατόν να είναι κοινές μεταξύ

των διευθυντών και του προσωπικού, μπορεί να ανήκουν μόνο στους διευθυντές ή ακόμα στον ιδιοκτήτη διευθυντή, ενώ οι υπόλοιποι απλώς ακολουθούν και συμπεριφέρονται ανάλογα, έστω και αν δεν αποδέχονται τις αξίες. Αυτό είναι φανερό, όταν το προσωπικό δεν εκφράζεται στο πρώτο πρόσωπο όταν μιλά για θέματα της δουλειάς, αλλά με το «εκείνοι» ή «οι πάνω», και γενικά με τρόπο που φανερώνει ότι οι απόψεις δεν είναι δικές τους αλλά των προϊσταμένων τους. Με αυτόν τον τρόπο, αποστασιοποιούνται από τις αξίες που επικρατούν στον οργανισμό, οι οποίες δεν είναι δικές τους. Είναι φανερό ότι μέσα στην κουλτούρα αυτή υπάρχει διάσταση στόχων των εργαζομένων και της διεύθυνσης. Δεν υπάρχει συμμετοχή στη λειτουργία του οργανισμού, ούτε και ενδιαφέρον για τις επιδιώξεις του. Αυτό οφείλεται ξεκάθαρα στο ύφος διεύθυνσης που επικρατεί.

Γενικά η εταιρική κουλτούρα των οργανισμών που βρίσκονται σε δύσκολη θέση, παρουσιάζουν τα εξής ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά:

§ Υψηλό κύκλο εργασιών και το χαμηλό ηθικό. Οι εργαζόμενοι χάνουν το ηθικό τους και κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

§ Η έλλειψη συνέπειας. Η συνέπεια είναι το σήμα ενός πολιτισμού αριστείας.

§ Έλλειψη εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο οργανισμός δεν εστιάζει στις εξωτερικές συνθήκες ώστε να προσαρμοστεί σε αυτές και να είναι βιώσιμος.

§ Βραχυπρόθεσμες σκέψεις. Η επιβίωση στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά απαιτεί συνεχή προσοχή στα αποτελέσματα. Ωστόσο αυτό, δεν θα πρέπει να αποτελεί δικαιολογία για τη βραχυπρόθεσμη σκέψη. Μια κουλτούρα που θυσιάζει ένα μακροπρόθεσμο όραμα για βραχυπρόθεσμες σκέψεις, περιορίζει την ικανότητα του οργανισμού να αυξηθεί.

§ Υπονομεύοντας την επιτυχία των άλλων. Διαφωνίες που μετατρέπονται σε βεντέτες και πληροφορίες σκόπιμα παρακρατούνται είναι σημάδια ενός προβληματικού οργανισμού.

Επίσης, αν η νοοτροπία που επικρατεί είναι στατική και χαρακτηρίζεται από έλλειψη ευελιξίας στις αλλαγές, απαισιοδοξία για βελτιώσεις και αδιαφορία στις εξελίξεις, τότε πρόκειται για μια κουλτούρα που δεν είναι καθόλου αποδοτική ή υποκινητική, αλλά αποτρέπει και κάθε είδους καινοτομία.



Η εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών προϋποθέτει αλλαγή της κουλτούρας, και κυρίως των αξιών που επικρατούν. Πρέπει πρώτα η διεύθυνση και τα στελέχη να διαπιστώσουν ότι οι σημερινές αξίες του οργανισμού προκαλούν δυσάρεστα προβλήματα, που δεν τους ικανοποιούν και απαιτούν αλλαγή. Οι αλλαγές δεν γίνονται τυχαία ή περιστασιακά. Ιδιαίτερα οι αλλαγές από την αυταρχική νοοτροπία στο σύστημα της συμμετοχής, απαιτούν διάγνωση των καταστάσεων και εισαγωγή των αλλαγών από ειδικούς. Επομένως, για να μπορέσουν να γίνουν οι αλλαγές και να εισαχθούν κατά τρόπο μελετημένο, απαιτείται ανασχεδιασμός της λειτουργίας του οργανισμού και συστηματική εκπαίδευση, ώστε να γίνουν κατανοητές απ' όλους, δίνοντας βέβαια προτεραιότητα στη διεύθυνση και στα στελέχη. Η εισαγωγή και η εφαρμογή τους πρέπει να γίνεται από ειδικούς που κατέχουν το θέμα, διαφορετικά είναι δυνατόν να προκληθούν πολύ χειρότερες καταστάσεις και να ανατραπεί η ομαλή, έστω και στο βαθμό που υπήρχε, λειτουργία του.

Μέσω της συμμετοχής μπορούν να πραγματοποιηθούν αλλαγές, αρκετά αποτελεσματικά, αλλά και όλα τα εμπλεκόμενα άτομα να κατανοούν καλύτερα τη κουλτούρα της επιχείρησης. Οι βασικότερες νέες αξίες που εισάγει το σύστημα της συμμετοχής είναι:

- Ø Το προσωπικό να σκέφτεται και όχι μόνο να εκτελεί,
- Ø Να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στη δουλειά του,
- Ø Να παίρνει αποφάσεις για θέματα της δουλειάς του,
- Ø Να αναλαμβάνει τις ευθύνες για την εφαρμογή των αποφάσεων του,
- Ø Να οργανώνει μόνο του τη διεκπεραίωση της δουλειάς του
- Ø Να γνωρίζει καλά τη δουλειά και να εκπαιδεύεται συνεχώς για να βελτιώνεται
- Ø Να δημιουργεί πολύπλευρη επικοινωνία,
- Ø Να αναπτύσσει και να βελτιώνει το επίπεδο της δουλειάς, και
- Ø Γενικά, να συμμετέχει στην ομαδική εργασία και στις λειτουργίες του οργανισμού.

Επομένως, για να εισαχθούν αυτές οι αλλαγές δεν είναι απαραίτητο να αντικατασταθούν μόνο οι αξίες που πρεσβεύει η διεύθυνση και τα στελέχη, αλλά και όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Οι αλλαγές που γίνονται τοποθετούνται πάντα μέσα στο αντικείμενο της δουλειάς του προσωπικού. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι αναγκαία τα παρακάτω:

- § Δεν πρέπει να σκέφτεται μόνο ο διευθυντής, αλλά και το κάθε άτομο, το οποίο πρέπει να γνωρίζει τι να κάνει για την αποδοτική διεκπεραίωση της δουλειάς του.
- § Να κατανεμηθούν οι ευθύνες και οι πρωτοβουλίες ανάλογα με τα καθήκοντα και τις δυνατότητες του κάθε ατόμου.
- § Να γίνεται συστηματική εκπαίδευση, ώστε το κάθε άτομο να γνωρίζει καλά τη δουλειά που κάνει.
- § Η επικοινωνία να είναι πολύπλευρη και ευέλικτη, ούτως ώστε να μη δημιουργούνται κενά, που παραβλάπτουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Επομένως η νοοτροπία της διεύθυνσης πρέπει να αλλάξει και να αποκτήσει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες της, όχι στους υπάλληλους της. Οι ακόλουθες ενέργειες που μπορεί να πραγματοποιήσει η διεύθυνση ενός οργανισμού είναι ενδεικτικές:

- § Να συνεδριάζει και να δέχεται τις απόψεις των άλλων, να τις συζητά και να παίρνονται ομαδικές αποφάσεις με τη συμμετοχή των σχετιζόμενων με το θέμα και την εργασία.
- § Να εκπαιδεύει το προσωπικό όχι μόνο σε τεχνικά θέματα αλλά και σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, που θα το βοηθήσουμε να εκτελεί τη δουλειά του αποτελεσματικά.
- § Να κατανοεί πως οτιδήποτε διαφέρει από το δικό της τρόπο σκέψης, δεν είναι λανθασμένο, αλλά απλώς διαφορετικό. Να μάθει να το συζητά, για να διαπιστώνει και να αντιλαμβάνεται τον τρόπο σκέψης των άλλων.
- § Να είναι έτοιμη να αποδέχεται και να αφομοιώνει τις αλλαγές.

Ταύτιση των στόχων του προσωπικού με εκείνων του οργανισμού σημαίνει ταύτιση των αξιών τους, ή τουλάχιστον, αποδοχή των αξιών και δημιουργίας

κοινής κουλτούρας. Χωρίς αλλαγή της κουλτούρας, κανένα σύστημα διεύθυνσης, όσο καλό και μελετημένο κι αν είναι, δεν μπορεί να φέρει αποτελέσματα. Θα αποτύχει.

Είναι απαραίτητο να αλλάξει σημαντικά η κουλτούρα του οργανισμού που υπάρχει σε ένα ιεραρχικό παραδοσιακό σύστημα, για να επιτραπεί η εφαρμογή του συστήματος της συμμετοχής. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, από το Γενικό Διευθυντή μέχρι και τους εργάτες, πρέπει να εκπαιδευτεί στο νέο σύστημα και να αλλάξει τις αξίες που έχει. Όταν όλοι κατανοήσουν τις βάσεις και τον τρόπο λειτουργίας του νέου συστήματος, θα μπορεί να γίνει η εισαγωγή του και να επιτύχει. Διαφορετικά, όσο καλό και να είναι ένα σύστημα δεν είναι δυνατόν να επιτύχει μέσα στο παραδοσιακό σύστημα και κουλτούρα.

### 3.6 ΑΡΜΟΝΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Επιδίωξη της διεύθυνσης κάθε οργανισμού πρέπει να είναι η αρμονική συνεργασία κουλτούρας και εργαζομένων, ούτως ώστε η αλληλεπίδραση να αποβλέπει στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση<sup>40</sup>:

1. Οι αξίες του οργανισμού πρέπει να ταιριάζουν με τις αξίες του ατόμου. Θα ήταν δύσκολο να πούμε ότι πρέπει να ταυτίζονται, γιατί αυτό δεν το συναντάμε συχνά. Η ταύτιση των αξιών του οργανισμού με εκείνων των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα συστηματικής εκπαίδευσης και προσπαθειών.

2. Εφόσον οι αξίες του οργανισμού είναι βελτιωμένες σε σχέση με εκείνες του ατόμου, επηρεάζουν θετικά το άτομο και το βοηθούν σε μεγαλύτερη ταύτιση με τον οργανισμό και τους στόχους του. Αν οι αξίες του οργανισμού είναι τυχαίες και μη συστηματοποιημένες, η επίδραση τους πάνω στους εργαζόμενους είναι αρνητική.

---

40 Λειβαδάς Βίας, 2003, σελ. 164

3. Το άτομο επηρεάζει τις αξίες του οργανισμού προς το καλό ή προς το κακό. Εάν είναι δυσαρεστημένο από τη δουλειά του, επηρεάζει αρνητικά τόσο τις αξίες όσο και την απόδοση του και τη γενική λειτουργία του οργανισμού. Εάν είναι ικανοποιημένο, τις επηρεάζει θετικά και ενθαρρύνει τη βελτίωση τους.

4. Η αποδοχή των αξιών από το άτομο είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη και πρόοδο του οργανισμού. Οι στόχοι του επιτυγχάνονται μόνο όταν το προσωπικό συμμετέχει πλήρως και ταυτίζεται με τις αξίες. Οι ισχυρές ατομικές αξίες βοηθούν το άτομο να καταβάλλει προσπάθειες για την επιτυχία και την ανέλιξη του, υπό την προϋπόθεση ότι η γενική κουλτούρα του οργανισμού αποδέχεται αυτές τις αξίες και τις ενσωματώνει.

5. Τα ενδιαφέροντα του ατόμου. Είναι δυνατόν ένα άτομο να έχει ισχυρά κίνητρα, αλλά η εργασία την οποία κάνει να μην ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα του. Στην περίπτωση αυτή, τα κίνητρα δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν εφόσον η φύση της εργασίας δεν ενδιαφέρει το άτομο. Μπορεί να απασχοληθεί για κάποιο διάστημα, αλλά δεν είναι συνέχεια δυσαρεστημένο και, επομένως, μη αποδοτικό. Όμως, ο άνθρωπος έχει τόσους απροσδιόριστους παράγοντες στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας του, που θα ήταν αδιανόητο να θεωρούμε ότι είναι δυνατόν να προσαρμοστεί σε οποιεσδήποτε συνθήκες. Η όρεξη για την δουλειά δεν είναι μόνο αποτέλεσμα των κινήτρων, αλλά και των ενδιαφερόντων.

Ένα άτομο που ασχολείται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δεν είναι δυνατόν να σκέφτεται με τον ίδιο τρόπο που σκέφτεται ένας μηχανικός. Αυτός πρέπει να μελετά τα κίνητρα των εργαζόμενων, να βρίσκει τα στοιχεία του χαρακτήρα τους και να διαπιστώνει σε ποια χαρακτηριστικά εργασίας προσαρμόζονται καλύτερα. Επομένως, η κατάλληλη εργασία για ένα άτομο είναι εκείνη που ανταποκρίνεται στα κίνητρα, στα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του.

### 3.7 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Προβλήματα δημιουργούνται με την ακατάλληλη σύνθεση της ομάδας, η οποία πιθανόν να μην περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες ειδικότητες και δεξιότητες που απαιτεί η εργασία. Επιπλέον, είναι δυνατόν να υπάρχει μόνιμη σύγκρουση προσωπικοτήτων για διάφορους λόγους, που αφορούν την νοοτροπία και τις σχέσεις των ατόμων. Η σύγκρουση αυτή οφείλεται συνήθως στις διαφορετικές αξίες που έχουν τα μέλη και που δεν κατέστη δυνατόν να τις προσαρμόσουν σε μια κοινή κουλτούρα του οργανισμού και της ομάδας. Τα μέλη προέρχονται συχνά από διαφορετικούς τόπους και μεταφέρουν τις δίκες τους αξίες και τον δικό τους τρόπο σκέψης. Εάν ο συντονιστής της ομάδας δεν κατορθώσει να αφομοιώσει τις διαφορετικές αντιλήψεις σε μια κοινή κουλτούρα, τότε τα προβλήματα θα εξακολουθούν να εξασθενίζουν την απόδοση και την συνοχή της ομάδας.

Η ομάδα αποτελεί τον πυρήνα της οργάνωσης και διαμορφώνεται ανάλογα με την αλληλεξάρτηση των ατόμων που την αποτελούν. Εκείνο που θέλει να πει κάποιο μέλος έχει την ευκαιρία να το πει κατά τις συνεδριάσεις της ομάδας του. Μπορεί να ζητήσει να πληροφορηθεί για τη πολιτική της εταιρείας, να επιδιώξει να επαληθεύσει μια φήμη και ότι άλλο επιθυμεί. Υπάρχει πολύπλευρη και συνεχής επικοινωνία, που δεν επιτρέπει την λειτουργία ανεπίσημων ομάδων, οι οποίες να βασίζονται στην ύπαρξη τους στις φήμες και την αλληλοϋποστήριξη.

