



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΜΒΑ

Διπλωματική Εργασία

ΠΩΣ Η ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΔΡΑ ΣΤΑ
ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΩΣΤΕ ΝΑ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟ
ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Αλεξάνδρα Κυπαρισσού

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ. Διονύσιος Γεροντογιάννης

ΧΙΟΣ
2016

Ευχαριστίες

Περίληψη

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ1

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΔΟΙΠΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ1

1.1 Η ανάγκη της αντιμετώπισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο εργασιακό περιβάλλον1

1.1.1 Ορισμός των συγκρούσεων και των κρίσεων στον χώρο εργασίας7

1.1.2 Επικοινωνία9

1.2 Η αντιληπτική ικανότητα, ως παράγοντας επιρροής στο περιβάλλον των οργανισμών / επιχειρήσεων.....10

1.2.1 Ορισμός της Αντιληπτικής Ικανότητας10

1.2.2 Σπουδαιότητα της Αντίληψης11

1.2.3 Τα Στάδια της Αντίληψης13

1.2.4 Μέθοδοι κατανόησης της Αντιληπτικής Ικανότητας14

1.2.5 Βασικές Θεωρίες για την Αντιληπτική Ικανότητα15

1.2.6 Ενδοεπιχειρησιακό Περιβάλλον - Εσωτερικό Περιβάλλον των οργανισμών16

1.2.7 Εξωτερικό Περιβάλλον των οργανισμών17

1.3 Τι νοούνται ως ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια στους οργανισμούς και επιχειρήσεις17

1.4 Οι τάσεις που διέπουν τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις, ώστε να αντιμετωπίζονται συγκρούσεις και κρίσεις20

1.4.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού20

1.4.2 Ηγεσία21

1.4.3 Διαχείριση Συγκρούσεων28

**2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗΝ
ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ,
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ / ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

<i>2.1 Κύρια μοντέλα διοίκησης, εστιασμένα στην αντίληψη και στα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια (θεωρητικά πρότυπα)</i>	<i>32</i>
2.1.1 Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχέσεων	35
2.1.2 Αντίληψη και ανθρώπινες συμπεριφορές και σχέσεις	36
<i>2.2 Το πλαίσιο που αναπτύσσονται οι αρμοδιότητες στη διοίκηση των οργανισμών / επιχειρήσεων</i>	<i>37</i>
2.2.1 Αξίες	38
2.2.2 Στάσεις και Προθέσεις	39
2.2.3 Λογική	39
2.2.4 Δεξιότητες και ατομικά Χαρακτηριστικά	40
2.2.5 Προσωπικότητα	40
2.2.6 Εμπειρίες	41
2.2.7 Ανάγκες, κίνητρα και υποκίνηση	42
<i>2.3 Η μεθοδολογική προσέγγιση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....</i>	<i>43</i>
2.3.1 Συνεργασία και ανταγωνισμός	47
2.3.2 Ομάδες	48
2.3.3 Αντίσταση στις αλλαγές	49
2.3.5 Συμπεριφορές εργαζομένων	49
<i>2.4 Πως οριοθετείται η «σύγκρουση» και η «κρίση» στο λειτουργικό πλαίσιο της διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών / επιχειρήσεων</i>	<i>51</i>
2.4.1 Ορισμός των Συγκρούσεων	56
2.4.2 Συμπτώματα Συγκρούσεων	57
2.4.3 Αιτίες Συγκρούσεων	57

2.4.4 Επιπτώσεις των Συγκρούσεων	58
2.4.5 Τρόποι αντιμετώπισης των Συγκρούσεων	60
2.4.6 Αντιληπτική ικανότητα και αντιμετώπιση των Συγκρούσεων	61
2.4.7 Ηγεσία και Αντιληπτική Ικανότητα	62
2.4.8 Ηγεσία και Συγκρούσεις	62
2.4.9 Επικοινωνία και Συγκρούσεις	64
2.4.10 Αντιληπτική ικανότητα και Διαχείριση Συγκρούσεων	65

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ “ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ” ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 Ορισμός παράγοντα «αντιληπτική ικανότητα»	70
3.2 Αναγκαιότητα ύπαρξης παράγοντα	70
3.3. Συμβολή του παράγοντα στο λειτουργικό πλαίσιο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων	71
3.4 Περιγραφή μελέτης περίπτωσης	73

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ «ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ» ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1 Ορισμός παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»	74
4.2 Αναγκαιότητα ύπαρξης παράγοντα	75
4.3. Συμβολή του παράγοντα στο λειτουργικό πλαίσιο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων	76
4.4 Περιγραφή μελέτης περίπτωσης	77

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ: «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ» ΚΑΙ «ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ», ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ, ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

5.1 Πεδίο αλληλεπίδρασης των 2 παραγόντων	79
5.2 Επίδραση του παράγοντα : «αντιληπτική ικανότητα» στο δομολειτουργικό πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων	79
5.3 Επίδραση του παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» στο δομολειτουργικό πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων	80
5.4 Αποτελέσματα που επέρχονται από την επίδραση και των 2 παραγόντων, αναφορικά με την εμπλοκή και άλλων μεταβλητών του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων	81

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΈΡΕΥΝΑ

6.1 Σκοπός έρευνας	82
6.2 Είδος έρευνας	82
6.3 Εργαλείο έρευνας-Μέθοδος δειγματοληψίας	83
6.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	86

7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

88

8° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

92

9° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

108

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Δρ. Διονύσιο Δ. Γεροντογιάννη, για την πολύτιμη βοήθεια, υπομονή και καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης και εκπόνησης της εργασίας μου καθώς και για τη δυνατότητα που μου παρείχε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Θα ήθελα ακόμη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου και στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής εργασίας μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ χρωστάω και στην οικογένειά μου που με στήριξε με κάθε τρόπο καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τους ευχαριστώ από καρδιάς – τον καθένα χωριστά - για την ολόψυχη αγάπη, υπομονή και υποστήριξή τους σε κάθε μου εγχείρημα όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε κάθε οργανισμό και κάθε επιχείρηση απαντάται καθημερινά πληθώρα συγκρούσεων και κρίσεων. Αμφότερα δεν είναι δυνατό να αποφευχθούν, μπορούν όμως να διαχειρίζονται με τρόπο τέτοιο σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα ώστε να καθίσταται δυνατή η εκ των προτέρων αναγνώριση και αντιμετώπισή τους. Μεγάλης σημασίας είναι η συνεχής και αδιάλειπτη παρακολούθηση και εποπτεία των σημαδιών που μαρτυρούν την γένεση και ύπαρξη τους. Αν δεν υπάρξει η δέουσα αντίδραση από τον οργανισμό - ειδικότερα δε από τη διοίκηση αυτού - ενδεχομένως να οδηγηθεί ο τελευταίος σε μια κατάσταση δυσάρεστη όπου οι συγκρούσεις και πιθανόν και οι κρίσεις θα διαχειρίζονται οι ίδιες τον οργανισμό.

Ένας από τους σημαντικότερους και καθοριστικούς παράγοντες της αντιμετώπισης και διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον είναι η αντιληπτική ικανότητα. Με την έρευνα της επίδρασης της αντιληπτικής ικανότητας στα εκάστοτε ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια επιδιώκεται η θετική εξάρτηση των εξαρτημένων μεταβλητών με την έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και κρίσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Με την παρούσα επιδιώκεται η εξεύρεση της σχέσης της αντιληπτικής ικανότητας του μάνατζερ/διοίκησης ενός οργανισμού με την ομαλή λειτουργία αυτού σε σχέση με την εμφάνιση και αντιμετώπιση ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων. Επιχειρείται η εξεύρεση του νοήματος των συγκρούσεων σχετικά με την οργάνωση, τη διαδικασία σύγκρουσης/κρίσης και τα πιθανά στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων/κρίσης. Θα δείξουμε τη

σχέση μεταξύ της αντίληψης και των εμποδίων σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο σε συνάρτηση πάντα με τη διαχείριση συγκρούσεων/κρίσεων

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Κεφάλαιο 1^ο Οδοιπορικό στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

1. Η ανάγκη της αντιμετώπισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από πολλά στοιχεία, υλικά και μη. Δύο εξ αυτών είναι και η διοικητική δομή και οργάνωση της εργασίας στον οργανισμό καθώς επίσης και το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο. Μέσα σε μια εταιρία, έναν οργανισμό, είναι σύνηθες το φαινόμενο της ανάπτυξης καταστάσεων τέτοιων, οι οποίες επιφέρουν συγκρούσεις. Οδηγούνται δηλαδή οι διάφορες ομάδες, τυπικές ή άτυπες, σε συγκρούσεις, οι οποίες αρκετές φορές ζημιώνουν την εν γένει λειτουργία της εταιρίας και κατ' επέκταση την υλοποίηση των στόχων που αυτή έχει θέσει (Gee, 2002).

Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό αναπτύσσονται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Όλοι μπορούν να συγκρουστούν με όλους ενώ τα αίτια και οι αφορμές μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι πολλά και ποικίλα. Συγκρούσεις μπορούν να εκδηλωθούν ανάμεσα στον προϊστάμενο ενός τμήματος και στους εργαζόμενους στο τμήμα αυτό, μεταξύ των εργαζομένων εν γένει, μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, μεταξύ διοίκησης και προϊστάμενων στελεχών και τέλος μεταξύ μετόχων και διοίκησης του διοικητικού συμβουλίου. Συγκρούσεις και μάλιστα αρκετά έντονες εκδηλώνονται συχνά και μεταξύ διοίκησης και συνδικαλιστικών οργάνων.

Ενδεικτικά, μπορούν να αναφερθούν ως παραδείγματα συγκρούσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον τα ακόλουθα :

Σύγκρουση μετόχων και διοικητικού συμβουλίου, με σημείο αναφοράς τη διαδικασία ορισμού των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών, σύγκρουση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ή διοίκησης και σωματείων που τους εκπροσωπούν με σημείο αναφοράς τις εκάστοτε απεργιακές κινητοποιήσεις, το μισθολογικό καθεστώς, τις δικαιούμενες άδειες, τις τυχόν απολύσεις, σύγκρουση μεταξύ μετόχων και διοίκησης με σημείο αναφοράς τις επενδύσεις και τη στρατηγική προσέγγιση ποικίλων ζητημάτων κ.λ.π. (Helm and Wachman, 2012).

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο εγείρει πάθη και αποτελεί λόγο σύγκρουσης σε επίπεδο διοίκησης, είναι και η ανάδειξη των υποψηφιοτήτων για το διοικητικό συμβούλιο(Gee, 2002). Μια επιπρόσθετη σημαίνουσα μορφή σύγκρουσης, είναι αυτή που δημιουργείται μέσα από την ανάγκη των μετόχων και του διοικητικού συμβουλίου, να ελέγξουν το βραχυπρόθεσμο επενδυτικό σχεδιασμό της εταιρίας (Rinderle, 2013).

Ένα επιπλέον ζήτημα αναφέρεται στη διαχείριση των εταιρικών πόρων, οικονομικών και όχι μόνο. Η πλειονότητα των συγκρούσεων σε οργανωσιακό επίπεδο είθισται να πηγάζει από την επιδίωξη κέρδους και εξασφάλισης των εκάστοτε συμφερόντων, τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο (Monks et al, 2001).

Εκ των ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αναπτύσσονται συχνές και ποικίλης ύλης συγκρούσεις, καθώς οι στόχοι των εμπλεκόμενων μερών είναι διαφορετικοί, τα δε

συμφέροντα που εκφράζουν και κατά συνέπεια επιδιώκει η κάθε πλευρά πολλές φορές είναι αντικρουόμενα.



Εικόνα 1 Αίτια δημιουργίας συγκρούσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Παρακάτω παρατίθενται συγκεντρωτικά τα κυριότερα και πιο συνήθη αίτια συγκρούσεων που αναπτύσσονται μέσα σε μια εταιρία και δύνανται να επηρεάσουν την λειτουργία της σύμφωνα με τον Mullins.

➤ Διαφορετική αντίληψη των δεδομένων στον οργανισμό μεταξύ των διευθυντών, του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και των εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε διαφορετικές θεωρήσεις και διαφωνίες στον τρόπο χειρισμού των εκάστοτε ζητημάτων.

1. Εταιρικοί πόροι και αξιοποίηση αυτών. Οι πόροι που διαθέτει μια εταιρία, δεν είναι εύκολο να επαρκούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ως εκ τούτου απαιτείται η βέλτιστη αξιοποίηση ως προς την κατανομή τους. Εντούτοις, η διαχείρισή τους πραγματοποιείται με βάση κριτήρια

- τα οποία τίθενται κάθε φορά από διαφορετικά μέρη, ήτοι τους μετόχους, το διοικητικό συμβούλιο, ή τους διευθυντές κ.ο.κ, με αποτέλεσμα μια ή και περισσότερες εμπλεκόμενες πλευρές να νοιώθουν εν τέλει αδικημένες.
2. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων προαναφερθέντων πλευρών είναι μια ακόμη πηγή σύγκρουσης. Τα εμπλεκόμενα μέρη ελέγχονται και εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις μεταξύ τους συνεργασίες, οι οποίες δεν θεωρούνται πάντα δεδομένες, αποτέλεσμα είναι να αναπτύσσονται μεταξύ τους συγκρούσεις.
 3. Επιδίωξη πλήρους ελέγχου. Η παραβίαση της σφαίρας αλλά και των ορίων ελέγχου επιφέρουν συγκρούσεις.
 4. Η ενδεχόμενη ανισότητα, κατά την αντίληψη του κάθε εργαζομένου, αποτελεί πηγή σύγκρουσης, καθώς όταν οι τελευταίοι θεωρούν ότι τυγχάνουν δυσμενούς αντιμετώπισης συγκριτικά με έτερο συνάδελφο, αντιδρούν προκειμένου να ανατρέψουν την κατάσταση και να επαναφέρουν τα πράγματα στην πρότερη μορφή τους.
 5. Οργανωτικές αδυναμίες. Ενδεικτικά, μπορούν να αναφερθούν οι κάτωθι: ασαφής/ελλιπής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων του οργανισμού και των επιμέρους τμημάτων, ασαφής/ελλιπής καθορισμός ρόλων μέσα σε μια εταιρία, έλλειψη εν γένει διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης, αναποτελεσματική επικοινωνία (και πολλές φορές και η παντελής έλλειψη αυτής), έλλειψη πληροφόρησης, κακή μετάδοση

μηνυμάτων.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στα διάφορα μέρη μιας εταιρίας, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη σχέση της τελευταίας σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος με τους πελάτες της καθώς και σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος με τους εργαζόμενους, επιβαρύνοντας ακόμα περισσότερο, τη δομή και τη λειτουργία της (Clegg, Mikkelsen and Sewell, 2015).

Η ανάγκη θέσπισης δομών και κανόνων σε έναν οργανισμό είναι αναντίρρητα επιτακτική και βοηθά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων σε οργανωσιακό επίπεδο, γεγονός το οποίο αποτελεί πρωτίστως το βασικότερο ζητούμενο καλής λειτουργίας ενός οργανισμού. Οι δομές και οι κανόνες αναφέρονται στον καθορισμό ξεκάθαρων και ορισμένων σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών σε έναν οργανισμό, ούτως ώστε να αποφεύγονται οι συνεχείς και πολλές φορές χωρίς ουσιαστική αιτία συγκρούσεις (Gee, 2002). Τέτοιοι κανόνες και δομές, βρίσκουν εφαρμογή στον εσωτερικό κανονισμό ενός οργανισμού, μιας εταιρίας, έννοια και αντικείμενο το οποίο παράλληλα με την ύπαρξη χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης, εφόσον αμφότερα τυγχάνουν ορθής και ευρείας εφαρμογής, προαγγέλλουν την αποφυγή συγκρούσεων (Beiner, et al,2004, Tomlin,2016).

Η ανάγκη της αντιμετώπισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο εργασιακό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό. Με την διαχείριση συγκρούσεων ενισχύονται σε μεγάλο βαθμό οι δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων και μεγάλο μέρος των προβλημάτων αυτόματα εκλείπει. Με την έγκαιρη αντιμετώπιση και συνετή διαχείριση,

η σύγκρουση αποφεύγεται σε μεγάλο βαθμό και έτσι μειώνεται το άγχος και τυχόν εντάσεις των εργαζομένων. Κανείς δεν θέλει να μεταφέρει την ένταση της εργασίας του στο σπίτι του, αν όμως κάποιος συγκρούεται με τους συναδέλφους του, αναπόφευκτα θα αισθάνεται άβολα και ανήσυχα ακόμη και στο σπίτι του.

Μέσω της διαχείρισης συγκρούσεων καθίσταται πιο εύκολη η εξεύρεση της χρυσής τομής, μιας εναλλακτικής λύσης σε οποιοδήποτε πρόβλημα ήθελε προκύψει στο εργασιακό περιβάλλον καθώς καθίσταται ευκταία και η επιτυχής υλοποίηση της λύσης αυτής. Τα εκάστοτε προβλήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται στο σωστό χρόνο προκειμένου για την πρόληψη των συγκρούσεων καθώς και των αρνητικών συνεπειών της σε μεταγενέστερο στάδιο. Μέσω των δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων, το άτομο διερευνά όλους τα πιθανά αίτια ανησυχίας, τα οποία θα μπορούσαν σε δεύτερο χρόνο να οδηγήσουν σε ένα μεγάλο πρόβλημα,- και προσπαθεί να το επιλύσει το συντομότερο δυνατό.

Η ανάγκη της αντιμετώπισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο εργασιακό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας, διότι ανέκαθεν ήταν σοφότερο να αποτρέπεται μια κρίση εν τη γενέσει της παρά να πρέπει να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές της συνέπειες. Το άγχος εκλείπει, οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα, είναι χαρούμενοι με την εργασία τους, ο οργανισμός είναι παραγωγικός και επιτυγχάνει τους στόχους του και το εργασιακό περιβάλλον καθίσταται σίγουρα ένα πολύ καλύτερο μέρος της καθημερινότητας, ως αποτέλεσμα της διαχείρισης των συγκρούσεων.

1.1.1 Ορισμός των συγκρούσεων και των κρίσεων στον χώρο εργασίας

Σύμφωνα με τον Griffin and Moorhead (2005) η σύγκρουση ορίζεται ως: *«Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης, μεταξύ δυο ομάδων, οι οποίες αντιλαμβάνονται ότι η μια αποτελεί εμπόδιο στην άλλη για την υλοποίηση των στόχων της αλλά και για την εφαρμογή των δράσεων που θεωρούν πιο σωστές η κάθε μια για την εξυπηρέτηση των δικών τους συμφερόντων μέσα σε μια εταιρία».*

Σύμφωνα με τον Cobb (2004), τέσσερα είναι τα είδη απόψεων που χαρακτηρίζουν την ουσία της σύγκρουσης.

Η παραδοσιακή άποψη, σύμφωνα με την οποία η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική και αποτέλεσμα περιορισμένης και ελλιπούς εσωτερικής επικοινωνίας, δυσπιστίας, και εν γένει κακής διοικητικής λειτουργίας, σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα και ελλιπών εργασιακών σχέσεων.

Η θεωρητική άποψη, σύμφωνα με την οποία η σύγκρουση ανάμεσα στις εκάστοτε ομάδες είναι φυσιολογική, δηλαδή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των εταιρικών σχέσεων και πιθανότατα να έχει και θετική έκβαση, καθώς μια σύγκρουση βοηθά στη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Η τρίτη κατά σειρά άποψη αναφέρεται στην ενθάρρυνση της σύγκρουσης ως μέσου ανάπτυξης αλλαγών και εφαρμογής μιας νέας τάξης πραγμάτων σε έναν οργανισμό (Cobb, 2004).

Η τέταρτη άποψη, η ριζική άποψη, έχει ως σημείο αναφοράς την ανάδειξη της σύγκρουσης λόγω της ανισομέρειας ισχύος μεταξύ των

εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών (Nikolakopoulos, 2005).

Οι όποιες συγκρούσεις αναπτύσσονται μέσα στις εταιρίες, σχετίζονται με τα εκάστοτε αντικρουόμενα συμφέροντα. Είναι δε ικανές να επηρεάσουν το σύνολο της λειτουργίας μιας εταιρίας, τη στρατηγική της και γενικά να επηρεάσουν την έξωθεν εικόνα της στην αγορά, επηρεάζοντας κατ' επέκταση και τη θέση της στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Οι συγκρούσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται εν τη γενέσει τους, διότι σε κάθε άλλη περίπτωση οδηγούν σε αδιέξοδες καταστάσεις τις οποίες αν δεν τις διαχειριστεί άμεσα και επιτυχώς ένας οργανισμός, ενδέχεται να γιγαντωθούν και να οδηγήσουν σε πλήρη αναδιοργάνωση ακόμη και κρίση.

Οι συγκρούσεις συχνά μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση. Η κρίση μπορεί να ορισθεί ως *«ένα απρόβλεπτο γεγονός το οποίο έχει τη δυναμική όμως να δημιουργήσει ανεπιθύμητα αποτελέσματα»* (Coombs, 1999). Η κρίση ενδέχεται να αφορά σε γεγονός ή σε κατάσταση, αμφότερα αληθινά ή/και φημολογούμενα τα οποία μπορούν να συγκεντρώσουν την αρνητική προσοχή σε έναν οργανισμό εσωτερικά, στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή σε βασικές ομάδες κοινού (Peter Ruff and Khalid Aziz, 2003). Σύμφωνα με τους Putnam and Mumby (2013) η αντιμετώπιση των κρίσεων δεν είναι μια απλή διαδικασία, δεν αντιμετωπίζεται χωρίς κατάλληλο σχεδιασμό, χωρίς ανάπτυξη κατάλληλης στρατηγικής, συνεπώς αν δεν υφίσταται εκ των προτέρων ο κατάλληλος προγραμματισμός, το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό και στη πορεία ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε δυσμενή και πιθανόν αδιέξοδη κατάσταση.

Απαραίτητη προϋπόθεση, για την αντιμετώπιση και την έξοδο

για το κάθε ένα από τα εμπλεκόμενα σε μια σύγκρουση και εν συνεχεία κρίση μέρη, είναι να επικοινωνήσει σωστά τις ανάγκες του και να θέσει το εταιρικό συμφέρον πάνω από το ατομικό, θέτοντας έτσι τα θεμέλια για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

1.1.2 Επικοινωνία

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται η στρατηγική ενός οργανισμού με βάση τις αρχές της εταιρικής επικοινωνίας, ως μέσο εσωτερικής απόδοσης και αντιμετώπισης εσωτερικών συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον Aaker (1991) η εταιρική επικοινωνία ορίζεται ως «η διαδικασία εκείνη η οποία μεταφράζει την εταιρική ταυτότητα σε εταιρική εικόνα και ουσιαστικά μεταδίδει την ιδέα της εταιρικής ταυτότητας στο εσωτερικό μιας εταιρίας, ενισχύοντας παράλληλα την εσωτερική μετάδοση μηνυμάτων». Όσο καλύτερα λειτουργεί αυτή η διαδικασία τόσο πιο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία, ενώ την ίδια στιγμή μειώνονται οι πιθανότητες δημιουργίας και εμφάνισης συγκρούσεων.

Η προς τα έσω επικοινωνία εμπεριέχει κάθε μορφή επικοινωνιακής έκφρασης που σχετίζεται με την εταιρική συμπεριφορά, την συνολική παραστατικότητα καθώς και με τα πιο σύνθετα μέρη που απαρτίζουν μια επικοινωνιακή πολιτική (Aaker,1996).

Πρωταρχικός στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας, δεν είναι παρά η μετάδοση προς τους εργαζόμενους, μιας συνολικής εικόνας η οποία θα προσελκύσει σε πρώτη φάση τον ίδιο τον εργαζόμενο και στη πορεία θα τον μνήσει στο όραμα και στους στόχους της εταιρίας (Cornelissen,2014). Σε ένα αρχικό επίπεδο, η διοίκηση ενός οργανισμού

οφείλει να επικοινωνεί ξεκάθαρα και στο σωστό χρόνο, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και τι συμβαίνει στον οργανισμό. Σε μεταγενέστερο επίπεδο, η ορθή επικοινωνία συμβάλλει στην καλλιέργεια μιας αίσθησης δέσμευσης για τους εργαζόμενους με τον χώρο εργασίας τους και της θέλησής τους να αποδώσουν τα μέγιστα. Θα πρέπει να πιστεύουν ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους και να κατανοήσουν πως ο ρόλος τους συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, ότι η επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας μια εταιρία καθίσταται ικανή να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά, να επιτύχει τους στόχους της και σε ευρύτερο επίπεδο να ενισχύσει το μερίδιό της στην αγορά, τις πωλήσεις της και τα κέρδη της.

1.2 Η αντιληπτική ικανότητα, ως παράγοντας επιρροής στο περιβάλλον των οργανισμών / επιχειρήσεων

1.2.1 Ορισμός της Αντιληπτικής ικανότητας

Η διαδικασία της αντιληπτικής ικανότητας αποτελεί μια σημαντική γνωστική λειτουργία σε έναν οργανισμό, η οποία αποτελεί τη βάση και συνάμα απόλυτη προτεραιότητα για την ανάπτυξη των υπόλοιπων λειτουργιών στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Μια εταιρία που στερείται αντιληπτικής ικανότητας, κάτι το οποίο εκφράζεται μέσα από την έλλειψη αντίληψης στα στελέχη που την απαρτίζουν, δεν έχει

μνήμη, δυνατότητα μάθησης, ενώ δεν είναι και σε θέση να κατανοεί επαρκώς το εξωτερικό της περιβάλλον, με τελικό αποτέλεσμα να οδηγείται σε σφάλματα. Σύμφωνα με τη Mowlana (2016) «Αντίληψη είναι όλες εκείνες οι εμπειρίες που συνδέονται με εξωτερικά ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Η αίσθηση αντίθετα είναι εσωτερική εμπειρία του οργανισμού που δε συνδέεται με κάποιο εξωτερικό ερέθισμα». Η αντίληψη αποτελεί μια γνωστική διαδικασία η οποία απαρτίζεται αφενός από την οργανική εμπειρία και αφετέρου από τον εξωτερικό κόσμο. Σύμφωνα με τους Goddard and Ye (2014) χωρίς αντίληψη ο άνθρωπος δεν υπάρχει, κάτι με το οποίο μπορεί να ταυτιστεί και με έναν οργανισμό. Οργανισμός χωρίς αντίληψη δεν μπορεί να κατανοήσει το περιβάλλον δράσης του και συνεπώς οδηγείται σε αδιέξοδες καταστάσεις.

Στο εσωτερικό του οργανισμού, εφόσον δεν υφίσταται αντίληψη από τα εμπλεκόμενα μέρη, ως αυτά προαναφέρθηκαν, εκκολάπτονται και αναπτύσσονται συγκρουσιακές καταστάσεις, δεδομένου ότι υπάρχει κακή συνεννόηση και το ένα εμπλεκόμενο μέρος αδυνατεί να κατανοήσει το άλλο.

