

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ :
ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ - ΑΝΤΩΝΙΟΣ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :
ΜΟΥΤΟΥΣΗ ΟΛΓΑ**

**ΤΟΠΟΣ – ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ
ΠΑΤΡΑ - 21 ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 2009**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	6
1.1: ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	7
1.2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	11
1.3: ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	15
1.4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	16
1.5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	18
1.6: ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	19
1.7: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	22
1.8: ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	23
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	28
2.1: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΑΥΤΕΣ.....	29
2.2: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	33
2.3: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	35
2.4: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ.....	37
2.5: ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	39
2.6: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	40
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	43
3.1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	44
3.2: ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	48
3.3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	50
3.4: Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΑΔΑ.....	51
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	53
4.1 :Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	54
4.2: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	55
4.3: ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	57
4.4: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ.....	59
4.5: ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	60
4.6: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	61
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	66
5.1: ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.).....	67
5.2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	68
5.3: Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	69
5.4: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	71
5.5: ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	74
5.6: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	76
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	78
6.1: ΕΝΝΟΙΑ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ.....	79
6.2: ΑΙΤΙΕΣ ΗΘΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	81
6.3: ΗΘΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....	83
6.3.1 Η σπουδαιότητα της ηθικής στη διοίκηση των οργανισμών.....	83
6.3.2 Κανόνες ηθικής.....	84
6.3.3 Κώδικας δεοντολογίας.....	85
6.3.4 Ο ρόλος των οργανισμών στη ηθική.....	86
6.3.5 Αντιμετώπιση ηθικού διλήμματος.....	87
6.3.6 Βελτίωση του κλίματος ηθικής στον οργανισμό.....	88
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	89
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι η ανάλυση των επιχειρησιακών συγκρούσεων αλλά και ο συσχετισμός τους με άλλες επιχειρηματικές έννοιες οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα στην συνέχεια.

Αρχικά θα γίνει μια εισαγωγή στο θέμα των εργασιακών σχέσεων και μια γενικότερη αναφορά στα είδη των συγκρούσεων , στους παράγοντες και τις συνέπειες που έχουν ως αποτέλεσμα όπως επίσης και στους τρόπους και τις τεχνικές που μπορούν να εφαρμόσουν για την αντιμετώπιση τους.

Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλυθεί με πιο επεξηγηματικό τρόπο η έννοια των συγκρούσεων και η σύνδεση της με άλλες επιχειρηματικές έννοιες.

Θα αναλυθούν οι συγκρούσεις που λαμβάνουν μέρος όταν συμβαίνουν διάφορες οργανωτικές αλλαγές. Είναι στο χέρι των υπευθύνων ,οι οποίες οργανωτικές αλλαγές να εφαρμοστούν την κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να έχουν θετικά αποτελέσματα και να δημιουργούν όσο το δυνατόν λιγότερα προβλήματα στην επιχείρηση.

Επίσης θα γίνει η απαραίτητη αναφορά στις συγκρούσεις που παρατηρούνται όταν, όπως είναι λογικό, κάθε επιχείρηση προσπαθεί να είναι ανταγωνιστική με απώτερο στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την βελτιστοποίηση των κερδών τους.

Παρακάτω θα γίνει ο συσχετισμός με την έννοια της καινοτομίας. Η καινοτομία όπως είναι αναμενόμενο προκαλεί συγκρούσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχουν αντικρουόμενες γνώμες και συμφέροντα ανάμεσα στα άτομα που απαρτίζουν διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Θα αναφέρουμε τις βασικές αρχές που εγγυώνται σε κάποιο βαθμό μια επιτυχημένη καινοτομία, θα αναλύσουμε τους κινδύνους και τον ρόλο της αβεβαιότητας όπως και την έννοια και την σημασία της ίδιας της καινοτομίας για την επιχείρηση.

Παράλληλα , θα αναφερθούμε στην επίδραση των επιχειρησιακών συγκρούσεων στην ολική ποιότητα. Στην ποιότητα δηλαδή της αντίληψης του εργαζομένου και της συμπεριφοράς του στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας.

Τέλος, θα γίνει συσχετισμός ανάμεσα στις έννοιες της επιχειρησιακής ηθικής και των συγκρούσεων που δημιουργούνται όταν ο κώδικας ηθικής που διέπει τις σχέσεις των εργαζομένων , έρχεται σε αντίθεση με διάφορα ατομικά συμφέροντα στελεχών είτε του εργοδότη είτε με την γενικότερη κερδοσκοπική πολιτική της επιχείρησης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις σε μια επιχείρηση όπως η προβληματική επικοινωνία, τα προβλήματα στη δομή της οργάνωσης και οι αντιθέσεις μεταξύ ομάδων. Θα γίνει αναφορά στις συνέπειες των συγκρούσεων οι οποίες μπορεί να είναι τόσο αρνητικές όσο και θετικές. Επίσης θα δούμε ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι αντιμετώπισης που μπορούν να δώσουν τέλος ή να μετριάσουν έστω τις πιθανές ανεπιθύμητες συγκρούσεις. Τα μέτρα αυτά, μπορεί να είναι είτε προληπτικά είτε κατασταλτικά.

Στην συνέχεια θα γίνει αναφορά στις επιχειρησιακές συγκρούσεις και στη σχέση που έχουν με τις οργανωτικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων επιφέρουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων, που με τη σειρά τους προκαλούν συγκρούσεις. Θα αναλυθούν τα στάδια των οργανωτικών αλλαγών και ο τρόπος αντίδρασης των επιχειρήσεων, ώστε οι εργαζόμενοι να δεχτούν αυτές τις αλλαγές χωρίς σημαντικές αντιδράσεις.

Στην τρίτη ενότητα θα ασχοληθούμε με την σύνδεση των εννοιών του ανταγωνισμού και των επιχειρησιακών συγκρούσεων. Θα μελετήσουμε τις θεωρίες του διάσημου οικονομολόγου, Michael Porter περί στρατηγικών του ανταγωνισμού. Επίσης θα αναλύσουμε τις επιχειρησιακές συγκρούσεις στα πλαίσια του ανταγωνισμού όσον αφορά την ίδια την επιχείρηση και τις συγκρούσεις που προκαλούνται από την δραστηριότητα άλλων επιχειρήσεων. Τέλος θα γίνει αναφορά στον ανταγωνισμό στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα και στις αλλαγές που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια.

Παρακάτω θα αναλύσουμε την έννοια και την σημασία της καινοτομίας για την επιχείρηση. Επίσης θα αναφέρουμε τις μεταβλητές στον χώρο της καινοτομίας όπως και τους κινδύνους από την διαδικασία αυτή. Επίσης θα αναλύσουμε την επίδραση της αβεβαιότητας κατά την διαδικασία της καινοτομίας. Θα αναφέρουμε τον ρόλο της ομαδικής δραστηριότητας και θα αναλύσουμε τις βασικές αρχές της καινοτομίας οι οποίες αν εφαρμοστούν με σωστό τρόπο λειτουργούν ως ασπίδα στις επερχόμενες συγκρούσεις.

Στην συνέχεια θα μελετήσουμε την έννοια και τα χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας. Άρρηκτα συνδεδεμένη με την διοίκηση ολικής ποιότητας είναι και η

ομαδική εργασία. Είναι κατανοητό λοιπόν ότι στα πλαίσια της ομάδας οι συγκρούσεις είναι συνήθως αναπόφευκτες και αυτό διότι ο καθένας έχει την δική του προσωπικότητα, τις δικές του αντιλήψεις και αξίες και πολλές φορές προσπαθεί να πραγματοποιήσει δικούς τους στόχους. Θα παρακολουθήσουμε λοιπόν τις επιπτώσεις των συγκρούσεων αυτών στην λειτουργία της επιχείρησης όπως επίσης και στην ολική ποιότητα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο θα μελετήσαμε την έννοια και την σημασία της επιχειρησιακής ηθικής για την επιχείρηση. Θα αναλύσουμε τις αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις και αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων και στην συνέχεια θα μελετήσουμε την σπουδαιότητα της ηθικής διεύθυνσης για την επιχείρηση,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κάθε τυπική οργάνωση για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της, βασίζεται σε συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες. Ένας καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της, είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν διαφορετικό πλέγμα στόχων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί, αναπόφευκτα, κάποιος βαθμός σύγκρουσης μεταξύ των ενδιαφερομένων ατόμων και ομάδων στην προσπάθεια να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους.

Ο πιο απλός ορισμός της σύγκρουσης είναι η διαμάχη μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και ακόμη ανάμεσα σε ένα άτομο και τον εαυτό του. Σύμφωνα με τον Kriesburg, οι αντιθέσεις είναι μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Ο Deutch αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται, όταν η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας.

Σύγκρουση προκαλείται από όλα τα είδη των αντιθέσεων ή των διαφωνιών μεταξύ ατόμων σε διάφορα θέματα. Συγκρούσεις γίνονται σχεδόν καθημερινά στον οργανισμό και οι μάνατζερς σπαταλούν το 20% του χρόνου τους για τη διευθέτησή τους.

Η κλασική σχολή Μάνατζμεντ (F. Taylor, H. Fayol) θεωρεί τις συγκρούσεις ανεπιθύμητες. Σύμφωνα με αυτή τη σχολή οι συγκρούσεις μπορούν να ελαχιστοποιηθούν, μέσω της προσεκτικής επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσής τους, των λεπτομερών περιγραφών των θέσεων εργασίας, των λεπτομερών κανόνων και των συστημάτων κινήτρων. Αυτές οι συνταγές, είναι ακόμη χρήσιμες για τον περιορισμό και την αποφυγή ορισμένων ανεπιθύμητων συγκρούσεων. Κατά μία άποψη η διευθέτηση των συγκρούσεων είναι σχετική και όχι απόλυτη.

Γενικά η σύγκρουση, θεωρείται για πολλούς καταστρεπτική δύναμη με αρνητικές συνέπειες, και για άλλους πάλι έχει θετικά αποτελέσματα.

1.1 ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Κάθε άτομο που ασκεί κάποιο ρόλο μέσα σε μια ομάδα περιμένει και από όλα τα μέλη της, προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους, να συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς ή ο 'αναμενόμενος ρόλος' του ατόμου μέσα στην ομάδα μπορεί να καθοριστεί από κάποιο αριθμό στοιχείων, όπως η περιγραφή της εργασίας, ο τίτλος της θέσης ή άλλες ανάγκες και σκοποί του οργανισμού.

Ρόλος είναι οι αναμενόμενες συμπεριφορές, που σχετίζονται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση (εργασίας) στη δομή της επιχείρησης. Ο ρόλος, περιγράφει, επίσης, πως το άτομο αντιλαμβάνεται την κατάσταση και τις υποχρεώσεις-δικαιώματά του στην επιχείρηση. Η έννοια του ρόλου είναι σπουδαία για να κατανοήσει το πώς λειτουργεί μια ομάδα και πως αναπτύσσονται οι διαδικασίες μέσα σε αυτήν και πως ακόμη καταλήγει να έχει την α ή τη β συμπεριφορά.

Ο ρόλος ή οι ρόλοι που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα επηρεάζεται από το συνδυασμό: (α) οργανωσιακών παραγόντων, όπως οι απαιτήσεις του έργου, το στυλ ηγεσίας, η θέση του στο δίκτυο επικοινωνίας και (β) προσωπικών παραγόντων, όπως οι αξίες, οι στάσεις, η παρακίνηση, η ικανότητα και η προσωπικότητα.

Εκτός από τη μορφή του ρόλου που θεωρείται από τη σκοπιά του περιβάλλοντος του ατόμου, το οποίο ασκεί κάποιο ρόλο και καλείται 'αναμενόμενος', υπάρχει η μορφή του ρόλου που καθορίζεται από τις πεποιθήσεις του ίδιου του ατόμου το οποίο ασκεί αυτόν τον ρόλο. Είναι ο 'ατομικός' ρόλος, που σε ορισμένες περιπτώσεις συμπίπτει με τον 'αναμενόμενο', άλλοτε όμως διαφέρει. Και μια τρίτη μορφή είναι ο 'θεσπισμένος' ρόλος, που προϋποθέτει για την άσκηση καθενός ρόλου τη μορφή εκείνης της συμπεριφοράς την οποία η κοινωνία, οι νόμοι και οι θεσμοί έχουν θεσπιστεί. Αποτελεί δηλαδή η Τρίτη αυτή μορφή τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας πρέπει πραγματικά να συμπεριφέρεται. Στο βαθμό στον οποίο υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τριών αυτών μορφών ρόλων, η πιθανότητα να προκύψουν αντιθέσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση αυξάνουν.

Ο Bailey αναγνωρίζει τρεις τύπους αντιθέσεων, (α) αντιθέσεις υφισταμένων-μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου και μιας ομάδας, του οποίου αυτός ελέγχει, (β) αντιθέσεις προϊσταμένων-μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας που έχουν εξουσία πάνω σ' αυτόν, (γ) παράλληλες αντιθέσεις-μεταξύ του

διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας με την οποία ο διευθυντής έχει ίση εξουσία.

Στην παραπάνω θέση προϋποτίθεται ότι το άτομο δέχεται την καθοδήγηση ή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας μόνο πηγής. Αυτό όμως απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα άτομα απαντούν ή πρέπει να απαντούν ή να απαντούν στις προσδοκίες πολλαπλών ρόλων, γιατί κατέχουν πολλαπλούς ρόλους μέσα στον οργανισμό.

Η πραγματικότητα αυτή συχνά αναγκάζει το άτομο να ασκεί ρόλους που δεν του αρμόζουν, με αποτέλεσμα οι προσωπικές του άμεσες ή έμμεσες δυσκολίες να τους προκαλούν ιδιαίτερη ένταση νεύρων. Όταν συμβαίνει αυτό, λέμε ότι το άτομο ασκεί αντιθέσεις ρόλου. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι αντιθέσεων ρόλου:

Σύγκρουση ρόλων

Αντιθέσεις, που προκύπτουν από την ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο το οποίο κατέχει ένα ρόλο, μπορεί να υπάρξουν, όταν με την ανάθεση αυτών των ρόλων καθορίζονται διαφορετικές προσδοκίες συγχρόνως στο άτομο που κατέχει ένα ρόλο. Είναι τότε αδύνατο για το άτομο αυτό να τις ικανοποιήσει όλες ταυτόχρονα.

Ένας επόπτης ενδέχεται π.χ. να διαπιστώσει ότι οι ανώτεροί του περιμένουν από αυτόν να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα της διοίκησης στις σχέσεις της με τους υφισταμένους του. Αν η άποψη που κυριαρχεί στη διοίκηση είναι ότι η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί κυρίως με διοικητική πίεση, τότε η διοίκηση περιμένει από τον επόπτη να ασκήσει πίεση στους υφισταμένους του για να παράγουν περισσότερο. Συγχρόνως όμως, οι κατώτεροί του ενδέχεται να περιμένουν από τον επόπτη να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντά τους, στους ανωτέρους του, με την έννοια ότι θα πρέπει να τους προστατέψει από την άσκηση πίεσης για την αύξηση παραγωγής. Το αποτέλεσμα θα είναι ακόμα χειρότερο, αν η προσωπική αντίληψη του επόπτη σχετικά με το ρόλο του διαφέρει από τις προσδοκίες τόσο των ανωτέρων του όσο και των κατωτέρων του.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θέση του διευθυντή του σχολείου. Από την πλευρά τους οι δάσκαλοι μπορεί να περιμένουν από το διευθυντή να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις απαιτήσεις τους για εφόδια, υλικά, επισκευές ή εγκαταστάσεις, που θεωρούν βασικές για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Από την άλλη μεριά, ο επόπτης σχολείων ενδέχεται να έχει την αντίληψη ότι στα πλαίσια της

άσκησης του ρόλου του ο διευθυντής πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο ή τουλάχιστον να ελαττώσει τα εκπαιδευτικά έξοδα. Στην πραγματικότητα οποιαδήποτε και αν είναι η οριστική απόφαση του διευθυντή, ακόμα και η συμβατική, ενδέχεται να θεωρηθεί και από τις δυο πλευρές ως μη ικανοποιητική.

Αντιθέσεις, που προκύπτουν από την κατοχή πολλών ρόλων, συμβαίνουν, όταν το άτομο κατέχει πολλούς ρόλους συγχρόνως και μάλιστα, όταν ορισμένοι από αυτούς παρουσιάζουν συγκρουόμενες προσδοκίες. Στην περίπτωση αυτή, στο άτομο που πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις, δημιουργείται ιδιαίτερο άγχος.

Έτσι, αφού το άτομο δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όλους τους ρόλους, βρίσκεται σε σύγκρουση, ποιον να υποδυθεί; Σε ποιον να ανταποκριθεί πρώτα και πλήρως;

Παράδειγμα αυτού του είδους των αντιθέσεων βρίσκουμε σε σχολικές περιφέρειες, ειδικότερα στις πολύ μικρές, όπου ο διευθυντής υποχρεώνεται να εκτελεί και άλλες υπευθυνότητες έξω από τα κύρια καθήκοντά του. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση του διευθυντή, που παράλληλα με το διοικητικό του έργο, έχει και τη διδακτική απασχόληση. Σ' αυτήν όμως, όπως και σε ανάλογες συνθήκες, έχει διαπιστωθεί ότι η ηγετική συμπεριφορά αυτών των διευθυντών είναι πολύ διαφορετική από εκείνη των διευθυντών που ο ρόλος τους είναι αποκλειστικά διοικητικός για διάφορες μεταβλητές. Οι διευθυντές δηλαδή, που είχαν και μερική διδακτική απασχόληση, υπήρξαν καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι από τους διευθυντές με διοικητική μόνον απασχόληση στον τομέα της ενεργού ανάληψης του ρόλου, του συμβιβασμού των συγκρουόμενων απαιτήσεων των διαφόρων ατόμων και ομάδων και της ανοχής στην αμφιβολία και στην αβεβαιότητα.

Αντίθετα, οι διευθυντές που είχαν αποκλειστικά διοικητική απασχόληση έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση της παραγωγής. Ένας άλλος τύπος αντιθέσεων για το ρόλο του διευθυντή είναι ο παρακάτω.

Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις

Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις συμβαίνουν, όταν υπάρχουν συστηματικές διαφορές μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα, όταν δηλαδή ένα άτομο βάλλεται από διασταυρούμενα πυρά. Σχετικό παράδειγμα στην κατηγορία αυτή είναι, όταν τα μισά άτομα του συλλόγου των καθηγητών απεργούν, ενώ ο διευθυντής και οι υπόλοιποι καθηγητές καταβάλλουν προσπάθειες για να μη σταματήσει η λειτουργία

ου σχολείου. Μια από τις κυριότερες διαπιστώσεις του Moyer είναι ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ενότητα και η συνοχή των μελών μιας ομάδας απέναντι της ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των μελών της.

Ο τέταρτος και τελικός τύπος των αντιθέσεων που εξετάζεται είναι ο τύπος των αντιθέσεων, ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο.

Σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αυτοί είναι μεγάλοι, είτε μικροί, παρατηρούμε τη διοίκηση να υποστηρίζει το συμφέρον της και κατ' επέκταση το συμφέρον της επιχείρησης, παραβλέποντας αυτό των εργαζομένων. Οι μικρότερες αποδοχές και το ελαστικότερο ωράριο εργασίας, είναι οι κύριες επιδιώξεις της επιχείρησης, καταπατώντας συχνά τα δικαιώματα των εργαζομένων. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι, επιδιώκουν συμβατικότερα ωράρια και υψηλότερες αποδοχές. Όπως είναι φανερό τα συμφέροντα των δύο ομάδων είναι αντικρουόμενα, και όταν κανείς από τους δύο δυο δεν κάνει πίσω και δεν υπάρχει συμβιβασμός, φυσικό επακόλουθο είναι η σύγκρουση, με τις διάφορες μορφές της, έχοντας άσχημες συνέπειες στην πορεία των μεταξύ σχέσεων των ομάδων διοίκησης-εργαζομένων, μπορεί αντιθέτως να βοηθήσει και στην ενδυνάμωσή τους.

Για τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων, θα μιλήσουμε παρακάτω, σε άλλο κεφάλαιο.

Ενδοπροσωπική σύγκρουση.

Αντιθέσεις, που προκύπτουν από την προσωπικότητα του ατόμου το οποίο κατέχει ηγετικό ρόλο. Μια σημαντική πηγή αντιθέσεων προέρχεται από τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις βασικές ανάγκες του ατόμου και των απαιτήσεων που έχει από αυτό ο οργανισμός ως διευθυντή. Αναμφιβόλως, κάθε διευθυντής μπορεί να παραθέσει πολλές περιπτώσεις αυτού του τύπου των αντιθέσεων. Για παράδειγμα, αυτός ως άτομο είναι ενδεχόμενο να απεχθάνεται να μιλά σε ομάδες, ενώ ως διευθυντής οφείλει να το κάνει.