### 3.8 ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργανωτική κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται στα νέα μέλη της εταιρείας. Το πρώτο καθήκον κάθε νέου μέλους μιας οργάνωσης, αν θέλει να επιβιώσει, είναι να μάθει την κουλτούρα της: «πώς γίνονται τα πράγματα εδώ». Ο Schein<sup>41</sup> αναφέρει δυο άξονες που συντελούν στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας: (α) διαμόρφωση κοινωνικών αγώνων και (β)

41 Schein, E.H.,1990

ταύτιση με τους ηγέτες.

A. Διαμόρφωση κοινωνικών αγώνων με βάση τα κρίσιμα γεγονότα (norm formation around critical incidents). Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν κάποια κρίσιμα γεγονότα (π.χ. μια σύγκρουση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου, μια αδικαιολόγητη απουσία κάποιου, μια έκτακτη κρίση στην παραγωγική διαδικασία κ.α). Σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει έντονη συναισθηματική φόρτιση, όλοι παρακολουθούν και περιμένουν να δουν τι θα γίνει. Οι συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν μια τέτοια κατάσταση μπορεί να αποτελέσουν την αφετηρία για την δημιουργία κάποιου κοινωνικού αγώνα. Αν, για παράδειγμα, τη σύγκρουση προϊσταμένου-υφισταμένου ακολουθήσει έντονο ξέσπασμα του προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο και παράλληλα σιωπηλή παρακολούθηση των γεγονότων από τα υπόλοιπα μέλη και τέλος ο εμπλεκόμενος υπάλληλος ζητήσει συγγνώμη και παραδεχτεί το «λάθος» του, έχουμε την δημιουργία ενός νέου κοινωνικού κανόνα: «Εδώ δεν μαλώνουμε με το διευθυντή». Αν επίσης, η αδικαιολόγητη απουσία κάποιου περάσει χωρίς κρίσεις και σχόλια και αποσιωπηθεί, το πιθανότερο είναι ότι στο μέλλον θα έχουμε και άλλα παρόμοια κρούσματα αδικαιολόγητων απουσιών από άλλα μέλη της οργάνωσης. Όπως, και αν σε μια κρίσιμη φάση της παραγωγικής διαδικασίας η διεύθυνση καλέσει τους εργαζόμενους σε κοινή σύσκεψη για τον τρόπο αντιμετώπισης της και η λύση στην όποια θα καταλήξουν αποδειχτεί επιτυχής, θα αναμένεται να ξαναγίνει σε άλλη ανάλογη περίπτωση μια παρόμοια κίνηση.

Οι κοινωνικοί κανόνες που δημιουργούνται με τον τρόπο αυτόν είναι πιθανόν να μετατραπούν σε πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές. Η μελέτη παρόμοιων κρίσιμων συμβάντων σε μια οργάνωση θα μας δώσει να καταλάβουμε πολλά σχετικά με την κουλτούρα της οργάνωσης αυτής.

B. Ταύτιση με τους ηγέτες. Ένας δεύτερος μηχανισμός δημιουργίας κουλτούρας είναι τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές, τα οποία επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν με αυτούς και να εξωτερικεύσουν τις αξίες τους και τις παραδοχές τους. Όταν οι ομάδες ή οι οργανώσεις διαμορφώνονται για πρώτη φορά, υπάρχουν συνήθως κάποιες κυρίαρχες μορφές ή "ιδρυτές", των οποίων οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι παραδοχές παρέχουν ένα ορατό και με σαφήνεια διατυπωμένο τρόπο σχετικά με το πώς θα πρέπει να δομηθεί η ομάδα και πώς να λειτουργεί. Καθώς αυτές οι πεποιθήσεις δοκιμάζονται στην πράξη, μερικές επιτυγχάνουν, άλλες όχι. Η

ομάδα τότε μαθαίνει από την εμπειρία της πιο τμήμα του συστήματος πεποιθήσεων του "ιδρυτή" είναι αποτελεσματικό για την ομάδα στο σύνολο της. Αυτή η κοινή μάθηση δημιουργεί βαθμιαία τις κοινές βασικές παραδοχές.

Συμπερασματικά, με βάση τις προηγούμενες διαπιστώσεις του Schein μπορούμε να περιγράψουμε συνοπτικά μερικούς από τους κύριους μηχανισμούς εγκαθίδρυσης και διατήρησης (ή αλλαγής) της κουλτούρας μιας οργάνωσης. Κατ' αρχήν διαπιστώνουμε ότι τα πρώτα θεμέλια της κουλτούρας τίθενται από τους ιδρυτές ή τους πρώτους ηγέτες μιας οργάνωσης. Από εκεί και πέρα, αυτή η μορφή που καθιερώνεται για πρώτη φορά, διαιώνίζεται ως παράδοση. Κάθε νέο μέλος της οργάνωσης μαθαίνει τους κανόνες που διέπουν την οργάνωση μέσα από την καθημερινή του ζωή σε αυτήν, όπως ακριβώς συμβαίνει με ένα νέο μέλος μιας κοινωνίας. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι επίσημα διακηρυσσόμενοι κανόνες και οι αρχές που προβάλλονται στις διακηρύξεις δεν είναι απαραίτητα και αυτά που ισχύουν. Τα ηγετικά στελέχη δίνουν το παράδειγμα, κυρίως με αυτά που πράττουν και λιγότερο με αυτά που λένε ή διακηρύσσουν.

### 3.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

Η επιχειρησιακή ηθική αποτελεί το κλειδί στα κέρδη για την μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με μελέτες, πρέπει να κάνεις τον πελάτη να σε εμπιστεύεται για να συνεχίσει να είναι πελάτης σου. Κανένας πελάτης δεν θα αγοράσει από μια επιχείρηση που δεν εμπιστεύεται. Η επιχειρησιακή ηθική είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα. Υπάρχουν συχνά ηθικές συγκρούσεις ανάμεσα στις ενέργειες που επιφέρουν χρήματα στους οργανισμούς και στο αν αυτές οι ενέργειες είναι μέσα στα πλαίσια της ηθικής.

Ένας υπάλληλος συχνά έχει διλήμματα για το αν πρέπει να κάνει αυτό που είναι καλύτερο για το εργοδότη του, να κάνει αυτό που είναι κάλο για την σταδιοδρομία του ή αυτό που είναι κάλο για τον πελάτη. Εδώ παρεμβαίνει η ηθική για να διαπραγματευτεί τα διλήμματα (Philip E. Humbert, 2003)<sup>42</sup>.

Ακολουθούν οι δέκα αρχές τις επιχειρησιακής ηθικής:

- 1) Στηρίζεται στην ηθική του ατόμου.

<sup>42</sup> <http://www.messaggiamo.com/el/legal/26692-top-10-principles-for-positive-business-ethics.html>

- 2) Βασίζεται στην δικαιοσύνη.
- 3) Βασίζεται στην ακεραιότητα (η ακεραιότητα αναφέρετε στην πληρότητα, την αξιοπιστία και την συνεπεία).
- 4) Απαιτεί την αλήθεια (π.χ. στην πώληση ενός ελαττωματικού προϊόντος).
- 5) Απαιτεί την αξιοπιστία (να είναι διαθέσιμες να λύσουν τα προβλήματα των πελατών τους, να απαντούν σε ερωτήσεις και να παρέχουν υποστήριξη).
- 6) Απαιτεί ένα επιχειρησιακό σχέδιο.
- 7) Λαμβάνει χώρα μέσα και έξω από την επιχείρηση (διαχειρίζονται και τους υπαλλήλους και τους πελάτες τους με σεβασμό και δικαιοσύνη).
- 8) Απαιτεί ένα κέρδος : οι ηθικές επιχειρήσεις έχουν μια καλή εσωτερική διαχείριση, έχουν αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους και διαμορφώνουν σαφείς προσδοκίες αύξησης. Η επιχειρησιακή ηθική εστιάζει στο «πώς ζούμε στο παρόν που το προετοιμάζουμε για τον μέλλον», μια επιχείρηση χωρίς κέρδη δεν εκπληρώνει της ηθικές υποχρεώσεις της για να ετοιμαστεί για την μελλοντική ευημερία, της επιχείρησης των υπαλλήλων και των πελατών της.
- 9) Βασίζεται σε νόμους και σε επαγγελματικές οργανώσεις, που παράγουν γραπτά πρότυπα που είναι άκαμπτα και καθολικά. Αυτά τα έγγραφα συνήθως είναι καθοδηγητικά και αναφέρονται στα ελάχιστα πρότυπα. Η ηθική προέρχεται από τον προϊστάμενο.
- 10) Η ηγεσία θέτει τον τόνο σε κάθε τομέα μιας επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι είτε ανοίγουν τον δρόμο είτε αφήνουν να εννοηθεί ότι η απάτη και η ασέβεια είναι αποδεκτές .

Ακολουθούν κάποιοι κώδικες ηθικής που βασίζονται στην επιχείρηση, στον εργαζόμενο και στον πελάτη, με βάση τις αναφορές του Λεωνίδα Μπίλλη<sup>43</sup>.

#### Α. Προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα

1.Με την προσωπική ακεραιότητα εννοείται η διατήρηση υψηλού επιπέδου ηθικής και το καλό όνομα.

43 Μπίλλης Λ. Λεωνίδα, 1999



2.Με την επαγγελματική ακεραιότητα εννοείται η τήρηση του καταστατικού, των κανονισμών και ειδικότερα του κώδικα ηθικής πού υιοθετήθηκε από την Διεθνή Ένωση Δημοσίων Σχέσεων.

Β. Συμπεριφορά έναντι πελατών και εργοδοτών

- 1.Γενικό καθήκον του υπαλλήλου, η τιμιότητα στις συναλλαγές με τους παλαιούς και νέους πελάτες ή εργοδότες του.
- 2.Στον υπάλληλο δεν επιτρέπεται η αντιπροσώπευση συγκρουόμενων ή ανταγωνιστικών συμφερόντων χωρίς τη ρητή συγκατάθεση των ενδιαφερόμενων πλευρών.
- 3.Υποχρέωση του υπαλλήλου η διαφύλαξη μυστικών τα οποία του εμπιστεύτηκαν παλαιοί και νέοι πελάτες ή εργοδότες του.
- 4.Δεν επιτρέπεται στον υπάλληλο η χρησιμοποίηση μεθόδων οι οποίες τείνουν να μειώσουν τον πελάτη ή τον εργοδότη άλλου μέλους.
- 5.Κατά την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη ή εργοδότη, ο υπάλληλος οφείλει να μη δέχεται απειλή, προμήθεια ή άλλη υλική αντιπαροχή από οποιανδήποτε άλλον εκτός του πελάτη ή εργοδότη του, ύστερα από πλήρη έκθεση των δεδομένων.
- 6.Ο υπάλληλος δεν πρέπει να εξαρτά την αμοιβή του από την έκβαση των αποτελεσμάτων των υπηρεσιών που παρέχει.

Γ. Συμπεριφορά έναντι του κοινού

- 1.Ο υπάλληλος οφείλει να ασκεί την επαγγελματική του δραστηριότητα με σεβασμό προς το συμφέρον του κοινού και την αξιοπρέπεια του ατόμου.
- 2.Ο υπάλληλος οφείλει να μην υιοθετεί μεθόδους οι οποίες τείνουν να διαφθείρουν την ακεραιότητα των φορέων επικοινωνίας μετά του κοινού.
- 3.Δεν επιτρέπεται η εκ προθέσεως του υπαλλήλου διάδοση εσφαλμένων ή παραπλανητικών πληροφοριών.
- 4.Ο υπάλληλος οφείλει να παρέχει πάντα πιστή εικόνα του οργανισμού τον οποίο εξυπηρετεί.

5.Ο υπάλληλος οφείλει να μην προβαίνει στη σύσταση ή στη προσχώρηση σε οποιαδήποτε οργάνωση η οποία διατείνεται πως εξυπηρετεί κάποιο σκοπό αλλά στη πραγματικότητα εξυπηρετεί συγκεκριμένο συμφέρον του μέλους ή πελάτη ή εργοδότη του.

#### Δ. Συμπεριφορά έναντι συναδέλφων

- 1.Ο υπάλληλος οφείλει να μη βλάπτει την επαγγελματική υπόληψη ή εργασία άλλου υπαλλήλου. Εάν ο υπάλληλος έχει ενδείξεις ανήθικων, παρανόμων ή άδικων ενεργειών στις οποίες προβαίνει άλλο μέλος, προσπερνώντας και τον παρόντα Κώδικα, οφείλει να μεταφέρει τις πληροφορίες στο συμβούλιο της Διεθνούς Ένωσης Δημοσίων Σχέσεων.
- 2.Ο υπάλληλος δεν πρέπει να επιζητά να υποκαταστήσει άλλο υπάλληλο στην υπηρεσία του ίδιου εργοδότη ή πελάτη.
- 3.Οι υπάλληλοι οφείλουν να συνεργάζονται μεταξύ τους για την τήρηση και εφαρμογή το Κώδικα που ισχύει την δεδομένη στιγμή.

### 3.10 ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η κατανόηση των κυριότερων αιτιών ανήθικης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, θα μας βοηθήσει να ευαισθητοποιηθούμε στα σημάδια της αυξανόμενης πίεσης που δεχόμαστε για να συμβιβάσουμε τις αξίες μας.

Η έρευνα σε όλες τις πλευρές της ανήθικης συμπεριφοράς έχει εντοπίσει, αρκετές πιθανές αιτίες. Σε αυτές τις αιτίες συμπεριλαμβάνεται η υπερβολική εστίαση στην απόκτηση κερδών, η πίστη σε λανθασμένες ιδέες, η έμμονη ιδέα της προσωπικής φιλοδοξίας, η ελπίδα να μην πιαστείς επ' αυτοφώρω, το ανήθικο ύφος που έχουν οι γενικοί διευθυντές, η αβεβαιότητα σχετικά με το αν η πράξη είναι λάθος και η απροθυμία να παρθεί μια ηθική στάση. Ακολουθεί μια εκτενέστερη ανάλυση πάνω σε αυτές τις αιτίες της ανήθικης συμπεριφοράς των διευθυντών

### **1. Εστιάζουν υπερβολικά στην απόκτηση κέρδους.**

Η πρώτη και ίσως πιο σημαντική αιτία της ανήθικης συμπεριφοράς είναι η υπερβολική εστίαση στην απόκτηση κερδών. Στην περίπτωση του χυμού Beechnut<sup>44</sup>, τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης ήταν οι πρώτοι που αγόρασαν τον ύποπτο αλλά φθηνό χυμό, σε μια εποχή που τα κέρδη ήταν χαμηλά. Η Nestle, η μητρική εταιρεία, απαιτούσε αύξηση των κερδών και ροή μετρητών. Δεδομένης της πρόσφατης απόδοσης της Beechnut, αυτοί οι στόχοι ήταν κάπως παράλογοι, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Όμως, για να διατηρήσουν τις θέσεις τους και για να κάνουν ότι ήταν καλύτερο για την εταιρεία, τα διευθυντικά στελέχη της Beechnut ένιωθαν υποχρεωμένοι να καταστρατηγήσουν κανονισμούς οπού αυτά ήταν δυνατόν.