1.2.2 Σπουδαιότητα της Αντίληψης

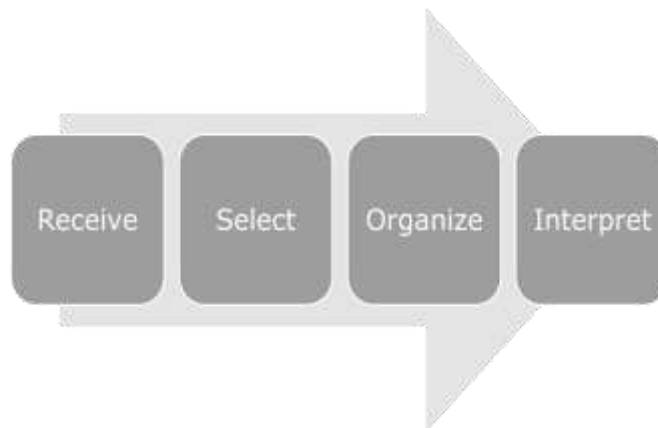
Ο ρόλος της αντίληψης σε έναν οργανισμό, είναι πολύ σημαντικός. Καθίσταται ως πεδίο μελέτης σε συνάρτηση με την επικοινωνία, τις εσωτερικές σχέσεις και τις συγκρούσεις σε έναν οργανισμό. Το άτομο δεν υφίσταται χωρίς αντίληψη, δεν έχει την ικανότητα να κατανοεί ερεθίσματα, να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στο περιβάλλον του, να συνεννοείται με τους γύρω του. Αυτό καθιστά την αντίληψη σπουδαία

και τα άτομα που διαθέτουν αυξημένη αντίληψη, μοναδικά (Goddard and Ye,2014). Η μοναδικότητα τους αυτή αναφέρεται στην ικανότητα της κατανόησης ερεθισμάτων, στην κατανόηση του ευρύτερου περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού αλλά και στην ερμηνεία των ερεθισμάτων που εισπράττουν από αυτά. Σύμφωνα με τον Hybels (2014) η αντίληψη αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία καθορίζει θετικά τις σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό, βοηθώντας στην αποφυγή των συγκρούσεων καθιστώντας παράλληλα την αντιληπτική ικανότητα ένα προσόν πολύτιμο και αναγκαίο σε κάθε διαδικασία άμεσα συνδεδεμένη με τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Η σπουδαιότητα της αντίληψης είναι μεγάλη και τυγχάνει εφαρμογής σε πλείστα επίπεδα ενός οργανισμού. Σε επίπεδο διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων, τυχόν λανθασμένη αντίληψη δύναται να οδηγήσει τα μέρη σε τεταμένες σχέσεις, παρεξηγήσεις, ακόμη και σε ανοιχτή σύγκρουση μεταξύ τους. Σε επίπεδο επιλογής προσωπικού, οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι σε μια εταιρία θα πρέπει να επιλέγονται από τους ιθύνοντες με ορθή αντίληψη. Η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ακρίβεια των αντιλήψεων του προϊσταμένου του. Επιπροσθέτως, είναι πολύ σημαντικό για ένα άτομο να μπορεί να καταλάβει πως το «βλέπουν» οι άλλοι και τι αντιλαμβάνονται για το άτομο αυτό. Η αναγνώριση της κοινωνικής εικόνας του ατόμου και η αυτό-αντίληψη είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην αναγνώριση από τους managers των ικανών ατόμων.

1.2.3 Τα Στάδια της Αντίληψης

Η διαδικασία της αντίληψης αναπτύσσεται μέσα από συγκεκριμένα στάδια εφαρμογής. Τα στάδια της αντίληψης είναι τα ακόλουθα:



Εικόνα 2 Τα τέσσερα στάδια της αντίληψης

- α) Εξωτερικό ερέθισμα, το οποίο αντιλαμβάνεται από το περιβάλλον το άτομο και το λαμβάνει
- β) Διαδικασία επιλογής ερεθίσματος από τον παραλήπτη του μηνύματος, σε τι θα δώσει την προσοχή του,
- γ) Ενεργοποίηση του εγκεφάλου, ο οποίος αντιδρά σε κάθε ερέθισμα και ανάλογα με το πώς το αντιλαμβάνεται και το κατανοεί ανταποκρίνεται,
- δ) Δημιουργία μνήμης, ανάλυση των μηνυμάτων με βάση γνώσεις, εμπειρία, ψυχική κατάσταση αξιολόγηση, εξήγηση και ανταπόδοση, και μελλοντική αντίδραση σε παρόμοια ερεθίσματα.

Κατά τη διαδικασία αυτή αν δεν γίνει είτε καλή μετάδοση του μηνύματος, ή καλή λήψη του μηνύματος, το αποτέλεσμα είναι η όχι καλή συνεννόηση των ατόμων ή των ομάδων μεταξύ των οποίων

ανταλλάσσονται τα μηνύματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να οδηγηθούν τα άτομα ή οι ομάδες σε σύγκρουση, δεδομένου ότι η μεταξύ τους επικοινωνία δεν είναι η καλύτερη δυνατή καθώς επίσης και δεδομένης της μάλλον ασθενούς αντίληψης της εκάστοτε κατάστασης την οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν (Hybels,2014).

1.2.4 Μέθοδοι κατανόησης της Αντιληπτικής Ικανότητας

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει μια ανασκόπηση των μεθόδων που βοηθούν στη κατανόηση της αντιληπτικής ικανότητας. Οι μέθοδοι αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Ψυχοφυσικές μέθοδοι: Βάσει των μεθόδων αυτών η αντίληψη επικεντρώνεται σε εξωτερικά φαινόμενα. Συγκεκριμένα τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι τα ακόλουθα: α) Φαινομενολογία: Η εν λόγω διαδικασία αναγνωρίζει τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και τα συνδέει με τις αντιλήψεις που τα δημιουργούν αλλά και τα αντιλαμβάνονται, β) Ανίχνευση αντιληπτικών ορίων: Αναφέρεται στις δράσεις που ανά άτομα διαφέρουν και προκαλούν την αντίληψη, γ) Μέθοδος εναλλασσόμενου και σταθερού ερεθίσματος: Αναφέρεται στην κατανόηση του μεγέθους ενός ερεθίσματος, δ) Αναγνώριση: Η παρούσα μέθοδος εστιάζει στη κατανόηση ενός μηνύματος, από τον αποδέκτη με βάση και τις συνθήκες που βιώνει από το εξωτερικό περιβάλλον (Deschrijver, Wiersema and Brass,2016).

2. Η Φυσιολογική μέθοδος: Εστιάζει στη μελέτη της σχέσης μεταξύ εσωτερικού ερεθίσματος και αντίληψης αλλά και στην μελέτη των

φυσιολογικών μηχανισμών που αναφέρονται στη διαδικασία της αντίληψης. Η δεύτερη αυτή μέθοδος είναι πιο κοινή και αναπτύσσεται στη λειτουργία των οργανισμών, βοηθώντας τα άτομα και τις ομάδες, να αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα και να συνεννοούνται καλύτερα, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τις εσωτερικές συγκρούσεις.

1.2.5 Βασικές Θεωρίες για την Αντιληπτική Ικανότητα

Στη παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά στις βασικές θεωρίες, οι οποίες πλαισιώνουν τη θεωρία της αντίληψης και την καθορίζουν σε επίπεδο ανάπτυξης και λειτουργίας.

Οι θεωρίες αυτές είναι οι ακόλουθες: α) Οικολογική θεωρία: Η αντίληψη λειτουργεί με βάση τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή η αντίληψη βασίζεται κυρίως σε εξωτερικές παρά σε εσωτερικές επιδράσεις διαμέσου ενός περιβαλλοντικού οπτικού πλέγματος. Βασικός εκφραστής της θεωρίας αυτής είναι ο James Gibson, β) Βιολογικές θεωρίες: Οι συγκεκριμένες θεωρίες αποδέχονται την αντίληψη ως ένα φυσιολογικό γεγονός, γ) Στρουκτουραλισμός: Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι η αντίληψη είναι το άμεσο άθροισμα αισθήσεων στα αισθητήρια όργανα του ατόμου. Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο τα δέχεται, τα κατανοεί και τα αξιοποιεί καθορίζει το επίπεδο της αντίληψης, δ) Η αντίληψη ως αρθρωτή λειτουργία: Σύμφωνα με την θεωρία αυτή (Fodor, 1983) η αντίληψη είναι μία γνωσιακή ικανότητα που λειτουργεί αυτόνομα και μεσολαβεί ανάμεσα στην αίσθηση και στη σκέψη με χρήση ποικίλων θεωριών, ε) Γνωστικές θεωρίες: Σύμφωνα με τη παρούσα θεωρία, το αντιληπτικό ερέθισμα για να είναι πιο αποτελεσματικό, θα πρέπει να

συνδυάζεται με την γνώση και τη μάθηση, ζ) Η αναλυτική-συνθετική θεωρία της αντίληψης (Neisser,1976), η) Θεωρία Γκεσταλτ (Μορφολογική ψυχολογία): Σύμφωνα με την παρούσα θεωρία η αντίληψη δεν είναι αποτέλεσμα πολλών ερεθισμάτων αλλά αποτελεί μια συμπεριφορά που αναπτύσσεται λόγω των ερεθισμάτων αυτών, θ) Υπολογιστικές θεωρίες: Εδώ η αντίληψη για να αναπτυχθεί επιτυχημένα, θα πρέπει να έχει βοήθεια και από καινοτόμα συστήματα, τα οποία βοηθούν το άτομο και τις ομάδες να αντιλαμβάνονται καλύτερα τα μηνύματα και να οδηγούνται σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας (Marr, 1982).

1.2.6 Ενδοεπιχειρησιακό Περιβάλλον - Εσωτερικό Περιβάλλον των οργανισμών

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, βάσει συγκεκριμένων προσεγγίσεων/θεωριών:

1) Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων (Resource Based View-R.B.V.) βάσει της οποίας η επιχείρηση επιδιώκει να ακολουθήσει τη στρατηγική εκείνη που θα στηρίζεται στην αξιοποίηση των πολύτιμων ή μοναδικών πόρων και ικανοτήτων που η ίδια διαθέτει (Παπαδάκης, 2007).

2) Η Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Theory) όπου η επιχείρηση θα πρέπει να εκλαμβάνει τον «εαυτό της», ως «μηχανισμό παραγωγής αξίας» (Porter, 2008).

3) Η Θεωρία του Συστήματος Αξίας (Value System Theory) η οποία αναφέρεται στην εξέταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης σε σχέση με τις διάφορες ομάδες Η επιχείρηση υιοθετεί εξειδικευμένους ρόλους

και η αλυσίδα αξίας της αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του Συστήματος Αξίας (Porter, 1985)

1.2.7 Εξωτερικό Περιβάλλον των οργανισμών

Οι παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι διαρκώς μεταβαλλόμενοι και η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να φροντίζει για την άμεση προσαρμογή της στις τελούμενες αυτές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι αρκετά σημαντική και συμβάλλει ώστε η επιχείρηση να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές, να χαράξει την στρατηγική της και να βρει τρόπους να διασφαλίσει την μελλοντική επιβίωσή της (Hill & et al., 2014).

1.3 Τι νοούνται ως ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται βασικές κατηγορίες ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων, τα οποία ενδέχεται να κληθεί να αντιμετωπίσει η διοίκηση ενός οργανισμού. Ειδικότερα, θα γίνει αναφορά στην μη αποτελεσματική επικοινωνία, στην έλλειψη δεξιοτήτων, ικανοτήτων, τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των εργαζομένων, στην ύπαρξη τεχνικών και λειτουργικών δυσχερειών, γεγονότα που στο σύνολο τους μειώνουν την αποτελεσματικότητα της απόδοσης των εργαζομένων, δημιουργώντας χαμηλά επίπεδα απόδοσης, οδηγώντας σε συγκρούσεις στο εσωτερικό των οργανισμών.

1. Επικοινωνία: i) Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα του πομπού:

α) Λανθασμένη ανάλυση του ακροατηρίου, β) Έλλειψη σαφήνειας, γ) Κακή επιλογή δίαυλου επικοινωνίας, δ) Προβλήματα στον τρόπο παρουσίασης, ε) Έλλειψη εμπιστοσύνης, ζ) Λάθος ερμηνεία και κατανόηση του μηνύματος. Λόγω των προαναφερθέντων, ο δέκτης λαμβάνει λανθασμένα το μήνυμα, συνεπώς δημιουργούνται παρεξηγήσεις, που οδηγούν αναπόφευκτα σε συγκρούσεις.

ii) Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα του δέκτη:

α) Δεν ακούει τον πομπό, ακούει μόνο ό,τι τον ενδιαφέρει, αδιαφορεί για το σύνολο του μηνύματος, β) Ψυχολογικές και νοητικές μεροληψίες, γ) Βιαστικά συμπεράσματα, δ) Έλλειψη ενδιαφέροντος για το θέμα και για τον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται το μήνυμα, ε) Μη αποδοχή του πομπού άρα και του μηνύματος του. Στην περίπτωση που ο δέκτης δεν καταλάβει, τότε αυτό ενέχει τον κίνδυνο να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και ενταύθα συγκρούσεις στο εσωτερικό ενός οργανισμού (Modaff, Butler and DeWine,2016).

Η ανάπτυξη και στήριξη πολλαπλών τυπικών και άτυπων μέσων επικοινωνίας θα μπορούσε να αποδώσει καρπούς και να εξασφαλίσει ουσιαστική και εποικοδομητική επικοινωνία στους κόλπους του οργανισμού.

2. Έλλειψη δεξιοτήτων, ικανοτήτων, τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των εργαζομένων: Η έλλειψη ή/και οι περιορισμένες ικανότητες και τυπικά προσόντα του προσωπικού ενός οργανισμού, μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλά επίπεδα αντίληψης, φτώχη αυτοεκτίμηση, χαμηλά επίπεδα κατανόησης των προς επίτευξη

στόχων τους και των αναγκών του τμήματος που ανήκει έκαστος, αλλά και την πλημμελή ολοκλήρωση των καθηκόντων τους, γεννώντας αίτια και αφορμές που δύνανται να προκαλέσουν συγκρούσεις στο εσωτερικό του οργανισμού.

Η εκπαίδευση και δια βίου μάθηση του προσωπικού του οργανισμού κρίνεται ως μια ασφαλής επιλογή για να ξεπεραστεί με αποτελέσματα στο διηνεκές το ως άνω εμπόδιο.

3. Ύπαρξη τεχνικών και λειτουργικών δυσχερειών: Η έλλειψη τυπικών μέσων σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσει δυσφορία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων στον τελευταίο, η οποία με τη σειρά της να επιφέρει αγανάκτηση με αποτέλεσμα μια πιθανή σύγκρουση στο εργασιακό περιβάλλον. Μια πρόταση για την αντιμετώπιση του ανωτέρω ζητήματος θα μπορούσε να είναι η αλλαγή της δομής του οργανισμού ή ενός τμήματος αυτού, η οποία να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.

Πίνακας 1- Εμπόδια και μέσα αντιμετώπισης

Εμπόδια	Τρόπος αντιμετώπισης
Διαφορές δύναμης κύρους	Κλίμα Εμπιστοσύνης
Στόχοι και ανάγκες τμημάτων	Κατανόηση αναγκών τμημάτων και προσαρμογή λειτουργίας οργανισμού στους στόχους και τις ανάγκες
Ακατάλληλα δίκτυα	Ανάπτυξη και στήριξη

επικοινωνίας	πολλαπλών τυπικών και άτυπων μέσων επικοινωνίας
Έλλειψη τυπικών μέσων	Αλλαγή της δομής της επιχείρησης ή ενός τμήματος η οποία να ανταποκρίνεται σε ανάγκες του οργανισμού

1.4 Οι τάσεις που διέπουν τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις, ώστε να αντιμετωπίζονται συγκρούσεις και κρίσεις

1.4.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διοικητική λειτουργία η οποία αναγνωρίζει, μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει δράσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003,σελ.18). Αξίζει να λεχθεί ότι, ιστορικά, στο διάστημα ανάμεσα στους δυο παγκόσμιους πολέμους, υπό το πρίσμα της βιομηχανικής προόδου, δόθηκε μεγαλύτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα οπότε και δημιουργήθηκαν στις εταιρίες τμήματα ανθρώπινου δυναμικού που εστίαζαν στην διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Αρχισε να αναπτύσσεται περισσότερο η έννοια των εργασιακών σχέσεων και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Τα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων αποτέλεσαν πρόδρομο

για τη δημιουργία των σημερινών τμημάτων διοίκησης και διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως ολότητα αποτελείται από επιμέρους πεδία όπως είναι αυτό του οργανωτικού σχεδιασμού, της στελέχωσης, της διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης αλλά και την οργανωτική ανάπτυξη του προσωπικού όπως και τα συστήματα αμοιβής και τα οφέλη. Επιπρόσθετα, αναφέρεται και στη διοίκηση άυλων αξιών όπως ενδεικτικά είναι τα οράματα, οι προσδοκίες και οι ιδέες.

Σε έναν οργανισμό με ελλιπή οργάνωση του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ενέχει ο κίνδυνος δημιουργίας ποικίλων προβλημάτων στην καθημερινή του λειτουργία και διαχείριση βασικών του διαδικασιών. Συνεπώς, ένας οργανισμός οφείλει να αναπτύξει την αξία του στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων ώστε να δημιουργηθεί μια ισχυρή βάση, η οποία θα φέρει τον οργανισμό ένα βήμα πιο κοντά στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Άλλωστε το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού δεν είναι παρά οι «εσωτερικοί» πελάτες του και με το κριτήριο αυτό θα πρέπει να αντιμετωπίζονται.

1.4.2 Ηγεσία

Σύμφωνα με το Σαϊτή (2008,σελ.283) η ηγεσία ορίζεται ως «*Η ενεργοποίηση και η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού*». Η ηγεσία ορίζεται ως η μορφή επιρροής ενός διευθυντικού στελέχους

προς τους υφιστάμενούς του ή η ικανότητα να ορίζεται η λειτουργία και η συμπεριφορά των υφιστάμενων στελεχών για την καλή λειτουργία του οργανισμού (Ζαβλανός,2002). Σύμφωνα με το Ζαβλανό (1998,σελ.294) η ηγεσία ορίζεται ως: «*Η ενέργεια στην οποία προβαίνει το άτομο για να παρακινήσει τα υφιστάμενα σε σχέση με αυτό στελέχη, ώστε να αγωνίζονται με τη θέληση τους, στοχεύοντας να πραγματοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού που εργάζονται*». Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ο ηγέτης εμπνέει τους εργαζόμενους, φροντίζει να ενεργεί ώστε να ενεργοποιεί και να αξιοποιεί στο σύνολό της τη δυναμικότητα των τελευταίων, κάτι το οποίο οδηγεί στην ανάπτυξη και δυναμικότητα όλου του οργανισμού.

Ο ηγέτης διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διοίκηση, τη λειτουργία και την ανάπτυξη μιας εταιρίας καθώς η ηγεσία αλληλεπιδρά και με άλλες εταιρικές διαδικασίες όπως η διαχείριση αποφάσεων, η διαχείριση γνώσης κ.λ.π (Gerhard Huber, 2004). Η θέση του ηγέτη είναι βαρύνουσα για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε μια εταιρία, καθώς η επιτυχία, η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των τελευταίων, καθορίζεται κυρίως από την αποτελεσματικότητα των ίδιων των ηγετών υπό την ιδιότητα τους αυτή, οι οποίοι και καθορίζουν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Άλλωστε η θετική συσχέτιση της ηγεσίας με την εν γένει ικανοποίηση των εργαζομένων έχει πιστοποιηθεί επανειλημμένα από πολλούς μελετητές (Barnett and Brennan,1997; Saiti,2007; Madlock,2008; Bushra, Usman and Naveed,2011).

Οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας κατηγοριοποιούνται στις

ακόλουθες τρεις ομάδες (Ζαβλανός,2002):

1. Οι θεωρίες που αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών του ηγέτη μέσω των οποίων ο τελευταίος κρίνεται είτε ως αποτυχημένος ή ως επιτυχημένος.
2. Οι θεωρίες που αναφέρονται στη συμπεριφορά του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτές οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν ένα διαφοροποιημένο τρόπο διοίκησης των υφισταμένων τους με στόχο πάντα να επιτευχθούν εν τέλει οι στόχοι του οργανισμού.
3. Οι θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης που μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός, αλλά ανά κατάσταση και ανά μορφή οργανισμού προσαρμόζεται ad hoc το εκάστοτε στυλ εκείνο το οποίο θα βοηθήσει έναν ηγέτη να είναι επιτυχημένος.

Στη θεωρία έχουν αναπτυχθεί αρκετά στυλ ηγεσίας από διάφορους μελετητές. Ενδεικτικά παρατίθενται τα έξι (6) στυλ επικρατέστερα και συνηθέστερα στυλ ηγεσίας (Goleman, 2000).



Εικόνα 3 Στυλ ηγεσίας

Πηγή : Daniel Goleman, "Working with Emotional Intelligence", Bantam; Reprint edition (January 4, 2000)

1. Αυταρχικό στυλ ηγεσίας (coercive leadership): Ο αυταρχικός ηγέτης απαιτεί την άμεση συμμόρφωση με τις εντολές του. Αν μπορούσε να αποδοθεί με μια μόνο φράση το στυλ αυτό ηγεσίας, αυτή θα ήταν "Κάνε ό, τι σου λέω". Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας έχει αποδειχθεί πως λειτουργεί πιο αποτελεσματικά σε περιόδους κρίσης. Αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να εφαρμοστεί για τη συμμόρφωση κάποιου συνεργάτη/εργαζομένου, ως τελευταία επιλογή. Ωστόσο, συνίσταται να αποφεύγεται σε σχεδόν κάθε άλλη περίπτωση, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις αποξένωσης μεταξύ των ανθρώπων αλλά και κατάπνιξης της ευελιξίας και της εφευρετικότητας.
2. Το στυλ ηγεσίας που θέτει το ρυθμό (pace setting leadership): Ο

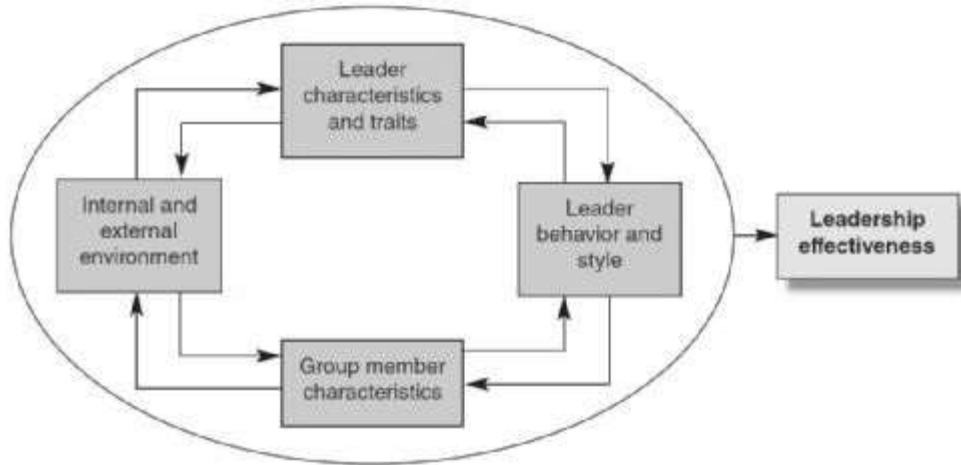
ηγέτης που θέτει το ρυθμό απαιτεί και θέτει ως παράδειγμα προς μίμηση την αριστεία και την αυτό - προσήλωση. Αν μπορούσε να αποδοθεί με μια μόνο φράση το στυλ αυτό ηγεσίας, αυτή θα ήταν « Κάνε το όπως εγώ, τώρα». Το στυλ αυτό ηγεσίας αποδίδει καλύτερα όταν η ομάδα έχει ήδη κίνητρα, είναι εξειδικευμένη και ο ηγέτης απαιτεί τάχιστα αποτελέσματα. Αν χρησιμοποιηθεί εκτενώς, όμως, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να εξαντλήσει τα μέλη της ομάδας και να υποβιβάσει την καινοτομία.

3. Το στυλ ηγεσίας του «προπονητή» (coaching leadership): Ο ηγέτης προπονητής αναπτύσσει τους ανθρώπους του για το μέλλον. Αν μπορούσε να αποδοθεί με μια μόνο φράση το στυλ αυτό ηγεσίας, αυτή θα ήταν «Δοκίμασε αυτό». Το στυλ ηγεσίας «προπόνηση» λειτουργεί καλύτερα όταν ο ηγέτης θέλει να βοηθήσει τους συνεργάτες του να αναπτύξουν διαχρονικές προσωπικές δυνάμεις που θα τους καταστήσουν επιτυχημένους στο σύνολο της πορείας τους. Σας στυλ ηγεσίας είναι λιγότερο αποτελεσματικό όταν οι συνεργάτες του ηγέτη είναι μάλλον απρόθυμοι να αλλάξουν ή να μάθουν, ή ακόμη και αν ο ηγέτης ο ίδιος είναι ανεπαρκής.
4. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (democratic leadership): Ο δημοκρατικός ηγέτης τυγχάνει συναίνεσης μέσω της συμμετοχής. Αν μπορούσε να αποδοθεί με μια μόνο φράση το στυλ αυτό ηγεσίας, αυτή θα ήταν «Εσείς τι γνώμη έχετε;». Το δημοκρατικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό όταν ο ηγέτης χρειάζεται την ομάδα να αποφασίσει η ίδια, ή σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ίδιος είναι αναποφάσιτος και χρειάζεται φρέσκες ιδέες από τους εξειδικευμένους συνεργάτες του. Σαν στυλ ηγεσίας δεν αποτελεί

- την καλύτερη επιλογή σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, όταν ο χρόνος είναι πολύτιμος για άλλους λόγους ή όταν οι συνεργάτες δεν έχουν επαρκή ενημέρωση προκειμένου να παρέχουν ασφαλή και ολοκληρωμένη καθοδήγηση στον ηγέτη.
5. Το καταδεκτικό στυλ ηγεσίας (affiliative leadership): Ο καταδεκτικός ηγέτης εργάζεται για να δημιουργήσει συναισθηματικούς δεσμούς που με τη σειρά τους εγείρουν μια αίσθηση σύνδεσης με τον οργανισμό και αίσθηση ότι κάποιος είναι μέρος του. Αν μπορούσε να αποδοθεί με μια μόνο φράση το στυλ αυτό ηγεσίας, αυτή θα ήταν «Οι άνθρωποι έχουν προτεραιότητα». Το καταδεκτικό στυλ ηγεσίας λειτουργεί καλύτερα σε περιόδους έντονου στρες, όταν οι συνεργάτες πρέπει να ανακάμψουν από μια τραυματική εμπειρία, ή όταν χρειάζεται η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα. Το στυλ αυτό ηγεσίας δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε μεμονωμένη βάση καθώς προϋποθέτει και στηρίζεται σε εξάρτηση από τον έπαινο και η παγιοποίηση μιας τέτοιας κατάστασης μπορεί να γίνει αιτία εκκόλαψης μετρίων επιδόσεων και αποπροσανατολισμό.
6. Το στυλ ηγεσίας του οραματιστή (authoritative leadership): Ο οραματιστής ηγέτης κινητοποιεί την ομάδα προς ένα κοινό όραμα και επικεντρώνεται στην επίτευξη του τελικού στόχου, αφήνοντας τα μέσα επίτευξης στην επιλογή του κάθε ατόμου. Αν μπορούσε να αποδοθεί με μια μόνο φράση το στυλ αυτό ηγεσίας, αυτή θα ήταν «Έλα μαζί μου». Το στυλ αυτό ηγεσίας λειτουργεί καλύτερα όταν η ομάδα χρειάζεται ένα νέο όραμα, είτε επειδή οι περιστάσεις και τα δεδομένα έχουν αλλάξει, ή σε περίπτωση που δεν

απαιτούνται αναλυτικές οδηγίες από τον ηγέτη. Οι οραματιστές ηγέτες εμπνέουν το επιχειρηματικό πνεύμα και τον ζωτικό ενθουσιασμό για την εκάστοτε αποστολή. Δεν είναι εντούτοις η καλύτερη επιλογή ως στυλ ηγεσίας όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα ειδικών που είναι καλύτερα καταρτισμένοι από τον ίδιο.

Η μορφή ηγεσίας που ασκείται στον χώρο των επιχειρήσεων είναι μια από τις δυνάμεις που καθορίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Leithwood and Jantzi (2006,p.201) οι πολιτικές ανάπτυξης και βελτίωσης των επιχειρήσεων του σήμερα, οφείλουν την ύπαρξη τους σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα της ηγεσίας, καθώς και στον ρόλο του ηγέτη. Στόχος του ηγέτη είναι η υιοθέτηση του αποτελεσματικότερου στυλ ηγεσίας για την επίτευξη του καλύτερου εργασιακού κλίματος με στόχο την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης. Η ποιότητα στην εργασία με βάση τη φιλοσοφία του ηγέτη, είναι αυτή που καθοδηγεί σωστά τον εργαζόμενο και βοηθά στην ενίσχυση της επαγγελματικής του ικανοποίησης (Mujis and Harris,2003). Τα στοιχεία του ηγέτη, που βοηθούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, βελτιώνοντας το εργασιακό κλίμα στο εσωτερικό της είναι τα ακόλουθα: α) Διαμόρφωση θετικού κλίματος, β) Παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, γ) Προαγωγή αποτελεσματικών τρόπων επικοινωνίας, δ) Επίλυση συγκρούσεων, ε) Ωθηση των υφισταμένων στη διαδικασία της εκπαίδευσης και της συνεχούς βελτίωσης των γνώσεων τους και τέλος αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.