1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οποιαδήποτε σύγκρουση και να υπάρξει μέσα σε ένα οργανισμό, για να την επιλύσει ο διευθυντής ή μάνατζερ, πρέπει φυσικά να γνωρίζει την πηγή, την προέλευσή της. Υπάρχουν πολλές πηγές αντιθέσεων, οι κυριότερες από αυτές, οι οποίες και προκαλούν κύρια αίτια συγκρούσεων είναι πολλές, εμείς θα αναλύσουμε 5 από τις αιτίες, οι οποίες είναι και οι κυριότερες:

- Προβλήματα επικοινωνίας
- Προβλήματα στη δομή ενός οργανισμού
- Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων
- Ανθρώπινοι παράγοντες
- Γνωστικές αντιθέσεις

Προβλήματα επικοινωνίας

Η επικοινωνία σε μια ομάδα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ομαλής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Όταν όμως η επικοινωνία είναι κακή, τότε αυτή αποτελεί την πιο συχνή πηγή αντιθέσεων. Οι δυσκολίες στην επικοινωνία μπορούν να δημιουργηθούν από εννοιολογικές διαφορές, δηλαδή από προβλήματα που προκύπτουν όταν οι λέξεις παρερμηνεύονται. Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας, που οφείλονται στο γεγονός ότι, όταν ένα άτομο δεν έχει σαφής και συγκεκριμένες πληροφορίες, σχετικά με τη θέση του άλλου, οι οποίες πληροφορίες είναι απαραίτητες για την πλήρη κατανόηση της κατάστασης καταλήγει να εμπλέκονται σε αντιθέσεις.

Επίσης, πρόβλημα επικοινωνίας αποτελεί και η έλλειψη ενδιαφέροντος που δείχνουν ο αποστολέας και ο παραλήπτης. Ο αποστολέας από την πλευρά του, δίνει το μήνυμα, χωρίς να τον ενδιαφέρει αν ο παραλήπτης το καταλάβει, νομίζοντας ότι μόνο του καθήκον είναι να το μεταφέρει. Ενώ ο παραλήπτης από την πλευρά του να αγνοήσει το μήνυμα, χωρίς να δώσει την απαιτούμενη προσοχή.

Προβλήματα στη δομή της οργάνωσης

Πολλές φορές η οργανωσιακή δομή σχετίζεται με τις αντιθέσεις-συγκρούσεις, παρόλο που οι οργανώσεις αποβλέπουν στο συντονισμό των λειτουργιών και στη μείωση της έντασης. Τα προβλήματα στην δομή της οργάνωσης κυρίως δημιουργούνται:

i. Από την ανομοιογένεια του προσωπικού. Η ανομοιογένεια αποτελείται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Ανομοιογένεια, μπορεί να υπάρχει ως προς την ηλικία, την κοινωνική θέση, το φύλο και το χαρακτήρα κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, οι οποίοι είναι βασικοί, όταν δεν είναι ομοιογενείς, μπορούν να αποτελέσουν πρόβλημα στη δομή της οργάνωσης.

ii. Από την πολυπλοκότητα της οργάνωσης. Όσο πιο περίπλοκη είναι η δομή μιας οργάνωσης, τόσο πιο περίπλοκα είναι τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν. Οι πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες, αποτελούν πρόβλημα σε μια οργάνωση, τόσο στην κατανομή καθηκόντων-αρμοδιοτήτων, όσο και στην επίβλεψή τους.

iii. Από το μέγεθος της οργάνωσης (όσο μεγαλύτερη είναι η οργάνωση τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των αντιθέσεων). 'Μεγάλα καράβια, μεγάλες φουρτούνες', υποστηρίζει η ελληνική παράδοση. Το μέγεθος της οργάνωσης αποτελεί πρόβλημα στη δομή της. Όπως είναι φυσικό, όσο περισσότερα άτομα αναμιγνύονται στη διοίκηση και γενικά σε όλους τους τομείς μιας οργάνωσης, τόσο πιο συχνά παρατηρούνται προβλήματα, τα οποία άλλοτε λύνονται γρήγορα και εύκολα, άλλοτε πάλι χρειάζονται πολύ χρόνο και μεγάλη υπομονή.

iv. Από τις σχέσεις του προσωπικού. Βασική προϋπόθεση για μια ομαλή και χωρίς πρόβλημα λειτουργία μιας οργάνωσης είναι οι καλές σχέσεις του προσωπικού. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα, στη δομή μιας οργάνωσης. Η ύπαρξη λοιπόν προσωπικών διαφορών σε μια ομάδα εργασίας, είναι εξαιρετικά αρνητικός παράγοντας που υπονομεύει επί μόνιμου βάσεως την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.¹

¹ Ζαβλάνος, 2002.

Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων

Οι συγκρούσεις αυτές αναφέρονται σε διαφορές μεταξύ ομάδων, τμημάτων ή και διευθύνσεων μέσα σε μια επιχείρηση. Σε αυτό τον παράγοντα σημαντικό ρόλο παίζει ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα των εργαζομένων. Αιτίες για τη δημιουργία των αντιθέσεων αυτών είναι:

i. Αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων. Η αιτία αυτή αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα, βασίζονται η μία πάνω στην άλλη, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτή λοιπόν η 'κατάσταση αλληλοβοήθειας' μπορεί να οδηγήσει σε έντονες συγκρούσεις, λόγω αύξησης απαιτήσεων, πίεσης, ασάφειας και έλλειψης προγραμματισμού.

ii. Εξαρτήσεις ομάδων. Η αιτία αυτή αναφέρεται σε μια ομάδα που βασίζεται σε μία άλλη για να την εξυπηρετήσει. Η ανεξάρτητη ομάδα έχει μικρό κίνητρο να συνεργασθεί, έτσι έχουμε δημιουργία πίεσης από την εξαρτημένη ομάδα ώστε να λάβει αυτά που θέλει, δημιουργώντας αρνητικό κλίμα και αντιπαραθέσεις.

iii. Διαφορές μεταξύ ομάδων. Η αιτία αυτή αναφέρεται σε διαφορετικές ομάδες με διαφορετικά καθήκοντα που όμως συνεργάζονται.

iv. Προβλήματα σε σχέση με την κατανομή κοινών πόρων, ιδίως αν οι πόροι δεν είναι αρκετοί. Η αιτία αυτή αναφέρεται σε ομάδες οι οποίες χρειάζονται ή χρησιμοποιούν κάποιους κοινούς πόρους, οι οποίοι όμως δεν είναι αρκετοί για την ικανοποίηση όλων των αναγκών.

Ο Ανθρώπινος παράγοντας

Η δημιουργία αντιθέσεων μπορεί να προκληθεί και από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα άτομο σύμφωνα με την προσωπικότητά του, κρίνει αν είναι ικανοποιημένο από τον ρόλο του, την κοινωνική του θέση καθώς και για διάφορους σκοπούς που υπηρετούν, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία αντιθέσεων, αν όλα αυτά δεν τους καλύπτουν ή ακόμη δεν τους βρίσκουν σύμφωνους. Η διαστρέβλωση της πραγματικότητας, δεν είναι δύσκολη, όταν έχουμε να κάνουμε με πρόσωπα αυταρχικά, χωρίς αυτοπεποίθηση κι αυτοσεβασμό για τον εαυτό τους. Τα άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν την τάση να παρερμηνεύουν και να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα και τη συμπεριφορά των άλλων.

Γνωστικές αντιθέσεις

Από τη φύση του ο άνθρωπος αντιδρά όταν οι πόροι είναι σπάνιοι ή τα συμφέροντά του απειλούνται. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις παίρνονται όχι μόνο από τα αντικειμενικά στοιχεία, αλλά και από την εμπειρία προηγούμενων αποφάσεων, την εκπαίδευση που έκανε το άτομο, το κοινωνικό υπόβαθρο και την προσωπική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου.

1.3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όπως πιστεύει η πλειοψηφία, οι συνέπειες των συγκρούσεων επιφέρουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα και έχουν καταστρεπτικές δυνάμεις. Η αλήθεια όμως δεν είναι μόνο αυτή. Είναι περισσότερο ρεαλιστικό να θεωρηθεί ότι οι συγκρούσεις έχουν τόσο θετικές, όσο και αρνητικές επιπτώσεις.

Οι κύριες θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:

Συμβάλλουν στη δημιουργία νέων ιδεών
Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές
Συμβάλλουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων
Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών
Γίνονται σαφείς/κατανοητές οι αιτίες ενός προβλήματος/θέματος
Αυξάνουν τη συμμετοχή
Δημιουργούν αυθόρμητες αντιδράσεις (επικοινωνία)
Δυναμώνουν τις σχέσεις, όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές
Πιθανό, να αυξήσουν την παραγωγικότητα
Συμβάλλουν στην ανάδειξη προβλημάτων.

Οι κύριες αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:

Σπατάλη ενέργειας
Μείωση του ηθικού (μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση)
Συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων-ομάδων
Μεγαλώνουν-βαθαίνουν τις διαφορές
Εμποδίζουν τη συνεργασία
Δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά
Δημιουργούν υποψία και δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων
Έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας
Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις.

1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία: Οι υπερβολικές απαιτήσεις και η πίεση για υψηλές επιδόσεις, σε συνδυασμό με την κακή οργάνωση της δουλειάς, το αυξημένο ή ασαφές ωράριο, η έλλειψη δυνατότητας ελέγχου και ξεκάθαρου ρόλου ή κατεύθυνσης όσον αφορά τα επαγγελματικά καθήκοντα, η ανασφάλεια για τη διατήρηση της εργασίας, ο μη επαρκής μισθός, οι κακές επαγγελματικές σχέσεις, και οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ή το λάθος επάγγελμα.

Προσωπικοί παράγοντες: Η ανεπαρκής ή ακατάλληλη για το συγκεκριμένο επάγγελμα εκπαίδευση και η έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων (π.χ. οργάνωσης, διοίκησης, κ.λ.π.), η επιδίωξη της τελειότητας που δεν επιτρέπει ποτέ παρεκκλίσεις από την ανώτερη δυνατή επίδοση, οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες από την επαγγελματική ζωή, η δυσκολία προσαρμογής σε αλλαγές και νέες απαιτήσεις, ο φόβος κριτικής ή ανάληψης ευθυνών, η έλλειψη διεκδικητικότητας, οι δυσκολίες στην επικοινωνία.

Εκτός απ' όλα τα παραπάνω, ο πιο καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να περιορίσει ή να πολλαπλασιάσει τις αρνητικές αντιδράσεις μας απέναντι στους πιθανούς κινδύνους, είναι ο τρόπος με τον οποίο σκεφτόμαστε γι' αυτούς.

Πόλωση: Όταν δημιουργείται μια σύγκρουση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες μιας οργάνωσης, τότε επέρχεται διαχωρισμός, κάποιιοι παίρνουν το μέρος της μιας πλευράς και κάποιιοι άλλοι το μέρος της άλλης.

Εμπόδιο στη συνεργασία: Η σύγκρουση μέσα σε ένα οργανισμό αποτελεί εμπόδιο στη συνεργασία. Όλο αυτό το αρνητικό κλίμα εμποδίζει τους εργαζομένους να συνεργαστούν χωρίς προκαταλήψεις για τους συναδέλφους τους, δημιουργώντας ψυχρό κλίμα. Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να συνομιλήσουν, να δώσουν ή ακόμα και να ζητήσουν βοήθεια.

Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων: Τέλος μία ακόμα αρνητική συνέπεια είναι η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων. Όταν οι προτεινόμενες αποφάσεις είναι πολλές και κανένας δεν υποχωρεί, υποστηριζόμενος τη δική του απόφαση χωρίς να είναι ανοιχτός και δεκτικός, το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι η σύγκρουση.

Στην περίπτωση που υπάρχει ψυχρό κλίμα, μεταξύ δύο ατόμων ή ομάδων ενός οργανισμού, και δοθεί ξανά αφορμή για σύγκρουση, η ακόλουθη συνέπεια είναι να μεγαλώσουν οι διαφορές, να βαθύνουν, αποτελώντας ένα ακόμα αρνητικό στοιχείο.

Ακόλουθο αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η δημιουργία ανεύθυνης συμπεριφοράς από το μέρος των συγκρουόμενων, απαλλάσσοντας τους εαυτούς τους από ευθύνες και αρμοδιότητες. Τέλος η δημιουργία υποψίας και δυσπιστίας είναι ένα στοιχείο που φωλιάζει μέσα στους αντικρουόμενους.²

² Χυτήρης, 2001

1.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Νέες ιδέες: όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω οι συγκρούσεις συχνά γίνονται αιτίες να προταθούν νέες ιδέες, οι οποίες πολλές φορές είναι καινοτόμες και νέες. Παρατηρούμε καθημερινά και διαπιστώνουμε ότι όταν πιεστούμε, τότε το αποτέλεσμα, η ιδέα που γεννάτε είναι καλύτερη και αποδοτικότερη. Οι ιδέες αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τις αλλαγές σε ένα οργανισμό που τις έχει ανάγκη.

Η σύγκρουση έχει την ικανότητα να τονίζει την ανάγκη προσαρμογής, που υπάρχει στις διοικητικές διαδικασίες, οι οποίες για διάφορους λόγους έχουν χαλαρώσει ή ακόμα δεν τηρούνται ούτε στο ελάχιστο.

Οι αιτίες ενός προβλήματος γίνονται πιο σαφής και κατανοητές, μετά την αναγκαστική ανάλυσή τους από τους αρμόδιους, αποτελώντας ένα σημαντικό βήμα προς τη λύση του κάθε προβλήματος-θέματος.

Με τη δημιουργία κάποιου προβλήματος, αυξάνεται και η συμμετοχή του προσωπικού στη λύση και την πρόταση ιδεών, δημιουργώντας αυθόρμητες αντιδράσεις για την επικοινωνία και ενδυνάμωση των σχέσεων, ιδιαίτερα όταν το πρόβλημα λυθεί θετικά και για τις δύο πλευρές, αυξάνοντας πιθανόν, την παραγωγικότητα. Τέλος, ένα ακόμη θετικό αποτέλεσμα των συγκρούσεων, είναι η ανάδειξη των προβλημάτων, τα οποία γίνονται παραδείγματα προς αποφυγή στο μέλλον

1.6 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Κύριο μέλημα των ανώτατων διοικητικών στελεχών μετά τη δημιουργία κάποιας σύγκρουσης στην επιχείρηση-οργανισμό, είναι φυσικά η διευθέτησή της. Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων:

- Τρόπος της αποφυγής
- Της χρήσης βίας
- Της χρησιμοποίησης τρίτου προσώπου
- Των λογικών ορθολογιστικών προσεγγίσεων

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τη μεγάλη ποικιλία των μεθόδων διευθέτησης των συγκρούσεων, αλλά και τις συνέπειες που έχουν, για να μπορέσουν να διαλέξουν την κατάλληλη στρατηγική σε μια δεδομένη κατάσταση.

Τρόπος της αποφυγής: Ο τρόπος της αποφυγής της διευθέτησης των αντιθέσεων περιλαμβάνει τη μη απάντηση ή την υποχώρηση, την απομόνωση, την αναβολή, την εξομάλυνση και τη δημιουργία αδιεξόδου. Πίσω από την τεχνική υποχώρησης ή της μη απάντησης στο πρόβλημα, που δημιουργήθηκε, βρίσκεται το πιστεύω του διευθυντή, ότι η σιωπή είναι χρυσός. Η απομόνωση ελαχιστοποιεί την επαφή ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη. Η απομόνωση εμποδίζει να δημιουργηθούν αντιρρήσεις, επειδή δεν μπορούν να υπάρχουν αντιθέσεις μεταξύ ομάδων που δεν επικοινωνούν. Η αναβολή είναι μια μετατόπιση του ζητήματος για την επίλυσή του σε καταλληλότερη στιγμή, ο αρμόδιος να διευθετεί αντιθέσεις υιοθετεί τη στάση 'ας περιμένουμε και θα δούμε'. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο, που διευθετεί τις αντιθέσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντά τους. Όταν το άτομο που διευθετεί τις αντιθέσεις δημιουργεί αδιέξοδο, καθυστερεί τη λήψη της απόφασης και αφήνει την κατάσταση στάσιμη, κανείς δεν κερδίζει, αλλά και κανείς δεν χάνει.

Χρήση βίας: Ο τρόπος διευθέτησης των αντιθέσεων που περικλείει τη χρήση βίας περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό, την καταπίεση, την κυριαρχία και την επιβολή ή την κατάχρηση. Υπονοείται ότι στη μέθοδο στην οποία ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη βία για τη διευθέτηση των αντιθέσεων, το ένα μέρος, δηλαδή ο διευθυντής, βρίσκεται σε

πλεονεκτική θέση έναντι του άλλου. Στον εξαναγκασμό το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλλει την άποψή του στο άλλο μέρος με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή της άλλης ζημιάς ή με τη χρησιμοποίηση άλλων σιωπηρών ή ρητών απειλών. Καταπίεση είναι ο συνειδητός καταναγκασμός που ασκείται από το ένα άτομο σε ένα άλλο, με σκοπό την προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων, όταν το πρώτο πιστεύει ή θέλει να πιστεύει ότι δεν υπάρχει αιτία αντιθέσεων. Κυριαρχία είναι η μονομερής ενέργεια του ενός μέρους για τη ρύθμιση των αντιθέσεων, χωρίς να έχει προηγηθεί διάλογος με το άλλο μέρος. Η επιβολή είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται, όταν αντιμετωπίζεται κατάσταση κέρδους-ζημιάς στην οποία οι δύο πλευρές βρίσκονται σε σχέση ανταγωνιστική, τότε συμβαίνει καθεμία πλευρά να υποστηρίζει απόλυτα σταθερές θέσεις και η ισχυρότερη όμως να ρυθμίζει τελικά το ζήτημα με την επιβολή της λύσης. Η διευθέτηση των αντιθέσεων με τη χρησιμοποίηση βίας, μπορεί καλύτερα να εφαρμοστεί σε αντιθέσεις οι οποίες δημιουργούνται από ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς ή αξίες. Στις αντιθέσεις αυτές οι σκοποί μιας ομάδας μπορεί να είναι τόσο εκ διαμέτρου αντίθετοι από τους σκοπούς της άλλης, ώστε μόνο η επιβολή ως τρόπος μπορεί να διακανονίσει το πρόβλημα. Όπως έδειξε η έρευνα του Kriesburg, αν και η χρήση βίας μπορεί να είναι ταχύτερη μέθοδος διευθέτησης των αντιθέσεων, εν τούτοις, επειδή καταλήγει σε νικητές και νικημένους, είναι δυνατόν, ενώ έχει δώσει τέλος σε μια αντίθεση, να αποτελέσει την αιτία δημιουργίας κάποιας άλλης.

Χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου: Η διαιτησία και η μεσολάβηση είναι ενέργειες που χρησιμοποιεί το τρίτο πρόσωπο για τη διευθέτηση των αντιθέσεων. Γενικά, αντίθεση υπάρχει μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, ιδιαίτερα στις αμοιβές (μισθοί, επιδόματα, κ.λ.π.) που δίνουν οι προϊστάμενοι. Κατά τη μέθοδο της διαιτησίας αυτοί που έχουν τη διαφορά εξηγούν που υποστηρίζουν τις αξιώσεις τους σ' ένα τρίτο, αμερόληπτο, άτομο. Τα αντιτιθέμενα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν προκαταβολικά στο ότι οι υποδείξεις του διαιτητή θα είναι δεσμευτικές.

Ο μεσολαβητής δεν έχει την εξουσία να διακανονίζει τη διαφορά, χρησιμεύει μόνο στο να διασαφηνίζει τις θέσεις και των δύο μερών και να προτείνει συμβιβαστικές λύσεις. Ο Kriesburg παρατηρεί ότι, αν τα άτομα που έχουν τη διαφορά να επιλέξου μόνο τους το τρίτο πρόσωπο και αν πιστεύουν ότι αυτό ενεργεί νόμιμα, τότε οι υποδείξεις του θα γίνουν με μεγαλύτερη ευχέρεια δεκτές και οι δυνατότητες για συμφωνία θα αυξηθούν.

Ορθολογιστικές προσεγγίσεις: Οι ορθολογιστικές προσεγγίσεις διευθέτησης των αντιθέσεων είναι η πειθώ, ο συμβιβασμός ή η διαπραγμάτευση και αντιμετώπιση ή η επίλυση του προβλήματος. Στην πειθώ ο ένας ή και οι δύο προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά ότι πρέπει να προχωρήσει στην επίτευξη των σκοπών που επιθυμεί, όχι από φόβο ή αντάλλαγμα, αλλά για το δικό τους συμφέρον και για τις αξίες που πιστεύει. Τα άτομα που χρησιμοποιούν την πειθώ προσπαθούν να πείσουν τον αντίδικο ότι στην πραγματικότητα δεν είναι αντίθετα προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Στην τεχνική του συμβιβασμού αναζητείται μια μέση λύση, δηλαδή ένας καταμερισμός των διαφορών μεταξύ των ομάδων. Η ιδέα που κυριαρχεί είναι ότι είναι προτιμότερο να έχεις μισό καρβέλι ψωμί παρά καθόλου. Στην πραγματικότητα, κανείς δε χάνει σε ένα συμβιβασμό.

Η τεχνική της αντιμετώπισης ή επίλυσης του προβλήματος βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα αντιτιθέμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα κυρίως με τη συνεργασία. Υπάρχει μια ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με το πρόβλημα, όπως το βλέπουν οι αντιτιθέμενοι, επεξεργάζονται συγχρόνως τις διαφορές τους με σκοπό να καταλήξουν στο τέλος σε λύση που είναι αμοιβαία επωφελής. Η έμφαση δίνεται στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην αποδοχή διαφορετικών απόψεων. Οι Blake και Mounton προσδιορίζουν οκτώ στάδια που, κατά τη γνώμη τους χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος.