Η μεγάλη έμφαση που δίνεται στα κέρδη, ίσως δώσει το μήνυμα σε πολλούς διευθυντές ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα. Με αλλά λόγια, αν τους ενδιαφέρει μόνο το ποσό των κερδών που λαμβάνουν από την διοικητική τους απόδοση, το μήνυμα στους διευθυντές είναι “κάντε ότι είναι απαραίτητο για να βελτιώσετε το επίπεδο της εταιρίας”. Με αυτόν τον τρόπο, οι διευθυντές δικαιολογούν τις ανήθικες πράξεις τους, επειδή είναι για το “καλό” της εταιρίας.

Η απάντηση των διευθυντικών στελεχών της Beechnut για τους πλασματικούς στόχους των κερδών, αποκάλυψε άλλον έναν παράγοντα που συμβάλλει στις ανήθικες πράξεις : μια λανθασμένη έννοια της πίστης στην εταιρεία. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές ίσως πιστεύουν στην πραγματικότητα ότι οι πράξεις τους, όσο αμφισβητήσιμες και αν είναι, γίνονται για το «καλό» της εταιρίας.

### **2. Έχουν εμμονή με την προσωπική πρόοδο**

Σύμφωνα με τις έρευνες οι διευθυντές που θέλουν να ξεπεράσουν τους ομοίους τους ή εργάζονται για την επομένη προαγωγή, πιστεύουν ότι δεν πρέπει να αποτύχουν. Μπορούν να κάνουν οτιδήποτε χρειαστεί για να πετύχουν τους στόχους που τους ανατέθηκαν. Για να εξασφαλίσουν ευνοϊκά μετρά επιτυχίας, οι διευθυντές προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τα ελεγχόμενα έξοδα έως ότου πάρουν προαγωγή. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής, μπορεί να παραμελήσει την προληπτική συντήρηση του

44 Himstreet-Baty-Lehman, 1998

εξοπλισμού, να μειώσει ή να αναβάλλει σημαντικές έρευνες και επεκτάσεις ή να αποφύγει συγκεκριμένα σημεία έλεγχου ποιότητας. Αυτές οι πράξεις ίσως κάνουν το διευθυντή ακόμα και την εταιρεία να μην έχει πρόβλημα βραχυπρόθεσμα, αλλά η συνεχής αμέλεια αυτών των κρίσιμων παραγόντων είναι επιζήμια για τη μακροπρόθεσμη ευημερία της εταιρείας.

Ένας διευθυντής παραγωγής, στον οποίο ασκείται πίεση για να αυξήσει σε σύντομο χρονικό διάστημα την παράγωγη, ίσως να μεταφέρει τα τελικά εμπορεύματα χωρίς να πραγματοποιήσει τη σωστή επιθεώρηση που απαιτείται, σύμφωνα με το συμβόλαιο πωλήσεων (δηλαδή να επιθεωρήσει όλα τα εμπορεύματα και όχι ένα τυχαίο δείγμα).

Πιστεύοντας ότι κανείς δεν θα τους ανακαλύψει, οι υπάλληλοι παραποιούν τα αρχεία, όπως λόγου χάρη, τους λογαριασμούς εξόδων. Μπορεί να χρεώσουν επιπλέον το κόστος των γευμάτων για να καλύψουν αλλά έξοδα (τηλεφωνήματα, διασκέδαση, καθαριστήρια) ή να συμπεριλάβουν έξοδα που δεν έχουν υπάρξει στην πραγματικότητα.

Παρομοίως, οι αντιπρόσωποι πωλήσεων, υπερβάλλουν σχετικά με τον αριθμό πωλήσεων που έκαναν σε μια συγκεκριμένη περίοδο, αν πιστεύουν ότι κανένας έλεγχος δεν θα αποκαλύψει την πραγματική προσπάθεια που κατέβαλαν. Οι υπάλληλοι που δηλώνουν ασθένεια τηλεφωνικώς και περνούν την μέρα τους κάνοντας προσωπικές δουλειές ή απολαμβάνοντας ένα εκτεταμένο σαββατοκύριακο, δε φοβούνται ότι η διοίκηση θα ανακαλύψει αυτή την ανήθικη δραστηριότητα.

Επίσης, οι διευθυντές που πιστεύουν ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα, συχνά πιστεύουν ότι οι ανήθικες πράξεις δεν θα αποκαλυφθούν ποτέ. Δυστυχώς, πολλές ανήθικες πράξεις δεν αποκαλύπτονται στον κόσμο των επιχειρήσεων. Γι' αυτό, αυτή η αιτία της ανήθικης συμπεριφοράς είναι πολύ δύσκολο να καταπολεμηθεί.

### **3.Οι Γενικοί Διευθυντές έχουν ανήθικο ύφος**

Μια άλλη αιτία ανήθικης συμπεριφοράς σχετίζεται με το πολιτιστικό επίπεδο των ατόμων της εταιρίας. Αν οι γενικοί διευθυντές δεν φαίνονται πολύ ηθικοί, οι διευθυντές θα είναι, κατά συνέπεια, λιγότερο ηθικοί. Οι υπάλληλοι δεν θα έχουν κίνητρα να δρουν ηθικά αν οι προϊστάμενοι τους δεν δώσουν το παράδειγμα και αν δεν ενθαρρύνουν και επιβραβεύουν την ηθική

συμπεριφορά. Οι ακόλουθες ενέργειες από έναν γενικό διευθυντή δείχνουν την μορφή της ανήθικης συμπεριφοράς.

- § Ο διευθυντής πωλήσεων απαιτεί με στόμφο από τους αντιπροσώπους πωλήσεων να υποσχεθούν ότι θα παραδώσουν τις παραγγελίες τη συγκεκριμένη μέρα που απαιτεί ο ενδεχόμενος πελάτης, παρόλο που οι αντιπρόσωποι γνωρίζουν ότι το πρόγραμμα παραγωγής δείχνει ότι θα υπάρξουν ανεκτέλεστες παραγγελίες, πράγμα που δεν τους επιτρέπει άμεση παράδοση.
- § Ο αντιπρόεδρος των οικονομικών απαιτεί από τον μεσάζοντα να αγοράσει όλες τις προμήθειες και τους εξοπλισμούς των γραφείων από την εταιρία που ανήκει στον αδελφό του, παρόλο που ο μεσάζοντας μπορεί να αποδείξει ότι μπορούν να αγοράσουν τις προμήθειες από άλλον με χαμηλότερη τιμή.
- § Ο διευθυντής του τμήματος αναβάθμισης του προσωπικού αντιγράφει τακτικά άρθρα, συμπληρώνει εγχειρίδια τεκμηρίωσης λογισμικών προγραμμάτων, εκπαιδευτικούς οδηγούς και προβάλλει ανεπίσημα αντίγραφα από τις εκπαιδευτικές ταινίες που προορίζονται για διαμονή στα σεμινάρια αναβάθμισης του προσωπικού. Αν και αρκετοί υπάλληλοι έχουν επιστήσει την προσοχή του προέδρου της εταιρίας για την ολοφάνερη παραβίαση που γίνεται στους νομούς περί πνευματικής ιδιοκτησίας, δεν έχει ληφθέν κανένα μέτρο.
- § Σύμφωνα με διαδόσεις, αρκετοί διευθυντές έχουν παραβιάσει την αρχή της εταιρίας που συστήνει να μην αντιγράφονται λογισμικά προγράμματα υπολογιστών για προσωπική χρήση στο σπίτι.

#### **4. Έλλειψη σιγουριάς για το Σωστό και το Λάθος**

Πολλές φορές οι διευθυντές βρίσκονται σε καταστάσεις στις οποίες δεν καθορίζεται καθαρά η γραμμή μεταξύ του σωστού και του λάθους. Οι ακόλουθες καταστάσεις θέτουν τους διευθυντές σε αμηχανία.

- § Μια εταιρία ζητά για μια θέση εργασίας έναν εμπειρογνώμονα που δεν έχει, αλλά θα αποκτήσει αν θα καταληφθεί τελικά η θέση. Για παράδειγμα, μια εταιρία με συστήματα υπολογιστών ζητά να εγκαταστήσει ένα πολύπλοκο δίκτυο συστημάτων, παρόλο που η εταιρία δεν έχει πείρα στην εγκατάσταση δικτύων.

- § Μια εταιρία χρεώνει τον πελάτη με το συμφωνημένο ποσό, αλλά ο πραγματικός χρόνος που χρειάστηκε για να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα ήταν λιγότερος απ' ότι είχε αρχικά υπολογιστεί ή άλλα αποθέματα μείωσαν το πραγματικό κόστος.
- § Μια συμβουλευτική εταιρία εκτελεί συμβουλευτικές εργασίες για ανταγωνιστικές εταιρίες και έτσι λαμβάνει γνώση εμπιστευτικών πληροφοριών.

#### **5. Δεν δέχονται να υιοθετήσουν μια ηθική στάση**

Συχνά οι υπάλληλοι γνωρίζουν τι είναι σωστό ή λάθος αλλά δεν είναι πρόθυμοι να διακινδυνέψουν τη θέση τους για μια λάθος πράξη. Επιπλέον, ίσως οι υπάλληλοι δεν έχουν την πεποίθηση ή την ικανότητα που είναι απαραίτητη να αντιμετωπίσουν τους άλλους σε λεπτά ηθικά ζητήματα. Παραμένουν σιωπηλοί και έπειτα δικαιολογούν την απροθυμία τους να δράσουν. Μπορεί κανείς να αναλογιστεί τον κίνδυνο αν μιλήσει σε κάθε μια από τις ακόλουθες καταστάσεις:

§ Αν ενημερώσει την διοίκηση ότι ο διευθυντής δημοσίων σχέσεων παραβιάζει τους νόμους περί πνευματικής ιδιοκτησίας, μελετώντας τα αντιγραμμένα σχέδια και τα προσχέδια για χρήση σε εσωτερικές δημοσιεύσεις και σε διαφημιστικό υλικό που ετοιμάζεται για διανομή έξω από την εταιρεία.

§ Αν αναφέρει ότι οι συνάδελφοι του κάνουν υπεραστικά τηλεφωνήματα μέσω της εταιρίας ή αναφέρουν ανεπίσημα έξοδα στις αναφορές εξόδων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μετά το τέλος και αυτού του κεφαλαίου, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι εργασιακές σχέσεις, η κουλτούρα και η ηθική είναι μερικοί από τους βασικότερους παράγοντες για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης, οι παράγοντες αυτοί αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, η κάθε μια ξεχωριστά αλλά και αλληλεπιδρώντας μεταξύ τους.

Ειδικότερα, ο οργανισμός ενεργοποιείται μέσω των εργασιακών ομάδων, οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσα από ένα διαπροσωπικό πλαίσιο. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι σχέσεις απλής συνεργασίας, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τους προϊσταμένους δύο τμημάτων ή τους εργαζόμενους σε μια μικρή εργασιακή ομάδα, ή σχέσεις εξαρτήσεως με την έννοια ότι κάποιος θα είναι προϊστάμενος και κάποιος υφιστάμενος. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις επιτυγχάνονται εφόσον δοθεί έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και υπάρξει αμοιβαία και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των ατόμων.

Από την άλλη πλευρά, οι σχέσεις μπορεί να χαρακτηρίζονται από ανταγωνισμό και διαπροσωπικές συγκρούσεις. Οι κακές σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε άσχημο κλίμα εργασίας, απομόνωση και δυσαρέσκεια προς τη δουλειά και κατ' επέκταση σε δύσκολες καταστάσεις. Στόχος όμως, κάθε οργανισμού είναι η ενότητα όλου του προσωπικού μέσα από τις ομάδες εργασίας στην επιδίωξη των κοινών στόχων και σκοπών.

Στη συνέχεια, εστιάζοντας στην εταιρική κουλτούρα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρέχει σε μια επιχείρηση ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το «κλειδί» για την οικονομική επιτυχία. Ωστόσο, οι διαφορετικές αξίες που μπορεί να έχουν τα μέλη και που δεν κατέστη δυνατόν να τις προσαρμόσουν σε μια κοινή κουλτούρα ίσως δημιουργήσουν συγκρούσεις με τον οργανισμό ή την υπόλοιπη ομάδα.

Ο τελευταίος παράγοντας που αναφέρθηκε λόγω της σημαντικότητας του στην επιχείρηση είναι η ηθική. Αποτελεί μια σημαντική έννοια για κάθε οργανισμό και πρέπει να διέπει όλους τους τομείς και τις λειτουργίες του. Μέσα από αυτήν, η επιχείρηση επιτυγχάνει την μακροπρόθεσμη επιτυχία της και προσδιορίζει τις ηθικές συμπεριφορές που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Έγινε επίσης κατανοητό από όσα αναφέρθηκαν, ότι οι

προσωπικοί στόχοι, οι τάσεις για υπερβολικά κέρδη και η έμμονη ιδέα της προσωπικής φιλοδοξίας μπορεί να δημιουργήσουν αρκετά ηθικά προβλήματα.

Όλα αυτά, πρέπει να ελέγχονται όσο το δυνατόν πιο άμεσα για να αποφευχθούν οι συνέπειες τους πριν εκδηλωθούν σε σοβαρότερες καταστάσεις για τον οργανισμό. Η άμεση αντιμετώπιση θα είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση και αν εκμεταλλευτεί κατάλληλα αυτά τα στοιχεία θα έχει τη βέλτιστη δυνατή απόδοση, αλλά και το προσωπικό ικανοποιημένο και καθοδηγούμενο από τους στόχους της.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένα σημαντικό θέμα το οποίο χρειάζεται περαιτέρω έρευνα και ιδιαίτερη προσοχή από κάθε είδους οργανισμό. Ειδικότερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να δοθεί περισσότερο έμφαση στην αρμονική λειτουργία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον, καθώς η ύπαρξη της οικονομικής κρίσης κάνει το έργο τους ακόμη πιο δύσκολο. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που υπάρχουν στην αγορά και την αβεβαιότητα που προκαλεί σύγχυση στο εσωτερικό τους απαιτείται τουλάχιστον μια καλή επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τα άτομα που τις απαρτίζουν.