Εικόνα 4 Πλαίσιο λειτουργίας ηγέτη

Πηγή : Stephen P. Robbins, 1997 "Managing Today!", Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, N.J.

Ανεξάρτητα από το στυλ διοίκησης που επιλέγει να ακολουθήσει ο διευθυντής, ο ρόλος του και η επιρροή που ασκεί σε μια εταιρία είναι δυο πολύ σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματική ανάπτυξη της. Ο διευθυντής μπορεί να καθορίσει τη λειτουργία μιας μονάδας, πιο πολύ από κάθε άλλο μέλος της. (Wood, 200, Scribner and Donaldson,2001). Μια εταιρία μπορεί να επιτύχει τους στόχους της μόνο αν έχει ένα αποτελεσματικό ηγέτη, ο οποίος θα εμπνέει τους εργαζόμενους και θα τους εξασφαλίζει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα τους ικανοποιεί και θα τους καθοδηγεί ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά.

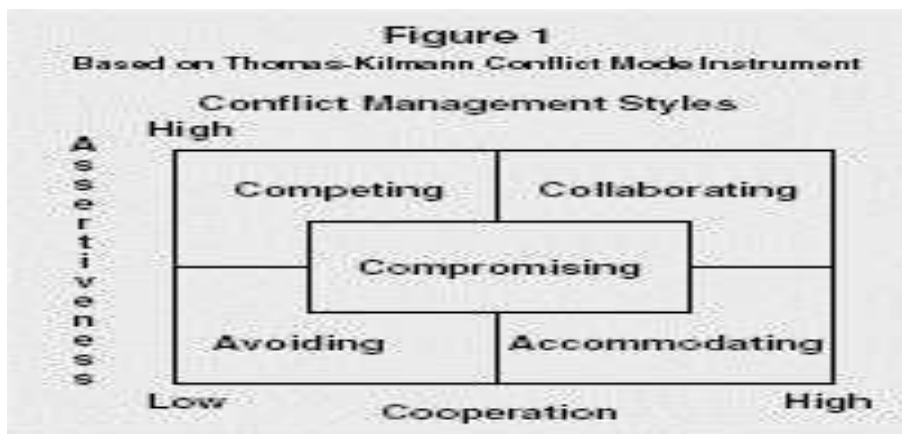
1.4.3 Διαχείριση Συγκρούσεων

Η ύπαρξη συγκρούσεων και ο επακόλουθος χειρισμός αυτών σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ζωτικό μέρος της επιχειρησιακής

πραγματικότητας. Οι συγκρούσεις ενδέχεται να λειτουργούν εποικοδομητικά αλλά και απορρυθμιστικά για έναν οργανισμό,-εξαρτάται από το επίπεδο στο οποίο εκδηλώνονται και αναπτύσσονται. Υψηλά επίπεδα οργανωσιακής σύγκρουσης εγείρουν διασπάσεις και κατακερματισμό των οργανισμών με επιπτώσεις στην απόδοσή τους, ενώ στον αντίποδα χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης προκαλούν χαλάρωση, αδιαφορία και έλλειψη προκλήσεων για βελτίωση και καινοτομία.

Οι ιθύνοντες ενός οργανισμού καλούνται να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν μια κατάσταση σύγκρουσης με διάφορα μέσα. Ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος τη σύγκρουση, ενεργεί αντίστοιχα. Εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την αποφύγουν ενώ εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση δημιουργική επιδιώκουν να την εντάξουν, υπό προϋποθέσεις πάντα, στην φιλοσοφία του οργανισμού (Quinn, 1988).

Για την διαχείριση μιας σύγκρουσης έχουν προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία οι ακόλουθοι τρόποι ενεργειών (Schemerhorn et al,1982, Thomas, 2006).



Εικόνα 5 Πλαίσιο διαχείρισης συγκρούσεων

Πηγή : Thomas, L., (2006), 'Active management', The journal of portfolio management, Winter

Η αποφυγή της σύγκρουσης. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιλέγουν να αποφύγουν να συγκρουστούν καθώς αναγνωρίζουν ότι το αντικείμενο σύγκρουσης δεν χαίρει ιδιαίτερης σπουδαιότητας και σε κάθε περίπτωση για οικονομία χρόνου αλλά και ενέργειας, είναι προτιμότερο να αποφευχθεί η οιαδήποτε ένταση.

Η εξομάλυνση της κατάστασης. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιδεικνύουν ενδιαφέρον για τα θέλω και τις ανάγκες αμφοτέρων και προκειμένου για την επίτευξη συμφωνίας επιδιώκεται πρωτίστως η ομαλή αλληλεπίδραση και εξομάλυνση των εντάσεων με απώτερο στόχο τη διατήρηση των καλών σχέσεων ανάμεσα στα μέρη.

Ο συμβιβασμός. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκουν την εξεύρεση κοινού τόπου και χρυσής τομής προκειμένου να είναι όλοι ικανοποιημένοι. Ο συμβιβασμός αποτελεί την βέλτιστη επιλογή σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι προς επίτευξη στόχοι είναι μεν σημαντικοί, υπάρχει συνάμα το περιθώριο όμως της μη προσκόλλησης

στην επίτευξη τους. Είθισται να επιλέγεται ως τρόπος διαχείρισης σύγκρουσης σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ίσης δυναμικής (Tirole, 2004).

Η επιβολή. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκουν να επιβάλουν τις θέσεις τους αμφότερα και να επικρατήσουν υπέρ του έτερου μέρους. Πρόκειται για μια πιο απόλυτη επιλογή διαχείρισης συγκρούσεων όπου συνήθως επικρατεί το θέλω του ισχυρότερου μέρους και είθισται να επιλέγεται σε περιπτώσεις που απαιτούν την άμεση επίλυση ενός προβλήματος, χωρίς την παράλληλη ύπαρξη εναλλακτικών επιλογών (Donald & Lucas, 2004).

Η επίλυση των δυσχερειών και των συγκρούσεων. Τα εμπλεκόμενα μέρη αναζητούν, εξευρίσκουν, μελετούν, αξιολογούν ποικίλους τρόπους δράσης και επιλέγουν με γνώμονα και απώτερο στόχο την εξεύρεση λύσης συμφέρουσας και αποδεκτής από αμφότερα τα μέρη, ώστε να εξυπηρετηθούν τα συμφέροντα και των δύο.

Κεφάλαιο 2^ο. Τα θεωρητικά πρότυπα που διέπουν την αντιληπτική ικανότητα και τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια, στους οργανισμούς / επιχειρήσεις

2.1 Κύρια μοντέλα διοίκησης, εστιασμένα στην αντίληψη και στα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια (θεωρητικά πρότυπα)

Οι θεωρίες της διοίκησης πρωτοεμφανίζονται περί τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, όπου το οργανωσιακό περιβάλλον γινόταν όλο και πιο περίπλοκο. Πρώτος ο Adam Smith, θέτει στοιχεία σε σχέση με τη λειτουργία της παραγωγής, μιλώντας για θέματα αναφορικά με τη διοίκηση (Τζωρτζάκης, & Τζωρτζάκη, 2002).

Αργότερα, ο Frederic Taylor θέτει, στα τέλη του 19ου αιώνα, τα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τη σχέση ατόμου και παραγωγής. Μέσα από μελέτη του Weber, τίθενται τα στοιχεία της γραφειοκρατίας και της εσωτερικής πειθαρχίας ως βάσεις διοίκησης των οργανισμών (Κόντης, 1990).

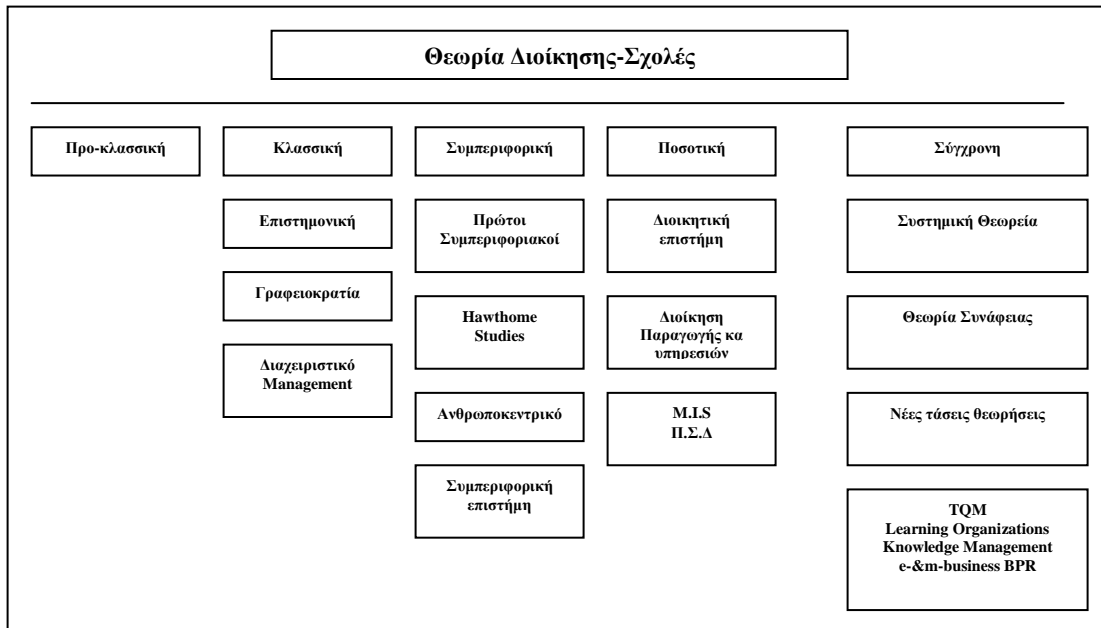
Μια από τις κλασικές θεωρίες της διοίκησης είναι αυτή του Henry Fayol, ο οποίος παρατήρησε ότι τα στελέχη, ανεξαρτήτως επιπέδου στο οποίο εργάζονται σε έναν οργανισμό, ο οποίος αποσκοπεί στην επίτευξη κέρδους, θα πρέπει να εκτελούν τις ακόλουθες δράσεις: Σχεδιασμό, Οργάνωση, Ηγεσία και Έλεγχο (Φλώρος, 1993).

Μια άλλη βασική διοικητική θεωρία είναι αυτή του Weber, ο οποίος αναπτύσσει τις απόψεις του με βάση τη θεωρία Χ και Ψ : από

τη μια η Χ, ορίζει τον εργαζόμενο ως ένα όν που οφείλει να δουλεύει υπό πίεση και βάσει κάποιων ορισμένων κανόνων, ενώ από την άλλη η Ψ, ορίζει τον εργαζόμενο ως ένα όν το οποίο χαιρέται να εργάζεται αντιλαμβανόμενο την εργασία ως πολύτιμο αγαθό (Μπουραντάς, 2001).

Οι μελέτες του Hawthorne θέτουν τη διοίκηση σε μια νέα εποχή υποστηρίζοντας ότι ο εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός όταν νοιώθει ασφάλεια και γενικά το ευρύτερο κλίμα της εργασίας του είναι τέτοιο που τον κάνει να νοιώθει ευτυχισμένος (Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη, 2002).

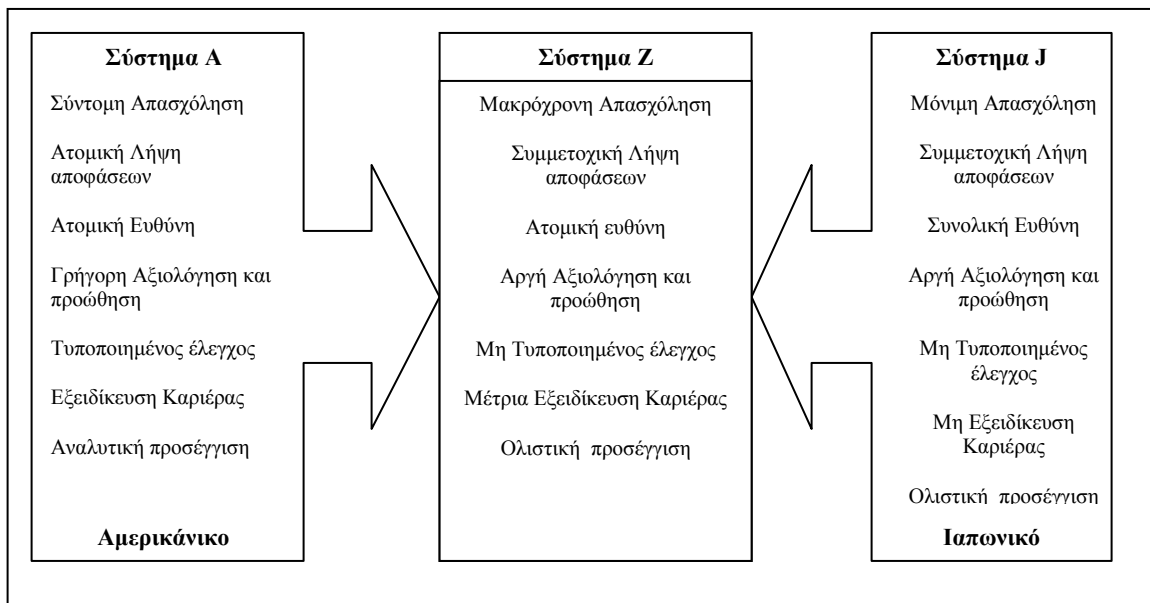
Εξελικτικά, και με βάση την εικόνα 6, οι θεωρίες διοίκησης από τις παραδοσιακές στις μοντέρνες, πέρασαν από τα ακόλουθα στάδια (Χαραλαμπίδης, 2011):



Εικόνα 6 Θεωρίες Διοίκησης

Πηγή: Χαραλαμπίδης, Ι.(2011) Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης, Τμήμα μηχανικών πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων

Η σύγχρονη θεώρηση της διοίκησης ξεκινά με την ποσοτική προσέγγιση, η οποία αναφέρεται αφενός στην ποσοτική διοίκηση μέσα από τη χρήση γραμμικού προγραμματισμού και μοντελοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών και αφετέρου σε νέες θεωρητικές παρεμβάσεις, όπως επί παραδείγματι τη διοίκηση παραγωγής, τη διοίκηση ολικής ποιότητας και την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων (Harrison, 2006). Από εκείνο το σημείο γίνεται η μετάβαση στις μοντέρνες θεωρίες διοίκησης με έμφαση στο σύστημα Z του William Ouchi, ο οποίος θέτει ως δεδομένο το γεγονός ότι η μοντέρνα διοίκηση πρέπει να εστιάζει κυρίως στο άτομο (Harrison, 2006). Στην εικόνα 7 παρατίθενται οι σύγχρονες προσεγγίσεις του management.



Εικόνα 7 Μοντέρνες τάσεις στη Διοίκηση

Πηγή: Χαραλαμπίδης, Ι.(2011) Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης, Τμήμα μηχανικών πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων

Σύμφωνα το παραπάνω σύστημα, το βασικό μοντέλο διοίκησης σήμερα είναι εκείνο όπου ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση συμμετέχει ενεργά, έχει άποψη, έχει διάρκεια στην απασχόληση του, δέχεται μη τυποποιημένο έλεγχο και έχει σχετικά καλές προοπτικές καριέρας. Ο ως άνω έλεγχος διεξάγεται σε λογικά πλαίσια και γενικά το περιβάλλον εργασίας, επιδιώκεται να είναι φιλικό (Χαραλαμπίδης, 2011).

2.1.1 Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχέσεων

Αντίθετα από την κοινή πεποίθηση ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν μπορεί να αλλάξει εύκολα, εντούτοις σήμερα πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή εμπειρία αντανακλά ένα σημαντικό πλαίσιο διαμόρφωσης καινούργιων στάσεων και συμπεριφορών και αλλαγές σημαντικών πλευρών της προσωπικότητας του ατόμου. Η ανθρώπινη συμπεριφορά προσαρμόζεται στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον μη μένοντας ανεπηρέαστη από αυτό. Παράλληλα τόσο η προσωπικότητα του ατόμου όσο και οι τυχόν ιδιαιτερότητες στον ψυχισμό του μπορούν να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του, τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Ανάμεσα στις περισσότερο αναγνωρίσιμες θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς συγκαταλέγονται οι κάτωθι:

A) Η προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς του Freud, σύμφωνα με την οποία ο χαρακτήρας του ανθρώπου και οι δραστηριότητές του καθορίζονται από τρεις παράγοντες ανθρώπινης υπόστασης: το Ασυνείδητο, το Εγώ και το Υπερεγώ.

Β) Η θεωρία της ομοιοστατικής: Η τελευταία ορίζεται ως η επιθυμία του οργανισμού να διατηρεί σε διαρκή βάση ένα επίπεδο βιολογικών λειτουργιών και ερμηνεύει την ανθρώπινη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια αλλαγών και συγκρούσεων (Stagner, 1988).

Γ) Η θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας: Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το άτομο είναι μια δημιουργική οντότητα η οποία προκαλεί τις εμπειρίες παρά αντιδρά παθητικά στις πιέσεις του περιβάλλοντος ασκώντας επιρροή σε αυτό και αντίστροφα. Με αυτόν τον τρόπο το κάθε άτομο διαμορφώνει χαρακτήρα και προσωπικότητα μέσω της αλληλεπίδρασής του με το περιβάλλον του (Rogers, 1988).

Δ) Η θεωρία των επιτυχιών και αποτυχιών: Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι εμπειρίες του ατόμου τυχόν επιτυχίας ή/και αποτυχίας επηρεάζουν την αντίληψή του, η οποία με τη σειρά της καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς του (Combs and Snygg, 1959)

Ε) Η θεωρία της σωματικής διάπλασης: Σύμφωνα με τη θεωρία της σωματικής διάπλασης τόσο η ιδιοσυγκρασία όσο και ο χαρακτήρας του ατόμου, καθώς και η επακόλουθη συμπεριφορά του, συνδέονται άμεσα με τη σωματική του διάπλαση (Sheldon, 1988).

2.1.2 Αντίληψη και ανθρώπινες συμπεριφορές και σχέσεις

Η αντίληψη συνδέεται στενά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, κατ' επέκταση με τις ανθρώπινες σχέσεις. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αντίληψη είναι η διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος. Οι συνιστώσες της είναι οι αισθήσεις, η

προσοχή και η αντίληψη καθ' αυτή. Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τα πράγματα και τις καταστάσεις γύρω του μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά του σε πολύ μεγάλο βαθμό. Οι πεποιθήσεις ενός ατόμου επηρεάζουν την αντίληψή του, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου βάσει της οποίας διαμορφώνονται και οι σχέσεις του με τους υπόλοιπους ανθρώπους σε μια κοινωνία, εργασιακό περιβάλλον κ.ο.κ.

2.2 Το πλαίσιο που αναπτύσσονται οι αρμοδιότητες στη διοίκηση των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Κάθε οργανισμός θέτει τους δικούς του κανόνες αναφορικά με την ανάπτυξη των αρμοδιοτήτων στη διοίκηση του. Τα άτομα τα οποία είναι σε θέση να χαρακτηριστούν ηγέτες και να αποτελούν τη διοίκηση ενός οργανισμού, διαθέτουν συγκεκριμένα προσόντα, τα οποία και αναγνωρίζονται μέσα από συγκεκριμένες μεθόδους. Ενδεικτικά, μπορούν να αναφερθούν οι ακόλουθες: η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων, η γνώμη των συνεργατών (του εν δυνάμει ηγέτη) μέσα από ψηφοφορία και η υπόδειξη από ειδικούς παρατηρητές του οργανισμού/επιχείρησης.

Μπορεί να ανατεθούν αρμοδιότητες σε λίγους μόνο εργαζόμενους, όπως επί παραδείγματι στους προϊσταμένους των εκάστοτε τμημάτων. Ενδεχομένως, να ακολουθηθεί περισσότερο συγκεντρωτικό σύστημα διανομής και ανάληψης αρμοδιοτήτων με την πλειονότητα αυτών να συγκεντρώνονται στο πρόσωπο του Διευθυντή μόνο ή/και του Υποδιευθυντή. Θα μπορούσαν να ανατεθούν αρμοδιότητες σε όλους τους εργαζομένους με

την υιοθέτηση ενός πιο αποκεντρωτικού συστήματος διανομής και ανάληψης αρμοδιοτήτων.

Η ικανότητα για καλή και αποτελεσματική επικοινωνία, για εποπτεία αλλά και όταν η προσωπικότητα ενός ή και περισσότερων ατόμων χαρακτηρίζεται από εγρήγορση, πρωτοτυπία, εντιμότητα, ακεραιότητα χαρακτήρα και αυτοπεποίθηση, αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για τη διαμόρφωση του πλαισίου μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι αρμοδιότητες στη διοίκηση των οργανισμών/επιχειρήσεων.

2.2.1 Αξίες

Αξίες είναι οι καθολικές πεποιθήσεις που διέπουν τις πράξεις αλλά και τις κρίσεις των ανθρώπων. Η σύνθεσή τους είναι πολυδιάστατη καθώς πρόκειται για προϊόν συνδυασμού της μάθησης, των εμπειριών, των βιωμάτων, της κληρονομικότητας και του πολιτισμικού περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι οι ανωτέρω παράγοντες διαφέρουν από άτομο σε άτομο γίνεται αντιληπτό ότι συνεπώς θα διαφέρουν και οι αξίες κάθε ατόμου. Οι αξίες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: 1) τις τερματικές αξίες, οι οποίες αναφέρονται στις πεποιθήσεις των ανθρώπων για τους σκοπούς που επιθυμούν να επιτύχουν και 2) στις συντελεστικές αξίες, οι οποίες αναφέρονται στις πεποιθήσεις των ατόμων για τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών των τελευταίων (Rokeach, 1973).

2.2.2 Στάσεις και Προθέσεις

Η στάση είναι η θετική ή αρνητική προδιάθεσή ενός ατόμου απέναντι σε κάποιον ή σε κάτι στο περιβάλλον του. Σημείο αναφοράς της στάσης είναι ένα γενικό και διαρκές, θετικό ή αρνητικό, συναίσθημα για κάποιο πρόσωπο, αντικείμενο ή θέμα (Petty and Cacioppo, 1981). Η πρόθεση αφορά στην ένδειξη ότι ένα άτομο είναι έτοιμο-πρόκειται να εκδηλώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Θεωρείται ότι πρόκειται για αμέσως προγενέστερη συμπεριφορά, η οποία βασίζεται στη στάση απέναντι στη συμπεριφορά, σε υποκειμενικά κριτήρια και στον έκδηλο έλεγχο συμπεριφοράς, με κάθε παράγοντα να σταθμίζεται για τη σημασία του σε σχέση με τη συμπεριφορά και τον πληθυσμό στον οποίο αναφέρεται (Ajzen, 2002).

2.2.3 Λογική

Ως λογική μπορεί να περιγραφεί μια δήλωση ή ένα γεγονός που εξηγεί γιατί κάτι είναι αυτό που είναι, γιατί κάποιος κάνει, σκέφτεται ή λέει κάτι.. Είναι η δύναμη της κατανόησης, της συμπερίληψης ή της σκέψης, ιδίως με ορθολογικούς, πραγματιστικούς και δομημένους τρόπους. Η λογική είναι τρόπος σκέψης και αξιολόγησης των ερεθισμάτων που δέχεται ένα άτομο και έχει σημαντικές ιδιότητες καθώς προσδίδει κύρος, αξιοπιστία, εγκυρότητα, συνέπεια, πληρότητα και συνέπεια. Είναι η διαδικασία κατά την οποία κάποιος χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια/σκέψεις προκειμένου να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα. Τυχόν προβλήματα ή καταστάσεις όπου εμπλέκεται η λογική σκέψη απαιτούν δομή, συνοχή μεταξύ γεγονότων και αλυσίδες σκέψης που «έχουν κάποιο νόημα». Με τη λογική το άτομο είναι σε θέση να έχει κάποια έννοια έγκυρων και άκυρων μορφών επιχειρημάτων και διαφόρων ψυχολογικών αντιπαραθέσεων και ως εκ τούτου καθίσταται ικανό

να έχει κάποια «άμυνα» ενόψει τυχόν κακών ή παραπλανητικών επιχειρημάτων που ενδεχομένως τεθούν ενώπιον του.

Η λογική είναι ένα χάρισμα. Μπορεί όμως σε κάθε περίπτωση να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί από το άτομο. Σε επίπεδο οργανισμών και επιχειρήσεων η λογική αποτελεί βασικό παράγοντα για πολλές από τις λειτουργίες που επιτελούνται. Έχει βαρύνουσα σημασία για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, για τις διαπραγματεύσεις, για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, για τη διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων και την επίλυση προβλημάτων, για την χάραξη στρατηγικής και τελικά και την ίδια την καθημερινή διοίκηση της επιχείρησης.

2.2.4 Δεξιότητες και ατομικά Χαρακτηριστικά

Ως δεξιότητα χαρακτηρίζεται η δυνατότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα, με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και μέσα σε ελάχιστο χρόνο. Η δυνατότητα αυτή της εκπλήρωσης ποικίλων εργασιών και επίλυσης προβλημάτων οφείλεται στην αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσεων που έχει αποκτήσει ένα άτομο. Συνεπώς, είναι ασφαλές να πούμε ότι οι δεξιότητες δεν είναι έμφυτες αλλά αποκτώνται, αναπτύσσονται και βελτιώνονται με τη μάθηση μέσω της εκπαίδευσης και της πρακτικής εξάσκησης (Κουλαουζίδης και Οικονόμου, 2010).

2.2.5 Προσωπικότητα

Ως προσωπικότητα μπορεί να οριστεί το σύνολο των ιδιαίτερων ψυχικών

και πνευματικών χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς ενός ατόμου και περιλαμβάνει το σύνολο των διανοητικών και εκπαιδευτικών χαρακτηριστικών του, τη συγκινησιακή διάθεση, τις τάσεις συμπεριφοράς, τον χαρακτήρα και την ιδιοσυγκρασία του ατόμου, ενώ διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των κληρονομικών χαρακτηριστικών του ατόμου και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτό κινείται (Mischel, W., Shoda, Y., & Smith, R. E., 2004). Οι θεωρίες της προσωπικότητας διακρίνουν ανάμεσα σε περιφερειακά και κεντρικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου τα χαρακτηριστικά αυτά αλλάζουν σε διαφορετικό βαθμό. Για παράδειγμα ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας όπως π.χ. οι νοητικές πλευρές της προσωπικότητας είναι περισσότερο σταθερά από άλλα που χαρακτηρίζονται ως περιφερειακά και αφορούν πχ τις τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες και αλλάζουν σχετικά εύκολα.

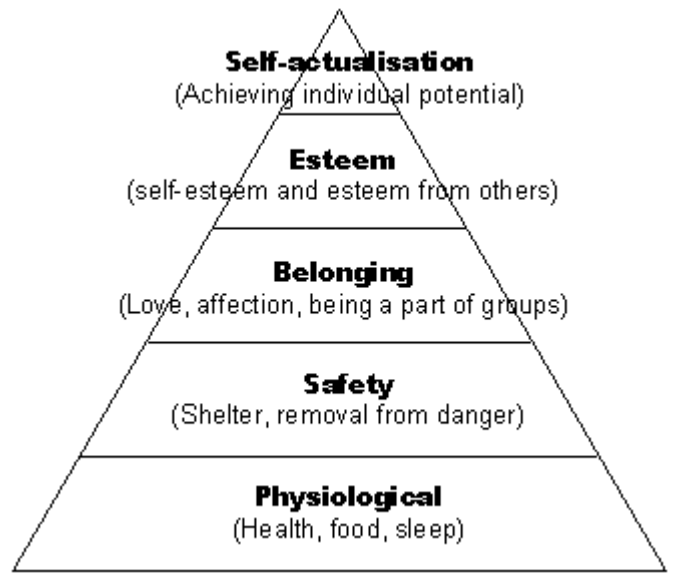
2.2.6 Εμπειρίες

Εμπειρία είναι η γνώση και η δεξιότητα που στηρίζεται στην παρατήρηση, στην πρακτική εξάσκηση και στην αλληλεπίδραση του ατόμου με ποικίλα ερεθίσματα και αποκτάται με την πάροδο του χρόνου.