Αυτά είναι:

- i. Ορισμός του προβλήματος
- ii. Εξέταση του προβλήματος
- iii. Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων
- iv. Συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων
- v. Αναζήτηση λύσεων
- vi. Διερεύνηση και αξιολόγηση λύσεων
- vii. Εξέταση της χρησιμότητας και επιτυχίας κάθε εναλλακτικής λύσης και
- viii. Επιλογή της κατάλληλης λύσης.

1.7 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1. **Τεχνική της αποφυγής ή αγνόησης.** Σ' αυτήν την τεχνική η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι χαμηλή. Το άτομο που επιλέγει να χρησιμοποιήσει αυτή τη στρατηγική χειρισμού της σύγκρουσης βασικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή. Το αποτέλεσμα εδώ συνήθως είναι χάνεις-χάνω.
2. **Τεχνική της εξυπηρέτησης ή βοήθειας.** Σ' αυτή την τεχνική ο μάνατζερ είναι συνεργάσιμος με το άλλο μέρος, αλλά δεν προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα. Η φιλοσοφία είναι ότι, αν το άτομο συνεργάζεται και συμφωνεί με τους άλλους τότε μπορεί να αποφύγει την ενδεχόμενη σύγκρουση. Η προσπάθεια άμβλυσης των διαφορών μπορεί να διατηρήσει μια επιφανειακή αρμονία. Το αποτέλεσμα είναι κερδίζεις-χάνω.
3. **Τεχνική του ανταγωνισμού.** Τα διοικητικά στελέχη σ' αυτή τη στρατηγική χρησιμοποιούν την ισχύ και την εξουσία που του παρέχει η θέση του για να πιέσει τα άλλα άτομα να δεχτούν μια συγκεκριμένη λύση. Το αποτέλεσμα εδώ είναι κερδίζω-χάνεις.
4. **Τεχνική του συμβιβασμού.** Στην τεχνική αυτή η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι μέτρια. Στη στρατηγική αυτή γίνεται μια προσπάθεια να φθάσουμε σε μια λύση που να ικανοποιεί κάποιες από τις ανάγκες των ατόμων. Η επιδίωξή μας είναι να έχουμε μια αποδεκτή παρά μια βελτιωμένη λύση. Εδώ κανείς δεν κερδίζει ή χάνει.
5. **Τεχνική της συνεργασίας.** Σ' αυτή την τεχνική η επιθυμία ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους καθώς και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι μεγάλη. Εδώ τα δύο μέρη προσπαθούν να φθάσουν σε αμοιβαία οφέλη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Στη στρατηγική αυτή και τα δύο μέρη κερδίζουν, δηλαδή η λύση είναι κερδίζω-κερδίζεις.

1.8 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Τέτοια στυλ είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν όταν οι ίδιοι οι μάνατζερς αποτελούν πρόσωπα σύγκρουσης, ή όταν εμπλέκονται σε μια σύγκρουση όπως π.χ. στη σύγκρουση δύο υφισταμένων. Υπάρχουν πέντε στυλ διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων.

Αυτά είναι:

1) **Στυλ αποφυγής:** Είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων. Ένα στέλεχος που κατατάσσεται σε αυτή την κατηγορία είναι δυνατό να ενεργεί σαν σύνδεσμος επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αναμεταδίδοντας τα μεταξύ τους μηνύματα. Όταν υπάρχουν ανεπίλυτες συγκρούσεις, οι οποίες επηρεάζουν τα καθήκοντα για τα οποία το στέλεχος είναι υπεύθυνο, η τάση της αποφυγής θα έχει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση της οργανικής μονάδας στην οποία προϊσταται. Θετικά αποτελέσματα από την υιοθέτηση αυτό που το στυλ μπορούν να εμφανιστούν όταν:

- § Το θέμα που έχει προκύψει είναι μικρής εμβέλειας και σημασίας και για το οποίο ούτε πολύς χρόνος, ούτε ενεργητικότητα αξίζει να διατεθεί, ώστε να αντιμετωπισθεί η σχετική σύγκρουση.
- § Η δύναμη του ενός των συγκρούσεων είναι σχετικά μικρή, σε σχέση με τα άλλα άτομα και έτσι υπάρχει μικρή δυνατότητα να επιτύχει κάποια αλλαγή.
- § Κάποιοι άλλοι έχουν τη δυνατότητα να διευθετήσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικά.

2) **Συμβιβαστικό στυλ:** Μερικές φορές, κανένα από τα συγκρουόμενα πρόσωπα (ή πλευρές) δεν είναι τόσο δυνατό ώστε να επιβάλλει τη θέση/απαιτήσεις του στον άλλο. Αναπόφευκτα οι δύο πλευρές έρχονται σε συμβιβασμό. Κάθε πλευρά παραχωρεί-δίνει κάτι που θέλει για να προστατεύσει-διατηρήσει κάτι που θέλει πιο πολύ. Συνήθως ο συμβιβασμός σημαίνει ότι καμία πλευρά δεν παίρνει εξ' ολοκλήρου αυτό που θέλει, ενώ δεν αποκλείονται και οι περιπτώσεις όπου ακόμα και μετά τη συμβιβαστική λύση οι καλές προηγούμενες σχέσεις δεν επανέρχονται. Υπάρχουν πολλά προβλήματα από την άκαιρη και πρόωρη χρήση του συμβιβαστικού στυλ όπως:

- Το στέλεχος ενθαρρύνει το συμβιβασμό σε διάφορα εκφρασμένα θέματα, χωρίς να διαχωρίζει ή να υιοθετεί κάποιο από αυτά. Ο πρόωρος συμβιβασμός οδηγεί

στην πρόωρη διάγνωση και στο μη σωστό προσδιορισμό της φύσης της πραγματικής φύσης της σύγκρουσης. Πολλές φορές τα πρώτα θέματα που προκύπτουν δεν αποτελούν τις πραγματικές αιτίες, αλλά τις αφορμές των προβλημάτων.

- Η τάση (του στελέχους) να αποδέχεται τις αρχικά παρουσιαζόμενες θέσεις, παρά να ερευνά για όλες εκείνες τις πρόσθετες εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες θα είναι αποδεκτές από όλους.
- Ο συμβιβασμός μπορεί να είναι ακατάλληλος για τη συγκεκριμένη κατάσταση ή για επιμέρους τμήματα και πιθανό να υπάρχουν καλύτεροι τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων, από εκείνους που προτείνονται από κάθε πλευρά. Ίσως να είναι καλύτερο να υιοθετηθεί η τεχνική επίλυσης προβλημάτων, στην προσπάθεια αναζήτησης πρόσθετων εναλλακτικών λύσεων.

Συνεπώς, η σύγκρουση για κάτι, είναι δυνατό να χρειάζεται και δυναμικό και συμβιβαστικό στυλ. Το στυλ αυτό είναι επιθυμητό όταν τα δύο μέρη αναγνωρίζουν ότι:

1. Υπάρχει δυνατότητα να επιτευχθεί συμφωνία στην οποία κάθε πλευρά θα βρεθεί σε καλύτερο (ή στάσιμο) σημείο, από το αν δεν επιτευχθεί συμφωνία.
2. Περισσότερες από μία συμφωνίες μπορούν να επιτευχθούν.
3. Κάποιοι από τους στόχους τους μπορεί να παραμείνουν αντίθετοι ή κάποια από τα συμφέροντά τους να μην ικανοποιηθούν σε σχέση με τι διαφορετικές συμφωνίες που δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν.

Ο συμβιβασμός αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματεύσεις είναι μια διαδικασία, σύμφωνα με την οποία δύο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες, που έχουν κοινούς αλλά και ταυτόχρονα συγκρουόμενους στόχους, αναπτύσσουν και συζητούν προτάσεις που σχετίζονται με τους όρους μιας πιθανής συμφωνίας. Φυσικά η συνολική διαδικασία των διαπραγματεύσεων είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνει την χρήση και των πέντε στυλ, που χρησιμοποιούνται για τη διευθέτηση των συγκρούσεων. Τα κυρίαρχα στυλ για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις είναι ο συμβιβασμός και η συνεργασία.

3)Στυλ εξομάλυνσης: Είναι η τάση να ελαχιστοποιεί η φανερή διάσταση των πραγματικών ή των θεωρούμενων διαφορών σε καταστάσεις συγκρούσεων, ενώ

ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στα κοινά συμφέροντα. Το στυλ αυτό, απλά, ενθαρρύνει τα άτομα να καλύπτουν και να αποφεύγουν την έκφραση των συναισθημάτων. Αλλά ένα τέτοιο στυλ διευθέτησης δεν φαίνεται να είναι, γενικά, αποτελεσματικό.

Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό, σε βραχύχρονη βάση όταν:

1. Τα μέρη είναι σε μια 'εκρηκτική' συναισθηματική κατάσταση σύγκρουσης και η εξομάλυνση χρησιμοποιείται για την εκτόνωση.
2. Η διατήρηση της αρμονίας και της αποφυγής οποιασδήποτε διαταραχής είναι πολύ σημαντική.
3. Οι συγκρούσεις βασίζονται πρωταρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και τα οποία είναι αδύνατο να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού που ήδη επικρατεί.

4)Πιεστικό στυλ: Είναι η τάση χρησιμοποίησης εξαναγκασμού (ή της δύναμης ανταμοιβών ή ποινής) για την κυριαρχία πάνω σε κάποια ομάδα, συνθλίβοντας έτσι τις διαφορές που υφίστανται σε καταστάσεις συγκρούσεων. Αυτό απαιτεί την αποδοχή της θέσης κάποιου άλλου. Η επιτυχής χρήση αυτού του στυλ σε αποτελέσματα τα οποία είναι ικανοποιητικά για ένα μόνο από τα συμβαλλόμενα μέρη. Ορισμένες καταστάσεις στις οποίες το πιεστικό στυλ φαίνεται σκόπιμο είναι όταν:

- § Υπάρχουν οριακές καταστάσεις και απαιτούνται γρήγορες ενέργειες.
- § Πρέπει να ακολουθηθούν μη δημοφιλείς πορείες δράσης, για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και της επιβίωσής της.
- § Μερικοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν κάποιον και το πρόσωπο αυτό πρέπει να πάρει γρήγορες αποφάσεις για την αυτοπροστασία του.

5)Συνεργατικό στυλ: Προϋποθέτει την επιθυμία για την αναγνώριση των αιτιών που υποβόσκουν, την ανοικτή ενημέρωση όλων και την έρευνα για εναλλακτικές λύσεις που αμοιβαία θεωρούνται ικανοποιητικές.

Περιορισμοί στη χρήση αυτού του στυλ διευθέτησης είναι:

- Τα χρονικά περιθώρια εμποδίζουν συχνά, την αντιπαράθεση των αισθημάτων και των θεμάτων που εμπλέκονται σε κάποια σύγκρουση.

- Τα πρότυπα των ομάδων (π.χ. η κοινή αίσθηση ότι οι μάνατζερς δεν θα εκφράσουν αρνητικά αισθήματα έναντι των άλλων).

Η χρήση αυτού του στυλ επηρεάζεται από το σύστημα διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου. Ο συνεργαζόμενος-υποστηρικτικός μάνατζερ χρησιμοποιεί περισσότερο αυτό το στυλ, παρά κάποιος που ακολουθεί τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτού του στυλ διεύθυνσης των συγκρούσεων, θα πρέπει ο μάνατζερ να:

- 1) Λάβει και να δώσει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για το κύριο θέμα – σημείο σύγκρουσης.
- 2) Εξετάσει την περίπτωση συμβιβασμού, με την ανάλυση των πραγματικών προβλημάτων και τον εντοπισμό – διαμόρφωση των εναλλακτικών λύσεων.
- 3) Μην υποθέτει ποτέ ότι γνωρίζει αυτό που κάποιος άλλο πρόσωπο σκέφτεται, έως ότου ελέγξει πλήρως τι είναι αυτό που πραγματικά σκέφτεται.
- 4) Μην αποδίδει ποτέ τίτλους (συνήθως προσβλητικούς) σε κάποια από τα πρόσωπα της σύγκρουσης, να ξεχάσει το παρελθόν και να κοιτάξει το παρόν και το μέλλον.³

³ Deutch, 1973

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως διαπιστώθηκε και από τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, μια πιθανή σύγκρουση σε έναν οργανισμό, προέρχεται από τρεις κύριους παράγοντες:

1. Η προβληματική επικοινωνία
2. Τα προβλήματα στη δομή της οργάνωσης
3. Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων

Οι συνέπειες των συγκρούσεων, είναι τόσο αρνητικές όσο και θετικές. Σαν κύριες θετικές συνέπειες θα μπορούσαμε να θέσουμε:

1. Συμβάλλουν στη δημιουργία νέων ιδεών
2. Βοηθούν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων
3. Αναδεικνύουν τα προβλήματα

Σαν κύριες αρνητικές συνέπειες μπορούμε να θέσουμε:

1. Την σπατάλη ενέργειας
2. Εμβάθυνση των διαφορών
3. Πόλωση μεταξύ των ομάδων

Επίσης διαπιστώθηκε πως υπάρχουν πολλοί τρόποι αντιμετώπισης που μπορούν να δώσουν τέλος στις πιθανές ανεπιθύμητες συγκρούσεις. Τα μέτρα αυτά, μπορεί να είναι είτε προληπτικά, δηλαδή μέτρα που βοηθούν στο να αποφύγουμε τη σύγκρουση, και τα κατασταλτικά, μέτρα τα οποία παίρνουμε αφού εξελιχθεί η σύγκρουση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί η σχέση των οργανωτικών αλλαγών και των επιχειρησιακών συγκρούσεων που προκύπτουν, όταν πραγματοποιούνται συγκεκριμένες αλλαγές στην οργανωτική διάταξη της επιχείρησης. Είναι αυτονόητο πως κάθε επιχείρηση, είναι υποχρεωμένη προβαίνει σε διάφορες αλλαγές όταν αυτό γίνεται για το συμφέρον της ή την καλύτερη λειτουργία της. Οι αλλαγές αυτές πολλές φορές επηρεάζουν το προσωπικό που αποτελείται μια επιχείρηση το οποίο συνήθως αντιδρά. Αυτό ,όπως γίνεται αντιληπτό, πραγματοποιείται διότι το εργατικό δυναμικό φοβάται μήπως απειληθεί η θέση του ή αντιδρά στην περίπτωση των αναπροσαρμογών στο περιβάλλον στο οποίο έχει συνηθίσει να εργάζεται.

Ακόμη θα γίνει λόγος για την σωστή χρονική στιγμή λήψης και εφαρμογής τέτοιων αποφάσεων από την πλευρά της επιχείρησης και το αποτέλεσμα αυτών. Κατόπιν θα αναφερθούν μέτρα πρόληψης τέτοιων καταστάσεων, όπως επίσης και μέτρα αντιμετώπισης των επιχειρησιακών συγκρούσεων που έχουν ως αποτέλεσμα οι οργανωτικές αλλαγές στη δομή της επιχείρησης. Αυτά τα μέτρα πρέπει να εξεταστούν από το διοικητικό κομμάτι του οργανισμού πριν λάβει τις τελικές αποφάσεις , ώστε οι αλλαγές να γίνουν δεκτές με τις κατά το δυνατόν ελάχιστες αντιδράσεις από το προσωπικό.

2.1: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΑΥΤΕΣ

Στην πρώτη ενότητα θα αναφερθούν τα βασικά στάδια των οργανωτικών αλλαγών οι οποίες τις περισσότερες φορές δημιουργούν τις λεγόμενες επιχειρησιακές συγκρούσεις. Αλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν στο απλό εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης όπως επίσης και στα ανώτερα στελέχη μια επιχείρησης.

Τα στάδια αυτά είναι τα εξής.

- 1) το διαγνωστικό στάδιο
- 2) το στάδιο του προγραμματισμού
- 3) το στάδιο της υλοποίησης
- 4) το στάδιο της αξιολόγησης της αλλαγής

Στο πρώτο στάδιο, που κατά πολλούς θεωρείται και το πιο σημαντικό, γίνεται ανάλυση των δεδομένων ή του προβλήματος και του γιατί θα είναι σημαντική η οποιαδήποτε αλλαγή μέσα στην επιχείρηση, όπως επίσης και ποιο θα ήταν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πολλές φορές όμως οι υπεύθυνοι φορείς των οργανωτικών αλλαγών παραβλέπουν το στάδιο της διάγνωσης και της ανάλυσης των δεδομένων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την λάθος αντιμετώπιση του προβλήματος και ίσως και την λανθασμένη λήψη αποφάσεων. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι χωρίς την ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα, οποιαδήποτε απόφαση για οργανωτικές αλλαγές, εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο το οποίο θα έπρεπε να αποφεύγεται από τους υπευθύνους.

Στο δεύτερο στάδιο καθορίζονται οι στόχοι μιας συγκεκριμένης αλλαγής οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι.

Οι στόχοι αυτοί κατηγοριοποιούνται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς και θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι εσωτερικοί στόχοι αφορούν άμεσα τους εργαζόμενους όπως οι αλλαγές στις τεχνικές γνώσεις, στο βαθμό υποκίνησης, στο βαθμό ικανοποίησης μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης ή στη συμπεριφορά. Οι εξωτερικοί στόχοι αποτελούν επίσης κριτήριο αλλαγής μιας και ασχολούνται με θέματα όπως ο ρυθμός της παραγωγής ή ο ρυθμός της αγοράς.

Στο τρίτο στάδιο της υλοποίησης, όπως γίνεται αντιληπτό, οι αλλαγές γίνονται πραγματικότητα. Σε αυτό το στάδιο τα συμφέροντα κάποιων εργαζομένων μπορεί να ικανοποιούνται όμως δυστυχώς πολλές φορές αυτό δεν ισχύει για όλους. Το βέβαιο

είναι ότι αυτές οι αλλαγές θα είναι η αιτία για να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων ή στελεχών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα επηρεαστεί η θέση τους ή η συνοχή της ομάδας στην οποία ανήκουν. Είναι καθήκον των υπευθύνων να μειώσουν στο ελάχιστο τους φόβους αυτούς στη διάρκεια της υλοποίησης των αποφάσεων τους.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι της αξιολόγησης της αλλαγής. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο εφόσον υλοποιηθεί η αλλαγή και γίνουν ορατά και μετρήσιμα τα αποτελέσματα της. Σε αυτό το στάδιο επίσης μπορούν να αναλυθούν και να αξιολογηθούν οι ωφέλειες ή τα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της αλλαγής, οι αντιδράσεις-συγκρούσεις που υπήρξαν , όπως επίσης και η σχέση μεταξύ επιθυμητού και πραγματικού αποτελέσματος.

Τα παρακάτω βήματα αποτελούν τα βασικά στάδια των αλλαγών:

1. Αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον.
2. Αναγνώριση και συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή στον οργανισμό.
3. Διάγνωση τυχόν προβλημάτων σε θέματα του οργανισμού προκειμένου να εισαχθεί η αλλαγή.
4. Ξεπέραςμα των αρνητικών αντιδράσεων που θα επιφέρει η αλλαγή.
5. Προγραμματισμός της πορείας της αλλαγής προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού, επιλογή των κατάλληλων ατόμων, καθορισμός του μεγέθους της αλλαγής και ορισμός των περιοχών που χρειάζονται αλλαγή.
6. Έρευνα κατάλληλων στρατηγικών και επιλογή της πλέον εφικτής, απόφαση προκειμένου να εισαχθούν οι αλλαγές.
7. Υλοποίηση του προγράμματος της αλλαγής, παρακολούθηση και υποστήριξη του προγράμματος αυτού.
8. Αξιολόγηση της αλλαγής.
9. Επαναπληροφόρηση.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, οι εργαζόμενοι προβληματίζονται και τελικά αντιδρούν ακόμα και στην πιθανότητα αλλαγών , διότι η επιχείρηση ουσιαστικά τους «υποχρεώνει» να αλλάξουν τον τρόπο συμπεριφοράς, σκέψης και εργασίας μέσα στον οργανισμό. Είναι κατανοητό ότι όσο πιο γρήγορα αποδεχτούν τις αλλαγές οι εργαζόμενοι, τόσο πιο γρήγορα θα έρθουν και τα θετικά αποτελέσματα. Η ομαλή μετάβαση από την μια κατάσταση στην υλοποίηση των αλλαγών είναι ευθύνη των managers.

Υπάρχουν τρεις καταστάσεις, κατά τον schain, από τις οποίες διέρχεται ένας εργαζόμενος κατά την διάρκεια των αλλαγών.

Η αποδέσμευση.

Η αλλαγή.

Η επανασύνδεση.

Το άτομο προετοιμάζεται να δεχτεί τις νέες γνώσεις και τρόπους συμπεριφοράς(αποδέσμευση). Κατόπιν πειραματίζεται με νέες συμπεριφορές και δοκιμάζει τον εαυτό του με την ελπίδα ότι οι καινούριες για τον ίδιο συμπεριφορές αυτές, θα τον κάνουν αποδοτικότερο μέσα στην επιχείρηση(αλλαγή). Στην τελευταία κατάσταση (επανασύνδεση), ο εργαζόμενος αφού έχει εφαρμόσει τους νέους τρόπους συμπεριφοράς, συνειδητοποιεί ότι έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι του εαυτού του και τις θεωρεί ως ένα μέρος της κανονικής του λειτουργίας μέσα στον οργανισμό.