Αναμφίβολα, η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης καθώς παρέχει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν πληροφορίες, απόψεις, αισθήματα και συμπεριφορές. Με την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία τα στελέχη της επιχείρησης επηρεάζουν ή επιδρούν επί της συμπεριφοράς και της στάσης των εργαζομένων. Λογικό επακόλουθο να επηρεάζεται άμεσα από αυτή και η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

#### 4.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Από τις πιο βασικές λειτουργίες σε μία οργάνωση είναι η επικοινωνία. Αποτελεί τη διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών και κατανόησης από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο. Δεν είναι σημαντική μόνο μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων.

Στην καθημερινή ζωή μιας οργάνωσης η επικοινωνία καταλαμβάνει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου εργασίας. Έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το 70-80% του χρόνου τους συμμετέχοντας σε κάποια μορφή επικοινωνίας που συμπεριλαμβάνει:

- § Συμμετοχή σε συναντήσεις και δημιουργία αναφορών που σχετίζονται με στρατηγικά σχέδια και την πολιτική της εταιρείας.
- § Παρουσίαση πληροφοριών σε μικρές και μεγάλες ομάδες.
- § Ανάλυση και εξήγηση του καταμερισμού των εργασιών.
- § Αξιολόγηση και καθοδήγηση των εργαζομένων.

Επικοινωνία στους οργανισμούς είναι η λήψη και η μετάδοση πληροφοριών (προφορικών, γραπτών και ηλεκτρονικών) ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Αρκετοί αναφέρονται στη τρισδιάστατη επικοινωνία, καθώς για να λειτουργήσει σωστά πρέπει να συνυπάρχουν τρία στοιχεία. Πρώτον, η προς τα πάνω και προς τα κάτω επικοινωνία, κατά την οποία οι πληροφορίες διοχετεύονται όχι μόνο στους υφιστάμενους και στους ανώτερους τους και οι ίδιοι μεταφέρουν τις απόψεις και τις ιδέες τους. Δεύτερον, η οριζόντια επικοινωνία (δεξιά και αριστερά), όπου είναι σημαντική η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Και τρίτον, η επικοινωνία εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού, καθώς είναι απαραίτητη η ανταλλαγή πληροφοριών με εξωτερικές πηγές (προμηθευτές, πελάτες, πιστωτικά ιδρύματα και κυβερνητικές υπηρεσίες). Με αυτά τα στοιχεία, η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι αποτελεσματική και χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για να διατηρείται η ισορροπία της με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές αυτών.

Σε αυτό το σημείο, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε α) την ενδο-επιχειρησιακή και β) την εξω-επιχειρησιακή επικοινωνία και τη σημαντικότητα της κάθε μίας για τους οργανισμούς. Όσον αφορά τη πρώτη περίπτωση, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη των εντός της επιχείρησης

ανθρωπίνων σχέσεων, οι οποίες μπορούν να έχουν διάφορες εφαρμογές<sup>45</sup>, όπως:

1. Έκδοση περιοδικού για ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία με ελεύθερο βήμα για την προβολή απόψεων και ιδεών προσωπικού και διοίκησης.
2. Εκπαίδευση ή επιμόρφωση του προσωπικού μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων με δαπάνη της επιχείρησης. Οι εκπαιδευόμενοι εκτιμούν θετικά την επένδυση γνώσεων που κάνει η επιχείρηση στο πρόσωπο τους.
3. Επιβραβεύσεις με απονομή βραβείων για προτεινόμενες καινοτομικές ιδέες απ' το προσωπικό.
4. Εορταστικό εκδηλώσεις και συγκεντρώσεις, με απώτερο σκοπό την ανταλλαγή απόψεων, τη διασκέδαση, την καλύτερη γνωριμία μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ αυτών και της διοίκησης.

Αυτές οι εφαρμογές για την ανάπτυξη της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και τη σύσφιξη ανθρωπίνων σχέσεων αποσκοπούν και στη γενικότερη παρακίνηση των εργαζομένων να επιτελέσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και παραγωγικά την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Στη συνέχεια, αναφερόμενοι στην εξωτερική επικοινωνία εννοούμε την επικοινωνία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που έρχεται σε επαφή με τρίτους, πελάτες ή εξωτερικούς συνεργάτες και γενικότερα με άτομα ή κοινωνικές ομάδες οι οποίες δεν ανήκουν σε αυτήν. Σκοπός της, είναι η μετάδοση μηνυμάτων ή πληροφοριών που αφορούν τις ενέργειες, το ρόλο που παίζει (προσφοράς προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών) και το λόγο για τον οποίο έχει συσταθεί η εν λόγω επιχείρηση.

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ εξωτερικής κι εσωτερικής επικοινωνίας έγκειται στο γεγονός ότι η εξωτερική επικοινωνία διέπεται από λιγότερο συναίσθημα και περισσότερη επαγγελματική τακτική σε σχέση με την εσωτερική, η οποία είναι καταλληλότερη για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων. Πρόκειται δηλαδή για τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ δημοσίων σχέσεων και ανθρωπίνων σχέσεων.

Για να είναι αποτελεσματική λοιπόν η επικοινωνία τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, απαιτείται τα διοικητικά στελέχη να έχουν δημιουργήσει τρόπους επικοινωνίας και να είναι ευαίσθητοποιημένοι για το πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται τις ιδέες και τις πληροφορίες που τους παρέχουν. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα εμπόδια που παρεμβάλλονται σε μία

---

45 Μπίλλης Λ. Λεωνίδα, 1999

προσπάθεια ανταλλαγής πληροφοριών μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.

#### 4.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι πάντοτε εφικτή, καθώς παρουσιάζονται κάποιου είδους προβλήματα ή εμπόδια που δεν επιτρέπουν την σωστή μετάδοση των πληροφοριών. Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας συχνά παρεμβαίνει ο θόρυβος ή γίνονται διαστρεβλώσεις των μηνυμάτων που στέλνονται ή λαμβάνονται. Ένας σημαντικός παράγοντας διαστρεβλώσεων στην επικοινωνία είναι το μέγεθος της οργάνωσης, καθώς το μήνυμα πρέπει να περάσει από διαφορετικά επίπεδα ή τμήματα, είναι αναπόφευκτο μετά από διαδοχικές αναμεταδώσεις να απαλείφονται κάποια στοιχεία του.

Εντούτοις, σε κάποιες περιπτώσεις έχουμε και το αποκαλούμενο «φαινόμενο MUM» από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων minimize unpleasant messages (ελαχιστοποίηση δυσάρεστων μηνυμάτων) (Rosen&Tesser, 1970)<sup>46</sup>. Στην περίπτωση αυτή οι ενδιαμέσοι αναμεταδότες απαλείφουν από το μήνυμα τα στοιχεία εκείνα που οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα δυσαρεστήσουν το άτομο ή την ομάδα προς την οποία απευθύνεται το μήνυμα.

Εκτός από τις διαστρεβλώσεις των μηνυμάτων, υπάρχουν και κάποια εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία που πρέπει να ξεπεραστούν, ώστε να διευκολύνεται η ομαλή επικοινωνία και η απρόσκοπτη διεξαγωγή του έργου της επιχείρησης. Αυτό επειδή, συνήθως τα εμπόδια λειτουργούν σαν φίλτρα, με την έννοια ότι δεν επιτρέπουν τη διέλευση των πληροφοριών από το ένα επίπεδο στο άλλο.

Τα εμπόδια αυτά είναι διαφόρων μορφών και προελεύσεων, διακρίνονται δε σε τρεις βασικές κατηγορίες<sup>47</sup>:

- § Φυσικά εμπόδια
- § Εννοιολογικά εμπόδια (semantics)
- § Ψυχολογικά εμπόδια

Τα φυσικά εμπόδια δημιουργούνται από το σύνολο των φυσικών

46 Αριστοτέλης Κάντας, 1995

47 Φαναριώτης, Ι. Παναγιώτης, 1997

συνθηκών οι οποίες επικρατούν στο χώρο της εργασίας και εμποδίζουν το προσωπικό να αντιληφθεί το νόημα και το γενικότερο περιεχόμενο της επικοινωνίας με αποτέλεσμα την πρόκληση ανωμαλιών στις σχέσεις και στη λειτουργία των ατόμων, των τμημάτων και του οργανισμού γενικότερα. Στο πλαίσιο των φυσικών αυτών συνθηκών περιλαμβάνονται οι φυσικές παρεμβολές στο χώρο όπου ο προϊστάμενος ενδεχομένως εξηγεί τον καταμερισμό των εργασιών ή και γενικότερα οι φυσικές αποστάσεις που δεν επιτρέπουν να έρχονται σε άμεση προσωπική επαφή τα άτομα, ο θόρυβος, διάφορα τεχνικά εμπόδια κ.α.

Τα εννοιολογικά εμπόδια, προκύπτουν από την ανάγκη για χρησιμοποίηση συμβόλων στα οποία βασίζεται ολόκληρο το σύστημα επικοινωνίας. Η χρήση αυτών των συμβόλων παρεμβάλλει συνήθως εμπόδια στην επικοινωνία, λόγο την έλλειψη κοινής αντίληψης ως προς την έννοια και τη σημασία διαφόρων γεγονότων, δραστηριοτήτων ή εκφράσεων, οι οποίες προκαλούν πολλές φορές αξεπέραστα προβλήματα στο πλαίσιο της επικοινωνίας. (παιδεία, γνώσεις, διαφορά κύρους ή θέσης κτλ.)

Τέλος, τα ψυχολογικά εμπόδια προκαλούνται από τις ψυχολογικές καταστάσεις στις οποίες βρίσκεται πολλές φορές το προσωπικό το οποίο δυσκολεύεται να αντιληφθεί στην πραγματική έννοια μιας επικοινωνίας. Όπως στη περίπτωση ενός οργισμένου ατόμου που αντιλαμβάνεται μόνο τις κακές πλευρές μιας επικοινωνίας και διαμορφώνει αναλόγως την όλη στάση και συμπεριφορά του, έναντι της εργασίας, των προϊσταμένων και του οργανισμού γενικότερα. Αντίστοιχο παράδειγμα, είναι και ένας πειστικός ή πολύ ανασφαλής προϊστάμενος που δεν επιτρέπει στους υφιστάμενους του να απευθύνουν ερωτήσεις ή προτάσεις και δημιουργεί εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτός ο προϊστάμενος χάνει χρόνο και χρήμα από λάθη που έγιναν επειδή ασαφή μηνύματα δεν αποσαφηνίστηκαν και καλλιεργεί αρνητικά συναισθήματα επειδή οι εργαζόμενοι νομίζουν ότι οι απόψεις τους δεν είναι δεκτές. (πχ. ψυχοσύνθεση, χαρακτήρα, προκατάληψη, φόβος, ντροπή, επιθετικότητα).

Αυτά τα προβλήματα στην επικοινωνία μπορεί να εμφανιστούν με διάφορες μορφές, όπως είναι οι ακόλουθες:

- § Αδυναμία υλοποίησης οργανωτικών αλλαγών στις επιχειρήσεις, καθώς το όραμα, οι στόχοι και τα σχετικά μηνύματα της Διοίκησης εκπέμπονται με λανθασμένο τρόπο.

- § Σοβαρές και καταξιωμένες εταιρείες δίνουν εικόνα μετριότητας στην τηλεφωνική επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές.
- § Στελέχη με σημαντικές σπουδές και επαγγελματικές δεξιότητες αποτυγχάνουν να διακριθούν στο επιχειρησιακό περιβάλλον λόγω μειωμένης ικανότητας επικοινωνίας και διαχείρισης των αναπόφευκτων εργασιακών συγκρούσεων.
- § Παρά την έκδηλη επιθυμία πολλών Διοικήσεων να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον φιλικότητας και αυξημένης ικανοποίησης και υποκίνησης στο προσωπικό, το αποτέλεσμα σε ορισμένες περιπτώσεις είναι μέτριο έως αρνητικό, λόγω απουσίας σωστής επικοινωνιακής τακτικής με συνέπεια τελικά το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης προσωπικού.

Συμπερασματικά, εάν τα εμπόδια που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία αρθούν, τότε μπορεί να αποκατασταθεί ένα ικανοποιητικό πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ του προϊστάμενου και των υφισταμένων το οποίο οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

#### 4.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΥΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Όταν το εσωτερικό ενός οργανισμού επικοινωνεί καλά, το ηθικό και η παραγωγικότητα βελτιώνονται. Σπάνια όμως, επικοινωνούν όλα τα μέλη αποτελεσματικά. Ελάχιστοι διευθυντές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορούν να αντιληφθούν πως, ένα ακατάλληλο σχόλιο την ακατάλληλη στιγμή μπορεί να δημιουργήσει πολλών ειδών προβλήματα.

Για να ξεπεραστούν αυτά, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευτούν όχι μόνο για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας, αλλά και για το χτίσιμο μιας ξεκάθαρης αντίληψης, ότι πραγματικά ενδιαφέρονται. Η καλή ηγεσία μέσα σε μια επιχείρηση θα πρέπει να αναφέρει τόσο τα καλά όσο και τα κακά νέα, ώστε να μπορέσει να δημιουργήσει αξιοπιστία. Επίσης, η αναφορά σε σημαντικές ειδήσεις για τους εργαζόμενους, θα πρέπει να γίνονται πριν αυτές παρουσιαστούν στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η διεύθυνση επίσης, θα πρέπει να πληροφορεί τους ανθρώπους για τα νέα της επιχείρησης και ακόμα περισσότερο να τους

ενημερώνει πως αυτά θα τους επηρεάσουν. Δυστυχώς, οι περισσότεροι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις περισσότερες από τις επιχειρησιακές πληροφορίες μέσω της άτυπης πληροφόρησης των συναδέλφων τους καθώς και άλλα ανεπίσημα δίκτυα. Το ίδιο συμβαίνει και με ορισμένα διευθυντικά στελέχη που δεν λαμβάνουν ακριβείς, ολοκληρωμένες και συνεπείς πληροφορίες και δεν μπορούν να δώσουν τις σωστές απαντήσεις σε κάθε ζήτημα. Η καλή επικοινωνία διορθώνει αυτά τα προβλήματα βελτιώνοντας την σαφήνεια, την αμεσότητα και την καταλληλότητα των επιχειρησιακών μηνυμάτων.