2.2.7 Ανάγκες, κίνητρα και υποκίνηση

Ως ανάγκη μπορεί να ορισθεί το μάλλον δυσάρεστο συναίσθημα που δημιουργείται στο άτομο από κάποια έλλειψη αγαθών που επιθυμεί και που προσπαθεί να αποκτήσει. Ως κίνητρο ορίζεται η ψυχολογική εκείνη

διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών οι τελευταίες προτείνεται να τοποθετούνται σε μια σειρά προτεραιότητας, με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν και τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Maslow, 1970).



Εικόνα 8 Πυραμίδα αναγκών του Maslow

Πηγή: Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*. 50 (4): 370–96.

Άμεσα συνδέεται με τα παραπάνω και η υποκίνηση. Το άτομο, προκειμένου να ικανοποιήσει τις εκάστοτε ανάγκες του αποφασίζει, δρα, ενεργεί και πράττει/παραλείπει αντίστοιχα, προκειμένου να επιτύχει μια ικανοποιητική (ή μη) απόδοση του με απώτερο στόχο του την ικανοποίηση της ανάγκης του. Η ίδια η ανάγκη για την ικανοποίηση των αναγκών σε

κάθε επίπεδο είναι ο παράγοντας που δημιουργεί το κίνητρο για την ανάληψη δράσης (υποκίνηση).

2.3 Η μεθοδολογική προσέγγιση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

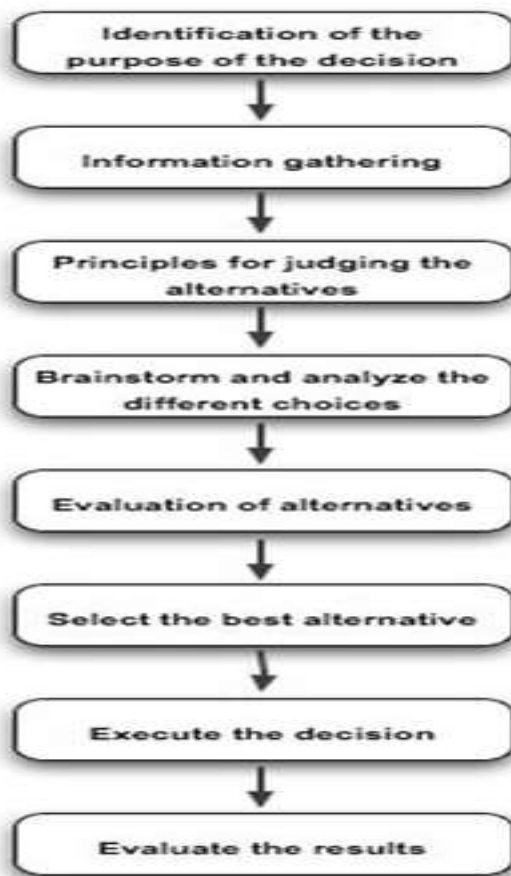
Η λήψη αποφάσεων είναι συνώνυμη της έννοιας συμπεριφορά με την οποία και συνδέεται άρρηκτα, συνίσταται δε στην εξεύρεση της καταλληλότερης λύσης σε ένα πρόβλημα. Η διαδικασία αυτή επηρεάζεται από τη συμπεριφορά που αναπτύσσει το κάθε άτομο με βάση τις γνώσεις του, τα πιστεύω του, τις αντιλήψεις του και γενικά με βάση ό,τι χαρακτηρίζει την ιδιοσυγκρασία του (Zsombok and Klein,2014).

Η συμπεριφορική προσέγγιση ανεξάρτητα από κλάδο και αντικείμενο, επηρεάζει στην ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων-απόψεων σε σχέση με συγκεκριμένα ζητήματα και τέλος στην εξεύρεση πιθανών εναλλακτικών τρόπων δράσης αλλά και εναλλακτικών επιλογών σε σχέση με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Hunink et al, 2014).

Η συμπεριφορική προσέγγιση της λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο, το προσωπικό και ειδικότερα τα προϊστάμενα στελέχη (δεδομένου ότι αυτά είναι που ασκούν εξουσία και παίρνουν αποφάσεις) αξιολογούν τις επιλογές τους και καταλήγουν στις πιο ουσιαστικές τόσο για τα ίδια όσο και για τους οργανισμούς που διοικούν. Οι συμπεριφορές που αναπτύσσουν οι οποίες με τη σειρά τους σχετίζονται και με τον χαρακτήρα τους, καθορίζουν και επηρεάζουν εν τέλει τις αποφάσεις που λαμβάνουν, ενώ καθορίζουν και

γενικότερα τη λειτουργία του τμήματος που διοικούν (Montano and Kasprzyk,2015).

Τα προϊστάμενα στελέχη αλληλεπιδρούν με τις ευρύτερες δράσεις ενός οργανισμού, οι οποίες αφορούν μεταξύ άλλων και στη λήψη αποφάσεων. Ακόμη, καλούνται να μεθοδεύσουν ποικίλες προσεγγίσεις προκειμένου για τη λήψη των αποφάσεων και είναι επιφορτισμένα με την επιλογή των καλύτερων δυνατών δράσεων για τον οργανισμό. Τα στελέχη αυτά έχουν ηγετικό ρόλο στους οργανισμούς συνεπώς και η συμπεριφορά τους θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο ρόλο τους αυτόν. Ειδικότερα, στη λήψη αποφάσεων μπορεί να συμβάλλουν και να συνηγορούν και οι υφιστάμενοι τους, επομένως διοικώντας τους τελευταίους στα πλαίσια της επιχείρησης, με παράλληλη χρήση θετικών σχολίων προς αυτούς, όντας υποστηρικτικοί απέναντι στις ενέργειές τους, γίνεται αντιληπτό ότι εξασφαλίζουν ευκολότερα και την υποστήριξη τους, γεγονός το οποίο βοηθά στην εξεύρεση των καλύτερων λύσεων αλλά και στην ενταύθα επιτυχή υλοποίηση αυτών.



Εικόνα 9 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Πηγή : Hunink, M. M., Weinstein, M. C., Wittenberg, E., Drummond, M. F., Pliskin, J. S., Wong, J. B., & Glasziou, P. P. (2014). *Decision making in health and medicine: integrating evidence and values*.

Η σύνδεση της λήψης αποφάσεων με την συμπεριφορά των προϊστάμενων, αναφέρεται και στη διαδικασία λήψης ανταγωνιστικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η συμπεριφορά του ατόμου συμβάλλει τα μέγιστα σε συνδυασμό με τις απόψεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές των λοιπών στελεχών στην ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού.

Σε εφαρμογή της θεωρίας των συμπεριφορών, ένας οργανισμός

μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένες αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη και αναπτύσσοντας συμπεριφοριστικές θεωρίες, όπως την θεωρία της μάθησης του Skinner και την θεωρία της τροποποίησης της συμπεριφοράς. Βάσει των προαναφερθεισών αυτών θεωριών, αφενός όταν ο προϊστάμενος επιδιώκει να ενισχύει τις γνώσεις των υφισταμένων του, αλλά και να μετατρέπει το τμήμα του οποίου προϊσταται αλλά και τον οργανισμό που διοικεί στο σύνολο του, σε φορέα μάθησης, τότε είναι δεδομένο ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι πιο ουσιαστικές και εστιάζουν τα μάλα στο αποτέλεσμα (Olson,2015). Αναφορικά με την θεωρία της τροποποίησης συμπεριφοράς, αξίζει να σημειωθεί ότι ο προϊστάμενος στα πλαίσια της εργασίας του στον οργανισμό, επιδιώκει να επηρεάζει θετικά τις απόψεις και θέσεις των υφισταμένων προς αυτόν εργαζομένων με απώτερο σκοπό να τις προσαρμόζει στις ανάγκες του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Pettigrew (2014), η διοίκηση αποφάσεων ως λειτουργία/διαδικασία μέσα σε έναν οργανισμό αναφέρεται στον ευρύτερο προγραμματισμό της λειτουργίας του τελευταίου. Αναφέρεται άλλοτε σε μικρές και άλλοτε σε πιο πολυσύνθετες καταστάσεις, που άλλοτε οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα και άλλοτε είναι αναγκαίο να προηγηθούν συζητήσεις, ανταλλαγή απόψεων κ.λ.π. Οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται κατά τη διαδικασία λήψης των πιο περίπλοκων αποφάσεων, κατέχουν σημαίνοντα ρόλο στη κατάληξη των συζητήσεων αλλά κυρίως στη λήψη ορθών ή μη αποφάσεων.

Ο ρόλος της διοίκησης αποφάσεων είναι θέμα συμπεριφορών και αντιλήψεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών στη συγκεκριμένη διαδικασία. Η συμπεριφορική πλευρά επηρεάζει την ευρύτερη επικοινωνιακή διαδικασία. Το κάθε άτομο ανάλογα με το χαρακτήρα του

αναπτύσσει διαφορετικές συμπεριφορές και επικοινωνεί με εντελώς διαφορετικό τρόπο, αυτό μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν το περιεχόμενο των τελικών αποφάσεων. Ο προϊστάμενος, λόγω αφενός της ηγετικής του ιδιότητας και αφετέρου του χαρακτήρα και των αντιλήψεών του, διαδραματίζει τον μεγαλύτερο ρόλο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Schwarzer,2014).

Οι συγκρούσεις πολλές φορές συμβάλλουν στην παραγωγή καλύτερης ποιότητας ιδεών ενώ βοηθούν παράλληλα και στην αλλαγή της συμπεριφοράς στο εσωτερικό του οργανισμού είτε θετικά είτε αρνητικά, λόγω της ανάγκης για αιτιολόγηση των εκάστοτε επιλογών ή/και πράξεων κάποιου ατόμου ή ομάδας. Επιπλέον, ο ηγέτης προκειμένου να επηρεάζει και να προσαρμόζει συμπεριφορές, πρέπει να παρέχει και αντίστοιχα κίνητρα. Σύμφωνα με τον Dubrin (2013), τα προαναφερόμενα κίνητρα λειτουργούν ως μέσο για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Ειδικότερα, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι αντίστοιχα προς την κατεύθυνση αυτή διαφοροποιείται και η συμπεριφορά τους, η οποία γίνεται πιο θετική και προσαρμόζεται πιο εύκολα στις ανάγκες του οργανισμού και κατ' επέκταση στις αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτόν μέσω της διοίκησης του.

2.3.1 Συνεργασία και ανταγωνισμός

Είναι κοινό τοις πάσι ότι η καθημερινότητα όλων αποτελείται από ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον με αποτέλεσμα την υποβολή υψηλής πίεσης στους εργαζόμενους για την επίτευξη των εκάστοτε τεθέντων στόχων. Προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ανταγωνισμού βεβαίως είναι πρωτίστως η ύπαρξη ενός ελεύθερου πεδίου δράσεως, η ύπαρξη αναγκών

καθώς και προσδοκία για την ικανοποίησή των αναγκών αυτών. Κάποιες φορές οι προσωπικοί στόχοι ενδέχεται να συγκρούονται με τους ομαδικούς στόχους και συνεπώς πρέπει με κάποιον τρόπο να επέλθει η ισορροπία. Η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης είναι υπεύθυνη για αυτή την ισορροπία. Μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη ιεραρχίας και ενός οργανογράμματος στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να σημαίνει και την ανάγκη συνεργασίας τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Οι ομάδες που μπορεί να δημιουργηθούν στα διάφορα projects μιας επιχείρησης θα πρέπει να βρίσκονται στους ίδιους ρυθμούς και να κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος, συνεργαζόμενες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

2.3.2 Ομάδες

Ως ομάδα ορίζεται ένα σύνολο ανθρώπων που βρίσκονται σε αλληλοεπίδραση και αλληλεξάρτηση σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ως προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού που τελικά καθορίζει και τον τύπο της ένταξής τους σε μια συγκεκριμένη ομάδα.

Ο σχηματισμός των ομάδων είναι πολύ χρήσιμος για τον οργανισμό και τα μέλη του, γιατί εκπληρώνουν σπουδαία καθήκοντα. Στα πλαίσια μιας ομάδας τα άτομα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσεται εμπιστοσύνη, με αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία. Η ομαδική δουλειά φέρνει περισσότερα αποτελέσματα από την ατομική μεμονωμένη απόδοση και προωθεί την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία (Johnson, 1990). Επιπλέον σε οργανωσιακό επίπεδο ο σχηματισμός ομάδων είναι σπουδαίος καθώς η ύπαρξή τους ενθαρρύνει την καινοτομία και τη

δημιουργικότητα, αυξάνει την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων και λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις από αυτές που λαμβάνουν τα μεμονωμένα άτομα (Daft, 1996).

2.3.3 Αντίσταση στις αλλαγές

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις βρίσκεται έξω από αυτές. Αποτελεί το εξωτερικό τους περιβάλλον, το οποίο είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο. Κάποιες από τις αλλαγές που πραγματοποιούνται είναι τόσο δραματικές που δεν μένουν απαρατήρητες από σχεδόν κανέναν, κάποιες άλλες ωστόσο μπορεί με την πάροδο των ετών να μετακυλήσουν σε έναν κλάδο και να αγνοηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι αλλαγές μπορούν να λάβουν πολλές διαφορετικές μορφές και έχουν τη δυναμική να δημιουργήσουν νέες προκλήσεις. Στο επίπεδο μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργηθούν και αντιδράσεις ως προς τις αλλαγές από την πλευρά των εργαζομένων και αυτό είναι που καθιστά την διοίκηση των αλλαγών ένα ευαίσθητο και πολυσύνθετο έργο, καθώς διοίκηση των αλλαγών ουσιαστικά σημαίνει διοίκηση ανθρώπων που συχνά είναι παρορμητικοί και απρόβλεπτοι (Moran & Brightman, 2001).

2.3.4 Συμπεριφορές εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση διανύουν κάποια στάδια προκειμένου να προσαρμοστούν σε μια αλλαγή (Ket de Vries & Miller, 1984).

Η πρώτη αντίδραση στην εισαγωγή μιας αλλαγής είναι η άρνηση εκ μέρους των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της προκαλεί αντίστοιχα μείωση της

απόδοσής τους. Εν συνεχεία, επέρχεται η αμυντική στάση των εργαζομένων καθώς δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τι να περιμένουν από την αλλαγή και νιώθουν την ανάγκη να αμυνθούν σε κάθε περίπτωση. Ακολουθεί ο παραμερισμός των παλαιών πεποιθήσεών τους και εξετάζουν νέες ιδέες/δεδομένα τα οποία σταδιακά δεν φαντάζουν πια τόσο τρομακτικά και απειλητικά. Με τον καιρό προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και εν τέλει τα τελευταία γίνονται μέρος της καθημερινότητας των εργαζομένων, αφού έχουν πλέον συστηματοποιηθεί οι «σε αρχικό επίπεδο» επιβληθείσες αλλαγές (Adams, Hayes & Hopson, 1976).

Η αλλαγή λειτουργεί εποικοδομητικά όταν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι θα τους προσφέρει ασφάλεια και θα αυξήσει την αποδοτικότητά τους. Τότε και εκείνοι θα στηρίξουν την αλλαγή και θα την οδηγήσουν στη δράση χωρίς αυτό, όμως, να ισχύει πάντοτε.

Ο τρόπος με τον οποίο θα «υποδεχθούν» τα άτομα του οργανισμού την αλλαγή διαφέρει ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο καθένας τους στον οργανισμό. Ειδικότερα, τα διοικητικά στελέχη συνήθως θεωρούν την αλλαγή μια ευκαιρία για την επιχείρηση, και κατά συνέπεια, και για τους ίδιους. Για το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, τις περισσότερες φορές η αλλαγή είναι κάτι ενοχλητικό και απειλητικό, καθώς θεωρούν ότι διαταράσσει την ισορροπία τους. Το χάσμα των δύο αντιλήψεων αυτών των δύο επιπέδων όπως μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στον οργανισμό και για το λόγο αυτό θα πρέπει η διοίκηση να λαμβάνει μέτρα προκειμένου για την άμβλυνσή του.

2.4 Πως οριοθετείται η «σύγκρουση» και η «κρίση» στο λειτουργικό πλαίσιο της διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών/επιχειρήσεων

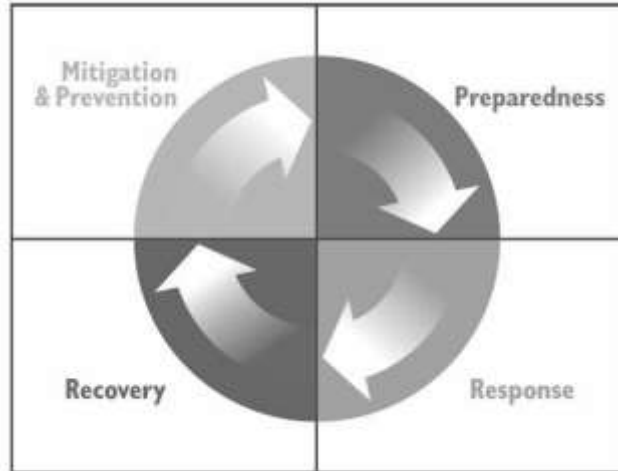
Η σύγκρουση αποτελεί μέρος της καθημερινής ζωής ενός ατόμου ή αντίστοιχα ενός οργανισμού. Στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι συγκρούσεις έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση, την ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Δεν είναι δυνατόν να συμπειστούν τα βασικά συστατικά της σύγκρουσης σε έναν ακριβή ορισμό διότι η ίδια η σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, μπορεί να εξηγηθεί ως μια συμπαιγνία και μια διαφωνία. Η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί μέσα σε ένα άτομο, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων μέσα σε μια επιχείρηση (Mossanen et al,2014).

Προκειμένου να αποφευχθεί κάθε σύγκρουση σε οργανωσιακό επίπεδο οι διευθυντές ή/και οι σύμβουλοι μπορούν να στρέψουν την προσοχή τους στις αιτίες που την προκαλούν και να διορθώσουν αυτές τις δυσλειτουργίες εν τη γενέσει τους, προκειμένου να επέλθει η βελτίωση της ομάδας και η εν συνόλω οργανωσιακή παραγωγικότητα και υψηλή απόδοση. Αν και πολλές μελέτες παρέχουν ισχυρές αποδείξεις που αμφισβητούν ότι αυτή η προσέγγιση έχει θετικά αποτελέσματα, ωστόσο πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτή η εφαρμογή της εν λόγω προσέγγισης έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των συγκρούσεων και μια υψηλή απόδοση της ομάδας (Wolff & Yakinthou,2013).

Οι συγκρούσεις είναι ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών. Σημαντικό κομμάτι στην βιβλιογραφία αποτελεί ο τρόπος αντιμετώπισης και χειρισμού των συγκρουσιακών αυτών

φαινομένων. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα τα οποία αποσκοπούν στην ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Η σωστή αντιμετώπιση επιτυγχάνει να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις που αποδιοργανώνουν ενώ συγχρόνως αναδεικνύει τα θετικά της στοιχεία ως μέσο δημιουργικής σκέψης και ανάπτυξης (Orishede & Ogbor, 2012). Οι ηγέτες μπορούν να υποστηρίξουν ένα μικρό επίπεδο σύγκρουσης στις επιχειρήσεις τους προκειμένου να υπάρχει δημιουργικό πνεύμα και εγρήγορση όσον αφορά σε ενδεχόμενη αλλαγή. Οι οργανισμοί οι οποίοι δεν αξιοποιούν τα θετικά στοιχεία που έχει μια σύγκρουση, τότε αδυνατούν να λειτουργήσουν σωστά, κάτι που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην εξέλιξη των οργανισμών (Wong,2015). Οι συγκρούσεις θα πρέπει μεν να υπάρχουν αλλά να είναι εντός κάποιων ορίων, πλαισίων. Αν αφεθούν ανεξέλεγκτες τότε τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν θα είναι σοβαρά και θα αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη του οργανισμού (Jameson,1999).

Η έννοια της κρίσης είναι και αυτή πολυδιάστατη. Παρότι έχει κατά καιρούς αποδοθεί με ποικίλους τρόπους, εντούτοις μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός. Πρόκειται για μια απρόβλεπτη κατάσταση, η οποία διακρίνεται από ένα ισχυρό κλίμα έντασης και ανασφάλειας και η οποία πιθανολογείται ότι θα επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα. Μπορεί να περιγραφεί και ως ένα ξαφνικό γεγονός που εξελίσσεται σε βάθος χρόνου και έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός σοβαρού προβλήματος, το οποίο όμως πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα (Luecke, 2004). Η κρίση μπορεί να προκληθεί από φυσικά αίτια ή θεομηνίες, μπορεί να οφείλεται όμως και σε ανθρώπινα λάθη ή/και παραλείψεις ή ακόμη και σε εγκληματικές ενέργειες μεμονωμένων ατόμων ή επιχειρήσεων και οργανισμών.



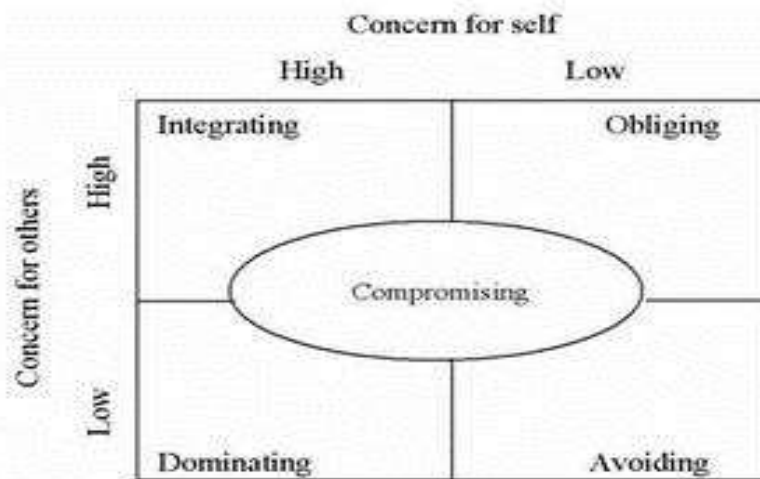
Εικόνα 10 Στάδια εκδήλωσης κρίσης

Μια κρίση εκδηλώνεται σε διάφορα στάδια, τόσο ως προς την ένταση όσο και ως προς την χρονική της διάρκεια. Σύμφωνα με τους Darling & Kash, 1994, τα στάδια εκδήλωσης μιας κρίσης αναλύονται ως εξής: α) πριν την κρίση (διαμόρφωση της κατάστασης/πρόδρομα συμπτώματα), β) οξεία φάση (εκδήλωση/κορύφωση της κρίσης), γ) φάση αντιμετώπισης επιπτώσεων και δ) φάση ανάκαμψης ή διάλυσης (επίλυση/ομαλοποίηση). Σε επίπεδο επιχείρησης ως διαχείριση κρίσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα σημαντικό γεγονός που απειλεί να βλάψει σε μεγάλο βαθμό την ίδια την επιχείρηση, τους μετόχους, τους πελάτες ή και τους εργαζομένους σε αυτή.

Μια κρίση δεν είναι παρά το αποτέλεσμα μιας σύγκρουσης. Μια σύγκρουση μπορεί κλιμακώνεται σταδιακά με αποτέλεσμα να εξελιχθεί σε μια κρίση, πρωτίστως σε περιπτώσεις κατά τις οποίες μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να επιλυθεί το αντικείμενο της σύγκρουσης, ενώ παράλληλα και άλλα επιπρόσθετα ζητήματα υπεισέρχονται στη σύγκρουση οδηγώντας την τελευταία στην κλιμάκωση της σε κρίση.

Το ζητούμενο είναι πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί μια σύγκρουση με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο προκειμένου να αποφευχθεί η κρίση. Προς την κατεύθυνση αυτή έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα χειρισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Brett αναφέρθηκε σε τύπους αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων οι οποίοι βοηθούν μια επιχείρηση να προάγει επιτυχώς μέσα από τις συγκρούσεις τη διαφορετικότητα και την καινοτομία ενός οργανισμού έναντι του ανταγωνισμού (Brett et al,2004).

Οι συγκρούσεις εμπεριέχουν 2 βασικές διαστάσεις. Σε επίπεδο πρώτης διάστασης, το άτομο επικεντρώνεται στις δικές του φιλοδοξίες, ενώ σε επίπεδο δεύτερης διάστασης, το άτομο επιθυμεί να συνυπάρχει με τους αντιπάλους και ενδιαφέρεται να χτίσει μια εποικοδομητική σχέση με αυτούς καθώς τους θεωρεί σημαντικούς ανταγωνιστές. Από τον συνδυασμό των δύο αυτών διαστάσεων προκύπτουν οι πιο κάτω πέντε τρόποι αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων (Martimort and Laffont,1998):



Εικόνα 11 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων

Πηγή : Martimort, D., Laffont, J-J.(1998) *Collusion and delegation*, RAND, v.29, n.2

1. Ενσωμάτωση: Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση το άτομο δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση ως σύστημα είναι πολύ ανοιχτή προς τον έξω κόσμο. Στην περίπτωση αυτή οι συγκρουόμενες πλευρές ενδιαφέρονται να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούν τις εντάσεις κάνοντας δημιουργικές παρεμβάσεις και δεν φείδονται να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις έτσι ώστε να φτάσουν όσο πιο νωρίς σε μια λύση και για τις δύο πλευρές.

2. Παραχώρηση: Σύμφωνα με τον τύπο αυτό το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μεγάλο ενδιαφέρον για τους άλλους. Το άτομο στην περίπτωση αυτή παραβλέπει το ενδιαφέρον για τον εαυτό του προκειμένου να ικανοποιήσει το άλλο μέρος. Αυτό το στυλ θα πρέπει να χρησιμοποιείται κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων, επειδή οι άνθρωποι θεωρούν ότι έχουν άδικο και κρίνεται σημαντική η θέση του άλλου μέρους για την εξέλιξη του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή το ένα μέρος θεωρεί ότι αν υποχωρήσει από τις θέσεις του τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να ωφεληθεί σε κάτι από την συναλλαγή του με το άλλο μέρος.

3. Επιβολή: Στην περίπτωση αυτή το άτομο έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τον εαυτό του και λίγο ενδιαφέρον για τους αντιπάλους του. Προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του αδιαφορώντας για τις συνέπειες που θα έχει αυτό στους αντιπάλους του.

4. Αποφυγή: Στην περίπτωση αυτή το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τόσο τα δικά του ενδιαφέροντα όσο και τα ενδιαφέροντα των άλλων. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο όταν το θέμα που προκαλεί την

σύγκρουση είναι απλό και επιλέγεται ως καλύτερη λύση η αποφυγή.

5. Συμβιβασμός: Εδώ το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μέτριο ενδιαφέρον για τους άλλους. Και τα δύο μέρη υποχωρούν κατά το ίδιο βαθμό ελπίζοντας ότι θα φτάσουν σε κάποιο συμβιβαστικό αποτέλεσμα που θα ικανοποιεί και τα δύο μέρη. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο στις περιπτώσεις εκείνες που οι στόχοι των συγκρουόμενων μελών είναι αμοιβαία αποκλεισμένοι ή όταν τα δύο μέρη έχουν την ίδια δύναμη (Martimort and Laffont,1998).

Ακόμη όμως και στην περίπτωση κατά την οποία η σύγκρουση εξελιχθεί σε κρίση γεννάται η ανάγκη αντιμετώπισης της τελευταίας με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Καθοριστικοί παράγοντες για την επαρκή διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης δεν είναι άλλοι παρά η καλή επικοινωνία και η ποιότητα της ηγεσίας του οργανισμού. Ο ρόλος του ηγέτη κατά την περίπτωση εκδήλωσης κρίσης σε οργανωσιακό επίπεδο πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, η οποία θα βοηθήσει να αποφευχθούν βεβιασμένες και επιπόλαιες αντιδράσεις, καθιστώντας παράλληλα εφικτή την εξάλειψη ή την ελαχιστοποίηση αυτής.