Το σημαντικότερο ίσως θέμα όμως, είναι η κατάλληλη επιλογή των ανθρώπων εκείνων που θα προτείνουν την αλλαγή, θα την υλοποιήσουν και θα την υποστηρίξουν.

- Ο φορέας-ηγέτης της αλλαγής ο οποίος θα προτείνει και θα προσπαθήσει να αναλύσει τα πλεονεκτήματα που θα επιφέρει η αλλαγή, αφού πρώτα όμως πείσει για τα μειονεκτήματα της προ-αλλαγής κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.
- Ο συντονιστής του προγράμματος της αλλαγής. Πρόκειται για το άτομο που θα καταναίμει προτεραιότητες και ρόλους όπως επίσης για το άτομο που θεωρείται ικανό να συντονίσει τα επί μέρους στάδια της αλλαγής και τις ομάδες των εργαζομένων.
- Ο ειδικός. Είναι το άτομο που αναλαμβάνει τα τεχνικά θέματα και δεξιότητες , απαραίτητα για την αλλαγή.
- Οι εργαζόμενοι που υποστηρίζουν την αλλαγή. Έχει αποδειχτεί ότι ο λόγος που τα άτομα αυτά αντιδρούν θετικά στις εφαρμοζόμενες αλλαγές είναι ότι νοιάζονται για την εργασία τους και τον οργανισμό
- Τα άτομα που εκπροσωπούν την διοίκηση και ο ρόλος τους είναι κάθε υλική και ηθική υποστήριξη στους εργαζομένους.

Όπως βλέπουμε, ενώ οι οργανωτικές αλλαγές είναι απαραίτητες για την καλύτερη λειτουργία και την πρόοδο της επιχείρησης , είναι πολύ πιθανό να

επιφέρουν συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους. Γίνεται κατανοητό λοιπόν, ότι ο ρόλος των υπευθύνων της αλλαγής, είναι καθοριστικός στην ομαλή μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη. Οι ειδικοί αυτοί πρέπει να στηρίξουν την αλλαγή σε όλα τα στάδια της αλλά και να πείσουν τους εργαζόμενους να αλλάξουν τρόπους συμπεριφοράς.⁴

⁴ Hellriegel & Slocum , 1992

2.2: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Οι επιχειρησιακές συγκρούσεις διαιρούνται σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Στις εσωτερικές επιχειρησιακές συγκρούσεις, αυτές δηλαδή που γίνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης μεταξύ των εργαζομένων για το λόγο ότι μερικοί από αυτούς συμφωνούν με τις αλλαγές και μερικοί άλλοι όχι, αντιδρώντας σε αυτές, φοβούμενοι ότι θα πληγούν τα συμφέροντα τους και θα χάσουν τη θέση τους. Από την άλλη πλευρά οι εξωτερικές επιχειρησιακές συγκρούσεις έχουν να κάνουν με τις συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, όπως στην περίπτωση συγχώνευσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων και ειδικά όταν η μια νομίζει ότι αδικείται, αλλά και σε περιπτώσεις ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους δημιουργίας επιχειρησιακών συγκρούσεων μέσα σε έναν οργανισμό (επιχείρηση) είναι οι οργανωτικές αλλαγές. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους αντιδρούν οι εργαζόμενοι αναλύονται παρακάτω.

Σημαντικός λόγος που προκαλείται η αντίδραση των εργαζομένων είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης στους ειδικούς και τους υπεύθυνους της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν ότι οι συγκεκριμένες αλλαγές μπορούν να βοηθήσουν τους ίδιους να γίνουν αποδοτικότεροι ή ότι έτσι εξασφαλίζεται η καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Ένας ακόμα σημαντικός λόγος είναι η συνήθεια. Το προσωπικό πιστεύει ότι οι αλλαγές θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το «γλυκό» αίσθημα της άνεσης που με τόσο κόπο έχουν κτίσει όσο καιρό είναι μέρος της επιχείρησης.

Βασικός λόγος δημιουργίας αντιδράσεων και κατ'επέκτασιν επιχειρησιακών συγκρούσεων είναι ο φόβος. Είναι αυτονόητο, όπως και στην καθημερινότητα μας, οποιαδήποτε σημαντική ή μη αλλαγή να μας «ποτίζει» με ένα αίσθημα ανασφάλειας και αβεβαιότητας όσον αφορά το αποτέλεσμα της και τις συνέπειες της στο άτομο. Έτσι ο εργαζόμενος νιώθει ανασφάλεια για την θέση του, τα συμφέροντα του, το κύρος του, τις απολαβές του ή αν θα υποβαθμιστεί από τις αλλαγές αυτές. Ένα ακόμα αίσθημα που δημιουργείται είναι μήπως χάσει την συνεκτικότητα της η άτυπη ομάδα στην οποία ανήκει, ως αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Οι παραπάνω παράγοντες λοιπόν είναι αυτοί οι οποίοι προκαλούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις επικείμενες αλλαγές και αυτές οι αντιδράσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών συγκρούσεων. Έτσι λοιπόν αυτές οι επιχειρησιακές συγκρούσεις πρέπει να αποφευχθούν και αν αυτό δεν είναι δυνατόν τουλάχιστον να ελαχιστοποιηθούν και να αντιμετωπισθούν με αποτελεσματικό τρόπο. Για να γίνει αυτό, το προσωπικό μια επιχείρησης θα πρέπει να ενημερωθεί για την αλλαγή και να συμμετέχει στον προγραμματισμό της. Όλα τα παραπάνω λοιπόν οδηγούν σε επιχειρησιακές συγκρούσεις οι οποίες υπονομεύουν το κύρος της επιχείρησης και την παραγωγή της. Το σίγουρο είναι όμως ότι με την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των ειδικών - υπεύθυνων για τις αλλαγές και των εργαζομένων, οι συγκρούσεις ελαχιστοποιούνται και τελικά ξεπερνιούνται με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

2.3: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που λειτουργεί ως σύστημα. Όταν επηρεαστεί ένα μέρος του συστήματος, αυτό μπορεί να έχει συνέπειες σε όλα τα υπόλοιπα μέρη του. Παρακάτω θα αναφέρουμε τις πιθανές διαστάσεις των αλλαγών μέσα στην επιχείρηση.

Οργανωτική διάσταση : όταν επέρχονται οργανωτικές αλλαγές όπως επαναπροσδιορισμός των θέσεων εργασίας, των καθηκόντων, των κανονισμών ή ακόμα και των γενικότερων διαδικασιών, ο εργαζόμενος επηρεάζεται τόσο ψυχολογικά μιας και του ανατίθεται ένας νέος ρόλος μέσα στην επιχείρηση όσο και πρακτικά πάνω στον τομέα της εργασίας του.

Τεχνική διάσταση : μια αλλαγή στο τεχνικό κομμάτι, όπως είναι το σύστημα προσλήψεων ή αμοιβών μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους και να δημιουργήσει συγκρούσεις. Αν για παράδειγμα το προσωπικό πληρωνόταν ανά μήνα και η αλλαγή επέφερε πληρωμές ανά δεκαπενθήμερο είναι αυτονόητο πως κάποιους εργαζόμενους θα τους επηρέαζε η αναπροσαρμογή στο σύστημα αμοιβών.

Διαχειριστική διάσταση : βασικός παράγοντας για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή είναι ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, και ο έλεγχος της αλλαγής. Πιθανές παραλείψεις ή λάθος σχεδιασμός είναι αιτία συγκρούσεων στην επιχείρηση που βασίζονται στην ανασφάλεια των εργαζομένων.

Πολιτισμική διάσταση : η επιχείρηση όπως καθετί οργανωμένο, διέπεται από κάποιους άτυπους κανόνες που ορίζουν την κουλτούρα της. Οι αρχές αυτές δείχνουν το πότε πρέπει να γίνει κάτι, το γιατί πρέπει να γίνει έτσι και ποιος είναι ο σωστός τρόπος για να γίνει. Οποιαδήποτε αλλαγή στην κουλτούρα μιας οργανωμένης επιχείρησης μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις.

Ψυχολογική διάσταση : είναι αυτονόητο ότι την επιχείρηση την αποτελούν άνθρωποι, με βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα το συναίσθημα. Οι αλλαγές λοιπόν που επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένου προκαλούν συγκρούσεις.

Μαθησιακή διάσταση : οι οργανωτικές αλλαγές αναγκάζουν τους εργαζόμενους συνήθως να υιοθετήσουν νέες συμπεριφορές και να αποκτήσουν νέες ικανότητες. Η μαθησιακή διάσταση αυτή προκαλεί συγκρούσεις διότι αναγκάζει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να προσαρμοστούν σε μια νέα κατάσταση.

2.4: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Οι managers μιας επιχείρησης μπορούν να ακολουθήσουν δυο μεθόδους όσον αφορά την πραγματοποίηση της αλλαγής. Η μια μέθοδος είναι άμεση και ριζική με σκοπό ένα νέο ξεκίνημα ενώ η δεύτερη έμμεση και σταδιακή. Η άμεση μέθοδος ναι μεν μειώνει την αγωνία των εργαζομένων για την επερχόμενη αλλαγή, επιδρά αρνητικά όμως στην ψυχολογία των εργαζομένων και τους στερεί το δικαίωμα της συμμετοχής στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Η δεύτερη μέθοδος αντίθετα κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει πιο άνετα διότι οι αλλαγές έρχονται πιο ομαλά για τον ίδιο, μειώνει όμως την απόδοση του εξαιτίας της αβεβαιότητας και του φόβου που προκαλείται από τις έμμεσες αυτές καταστάσεις.

Πολύ σημαντικό ρόλο επίσης για την επιχείρηση παίζει και ο χρόνος κατά τον οποίο θα γίνουν πράξη οι αλλαγές. Είναι ευθύνη των managers , οι αλλαγές αυτές να γίνουν την κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να δώσουν την μέγιστη απόδοση αλλά να εξασφαλιστεί επίσης, ότι θα υπάρξουν όσο το δυνατό μικρότερες σε ένταση αντιδράσεις από την μεριά των εργαζομένων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των managers σχετικά με την κατάλληλη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των αλλαγών είναι οι εξής

- Οι ρυθμοί της επιχείρησης : ένας από τους παράγοντες που λαμβάνει υπόψη του ένας manager είναι ο ρυθμός της επιχείρησης. Καθώς η επιχείρηση «μεγαλώνει» , ο ρυθμός ανάπτυξης είναι έντονος , διογκώνεται και παράλληλα τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να ασκείται η εποπτεία μεγαλώνουν. Εξαιτίας λοιπόν αυτής της κατάστασης , η επιχείρηση αρχίζει να μειώνει τους ρυθμούς λειτουργίας της και κρίνεται απαραίτητο να γίνουν συγκεκριμένες αλλαγές σε συγκεκριμένο χρόνο από τους υπεύθυνους οι οποίοι είναι οι managers.
- Ποικιλία των προϊόντων και ανάπτυξη των αγορών : για να επιβιώσει μια επιχείρηση στο ανταγωνιστικό χώρο που την περιβάλλει, θα πρέπει να εξελίσσεται συνεχώς και επιπλέον να βελτιώνει ή να αυξάνει την ποικιλία των προϊόντων της. Η απόκτηση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού , ο επαναπροσδιορισμός καθηκόντων και οι γενικότερες οργανωτικές αλλαγές θα επιφέρουν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους που νιώθουν ανασφάλεια για το πώς θα μπορούσαν να τους επηρεάσουν αυτές οι αλλαγές.
- Ανάπτυξη των διεθνών αγορών : σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική. Από μόνο του το άνοιγμα στις διεθνείς αγορές

θα μπορούσε να θεωρηθεί ως αιτία συγκρούσεων μιας και πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να πιστέψουν ότι το άνοιγμα αυτό δεν θα έχει θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση με αρνητικές συνέπειες στην οικονομική και παραγωγική κατάσταση της επιχείρησης. Το άνοιγμα λοιπόν στις διεθνείς αγορές θα επιφέρει αλλαγές στο σύστημα πωλήσεων, δημιουργίας νέων μονάδων παράγωγης στο εξωτερικό που θα εντάσσονται όμως στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Αυτό λοιπόν θα επέφερε ανακατατάξεις και οι επιχειρησιακές συγκρούσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν δεδομένες κυρίως στα διοικητικά στελέχη.

- Ειδικά χαρακτηριστικά της παραγωγής : μια επιχείρηση, ανάλογα με το που βασίζεται, μπορεί να χαρακτηριστεί είτε εντάσεως υλικών, είτε εντάσεως εργασίας, υπηρεσιών ή κεφαλαίου. Στην περίπτωση που η επιχείρηση θελήσει να μεταπηδήσει από την μια κατάσταση σε μια άλλη, είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιες αλλαγές στην δομή της , πράγμα που θα επιφέρει επιχειρησιακές συγκρούσεις, εξαιτίας της ανασφάλειας των ατόμων ότι η αλλαγή αυτή θα αποτύχει και αυτό θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στους ίδιους.

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο παράγοντας χρόνος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση και ειδικά για τον manager ο οποίος είναι υποχρεωμένος να λάβει υπόψη του όλους τους παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην απόφαση του για την κατάλληλη χρονική στιγμή υλοποίησης των επερχόμενων αλλαγών. Βέβαια πολλές φορές οι αντιδράσεις που προκαλούν τις επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Είναι ευθύνη του manager όμως να αποδείξει, ότι οι αλλαγές που έγιναν ή θα γίνουν , είναι θετικές και απαραίτητες για την επιχείρηση.

2.5: ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε διάφορα μέτρα πρόληψης και αποφυγής των συγκρούσεων αλλά και τρόπους αντιμετώπισης των αρνητικών αντιδράσεων των εργαζομένων.

Ένα μέτρο πρόληψης είναι η τεχνική που αφορά την υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων. Μέσω αυτής της τεχνικής οι συγκρούσεις ελαχιστοποιούνται διότι τα άτομα νιώθουν ότι δουλεύουν σε ένα τμήμα και όχι σε χωριστά και αυτό τους κάνει να αισθάνονται ότι εργάζονται για ένα κοινό σκοπό.

Ένα ακόμα μέτρο είναι η τεχνική της υποστήριξης έναντι των στόχων κάθε τμήματος ξεχωριστά. Αυτή η τεχνική θέλει προσοχή, διότι το προσωπικό πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι εργάζεται για την επίτευξη κοινού σκοπού και όχι για τους στόχους του κάθε τμήματος ξεχωριστά. Προϋποθέτει δηλαδή την πολύ καλή επικοινωνία μεταξύ των managers του κάθε τμήματος ώστε να το εξασφαλίσουν αυτό.

Μια ακόμη τεχνική είναι αυτή κατά την οποία οι διαθέσιμοι πόροι μοιράζονται σε κάθε τμήμα ανάλογα με τη δυναμικότητα που αυτό έχει. Μέσω αυτής της τεχνικής λοιπόν αποφεύγονται καταστάσεις κατά τις οποίες κάποιο τμήμα μπορεί να επωφεληθεί έναντι κάποιου άλλου με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται οι επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Η τελευταία τεχνική που θα αναφέρουμε είναι αυτή κατά την οποία πριν υλοποιηθεί το σχέδιο των αλλαγών, γίνεται μια εκτενής παρουσίαση και ανάλυση στους εργαζόμενους με στόχο να κάμψει τις αρχικές αρνητικές αντιστάσεις των εργαζομένων.

2.6: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι η πρόληψη, υπάρχουν όμως διάφορα μέτρα και τεχνικές που μπορούμε να εφαρμόσουμε για την αντιμετώπιση τους αφού εκδηλωθούν.

- Ως λύση εμφανίζεται ο φυσικός διαχωρισμός μεταξύ των συγκρουόμενων ατόμων ή τμημάτων. Αυτό βέβαια δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην περίπτωση που τα άτομα εργάζονται για κάποιον κοινό στόχο.
- Η παρουσία κάποιου μεσολαβητή που θα αναλάβει να λύσει τις διαφορές.
- Εφαρμογή αυστηρών κανονισμών που αφορούν την συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Προσωρινή μεταφορά ατόμων από τη μια ομάδα στην άλλη με σκοπό να μάθει και να κατανοήσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η άλλη μεριά.
- Συνάντηση των αντιμαχόμενων πλευρών με σκοπό μια ανοιχτή και εφ'όλης της ύλης συζήτηση.

Το πιο σημαντικό θέμα όμως όσον αφορά την πρόληψη και αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι να βρούμε εκείνες τις μεθόδους οι οποίες μας εξασφαλίζουν την ελαχιστοποίηση των επιχειρησιακών συγκρούσεων με βάση τα αίτια που τις προκαλούν και είναι οι εξής :

- Η συμμετοχή. Τα άτομα νιώθουν ότι συμβάλλουν στην ανάλυση και υλοποίηση της επερχόμενης αλλαγής. Νιώθουν δηλαδή ότι είναι μέρος αυτής και έτσι αυτό αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο υποστήριξης της αλλαγής από τους ίδιους τους εργαζόμενους και κάμψης των αντιστάσεων τους.
- Η επικοινωνία. Έχει στόχο να ενημερώσει τα άτομα για τα οφέλη και το περιεχόμενο της αλλαγής ώστε να δεχτούν την νέα κατάσταση πιο εύκολα.
- Η εκπαίδευση. Τα άτομα αναπτύσσουν νέες ικανότητες και στάσεις συμπεριφοράς και αυτό τους βοηθά να κατανοήσουν τα οφέλη της αλλαγής.
- Η διευκόλυνση και υποστήριξη των ατόμων που τα βοηθά να προσαρμοστούν πιο εύκολα στα νέα δεδομένα.
- Η διαπραγμάτευση. Άλλος ένας τρόπος αντιμετώπισης είναι η διαπραγμάτευση μεταξύ των αντιδρώντων και των υπεύθυνων της αλλαγής ώστε να βρεθεί η χρυσή τομή.

- Η χειραγώγηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μεθόδου είναι η απόκρυψη στοιχείων, ο επηρεασμός των αντιδρώντων και η σύνθεση γεγονότων έτσι ώστε να βοηθά συγκαλυμμένα προς την κατεύθυνση της αλλαγής.
- Η άσκηση δύναμης. Ακραία μέθοδος η οποία θα πρέπει να εφαρμόζεται εφόσον οι προηγούμενες έχουν αποτύχει. Οι φορείς των αλλαγών απειλούν έμμεσα η άμεσα τους εργαζόμενους ότι αν δεν δεχθούν την νέα κατάσταση , αυτό θα είναι επιζήμιο για την ομάδα των εργαζομένων που αντιδρά.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρησιακές συγκρούσεις , όπως έγινε αντιληπτό κατόπιν λεπτομερούς ανάλυσης, είναι το αποτέλεσμα ενδεχόμενων οργανωτικών αλλαγών. Μια αλλαγή που θα γίνει στην οργανωτική δομή μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ευπρόσδεκτη από ένα μέρος των εργαζομένων ενώ ένα για ένα άλλο μέρος ανεπιθύμητη επειδή θίγονται τα συμφέροντα του.

Κατόπιν αναλύσαμε το πώς και το γιατί ο χρόνος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και αναφέραμε μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων τα οποία πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι managers προτού προβούν στις απαραίτητες αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην τρίτη ενότητα θα ασχοληθούμε με την έννοια του ανταγωνισμού και τις θεωρίες του διάσημου οικονομολόγου, Michael Porter περί στρατηγικών του ανταγωνισμού. Επίσης θα αναλύσουμε τις επιχειρησιακές συγκρούσεις στα πλαίσια του ανταγωνισμού όσον αφορά την ίδια την επιχείρηση, όπως επίσης και τις συγκρούσεις που προκαλούνται από την δραστηριότητα άλλων επιχειρήσεων σε ομοειδείς κλάδους. Τέλος θα γίνει αναφορά στον ανταγωνισμό στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα και θα εξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα.