Συνεχίζοντας την αναφορά μας, είναι σημαντικό να εστιάσουμε στην επικοινωνία ως μια αμφίδρομη οδό, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν και αυτοί ευθύνη στο να αναζητούν πληροφορίες και να αποδέχονται τις πληροφορίες όταν τους παρέχονται. Οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι περισσότερο παραγωγικοί στις δουλειές τους γνωρίζοντας τα παρακάτω:

1. Προσδοκίες. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι προσδοκείται από αυτούς και να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις υπευθυνότητες, τα καθήκοντά τους, τους στόχους και τις προτεραιότητες στη δουλειά τους.
2. Περιορισμοί. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται οδηγίες για τους κανόνες, τους περιορισμούς και τις ελευθερίες της δουλειάς τους, καθώς επίσης και για τους άγραφους νομούς που ίσως υπάρχουν .
3. Πηγές. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν το είδος και την έκταση της διαθέσιμης βοήθειας, συμπεριλαμβανομένων του τρόπου και της προέλευσης των προμηθειών και των εφοδίων που τους παρέχονται.
4. Αναθεώρησης πληροφοριών. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να ακούν για πράγματα τα οποία σχετίζονται με τη δουλειά τους. Θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος σε όλον τον απαραίτητο σχεδιασμό και τη σχετική λήψη αποφάσεων.
5. Επιχειρησιακές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν που ταιριάζει η όλη εργασία τους στο γενικότερο πλαίσιο της επιχείρησης.
6. Αξιολόγηση εργασίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογούν την παρουσία τους στην επιχείρηση, σύμφωνα με τα δεδομένα που ισχύουν, έτσι ώστε να γνωρίζουν που βρίσκονται.
7. Εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και πως να τις αξιοποιήσουν.
8. Μέλλον. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να δουν το μέλλον μέσα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων και των ευκαιριών για μετάθεση και προαγωγή. Να μένουν επίσης ενήμεροι για τα σχέδια επέκτασης της εταιρίας.

9.Γενικότερη ενθάρρυνση. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται υποστήριξη και ενθάρρυνση, ειδικότερα σε δύσκολες στιγμές. Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να δείχνουν το ενδιαφέρον τους τόσο για τη δουλειά του κάθε εργαζόμενου όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο ως άνθρωπο. Οι εργαζόμενοι θέλουν επίσης αναγνώριση και επιβράβευση, όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν τι είδος πληροφορίες χρειάζονται οι εργαζόμενοι. Οι διευθυντές συχνά μεταφέρουν στους εργαζόμενους αυτά που οι ίδιοι πιστεύουν ότι είναι σημαντικά, χωρίς να ενδιαφέρονται να μάθουν τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι είναι σημαντικό. Οι παρεξηγήσεις και οι διενέξεις είναι συχνές και συχνά προκαλούν μείωση στην παραγωγικότητα.

Για να μένει ικανοποιημένο το προσωπικό θα πρέπει να αισθάνεται ότι είναι σημαντικό και υπολογίζονται οι απόψεις και οι προτάσεις του. Το συναίσθημα των ατόμων ότι προσφέρουν δημιουργικά και ότι θεωρούν πως "είναι κάποιος" σημαντικό είναι στενά συνδεδεμένο. Πολύ σημαντικό επίσης, είναι το συναίσθημα των εργαζομένων ότι συμβάλλουν σε κάτι αξιόλογο.

Τα άτομα αυτά, καθώς αναγνωρίζονται, υποκινούνται να προσπαθήσουν να επιτύχουν κάτι, να δοκιμάσουν νέα πράγματα, να έχουν το θάρρος να πάρουν ρίσκο, να επιτύχουν πραγματικά και να διαπρέψουν. Με τη σημερινή μεγάλη έμφαση στη παραγωγικότητα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν τις στενές σχέσεις μεταξύ της ιδέας ότι είσαι σημαντικός και της παραγωγικότητας της αποτελεσματικής εργασίας και της ικανοποίησης από τη δουλειά.

Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει επίσης να:

- § Παρέχει τις απαραίτητες πηγές.
- § Διευκρινίζει τις προτεραιότητες για την επίτευξη των στόχων.
- § Δίνει τον απαιτούμενο στόχο για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- § Κατανέμει τις ευθύνες έτσι ώστε να γίνεται η δουλειά.
- § Ενθαρρύνει κάθε λήψη απόφασης από κοινού.
- § Αφαιρεί όλους τους πιθανούς περιορισμούς που εμποδίζουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων.
- § Αξιολογεί δίκαια την εργατικότητα των υπαλλήλων.
- § Εφοδιάζει με την κατάλληλη εκπαίδευση, έτσι ώστε να ενισχύει την



αποδοτικότητα.

§ Δίνει ανταμοιβές οι οποίες αναλογούν στο επίπεδο εργατικότητας.

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές και προϊστάμενοι θα πρέπει να διατηρήσουν μια γενικότερη ισορροπία μεταξύ του προσανατολισμού των ανθρώπων και του προσανατολισμού της ίδιας της εργασίας, ενώ παράλληλα να παραμένουν ευαίσθητοι στο κλίμα της δουλειάς και των συνθηκών εργασίας. Κατά αυτό το τρόπο, είναι δυνατόν να προωθήσουν τη θετική επικοινωνία δείχνοντας πραγματικό ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους ως άτομα και την καταπολέμηση των προβλημάτων τους, αλλά και επιθυμώντας να ακούσουν τις απόψεις τους με ανοιχτό μυαλό χωρίς προκαταλήψεις.

Εάν η διοίκηση, αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμένει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις τους με τους άλλους, είναι βέβαιο ότι το πνεύμα αυτό της ανταλλαγής πληροφοριών, θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό.

#### 4.4 ΑΞΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Είναι σημαντικό να τονίσουμε το ρόλο που παίζει η επικοινωνία στην ανάπτυξη των οργανισμών καθώς είναι ένα επιχειρησιακό εργαλείο που επηρεάζει το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και αποτελεί «αίμα ζωής» για τις επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική επικοινωνία χαρακτηρίζεται πολλές φορές ως ο βασικός παράγοντας ο οποίος οδηγεί τις εταιρείες ή επιχειρήσεις στην επιτυχία. Επίσης, υποστηρίζεται ότι η αναποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένας παράγοντας ο οποίος κάνει μία εταιρία ευάλωτη έναντι των υπολοίπων και συντελεί στην εξαφάνιση αρκετών από αυτές.

Αποτελεί μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού, καθώς μέσω αυτής είναι δυνατή η ανταλλαγή μηνυμάτων ή πληροφοριών ποικίλου περιεχομένου αλλά ταυτόχρονα και η μετάδοση συναισθημάτων, σκέψεων, αντιλήψεων, πεποιθήσεων ή στάσεων. Επομένως είναι βασική και κύρια προτεραιότητα όλων των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν μια κουλτούρα βασισμένη στην επικοινωνία.

Η απόδοση της επιχείρησης και η δημιουργία του αναγκαίου κλίματος για την ομαλή διεξαγωγή του έργου της, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον

τρόπο επικοινωνίας με τον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί με το προσωπικό της, καθώς «η σωστή επικοινωνία αποτελεί το λιπαντικό το οποίο μειώνει τις τριβές μέσα στο χώρο της επιχείρησης»<sup>48</sup>.

Αν δεν υπάρχει επικοινωνία σε ένα οργανισμό, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ξέρουν τι κάνουν οι συνάδελφοί τους, η διοίκηση δεν μπορεί να έχει τις απαραίτητες πληροφορίες και δεν μπορεί να δώσει οδηγίες. Επίσης, η καλή επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν τα στελέχη προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ομαδικό πνεύμα ή όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν να απειλούνται από διάφορες απρόοπτες αλλαγές στον οργανισμό. Συχνά τα πραγματικά αίτια συγκρούσεων, κακών αποφάσεων, έλλειψη συντονισμού και παρακίνησης προέρχονται από την επικοινωνία.

Επικρατεί η εσφαλμένη εντύπωση ότι η επικοινωνία και οι σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα έχουν βελτιωθεί και απλουστευτεί χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ωστόσο, εξακολουθεί να βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, γνώση και κατανόηση. Τελικά, ο παράγοντας άνθρωπος είναι αυτός που θα καθορίσει την πορεία μιας επιχείρησης.

Όσο συμμετέχουν οι άνθρωποι στην επικοινωνία, η διαδικασία δεν μπορεί να είναι τέλεια. Η διαφορετικότητα κάθε ανθρώπινου παράγοντα κάνει τη κατάσταση αρκετά περίπλοκη. Οι ανθρώπινες αδυναμίες όπως είναι η προκατάληψη, ο εγωισμός η κατωτερότητα και οι διάφορες αντιδράσεις προς το περιβάλλον δημιουργούν προβλήματα στην επικοινωνία.

Η επικοινωνία στις οργανώσεις αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας της και ολοκλήρωσής της. Αποτελεί τον λόγο που επιφέρει πρόοδο και εξέλιξη, ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων της. Επίσης θεωρείται ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει την ηγεσία και να συμβάλει στην ύπαρξη αποδοτικότερου συντονισμού των δραστηριοτήτων των μελών της.

Με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

1. Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
2. Άμβλυση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
3. Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
4. Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω.

---

48 Φαναριώτης, Ι. Παναγιώτης, 1997

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συνοψίζοντας, η επικοινωνία σε κάθε οργανισμό είναι βασικός παράγοντας καθώς :

- § Δημιουργείται ένα κατάλληλο επιχειρησιακό κλίμα, αναπτύσσοντας ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη ικανοποίηση και του προσωπικού και της διοίκησης.
- § Δημιουργεί το απαραίτητο πλαίσιο πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Αυτό επειδή, μέσω της επικοινωνίας ο προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού. Έτσι, πραγματοποιείται σύνδεση των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης.
- § Το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας οδηγεί στη καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.
- § Συμβάλει στην ενθάρρυνση του προσωπικού για εργασία και στη βελτίωση των διαθέσεών του.

Όπως έγινε αντιληπτό, η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων θα πρέπει να επιχειρείται μέσω της σωστής επικοινωνίας. Αν δεν υφίσταται αυτό, οι επιχειρήσεις θα βρίσκονται σε ένα επίπεδο διαρκούς σύγχυσης με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να είναι καθημερινό φαινόμενο.

Μέσω του κατάλληλου πλαισίου επικοινωνίας λοιπόν, είναι δυνατόν οι καταστάσεις να ομαλοποιηθούν και οι λειτουργίες να πραγματοποιούνται με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Μέσω αυτής της διαπροσωπικής επαφής που αναπτύσσεται, μπορούν να αντιμετωπιστούν οποιασδήποτε μορφής διενέξεις ή συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό των οργανισμών. Εν κατακλείδι, η επικοινωνία είναι ένας καταλυτικός παράγοντας που ενισχύει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και της διοίκησης, άλλα και ένα μέσο που επιτρέπει τη καλύτερη δυνατή μετάδοση των ιδεών και των συναισθημάτων τους.

# 5

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΜΟΡΦΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι άνθρωποι και οι ομάδες ανταγωνίζονται για την απόκτηση των απαραίτητων πόρων σε ένα οργανισμό, ενώ οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την αύξηση των μεριδίων τους στην αγορά. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ανταγωνισμός είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία στο περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση του ανταγωνισμού ως μορφή σύγκρουσης. Θα παρουσιαστεί ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται ανάμεσα σε άτομα, ομάδες ή επιχειρήσεις, αρχικά σαν κάτι απολύτως φυσιολογικό και στην συνέχεια σαν ένα παράγοντα που μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια αλλά και συγκρούσεις. Επίσης, θα αναφερθούν οι δυσμενείς συνέπειες που εκδηλώνονται στο εσωτερικό του κάθε οργανισμού, αλλά και το φορτισμένο κλίμα που δημιουργείται ανάμεσα στις ομάδες που ανταγωνίζονται. Στη συνέχεια, κρίνεται χρήσιμο να παρουσιαστούν κάποιες τακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση ή καταστολή του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων, και ενδεχομένως της σύγκρουσης που έχει αναπτυχθεί. Αφού αναλυθεί το πρώτο σκέλος, που συμπεριλαμβάνει το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, θα ακολουθήσει το εξωτερικό περιβάλλον του.

Όλες οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με τον ανταγωνισμό, επιδιώκοντας η κάθε μία την απόκτηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Είναι σημαντικό να αναδειχθεί ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι ζωτικής σημασίας, καθώς από αυτόν θα εξαρτηθεί η βιωσιμότητα τους. Λόγω αυτής της βαρύτητας, η σύγκρουση μεταξύ τους θα μπορούσε να είναι καθοριστική για την συνέχεια και το μέλλον της εταιρίας.

### 5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η οργανωτική δομή είναι λογικό να επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στην προσπάθεια διεκπεραίωσης των εργασιών τους. Άνθρωποι και οργανισμοί αγωνίζονται για ένα μεγαλύτερο μερίδιο των σπάνιων πόρων, για ένα περιορισμένο αριθμό θέσεων στην κορυφή των οργανισμών και για την εκτίμηση κατά την άσκηση του επαγγέλματος τους. Όλες αυτές οι επιδιώξεις από τη μεριά των ατόμων δημιουργούν κάποια μορφή ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Ένας τέτοιος ανταγωνισμός αποτελεί ένδειξη υγιούς ανθρώπινης επιθυμίας για επιτυχία. Ωστόσο, όταν ο υπέρμετρος ανταγωνισμός αντικαθιστά τη συνεργασία που απαιτείται για την επιτυχία, η επικοινωνία μπορεί να ελαττωθεί, αν όχι να πάψει να υπάρχει. Χωρίς την ύπαρξη της απαραίτητης επικοινωνίας, το επιχειρησιακό κλίμα διαταράσσεται και τα άτομα έρχονται σε αντιπαράθεση.

Όπως τα μεμονωμένα άτομα θέλουν να φαίνονται ικανά στα μάτια των ισάξιων τους, των ανώτερων και των κατωτέρων τους, έτσι και οι ομάδες στα πλαίσια των οργανισμών θέλουν να κάνουν καλή εντύπωση η μια στην άλλη. Η στάση αυτή μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας συμπεριφοράς με ανταγωνιστική μορφή του «εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις» αντί του πνεύματος συνεργασίας που χαρακτηρίζεται από την φράση «εγώ κερδίζω, εσύ κερδίζεις», όπως αναλύθηκε και παραπάνω. Σαν αποτέλεσμα, ο υπέρμετρος ανταγωνισμός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του οργανισμού και αυτό να μεταφραστεί στο «όλοι χάνουν».