2.4.1 Ορισμός των Συγκρούσεων

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, δεν είναι δυνατόν να συμπιεστούν τα βασικά συστατικά της σύγκρουσης σε έναν ακριβή ορισμό διότι η ίδια η σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, μπορεί να εξηγηθεί ως μια συμπαιγνία και μια διαφωνία. Πρόκειται περί μιας διαδικασίας που άρχεται όταν η μία πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η άλλη πλευρά επηρεάζει αρνητικά, ή

πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά, κάτι (μια κατάσταση, ένα δεδομένο κλπ) ή κάποιον, για τα οποία η πρώτη πλευρά έχει ενδιαφέρον. Εκδηλώνεται μέσω μιας σειράς αντιπαραθέσεων που τα άτομα βιώνουν στις επιχειρήσεις και μπορεί να συνδέεται με πλείστους παράγοντες (ασυμβατότητα στόχων, διαφορές στην αντίληψη και την ερμηνεία γεγονότων, διαφορές στη συμπεριφορά, αντίθετες προσδοκίες κλπ).

2.4.2 Συμπτώματα Συγκρούσεων

Οι αλλαγές επιφέρουν σημαντικές συγκρούσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές αναταράσσουν τη καθημερινότητα ενός οργανισμού, τον αποπροσανατολίζουν, τον κατευθύνουν με διαφορετικό τρόπο. Αν ενόψει των αλλαγών αυτών δεν υπάρξει ο κατάλληλος προγραμματισμός, ενέχει ο κίνδυνος ο οργανισμός να επηρεαστεί και να οδηγηθεί σε λανθασμένες κατευθύνσεις. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε παραιτήσεις αξιόλογων στελεχών, ή στην αδυναμία της εταιρείας να εντάξει στο μέλλον στις τάξεις της αξιόλογα στελέχη. Καθίσταται αναγκαία η εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης το οποίο θα έχει την ικανότητα να βοηθήσει τον οργανισμό να προβεί σε αλλαγές χωρίς να επηρεαστεί σε μέγιστο βαθμό και η διαδικασία της αλλαγής να γίνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Brief and Staw, 2014).

2.4.3 Αιτίες Συγκρούσεων

Οι αλλαγές που αναφέρονται στον παράγοντα δομής σχετίζονται με ζητήματα που απορρέουν από τη δομή ενός οργανισμού και μπορούν να

αποτελέσουν αίτιο σύγκρουσης σε μια επιχείρηση. Συχνά οι οργανισμοί καλούνται να αναπτύξουν αλλαγές που σχετίζονται με τις οργανωτικές τους δομές, τις επικοινωνιακές διαδικασίες, τη διάχυση εντολών στο εσωτερικό τους. Οι αλλαγές αυτές είναι άκρως σημαντικές γιατί επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη καθημερινότητα των εργαζομένων, τους αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο μέχρι τώρα εργάζονταν σκέφτονταν, τους αλλάζουν το σύστημα επικοινωνίας, ή το σύστημα εντολών με το οποίο μέχρι και εκείνη τη στιγμή προσαρμόζονταν στις διοικητικές κατευθύνσεις του οργανισμού στον οποίο ήταν ενταγμένοι (Langton, Robbins and Jaudge,2013). Η κακή επικοινωνία σε επίπεδο εργαζομένων της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα αίτια συγκρούσεων. Τυχόν άστοχες αποφάσεις εκ μέρους της διοίκησης ενός οργανισμού σε επιμέρους ζητήματα ή και ενδεχόμενοι λάθος χειρισμοί των προϊσταμένων/επικεφαλής των τμημάτων μιας επιχείρησης μπορούν να γίνουν το έναυσμα για μια σύγκρουση.

2.4.4 Επιπτώσεις των Συγκρούσεων

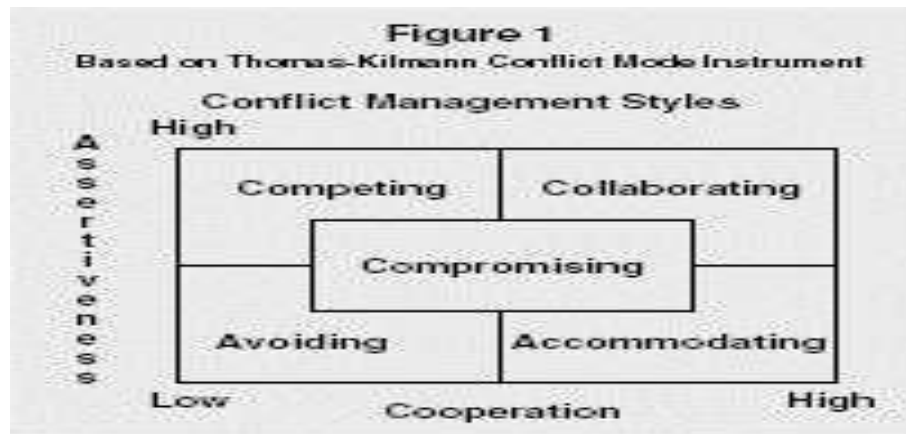
Τα σημάδια της ύπαρξης μίας συγκρουσιακής κατάστασης δεν είναι πάντα έκδηλα, μπορεί δε οι επιπτώσεις να είναι θετικές αλλά και αρνητικές. Εντούτοις, κάποιες από τις επιπτώσεις που μαρτυρούν την ύπαρξη σύγκρουσης μπορεί να είναι τα παρακάτω (Langton, Robbins and Jaudge, 2013):

- Άτομα που απουσιάζουν τακτικά λόγω «ασθενείας» ή που καθυστερούν κατά την προσέλευση στην εργασία τους

- Άτομα που μιλούν με ψυχρή τυπικότητα, ειρωνεία, δηκτικότητα, σαρκασμό, ή απροκάλυπτη επιθετικότητα
- Άτομα που παραπληροφορούν ή δίνουν πληροφορίες καθυστερημένα
- Άτομα που αμείβονται δυσανάλογα ως προς το έργο που προσφέρουν λόγω κακής κατανομής ρόλων ή ελλείψεως περιγραφών θέσεων εργασίας
- Άτομα που θέτουν εμπόδια στην επικοινωνία, δεν είναι διαθέσιμα ή γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών
- Αρνητικά συναισθήματα, όπως δυσπιστία, αντιπάθεια, έλλειψη εμπιστοσύνης, με χαμηλό ηθικό και μειωμένη παραγωγικότητα
- Βελτίωση των συγκρουόμενων μερών καθώς μέσα από την διεκδίκηση των αντικρουόμενων συμφερόντων τους, οι ομάδες αναγκάζονται να βελτιώνονται συνεχώς για να πετύχουν τελικά τους δικούς τους στόχους σε βάρος του άλλου μέρους.
- Ανάπτυξη ικανότητας επικοινωνίας και της κατανόησης και αύξηση της συνοχής μεταξύ των μερών.
- Εποικοδομητική δημιουργικότητα, καθώς κατά την αναζήτηση μιας συμβιβαστικής λύσης επεκτείνεται το πλαίσιο της έρευνας από τα εμπλεκόμενα μέρη.

2.4.5 Τρόποι αντιμετώπισης των Συγκρούσεων

Για την διαχείριση μιας σύγκρουσης έχουν προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία οι ακόλουθοι τρόποι ενεργειών (Schemerhorn et al,1982, Thomas, 2006).



- Εικόνα 5 Πλαίσιο διαχείρισης συγκρούσεων

Πηγή : Thomas, L., (2006), 'Active management', *The journal of portfolio management*, Winter

- Η αποφυγή της σύγκρουσης. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιλέγουν να αποφύγουν να συγκρουστούν καθώς αναγνωρίζουν ότι το αντικείμενο σύγκρουσης δεν χαίρει ιδιαίτερης σπουδαιότητας και σε κάθε περίπτωση για οικονομία χρόνου αλλά και ενέργειας, είναι προτιμότερο να αποφευχθεί η οιαδήποτε ένταση.
- Η εξομάλυνση της κατάστασης. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιδεικνύουν ενδιαφέρον για τα θέλω και τις ανάγκες αμφοτέρων και προκειμένου για την επίτευξη συμφωνίας επιδιώκεται πρωτίστως η ομαλή αλληλεπίδραση και εξομάλυνση των εντάσεων με απώτερο στόχο τη διατήρηση των καλών σχέσεων ανάμεσα στα μέρη.

- Ο συμβιβασμός. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκουν την εξεύρεση κοινού τόπου και χρυσής τομής προκειμένου να είναι όλοι ικανοποιημένοι. Ο συμβιβασμός αποτελεί την βέλτιστη επιλογή σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι προς επίτευξη στόχοι είναι μεν σημαντικοί, υπάρχει συνάμα το περιθώριο όμως της μη προσκόλλησης στην επίτευξη τους. Είθισται να επιλέγεται ως τρόπος διαχείρισης σύγκρουσης σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ίσης δυναμικής (Tirole, 2004).
- Η επιβολή. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκουν να επιβάλουν τις θέσεις τους αμφότερα και να επικρατήσουν υπέρ του έτερου μέρους. Πρόκειται για μια πιο απόλυτη επιλογή διαχείρισης συγκρούσεων όπου συνήθως επικρατεί το θέλω του ισχυρότερου μέρους και είθισται να επιλέγεται σε περιπτώσεις που απαιτούν την άμεση επίλυση ενός προβλήματος, χωρίς την παράλληλη ύπαρξη εναλλακτικών επιλογών (Donald & Lucas, 2004).
- Η επίλυση των δυσχερειών και των συγκρούσεων. Τα εμπλεκόμενα μέρη αναζητούν, εξευρίσκουν, μελετούν, αξιολογούν ποικίλους τρόπους δράσης και επιλέγουν με γνώμονα και απώτερο στόχο την εξεύρεση λύσης συμφέρουσας και αποδεκτής από αμφότερα τα μέρη, ώστε να εξυπηρετηθούν τα συμφέροντα και των δύο.

2.4.6 Αντιληπτική ικανότητα και αντιμετώπιση των Συγκρούσεων

Είναι αποδεκτό ότι όσο πιο ανεπτυγμένη έχει ένα άτομο την αντιληπτική του ικανότητα τόσο πιο εύκολα προβλέπει μια πιθανή, μια εκκολαπτόμενη σύγκρουση. Ως εκ τούτου, είναι σε θέση να προετοιμαστεί με τον κατάλληλο τρόπο και να έχει στη διάθεσή του τα αναγκαία εκείνα μέσα σε χρονοδιάγραμμα που θα του επιτρέπει να «υποδεχτεί» την επερχόμενη σύγκρουση, αναγνωρίζοντας τα σημάδια της και ενεργοποιώντας τους μηχανισμούς εκείνους που απαιτούνται αντίστοιχα αφενός για την πρόληψή της σε πρώιμο στάδιο, αφετέρου για την αντιμετώπιση και διαχείριση της σε μεταγενέστερο της εκδήλωσής της χρόνο.

2.4.7 Ηγεσία και Αντιληπτική Ικανότητα

Ένας ηγέτης πρέπει να έχει όραμα και σε αυτό συμβάλλει η αντιληπτική ικανότητα. Η τελευταία, δεδομένου ότι υφίσταται και μάλλον ανεπτυγμένη, μπορεί να διαμορφώσει ένα ηγέτη σε τέσσερις διαστάσεις: τον ηγέτη με οραματιστική σκέψη, που έχει προσανατολισμό στις δράσεις του, που κατασκευάζει ένα πορτρέτο του μέλλοντος και βάσει αυτού κινείται και τέλος τον ηγέτη που είναι ανοιχτός στις αλλαγές. Οι πνευματικές και αντιληπτικές ικανότητες του ηγέτη τον βοηθούν να αντιλαμβάνεται λύσεις και να αποκτά γνώσεις για να επιτελεί την δουλειά του.

2.4.8 Ηγεσία και Συγκρούσεις

Ένας ηγέτης οφείλει να γνωρίζει πως να επιλύει συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα συνηθισμένο φαινόμενο μέσα σε μια μονάδα ενώ θεωρούνται σημαντικό ζήτημα και κομβική παράμετρος για την

διοίκηση ενός οργανισμού, εφόσον συνδέονται με τη σταθερότητα και την καλή λειτουργία του. Τα αίτια που προκαλούν αντιθέσεις μέσα σε μια μονάδα είναι κυρίως οι εκάστοτε διαφορές που εντοπίζονται ως προς τη συμπεριφορά μεταξύ των στελεχών. Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων από τον ηγέτη μπορεί να γίνει με διάφορες τεχνικές, όπως είναι η τεχνική της αποφυγής, του συμβιβασμού, της αντιπαράθεσης, της χρήσης εξουσίας και του «οργανώνειν». Όλες οι ως άνω προαναφερθείσες συμπεριφορές σχετίζονται με τη συμπεριφορά του προϊστάμενου αλλά και από τις συμπεριφορές των υφισταμένων του (de Wit, Green and Jehn,2012).

Κατά πόσο επιτυχής είναι η εφαρμογή αυτών των τεχνικών εξαρτάται επίσης από το είδος της σύγκρουσης, την ωριμότητα των μελών του οργανισμού και φυσικά την επιδεξιότητα των προϊστάμενων να χειρίζονται τέτοια ζητήματα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι ο προϊστάμενος δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει την ποικιλία των τεχνικών επίλυσης των προβλημάτων, αλλά οφείλει να εκτιμά και τις συνέπειές τους, προκειμένου να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική στην κατάλληλη περίπτωση, ακόμα οφείλει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις συμπεριφορές των υφισταμένων του (Waterman, 2011).

Ο Μπουραντάς, στο βιβλίο του Μάνατζμεντ το 2002, προτείνει την παρακάτω απλή διαδικασία για μια αποτελεσματική αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων ώστε να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις και να βελτιωθούν οι σχέσεις. Συγκεκριμένα:

1. Στάδιο 1ο : Οι ηγέτες ή και όλα τα μέλη των δυο ομάδων συναντώνται και ο προϊστάμενος ή ένας σύμβουλος, ή οποιοδήποτε μέλος έχοντας το ρόλο του συμβούλου ζητά από τους υπόλοιπους να κάνουν

γνωστό, αν δέχονται σαν κοινό στόχο την αναζήτηση της εξάλειψης ή της μείωσης των εντάσεων μεταξύ των ομάδων και τον εντοπισμό μέτρων για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους.

2. Στάδιο 2ο : Ύστερα από την έγκριση των προαναφερόμενων και από τις δυο ομάδες, κάθε ομάδα οργανώνεται ξεχωριστά, με σκοπό να εκφράσει με ποιον τρόπο τα μέλη της αντιλαμβάνονται, αισθάνονται και χαρακτηρίζουν την αντίπαλη ομάδα καθώς και τι να προσπαθήσουν να καταλάβουν με ποιον τρόπο η άλλη ομάδα σκέφτεται γι' αυτούς.

3. Στάδιο 3ο Σε αυτό το στάδιο οι ομάδες συγκεντρώνονται και οι δυο μαζί, όπου ένας εκπρόσωπος από κάθε ομάδα παρουσιάζει τα όσα εκτός των διευκρινιστικών ερωτήσεων δεν επιτρέπεται καμία συζήτησης.

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

5. Στάδιο 5ο Σε αυτή η φάση οι ομάδες συνέρχονται μεταξύ τους και δημιουργούν ένα πλάνο που αφορά στα σημεία που έχουν αντιθέσεις, καθώς προσδιορίζουν τις διεργασίες και τις ευθύνες για την πραγματοποίηση της καλύτερευσης των σχέσεων.

2.4.9 Επικοινωνία και Συγκρούσεις

Σε περιόδους εκδηλώσεων συγκρούσεων παρατηρείται η τάση, τα συγκρουόμενα/εμπλεκόμενα μέρη, να φορτίζονται συναισθηματικά καθώς οι δύο πλευρές κυριεύονται από άγχος, ανησυχία, ενοχλήσεις, θυμό και

απογοήτευση. Τα συναισθήματα τείνουν να κυριαρχούν επί της σκέψης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι δύο πλευρές να φορτίζονται ακόμη περισσότερο συναισθηματικά αντί να σκέφτονται ορθολογικά, όσο η σύγκρουση κορυφώνεται και κλιμακώνεται. Η επικοινωνία συνεχώς μειώνεται. Οι δύο πλευρές επικοινωνούν αμφοτέρως λιγότερο με εκείνους από τους τρίτους που διαφωνούν μαζί τους και περισσότερο αντίστοιχα με εκείνους που συμφωνούν. Η επικοινωνία ανάμεσα στα δύο μέρη μπορεί να είναι απλώς μια προσπάθεια ήττας, ξεπεσμού, ή απομυθοποίησης των απόψεων του άλλου ή ακόμη και η προσθήκη επιπρόσθετης βαρύτητας στα προηγούμενα επιχειρήματα του άλλου.

2.4.10 Αντιληπτική ικανότητα και Διαχείριση Συγκρούσεων

Οι Fisher και ο Ury (1983) πρότειναν ένα μοντέλο διευθέτησης των διαφορών, που τυγχάνει ακόμη και σήμερα μεγάλης αποδοχής από όσους ασχολούνται με τις επιλύσεις διαφορών και συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους. Τα βήματα που προτείνονται από τους ανωτέρω είναι τα εξής:

1. Διαχωρισμός του αντικείμενου της διένεξης από τους ανθρώπους : Οι άνθρωποι τείνουν να εγκλωβίζονται στις διαφορές τους με τους άλλους ανθρώπους, σε προσωπικό επίπεδο όσον αφορά τις απόψεις και τις θέσεις τους. Απομονώνοντας τις σχέσεις, από τα προβλήματα, μειώνεται η πιθανότητα τα αρνητικά αισθήματα να επηρεάσουν τις απόψεις και θέσεις. Αν αντιμετωπισθούν τα προβλήματα μεμονωμένα από τα προσωπικά αισθήματα, υπάρχει έδαφος για την αντιμετώπιση των θέσεων- απόψεων χωρίς να κινδυνεύουν οι ανθρώπινες σχέσεις, οι

οποίες πρέπει να διατηρούνται σε καλό επίπεδο, έτσι ώστε να διατηρηθεί κλίμα για συνεχή συνεργασία. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος, που δεν έχει καλή σχέση με έναν άλλον προϊστάμενο πρέπει να συνεργαστεί μαζί του, για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού της διεύθυνσής τους. Σύμφωνα με το πρώτο στάδιο του μοντέλου επίλυσης των διαφορών τους, θα πρέπει να «αφήσουν στην άκρη» την μεταξύ τους προσωπική αντιπάθεια και να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στον προϋπολογισμό. Γίνεται στην ουσία πρόταση να ασχοληθούμε με το πρόβλημα και όχι με τους ανθρώπους.

2. Εστίαση στις αιτίες και στα κίνητρα, παρά στις θέσεις : Τα κίνητρα ή οι αιτίες των συγκρούσεων υποκρύπτουν και τροφοδοτούνται από ανάγκες, επιθυμίες, συμφέροντα, πιστεύω, αξίες, φοβίες, προθέσεις και εμπειρίες. Εάν διερευνηθούν και κατανοηθούν τα κίνητρα μιας θέσης, που προκαλεί διαμάχη με κάποιον άλλον, τότε και μόνο τότε μπορεί να βρεθεί κάποια λύση η οποία δε θα είναι και η μοναδική. Όπως ο Fisher και ο Ury εξηγούν, « η θέση σου είναι κάτι που εσύ έχεις αποφασίσει. Τα κίνητρα είναι αυτά που προξένησαν αυτή τη θέση». Ορίζοντας ένα πρόβλημα με όρους θέσεων, σημαίνει ότι τουλάχιστον το ένα μέρος θα χάσει στη διαμάχη. Αλλά, όταν ένα πρόβλημα ορίζεται με όρους κινήτρων ή αιτίων, υπάρχει δυνατότητα να βρεθεί λύση που ικανοποιεί και τα δυο μέρη της διαμάχης. Στο προηγούμενο παράδειγμα των προϊσταμένων, ο ένας προϊστάμενος διαμηνύει στον άλλον: «τα στοιχεία που μου έστειλες είναι λάθος, διόρθωσέ τα...» και ο άλλος διευθυντής απαντά, «όχι, είναι τα σωστά, παράτα με... εσύ δε γνωρίζεις πως να τα χρησιμοποιήσεις...». Εάν συνεχίσουν ισχυριζόμενοι την ορθότητα των στοιχείων τους και της θέσης τους, δε

θα φθάσουν πουθενά. Θα πρέπει να διερευνηθεί γιατί τα θεωρεί λάθος ο ένας και σωστά ο άλλος. Δηλαδή ποια ανάγκη ή προσδοκία ή συμφέρον κτλ. εξυπηρετεί τη θέση του ενός, αλλά και ποιες αντίστοιχες ανάγκες ή κίνητρα του άλλου προϊσταμένου υποστηρίζουν τις θέσεις του. Και επειδή τα κίνητρα του άλλου δεν φαίνονται, πρέπει ο καθένας να εξηγήσει στον άλλον γιατί θεωρεί τη θέση του σωστή. Τότε και μόνο τότε γίνεται αντιληπτή η διαφορετικότητα των θέσεων και επιλύεται η διαμάχη. Για παράδειγμα, μπορεί ο ένας προϊστάμενος να αισθάνεται ότι είναι αδικημένος και να έχει ανάγκη να του αναγνωρισθεί η αδικία που αισθάνεται.

3. Έμφαση στη δομή του οργανισμού και στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης : Σωστή διάρθρωση του οργανογράμματος που θα δίνει έμφαση στην αντικειμενικότητα κατά την κατανομή των τμημάτων, συνεισφορά των τμημάτων στην οργανωσιακή απόδοση, θέσπιση συστημάτων επικοινωνίας και συνεργασίας για την έγκαιρη επίλυση οποιονδήποτε ζητημάτων ανακύπτουν, κινητικότητα των υπαλλήλων από τμήμα σε τμήμα ώστε να διευκολύνεται η μεταξύ τους συνεργασία, ελαχιστοποίηση των ανταγωνιστικών τάσεων αποτελούν μερικές προτάσεις για την καλύτερη πρόληψη και διαχείριση των συγκρούσεων.
4. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων : Το στάδιο αυτό αφορά στη δημιουργία, εναλλακτικών λύσεων. Τούτο είναι δυνατό, γιατί τα κίνητρα ή τα αίτια είναι πάρα πολλά και σε κάθε ένα από αυτά αντιστοιχεί σε μια ή περισσότερες λύσεις. Στο παράδειγμα του προϊσταμένου μπορούν να εντοπισθούν ως κίνητρα: α) δεν τον

συμπαθώ γιατί έχει καλύτερη μεταχείριση από μένα, από τον διευθυντή β) πρέπει να δείξω εδώ ότι η γνώμη μου μετράει γ) εάν δείξω ότι υποχωρώ θα καταπατάει τα δικαιώματά μου συνέχεια κτλ. Έχει σημασία να επισημανθεί ότι και τα δυο μέρη μιας διένεξης πρέπει να διευρύνουν τον αριθμό των δυνατών αιτίων - κινήτρων, που υποστηρίζουν μια θέση και όχι να περιορισθούν σε ένα μόνο αίτιο. Και τα δύο μέρη πρέπει να αναζητήσουν κίνητρα και αίτια που ικανοποιούν και τα δυο μέρη της διένεξης.

5. Εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων : Εάν τα ενδιαφέροντα ή κίνητρα του κάθε μέρους της διένεξης είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους, τότε θα πρέπει να τεθούν αντικειμενικά κριτήρια, στα οποία θα συμφωνούν και τα δυο μέρη. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι επιστημονικά δεδομένα, νομικά στοιχεία, επαγγελματικά δεδομένα κτλ. Στο παράδειγμά μας, ένα αντικειμενικό κριτήριο θα μπορούσε να ήταν, η συμφωνία της ημερομηνίας παράδοσης του σχεδίου του προϋπολογισμού ή τήρηση της εγκεκριμένης διαδικασίας σχεδίασης του προϋπολογισμού.

Έτερα επίπεδα δράσης προκειμένου για την πρόληψη και την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων από την διοίκηση ενός οργανισμού μπορούν να είναι και τα κάτωθι:

- στο επίπεδο της δομής του οργανισμού επεμβαίνοντας ως προς τη διαφοροποίηση και τη ενσωμάτωση ανάμεσα στους εργαζομένους, για την επιδίωξη της αλλαγής της φύσης των σχέσεων των εργαζομένων μεταξύ τους

- ως προς τον αριθμό των ενσωματωμένων ρόλων και στις αναθέσεις σε αυτούς, μέσω της μετακίνησης εργαζομένων ή/και αλλάζοντας τη σύνθεση των εκάστοτε τυχόν υποομάδων.
- αναθέτοντας στους διευθύνοντες την επίλυση της σύγκρουσης και ενισχύοντας τα κίνητρα για ένα ειρηνικό εργασιακό περιβάλλον.
- επανεξετάζοντας την αλυσίδα της ιεραρχίας.
- στο επίπεδο των συμπεριφορών και των ατόμων.
- εδραιώνοντας ένα σύστημα διαδικασιών που θα επιτρέπει στα μέλη να εκφράζουν ανοιχτά τα παράπονά τους και τις διαφωνίες τους.
- επεμβαίνοντας με την χρήση ενός τρίτου διαπραγματευτή-διαμεσολαβητή

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ

Κεφάλαιο 3^ο Προσδιοριστική επίδραση του παράγοντα «αντιληπτική ικανότητα» στην αντιμετώπιση συγκρούσεων και κρίσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

3.1 Ορισμός παράγοντα «αντιληπτική ικανότητα»

Η έννοια της αντιληπτικής ικανότητας στην ουσιαστική και θετική επίλυση των συγκρούσεων καταδεικνύεται ουσιαστικός, καθώς αφενός συμβάλλει στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος κατανόησης και δημιουργικής επικοινωνίας, και αφετέρου παρέχει τη δυνατότητα εξεύρεσης από τα μέρη κοινά αποδεκτών λύσεων μέσα από την επιτυχή επιλογή της κατάλληλης - για την εκάστοτε περίπτωση - μεθόδου επίλυσης των διαφωνιών (Botvinick et al., 2001).

3.2 Αναγκαιότητα ύπαρξης παράγοντα

Ο ρόλος της αντιληπτικής ικανότητας ως παράγοντας σε μια κατάσταση συγκρουσιακή ή ακόμη και σε περίπτωση κρίσης και διαχείρισης αυτής, είναι εξαιρετικής σημασίας, τόσο ως προς στην επιλογή του τρόπου χειρισμού των προαναφερθεισών καταστάσεων, όσο και ως προς την ίδια την διαδικασία της διαχείρισης των συγκρούσεων (Mensah & Okyere, 2014).

Σε μια προσπάθεια προσέγγισης του ζητήματος από άποψη ψυχολογίας, είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι η αντιληπτική δυνατότητα

του ατόμου εστιάζεται πρωτίστως στην διαχείριση των αρνητικών αντιλήψεών μας, οι οποίες εμπλέκονται έντονα στις συγκρουσιακές καταστάσεις και συχνά συμβάλλουν και οδηγούν στην κορύφωσή τους, την διάρκεια και την ένταση των αρνητικών τους επιπτώσεων.

3.3. Συμβολή του παράγοντα στο λειτουργικό πλαίσιο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων

Στα πλαίσια της λειτουργικής δομής και οργάνωσης ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης, η Διοίκηση των τελευταίων καλείται να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει ποικίλες καταστάσεις. Ο παράγοντας «αντιληπτική ικανότητα» διαδραματίζει αναμφίβολα ουσιώδη ρόλο σε κάθε στάδιο του λειτουργικού πλαισίου της διοίκησης ενός οργανισμού / μιας επιχείρησης, ιδίως κατά τη διαχείριση καταστάσεων σε διαπραγματευτικό στάδιο. Παρακάτω παρατίθενται κάποιες τακτικές που μπορεί να ακολουθηθούν από τη διοίκηση ενός οργανισμού. Ανάλογα με το επιθυμητό αποτέλεσμα, το σκοπό αλλά και το αντισυμβαλλόμενο μέρος, ο παράγοντας αντιληπτική ικανότητα ενεργοποιείται και ωθεί τα μέρη στην επιλογή της κατά περίπτωση καταλληλότερης τακτικής.