3.1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

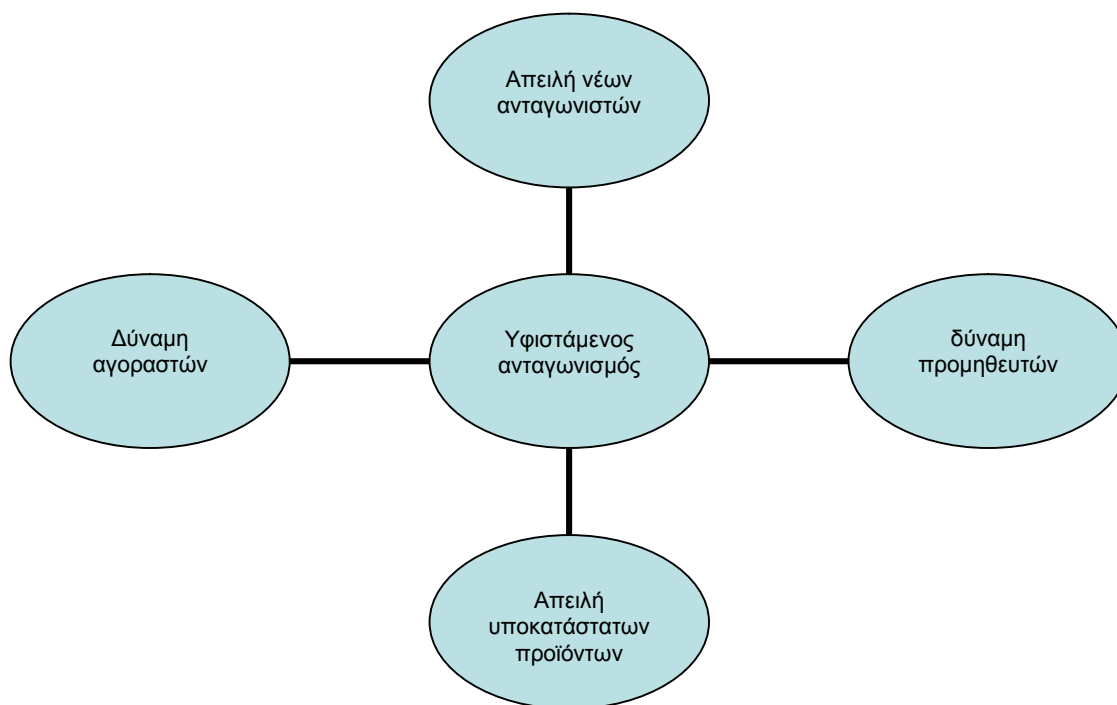
Ένας από τους βασικούς κανόνες που ακολουθούν οι μεγάλοι μαίτρ του σκακιού είναι «πάντα να προσπαθείς να προβλέψεις την κίνηση του αντιπάλου». Ο κανόνας αυτός προφανώς έχει εφαρμογές και σε άλλους τομείς και δραστηριότητες της καθημερινής ζωής. Ωστόσο, ίσως δεν υπάρχει άλλος τομέας πιο ταιριαστός για τον κανόνα αυτό από την επιχειρηματικότητα. Πολλές φορές, ανταγωνιστικές επιχειρήσεις συμπεριφέρονται ως σκακιστές, οργανώνοντας τις κινήσεις τους όπως στην άμυνα και την επίθεση πάνω σε μια σκακιέρα και καθορίζοντας τη στρατηγική τους με βάση τις πιθανές κινήσεις των ανταγωνιστών τους.

Πρόσφατη έρευνα της εταιρείας McKinsey αναζήτησε τους τρόπους με τους οποίους αντιδρούν οι επιχειρήσεις, όταν κάποιος ανταγωνιστής προβαίνει σε μια κίνηση, είτε σημαντικής καινοτομίας, είτε καλύτερης τιμολογιακής πολιτικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενδιαφέροντα, διότι τα περισσότερα στελέχη που συμμετείχαν σε αυτή παραδέχθηκαν ότι δεν είχαν προβλέψει την πιθανότητα μιας τέτοιας κίνησης από ανταγωνιστή, ενώ η πλειοψηφία χρησιμοποιεί ως πηγές πληροφόρησης για την αγορά είτε τα ειδησεογραφικά κανάλια, είτε τις πηγές «κοινής λήψης» και ελάχιστοι καταφεύγουν σε σύνθετες μεθόδους ανάλυσης.

Μεγάλη ώθηση στην έννοια «στρατηγική ανταγωνισμού» έδωσε ο διάσημος οικονομολόγος Michael Porter με την ανάπτυξη της θεωρίας του για το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία.⁵ Οι πέντε δυνάμεις είναι:

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)
2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)
3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)

⁵ Porter, 1979



Αναλύοντας τις 5 αυτές δυνάμεις θα λέγαμε τα εξής.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός : ένας κλάδος με μεγάλο αριθμό μικρών εταιριών είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός. Από την άλλη μεριά σε ένα κλάδο που κυριαρχεί το ολιγοπώλιο ευνοούνται οι άτυπες συμφωνίες στον καθορισμό της τιμής των προϊόντων, διότι ο συνεχής πόλεμος μεταξύ των επιχειρήσεων θα επηρέαζε την κερδοφορία των ομοειδών επιχειρήσεων. Βέβαια έχουμε και παραδείγματα που δείχνουν το αντίθετο, όπως στην περίπτωση των παγκόσμια γνωστών επιχειρήσεων COCA COLA και PEPSI COLA (δυσοπώλιο), όπου είναι δυνατή η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στις τιμές των προϊόντων τους.

Απειλή νέων ανταγωνιστών : Όσο πιο εύκολα μπορούν νέες επιχειρήσεις να διεισδύσουν στην αγορά που λειτουργεί η επιχείρηση, τόσο η ανταγωνιστικότητα στο εσωτερικό της αγοράς αυτής αυξάνει. Η απειλή αυτή αυξάνει όσο μειώνονται τα « εμπόδια εισόδου » που υπάρχουν τα οποία εμποδίζουν τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στις υπάρχουσες αγορές. Ορισμένα από αυτά τα εμπόδια είναι:

1. οικονομίες κλίμακας
2. το ύψος και το κόστος του κεφαλαίου που απαιτείται
3. η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
4. εθνικοί νόμοι και κρατική παρέμβαση
5. διαφοροποίηση

Σημαντικό επίσης ρόλο διαδραματίζουν και τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο που θέλει να δραστηριοποιηθεί ένας δυνητικός ανταγωνιστής. Τέτοιο εμπόδιο είναι η δυσκολία μεταπώλησης του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού σε περίπτωση εξόδου από τον κλάδο και σίγουρα τον αποθαρρύνει ήδη πριν καν εισέλθει σε αυτόν.

Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων : Αναλύεται το πόσο εύκολο είναι να υπάρξουν προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία θα μπορούσαν να αποκτηθούν από τους καταναλωτές αντικαθιστώντας τα ήδη υπάρχοντα. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών στον κλάδο είναι :

- Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: εξετάζεται η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων για να υπολογιστεί το μέγεθος της απειλής
- Η επίδραση της τιμής: εξετάζεται η τιμή των προϊόντων της επιχείρησης σε σχέση με την τιμή των υποκατάστατων
- Η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: εξετάζεται η προθυμία των καταναλωτών να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών : Ουσιαστικά συγκρίνεται η δύναμη των προμηθευτών και μιας επιχείρησης σε σχέση με το ποιος καθορίζει π.χ. τις τιμές χονδρικής των προϊόντων. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο είναι:

- Αριθμός των προμηθευτών: λιγότεροι προμηθευτές = μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: μεγάλο μέγεθος και σημασία αγοραστή = μικρή διαπραγματευτική δύναμη
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή: περισσότερο μοναδικό προϊόν = μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:

περισσότερα υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών = μικρή διαπραγματευτική δύναμη

- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών : Αναλύεται η δύναμη των πελατών μιας επιχείρησης σε σχέση με την δυνατότητα αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στον κλάδο είναι:

- Μέγεθος αγοραστή/πελάτη: μεγάλο μέγεθος και σημασία πελάτη = μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη
- Αριθμός προμηθευτών: λιγότεροι προμηθευτές = μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας: γνώση σχετικά με το κόστος της εταιρείας αυξάνει την διαπραγματευτική ικανότητα των πελατών της
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: περισσότερο μοναδικό προϊόν = μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη
- Κάθετη ολοκλήρωση των πελατών/αγοραστών

Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε λοιπόν, ότι στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να γίνουν πιο ανταγωνιστικές εμπλέκονται διάφορες ομάδες συμφερόντων που προσπαθούν να πραγματοποιήσουν την επίτευξη των στόχων τους και αυτό πολλές φορές έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά. Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι μπορούν να προκύψουν διάφορες συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων συμφερόντων όπως συγκρούσεις μεταξύ ανταγωνιστών και δυνητικών ανταγωνιστών ή μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης επηρεάζεται από αυτές τις συγκρούσεις.

3.2: ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί πχ να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους πέφτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες (Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980):

στρατηγική χαμηλού κόστους: μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

στρατηγική διαφοροποίησης: μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

στρατηγική niche ή εστίασης: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου. Ας δούμε εδώ μερικά ενδιαφέροντα σημεία τους. Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρνει σε καμία έχει “κολλήσει στη μέση” και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Μία κλασική περίπτωση επιχείρησης που είχε “κολλήσει στη μέση” ήταν η πάλε ποτέ κρατική Ολυμπιακή Αεροπορία. Από τη μια η ΟΑ είχε όλα τα χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης: υπεράριθμο και πλουσιοπάροχα αμειβόμενο προσωπικό, στόλο με μεγάλη ποικιλία τύπων αεροπλάνων (άρα μεγάλο κόστος εκπαίδευσης προσωπικού και συντήρησης), εξυπηρέτηση μεγάλης ποικιλίας προορισμών εσωτερικού και εξωτερικού. Από την άλλη η Ολυμπιακή είχε πολιτική τιμών εισιτηρίων μαζικού μεταφορέα και βέβαια τη γνωστή “περιποίηση” του πελάτη. Με άλλα λόγια η Ολυμπιακή δεν είχε ούτε στρατηγική χαμηλού κόστους ούτε στρατηγική διαφοροποίησης, δηλ. ούτε πλεονέκτημα κόστους ούτε πλεονέκτημα διαφοροποίησης, κατά συνέπεια ελλείμματα. Δεν είναι συμπτωματικό ότι συχνά παρουσίαζε την ασφάλεια των πτήσεων σαν κάτι το εξαιρετικό, το μοναδικό. Όταν πριν από δεκαετίες είχε στρατηγική ήταν πολύ επικερδής. Και βέβαια η κοινωνική της αποστολή ή το καθεστώς ιδιοκτησίας της δεν είναι δικαιολογία.

3.3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Στην προσπάθεια της λοιπόν η επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστική και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, θα αναγκαστεί να ακολουθήσει μια από τρεις στρατηγικές που προαναφέραμε. Αν εφαρμόσει την στρατηγική της διαφοροποίησης είναι πολύ πιθανό να γίνει πολύ πειστική προς τους εργαζόμενους και αυτό να δημιουργήσει αντιδράσεις από την πλευρά τους. Όπως επίσης είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν συγκρούσεις στην περίπτωση που επιλέξει την στρατηγική χαμηλού κόστους διότι η επιχείρηση θα προσπαθήσει να διατηρήσει χαμηλά τους μισθούς των εργαζομένων ενώ μπορεί να προβεί και σε μείωση του εργατικού δυναμικού της.

Τέλος, θα αναφέρουμε και μερικές ακόμα αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις και είναι αποτέλεσμα του εξαντλητικού ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Στην προσπάθεια της η επιχείρηση να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων, προβαίνει σε συχνούς ελέγχους προκειμένου να διαπιστώσει αν το εργατικό δυναμικό εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του. Αυτό προκαλεί αντιδράσεις από την μεριά τους. Συγκρούσεις προκαλούνται επίσης και στην περίπτωση που η επιχείρηση παρουσιάζει αυξημένη κερδοφορία, δεν δέχεται όμως την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη. Τέλος ένα παράδειγμα που δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι η προσφορά μεγαλύτερης αμοιβής σε κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος κάποιας άλλης επιχείρησης προκειμένου να εργαστεί για αυτήν.

3.4: Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΑΔΑ

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται. Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούμε το γενικότερο μακροοικονομικό περιβάλλον αλλά και το ρόλο του κράτους που, αναπόφευκτα, συνδέεται εξίσου με αυτό. Γενικά είναι δυο έννοιες αλληλοσυνδεόμενες και αλληλοεξαρτώμενες, οι οποίες με τη σειρά τους ανάγονται σε επιμέρους κατηγορίες:

- ◆ ο ρόλος του δημόσιου τομέα
- ◆ ο βαθμός φορολογικής επιβάρυνσης
- ◆ η γραφειοκρατία
- ◆ η διαφθορά
- ◆ δημοσιονομικά
- ◆ κρατικές δαπάνες και επενδύσεις
- ◆ ανεργία

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποια βήματα με στόχο την βελτίωση του περιβάλλοντος στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις. Αυτό που βοήθησε πραγματικά την ανταγωνιστικότητα στον ελλαδικό χώρο ήταν δυο πολύ σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση αυτή.

Το ένα είναι αδιαμφισβήτητη η ένταξη της Ελλάδας στην ευρωπαϊκή ένωση όπου ουσιαστικά άνοιξαν τα εμπορικά σύνορα μεταξύ των χωρών μελών, καταργήθηκαν οι διάφορων ειδών δασμοί και οι ελληνικές κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να καταργήσουν αρκετά από τα μέτρα προστατευτισμού που λάμβαναν έως τότε.

Πολύ σημαντικό βήμα επίσης ήταν και η κατάρρευση των διαφόρων μονοπωλίων που κυριαρχούσαν στην ελληνική οικονομία για δεκαετίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν ο ΟΤΕ, η μοναδική έως τότε εταιρία παροχής σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Μετά την κατάρρευση του μονοπωλίου στον τομέα αυτόν, έκαναν την εμφάνιση τους διάφορες εταιρίες όπως η forthnet και η vionodi. Αποτέλεσμα της εξέλιξης αυτής η σταδιακή μείωση των τιμολογίων των εταιριών, εξέλιξη η οποία κρίνεται άκρως συμφέρουσα για τους καταναλωτές.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας λοιπόν την παραπάνω ενότητα θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ανταγωνισμός είναι μια από τις κύριες αιτίες δημιουργίας επιχειρησιακών συγκρούσεων , οι οποίες οφείλονται είτε στην προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε από την σκόπιμη ή μη προσπάθεια των επιχειρήσεων να αυξήσουν τα κέρδη τους και το μερίδιο αγοράς τους.

Επίσης αναλύσαμε τις δυνάμεις που επιδρούν στην ένταση του ανταγωνισμού όπως και τις τρεις γενικές στρατηγικές από τις οποίες πρέπει να επιλέξει η επιχείρηση ώστε να γίνει ανταγωνιστική και να επιβιώσει.

Τέλος κάναμε αναφορά στην ανταγωνισμό στην σύγχρονη Ελλάδα και είδαμε ότι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας οφείλεται κυρίως στην ένταξη μας στην Ε.Ε όπως επίσης και στην κατάρρευση των μονοπωλίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την έννοια και την σημασία της καινοτομίας για την επιχείρηση. Επιπλέον θα αναφέρουμε τις μεταβλητές στον χώρο της καινοτομίας όπως και τους κινδύνους από την διαδικασία αυτή. Επίσης θα αναλύσουμε την επίδραση της αβεβαιότητας κατά την διαδικασία της καινοτομίας. Παρακάτω θα αναφέρουμε τον ρόλο της ομαδικής δραστηριότητας και θα αναλύσουμε τις βασικές αρχές της καινοτομίας οι οποίες αν εφαρμοστούν με σωστό τρόπο λειτουργούν ως δικλείδα ασφαλείας στην πρόληψη των συγκρούσεων.

4.1 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Καινοτομία, όπως μαρτυρά και η προέλευση της λέξης (καινό = νέο), είναι η είσοδος στο νέο. Αν εξετάσουμε το θέμα από οικονομική σκοπιά μπορεί να συναντήσουμε διάφορους ορισμούς της. Χαρακτηρίζεται ως το ταξίδι, από μία ιδέα σε εφαρμοσμένη πραγματικότητα, ή λίγο πιο αναλυτικά ως μία διαδικασία που ξεκινάει με μία εφεύρεση και ύστερα από την ανάπτυξη της, καταλήγει στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας στην αγορά, ή αλλιώς περιγράφεται ως μία διαδικασία μετατροπής των ευκαιριών σε νέες ιδέες και η εφαρμογή αυτών σε ευρεία πρακτική χρήση.

Η καινοτομία αποκτά ολοένα και αυξανόμενο ρόλο στις μέρες μας καθώς οι οικονομικοί οργανισμοί προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Καινοτομία σημαίνει δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών, διεργασιών και τεχνικών παραγωγής, η ακόμα άνοιγμα νέων αγορών σε νέα οικονομικά πεδία. Τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες δικαιολογούν υψηλότερες τιμές, και οι νέες διεργασίες και τεχνικές παραγωγής αυξάνουν την αποδοτικότητα, και οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα πρόσθετης αξίας . Η δραστηριότητα της καινοτομίας λοιπόν, είναι άμεσα συνυφασμένη με την τεχνολογική πρόοδο και οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη.

Οι καινοτομίες επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στις αγορές και δημιουργούν νέους κανόνες και συνθήκες στις οικονομικές σχέσεις. Αποτελούν μέγιστη πηγή αβεβαιότητας και αλλαγής για το περιβάλλον, και βασική πηγή ανταγωνιστικότητας για την επιχείρηση . Άλλωστε, εφόσον δημιουργούνται με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, και ως συνέπεια την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, διαταράσσουν τις ισορροπίες που επικρατούν. Όλοι οι οργανισμοί που δεν θέλουν να εξαφανισθούν θα πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αποκομίζουν γνώση για αποτελεσματικότερη προσαρμογή κατά την επόμενη αλλαγή, ή ακόμα και να διαμορφώσουν το περιβάλλον βάσει των αναγκών τους, εάν φυσικά έχουν τις αντίστοιχες ικανότητες. Για να γίνει ένας οργανισμός πιο καινοτομικός θα πρέπει να γίνουν μεγάλες αλλαγές και μεταβάσεις σε όλο το εσωτερικό του, γεγονός που επίσης προκαλεί αστάθεια.

4.2: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Το φάσμα των καινοτομιών είναι πολύ μεγάλο και παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία και διαφορές. Είναι όμως εφικτός ο διαχωρισμός τους σε κατηγορίες βάσει μερικών βασικών μεταβλητών.

- Οι καινοτομίες χωρίζονται σε προϊόντος και σε διαδικασίας. Προϊόντος είναι αυτές που αφορούν τη δημιουργία νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ διαδικασίας ονομάζονται όσες έχουν σχέση με ανάπτυξη νέων διαδικασιών, πολιτικών ή ακόμα δομών οργάνωσης. Για παράδειγμα, η παραγωγή της αντιβίωσης ήταν καινοτομία προϊόντος, ενώ η κατασκευή της έγχρωμης τυπογραφικής μηχανής ήταν διαδικασίας, καθώς καθιστούσε δυνατή την εκτύπωση διαφόρων εντύπων σε τετραχρωμία. Η καινοτομία μπορεί να είναι και άυλη, έτσι η ανάπτυξη και χρήση γνώσης που απαιτείται για την δημιουργία της δεν μεταφράζεται πάντα σε προϊόν ή διαδικασία .

- Οριακές είναι οι καινοτομίες που είναι αποτέλεσμα βελτίωσης μίας ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας, προϊόντος ή διαδικασίας, ύστερα από αξιοποίηση της εμπειρίας και της συσσωρευμένης γνώσης από την προηγούμενη εκδοχή. Αντίθετα, ριζικές είναι όσες βασίζονται πάνω σε νέες ιδέες και πρωτοποριακές τεχνολογίες και απαιτούν αξιοποίηση γνώσης διαφορετική από την υπάρχουσα. Παράδειγμα οριακής καινοτομίας είναι μία καινούρια έκδοση ήδη υπάρχοντος λογισμικού, ενώ ριζική θα μπορούσε να θεωρηθεί η χρήση laser στην ιατρική. Ριζικές καινοτομίες έρχονται λιγότερο συχνά, αλλά προκαλούν μεγαλύτερες αλλαγές στο περιβάλλον.

- Μια καινοτομία θεωρείται συνιστώσας (ή τμήματος) όταν αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος ή συστημική (ή αρχιτεκτονικής) όταν αφορά όλο το σύνολο. Ένας ταχύτερος επεξεργαστής είναι παράδειγμα καινοτομίας συνιστώσας για έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή ενώ ένα κινητό τηλέφωνο τρίτης γενιάς είναι συστημική.

- Σε αρκετές περιπτώσεις όπου διάφορες εταιρείες ανταγωνίζονται για την εκμετάλλευση μίας καινοτομίας, κυρίως για ριζικές και ταυτόχρονα προϊόντος, η κάθε εταιρία προσπαθεί να επιβάλλει το δικό της πρότυπο, το οποίο θα καθιερωθεί στην αγορά και οι άλλες εταιρίες θα αναγκαστούν να ακολουθήσουν. Άρα θα μπορούσαμε να κάνουμε διάκριση των καινοτομιών που αποτελούν κυρίαρχο ή διαρκές σχέδιο.

- Η ταχύτητα και ο βαθμός διάχυσης είναι επίσης μία πολύ σημαντική παράμετρος. Υπάρχουν περιπτώσεις καινοτομιών που αργούν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν και περιπτώσεις όπου αυτό γίνεται άμεσα και ακολουθεί εκτενής εμπορευματοποίηση.

- Το καθεστώς προστασίας γύρω από μία καινοτομία μπορεί επίσης να ποικίλει. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τη φύση της και από τους άτυπους κανόνες που χαρακτηρίζουν τον κλάδο. Έτσι να κάνουμε διαχωρισμό σε ισχυρό καθεστώς προστασίας, όπου η αντιγραφή μίας καινοτομίας είναι δύσκολη ή και αδύνατη, και σε αδύναμο, όπου η αντιγραφή είναι εφικτή και ίσως και εύκολα πραγματοποιήσιμη .