Ο ανταγωνισμός αποτελεί μια από τις πιο ισχυρές μορφές σύγκρουσης ως

προς την τακτική που υιοθετείται. Πρόκειται για την περίπτωση όπου το κάθε μέλος επιδιώκει την ικανοποίηση των δικών του στόχων και μόνο, αδιαφορεί δηλαδή για τα συμφέροντα και τις ανάγκες του άλλου μέλους. Είναι σύνηθες φαινόμενο, οι ομάδες όταν αναλαμβάνουν την ευθύνη της εκτελέσεως μιας αποστολής, να αναπτύσσουν μεταξύ τους διάφορες ανταγωνιστικές τάσεις, που έχουν σαν αποτέλεσμα η μια να υποσκάπτει το έργο της άλλης.

Σύμφωνα με τους Schein<sup>49</sup>, οι συνέπειες που προκύπτουν από τον ανταγωνισμό μεταξύ ομάδων της ίδιας οργάνωσης μελετήθηκαν συστηματικά και περιγράφονται ως εξής:

#### **A. ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΜΕΣΑ ΣΕ ΚΑΘΕΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΥΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

1. Η κάθε ομάδα «δένει» ακόμα περισσότερο και συσπειρώνεται γύρω από τον αρχηγό. Τα μέλη δείχνουν μεγαλύτερη πειθαρχία, μεγαλύτερο βαθμό αφοσίωσης στην ομάδα τους και σε ορισμένες δε περιπτώσεις οι διαφορές μεταξύ των μελών εξαφανίζονται .

2. Το κλίμα μέσα στην ομάδα μεταβάλλεται από άτυπο και χαλαρό, σε αυστηρά υπηρεσιακό και πιο επίσημο, το δε ενδιαφέρον των μελών για την ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών περιορίζεται, ενώ αυξάνεται το ενδιαφέρον για την εκτέλεση και ολοκλήρωση του έργου.

3. Η μορφή της ηγεσίας μεταβάλλεται και γίνεται πιο αυταρχική, ενώ παράλληλα η ομάδα δείχνει μεγαλύτερη διάθεση να αποδεχτεί αυτό τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης.

4. Η οργάνωση της ομάδας καθώς και η συνοχή της βελτιώνεται.

5. Κάθε ομάδα απαιτεί από τα μέλη της απόλυτη πίστη και προσαρμογή στους κανόνες αυτής, προκειμένου να καταστεί δυνατή η παρουσίαση ενός σταθερού μετώπου.

#### **B. ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

1. Η κάθε ομάδα αρχίζει να βλέπει την άλλη ως εχθρό.

2. Στην καθεμιά από τις δυο ομάδες αρχίζουν να εμφανίζονται αντιληπτές διαστρεβλώσεις: η κάθε ομάδα αντιλαμβάνεται μόνο τις καλές πλευρές αυτής και αρνείται τις αδυναμίες της, ενώ στην άλλη ομάδα βλέπει μόνο αρνητικά

49 Schein, E. H., 1980

σημεία και αδυναμίες και αρνείται να δει θετικά ή δυνατά σημεία. Με άλλα λόγια, διαμορφώνονται στερεοτυπικές απόψεις για την άλλη ομάδα.

3. Αυξάνεται η εχθρότητα μεταξύ των ομάδων, ενώ η αμοιβαία αλληλεπίδραση και το σύστημα επικοινωνίας εκμηδενίζεται. Με τον τρόπο αυτό συντηρείται το αρνητικό στερεότυπο.

Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης για την ομάδα που δεν θα καταφέρει να επικρατήσει μπορεί να είναι πολύ άσχημα και να ενταθούν οι εσωτερικών διαμαχών μεταξύ των μελών της. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επέμβει η διοίκηση για την ομαλοποίηση της κατάστασης και την επαναφορά της αποδοτικότητας της ομάδας.

## 5.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ

Το βασικό πρόβλημα που προκύπτει από την ανταγωνιστικότητα των ομάδων είναι η σύγκρουση των σκοπών και η έλλειψη επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Για τον περιορισμό αυτών των συγκρούσεων απαιτείται η εξεύρεση κοινών αποδεκτών σκοπών, καθώς και ένα ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής τακτικές για τη μείωση ή καταστολή της σύγκρουσης όταν έχει ξεσπάσει ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή τμημάτων<sup>50</sup>:

1) Η προβολή ενός κοινού εχθρού. Εντοπίζεται κάποιος εξωτερικός «εχθρός» (συνήθως μια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση ή οργάνωση) και γίνεται προσπάθεια για συντονισμό των ενεργειών των ομάδων ή τμημάτων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη του νέου αυτού στόχου. Παραδείγματος χάριν η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων πωλήσεων και παραγωγής μπορεί να περιοριστεί ή και να εξαφανιστεί εάν και οι δύο κατευθύνουν τις προσπάθειές τους στην υποβοήθηση της επιχείρησης να συναγωνιστεί μια άλλη ομοειδή επιχείρηση.

2) Η δημιουργία κάποιου νέου απώτερου στόχου. Τέτοιου είδους στόχοι μπορεί να είναι η παραγωγή κάποιου νέου προϊόντος, η δημιουργία νέων

---

<sup>50</sup> Shein, E. H., 1980

συνθηκών εργασίας ή ακόμα και η εξεύρεση λύσεων για την εμφανιζόμενη σύγκρουση.

3) Η διεύρυνση της αποστολής των ομάδων, ώστε να απαιτείται 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 τους ή ακόμα και αν αυτό συμβεί, δεν μπορούν να επηρεάσουν τα άλλα μέλη της ομάδας. Η προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού πρέπει να απευθύνεται είτε προς ισχυρά μέλη της ομάδας, είτε προς υπο-ομάδες, που όταν έρθουν σε αλληλεπίδραση με αντίστοιχα μέλη της άλλης ομάδας, θα μπορέσουν στη συνέχεια να επηρεάσουν και την δική τους ομάδα. Μέσα από αυτή τη τακτική είναι δυνατόν να περιοριστεί ή και να εξαφανιστεί η σύγκρουση των ομάδων.

4) Η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης. Οι φάσεις που πρέπει να ακολουθηθούν περιγράφονται ως εξής από τους Blake και Mouton (1962): (α) Οι ομάδες συνέρχονται κάπου μαζί και τίθεται ως κοινός στόχος η διερεύνηση των σχέσεων, στάσεων και απόψεων που έχουν οι μεν για τους δε. (β) Η κάθε ομάδα συνέρχεται ξεχωριστά και καλείται να κάνει ένα κατάλογο των αντιλήψεων που έχει για τον εαυτό της και για την άλλη ομάδα. (γ) Οι δυο ομάδες συνέρχονται πάλι από κοινού και οι εκπρόσωποι της κάθε ομάδας παρουσιάζουν τις αντιλήψεις που κατεγράφησαν. Στη φάση αυτή δε γίνονται σχόλια. (δ) Οι ομάδες συνέρχονται ξανά ξεχωριστά και συζητούν αυτά που άκουσαν, με στόχο να εντοπιστούν οι διαφορές στις αντιλήψεις των δυο ομάδων. (ε) Οι ομάδες συνέρχονται πάλι από κοινού και αυτή τη φορά συζητούνται οι μεταξύ τους διαφορές αντιλήψεων και διερευνώνται τα πιθανά αίτια τους 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.

Όλες οι παραπάνω τακτικές δείχνουν το βασικό άξονα στον οποίο πρέπει να κινείται κάθε προσπάθεια για εξάλειψη μιας σύγκρουσης που έχει ξεσπάσει μεταξύ ατόμων ή ομάδων ενός οργανισμού. Οι περισσότερες συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων απορρέουν από την έλλειψη επικοινωνίας. Όταν μια ομάδα δεν γνωρίζει τη σημασία που έχει η λειτουργία που επιτελεί μια άλλη ομάδα, ατέλειωτες συγκρούσεις μπορούν να υπάρξουν καθώς οι ομάδες προσπαθούν να βελτιωθούν σε βάρος των άλλων ομάδων. Μέσω της



επαφής, της συζήτησης και του εντοπισμού των γνωστικών διαστρεβλώσεων και από τις δυο πλευρές, είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν τέτοιου είδους ανταγωνιστικές διαμάχες.

### 5.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις μέσα από την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων τους συγκρούονται ή αντιπαρατίθενται με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και τα προϊόντα τους. Πρόκειται για μια σύγκρουση που είναι καθοριστικής σημασίας, από τα αποτελέσματα της οποίας καθορίζεται το μέλλον και η επιβίωση τους.

Η πρωτική πορεία των πωλήσεων μιας εταιρείας συχνά σημαίνει ανοδική πορεία των πωλήσεων μιας άλλης. Έτσι λοιπόν, αρκετές φορές μία εταιρεία προσπαθεί σκόπιμα να δημιουργήσει προβλήματα σε μία ανταγωνιστική της επιχείρηση. Μία κατηγορία των προβλημάτων αυτών είναι και οι επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Συχνά οι επιχειρήσεις επιδιώκοντας να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκρούονται με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter<sup>51</sup>, οι επιχειρήσεις έχουν τρεις επιλογές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρώτη επιλογή τους είναι να ανταγωνίζονται με χαμηλό κόστος σε ολόκληρη την αγορά του προϊόντος. Η δεύτερη επιλογή τους είναι να ανταγωνίζονται μέσω υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος σε ολόκληρη την αγορά του προϊόντος. Η τρίτη και τελευταία επιλογή τους, είναι να ανταγωνίζονται είτε με χαμηλό κόστος, είτε μέσω υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος σε τμήμα της αγοράς του προϊόντος.

Κάθε επιχείρηση επιθυμώντας να είναι ανταγωνιστική και να αυξήσει την κερδοφορία της θα επιλέξει μία από τις παραπάνω στρατηγικές. Βέβαια, κατά την εφαρμογή τους θα αντιμετωπίσει διάφορα προβλήματα. Ενδέχεται λοιπόν, προσπαθώντας να επιτύχει χαμηλό κόστος παραγωγής να διατηρήσει τα επίπεδα των μισθών των εργαζομένων σε χαμηλά επίπεδα. Γεγονός που θα επιφέρει συγκρούσεις μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού, αφού οι εργαζόμενοι δεν θα είναι καθόλου σύμφωνοι με την διατήρηση των

51 <http://www.scribd.com/doc/49811066/3-Ανταγωνισμός>

μισθών τους σε χαμηλά επίπεδα και κατ'επέκταση την πτώση του επιπέδου διαβίωσης τους. Παράλληλα, στην προσπάθεια εφαρμογής υψηλότερης τεχνολογίας και μείωσης του κόστους η διοίκηση της επιχείρησης ίσως να αναγκαστεί να προβεί σε απολύσεις εργατικού δυναμικού. Λογικό επακόλουθο, οι συγκρούσεις της διοίκησης με τις διάφορες ενώσεις των εργαζομένων και τα εργατικά συνδικάτα. Τέλος, στην προσπάθεια εφαρμογής πολιτικής διαφοροποίησης του προϊόντος, είναι πολύ πιθανό η διοίκηση να γίνει πολύ πιεστική απέναντι στους εργαζομένους και να απαιτήσει τη προσαρμογή τους σε νέα δεδομένα, γεγονός που θα την οδηγήσει σε ρήξη μαζί τους και θα διαταράξει τις σχέσεις τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συνοψίζοντας, όπως έγινε κατανοητό ο ανταγωνισμός αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για κάθε επιχείρηση. Από αυτόν εξαρτάται το επικοινωνιακό και συνάμα αποδοτικό κλίμα της, στην περίπτωση του ανταγωνισμού των ομάδων και των ατόμων της. Ενώ, στη προσπάθεια αύξησης του μεριδίου αγοράς και των κερδών τους, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο κλάδο τους. Είναι λογικό λοιπόν, να δημιουργούνται αρκετές συγκρούσεις εξαιτίας της προσπάθειας που καταβάλλουν ορισμένες επιχειρήσεις προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Σε όλες αυτές τις προκλήσεις, πρέπει να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά κάθε επιχείρηση και να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους συγκρούσεις που δημιουργούνται λόγω του ανταγωνισμού.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν αρκετά προβλήματα. Ένα από αυτά είναι και οι συγκρούσεις, οι οποίες αφήνουν το αντίκτυπό τους σε όλα τα στοιχεία της επιχείρησης. Η ολική ποιότητα είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – Δ.Ο.Π.) εκφράζει μια νέα αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ιδίως τα τελευταία χρόνια ανατίθεται σε ειδικά τμήματα στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποβλέπει στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στην ουσία αφορά στην καλύτερη ή μεγαλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, στη βελτίωση της ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών, και στην ενεργή ανάμιξη των ατόμων στην εργασία τους. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο συμβάλει η ΔΟΠ στην ανακοπή της μάστιγας των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Για να το πετύχει αυτό στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών που θα παρουσιαστούν παρακάτω.

## 6.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π

Στη ΔΟΠ, υπάρχουν δύο χωριστές λειτουργικά διαδικασίες που είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους: η βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας παραγωγής καθώς και των άλλων επιχειρηματικών διαδικασιών και επίσης, η προώθηση της άποψης ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ατομική ευθύνη για την ποιότητα. Η επίτευξη της ποιότητας επιτυγχάνεται με την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών – εσωτερικά, όσο και εξωτερικά. Για παράδειγμα, οι συμβουλές από ένα τμήμα χρηματοδότησης σε ένα τμήμα πωλήσεων, θα πρέπει να γίνουν δεκτές με τον ίδιο τρόπο που οι πωλήσεις χειρίζονται τις υπηρεσίες εξωτερικών πελατών. Αυτή η ευρεία φιλοσοφία διαιρείται σε δυο περιοχές δράσης: της επικοινωνίας και του ελέγχου<sup>52</sup>.

Α) Η επικοινωνία: πρέπει να αντιμετωπισθεί τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά.