Η επιδίωξη της νίκης με κάθε κόστος: Όπου υπάρχει νικητής υπάρχει και ηττημένος. Το αίσθημα της ήττας δεν πρέπει να εκφράζει το χαμένο. Η πιο σωστή άποψη είναι εκείνη που σχηματίζει και στα δύο μέρη την εντύπωση του περισσότερο και του λιγότερο χαμένου ή / και του περισσότερο και του λιγότερο κερδισμένου. Κυρίως αναφορικά με αλλαγές που επηρεάζουν τα άτομα πρωτίστως στον χώρο εργασίας τους, δεν θα πρέπει να προβάλλεται μια εικόνα νικητή και χαμένου. Όταν η διαπραγμάτευση

βασίζεται σε ασφαλείς ενέργειες εξυπηρετεί καλύτερα τις ενδεχόμενες μελλοντικές αλλαγές.

Η επικέντρωση των μερών στις προσωπικότητες και όχι στις θέσεις: Ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του έτερου μέρους δε θα πρέπει να επισκιάζει τις θέσεις που αυτό υποστηρίζει. Υπάρχουν περιπτώσεις που κάποιοι δεν είναι αρεστοί σε κάποιους άλλους και ως εκ τούτου οι τελευταίοι έχουν την τάση να τους απορρίπτουν εστιάζοντας στο μέγεθος της αντιπάθειας, δίχως να δίνουν ευκαιρία να ακουστούν οι θέσεις τους, κάτι το οποίο δύναται να αποβεί καταστροφικό για την συζήτηση / διαπραγμάτευση.

Η απόλυτα συναισθηματική αντιμετώπιση: Αναμένεται ενδεχομένως η όποια τροποποίηση να έχει συναισθηματική φόρτιση ελαχιστοποιώντας τη διαπραγματευτική δυνατότητα μη προσφέροντας λύσεις. Είναι σημαντικός παράγοντας να υπάρχει συναισθηματικός έλεγχος.

Η διαρκής καταγγελία και μομφή της άλλης πλευράς: Τα αντιπαρατιθέμενα μέρη συμμετέχουν στην διαπραγμάτευση προσβλέποντας αποκλειστικά στο καλύτερο ή στο χειρότερο αποτέλεσμα.

Η απουσία κατανόησης της άλλης πλευράς: Εφόσον επιθυμεί κάποιος να πετύχει μια αμοιβαία λύση θα πρέπει αρχικά να κατανοήσει τις επιθυμίες του έτερου μέρους. Διαφορετικά δεν καθίσταται δυνατή ούτε η συζήτηση αλλά ούτε και η εποικοδομητική διαπραγμάτευση και εξεύρεση λύσης.

3.4 Περιγραφή μελέτης περίπτωσης

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπως είναι μια επιχείρηση, οι συγκρούσεις και οι διαμάχες δεν είναι δυνατόν να εκδηλώνονται αν δεν προϋφίσταται κάποιο πρόβλημα αντίληψης. Όταν υπάρχει πρόβλημα ως προς την αντίληψη μεταξύ δύο ατόμων καθένα από αυτά πιστεύει ότι τα μέρη έχουν «ασυμβίβαστα συμφέροντα». Ο προσδιορισμός της πηγής της εκάστοτε σύγκρουσης πριν αυτή μετατραπεί σε διαμάχη, κρίνεται απαραίτητος για τη διατήρηση της παραγωγικότητας τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να έχουν τεράστιο αντίκτυπο στον εργασιακό χώρο. Οι υφιστάμενες αντικειμενικές διαφορές μεταξύ των πολιτισμών της Αμερικής και της Βόρειας Ευρώπης και των Μεσογειακών πολιτισμών είναι ζωτικής σημασίας και ως εκ τούτου θα πρέπει τυγχάνουν αντιμετώπισης εκ των προτέρων και πριν την εκδήλωσή τους. Για παράδειγμα, οι Μεσογειακοί πολιτισμοί τοποθετούν τις ανθρώπινες σχέσεις σε υψηλό βάθος και ως τέτοιες είναι διατεθειμένοι να τις προστατεύουν με κάθε κόστος. Οι Βορειοευρωπαίοι πολιτισμοί δίνουν επιπρόσθετη αξία στην αμεσότητα και τη διαχείριση του χρόνου. Η παραβίαση εκ μέρους κάποιου ενός εξ αυτών των πολιτιστικών προσεγγίσεων μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αρμονία στο χώρο εργασίας. Αν ο Χ, Έλληνας, έχει καθυστερήσει σε μια συνάντηση, ο Ψ, Νορβηγός, μπορεί να αντιληφθεί αυτή τη δράση ως αγένεια.

Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι το εξής: ένας διευθυντής ενδέχεται να έχει υιοθετήσει απέναντι στους υφιστάμενους του μια λιγότερο παρεμβατική προσέγγιση, παρέχοντάς τους έτσι στην πράξη μεγαλύτερη αυτονομία ενεργειών. Μέσω αυτής του της τακτικής μπορεί να θεωρηθεί ότι

δεν ενδιαφέρεται αρκετά για το έργο που επιτελεί το προσωπικό του. Αντιθέτως, ένας διευθυντής μπορεί να είναι τόσο προσανατολισμένος στη λεπτομέρεια και αγχώδης που μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του για να κάνουν τη δουλειά τους.

Επίσης, πολλές φορές σοβαρά προσωπικά προβλήματα, όπως ένας θάνατος, ένα διαζύγιο ή οι γονικές ανησυχίες και τα άγχη, μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική ζωή του ατόμου. Για παράδειγμα, ο Α μπορεί να επανέλθει στο εργατικό δυναμικό μετά από παρατεταμένη περίοδο ανεργίας. Ενδεχομένως να είναι οφειλέτης δανείου ή η σύζυγός του να είναι έγκυος. Ο Α, ευχαριστημένος για την εργασία του και έχοντας διανύσει μια δύσκολη περίοδο αισθάνεται πολύ καλύτερα για τον εαυτό του πια και μπορεί να δυσκολεύεται να αντιληφθεί γιατί ο Β δεν εργάζεται πιο σκληρά και δεν είναι πιο ευγνώμων για αυτά που έχει και την εργασία του. Ο Α μπορεί να αντιλαμβάνεται τον Β ως τεμπέλη.

Κεφάλαιο 4^ο Προσδιοριστική επίδραση του παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» στην αντιμετώπιση συγκρούσεων και κρίσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

4.1 Ορισμός παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»

Όπως έχει προαναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ως ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια σε μια επιχείρηση θα μπορούσαν να ορισθούν πολιτικές, διαδικασίες, καταστάσεις ή τακτικές που δυσχεραίνουν συστηματικά μεμονωμένα άτομα ή και ομάδες ατόμων στα πλαίσια μιας

επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κάτωθι: η μη αποτελεσματική επικοινωνία, έλλειψη δεξιοτήτων, ικανοτήτων, τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των εργαζομένων, ύπαρξη τεχνικών και λειτουργικών δυσχερειών, διακρίσεις σε βάρος κάποιων εργαζομένων ή κάποιων ομάδων εργαζομένων, γεγονότα που στο σύνολο τους μειώνουν την αποτελεσματικότητα της απόδοσης των εργαζομένων, δημιουργώντας χαμηλά επίπεδα απόδοσης, οδηγώντας σε συγκρούσεις στο εσωτερικό των οργανισμών. Η Διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να διαθέτει μηχανισμούς έγκαιρης και έγκυρης αντιμετώπισης των ανωτέρω εμποδίων, εξασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της και την καλύτερη δυνατή απόδοσή της.

4.2 Αναγκαιότητα ύπαρξης παράγοντα

Η αναγκαιότητα της ύπαρξης του παράγοντα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια σε έναν οργανισμό κρίνεται διφορούμενη. Οι απόψεις δίστανται ως προς το αν χρειάζεται να υπάρχουν ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια σε έναν οργανισμό ή όχι. Η άποψη που υποστηρίζει ότι θα πρέπει να υπάρχουν ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια σε έναν οργανισμό κρίνει ότι η διαδικασία αντιμετώπισής τους και εξεύρεσης λύσεων ενόψει εκδήλωσης κάποιου ή/και κάποιων εξ αυτών, προάγει την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα, ενώ συμβάλλει στην κινητοποίηση των μερών και εκ του αποτελέσματος κρίνεται μάλλον ως εποικοδομητική η πορεία ενός οργανισμού μέσα από την αντιμετώπιση, διαχείριση και την γεφύρωση τυχόν χασμάτων που ενδεχομένως προκληθούν από την εμφάνιση ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων. Στον αντίποδα αυτής της άποψης βρίσκεται η άποψη ότι τα

ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια δεν είναι αναγκαία σε έναν οργανισμό. Το επιχείρημα που προβάλλουν οι υποστηρικτές της άποψης αυτής δεν είναι άλλο από το ότι τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια επιφέρουν αρνητική ενέργεια και διάθεση, δυσαρέσκεια, άγχος και πολύ συχνά δύνανται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και διαμάχες. Ως εκ των ανωτέρω, κρίνεται προτιμότερο από τους υποστηρικτές της δεύτερης αυτής άποψης, να μην υπάρχουν ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια και συνεπώς δεν πιστεύουν και στην αναγκαιότητα της ύπαρξης του παράγοντα.

4.3 Συμβολή του παράγοντα στο λειτουργικό πλαίσιο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων

Δεδομένου ότι τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια εκ πρώτης όψews φαίνονται να είναι φυσιολογικές καταστάσεις καθίστανται δύσκολα να εντοπιστούν. Η αδυναμία αναγνώρισης και αντιμετώπισης των ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων συχνά οδηγεί σε αυξημένο κύκλο εργασιών των εργαζομένων και εμποδίζει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Υπάρχουν βεβαίως περιπτώσεις που η ύπαρξη και ενταύθα ενεργοποίηση μηχανισμών αναγνώρισης και αντιμετώπισης των ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων οδηγεί και στην διευρυμένη διορατικότητα, δημιουργικότητα και μέγιστη απόδοση των εργαζομένων, συμβάλλοντας παράλληλα στην παραγωγικότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η συμβολή του παράγοντα στο λειτουργικό πλαίσιο της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων, τόσο ως προς το είδος, τη φύση και το μέγεθος, εξαρτάται από την ύπαρξη και ενεργοποίηση μηχανισμών

αναγνώρισης και αντιμετώπισης ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων καθώς και τις πάγιες πολιτικές που ακολουθεί κάθε οργανισμός και επιχείρηση σε τέτοιου είδους περιπτώσεις.

4.4 Περιγραφή μελέτης περίπτωσης

Οι διευθυντές επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι τους αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις στο χώρο εργασίας. Ενώ διευθυντής επιχείρησης μπορεί να προσπαθεί να διαμορφώσει το εργασιακό περιβάλλον όσο το δυνατόν πιο ιδανικό, εντούτοις εξακολουθούν να υπάρχουν πολλά παραδείγματα προκλήσεων στο χώρο εργασίας που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζομένους. Γνωρίζοντας αυτές τις προκλήσεις, τα εν δυνάμει ή / και εν ενεργεία εμπόδια εντός της επιχείρησης, οι διευθυντές / προϊστάμενοι οργανισμών μπορούν να δημιουργήσουν πολιτικές για την αντιμετώπιση των εκάστοτε διαφορετικών ζητημάτων, όπως και όποτε αυτά συμβαίνουν.

Ένα παράδειγμα ενδοεπιχειρησιακού εμποδίου θα μπορούσε να είναι η διάκριση μέσω της εκχώρησης σε κάποιον / κάποιους εργαζόμενους αξιολογών ή σημαντικών καθηκόντων εργασίας βάσει κριτηρίων που ευνοούν ορισμένες ομάδες (π.χ. ο Α εργαζόμενος βρίσκεται στο γραφείο μέχρι αργά τη νύχτα, δεν έχει παιδιά, με αποτέλεσμα να προσδίδεται υψηλότερη αξία σε στερεοτυπικά "αρσενικά" καθήκοντα και / ή ανάθεση αυτών σε άνδρες πιο συχνά).

Ένα ακόμη παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η κακή επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και εργαζομένους. Ο Α, προϊστάμενος τμήματος θέλει να συντάξει και να του παραδώσει ο Β μια προσφορά για ένα διαγωνισμό,

προκειμένου να συμμετάσχει η επιχείρηση. Πλην όμως αμελεί να αναφέρει στον Β την προθεσμία κατάθεσης των προσφορών με αποτέλεσμα, την τελευταία στιγμή ο Β να πιεστεί και να παραμερίσει τις υπόλοιπες εργασίες του ενώ παράλληλα η επιχείρηση διακινδυνεύει να αποκλειστεί από το διαγωνισμό λόγω εκπρόθεσμης κατάθεσης του φακέλου.

Επίσης, ο Α μετακινείται εσωτερικά σε μία θέση οι απαιτήσεις της οποίας συμπεριλαμβάνουν και την εκτεταμένη αλληλογραφία στα Αγγλικά. Ο Α δυστυχώς δεν γνωρίζει Αγγλικά με αποτέλεσμα να μένει πίσω η δουλειά αλλά και να εκτίθεται στους πελάτες της και στους συνεργάτες της η επιχείρηση.

Ακόμη, η επιχείρηση ΑΒΓ διαθέτει υπολογιστές παλαιάς τεχνολογίας οι οποίοι μέρα με τη μέρα καθυστερούν όλο και περισσότερο να τεθούν σε λειτουργία και δυσχεραίνουν υπέρμετρα το έργο των εργαζομένων στην εταιρεία. Η ύπαρξη αυτής της τεχνικής και κατ' επέκταση λειτουργικής δυσχέρειας προκαλεί προβλήματα και δυσαρέσκεια στη λειτουργία της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 5ο. Η αλληλεπίδραση των παραγόντων: «αντιληπτική ικανότητα» και «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια», μέσα από το πλαίσιο διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

5.1 Πεδίο αλληλεπίδρασης των 2 παραγόντων

Οι δύο υπό εξέταση παράγοντες, ήτοι η «αντιληπτική ικανότητα» και τα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» βρίσκουν πεδίο αλληλεπίδρασης αμφότεροι μέσα από το πλαίσιο διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι αυτό της διάστασης των απόψεων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων. Οι διαφορετικές αντιλήψεις κάθε ατόμου γεννούν την ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία μέσω της οποίας τίθεται το πρώτο και κυριότερο θεμέλιο για την αντιμετώπιση των εκάστοτε ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων.

5.2 Επίδραση του παράγοντα : «αντιληπτική ικανότητα» στο δομολειτουργικό πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων

Το δομολειτουργικό πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων αποτελείται από δύο μέρη: το δομικό μέρος και το λειτουργικό μέρος. Το δομικό μέρος αναφέρεται στη δομή ενός οργανισμού και τις ανάγκες αυτού, ενώ το λειτουργικό μέρος αναφέρεται σε μια σειρά από διεργασίες που λειτουργούν με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτών

του οργανισμού (Parsons, 1951). Ο παράγοντας «αντιληπτική ικανότητα» επιδρά στο δομολειτουργικό πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων καθότι είναι ο μόνος τρόπος διαμέσου του οποίου μπορεί κανείς να βελτιώσει την αποτελεσματική σε οργανωσιακό επίπεδο επικοινωνία δια της οδού της αλλαγής των σκέψεων και των συναισθημάτων του απέναντι στους συναδέλφους του. Με αυτόν τον τρόπο, δεν υπερπηδούνται μόνο τα εμπόδια της επικοινωνίας, αλλά συνάμα χτίζονται και σχέσεις που λειτουργούν με επιτυχία εις το διηνεκές.

5.3 Επίδραση του παράγοντα «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» στο δομολειτουργικό πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων

Ο παράγοντας «ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια» επιδρά στο δομολειτουργικό πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων καθότι μέσω της αναγνώρισης και της αντιμετώπισης των εκάστοτε ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων επιτυγχάνεται η παροχή κατάλληλων ανατροφοδοτήσεων σε επίπεδο εργαζομένων και προϊσταμένων, η διεξαγωγή εκτίμησης και αναθεώρησης επιδόσεων, ηγετικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων καθοδήγησης, ο απολογισμός για το αν ένα εμπόδιο λειτούργησε με θετικό ή αρνητικό τρόπο σε μια δεδομένη κατάσταση, συμβάλλοντας στην εν γένει αναβάθμιση των διαδικασιών του οργανισμού ή στην αναθεώρηση / κατάργησή τους.

5.4 Αποτελέσματα που επέρχονται από την επίδραση και των 2 παραγόντων, αναφορικά με την εμπλοκή και άλλων μεταβλητών του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων

Από την επίδραση και των δύο ανωτέρω παραγόντων, αναφορικά με την εμπλοκή και άλλων μεταβλητών του πλαισίου διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων μπορούν κατά κύριο λόγο να επέλθουν θετικά αποτελέσματα. Αν κάθε άτομο σε μια οργάνωση, ο κάθε εργαζόμενος, αναλάβει τις προσωπικές του ευθύνες – εκείνες τις ευθύνες που του αναλογούν θέσει και φύσει-προκειμένου να βεβαιωθεί ότι εργάζεται με απόλυτη αποτελεσματικότητα με τον/τους συνεργάτη/ες του, ανεξάρτητα από το πόσα εμπόδια παρεμβάλλονται σε αυτή τους την προσπάθεια και πορεία, τότε θα είναι ως υπεύθυνος εργαζόμενος σε θέση να γνωρίζει πάντοτε πως να τα αναγνωρίζει και να τα ξεπεράσει αυτά τα εμπόδια.

Το πλαίσιο διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων μπορεί να αποδειχτεί εξαιρετικά ενδιαφέρον και να αποτελέσει πεδίο αυτοκριτικής, αυτογνωσίας, ανάπτυξης, εξέλιξης και σε πολλές περιπτώσεις και μονοπάτι προς την επιτυχία. Τα αποτελέσματα από ένα πλαίσιο ορθολογικής διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων μπορεί να είναι λειτουργικά συνεισφέροντας σε αυξημένη απόδοση τόσο των μονάδων όσο και των ομάδων, σε βελτιωμένη ποιότητα αποφάσεων σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, σε παρακίνηση για δημιουργικότητα και καινοτομία, σε ενθάρρυνση εκδηλώσεως ενδιαφέροντος και έκφρασης τυχόν αποριών – κάτι που οδηγεί σε μάθηση και εξάλειψη «γκρι σημείων». Μπορεί να παρέχουν στον οργανισμό ένα μέσο επίλυσης

προβλημάτων και να συντελέσουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος φιλικού στην αυτοαξιολόγηση και ενταύθα αλλαγή.

Κεφάλαιο 6^ο. Έρευνα

6.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει πως η αντιληπτική ικανότητα επιδρά στα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια ώστε να αντιμετωπίζονται συγκρούσεις και κρίσεις στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

6.2 Είδος έρευνας

Στην παρούσα μελέτη, θα γίνει συλλογή, τόσο ποσοτικών, όσο και ποιοτικών δεδομένων. Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας, έγινε με κριτήριο την αντικειμενική παρουσίαση των απαντήσεων των ερωτώμενων. Σύμφωνα με τους Dibb et al. (1994), η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να ερευνήσει σε βάθος έναν οργανισμό, αλλά και όταν θέλει να έχει μια άποψη από το σύνολό του.

Η ποσοτική έρευνα είναι η πλέον κατάλληλη μεθοδολογία για την παρούσα έρευνα, αφού η διερεύνηση ενός προβλήματος δεν είναι ο σκοπός και στόχος της έρευνας, αλλά η γενίκευση και η καθιέρωση των μεταβλητών που αποτελούν το εξεταζόμενο μοντέλο και η εφαρμογή αυτού (Fitzgerald, 1997).

Η ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό την κατανόηση του νοήματος ενός φαινομένου και όχι την μέτρηση και την στατιστική ανάλυση του. Οι ποιοτικές μέθοδοι έχουν ως βασικό στόχο «τη διερεύνηση των νοημάτων και των αναπαραστάσεων που αποδίδουν τα υποκείμενα σε κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες» και «στοχεύουν στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί». Όταν η έρευνα έχει να κάνει με την μελέτη του πώς οι άνθρωποι βιώνουν μία εμπειρία και ποιες είναι οι απόψεις τους, όταν κανείς εξερευνά ένα νέο πεδίο όπου οι έννοιες του δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως, όταν κανείς εκτιμά αν μια νέα υπηρεσία ή προϊόν είναι εφαρμόσιμα, τότε πρέπει να χρησιμοποιεί την μεθοδολογία της ποιοτικής προσέγγισης (Creswell, 2013).

6.3 Εργαλείο έρευνας - Μέθοδος δειγματοληψίας

Εργαλείο της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο ενώ εργαλείο της ποιοτικής έρευνας αποτέλεσαν οι συνεντεύξεις.

Το ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα έχει στόχο να διερευνήσει αυτά που συμβαίνουν πραγματικά στο χώρο. Ενδιαφέρεται επίσης να διερευνήσει τα απόψεις των υποκειμένων για τα γεγονότα αυτά αλλά κυρίως να διερευνήσει τις κρίσεις τους. Με λίγα λόγια το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στο γνωστικό επίπεδο και για το λόγο αυτό ονομάζεται ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση γεγονότων (Αθανασίου, 2000).

Το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει επίσης ερωτήσεις κλειστού τύπου και για το λόγο αυτό θεωρείται κλειστό. Οι συνεντεύξεις ήταν ημιδομημένες. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της ημι-δομημένης συνέντευξης είναι ότι ο ερευνητής δε χρησιμοποιεί αυστηρά δομημένες ερωτήσεις. Δίνει κάθε φορά ένα ερέθισμα και το υποκείμενο αφήνεται να εκφράσει ελεύθερα και αβίαστα, τις όποιες σκέψεις, εμπειρίες, συναισθήματα, στάσεις, κλπ. θέλει, για το θέμα, που ερωτάται.

Η παρέμβαση του ερευνητή είναι περιορισμένη και γίνεται μόνο για να ανατροφοδοτήσει το υποκείμενο, όταν χρειάζεται ή για να το επαναφέρει στο θέμα, όταν ξεφεύγει. Ενδέχεται π.χ. το υποκείμενο, καθώς απαντάει σε μία ερώτηση, να προσεγγίζει και άλλα θέματα. Στην περίπτωση αυτή ο ερευνητής δεν το σταματάει, με το αιτιολογικό "αυτά θα τα πούμε αργότερα". Τον αφήνει να εκθέσει ελεύθερα αυτά που θέλει να πει, φροντίζει, όμως, με τρόπο και με ευκαιρίες, που κάθε φορά του δίνονται, να επαναφέρει το υποκείμενο στο συγκεκριμένο ερώτημα. Στην ημι-δομημένη συνέντευξη λοιπόν υπάρχει σχετική ελευθερία στις απαντήσεις των υποκειμένων. Τίποτε, όμως, δε γίνεται απρογραμμάτιστα και στην τύχη. Υπάρχουν σαφείς τομείς για διερεύνηση και στόχοι που επιδιώκεται να επιτευχθούν (Παρασκευόπουλος, 1993).

Τυπικά το είδος αυτό της συνέντευξης φαίνεται εύκολο. Στην πραγματικότητα, όμως, απαιτεί αυξημένες ικανότητες εκ μέρους του ερευνητή, τόσο κατά τη διάρκεια της υποβολής των ερωτήσεων, όσο και κατά την παρακολούθηση των απαντήσεων. Όπως ήδη αναφέραμε, στο είδος αυτό της συνέντευξης ο ερευνητής οφείλει να είναι πολύ καλός ακροατής: να παρακολουθεί, δηλαδή, με προσοχή το συνομιλητή του, να επισημαίνει τις διαστάσεις των προβλημάτων, που μπορεί να προκύπτουν από τις απόψεις

του και να τις αξιοποιεί αντίστοιχα. Οφείλει, επίσης, να είναι και ουδέτερος ακροατής. Αυτό σημαίνει ότι δεν αγανακτεί, δε διαφωνεί, δεν ερίζει και δεν κρίνει αρνητικά τις απόψεις των υποκειμένων του, όταν αυτές δε συμφωνούν ή είναι διαμετρικά αντίθετες με τις δικές του. Δε λογοκρίνει τις απόψεις των υποκειμένων κατά την καταγραφή τους και τις αποδίδει, όπως αυτές διατυπώνονται.

Η ημι-δομημένη συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες. Ενδείκνυται περισσότερο για περιπτώσεις, όπου τα υποκείμενα έχουν έναν ενεργό ρόλο στο θέμα που διερευνάται, ηγούνται μιας κατάστασης ή έχουν παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Θεωρείται η γέφυρα ανάμεσα στη δομημένη και στην ελεύθερη συνέντευξη. Δεν είναι όμως ταυτόσημη ούτε με το ένα ούτε με το άλλο είδος.

Διαφέρει από τη δομημένη συνέντευξη στο ότι ο ερευνητής έχει μεγαλύτερη ευελιξία στη διατύπωση των ερωτήσεων. Υπάρχει όμως και σ' αυτό το είδος μια λίστα ενοτήτων για διερεύνηση καθώς και συγκεκριμένες ερωτήσεις για κάθε ενότητα. Το περιεχόμενο, δηλαδή, της συνέντευξης είναι εστιασμένο σε θεματικές ενότητες. Διαφέρει, επίσης, από την ελεύθερη συνέντευξη, γιατί η συζήτηση δεν είναι τελείως ελεύθερη. Υπάρχουν περιορισμοί, οι οποίοι απορρέουν και από τις ενότητες, που έχουν προγραμματιστεί για διερεύνηση (Αθανασίου, 2000).

Ως προς την μέθοδο δειγματοληψίας, στην ποσοτική έρευνα επιλέχθηκε η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας ή απλή τυχαία δειγματοληψία. Η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η απλούστερη όλων των μεθόδων, αλλά και η πιο ακριβή μέθοδος. Η αυθεντική τυχαία δειγματοληψία προϋποθέτει

καθιέρωση ενός κανόνα, μιας μεθόδου, η οποία εξασφαλίζει ίση πιθανότητα σε κάθε στοιχείο του πληθυσμού να επιλέγεται στο δείγμα. Η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει την πλήρη αντιπροσώπευση του πληθυσμού στο δείγμα, πράγμα που σημαίνει άνεση στους στατιστικούς χειρισμούς, αλλά συγχρόνως προϋποθέτει τέλεια δειγματοληπτικά πλαίσια και υψηλό κόστος, διότι χρειάζεται, κατά κανόνα, μεγαλύτερα δείγματα ιδιαίτερα σε πληθυσμό με μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Δύο θέματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην απλή τυχαία δειγματοληψία. Ο εντοπισμός του κατάλληλου δειγματοληπτικού πλαισίου και ο καθορισμός του κριτηρίου βάσει του οποίου θα γίνει τυχαία επιλογή του δείγματος (Ιωαννίδης, 2005).

Στην ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας. Ένα δείγμα χιονοστιβάδας επιτυγχάνεται ζητώντας από έναν συμμετέχοντα να προτείνει κάποιον άλλον ο οποίος είναι κατάλληλος για την έρευνα. Το δείγμα χιονοστιβάδας είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε πληθυσμούς που είναι δύσκολο να εξευρεθούν δείγματα (Σταθακόπουλος, 2001).

6.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα του SPSS 17.0. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική για την αποτύπωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος αλλά και για την παρουσίαση των απαντήσεων τους στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου.

Τα δεδομένα της ποιοτικής έρευνας αναλύθηκαν με τη μέθοδο της κωδικοποίησης. Η κωδικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων είναι ένα από τα

πιο αποφασιστικά στάδια στη διαδικασία της ανάλυσης.

Οι κωδικοί που αποδίδονται στα τμήματα του ποιοτικού υλικού αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους των τμημάτων μεταξύ τους. Ο ερευνητής ψάχνει ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα για κάποιο κοινό χαρακτηριστικό, το οποίο θα αποτελέσει τον κωδικό που θα αποδώσει ο ερευνητής στα τμήματα του ποιοτικού υλικού. Με αυτόν τον τρόπο τα διαφορετικά τμήματα συνδέονται μεταξύ τους και αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο της αναλυτικής διαδικασίας ως σύνολο, ως ολότητα αφού αφορούν σε μια ιδέα, μια έννοια, μια παρατήρηση, μια διαδικασία ή ένα φαινόμενο. Η κωδικοποίηση οδηγεί στην κατηγοριοποίηση των ποιοτικών δεδομένων. Οι κωδικοί συνδέονται με τις κατηγορίες και τις έννοιες (concepts). Το σύνολο των ιδεών και των θεωρητικών και των ερμηνευτικών εννοιών και επεξεργασιών που προκύπτει από την τμηματοποίηση των δεδομένων και από τη δόμηση κατηγοριών αποτελεί στην ουσία το αναλυτικό, θεωρητικό και ερμηνευτικό μοντέλο της ερευνητικής διαδικασίας. Η κωδικοποίηση οδηγεί επίσης στη θεωρητικοποίηση, στην ερμηνεία και στην ανάλυση των δεδομένων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο βασικός στόχος της ανάλυσης των εμπειρικών δεδομένων είναι η ερμηνεία τους και η ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου το οποίο είτε προκύπτει από τα δεδομένα είτε επιβεβαιώνεται ή διαψεύδεται από αυτά (Berg, 2001).