Οι βασικές αυτές μεταβλητές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για χαρακτηρισμό ή κατηγοριοποίηση μίας καινοτομίας, όμως εξαρτώνται από την εξεταζόμενη σκοπιά και έτσι τα πλαίσια δεν είναι τόσο σαφή. Μία καινοτομία μπορεί να είναι ταυτόχρονα προϊόντος και διαδικασίας, όπως είναι για παράδειγμα οι ασύρματες συσκευές παραγγελίας στις καφετέριες, που είναι καινοτομία προϊόντος για τους κατασκευαστές αλλά διαδικασίας για τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων. Μπορεί επίσης να είναι οριακή για το προϊόν αλλά ριζική για κάποια άλλη εφαρμογή ή για τους χρήστες, ή ακόμα να είναι συστημική για τους παραγωγούς αλλά συνιστώσας για τους πελάτες και άλλες παρόμοιες περιπτώσεις. Ακόμα και το καθεστώς προστασίας μπορεί να μην είναι αρκετά ξεκάθαρο. Η προστασία με πατέντα για παράδειγμα δεν είναι το ίδιο αποτελεσματική σε όλα τα πεδία. Παρόλα αυτά, οι μεταβλητές αυτές είναι χρήσιμες για την εξέταση και ερμηνεία των βασικών παραμέτρων και την εξαγωγή χρήσιμων γενικών συμπερασμάτων.

4.3: ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Οι αλλαγές, και κατά συνέπεια η καινοτομία, συνοδεύονται σε μεγάλο βαθμό από αβεβαιότητα και κίνδυνο, και ως συνέπεια μεταφράζονται σε ρίσκο για τους οργανισμούς. Η έννοια της αλλαγής αφορά τη δημιουργία μίας νέας κατάστασης και συνεπώς τη μετάβαση του οργανισμού σε αυτή. Το αποτέλεσμα κάθε μετάβασης από μία κατάσταση σε μία νέα, δεν είναι σίγουρο. Συνήθως υπάρχει ένα μεγάλο φάσμα πιθανών εξελίξεων και επιπλέον, δεν είναι σίγουρο ότι έχει προσδιοριστεί σωστά η πιθανότητα να συμβεί καθένα από τα ενδεχόμενα. Απρόσμενα γεγονότα στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στο εσωτερικό ενός οργανισμού μπορεί να αλλάξουν τη τροπή και να οδηγήσουν σε τελείως διαφορετικές εκβάσεις.

Η διαδικασία καινοτομίας είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα αλλαγής όπως φαίνεται και από τα προηγούμενα. Περιλαμβάνει μεγάλο κίνδυνο από το πρώτο κίονας στάδιο που δεν μπορεί να προσδιοριστεί με σιγουριά το αποτέλεσμα. Αλλά και αφού μπει η διαδικασία σε κάποια λογική σειρά, οι υπολογισμοί και οι προβλέψεις δεν αποτελούν σταθερή βοήθεια καθώς νέα προβλήματα αναδύονται και άλλα εξαφανίζονται στην πορεία. Το αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένο παρά μόνο αφού γίνει η εμπορευματοποίηση και έρθει η πρώτη ανατροφοδότηση από την αγορά.

Οι κλάδοι που διακατέχονται από υψηλή καινοτομική δραστηριότητα ή γενικότερα από υψηλή ρευστότητα, χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από κίνδυνο και ρίσκο, (παραδείγματα κλάδων υψηλής τεχνολογίας) Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε τέτοιους κλάδους θα πρέπει να αναπτύξουν συστήματα για την αναγνώριση των κινδύνων και τη διαχείριση του ρίσκου. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να βρεθούν μπροστά σε απρόσμενη κρίση ή και να χάσουν ευκαιρίες που θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν.

Η ιδανική στρατηγική για έναν οργανισμό, αλλά και οι κινήσεις που πρέπει να κάνει, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο στον οποίο τοποθετείται. Η αβεβαιότητα όμως δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Οι παράμετροι και οι μεταβλητές που συνθέτουν το τελικό αποτέλεσμα είναι πολλές και συχνά δύσκολα υπολογίζεται ο βαθμός επιρροής τους.

Για αρκετές περιπτώσεις βέβαια, είναι εφικτό να βρεθούν παρόμοια παραδείγματα από το παρελθόν τα οποία βοηθούν στον προσδιορισμό των βασικών παραμέτρων αν υπάρχει κάποια ταύτιση. Φυσικά πρέπει να ληφθούν υπόψη τα

μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε κατάστασης και να γίνουν προσαρμογές. Η πληροφόρηση συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του ρίσκου και στην ορθολογική λήψη αποφάσεων.

4.4: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι σύνηθες φαινόμενο να γίνεται υποεκτίμηση ή υπερεκτίμηση της αβεβαιότητας που περιβάλλει τον οργανισμό. Υποεκτίμηση της αβεβαιότητας σημαίνει να γίνεται η υπόθεση ότι οι παράμετροι εξωτερικής επιρροής είναι πιο προβλέψιμες και αναγνωρίσιμες από ότι είναι πραγματικά. Αυτό οδηγεί σε μία εύκολη και ίσως αφελή στρατηγική επιλογή και σχεδιασμό πλάνων δράσης τα οποία είναι καταδικασμένα να αποτύχουν και να καταρρεύσουν όταν παρουσιαστούν οι πρώτες προβληματικές καταστάσεις, καθώς δεν υπάρχει πρόνοια για έκτακτα και μη αναμενόμενα γεγονότα. Έτσι ο οργανισμός γίνεται ευάλωτος σε απειλές και μη-δεκτικός στις ευκαιρίες.

Από την άλλη, όταν γίνεται υπερεκτίμηση της αβεβαιότητας το περιβάλλον θεωρείται τόσο ρευστό που δεν μπορεί να ελεγχθεί και υπάρχει κίνδυνος παραίτησης από την προσπάθεια. Οι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις νιώθουν ανίκανοι να επηρεάσουν την εξέλιξη των γεγονότων και έτσι δρουν μόνο με το ένστικτο και αφήνουν τον οργανισμό στη μοίρα της τύχης. Τα μεγάλα στοιχεία που βάζουν μπορεί να αποδειχτούν καταστροφικά.

Στην ουσία το πρόβλημα εντοπίζεται στη δυσκολία εκτίμησης του επιπέδου αβεβαιότητας. Οι καταστάσεις δεν μπορούν να θεωρούνται είτε άσπρες είτε μαύρες. Στην πραγματικότητα σπάνια υπάρχουν πλήρως στατικά ή εντελώς χαοτικά περιβάλλοντα. Απλά δεν επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα και εργαλεία που μπορούν να συνθέσουν την πραγματική εικόνα που επικρατεί.

4.5: ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Στο παρελθόν η εμφάνιση μιας καινοτομίας εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό, από την εμφάνιση μιας εφεύρεσης, δηλαδή από τη διαίσθηση ενός ιδιοφυούς εφευρέτη. Η εφεύρεση δεν ήταν δυνατόν ούτε να προβλεφθεί και να προγραμματισθεί, διότι συνέβαινε σε ακανόνιστα, τυχαία χρονικά διαστήματα και πολύ συχνά εντελώς συμπτωματικά. Μια λύση στο πρόβλημα αυτό, ήταν οι επιχειρήσεις να πληροφορήσουν κοινούς ανθρώπους και μετά μέσω κατάλληλης μεθόδευσης, να κανονίσουν ώστε να συνδυασθούν οι γνώσεις τους με εκείνες άλλων ειδικευμένων, αλλά εξίσου κοινών ανθρώπων. Αυτό απάλλαξε τις επιχειρήσεις από την ανάγκη για ιδιοφυΐες.

Με το πνεύμα του ορθολογισμού, που διέπει την εποχή μας, η έρευνα προς την κατεύθυνση της εφεύρεσης νέων ιδεών και λύσεων, βασίζεται σήμερα σε προγραμματισμένη ομαδική εργασία. Εργασία με τη βοήθεια της οποίας αντλείται και συγκεντρώνεται όχι μόνο όγκος πληροφοριών διότι απλούστατα οι πολλοί γνωρίζουν μαζί περισσότερα από όσα ο καθένας μόνος του αλλά και η απαιτούμενη ποικιλία πληροφοριών, λόγω των διαφόρων ειδικοτήτων που συνεργάζονται. Η εργασία εξάλλου, σε ομάδες με την ανοικτή αντιπαράθεση απόψεων, γνώσεων κ.λ.π., οδηγεί σε υποχρεωτικό συλλογικό έλεγχο της αξιοπιστίας και σημασίας των ιδεών που εκφράζονται. Έτσι αποφεύγεται ο κίνδυνος σφαλμάτων και ελαχιστοποιείται σημαντικά η αβεβαιότητα, που συνοδεύει την υποκινούμενη κρίση ενός εκάστου μέλους της ομάδας ξεχωριστά. Τέλος, το πνεύμα άμιλλας που αναπτύσσεται σχεδόν πάντοτε μέσα την ομάδα, ευνοεί την ένταση εκείνη των πνευματικών δυνάμεων, τον δημιουργικό πυρετό, που αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας.⁶

Οι ομάδες που επιφορτίζονται με την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, αποτελούνται από πεπειραμένα και ικανά στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων, π.χ. τεχνικοί παραγωγής, μηχανολόγοι, οικονομολόγοι και αναλυτές αγοράς.

⁶ Drucker ,1990.

4.6: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Ο Drucker P, στο βιβλίο του «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», 1990 διατύπωσε το εξής ερώτημα: Ποιες, λοιπόν, είναι οι αρχές της καινοτομίας που αντιπροσωπεύουν την πεμπτουσία αυτής της επιστήμης; Είναι μια σειρά από «πρέπει» και μία σειρά από «δεν πρέπει», πράγματα που θα είναι καλύτερα να μην γίνονται, έτσι εφαρμόζοντας αυτές τις αρχές να αποφεύγονται επιχειρησιακές συγκρούσεις και οι καινοτομίες των επιχειρήσεων να είναι επιτυχημένες.

Τι πρέπει να εφαρμόζεται

Η συστηματική καινοτομία αρχίζει με την ανάλυση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση για να καινοτομήσει. Οι ευκαιρίες αυτές έχουν διαφορετική βαρύτητα ανάλογα τον κλάδο και την πηγή προέλευσης. Όλες όμως οι πηγές προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών πρέπει να αναλύονται και να μελετούνται συστηματικά. Η έρευνα πρέπει να είναι οργανωμένη και πρέπει να γίνεται πάνω σε τακτική, συστηματική βάση.

Για να είναι αποτελεσματική μια καινοτομία πρέπει να είναι απλή και συγκεκριμένη. Θα πρέπει να κάνει μόνο ένα πράγμα, διαφορετικά προκαλεί σύγχυση. Όλα τα καινούργια πράγματα δημιουργούν προβλήματα. Αν είναι πολύπλοκα, δεν θα μπορούν να επισκευαστούν ή να διορθωθούν. Όλες οι αποτελεσματικές καινοτομίες είναι συγκλονιστικά απλές. Ακόμη και η καινοτομία που δημιουργεί νέες χρήσεις και νέες αγορές θα πρέπει να έχει για στόχο της μια συγκεκριμένη, ξεκάθαρη εφαρμογή. Θα πρέπει να είναι εστιασμένη πάνω σε μια συγκεκριμένη ανάγκη και πάνω σε ένα συγκεκριμένο τελικό αποτέλεσμα.

Μια επιτυχημένη καινοτομία πρέπει να στοχεύει στην πρωτοκαθεδρία. Δεν χρειάζεται να στοχεύει απαραίτητα στο να γίνει τελικά μια «μεγάλη επιχείρηση». Στην πραγματικότητα, κανένας δεν μπορεί να προδικάσει αν μια δεδομένη καινοτομία θα καταλήξει ως μια μεγάλη επιχείρηση ή ως ένα μέτριο επίτευγμα. Αλλά αν μια καινοτομία δεν στοχεύει από την αρχή στην πρωτοκαθεδρία, είναι απίθανο να είναι αρκετά καινοτομική και κατά συνέπεια, είναι απίθανο να μπορέσει να καθιερωθεί.

Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι χρησιμοποιούν και τη δεξιά και την αριστερή πλευρά του εγκεφάλου τους. Κοιτάζουν αριθμούς αλλά και ανθρώπους. Επεξεργάζονται αναλυτικά το πως πρέπει να είναι η καινοτομία, ώστε να

ανταποκρίνεται σε μια ευκαιρία. Κι έπειτα βγαίνουν έξω και παρατηρούν τους πελάτες, τους χρήστες, για να δουν ποιες είναι οι προσδοκίες, οι αξίες και οι ανάγκες αυτών των ανθρώπων. Η καινοτομία λοιπόν, αποτελεί προϊόν και της σκέψης και της αντίληψης. Η δεκτικότητα του κοινού μπορεί να γίνει αντιληπτή, το ίδιο και οι αξίες. Μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι αυτή η άλλη προσέγγιση δε θα ταιριάζει στις προσδοκίες ή στις συνήθειες των ανθρώπων που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη συγκεκριμένη καινοτομία. Διαφορετικά διατρέχει κανείς τον κίνδυνο να έχει τη σωστή καινοτομία με τη λάθος μορφή.

Η καινοτομία είναι δουλειά. Απαιτεί γνώσεις. Συχνά απαιτεί μεγάλη εφευρετικότητα. Σίγουρα, υπάρχουν άνθρωποι, οι οποίοι είναι πιο ταλαντούχοι καινοτόμοι από άλλους. Επίσης, οι καινοτόμοι σπάνια δουλεύουν σε περισσότερους από έναν τομείς. Στην καινοτομία, όπως και σε οποιαδήποτε άλλη δουλειά, χρειάζεται ταλέντο, χρειάζεται εφευρετικότητα και χρειάζεται ευνοϊκή προδιάθεση. Πέρα όμως από αυτά, η καινοτομία θέλει σκληρή, εστιασμένη, με συγκεκριμένο στόχο δουλειά, με πολύ μεγάλες απαιτήσεις για επιμέλεια, επιμονή και δέσμευση. Αν απουσιάζουν αυτά, καμία ποσότητα ταλέντου, εφευρετικότητας ή γνώσεων δεν πρόκειται να ωφεληθεί.⁷

Τι δεν πρέπει να εφαρμόζεται

Δεν πρέπει να διασπάται ο στόχος, δεν πρέπει να γίνονται πολλά πράγματα ταυτόχρονα. Καινοτομίες που απομακρύνονται από τον πυρήνα, έχουν την τάση να διαχέονται. Παραμένουν ιδέες και δεν γίνονται καινοτομίες. Ο πυρήνας δεν χρειάζεται να ανήκει στην τεχνολογία ή στη γνώση. Στην πραγματικότητα, η γνώση της αγοράς προσφέρει έναν καλύτερο πυρήνα ενότητας σε οποιαδήποτε επιχείρηση, είτε κερδοσκοπική είτε κοινής ωφελείας, από οποιαδήποτε άλλη γνώση ή τεχνολογία. Πρέπει όμως να υπάρχει ένας πυρήνας ενότητας στις καινοτομικές προσπάθειες και απαιτεί επίσης από τους ανθρώπους, που την εφαρμόζουν, να καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλον ώστε να μην κινδυνεύει με διάσπαση.

Οι καινοτομίες απευθύνονται συνήθως σε ένα ευρύ φάσμα πελατών. Οτιδήποτε υπερβολικά έξυπνο, είτε στο σχεδιασμό του είτε στη χρήση του, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποτύχει.

⁷ Ζεβγαρίδης, 1990.

Επίσης δεν πρέπει να γίνεται προσπάθεια καινοτομίας για το μέλλον, καινοτομία για το παρόν. Μια καινοτομία μπορεί να έχει μακροχρόνια επίδραση, ενδέχεται να μην φτάσει στην πλήρη ωριμότητα της παρά είκοσι χρόνια αργότερα.

Επίσης, υπάρχουν μερικά πράγματα, που το επιχειρηματικό μάνατζμεντ μιας υπάρχουσας επιχείρησης δεν πρέπει να κάνει. Η σημαντικότερη προειδοποίηση είναι ότι δεν πρέπει να ανακατεύονται οι παραδοσιακές μονάδες με τις επιχειρηματικές. Δεν πρέπει να μπαίνει ο επιχειρηματικός φορέας μέσα στον υπάρχοντα φορέα. Δεν πρέπει η καινοτομία να γίνεται αντικείμενο ανθρώπων επιφορτισμένων με το μάνατζμεντ, την εκμετάλλευση, τη βελτίωση αυτού που ήδη υπάρχει. Όταν αυτό γίνεται τότε δημιουργούνται εντάσεις και τέλος φτάνουμε στις συγκρούσεις.

Δεν συνίσταται επίσης, σε μια επιχείρηση να προσπαθεί να γίνει επιχειρηματική χωρίς να αλλάζει τις βασικές πολιτικές και πρακτικές της. Το να προσπαθεί κανείς να κάνει τον επιχειρηματία παράλληλα με κάτι άλλο σπάνια φέρνει αποτέλεσμα. Το μόνο που καταφέρνει να γίνει είναι να συγκρούονται στελέχη και υπάλληλοι της επιχείρησης και να δημιουργούνται συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση, πράγμα που δεν βοηθά καθόλου στην επιτυχία μιας καινοτομίας, ούτε και της ίδιας της επιχείρησης.

Εν γένει, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υπάρξει επιτυχημένες, μόνο όταν χρησιμοποίησαν τους δικούς τους ανθρώπους σε νέα εγχειρήματα. Υπήρξαν επιτυχημένες μόνο όταν χρησιμοποίησαν ανθρώπους τους οποίους καταλαβαίνουν, ανθρώπους τους οποίους εμπιστεύονται και οι οποίοι, με τη σειρά τους, ξέρουν πως να πετυχαίνουν πράγματα μέσα στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονταν οι συγκρούσεις μεταξύ τους, αφού λειτουργούσαν ομαδικά και με ομαδικό πνεύμα. Αυτό, όμως, προϋποθέτει ότι ολόκληρη η εταιρία είναι διαποτισμένη με το πνεύμα της επιχειρηματικότητας, ότι θέλει την καινοτομία και την αναζητεί, θεωρώντας την αναγκαιότητα και ευκαιρία.

Οι καινοτομικές προσπάθειες που βγάζουν την υπάρχουσα επιχείρηση από τον κλάδο της, σπάνια είναι επιτυχημένες. Είναι καλύτερα η καινοτομία να μην οδηγεί σε «διαφοροποίηση». Όποια κι αν είναι τα οφέλη της διαφοροποίησης, αυτή δεν πρέπει να μπερδεύεται με την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Το καινούργιο είναι πάντα αρκετά δύσκολο για να το αποπειράται κανείς σε ένα χώρο τον οποίο δεν καταλαβαίνει. Η υπάρχουσα επιχείρηση καινοτομεί εκεί όπου έχει εμπειρία, γνώση της αγοράς ή γνώση της τεχνολογίας.

Οι κίνδυνοι είναι μεγάλοι για τις καινοτομίες, που στηρίζονται σε νέα γνώση στις επιστήμες και στην τεχνολογία. Οι κίνδυνοι είναι ιδιαίτερα υψηλοί, βέβαια, όταν πρόκειται για καινοτομίες σε κλάδους που είναι ακόμη «μοντέρνοι». Αντίθετα, κλάδοι, που δεν τραβούν τους προβολές της δημοσιότητας, ενέχουν πολύ μικρότερους κινδύνους. Αυτό ισχύει στις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Όσο πιο δημοφιλής είναι η καινοτομία, τόσο περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να την αντιγράψουν και έτσι υπάρχουν συγκρούσεις και προστριβές μεταξύ των επιχειρήσεων. Εν τούτοις, ακόμη και οι κίνδυνοι της καινοτομίας υψηλής τεχνολογίας μπορούν να περιοριστούν σημαντικά με την χρησιμοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων.

Τελειώνοντας, όταν οι επιχειρήσεις προσπαθήσουν έστω και λίγο να εφαρμόσουν κάποια από τα «πρέπει» και «δεν πρέπει», τότε οι σχέσεις τους και μέσα στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και οι σχέσεις τους με τις άλλες επιχειρήσεις θα διατηρούνται σε καλύτερα επίπεδα ανοίγοντας τον δρόμο της δημιουργίας και της επιτυχίας των καινοτομιών τους. Φυσικά ο ανταγωνισμός και οι μικροσυγκρούσεις πάντα θα υπάρχουν και είναι καλό να υπάρχουν, ώστε οι επιχειρήσεις να βρίσκονται σε εγρήγορση και να βελτιώνονται.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σαν συμπέρασμα λοιπόν από όλα τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι όσον αφορά την καινοτομία οι επιχειρησιακές συγκρούσεις στην ομάδα που έχει αναλάβει τον τομέα αυτό, δεν θεωρείται πάντα αρνητική εξέλιξη. Μπορεί πολύ εύκολα να επιφέρει και πολύ θετικά αποτελέσματα.

Σε αυτή την ενότητα έγινε ανάλυση του ευρέος φάσματος των καινοτομιών και προσπαθήσαμε να κάνουμε τον βασικό διαχωρισμό τους βάση κάποιων μεταβλητών.