**Η εξωτερική επικοινωνία** με τους πελάτες πρέπει να βελτιώνεται και να διατηρείται, επομένως μια οργάνωση πρέπει να αυξάνει τις ειδικές ικανότητες αυτών οι οποίοι ασχολούνται με πελάτες και να διευρύνει την κατανόησή τους ως προς τις αντιλήψεις των πελατών, αλλά και να βελτιώνει τις ειδικές ικανότητες εκείνων οι οποίοι έχουν ως πρώτο καθήκον την ευθύνη επιτήρησης του προσωπικού που έρχεται σε κατευθείαν επαφή με τον πελάτη.

**Η εσωτερική επικοινωνία** μεταξύ τμημάτων (εδώ θεωρούνται πελάτες) πρέπει να βελτιώνεται και να διατηρείται. Υποστηρίζεται ότι πρέπει να αναγνωριστούν και να αντιμετωπισθούν τρεις τύποι εσωτερικής επικοινωνίας:

1. Άμεση επικοινωνία με την τακτική οργάνωση ομαδικών ενημερώσεων για επιθυμητά και πραγματικά κριτήρια ποιότητας (η έμφαση στα επιτεύγματα τις δυσκολίες και τους στόχους).

2. Παροχή συμβουλών, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν τις εργασιακές μεθόδους με την επιστράτευση της ευρύτερης δυνατής εμπειρογνωμοσύνης που διαθέτει μια οργάνωση και η οποία μπορεί κατ' αρχήν να βελτιωθεί με την ενθάρρυνση των διευθυντών και προϊσταμένων να δίνουν προσοχή σε αυτά που λείπει το προσωπικό τους.

---

52 Flood, R.L. & Jackson, M.C., 1996

3.Εγκάρσια επικοινωνία, για παράδειγμα, να περιλαμβάνει ανθρώπους της αγοράς, σχεδιαστές, λογιστές και μηχανικούς παραγωγής, στο πρώιμο στάδιο της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος, ώστε να μετριασθούν οι μετέπειτα δυσκολίες.

Η συνειδητοποίηση της ουσίας του στόχων αυτών, έχει ως αποτέλεσμα την αναχαίτιση των συγκρούσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και την πραγματοποίηση μέσω της ικανοποίησης του προσωπικού της επιχείρησης.

Β) Ο έλεγχος είναι μια έννοια στενά συγγενική της επικοινωνίας. Το κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο καθιερώνεται η επικοινωνία και ο έλεγχος, πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή. Πρέπει όλα τα μέλη του οργανισμού να έχουν την αίσθηση ότι συμμετέχουν στο «πρόβλημα ποιότητας». Ο καθένας τους πρέπει επίσης να έχει σαφείς και όχι διφορούμενους στόχους για τη βελτίωση της ποιότητας. Στη ΔΟΠ υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι πρέπει να οργανώνονται σε μικρούς, εύχρηστους ομίλους (τεσσάρων ως δεκαπέντε ατόμων) για να μπορούν να προωθούν έναν αποτελεσματικό έλεγχο. Εδώ πρέπει να γίνουν τρεις επισημάνσεις:

- § Πρέπει να καθιερωθεί σωστά ο καταμερισμός ευθυνών και να συμφωνηθούν οι κυριότερες αρχές ελέγχου.
- § Ο έλεγχος ποιότητας πρέπει να αναφέρει στον προϊστάμενο παραγωγής, του οποίου οι ευθύνες πρέπει να περιλαμβάνουν κριτήρια παρακολούθησης.
- § Η Διοίκηση των Συστημάτων Πληροφορίας (Management Information Systems) πρέπει να μπορεί να αλλάζει ώστε να καθίσταται δυνατή η εξαγωγή εξακριβώσιμων αποτελεσμάτων ως προς την ποιότητα (και τις ποσότητες).

Η αξιοποίηση της ΔΟΠ πρέπει να είναι συστηματική και να εφαρμόζεται για την εταιρεία και το κάθε τμήμα με τον ακόλουθο τρόπο (Flood & Jackson):

- § Να καθορίζεται η αποστολή: που σημαίνει να γίνεται μια δήλωση για την ποιότητα, η οποία δίνει «ταυτότητα» στην οργάνωση ως σύνολο.
- § Να γίνεται επεξεργασία σχεδίων για τη βελτίωση της ποιότητας: Η διαδικασία αυτή ακολουθεί, γενικά, την τριλογία του Juran ( Σχεδιασμός ποιότητας -> Έλεγχος ποιότητας -> Βελτίωση ποιότητας). Το κύριο γνώρισμα αυτού του συστήματος είναι, χαρακτηριστικά, μια δομή Συμβούλων Ποιότητας.
- § Να διεξάγεται ανάλυση των σκοπών της εταιρείας και των τμημάτων: Η διαδικασία αυτή συγκροτεί έναν αριθμό ειδικών ενεργειών:(α) Τον σαφή

καθορισμό των σκοπών και την ευθυγράμμισή τους με την επιχειρηματική στρατηγική και τους στόχους. (β) Τον προσδιορισμό απαιτήσεων, μεγεθών και εργασιακών σχέσεων μεταξύ ενός τμήματος και των πελατών. (γ) Την εξακρίβωση των απαραίτητων δραστηριοτήτων του τμήματος, την διαπίστωσή του τι γίνεται και γιατί και την αξιολόγηση εάν κάθε δραστηριότητα προσθέτει αξία στο προϊόν.

- § Να προσδιορίζονται τα αρχικά ειδικά έργα για την εφαρμογή της ΔΟΠ: σημαίνει για το τμήμα να εξακριβώνει τα ειδικά έργα που αντικατοπτρίζουν το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας.
- § Να πραγματοποιείται εκπαίδευση και επιμόρφωση : που αποσκοπεί στην προαγωγή της συνειδητοποίησης και κατανόησης της ποιότητας μέσα από οργανωμένες συναντήσεις όπου συζητούνται και κυκλοφορούν ιδέες.

## 6.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εμπλοκή των εργαζομένων κρύβει την πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα πολύτιμο πόρο, ο οποίος είναι χρήσιμος και αξιοποιήσιμος, όχι μόνο για της επαγγελματικές του ιδιότητες αλλά και για της γνώσεις του. Η θεωρία αυτή διαφέρει από την παραδοσιακή αντίληψη για τους εργαζομένους, σύμφωνα με την οποία αναμένεται από αυτούς απλά και μόνο η εκτέλεση ενός καθορισμένου και τυποποιημένου έργου. Οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα δυναμικό πόρο για την επιχείρηση και η αντιμετώπισή τους με τον παραδοσιακό τρόπο στερεί από την επιχείρηση την μέγιστη εκμετάλλευση όλων των ικανοτήτων τους. Εκτός από αυτό όμως, η εμπλοκή των εργαζομένων συμβάλλει άμεσα στην ικανοποίηση των αναγκών τους για την δημιουργική εργασία και ποιότητα του εργασιακού χρόνου. Η αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως άτομο με παραγωγική σκέψη, με πολύτιμη εμπειρία και αξιοποιήσιμες ιδέες εξυπηρετεί όχι μόνο τις ανάγκες της επιχείρησης για εκμετάλλευση των προτεινόμενων ευκαιριών για βελτιώσεις αλλά κυρίως, υποκινεί με τον πιο δραστικό τρόπο τους ανθρώπους να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Όταν η διοίκηση αποβλέπει στην εμπλοκή των εργαζομένων αυτό σημαίνει ότι επιζητά τη συμμετοχή τους σε επιχειρησιακές αποφάσεις και σε δραστηριότητες βελτίωσης με αποτέλεσμα την αξιοποίηση

της δημιουργικότητας τους και την παρακίνηση τους. Η συμμετοχή αποτελεί ένα μέσο ανταλλαγής ιδεών. Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στις διαδικασίες βελτίωσης τότε δεν θα πηγαίνουν στην εργασία τους με μόνο σκοπό να εκτελέσουν το καθήκον τους αλλά θα μπαίνουν στη διαδικασία να σκεφτούν και τρόπους για να βελτιώσουν την εργασία τους. Όταν η ανώτερη διοίκηση δίνει στους εργαζόμενους τα κατάλληλα εργαλεία για την λήψη αποφάσεων (π.χ. πληροφόρηση) και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στο επιτελούμενο έργο τότε θα προκύπτουν καλύτερα αποτελέσματα. Επιπλέον, το να τους ενδυναμώνει σημαίνει ότι τους δείχνει εμπιστοσύνη.

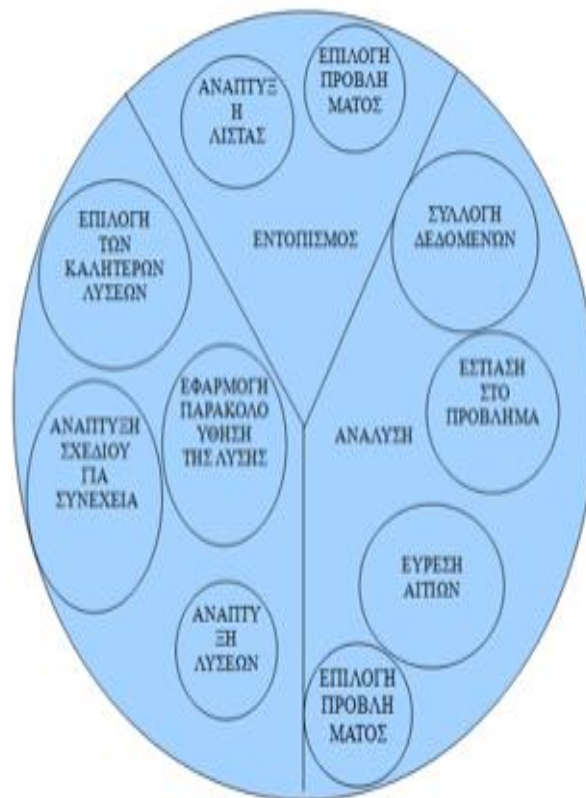
Τα πλεονεκτήματα από τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι πολλά σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- § Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση.
- § Αύξηση των υπηρεσιών και της ανταγωνιστικότητας.
- § Καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της καινοτομίας που αποτελούν την βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- § Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που οδηγούν στην εμπλοκή των εργαζομένων, όπως ομάδες επίλυσης προβλημάτων, ομάδες εργασίας κύκλοι ποιότητας, διοικητικές ομάδες, ομάδες βελτίωσης.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η συνήθης διαδικασία λειτουργίας των ομάδων.



Σχήμα 5: Η λειτουργία των ομάδων



Πήγη : Φραντζής 2003

Στο σημείο αυτό θα αναλυθεί η λειτουργία των κύκλων ποιότητας οι οποίοι αποτελούν μια λειτουργία συνυφασμένη με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Με τους κύκλους ποιότητας η εργασία οργανώνεται σε ομαδική βάση. Στην ομάδα, τα μέλη της οποίας έχουν δεσμευτεί για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού θέτοντας στόχους απόδοσης, οι ικανότητες των μελών της αλληλοσυμπληρώνονται. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς ένα μεμονωμένο

άτομο είναι ικανό να έχει την γνώση και την εμπειρία να κατανοήσει και να επεξεργαστεί όλες τις παραμέτρους μιας διαδικασίας.

Η ιδέα των κύκλων ποιότητας ξεκίνησε στην Ιαπωνία το 1961 από τον Ishikawa<sup>53</sup>, τον οποίο απασχόλησε η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος όπως και η βελτίωση της εργασιακής ζωής του προσωπικού. Η ιδέα διαδόθηκε γρήγορα στην Ιαπωνία και μετέπειτα υιοθετήθηκε, με τροποποιήσεις από οργανισμούς σε πολλές άλλες χώρες.

Οι βασικές αρχές κύκλων ποιότητας είναι οι εξής:

1.Ο κύκλος είναι μια μικρή ομάδα εργαζομένων που εκτελούν παρόμοια εργασία.

2.Η συμμετοχή στον κύκλο είναι εθελοντική.

3.Κύκλος συναντιέται σε τακτική βάση κατά την διάρκεια των ωρών εργασίας.

4.Τα μέλη του κύκλου επιλέγουν τα προβλήματα που πρόκειται να επεξεργαστούν.

5.Τα μέλη του κύκλου εκπαιδεύονται κυρίως στην χρησιμοποίηση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.

6.Οι παρουσιάσεις στην ανώτατη διοίκηση παρέχουν τον επικοινωνιακό σύνδεσμο μεταξύ του κύκλου και του οργανισμού.

Τα οφέλη από τους κύκλους ποιότητας για τα μέλη του κύκλου: περισσότερη εμπλοκή με την εργασία, περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία, μεγαλύτερη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, προσωπική ανάπτυξη, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Τα οφέλη από τους κύκλους ποιότητας για την επιχείρηση: καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, καλύτερη επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση, οικοδόμηση νοοτροπίας «πρόληψης προβλημάτων», αποτελεσματικότερη ομαδική εργασία, καλύτερες σχέσεις διοίκησης εργαζομένων, περισσότερη υποκίνηση εργαζομένων, αυξημένη παραγωγικότητα με διατήρηση του προσωπικού και λιγότερα λάθη. Για να αποφέρουν αποτελέσματα οι κύκλοι ποιότητας απαιτείται μεγάλη προσοχή τόσο κατά την οργάνωσή τους όσο και καθ' όλη την διάρκεια λειτουργίας τους, ώστε να λαμβάνεται μέριμνα για την διαχείριση των συγκρούσεων, δηλαδή να εντοπίζονται και να επιλύονται άμεσα προβλήματα που θα ανακύπτουν και πιθανόν να σχετίζονται με τις

53 <http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php>

σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών του κύκλου ή με τον ρόλο της διοίκησης.

Συνεχής βελτίωση της ποιότητας σημαίνει και συνεχή βελτίωση του προσωπικού. Η αναγνώριση του ανθρωπίνου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του , μέσω της διερεύνησης του ρόλου του και την συνεχή του εκπαίδευση είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την επικράτηση ενός αρμονικού κλίματος μέσα στην επιχείρηση και το όποιο αποτελεί ευνοϊκό παράγοντα για την εξέλιξη της.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συνοψίζοντας όσα αναφέρθηκαν, γίνεται κατανοητό ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π), συμβάλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας των επιχειρήσεων και κυρίως στην ανακοπή των επιχειρησιακών συγκρούσεων. Μέσω αυτού του εργαλείου, δίνεται έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών και στην προώθηση της άποψης ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Στοχεύοντας με αυτό τον τρόπο στη διεξαγωγή καλύτερων αποτελεσμάτων για την επιχείρηση, όπως στην καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, στην καλύτερη επικοινωνία, και στην αύξηση παραγωγικότητας.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στη παρούσα εργασία έγινε μια απόπειρα παρουσίασης των διάφορων μορφών συγκρούσεων και του συσχετισμού τους με τις προσπάθειες εισαγωγής κάποια καινοτομίας. Αυτή η αλληλεξαρτώμενη σχέση είναι πολύ σημαντική, καθώς η καινοτομία θα πρέπει να είναι βασική επιδίωξη κάθε οργανισμού που επιθυμεί να είναι ανταγωνιστικός και να παραμένει ανανεωμένος.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών προϋποθέτει την ομαδική εργασία, έτσι λοιπόν η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών απόψεων είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει αρκετές συγκρούσεις. Εντούτοις, οι επιχειρησιακές συγκρούσεις, μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές και να επιφέρουν είτε θετικά αποτελέσματα μέσα σε ένα οργανισμό, είτε αρνητικά. Υπάρχουν δηλαδή, συγκρούσεις οι οποίες προωθούν και εξελίσσουν τις καινοτομικές ιδέες και προσδίδουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά υπάρχουν και άλλες που αδρανοποιούν μια καινοτομική ιδέα και έχουν αρνητικά αποτελέσματα.