Κεφάλαιο 7^ο. Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Στην ερώτηση «Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικότερες δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ένας manager για την πρόληψη και διαχείριση των συγκρούσεων/κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον» οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν μεταξύ άλλων ότι ο μάνατζερ θα πρέπει να έχει εμπειρία στη διαχείριση κρίσεων και σαφή αντίληψη τόσο αναφορικά με τον κάθε εργαζόμενο (χαρακτήρα, προσωπικότητα) όσο και με τον εν γένει χώρο εργασίας. Επίσης, 2 εξ αυτών απάντησαν ότι ένας μάνατζερ θα πρέπει να είναι αμερόληπτος και να κρατά ίσες αποστάσεις από όλα τα συγκρουόμενα μέρη, να ενεργεί με γνώμονα τόσο το συμφέρον της επιχείρησης όσο και το δίκαιο. Άλλες δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ένας μάνατζερ προκειμένου για την πρόληψη και διαχείριση των συγκρούσεων κρίσεων, είναι σύμφωνα με το δείγμα συνεντευξιαζόμενων η καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, η σωστή και πλήρης πληροφόρηση προκειμένου να αξιολογήσει την κατάσταση αλλά και η χρήση λογικών επιχειρημάτων για την επεξήγηση και ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται κατά τη διάρκεια της προσπάθειας άμβλυνσης μιας σύγκρουσης.

Στην ερώτηση αν ο παράγοντας αντίληψη είναι αναγκαίος σε έναν οργανισμό και σε ποια οργανωτικά επίπεδα, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι σε κάθε περίπτωση η αντίληψη είναι αναγκαία σε έναν οργανισμό και μάλιστα σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα. Ένας εκ των ερωτηθέντων διευκρίνισε ότι είναι αναγκαίος ο παράγοντας αντίληψη σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα υπό την προϋπόθεση ότι «εάν βεβαίως εφαρμόζεται η λογική της "πυραμίδας".»

Στην ερώτηση αν θεωρείτε ότι μόνη η αντιληπτική ικανότητα ενός manager αρκεί για την πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων/κρίσεων στο

εργασιακό περιβάλλον, οι απόψεις ταυτίστηκαν καθώς όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν αρνητικά. Ειδικότερα, όλοι επεσήμαναν ότι δεν αρκεί από μόνη της η αντίληψη ενός μάνατζερ αλλά θα πρέπει να είναι ανεπτυγμένη η αντίληψη όλων ή τουλάχιστον της πλειονότητας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Επίσης, κάποιιοι υποστήριξαν ότι ο παράγοντας αντίληψη αποτελεί μεν ένα βασικό κριτήριο για την αντιμετώπιση, πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων/κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει όμως παράλληλα να υφίστανται και να τηρούνται εσωτερικοί κανόνες και θεσπισμένες διαδικασίες από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.

Στην ερώτηση ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια σε έναν οργανισμό και αν είναι αναγκαία η ύπαρξη τους, οι ερωτηθέντες επέδειξαν ως βασικότερα εμπόδια την έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα σε διοίκηση και εργαζομένους, οι προσωπικές φιλοδοξίες κάποιων εργαζομένων και η αδυναμία εφαρμογής της λογικής της πυραμίδας σε έναν οργανισμό, καθώς και την ανυπαρξία ή την φτωχή στρατηγική του οργανισμού. Τέλος, αναφέρθηκαν τόσο οι διαφορετικές προσωπικές αντιλήψεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, γεγονός που δεν επιτρέπει την ύπαρξη ενός ορθού πλάνου προτεραιοτήτων και την εν συνεχεία εφαρμογή του, κάτι που τις περισσότερες φορές τείνει να προκαλέσει συγκρούσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι ως ενδοεπιχειρησιακό εμπόδιο αναφέρθηκαν και οι ίδιες οι συγκρούσεις ως φαινόμενο. Στην ερώτηση αν τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια είναι αναγκαία σε έναν οργανισμό/μία επιχείρηση, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι σε καμία περίπτωση δεν είναι αναγκαία η ύπαρξη αυτών. Αιτιολόγησαν δε την αρνητική τους αυτή απάντηση υποστηρίζοντας ότι τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια μόνο φθορά και αρνητικό κλίμα μπορούν να δημιουργήσουν σε έναν οργανισμό ενώ σε

κάθε περίπτωση είναι ο πρώτος παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει τη δημιουργία συγκρούσεων και κρίσεων.

Στην ερώτηση πως θεωρείτε ότι μπορεί ένας manager να προάγει την επίλυση μιας σύγκρουσης, οι απαντήσεις περιλαμβάνουν ποικίλες προτάσεις. Υποστηρίχθηκε ότι ο μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις παρακάτω δεξιότητες, ήτοι αμεροληψία, αντικειμενικότητα, συγκέντρωση επαρκούς πληροφορίας για την εκάστοτε αξιολόγηση, ταχύτητα, διαφάνεια, ειλικρίνεια, αποφασιστικότητα, τήρηση ίσων αποστάσεων αλλά να αποφύγει τη δημιουργία «κλίκας». Μια άλλη άποψη υποστήριξε ότι ο μάνατζερ προκειμένου να προάγει την επίλυση μιας σύγκρουσης θα πρέπει να λειτουργεί ακούγοντας και τις δύο πλευρές, αναλύοντας και αξιολογώντας τα ευρήματα και αποφασίζοντας με γνώμονα το κοινό αντικειμενικά συμφέρον εμπλέκοντας την λογική αλλά και το συναίσθημα - στο βαθμό που του καθορίζει η εμπειρία του.

Στην ερώτηση αν θεωρείτε ότι οι παράγοντες αντίληψη και ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι απαντήσεις ήταν θετικές. Υποστηρίχθηκε ότι σαφώς και οι δύο παράγοντες συμβάλλουν στη διαχείριση των συγκρούσεων και κρίσεων αλληλοεπιδρώντας ο ένας με τον άλλον. Μάλιστα εκφράστηκε η άποψη ότι «αν ο μάνατζερ είναι “μάγκας” τότε και οι εργαζόμενοι θα είναι χαρούμενοι, κι οι πελάτες ευτυχείς και οι συνεργάτες ικανοποιημένοι και ούτω κάθε εξής». Εύλογα ωστόσο διατυπώθηκε και το ερώτημα «γιατί να εμφανίζονται σε επανάληψη τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια εφόσον η κοινή λογική υπαγορεύει την εύρεση τρόπου απαλοιφής τους από την πρώτη φορά που εμφανίζονται»? Σε γενικές γραμμές οι απαντήσεις επί του συγκεκριμένου ερωτήματος κινήθηκαν στο ίδιο μήκος κύματος. Όλα είναι σχετικά και όλα

αλληλεπιδρούν σε όλα. Το ζήτημα είναι κατά πόσο ο εκάστοτε μάνατζερ είναι σε θέση να εξομαλύνει τις εντάσεις που προκαλούνται από την ύπαρξη και εκδήλωση των ενδοεπιχειρησιακών εμποδίων με τρόπο δημιουργικό, επικοινωνιακό και διδακτικό.

Κεφάλαιο 8°. Αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής.

Πίνακας 1

Φύλο και Ηλικία

		N	%
Φύλο	Άνδρας	59	47,6%
	Γυναίκα	65	52,4%
Ηλικία	25-35	44	35,5%
	36-45	53	42,7%
	46-55	21	16,9%
	55+	6	4,8%

Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 47,6% και 52,4% αντίστοιχα. Ακόμα το 42,7% ήταν ηλικίας από 36-45 ετών, το 35,5% από 25-35 ετών, το 16,9% από 46-55 ετών και το 4,8% πάνω από 55 ετών.

Πίνακας 2

Εκπαίδευση

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Υποχρεωτική	123	99,2%	1	,8%
Δευτεροβάθμια	116	93,5%	8	6,5%
ΤΕΙ	95	76,6%	29	23,4%
ΑΕΙ	83	66,9%	41	33,1%
Μεταπτυχιακό	81	65,3%	43	34,7%
Διδακτορικό	116	93,5%	8	6,5%

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 το 34,7% έχει μεταπτυχιακή εκπαίδευση, το 33,15 έχει πτυχίο ΑΕΙ, το 23,4% έχει εκπαίδευσης ΤΕΙ, το 6,5% έχει διδακτορικό, το 6,5% δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 0,8% έχει υποχρεωτική εκπαίδευση.

Πίνακας 3

Οικογενειακή κατάσταση

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
άγαμος/η	79	63,7%	45	36,3%
έγγαμος/ η	67	54,0%	57	46,0%
διαζευγμένος/η	102	82,3%	22	17,7%

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 το 46% του δείγματος είναι παντρεμένο, το 36,3% είναι άγαμο και το 17,7% διαζευγμένο.

Πίνακας 4

Κατοχή θέση προϊσταμένου ή διευθυντή στην παρούσα εργασία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο	Αθροιστικό
			ποσοστό	ποσοστό
Ναι	34	27,4	27,4	27,4
Όχι	90	72,6	72,6	100,0
Σύνολο	124	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 το 27,4% του δείγματος ήταν προϊστάμενοι ή διευθυντές και το 72,6% δεν ήταν.

Πίνακας 5

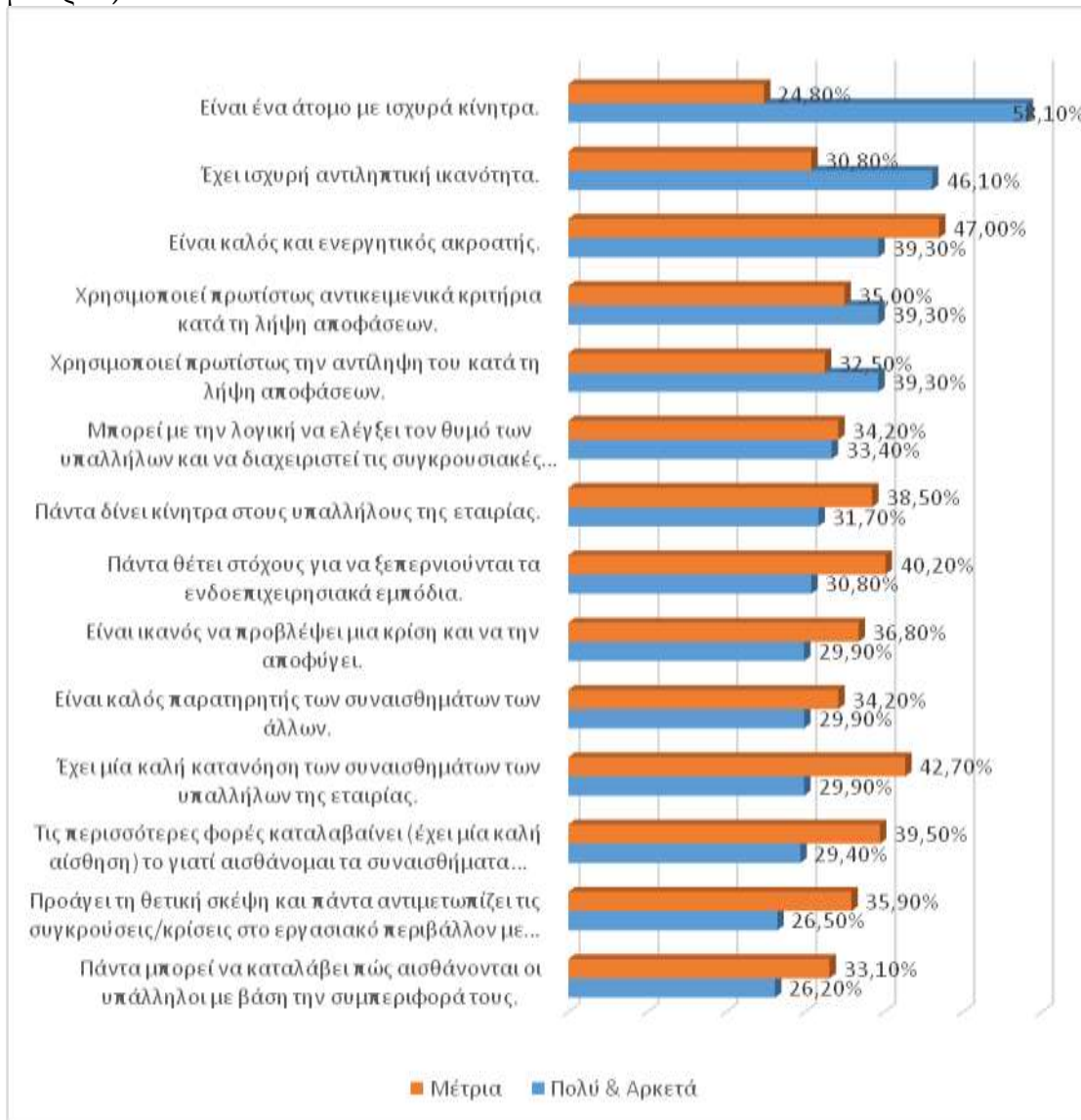
Η αντιληπτική ικανότητα του μάννατζερ

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μέτρια		Αρκετά		Πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνει (έχει μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).	9	7,6%	28	23,5%	47	39,5%	28	23,5%	7	5,9%
Πάντα μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι υπάλληλοι με βάση την συμπεριφορά τους.	4	3,4%	44	37,3%	39	33,1%	28	23,7%	3	2,5%
Πάντα θέτει στόχους για να ξεπερνιούνται τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια.	6	5,1%	28	23,9%	47	40,2%	33	28,2%	3	2,6%
Μπορεί με την λογική να ελέγξει τον θυμό των υπαλλήλων και να διαχειριστεί τις συγκρουσιακές καταστάσεις.	7	6,0%	31	26,5%	40	34,2%	32	27,4%	7	6,0%
Έχει μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των υπαλλήλων της εταιρίας.	7	6,0%	25	21,4%	50	42,7%	33	28,2%	2	1,7%
Είναι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	9	7,7%	33	28,2%	40	34,2%	31	26,5%	4	3,4%
Πάντα δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους της εταιρίας.	7	6,0%	28	23,9%	45	38,5%	32	27,4%	5	4,3%
Είναι ικανός να προβλέψει μια κρίση και να την αποφύγει.	8	6,8%	31	26,5%	43	36,8%	31	26,5%	4	3,4%
Έχει ισχυρή αντιληπτική ικανότητα.	6	5,1%	21	17,9%	36	30,8%	46	39,3%	8	6,8%
Χρησιμοποιεί πρωτίστως την αντίληψη του κατά τη λήψη αποφάσεων.	6	5,1%	27	23,1%	38	32,5%	37	31,6%	9	7,7%
Είναι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.	2	1,7%	18	15,4%	29	24,8%	50	42,7%	18	15,4%

Χρησιμοποιεί πρωτίστως αντικειμενικά κριτήρια κατά τη λήψη αποφάσεων.	5	4,3%	25	21,4%	41	35,0%	37	31,6%	9	7,7%
Είναι καλός και ενεργητικός ακροατής.	7	6,0%	9	7,7%	55	47,0%	42	35,9%	4	3,4%
Προάγει τη θετική σκέψη και πάντα αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις/κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον με επιτυχία.	4	3,4%	40	34,2%	42	35,9%	24	20,5%	7	6,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 το 58,1% του δείγματος θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι ο προϊστάμενος/διευθυντής του στην εταιρεία που εργάζεται είναι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα (24,8% μέτρια), το 46,1% θεωρεί πως έχει αντιληπτική ικανότητα (30,8% μέτρια), το 39,3% θεωρεί ότι είναι καλός και ενεργητικός ακροατής (47% μέτρια), το 39,3% θεωρεί ότι χρησιμοποιεί πρωτίστως αντικειμενικά κριτήρια κατά τη λήψη αποφάσεων (35% μέτρια), το 39,3% θεωρεί ότι χρησιμοποιεί πρωτίστως την αντίληψη του κατά τη λήψη αποφάσεων (32,5% μέτρια), το 33,4% θεωρεί ότι μπορεί με την λογική να ελέγξει τον θυμό των υπαλλήλων και να διαχειριστεί τις συγκρουσιακές καταστάσεις (34,2% μέτρια), το 31,7% θεωρεί ότι δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους της εταιρίας (38,5% μέτρια), το 30,8% θεωρεί ότι πάντα θέτει στόχους για να ξεπερνιούνται τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια (40,2% μέτρια), το 29,9% θεωρεί ότι είναι ικανός να προβλέψει μια κρίση και να την αποφύγει (36,8% μέτρια), το 29,9% θεωρεί ότι είναι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων (34,2% μέτρια), το 29,9% θεωρεί ότι έχει μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των υπαλλήλων της εταιρίας (42,7% μέτρια), το 29,4% θεωρεί ότι τις περισσότερες φορές καταλαβαίνει (έχει μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνονται έτσι οι υπάλληλοι (39,5% μέτρια), το 26,5% θεωρεί ότι προάγει τη θετική σκέψη και πάντα αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις/κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον με επιτυχία (35,9% μέτρια) και το 26,2% θεωρεί ότι πάντα μπορεί να καταλάβει πώς

αισθάνονται οι υπάλληλοι με βάση την συμπεριφορά τους (33,1% μέτρια).



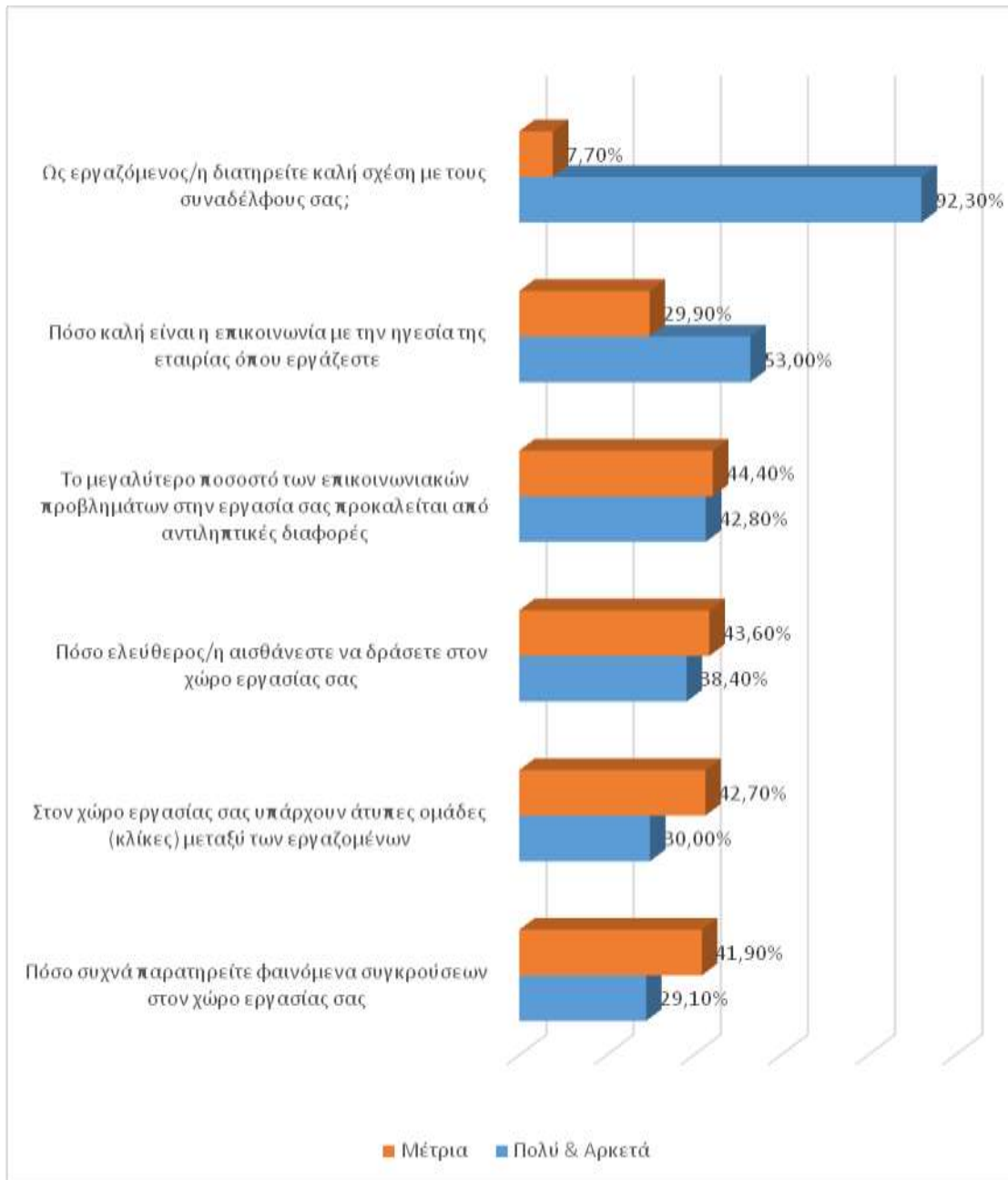
Πίνακας 6

Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μέτρια		Αρκετά		Πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλή σχέση με τους συναδέλφους σας;	0	,0%	0	,0%	9	7,7%	73	62,4%	35	29,9%
Στον χώρο εργασίας σας υπάρχουν άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων	4	3,4%	28	23,9%	50	42,7%	32	27,4%	3	2,6%
Το μεγαλύτερο ποσοστό των επικοινωνιακών προβλημάτων στην εργασία σας προκαλείται από αντιληπτικές διαφορές	0	,0%	15	12,8%	52	44,4%	45	38,5%	5	4,3%
Πόσο καλή είναι η επικοινωνία με την ηγεσία της εταιρίας όπου εργάζεστε	3	2,6%	17	14,5%	35	29,9%	47	40,2%	15	12,8%
Πόσο ελεύθερος/η αισθάνεστε να δράσετε στον χώρο εργασίας σας	1	,9%	20	17,1%	51	43,6%	37	31,6%	8	6,8%
Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας	0	,0%	34	29,1%	49	41,9%	32	27,4%	2	1,7%

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 το 92,3% του δείγματος αναφέρει ότι τουλάχιστον αρκετά διατηρεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του (7,7% μέτρια), το 53% αναφέρει ότι είναι καλή η επικοινωνία με την ηγεσία της εταιρίας όπου εργάζεστε (29,9% μέτρια), το 42,8% θεωρεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επικοινωνιακών προβλημάτων στην εργασία σας προκαλείται από αντιληπτικές διαφορές (44,4% μέτρια), το 38,4% αισθάνεται ελεύθερο να δράσει στον χώρο εργασίας σας (43,6% μέτρια), το 30% θεωρεί ότι στον χώρο εργασίας σας υπάρχουν άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων (42,7% μέτρια) και

το 29,1% αναφέρει ότι συχνά παρατηρούνται φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας τους (41,9% μέτρια).



Πίνακας 7

Πιστεύετε ότι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
[προϊσταμένων/διευθυντών & υπαλλήλων	51	41,1%	73	58,9%
[προϊσταμένων/διευθυντών μεταξύ τους	103	83,1%	21	16,9%
[συναδέλφων στο ίδιο γραφείο	61	49,2%	63	50,8%
[συναδέλφων διαφορετικών κλάδων	68	54,8%	56	45,2%
[διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλικών)	70	56,5%	54	43,5%
[υπαλλήλων και πελατών	120	96,8%	4	3,2%

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 το 58,9% του δείγματος θεώρησε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ προϊσταμένων/διευθυντών & υπαλλήλων, το 50,8% μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο γραφείο, το 45,2% μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών κλάδων, το 43,5% μεταξύ διαφορετικών άτυπων ομάδων, το 16,9% μεταξύ προϊσταμένων/διευθυντών και το 3,2% μεταξύ υπαλλήλων και πελατών.

Πίνακας 8

Ποιοι από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελούν συχνότερα αιτία συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Συγκρουόμενοι στόχοι	95	76,6%	29	23,4%
Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων για το τμήμα	116	93,5%	8	6,5%
Προσωπικές φιλοδοξίες	60	48,4%	64	51,6%
Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή	102	82,3%	22	17,7%
Έλλειψη υποδομών	98	79,0%	26	21,0%
Διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης	94	75,8%	30	24,2%
Ασαφή όρια καθηκόντων	60	48,4%	64	51,6%
Μη αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό	40	32,3%	84	67,7%
Προσωπικές αντιδικίες	59	47,6%	65	52,4%
Μη αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες	117	94,4%	7	5,6%
Ανασφάλεια (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα)	80	64,5%	44	35,5%

Σύμφωνα με τον πίνακα 8 το 67,7% του δείγματος πιστεύει ότι ο κυριότερος λόγος ως αίτιο σύγκρουσης στον τομέα απασχόλησης τους είναι η αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, το 52,4% αναφέρει τις προσωπικές αντιδικίες, το 51,6% αναφέρει τα ασαφή όρια καθηκόντων και τις προσωπικές φιλοδοξίες, το 35,5% την ανασφάλεια, το 24,2% τις διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης, το 23,4% τους συγκρουόμενους στόχους, το 21,1% την έλλειψη υποδομών, το 17,7% τις διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή, το 6,5% τον ανταγωνισμό απόκτησης πόρων για το τμήμα και το 5,6% την μη αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες.

Πίνακας 9

Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην τωρινή θέση εργασίας σας

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Σπάνια	96	77,4%	28	22,6%
Ποτέ	116	93,5%	8	6,5%
Πολλές φορές	111	89,5%	13	10,5%
Λίγες φορές	56	45,2%	68	54,8%
Καθημερινά	124	100,0%	0	,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 9 το 10,5% του δείγματος έχει βρεθεί πολλές φορές στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην τωρινή θέση εργασίας του, το 54,8% λίγες φορές και το 29,1% σπάνια ή ποτέ. Μάλιστα το 33,6% του δείγματος θεώρησε πως η ηγεσία της εταιρείας το διαχειρίστηκε με επάρκεια, το 42,2% μέτρια και το 24,1% κάτω του μετρίου.

Πίνακας 10

Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται στον χώρο εργασίας σας;

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
διαπραγμάτευση/συνεργασία]	84	67,7%	40	32,3%
συμβιβασμό	96	77,4%	28	22,6%
αποφυγή	71	57,3%	53	42,7%
επιβολή/ανταγωνισμό	94	75,8%	30	24,2%
παραχώρηση/προσαρμογή	105	84,7%	19	15,3%

Σύμφωνα με τον πίνακα 10 το 42,7% του δείγματος αναφέρει ότι η αποφυγή είναι η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιείται στον χώρο εργασίας, το 32,3% η διαπραγμάτευση, το

24,2% η επιβολή, το 22,6% ο συμβιβασμός και το 15,3% η παραχώρηση/προσαρμογή.

Πίνακας 11

Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας;

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
άγχος/πίεση	61	49,2%	63	50,8%
δυσφορία	25	20,2%	99	79,8%
Ικανοποίηση	124	100,0%	0	,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 11 το 79,8% του δείγματος αισθάνεται δυσφορία όταν συμμετέχουν σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας τους και το 50,8% άγχος/πίεση.