Επίσης κάναμε λόγο για τους κινδύνους των καινοτομιών και την επίδραση της αβεβαιότητας στις αποφάσεις της επιχείρησης.

Κλείνοντας μπορούμε να πούμε ότι με τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες από την μεριά των καινοτόμων της επιχείρησης, ο οργανισμός μπορεί να οδηγηθεί στον δρόμο της ευημερίας ακόμα και αν κάποιες μικροσυγκρούσεις κάνουν την εμφάνιση τους. Συνήθως αυτή η εξέλιξη δεν είναι αρνητικό στοιχείο αν την εκμεταλλευτείς σωστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε πέμπτη ενότητα θα μελετήσουμε την έννοια και τα χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας. Άρρηκτα συνδεδεμένη με την διοίκηση ολικής ποιότητας είναι και η ομαδική εργασία. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι στα πλαίσια της ομάδας οι συγκρούσεις είναι συνήθως αναπόφευκτες και αυτό διότι ο καθένας έχει την δική του προσωπικότητα, τις δικές του αντιλήψεις και αξίες και πολλές φορές προσπαθεί να πραγματοποιήσει δικούς τους στόχους. Αυτό βέβαια έχει επιπτώσεις στην λειτουργία της επιχείρησης όπως επίσης και στην ολική ποιότητα.

5.1: ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

5.2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων.

Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας.

Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

5.3: Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση.

Η Δ.Ο.Π., ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης, διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες του Management στα εξής:

Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης. Αντίθετα σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία δεν αντιμετωπίζεται σαν αυτοσκοπός αλλά σαν αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ενώ παλαιότερα οι εργαζόμενοι παρακινούνταν μόνο από οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας, σήμερα οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας έτσι την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση

τους ανεβάζει την ψυχολογία τους, τους καταξιώνει κοινωνικά, έτσι ώστε να κερδίζουν το σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, απ' ό, τι αναφέραμε και πιο πάνω, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με μεθόδους όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός της εργασίας, η υπερβολική εξειδίκευση κ.τ.λ., μέθοδοι που σήμερα τίθενται στο μικροσκόπιο αυστηρής κριτικής.

Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων, σεβόμενη τον εργαζόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Επίσης οι managers, που παλαιότερα ήταν οι ειδικοί που συντόνιζαν και κατεύθυναν τους υφιστάμενους τους, σήμερα στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους οποίους θεωρούν ειδικούς και αποτελεσματικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται οι ίδιοι.

Το ρόλο της πληροφόρησης

Στην πρώτη περίπτωση το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη δεύτερη οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών βρίσκεται στο κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, αντίθετα, στη δεύτερη, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στην εστίαση στον πελάτη και στην απαίτηση συνεχούς επαφής και συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

5.4: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

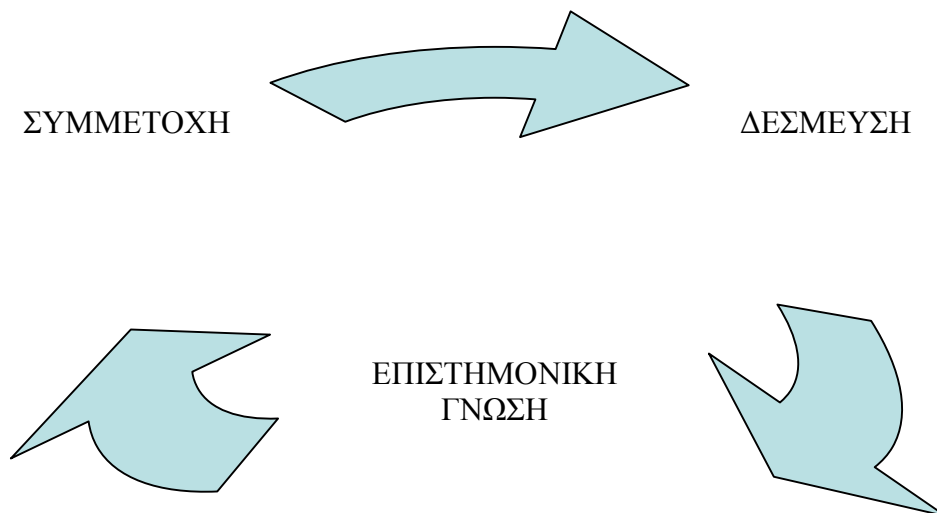
Σήμερα το μοντέρνο Management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το Management είναι κυρίως οι κοινωνικές:

Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). Η ψυχολογία βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων. Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης. Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Δ.Ο.Π. από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της.

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα βασικά αξιώματα αρχές για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι το τρίπτυχο



Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν οι κύριες αρχές οι οποίες μπορούν να συμπληρωθούν / τροποποιηθούν ώστε να υποστηρίξουν τη διακήρυξη αποστολής (mission statement) του οργανισμού.

Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία

Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την αιχμή του δόρατος της Δ.Ο.Π.. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου.

Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις.

Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. Αν λάβει κανείς, λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο.⁸

⁸ James, 1998.

5.5: ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με βάση τις αποδεκτές από την εταιρεία αρχές διατυπώνονται συγκεκριμένοι στόχοι (goals), που υποδεικνύουν πλέον τι ακριβώς πρέπει να γίνει και από ποιους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

1. Κατανόηση των προφανών και μη προφανών απαιτήσεων των πελατών.
2. Παροχή, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές.
3. Συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας.
4. Εργασία χωρίς λάθη (που είναι ο οικονομικότερος τρόπος βελτίωσης της ποιότητας).

Με δεδομένο ότι η αποστολή της εταιρείας, η πολιτική ποιότητας και οι στόχοι του προγράμματος ποιότητας είναι γνωστοί, για να διαμορφωθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να διοικηθεί η Ολική Ποιότητα με επιτυχία χρειάζεται ένα σύστημα.

ΣΥΣΤΗΜΑ: Είναι ένα σύνολο από δραστηριότητες που ακολουθούνται από την εταιρεία, ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους και να αποφεύγει λάθη και αστοχίες.

Η κάθε επιχείρηση επιλέγει τις δραστηριότητες (activities) ή μέσα (means) με τα οποία θα υλοποιήσει τους στόχους της. Αυτά τα μέσα είναι:

1. Οριοθέτηση της θέσης της εταιρείας αναφορικά με τον ανταγωνισμό (benchmarking).
2. Συστηματικός έλεγχος και βελτίωση διαδικασιών.
3. Συστηματικό και με συγκεκριμένους στόχους εκπαιδευτικό πρόγραμμα. (Η εκπαίδευση αποβλέπει στην ενίσχυση του προσωπικού, ώστε να έχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να συμμετάσχει στο πρόγραμμα ποιότητας).
4. Επικοινωνία και αναγνώριση. Αυτή επιτυγχάνεται με προγράμματα όπως: κύκλοι ποιότητας, επιλογή υπαλλήλου του μήνα, προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών κλπ.
5. Μέθοδοι μέτρησης του κόστους ποιότητας.

Όλη η προσπάθεια που προαναφέραμε κατευθύνεται και εμπνέεται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διοίκηση εκφράζει με κάθε μέσο την αφοσίωση και την

εμμονή της στην Ολική Ποιότητα. Καθοδηγεί τα στελέχη αλλά και καθορίζει με σαφήνεια στρατηγικούς στόχους, των οποίων επιδιώκει την επίτευξη με συνέπεια και συνέχεια. Παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία για σύγκριση και αξιολόγηση. Εναποθέτει και, παράλληλα, ζητά ευθύνες για την ποιότητα από κάθε στέλεχος, δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της προόδου. Με την εφαρμογή των παραπάνω αρχών η διοίκηση προλαμβάνει, κατά μεγάλο ποσοστό, τις συγκρούσεις μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

5.6: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1. **Τεχνική της αποφυγής ή αγνόησης.** Σ' αυτήν την τεχνική η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι χαμηλή. Το άτομο που επιλέγει να χρησιμοποιήσει αυτή τη στρατηγική χειρισμού της σύγκρουσης βασικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή.
2. **Τεχνική της εξυπηρέτησης ή βοήθειας.** Σ' αυτή την τεχνική ο μάνατζερ είναι συνεργάσιμος με το άλλο μέρος, αλλά δεν προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα. Η φιλοσοφία είναι ότι, αν το άτομο συνεργάζεται και συμφωνεί με τους άλλους τότε μπορεί να αποφύγει την ενδεχόμενη σύγκρουση. Η προσπάθεια άμβλυνσης των διαφορών μπορεί να διατηρήσει μια επιφανειακή αρμονία.
3. **Τεχνική του ανταγωνισμού.** Τα διοικητικά στελέχη σ' αυτή τη στρατηγική χρησιμοποιούν την ισχύ και την εξουσία που του παρέχει η θέση του για να πιέσει τα άλλα άτομα να δεχτούν μια συγκεκριμένη λύση.
4. **Τεχνική του συμβιβασμού.** Στην τεχνική αυτή η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι μέτρια. Στη στρατηγική αυτή γίνεται μια προσπάθεια να φθάσουμε σε μια λύση που να ικανοποιεί κάποιες από τις ανάγκες των ατόμων. Η επιδίωξή μας είναι να έχουμε μια αποδεκτή παρά μια βελτιωμένη λύση.
5. **Τεχνική της συνεργασίας.** Σ' αυτή την τεχνική η επιθυμία ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους καθώς και των ίδιων ενδιαφερόντων είναι μεγάλη. Εδώ τα δύο μέρη προσπαθούν να φθάσουν σε αμοιβαία οφέλη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.⁹

⁹ Lock , 1997.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε τις μεγάλες διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού management και την διοίκηση ολικής ποιότητας. Αναλύσαμε την διοίκηση αυτή μέσα στην επιχείρηση και είδαμε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας της ΔΟΠ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και η ομαδική εργασία.

Αναφέραμε τις βασικές αρχές της ΔΟΠ και τους στόχους των προγραμμάτων ολικής ποιότητας ως μέσα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και τέλος κάναμε λόγο για τις τεχνικές που μπορεί να εφαρμόσει η διοίκηση στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων που δημιουργούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Συχνά οι άνθρωποι που εργάζονται σε επιχειρήσεις - διευθυντές και υπάλληλοι-αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα τα οποία πρέπει και να εξετάζουν. Η εκμάθηση και η γνώση για το πώς να αναγνωρίζουν τα διαφορετικά είδη των ηθικών διλημάτων που εμφανίζονται είναι μια σημαντική επιχειρησιακή ικανότητα. Το κόστος στην επιχείρηση και στην κοινωνία της ανήθικης και παράνομης συμπεριφοράς είναι πολύ μεγάλο. Μια επιχειρησιακή εταιρεία είναι πιθανότερο να κερδίσει την δημόσια έγκριση και κοινωνική νομιμότητα αν εμμένει στις βασικές ηθικές αρχές και τους νόμους της κοινωνίας.

Στόχος μας είναι να εξερευνήσουμε την έννοια της ηθικής, να προσδιορίσουμε τους διαφορετικούς τύπους ηθικών προβλημάτων που εμφανίζονται στην επιχείρηση και να εξηγήσουμε γιατί προκύπτουν αυτά τα διλήμματα.

6.1: ΕΝΝΟΙΑ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Η ηθική είναι κλάδος της φιλοσοφίας. Το αντικείμενο της είναι η μελέτη της ηθικής και ανήθικης συμπεριφοράς των ατόμων, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε κρίσεις και να καταλήξει σε προτάσεις. Οι συνήθειες και τα έθιμα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Ακόμα οι αντιλήψεις μας περί σωστού και λάθους βασίζονται στον ηθικό κώδικα με τον οποίο ανατραφήκαμε.

Για να αντιμετωπίσουν οι υπάλληλοι τα ηθικά προβλήματα, πρέπει οι οργανισμοί να δημιουργήσουν ένα κώδικα ηθικής. Αυτοί οι κώδικες περιγράφουν τις αξίες και τους ηθικούς κανόνες που περιμένει η επιχείρηση από τους υπαλλήλους να ακολουθήσουν.

Ορισμός Ηθικής

Ηθική είναι ένα σύνολο από αξίες και αρχές που κατευθύνουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας με βάση το τι κοινωνικά θεωρείται σωστό ή λάθος. Η ηθική παράγεται από τη λέξη «ήθος» που σημαίνει συνήθεια ή ο χαρακτήρας των ατόμων. Με άλλα λόγια δείχνει πότε η συμπεριφορά είναι αποδεκτή και πότε όχι.

Η μελέτη της ηθικής στη διοίκηση παίζει σπουδαίο ρόλο σήμερα και μπορεί να θεωρηθεί σαν τον καταλύτη στις δραστηριότητες της κοινωνικής ευθύνης που έχουν οι μάνατζερ. Σημαντική για την μελέτη της επιχειρησιακής ηθικής είναι η γνώση των παρακάτω:

- **Οι ηθικές αρχές** περιγράφουν γενικούς κανόνες αποδεκτής συμπεριφοράς. Έχουν μεγάλη σπουδαιότητα στην κοινωνία και δεν μπορούν να αλλάξουν εύκολα. Οι ηθικές αρχές και οι αξίες που εκπροσωπεί μια επιχείρηση είναι θεμελιώδεις για την ηθική των επιχειρήσεων.
- **Οι ηθικοί κανόνες των επιχειρήσεων** είναι η εξέταση της ορθότητας ή μη των συμπεριφορών, των αποφάσεων, ή των ενεργειών των ατόμων που εργάζονται στις επιχειρήσεις. Επομένως η ηθική των επιχειρήσεων είναι η μελέτη των ηθικών αρχών που πρέπει να διέπουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Περιέχει δε, τις σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των ατόμων που έχουν συμφέροντα από αυτό, όπως για παράδειγμα οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι υπάλληλοι κλπ.

- **Η ηθική συμπεριφορά στη διοίκηση** καθορίζεται από πρότυπα και αρχές που καθοδηγούν τις ενέργειες και αποφάσεις των μάνατζερ και που προσδιορίζουν αν αυτές οι ενέργειες είναι ή δεν είναι ηθικά ορθές.

Η ηθική περιλαμβάνει:

- Τη διάκριση ανάμεσα σε γεγονότα και πιστεύω.
- Την εκτίμηση των θεμάτων με βάση ηθικούς όρους.
- Την εφαρμογή ηθικών αρχών σε μια κατάσταση.

Οι δυνάμεις που διαμορφώνουν τη διοικητική ηθική είναι:

Η ηθική του ατόμου που περιλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και γενικά την ηθική του ανάπτυξη μέσα από το δικό του πλαίσιο.

Η οργανωτική κουλτούρα που περιλαμβάνει τις τυπικότητες, τις γιορτές, τα διηγήματα, τη γλώσσα, τα σύμβολα και την ιστορία, και

Το οργανωτικό σύστημα που περιλαμβάνει τη δομή, την πολιτική, τους κανόνες και τα διάφορα συστήματα αμοιβών, επιλογής και εκπαίδευσης.

Κάθε απόφαση που λαμβάνεται σε μια επιχείρηση έχει συνέπειες για όλους τους άλλους που βρίσκονται μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι υποθέσεις του μάνατζερ σχετικά με τα ρόλο που έχει ο οργανισμός του στην κοινωνία τον κατευθύνουν να διατυπώσει τους στόχους που θέλει να εκπληρώσει και παράλληλα να προσδιορίζει την ορθότητα ή μη την χρησιμοποιούμενων μεθόδων για την εκπλήρωση των στόχων αυτών. Σήμερα οι αποφάσεις που περνούν οι μάνατζερ κρίνονται δημόσια από διάφορες ενδιαφερόμενες ομάδες ατόμων. Γι' αυτό και οι μάνατζερ παίρνουν αποφάσεις με βάση κάποια πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Επίσης κάθε οργανισμός έχει ένα κώδικα ηθικής συμπεριφοράς, που πρέπει να ακολουθούν όλα τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν.

6.2: ΑΙΤΙΕΣ ΗΘΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Πολύ συχνά στην σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα κάνουν την εμφάνιση τους συγκρούσεις που σχετίζονται άμεσα με την επιχειρησιακή ηθική που αναλύουμε στο κεφάλαιο αυτό.¹⁰

Οι πιο σημαντικές αιτίες που προκαλούν αυτές τις συγκρούσεις είναι οι εξής.

Ανταγωνισμός

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις στα κέρδη -όταν απειλούνται οι επιχειρήσεις από τον σκληρό ανταγωνισμό- τις δεσμεύουν μερικές φορές σε ανήθικες δραστηριότητες προκειμένου να προστατεύσουν τα κέρδη τους. Αυτό μπορεί να είναι αληθινό, ειδικά στις επιχειρήσεις των οποίων η οικονομική απόδοση είναι ήδη κάτω του μετρίου. Η έρευνα έχει εμφανίσει ότι οι επιχειρήσεις με τα χαμηλότερα κέρδη όταν συγκρίνονται με άλλες με υψηλότερα κέρδη, είναι πιο επιρρεπείς να παρανομήσουν.

Εντούτοις, μια αβέβαιη οικονομική θέση είναι μόνο ένας λόγος για την παράνομη και ανήθικη επιχειρησιακή συμπεριφορά, επειδή και οι κερδοφόρες επιχειρήσεις μπορούν επίσης να ενεργήσουν αντίθετα προς τις ηθικές αρχές. Στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι απλά μια μεμονωμένη κίνηση για τα κέρδη, ανεξάρτητα από το χρηματοοικονομικό όρο της επιχείρησης, ο οποίος δημιουργεί ένα κλίμα για ανήθικες δραστηριότητες. Η σταθεροποίηση των τιμών είναι μια πρακτική που εμφανίζεται συχνά όταν ανταγωνίζονται σθεναρά οι επιχειρήσεις σε μια περιορισμένη αγορά. Η σταθεροποίηση των τιμών ωστόσο είναι ανήθικη συμπεριφορά προς τους πελάτες, οι οποίοι πληρώνουν υψηλότερες τιμές από ότι θα πλήρωναν αν αυτές τις είχε καθορίσει - θέσει ο ελεύθερος ανταγωνισμός στην αγορά.

Οι επιχειρήσεις καθορίζουν τις τιμές για να αποφύγουν το δίκαιο ανταγωνισμό και για να προστατεύσουν τα κέρδη τους, όπως στην ακόλουθη περίπτωση. Οι δύο μεγαλύτεροι μεταφορείς αποβλήτων της Αμερικής, σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, η «Διαχείριση αποβλήτων» και το «Ferries», κρίθηκαν ένοχοι το 1987 στην σταθεροποίηση των τιμών και στην δέσμευση των πελατών τους στο Τολέδο του Οχάιο, με αποτέλεσμα να πληρώσουν 1 εκ \$ η κάθε επιχείρηση.

¹⁰ De George , 1999

Σε αυτό το σημείο θα προσθέσουμε ότι ακόμα και οι προμηθευτές μπορεί να αναγκαστούν να χαμηλώσουν τις τιμές τους στις επιχειρήσεις, λαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο λιγότερα από μια δίκαιη τιμή.

Προσωπικό όφελος

Γίνεται κατανοητό ότι το πιο δύσκολο κομμάτι για την επιχείρηση είναι ο έλεγχος του ήθους και των αξιών του ατόμου που εργάζεται ήδη στον οργανισμό ή των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν. Η πιθανότητα να εργάζονται στους κόλπους της επιχείρησης άτομα τα οποία βάζουν πάνω από το καλό της επιχείρησης, το προσωπικό τους συμφέρον και τις προσωπικές τους επιδιώξεις, είναι κάτι παραπάνω από μεγάλη.

Τα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτών είναι η απληστία, ο εγωισμός, η αυτοπροβολή και η μείωση των συναδέλφων τους με σκοπό να βγουν κερδισμένοι. Πιστεύουν ότι οι ηθικές αξίες και κανόνες ισχύουν για όλους εκτός από τους ίδιους.

Όπως είναι λογικό, αυτές οι συμπεριφορές είναι αιτία συγκρούσεων και η μόνη περίπτωση να αποφευχθούν είναι να προσαρμοστούν αυτά τα άτομα στην γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης και στους ηθικούς κανόνες που γίνονται γενικότερα αποδεκτοί στους κόλπους του οργανισμού.

Επιχειρησιακό όφελος

Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στον κυριότερο στόχο της που δεν είναι άλλος από την μεγιστοποίηση των κερδών της. Πολλές φορές μάλιστα δεν λαμβάνει υπόψη της τις υποδείξεις των εργαζομένων ακόμα και αν αυτές αφορούν θέματα ασφάλειας. Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και των διοικούντων της επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι υποδείξεις πιλότου της αεροπορικής εταιρίας Eastern Airlines όπως και υπαλλήλου της γνωστής αυτοκινητοβιομηχανίας Ford για θέματα ασφάλειας. Και οι δυο εργαζόμενοι απολύθηκαν από τις επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα της ανήθικης συμπεριφοράς των επιχειρήσεων αυτών να μην ακούσουν τις απόψεις των εργαζομένων τους, ήταν η εμπλοκή της πρώτης εταιρείας σε μοιραία αεροπορική σύγκρουση και της Ford σε αποδεδειγμένα αυτοκινητιστικά δυστυχήματα τα οποία θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί αν οι υποδείξεις των εργαζομένων λαμβάνονταν σοβαρά υπόψη.