Κάποιες αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων ενδέχεται να αφήνουν τον αντίκτυπο τους σε όλους τους τομείς και τα στοιχεία της επιχείρησης, αλλά και να αποτελέσουν εμπόδιο στην ανάπτυξη και την ευημερία της. Ωστόσο, η πρόληψη και η αντιμετώπισή τους, δεν είναι κάτι το ακατόρθωτο. Είναι δυνατόν, με κατάλληλες κινήσεις και τεχνικές που θα εφαρμόσουν τα διοικητικά στελέχη, να προληφθούν ή και να ελαττωθούν σημαντικά.

Επομένως, κάθε επιχείρηση μπορεί να βελτιωθεί και να ακολουθήσει μια ανοδική πορεία με τη βοήθεια των καινοτομικών ιδεών της ακόμη και μέσω επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Φάνηκε επίσης, η άρρηκτη σχέση μεταξύ των οργανωσιακών αλλαγών και των επιχειρησιακών συγκρούσεων και το πώς μια τέτοια εφαρμογή επηρεάζει τους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων και σε όλους τους τομείς. Αρκετά συχνά, συναντάμε συγκρούσεις που οφείλονται σε αλλαγές, και αυτό επειδή τα άτομα αντιστέκονται θεωρώντας ότι θα χάσουν κάτι από αυτά που έχουν και φοβούνται οτιδήποτε νέο και καινοτομικό.

Ειδικότερα ως προς το θέμα των συγκρούσεων, μπορούμε να επισημάνουμε τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και της ανθρώπινης συμπεριφοράς που δύσκολα μπορεί να προβλεφθεί και να μελετηθεί. Πάντα λοιπόν, θα υπάρχουν διαφορετικές απόψεις μέσα σε μια επιχείρηση λόγω του ότι αυτή εκπροσωπείται και αποτελείται από διαφορετικές προσωπικότητες, αξίες και πιστεύω. Άρα, είναι απόλυτα φυσιολογικό να υπάρχουν και συγκρούσεις σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση αλλά και κοινωνία.

Αποτελεί το πιο συνηθισμένο πρόβλημα των οργανισμών και αναδεικνύει την ανάγκη για αναπροσαρμογή των διοικητικών διαδικασιών. Η εμφάνιση και μόνο των συγκρούσεων καθιστά σαφές το πρόβλημα που υπήρξε και το διοικητικό τμήμα δεν κατάφερε να το εντοπίσει ή να το εξομαλύνει και να το διευθετήσει εγκαίρως.

Επίσης, η έννοια αλλά και ο ρόλος της επικοινωνίας στη λειτουργία μιας οργάνωσης είναι ένα “βασικό εργαλείο” εύρυθμης και αποδοτικής εργασίας όλων των εμπλεκομένων σε αυτήν. Σύμφωνα με αυτό, καταλήγουμε στο

συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη ενός δικτύου επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη δημιουργία ενός ικανοποιητικού πλαισίου συνεργασίας μεταξύ του προϊστάμενου και των υφισταμένων, να διευκολύνει το έργο της διοίκησης, αλλά να οδηγήσει και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ειδικότερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, πρέπει να δοθεί περισσότερο έμφαση στην αρμονική λειτουργία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον, καθώς η ύπαρξη της οικονομικής κρίσης και η εξαιρετικά δύσκολη θέση της ελληνικής οικονομίας κάνει το έργο τους ακόμη πιο περίπλοκο. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που υπάρχουν στην αγορά και την αβεβαιότητα που προκαλεί σύγχυση στο εσωτερικό τους απαιτείται τουλάχιστον μια καλή επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τα άτομα που τις απαρτίζουν.

Εκτός από την επικοινωνία, πολύ σημαντική είναι και η μετάδοση της ηθικής και της κουλτούρας που πρεσβεύει ο κάθε οργανισμός, αλλά και η υιοθέτηση αυτών το στοιχείων από το προσωπικό. Μέσω αυτού, οι κινήσεις των εργαζομένων δεν έρχονται σε αντίθεση με τις επιδιώξεις του οργανισμού και λειτουργούν προς όφελός του.

Συμπερασματικά, δεν απαιτείται μόνο η κατανόηση από την ηγεσία όλων των προβλημάτων που προκύπτουν και η εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης για την όσο τον δυνατόν πιο ανώδυνη και γρήγορη αντιμετώπιση, αλλά και η συνεργασία του προσωπικού. Χωρίς την συναίνεση του προσωπικού, δύσκολα επιτυγχάνονται πολλά πράγματα.

Σε μια οργάνωση λοιπόν, πρέπει οι εργαζόμενοι να μπορούν να αντιλαμβάνονται και να νιώθουν ότι στην εργασία τους, η γνώμη τους μετράει

και υπολογίζεται. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να διακατέχονται από ομαδικό πνεύμα, επειδή πολλά άτομα μαζί μπορούν να καταφέρουν περισσότερα απ' ό,τι ένα άτομο μόνο του. Έτσι μέσα από τις ομαδικές συνεργασίες και δραστηριότητες πετυχαίνουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Εκείνο που αξίζει να σημειωθεί εν κατακλείδι είναι το γεγονός ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον δεν μπορεί να σταθεροποιηθεί σύντομα ή τουλάχιστον να ανακοπεί ο ρυθμός του, για αυτό και οι οργανισμοί θα πρέπει να βρίσκονται σε μία συνεχή παρακολούθηση και αναζήτηση ευκαιριών ανανέωσης. Επίσης, η προσαρμοστικότητα είναι από τις σημαντικότερες ικανότητες που απαιτεί η σημερινή εποχή καθώς και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επομένως, οι οργανισμοί θα ήταν καλό να προσαρμοστούν ακόμη και στις επιχειρησιακές συγκρούσεις, σαν κάτι αναπόφευκτο μέσα στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Έτσι, θα μπορέσουν να τις αξιοποιήσουν κατάλληλα και να αποκομίσουν τα θετικά στοιχεία της καινοτομίας, της ανανέωσης και της εξέλιξης που προσφέρουν στους οργανισμούς.



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ****ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Θεοδωράτος, Ε. (2004), Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
2. Καλογήρου, Κ. (2000), Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας, 2η έκδοση, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
3. Κάντας, Α. (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση- Ηγεσία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
4. Κάντας, Α. (1995), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 3ο Διεργασίες ομάδας, σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή, κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
5. Παπούλιας, Δ. (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Αθήνα: Καστανιώτη.
6. Σαλάβου, Ε. (2006), Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρήν», Αθήνα: Καστανιώτη.
7. Χυτήρης, Λ. (1994), Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks.
8. Φαναριώτης, Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
9. Φαναριώτης, Π. (1983), Επιχειρησιακή ψυχολογία-Προβλήματα ανθρώπινων σχέσεων στο εργασιακό πλαίσιο, 3η έκδοση, Αθήνα: Παπαζήση.
10. Μπίλλης, Λ. (1999), Επικοινωνία - Δημόσιες Σχέσεις: Επιχειρησιακή και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση, Αθήνα: Interbooks.
11. Κυριαζόπουλος Γ. Π. / Κιουλάφας Κ. Κ. (1994), Management 1ης γραμμής, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
12. Μπουραντάς, Δ. (2001), Μάνατζμεντ- Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Μπένου.
13. Κατσάλης, Α. (2002), Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή, Αθήνα : Interbooks.
14. Λειβαδάς, Β. (2003), Συμμετοχικό management: το αποτελεσματικό σύστημα διεύθυνσης-αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

15. Ζευγαρίδης, Σ. (1990), Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία, Θεσσαλονίκη : Παρατηρητής.
16. Φερούσης, Δ.(1995), Το Ύφος και το Ήθος, Αθήνα : Interbooks.
17. Himstreet, W. / Baty, W. / Lehman, C. (1998), Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, 11η έκδοση, Αθήνα : Έλλην.
18. Daniel Goleman (1999), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, 2η έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
19. Flood,R.L. & Jackson, M.C. (1996), Δημιουργική επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων: ολική συστηματική παρέμβαση, Αθήνα : Παπαζήσης.
20. Kotter, J. P. (2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Αθήνα : Κριτική.

#### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Kerr, S., / McNulty, E., / Coutu, D. (2004), When Change Come Undone: What Will You Do, Boston : Harvard Business School Press.
2. Miner, J. (2002), Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses, Oxford University Press.
3. Schein, E. (1992), Organizational culture and leadership, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass.
4. John, W. Newstrom, / Keith, D., (1989) Human behavior at work : Organizational behavior, 8th edition, New York: McGraw-Hill.
5. Daft, R. (2003), Management, 6<sup>th</sup> edition, Mason, Ohio : South- Western.
6. Hellerieger D. / Slocum J, (1992), Management, Wishey A. Massach.
7. Schein, E. H. (1999), The corporate culture survival guide : sense and nonsense about culture change, San Francisco, Calif. : Jossey-Bass
8. Schein, E. H. (1980), Organizational Psychology, 2<sup>th</sup> edition Engleood Cliffs, N.Y : Prentice Hall.
9. Robbins, S.P., Organizational Behavior, 6th edition, 1993, N.Y : Prentice Hall.
10. Banner, R. / Gagne, T., (1995), Designing effective organizations, Thousand Oaks, CA : Sage.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Nikolopoulos, A., 'Planning the use of power: An episodic model', The International Journal of conflict Management, 1995, Vol.6, N.3, (Jully), pp. 257-272.
2. Jameson, J,K., 'Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework, The International Journal of Conflict Management, 1999, Vol.10, N.3 (July), pp. 268-294.
3. Shein, E. H. , Organizational culture, American Psychologist, 1990, 45, pp. 109-119.
4. Lupton, T. , Organizational change: “Top-down” or “bottom-up” management Personnel review, 1991, 20, 4-10.
5. Blake, R. / Mouton, S. , Reactions to intergroup competition under win-lose conditions, Management Science, 1961, 7, pp. 420-435.
6. Stamatis, H., Conflict : You've got to be positive, Personnel, December 1987, pp. 47-50. Αναδημοσιευμένο στο Newstrom, J. / Davis, K., (1989), Organizational behavior, New York : McGraw-Hill.
7. Abubakr M. Suliman / Fuad N. Al-Shaikh, Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation, Employee Relations, 2007, Vol 29, N.2, pp. 208-220.
8. Judith M. Dallinger / Dale Hample, Personalizing and managing conflict, The International Journal of Conflict Management, 1995, Vol. 6, N. 3 (July), pp. 273-289.

## ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

1. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=137>
2. <http://www.elinyaecongress2010.gr/01.anartimenes/aa006.pdf>
3. [http://en.wikipedia.org/wiki/conflict\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/conflict_management)
4. <http://peace.mennolink.org/resources/conflictstyle/styles.html>
5. [http://www.innowestmac.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=32](http://www.innowestmac.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=32)

6. [http://www.faethon.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=250&Itemid=200](http://www.faethon.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=250&Itemid=200)
7. [http://books.google.gr/books?id=FG2ZNPjdrnYC&printsec=frontcover&dq=daft+management&source=bl&ots=-MIDdTHA0U&sig=6wjNJM0gO\\_5B9KGSBL94zQFAgUc&hl=el&ei=VIqVTfWOEMOCOqm88a8H&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC4Q6AEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.gr/books?id=FG2ZNPjdrnYC&printsec=frontcover&dq=daft+management&source=bl&ots=-MIDdTHA0U&sig=6wjNJM0gO_5B9KGSBL94zQFAgUc&hl=el&ei=VIqVTfWOEMOCOqm88a8H&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC4Q6AEwAg#v=onepage&q&f=false)
8. [www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/pdf/hage1999.pdf](http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/pdf/hage1999.pdf)
9. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-041799-201806/unrestricted/Chap2.PDF>
10. [http://books.google.gr/books?id=rwpkb826U24C&pg=PA166&lpg=PA166&dq=glasl+1982&source=bl&ots=kJGYHA6\\_CV&sig=EqIecQMTn7QiCKofsQCRwIfx-Jc&hl=el&ei=2pqVTfqINszoOYjAyY0H&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=glasl%201982&f=false](http://books.google.gr/books?id=rwpkb826U24C&pg=PA166&lpg=PA166&dq=glasl+1982&source=bl&ots=kJGYHA6_CV&sig=EqIecQMTn7QiCKofsQCRwIfx-Jc&hl=el&ei=2pqVTfqINszoOYjAyY0H&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=glasl%201982&f=false)
11. [http://www.diavalkaniko.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=55](http://www.diavalkaniko.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=55)
12. <http://www.articlesbase.com/management-articles/how-to-confront-without-conflict-4165861.html>
13. <http://www.articlesbase.com/business-articles/conflict-resolution-strategies-in-the-workforce-by-summer-willis-4306302.html>
14. <http://www.articlesbase.com/management-articles/conflict-management-in-the-work-place-639812.html>
15. <http://www.worldatwork.org/waw/adimComment?id=31052>
16. <http://www.efos.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchIV/IMR4a28.pdf>
17. <http://ohioline.osu.edu/cd-fact/1701.html>
18. [www.mediationagency.com/pdf/cipdsurvey.pdf](http://www.mediationagency.com/pdf/cipdsurvey.pdf)
19. [www.nationalschool.gov.uk/.../TransformationNovember2007\\_edit.pdf](http://www.nationalschool.gov.uk/.../TransformationNovember2007_edit.pdf)
20. [www.efos.hr/repec/.../InterdisciplinaryManagementResearchIV/IMR4a28.pdf](http://www.efos.hr/repec/.../InterdisciplinaryManagementResearchIV/IMR4a28.pdf)