Πίνακας 12

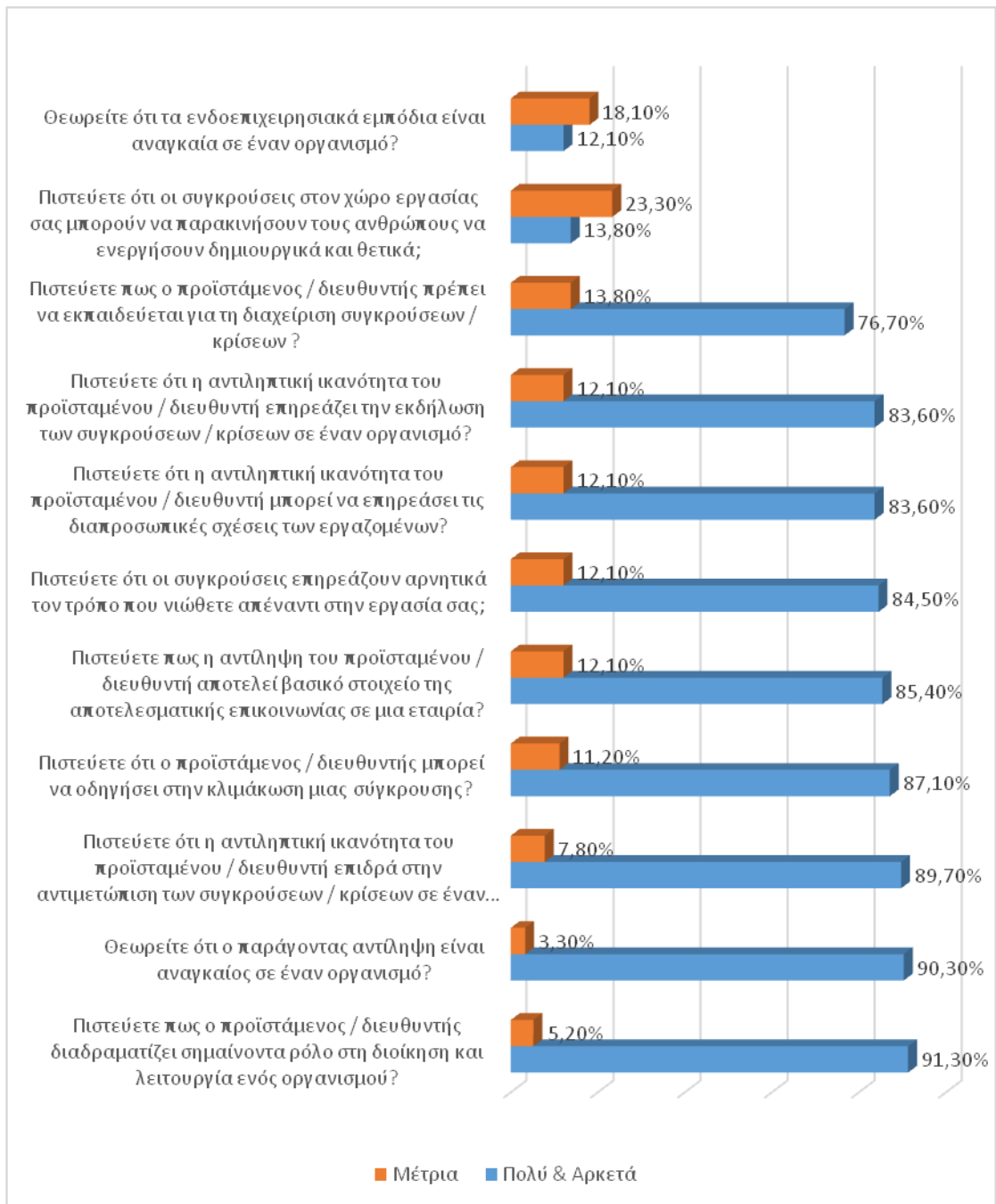
Απόψεις για τις συγκρούσεις

	Καθόλου		Ελάχιστα		Μέτρια		Αρκετά		Πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας σας μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά;	31	26,7%	42	36,2%	27	23,3%	15	12,9%	1	,9%
Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθετε απέναντι στην εργασία σας;	1	,9%	3	2,6%	14	12,1%	55	47,4%	43	37,1%
Πιστεύετε ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου / διευθυντή μπορεί να επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων?	0	,0%	5	4,3%	14	12,1%	70	60,3%	27	23,3%

Πιστεύετε πως η αντίληψη του προϊσταμένου / διευθυντή αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε μια εταιρία?	0	,0%	3	2,6%	14	12,1%	64	55,2%	35	30,2%
Πιστεύετε πως ο προϊστάμενος / διευθυντής διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διοίκηση και λειτουργία ενός οργανισμού?	0	,0%	4	3,4%	6	5,2%	49	42,2%	57	49,1%
Πιστεύετε ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου / διευθυντή επιδρά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων / κρίσεων σε έναν οργανισμό?	0	,0%	3	2,6%	9	7,8%	61	52,6%	43	37,1%
Πιστεύετε πως ο προϊστάμενος / διευθυντής πρέπει να εκπαιδεύεται για τη διαχείριση συγκρούσεων / κρίσεων ?	2	1,7%	9	7,8%	16	13,8%	34	29,3%	55	47,4%
Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος / διευθυντής μπορεί να οδηγήσει στην κλιμάκωση μιας σύγκρουσης?	0	,0%	2	1,7%	13	11,2%	67	57,8%	34	29,3%
Πιστεύετε ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου / διευθυντή επηρεάζει την εκδήλωση των συγκρούσεων / κρίσεων σε έναν οργανισμό?	0	,0%	5	4,3%	14	12,1%	66	56,9%	31	26,7%
Θεωρείτε ότι τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια είναι αναγκαία σε έναν οργανισμό?	38	32,8%	43	37,1%	21	18,1%	9	7,8%	5	4,3%
Θεωρείτε ότι ο παράγοντας αντίληψη είναι αναγκαίος σε έναν οργανισμό?	7	5,7%	1	,8%	4	3,3%	43	35,0%	68	55,3%

Σύμφωνα με τον πίνακα 12 το 91,3% του δείγματος θεωρεί τουλάχιστον αρκετά πως ο προϊστάμενος/διευθυντής διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διοίκηση και λειτουργία ενός οργανισμού (5,2% μέτρια), το 90,3% θεωρεί ότι ο παράγοντας της αντίληψης είναι αναγκαίος σε έναν οργανισμό (3,3% μέτρια), το 89,7% πιστεύει ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου/διευθυντή επιδρά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων/κρίσεων σε έναν οργανισμό (7,8%), το 87,1% πιστεύει ότι ο προϊστάμενος/διευθυντής μπορεί να οδηγήσει στην κλιμάκωση μιας σύγκρουσης (11,2% μέτρια), το 85,4% πιστεύει πως η αντίληψη του προϊσταμένου/διευθυντή αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε μια εταιρία (12,1%

μέτρια), το 84,5% πιστεύει ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθετε απέναντι στην εργασία σας (12,1% μέτρια), το 83,6% πιστεύει ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου/διευθυντή μπορεί να επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων και την εκδήλωση των συγκρούσεων/κρίσεων σε έναν οργανισμό (12,1% μέτρια), το 76,7% πιστεύει πως ο προϊστάμενος/διευθυντής πρέπει να εκπαιδεύεται για τη διαχείριση συγκρούσεων/κρίσεων (το 13,8% μέτρια), το 13,8% πιστεύει ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας τους μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά (23,3% μέτρια) και το 12,1% θεωρεί ότι τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια είναι αναγκαία σε έναν οργανισμό (18,1% μέτρια).



Πίνακας 13

Για τη διαχείριση συγκρούσεων/κρίσεων ο προϊστάμενος / διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιεί την εξουσία του με τρόπο:

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
[Διδακτικό τρόπο]	54	43,5%	70	56,5%
[Δυναμικό τρόπο]	87	70,2%	37	29,8%
[Αποφασιστικό τρόπο]	81	65,3%	43	34,7%

Σύμφωνα με τον πίνακα 13 το 56,5% του δείγματος θεωρεί ότι για τη διαχείριση συγκρούσεων ο προϊστάμενος/διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιεί την εξουσία του με διδακτικό τρόπο, το 34,7% με αποφασιστικό τρόπο και το 29,8% με δυναμικό τρόπο.

Πίνακας 14

Θεωρείτε ότι ο προϊστάμενος / διευθυντής μπορεί να είναι και ηγέτης?

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	48	38,7	41,4	41,4
Όχι	5	4,0	4,3	45,7
Πάντα	10	8,1	8,6	54,3
Ποτέ	3	2,4	2,6	56,9
Υπό προϋποθέσει ς	50	40,3	43,1	100,0
Σύνολο	116	93,5	100,0	
Αναπάντητα	8	6,5		
Σύνολο	124	100,0		

Σύμφωνα με τον πίνακα 14 το 41,4% του δείγματος θεωρεί ότι ο προϊστάμενος/διευθυντής μπορεί να είναι και ηγέτης, το 43,1% υπό προϋποθέσεις, το 8,6% πάντα, το 4,3% όχι και το 2,6% ποτέ.

Κεφάλαιο 9ο. Συμπεράσματα Ποσοτικής Έρευνας

Από την παραπάνω ανάλυση προέκυψε όσον αφορά την αντιληπτική ικανότητα του προϊστάμενου/διευθυντή η πλειοψηφία του δείγματος να θεωρεί τουλάχιστον αρκετά ότι ο προϊστάμενος/διευθυντής του στην εταιρεία που εργάζεται είναι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα, πως έχει αντιληπτική ικανότητα, είναι καλός και ενεργητικός ακροατής, ότι χρησιμοποιεί πρωτίστως αντικειμενικά κριτήρια κατά τη λήψη αποφάσεων, ότι χρησιμοποιεί πρωτίστως την αντίληψη του κατά τη λήψη αποφάσεων, ότι μπορεί με την λογική να ελέγξει τον θυμό των υπαλλήλων και να διαχειριστεί τις συγκρουσιακές καταστάσεις, ότι δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους της εταιρίας, ότι πάντα θέτει στόχους για να ξεπερνιούνται τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια, ότι είναι ικανός να προβλέψει μια κρίση και να την αποφύγει, ότι είναι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων ότι έχει μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των υπαλλήλων της εταιρίας, ότι τις περισσότερες φορές καταλαβαίνει (έχει μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνονται έτσι οι υπάλληλοι και ότι προάγει τη θετική σκέψη και πάντα αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις/κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον με επιτυχία. Σε μέτριο βαθμό οι ερωτώμενοι θεώρησαν ότι πάντα μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι υπάλληλοι με βάση την συμπεριφορά τους.

Σε σχέση με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας βρέθηκε η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος να αναφέρει ότι τουλάχιστον αρκετά διατηρεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του. Ακόμα η πλειοψηφία του δείγματος ανέφερε ότι είναι καλή η επικοινωνία με

την ηγεσία της εταιρίας όπου εργάζεται, το μεγαλύτερο ποσοστό των επικοινωνιακών προβλημάτων στην εργασία τους προκαλείται από αντιληπτικές διαφορές, αισθάνονται ελεύθεροι να δράσουν στον χώρο εργασίας τους, στον χώρο εργασίας τους υπάρχουν άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων και το ανέφεραν ότι συχνά παρατηρούνται φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας τους.

Σημαντικό στοιχείο από την ανάλυση ήταν ότι οι συγκρούσεις όταν αυτές συμβαίνουν συνήθως παρατηρούνται είτε μεταξύ προϊσταμένων/διευθυντών & υπαλλήλων ή μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο γραφείο ή μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών κλάδων ή μεταξύ διαφορετικών άτυπων ομάδων.

Επιπρόσθετα ο κυριότερος λόγος ως αίτιο σύγκρουσης στον τομέα απασχόλησης των εργαζομένων ήταν η αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Ακολουθούσαν οι προσωπικές αντιδικίες, τα ασαφή όρια καθηκόντων και οι προσωπικές φιλοδοξίες και η ανασφάλεια. Αναφέρθηκαν δευτερευόντως ως αίτια οι διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης, τους συγκρουόμενους στόχους, η έλλειψη υποδομών και οι διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή. Ακόμα αναφέρθηκε από το 10,5% των εργαζομένων ότι έχει βρεθεί πολλές φορές στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην τωρινή θέση εργασίας του, το 54,8% ανέφερε λίγες φορές και το 29,1% σπάνια ή ποτέ. Μάλιστα το 1/3 των εργαζομένων θεώρησε πως η ηγεσία της εταιρείας το διαχειρίστηκε με επάρκεια και τα 4/10 μέτρια. Ενδιαφέρον στοιχείο της ανάλυσης ήταν ότι τα 4/10 των εργαζομένων ανέφεραν ότι η αποφυγή είναι η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιείται στον χώρο εργασίας τους, το 1/3

ανέφερε την διαπραγμάτευση και σε μικρότερο βαθμό αναφέρθηκαν η επιβολή, ο συμβιβασμός και η παραχώρηση/προσαρμογή.

Ως προς τα αισθήματα των εργαζομένων κατά την διάρκεια μιας σύγκρουσης η συντριπτική πλειοψηφία ανέφερε την δυσφορία και η πλειοψηφία το άγχος/πίεση.

Βρέθηκε ακόμα η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων να θεωρεί τουλάχιστον αρκετά πως ο προϊστάμενος/διευθυντής διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διοίκηση και λειτουργία ενός οργανισμού, να θεωρεί ότι ο παράγοντας της αντίληψης είναι αναγκαίος σε έναν οργανισμό, να πιστεύει ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου/διευθυντή επιδρά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων/κρίσεων σε έναν οργανισμό, να πιστεύει ότι ο προϊστάμενος/διευθυντής μπορεί να οδηγήσει στην κλιμάκωση μιας σύγκρουσης, να πιστεύει πως η αντίληψη του προϊσταμένου/διευθυντή αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε μια εταιρία, να πιστεύει ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθετε απέναντι στην εργασία σας, να πιστεύει ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου/διευθυντή μπορεί να επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων και την εκδήλωση των συγκρούσεων/κρίσεων σε έναν οργανισμό και να πιστεύει πως ο προϊστάμενος/διευθυντής πρέπει να εκπαιδεύεται για τη διαχείριση συγκρούσεων/κρίσεων (το 13,8% μέτρια). Μικρό ποσοστό ανέφερε ότι πιστεύει ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας τους μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να ενεργήσουν δημιουργικά και ότι τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια είναι αναγκαία σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον το 56,5% των εργαζομένων θεώρησε ότι για τη διαχείριση συγκρούσεων ο προϊστάμενος/διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιεί την εξουσία του με διδακτικό τρόπο, το 34,7% με αποφασιστικό τρόπο και το 29,8% με δυναμικό τρόπο. Τέλος το 41,4% των εργαζομένων θεώρησε ότι ο προϊστάμενος/διευθυντής μπορεί να είναι και ηγέτης, το 43,1% υπό προϋποθέσεις και το 8,6% πάντα.

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση

- Aaker, D.A.(1996) *Building Strong Brands*. The Free Press, N.Y. 1996
- Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, F. and Zimmermann, H. (2004), "Is board size an independent corporate governance mechanism?", *Kyklos*, Vol. 57, pp. 327-57.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn and Bacon
- Brett, J. F., Pinkley, R. L., & Jackofsky, E. F. (2004). Alternatives to having a BATNA in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy, and alternatives on negotiated outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 7(2), 121-138.
- Cascio, W.F.(2005) *Managing Human Resources*, 5th Edition, Irwin, McGraw-Hill. Boston.
- Clegg, S., Mikkelsen, E. N., & Sewell, G. (2015). *Conflict: Organizational*. In *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Elsevier Science.
- Cobb, A.,(2004), 'An episodic model of power: Toward an integration of theory and research', *Academy of Management Review*, Vo.3, pp. 482-493
- Cobb, A.,(2004), An episodic model of power: Toward an integration of theory and research', *Academy of Management Review*, V.3, pp. 482-493
- Core, J., Holthausen, R., Larcker, D., 1999. *Corporate governance, chief*

- executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics* 51, 371–406.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Creswell, J. (2013), *“Research design qualitative and quantitative approaches”*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Deschrijver, E., Wiersema, J. R., & Brass, M. (2016). The influence of action observation on action execution: Dissociating the contribution of action on perception, perception on action, and resolving conflict. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, pp.1-13.
- Dibb, Simkin, Pride and Ferrell (1994), *“Marketing, concepts and strategies”* Houghton Mifflin.
- Donald, R., Lucas, D.,(2004), ‘Shareholder heterogeneity, adverse selection and payout policy’ *Journal of financial and quantitative analysis*, June
- DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier.
- Eco, R. (2001), *“Πως γίνεται μια διπλωματική εργασία”*, Εκδόσεις Νήσος
- Fitzgerald, B. (1997), *“The use of systems development methodologies in practice: A field study”*, *Information Systems Journal*, Vol. 7, no. 4
- Gee, J.(2002),*The Financial Aspects of Corporate Governance*, Co Ltd London
- Goddard, C., & Ye, Z. (2014). Exploring “happiness” and “pain” across languages and cultures. *International Journal of Language and Culture*, 1(2),pp.131-148.

- Griffin R.W. and G. Moorhead.,(2005), *Organization Behaviour*, Houghton Mifflin, Boston
- Harrison, E.(2006) *Management and Organization*, Houghton Mifflin company, Boston
- Hunink, M. M., Weinstein, M. C., Wittenberg, E., Drummond, M. F., Pliskin, J. S., Wong, J. B., & Glasziou, P. P. (2014). *Decision making in health and medicine: integrating evidence and values*. Cambridge University Press.
- Hybels, S. (2014). *Communicating effectively*. McGraw-Hill Higher Education
- Jameson, J,K.(1999) 'Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework, *The International Journal of Conflict Management*; v.10, n..3, pp. 268-294
- Lewicki R and David S.,(2004), Η φύση των διαπραγματεύσεων, Εκδόσεις Κριτική, σελ 20
- Martimort, D., Laffont, J-J.(1998) *Collusion and delegation'*, *RAND*, v.29, n.2, pp. 280-305
- Modaff, D. P., Butler, J. A., & DeWine, S. A. (2016). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings*. Pearson.
- Mondy, R. W. (2013). *Human resource management*. Pearson Higher Ed.
- Monks, R.A.G., and Minow. N.(2001). *Corporate Governance*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing
- Montano, D. E., & Kasprzyk, D. (2015). *Theory of reasoned action, theory*

of planned behavior, and the integrated behavioral model. *Health behavior: Theory, research and practice* (.).

Mossanen, M., Johnston, S. S., Green, J., & Joyner, B. D. (2014). A Practical Approach to Conflict Management for Program Directors. *Journal of graduate medical education*, 6(2), 345-346

Mowlana, H. (2016). On the common sense of communication and the communication of common sense. *China Media Research*, 12(3),pp.1-7.

Mullins L.J., (2005), *Management and Organizational Behaviour*, 4th Edition, Pittman,pp.725-726.

Murphy, P.E. (1985) *Tourism: A Community Approach*. London:Methuen

Olson, M. H. (2015). *An introduction to theories of learning*. Psychology Press.

Orishede, F., & Ogbor, J. O. (2012). Conflict Management from a Stakeholder Perspective. *International Journal of Marketing and Business Development*,4(1), 1-11.

Pettigrew, A. M. (2014). *The politics of organizational decision-making*. Routledge.

Pines, E. W., Rauschhuber, M. L., Norgan, G. H., Cook, J. D., Canchola, L., Richardson, C., & Jones, M. E. (2012). Stress resiliency, psychological empowerment and conflict management styles among baccalaureate nursing students. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1482-1493.

Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (Eds.). (2013). *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage Publications.

Rahim, A.(1985) 'A strategy for managing conflict in complex

- organizations', *Human Relations*, V.38, N.1, pp. 81-89
- Rinderle, S. (2013). *The SAGE handbook of conflict communication*. J. G. Oetzel, & S. Ting-Toomey, Sage.
- Schwarzer, R. (2014). *Self-efficacy: Thought control of action*. Taylor & Francis.
- Sorenson, R., Morse, E., Savage, G.(1999) A test of the motivation underlying choice of conflict strategies in the dual concern model', *The international journal of conflict management*, v.10, n.1, pp.25-44
- Tariq, S. (2015). Policy Brief: Gender Sensitization for Conflict Management and Resolution. *Policy*.
- Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, pp 305-360.
- Thomas, L., (2006), 'Active management', *The journal of portfolio management*, Winter , pp. 25-31
- Tirole, J., (2004), 'The theory of industrial organization', MIT Press
- Tomlin, K. A. (2016). Positive Organizational Conflict and Communication. *Leading The Positive Organization: Actions, Tools, and Processes*, 97.
- Wolff, S, & Yakinthou, C.(2013). *Conflict management in divided societies: theories and practice*. Routledge.
- Wong, R. S. (2015). Knowledge of Opponents' Power in Power-Asymmetric Negotiations: Whose Knowledge Shapes the Structure of Outcomes?. *Contemporary Management Research*, 11(2).
- Zsombok, C. E., & Klein, G. (2014). *Naturalistic decision making*. Sychology Press.

Ελληνόγλωσση

Αθανασίου Λ., 2000 *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*, Ιωάννινα

B.N. Σαρσέντη, Α. Σπ. Παπαναστασάτου, *Λογιστική Εταιρειών*, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.

Gerontogiannis, D., (2015) – Handbook – “Conflict and Crisis Management”/ (File: “Educational Material of eMBA Programme - University of the Aegean) <https://aegeanmoodle.aegean.gr/course/view.php?id=82> (access to subscribers)

Gerontogiannis, D., (2014) - Crisis management in the Business Processes and Activities of Organizations / Enterprises. Hellenic National Documentation Centre. <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/34751>

Ιωαννίδης, Δ. (2005). *Στατιστικές Μέθοδοι*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη
Κόντης, Θ.(1990) *Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα

Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003.

Μπουραντάς Δ.(2002) *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μπουραντάς Δ.,(2001), *Μάνατζμεντ*, Μπένος

Nikolakopoulos, A., ‘Planning the use of power: An episodic model’, *The International Journal of conflict Management*, 2005, V.6, No.3,pp. 257-272

Παπαλεξανδρή, Α., και Μπουραντάς, Δ.(2003) Οργάνωση και Διοίκηση οργανισμών, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

Παρασκευόπουλος Ι., 1993, *Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*, τόμος 2, Αθήνα

Σταθακόπουλος, Β. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης

Τζωρτζάκης, Κ., και Τζωρτζάκη, Α.(2002), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Rosili

Φλώρος Γ.,(1993), *Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Σύγχρονη Εκδοτική

Χαραλαμπίδης, Ι.(2011) *Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης*, Τμήμα μηχανικών πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας

Α) Ερωτηματολόγιο σχετικά με τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας

Παρακαλείσθε να σημειώσετε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις που αναφέρονται ή που αντιστοιχεί στην πρόταση με την οποία συμφωνείτε (ανάλογα με την ερώτηση).

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλή σχέση με τους συναδέλφους σας;					
2) Στον χώρο εργασίας σας υπάρχουν άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων					
3) Το μεγαλύτερο ποσοστό των επικοινωνιακών προβλημάτων στην εργασία σας προκαλείται από αντιληπτικές διαφορές					
4) Πόσο καλή είναι η επικοινωνία με την ηγεσία της εταιρίας όπου					

εργάζεστε					
5) Πόσο ελεύθερος/η αισθάνεστε να δράσετε στον χώρο εργασίας σας					
6) Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας					

7) Πιστεύετε ότι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα τετραγωνάκια):

- προϊσταμένων/διευθυντών & υπαλλήλων
- προϊσταμένων/διευθυντών μεταξύ τους
- συναδέλφων στο ίδιο γραφείο
- συναδέλφων διαφορετικών κλάδων
- διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλικών)
- υπαλλήλων και πελατών

8) Ποιοι από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελούν συχνότερα αιτία συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα τετραγωνάκια).

- Συγκρουόμενοι στόχοι
- Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων για το τμήμα
- Προσωπικές φιλοδοξίες
- Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή
- Έλλειψη υποδομών

- Διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης
- Ασαφή όρια καθηκόντων
- Μη αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό
- Προσωπικές αντιδικίες
- Μη αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες
- Ανασφάλεια (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα)

9) Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην τωρινή θέση εργασίας σας;

- Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

Αν ναι, θεωρείτε πως η ηγεσία της εταιρίας το διαχειρίστηκε με επάρκεια?

- Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

10) Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται στον χώρο εργασίας σας; (Επιλέξτε μόνο ένα τετραγωνάκι).

- διαπραγμάτευση/συνεργασία
- συμβιβασμό
- αποφυγή
- επιβολή/ανταγωνισμό
- παραχώρηση/προσαρμογή

11) Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας;

- άγχος/πίεση
- δυσφορία
- ικανοποίηση

12) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας σας μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ*

13) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθετε απέναντι στην εργασία σας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ*

14) Πιστεύετε ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου / διευθυντή μπορεί να επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

15) Πιστεύετε πως η αντίληψη του προϊσταμένου / διευθυντή αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε μια εταιρία?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

16) Πιστεύετε πως ο προϊστάμενος / διευθυντής διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διοίκηση και λειτουργία ενός οργανισμού?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

17) Πιστεύετε ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου / διευθυντή επιδρά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων / κρίσεων σε έναν οργανισμό?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

18) Πιστεύετε πως ο προϊστάμενος / διευθυντής πρέπει να εκπαιδεύεται για τη διαχείριση συγκρούσεων / κρίσεων ?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

19) Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος / διευθυντής μπορεί να οδηγήσει στην κλιμάκωση μιας σύγκρουσης?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

20) Για τη διαχείριση συγκρούσεων / κρίσεων ο προϊστάμενος / διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιεί την εξουσία του με διδακτικό τρόπο?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

21) Πιστεύετε ότι η αντιληπτική ικανότητα του προϊσταμένου / διευθυντή επηρεάζει την εκδήλωση των συγκρούσεων / κρίσεων σε έναν οργανισμό?

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

B) Ερωτηματολόγιο σχετικά με την αντιληπτική ικανότητα του manager.

Παρακαλείσθε να κυκλώσετε τον αριθμό που αντιστοιχεί στο πόσο συμφωνείτε ή όχι με την πρόταση που αναγράφεται κάθε φορά (οι αριθμοί ξεκινούν από το 1 που αντιστοιχεί στο “διαφωνώ απόλυτα” μέχρι το 7 που αντιστοιχεί στο “συμφωνώ απόλυτα”). Είναι πολύ σημαντικό για την έρευνα να απαντήσετε ειλικρινά και με βάση το πώς πραγματικά αισθάνεστε. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και τα στοιχεία είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά.

Α/ Α	Ο προϊστάμενος μου / διευθυντής της εταιρίας στην οποία εργάζομαι...	Διαφωνώ Συμφωνώ απόλυτα απόλυτα
1	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνει (έχει μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).	1 2 3 4 5 6 7
2	Πάντα μπορεί να καταλάβει πώς αισθάνονται οι υπάλληλοι με βάση την συμπεριφορά τους.	1 2 3 4 5 6 7
3	Πάντα θέτει στόχους για να ξεπερνιούνται τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια.	1 2 3 4 5 6 7
4	Μπορεί με την λογική να ελέγξει τον θυμό των υπαλλήλων και να	1 2 3 4 5 6 7

	διαχειριστεί τις συγκρουσιακές καταστάσεις.							
5	Έχει μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των υπαλλήλων της εταιρίας.	1	2	3	4	5	6	7
6	Είναι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
7	Πάντα δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους της εταιρίας.	1	2	3	4	5	6	7
8	Είναι ικανός να προβλέψει μια κρίση και να την αποφύγει.	1	2	3	4	5	6	7
9	Έχει ισχυρή αντιληπτική ικανότητα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Χρησιμοποιεί πρωτίστως την αντίληψη του κατά τη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5	6	7
11	Είναι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.	1	2	3	4	5	6	7
12	Χρησιμοποιεί πρωτίστως αντικειμενικά κριτήρια κατά τη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5	6	7
13	Είναι καλός και ενεργητικός ακροατής.	1	2	3	4	5	6	7
14	Προάγει τη θετική σκέψη και πάντα αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις/κρίσεις στο	1	2	3	4	5	6	7

	εργασιακό περιβάλλον με επιτυχία.	
--	-----------------------------------	--

Γ) Προσωπικά στοιχεία

1) Φύλο:

- Άνδρας
 Γυναίκα

2) Ηλικία:

- 25-35
 36-45
 46-55
 56 και άνω

3) Οικογενειακή κατάσταση:

- άγαμος/η
 έγγαμος/η
 διαζευγμένος/η

4) Εκπαίδευση:

- Υποχρεωτική
 Δευτεροβάθμια
 ΤΕΙ
 ΑΕΙ
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

5) Χρόνια εργασιακής σας προϋπηρεσίας έως σήμερα:

.....

6) Κατέχετε θέση Προϊσταμένου ή Διευθυντή στην παρούσα σας εργασία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