6.3: ΗΘΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

6.3.1 Η σπουδαιότητα της ηθικής στη διοίκηση των οργανισμών

Οι μάνατζερ πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές. Αν αυτές δεν υπάρχουν οι εταιρείες δεν μπορούν να είναι ανταγωνιστικές σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η ηθική και η ανταγωνιστικότητα συμβαδίζουν. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει στην περίπτωση που έχει άτομα που το ένα προσπαθεί να κλέψει το άλλο, που το ένα άτομο δεν εμπιστεύεται το άλλο και που η συνεργασία μεταξύ τους δεν είναι ειλικρινής.

Οι μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσουν στην αρχή τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ηθική στον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να αναζητηθούν μέσα από τον πολιτισμικό, οργανωτικό και εξωτερικό χώρο. Στον οργανωτικό χώρο πρέπει να εξεταστούν ο δεοντολογικός κώδικας, η πολιτική της επιχείρησης, τα συστήματα αμοιβών, τιμωρίας κλπ. Ακόμα μια πράξη που είναι ηθική για κάποιον μπορεί να είναι ανήθικη για κάποιον άλλον. Για παράδειγμα κάποιο κατασκευαστικό μυστικό που μεταδίδεται σε μια άλλη επιχείρηση είναι ανήθικο για την πρώτη, αλλά όχι και τόσο σημαντικό πρόβλημα ηθικής για τη δεύτερη επιχείρηση.

Ορισμένα ηθικά προβλήματα που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι managers στη λειτουργία των οργανισμών είναι η σεξουαλική παρενόχληση, οι διακρίσεις στις αμοιβές και προαγωγές και το δικαίωμα της ιδιωτικής ζωής.

Η εφαρμογή της ηθικής στις επιχειρήσεις μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα. Για παράδειγμα διάφορα προγράμματα ασφάλειας των εργαζομένων και των οικογενειών τους μειώνουν τον αριθμό των ατυχημάτων και κατ' επέκταση το κόστος που θα είχαν, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους πελάτες βελτιώνει την προς τα έξω εικόνα της επιχείρησης. Αυτό δημιουργεί την εντύπωση ότι η ικανοποίηση των πελατών έχει προτεραιότητα σε σχέση με την επιδίωξη του κέρδους του οργανισμού.

6.3.2 Κανόνες ηθικής

Οι μάνατζερ είναι ευχαριστημένοι όταν αισθάνονται ότι οι ενέργειες τους θεωρούνται ηθικές από όλα τα άτομα που βρίσκονται μέσα και έξω από τον οργανισμό. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που αυτές ακολουθούν ή είναι σύμφωνες με μια ή περισσότερες από τους παρακάτω ηθικούς τρόπους-κριτήρια :

1) Το χρυσό κανόνα. Ο μάνατζερ πρέπει να έχει για τους άλλους τη συμπεριφορά που θα ήθελε και εκείνοι να έχουν προς αυτόν.

2) Την κοινωφελή αρχή. Ηθική συμπεριφορά θεωρείται αυτή που παρέχει το μεγαλύτερο καλό σε μεγαλύτερο ποσοστό αριθμού ατόμων. Σύμφωνα με την αρχή αυτή ο μάνατζερ πρέπει να ενεργεί με τρόπο που να παρέχει το μεγαλύτερο όφελος σε περισσότερα άτομα. Εδώ μια απόφαση είναι σωστή, όταν προκύπτει όφελος για τους άλλους, ενώ είναι λανθασμένη όταν προκαλεί καταστροφή στους άλλους. Ακολουθώντας αυτή την αρχή ο μάνατζερ, πρέπει να είναι ενήμερος για τα οφέλη και τους κινδύνους που μπορεί να προκαλέσει μια ενέργεια του.

3) Την οικουμενικότητα .Η οικουμενικότητα είναι ένας τρόπος-κριτήριο που δέχεται ότι η ηθική σε μια απόφαση εξαρτάται από τα κίνητρα ή τις προθέσεις του ατόμου που παίρνει την απόφαση. Αυτές όμως οι προσωπικές προθέσεις και κίνητρα μπορούν να μεταφραστούν σε προσωπικά καθήκοντα ή υποχρεώσεις, που όλοι θα έπρεπε να αναλαμβάνουν κατά την ίδιο οικουμενικό τρόπο στην περίπτωση που η κατάσταση παραμένει η ίδια.

4) Την επιμεριστική δικαιοσύνη .Είναι ο τρόπος που βασίζεται κατά κύριο λόγο στην έννοια της δικαιοσύνης. Εδώ ο μάνατζερ μεταχειρίζεται τα άτομα κατά τον ίδιο τρόπο ασχέτως φύλου, εθνικότητας, φυλής, ηλικίας ή άλλων χαρακτηριστικών. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ πρέπει να κατανέμουν με δικαιοσύνη τα οφέλη στα άτομα. Η πρακτική αυτή είναι απαραίτητη για την κοινωνική συνεργασία.

5) Την προσωπική ελευθερία . Είναι ο τρόπος που βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ατομική επιλογή. Μια απόφαση που παραβιάζει την ατομική ελευθερία δεν είναι συνεπής με την ιδέα της προσωπικής ελευθερίας. Ένα σύστημα αμοιβών για παράδειγμα που αμείβει τα άτομα ανάλογα με την επιλογή τους στο χρόνο απασχόλησης στην εργασία (μερική ή πλήρης) είναι συνεπές με την ιδέα της προσωπικής ελευθερίας.

6.3.3 Κώδικας δεοντολογίας

Ο κώδικας δεοντολογίας περιέχει προτάσεις οι οποίες καθοδηγούν τα άτομα στη λήψη των αποφάσεων και στις δραστηριότητες που πραγματοποιούν μέσα στην επιχείρηση. Ο κώδικας δεοντολογίας σημαίνει καθήκοντα και υποχρεώσεις του ατόμου. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν κώδικες δεοντολογίας. Αυτό δε σημαίνει ότι μέσα σ' αυτούς τους κώδικες μπορούν να διατυπωθούν όλες οι οδηγίες που είναι αναγκαίες για να προσδιοριστεί πότε μια ενέργεια είναι ηθική και πότε όχι. Οι μάνατζερ πρέπει από καιρό σε καιρό να αξιολογούν τους κώδικες δεοντολογίας και να τους βελτιώνουν.

Η ακεραιότητα και η ηθική υπάρχουν στο άτομο. Όταν υπάρχουν πρέπει να επιβεβαιώνονται. Όταν δεν υπάρχουν πρέπει να αναφέρονται και να επεξηγούνται οι αξίες, οι κανόνες και γενικότερα οι υποχρεώσεις που έχουν οι υπάλληλοι μέσα στην επιχείρηση. Παράλληλα πρέπει να γίνεται και εκπαίδευση σχετικά με τις ηθικές πρακτικές που πρέπει τα άτομα να ακολουθούν.

Για να είναι η ακεραιότητα και η ηθική αξία, χαρακτηριστικά της επιχείρησης πρέπει όλα τα άτομα και ιδιαίτερα αυτοί που έχουν την ευθύνη λειτουργίας της επιχείρησης να προσπαθούν και να δείχνουν τα στοιχεία αυτά στους άλλους.

Συγκεκριμένα οι μάνατζερ πρέπει να είναι:

- 1) Τίμιοι και αξιόπιστοι στις σχέσεις τους.
- 2) Αξιόπιστοι στη διεκπεραίωση των καθηκόντων και των υπευθυνότητων τους.
- 3) Συνεπείς, έμπιστοι και σαφείς σ' αυτά που λένε, γράφουν και κάνουν.
- 4) Συνεργάσιμοι και επικοινωνητικοί σ' όλες τις φάσεις της εργασίας.
- 5) Δίκαιοι στη συνεργασία με υφισταμένους, συναδέλφους και πελάτες.

Παρακάτω δίνουμε ενδεικτικά κάποιες προτάσεις δεοντολογίας:

- 1) Κάθε άτομο πρέπει να θεωρείται ότι αποτελεί μια οντότητα.
- 2) Να υπάρχει σεβασμός στην προσωπικότητα κάθε ατόμου.
- 3) Οι αμοιβές πρέπει να είναι δίκαιες.
- 4) Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν προτάσεις..
- 5) Όλα τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση πρέπει να είναι υπεύθυνα για το περιβάλλον τους.

Ο σχεδιασμός το» κώδικα δεοντολογίας πρέπει να δίνει απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- 1) Είναι ο κώδικας ένα δημόσιο έγγραφο;** Οι κώδικες δεοντολογίας πρέπει να διανέμονται στα άτομα.. Αν πράγματι ο κώδικας είναι ηθικός, πρέπει να αναφέρει την προσήλωση που πρέπει να έχει ο οργανισμός στις ηθικές πρακτικές που αφορούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη.
- 2) Παρέχει ο κώδικας δεοντολογίας συγκεκριμένες οδηγίες;** Ο κώδικας πρέπει να δίνει οδηγίες που να είναι αποδεκτές και κατανοητές από όλα τα άτομα.
- 3) Περιλαμβάνει ο κώδικας προτάσεις σχετικά με την ευθύνη του οργανισμού έναντι του υπαλλήλου;** Ο κώδικας δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο προτάσεις-οδηγίες για τον υπάλληλο, αλλά και δεσμεύσεις που πρέπει να αναλαμβάνει η επιχείρηση για τον υπάλληλο.

6.3.4 Ο ρόλος των οργανισμών στη ηθική

Οι οργανισμοί παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο στην προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον τέτοιο που να προωθεί και να ανταμείβει την ηθική συμπεριφορά των ατόμων. Λέμε ότι ένας οργανισμός δημιουργεί ένα ηθικό περιβάλλον, όταν η διατύπωση των πολιτικών και των πρακτικών λειτουργίας εξασφαλίζει για όλους τους υπαλλήλους την ίδια ηθική μεταχείριση.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος δημιουργίας ενός ηθικού περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη μιας ηθικής φιλοσοφίας με συγκεκριμένες οδηγίες εφαρμογής της, οι οποίες οδηγίες πρέπει να γνωστοποιηθούν σε όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό.

Η εταιρία Martin Marrieta στη Φλώριδα έχει αναπτύξει ένα κώδικα ηθικής και προτύπων που τον μοιράζεται με όλους τους υπαλλήλους. Ο κώδικας αρχίζει με την παρακάτω πρόταση:

«Η εταιρεία Martin Marrieta θα κάνει όλες τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες με αυστηρή προσήλωση στους νόμους, κανόνες, κανονισμούς και πολιτικές. Παράλληλα θα πραγματοποιεί όλες τις διαδικασίες με εντιμότητα και ακεραιότητα και με θερμή αφοσίωση στα πρότυπα της ηθικής. Έχουμε το καθήκον να διεξάγουμε τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες σύμφωνα με το γράμμα και το

πνεύμα του νόμου. Είμαστε όλοι πρόθυμοι να βελτιώσουμε τις κοινωνικές συνθήκες, να διατηρήσουμε τις πηγές, να προστατεύσουμε το περιβάλλον και να προσφέρουμε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Οι μάνατζερ και οι υπάλληλοι μας έχουν βαθιά πεποίθηση στα πρότυπα της προσωπικής ακεραιότητας, της άμεμπτης συμπεριφοράς, ευγένειας, σεβασμού, εντιμότητας και δικαιοσύνης».

Αυτή η πρόταση υποδεικνύει ότι η διοίκηση όχι μόνο στηρίζει την ηθική συμπεριφορά, αλλά και την περιμένει από όλους τους άλλους. Ο κώδικας συμπεριφοράς δείχνει τις υποχρεώσεις των μελών της στους πελάτες, στους ιδιοκτήτες, στην κοινωνία και στις σχέσεις μεταξύ τους. Αυτές οι υποχρεώσεις φαίνονται στις παρακάτω αρχές:

- Θεμέλιο μας είναι η ακεραιότητα.
- Δύναμη μας είναι τα άτομα.
- Φιλοσοφία μας είναι η ομαδική εργασία.
- Σκοπός μας είναι το άριστο.

Η εταιρεία πρέπει με το παράδειγμα της να δείξει ότι σέβεται τις ηθικές αρχές, αν θέλει και οι υπάλληλοι της να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες του κώδικα δεοντολογίας.

6.3.5 Αντιμετώπιση ηθικού διλήμματος

Ηθικό δίλημμα είναι μια κατάσταση στην οποία το άτομο πρέπει να αποφασίσει αν θα προβεί σε μια συγκεκριμένη ενέργεια, η οποία παρότι ωφελεί τον ή την επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μη ηθική ή παράνομη.

Κάθε μάνατζερ θα αντιμετωπίσει στην εργασία του ένα ηθικό δίλημμα. Για να βοηθήσουμε δίνουμε μερικές οδηγίες-ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσει ο μάνατζερ.

- Ποιά λύση μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα που συμμετέχουν;
- Ποιά λύση ταιριάζει καλύτερα με το σύστημα αξιών της εταιρείας;
- Ποιά λύση μπορεί να αυξήσει την αξιοπιστία του οργανισμού;

6.3.6 Βελτίωση του κλίματος ηθικής στον οργανισμό

Παρακάτω αναφέρονται μερικές ενέργειες που βελτιώνουν την ηθική στον χώρο του οργανισμού:

- 1) Η συμπεριφορά του μάνατζερ πρέπει να είναι ηθική. Η ένδειξη της ηθικής συμπεριφοράς πρέπει να προέρχεται από πάνω.
- 2) Να αναπτυχθεί ένας σαφής κώδικας ηθικής. Ο κώδικας πρέπει να διανεμηθεί σε κάθε υπάλληλο και να υποστηρίζεται από τα υψηλά κλιμάκια.
- 3) Η επιχείρηση να παρέχει εκπαίδευση για θέματα ηθικής στους υπαλλήλους.
- 4) Ο οργανισμός να ενδυναμώνει την ηθική συμπεριφορά των ατόμων. Συμπεριφορά που ενδυναμώνεται τείνει να επαναληφθεί, ενώ συμπεριφορά που δεν ενδυναμώνεται τείνει να εξαφανιστεί.
- 5) Να δημιουργηθούν διάφοροι μηχανισμοί δομής στον οργανισμό που να υποστηρίζουν την ηθική. Η ηθική συμπεριφορά πρέπει να αποτελεί το καθημερινό μέλημα των υπαλλήλων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο μελετήσαμε την έννοια και την σημασία της επιχειρησιακής ηθικής για την επιχείρηση. Αναλύσαμε τις αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις και αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων οι οποίες είναι κατά κύριο λόγο οι ανταγωνιστικές πιέσεις και το προσωπικό ή το επιχειρησιακό όφελος.

Στην συνέχεια αναλύσαμε την σπουδαιότητα της ηθικής διεύθυνσης για την επιχείρηση, αναφέραμε συγκεκριμένους κανόνες ηθικής και μελετήσαμε τον ρόλο των επιχειρήσεων στην έννοια της ηθικής και τις ενέργειες με τις οποίες μπορεί να βελτιωθεί το κλίμα όσον αφορά τον παράγοντα ηθική μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στόχος της πτυχιακής εργασίας αυτής είναι η ανάλυση και ο συσχετισμός των επιχειρησιακών συγκρούσεων με κάποιες άλλες επιχειρηματικές έννοιες και αυτό προσπαθήσαμε να κάνουμε στα προηγούμενα κεφάλαια. Προκύπτουν λοιπόν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα που καλό θα ήταν να αναφερθούν σε αυτό το σημείο.

Στο πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο μιλήσαμε για τις εργασιακές σχέσεις γενικότερα και τις αιτίες που προκαλούνται οι συγκρούσεις στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και οι οποίες είναι κυρίως τα προβλήματα επικοινωνίας, τα προβλήματα στη δομή ενός οργανισμού, οι αντιθέσεις μεταξύ των ομάδων, ο ανθρώπινος παράγοντας και οι γνωστικές αντιθέσεις. Είδαμε επίσης ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν και θετικές και αρνητικές συνέπειες και τέλος προτάθηκαν κάποια μέτρα για την αντιμετώπιση τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύσαμε τα βασικά στάδια των οργανωτικών αλλαγών και είδαμε πως μπορούν οι αλλαγές αυτές να έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία συγκρούσεων. Στην συνέχεια μιλήσαμε για τις διαστάσεις των αλλαγών αυτών, αναλύσαμε την σημασία του χρόνου και τέλος αναφέραμε μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης ή έστω ελαχιστοποίησης των συγκρούσεων που προκαλούνται από τις οργανωτικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό

Στην συνέχεια συνδέσαμε την έννοια του ανταγωνισμού με τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Είδαμε ότι οι πέντε δυνάμεις που δείχνουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, η απειλή νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Επίσης αναφέραμε ότι στην προσπάθεια της κάποια επιχείρηση να αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων έχει να διαλέξει ανάμεσα σε τρεις δρόμους οι οποίοι είναι η στρατηγική χαμηλού κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης. Είδαμε πως ο ανταγωνισμός μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις από την πλευρά των εργαζομένων όπως βέβαια και μεταξύ ολόκληρων οργανισμών όπως στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση κάνει πρόταση σε στέλεχος άλλης εταιρίας να εργαστεί γι'αυτήν. Τέλος κάναμε αναφορά στους σημαντικότερους λόγους αύξησης της ανταγωνιστικότητας στην Ελλάδα που είναι κυρίως η ένταξη στην ευρωπαϊκή ένωση και η κατάρρευση των μονοπωλίων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της καινοτομίας και η σύνδεση της με τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Η επιχείρηση πρέπει να δώσει μεγάλη βάση στην έννοια αυτή μιας και πρόκειται για μια από τις κυριότερες διαδικασίες που μπορούν να κρατήσουν την επιχείρηση ζωντανή στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι κίνδυνοι βέβαια και η επίδραση της αβεβαιότητας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όμως η ομαδική εργασία αποτελεί εχέγγυο για την επιτυχία. Οι βασικές αρχές σχετικά με το τι πρέπει και με το τι δεν πρέπει να εφαρμόζεται στην διαδικασία της καινοτομίας λειτουργούν ως δικλείδα ασφαλείας στην πρόληψη των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Τα τελευταία χρόνια και στην Ευρώπη εφαρμόζεται ευρέως η διοίκηση ολικής ποιότητας. Η Δ.Ο.Π διαφέρει από το παραδοσιακό management κυρίως ως προς τους στόχους της επιχείρησης και των εργαζομένων, ως προς το σύστημα πληροφόρησης και ως προς τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζομένους. Σε αυτό το κεφάλαιο προτείνουμε μέτρα αντιμετώπισης των συγκρούσεων, γίνεται αντιληπτό όμως ότι αν εφαρμοστούν οι βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας οι συγκρούσεις ελαχιστοποιούνται.

Στο τελευταίο και εξίσου σημαντικό κεφάλαιο προσπαθήσαμε να αναλύσουμε την έννοια της επιχειρησιακής ηθικής και τις αιτίες που προκαλούν ηθικές επιχειρησιακές συγκρούσεις. Γίνεται λόγος για την σπουδαιότητα της ηθικής διοίκησης, τον κώδικα δεοντολογίας, τον ρόλο των οργανισμών και επιπλέον αναφέρονται μερικές ενέργειες που βελτιώνουν την ηθική στον χώρο του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Π. Φαναριώτης, Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρηματική Ψυχολογία, Σταμούλη Α.Ε , Αθήνα 1996
- 2) Κ. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2007
- 3) Κ. Μπουρλάκης, Ασκήσεις και εφαρμογές μικροοικονομικής, Rosili, Αθήνα 2006
- 4) D. Lock, Διοίκηση ολικής ποιότητας. Δεύτερη έκδοση, , Ν. Σάρρης, Αθήνα 1997
- 5) J. Smith, Εισαγωγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων, Comrupress, Αθήνα 1987
- 6) Χ. Τζεκίνης, Εργασιακές σχέσεις, εργασιακό περιβάλλον και παραγωγικότητα - μια διεθνής επισκόπηση, Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας, Αθήνα 1988
- 7) P. Drucker, Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: θεωρίες και εφαρμογές, ΑΣΕ Α.Ε , Θεσσαλονίκη 1991
- 8) P. James, Μάνατζμέντ ολικής ποιότητας. Μια εισαγωγή, Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998
- 9) Εμμ. Στειακάκης, Management. Μια σύγχρονη άποψη, Ζήτη, Θεσσαλονίκη 2002
- 10) Μ. Ζαβλάνος, Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα 2002
- 11) Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, interbooks, Αθήνα 2001
- 12) Σ. Ζευγαρίδης, Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία, Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη 1990

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) W. Crittenden, Business and society, McGraw-Hill, 1992
- 2) M. Hoffman, Business ethics, McGraw-Hill, 2000
- 3) M. Porter, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, 1998
- 4) M. Burgess, Encyclopaedia of Conflict Resolution, Abc - Clio Inc, 1997
- 5) Z. Galor, Cooperative management and administration, International Labour Organisation, 1988
- 6) M. Deutsch, The resolution of conflict, New Haven: Yale University Press, 1973
- 7) D. Hellriegel & J.W Slocum, Management, South Western Pub, 1992
- 8) R. De George, Business ethics, Prentice Hall - Gale, 1999

INTERNET>

[http:// www.prenhall.com](http://www.prenhall.com)

<http://nefeli.lib.teicrete.gr>