

Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

Διάλεξη 7^η

Οι Πολιτικές της Αλλαγής

Διδάσκοντες

Δρ. Βούζας Φώτης
Καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Α – Μα)

Δρ. Καφετζόπουλος Δημήτριος
Επίκουρος καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Με – Ω)

Περιεχόμενα Διάλεξης

- Οργανωσιακές Πολιτικές
- Εξουσία στους Οργανισμούς
- Η Πολιτική της Αδυναμίας
- Πολιτική, Ισχύς και Σύγκρουση
- Οργανωσιακή Σύγκρουση
- Ισχύς, Σύγκρουση και Αλλαγή

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Ορίζοντας την εξουσία και τις πολιτικές

Η έννοια της πολιτικής, της εξουσίας και της σύγκρουσης, ειδικά στο πλαίσιο της αντίστασης στην αλλαγή, συχνά εμφανίζονται ως ανεπιθύμητες πλευρές της οργανωσιακής ζωής.

- Η **εξουσία** αφορά τη δυνατότητα των ατόμων να επιβάλλουν τη θέλησή τους επί των άλλων, ενώ η **πολιτική συμπεριφορά** είναι το πρακτικό πεδίο της εξουσίας εν δράσει, εφαρμοζόμενης μέσω της χρήσης τεχνικών επιρροής ή/και άλλων (περισσότερο ή λιγότερο ακραίων) τακτικών.
- Η **εξουσία** είναι μια ικανότητα να κάνεις πράγματα να συμβούν και να ξεπερνάς την αντίσταση, ούτως ώστε να επιτυγχάνεις επιθυμητούς σκοπούς ή αποτελέσματα.
- Η **πολιτική συμπεριφορά** είναι οι παρατηρούμενες, αλλά συχνά συγκαλυμμένες, πράξεις με τις οποίες τα στελέχη (και άλλοι) ενισχύουν τη δύναμή τους για να επηρεάσουν αποφάσεις.

Το να δρας με πολιτική είναι ένα μέρος της διαπραγμάτευσης ως ένα μέσο για να υπερνικηθεί η αντίσταση και να επιλυθεί η σύγκρουση.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Οργανισμοί και είδη πολιτικής εξουσίας: 1/2

Οι οργανισμοί θεωρούνται ως πολιτικά συστήματα που επιδεικνύουν διαφορετικά **είδη πολιτικής εξουσίας**:

- **Απολυταρχία**: Δεσποτική διακυβέρνηση, όπου η εξουσία κρατείται από ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα και υποστηρίζεται από τον έλεγχο κρίσιμων πόρων, ιδιοκτησίας ή ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, παράδοσης, χαρίσματος και άλλων αξιώσεων σε προσωπικό προνόμιο.
- **Γραφειοκρατία**: Εξουσία ασκούμενη μέσω της χρήσης του γραπτού λόγου, ο οποίος παρέχει τη βάση για μια λογική-νόμιμη εξουσία ή κράτος δικαίου.
- **Τεχνοκρατία**: Εξουσία ασκούμενη μέσω της χρήσης της γνώσης, της δύναμης των ειδικών και της ικανότητας επίλυσης σχετικών προβλημάτων.
- **Συνδιαχείριση**: Η μορφή εξουσίας όπου αντίθετα μέρη συνδυάζονται σε μια κοινή διαχείριση αμοιβαίων συμφερόντων, όπως σε κυβερνήσεις συνασπισμού ή εταιρών, με κάθε μέρος να αντλεί μια συγκεκριμένη βάση ισχύος.

- **Αντιπροσωπευτική δημοκρατία:** Εξουσία ασκούμενη από εκλεγμένους αντιπροσώπους με εντολή να δρουν εκ μέρος του εκλογικού σώματος και που θα διατηρούν ένα αξίωμα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, για όσο συγκεντρώνουν την υποστήριξη του εκλογικού σώματος, όπως στην κοινοβουλευτική διακυβέρνηση και σε μορφές εργατικού ελέγχου και μετοχικού ελέγχου στη βιομηχανία.
- **Άμεση δημοκρατία:** Το σύστημα όπου όλοι έχουν ένα ίσο δικαίωμα να ασκήσουν εξουσία και συμμετέχουν σε όλες τις λήψεις αποφάσεων, όπως σε πολλούς κοινοτικούς οργανισμούς, όπως οι συνεταιρισμοί και τα κιμπούτς (εβραϊκές αγροτικές κοινότητες). Αυτή η πολιτική αρχή ενθαρρύνει την αυτοοργάνωση ως ένα βασικό τρόπο οργάνωσης.

ΕΞΟΥΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Ορισμοί

Για να κατανοήσουμε τη σχέση μεταξύ των πολιτικών των οργανισμών και της ικανότητάς τους να ανταπεξέλθουν ή να επηρεάσουν την αλλαγή, χρειάζεται να κατανοήσουμε περισσότερο για την εξουσία, τη σύγκρουση και την αντίσταση.

- Η **εξουσία** ορίζεται ως η πιθανή δυνατότητα να επηρεαστούν συμπεριφορές, να αλλαχθεί ο ρους των γεγονότων, να υπερνικηθεί η αντίσταση, και το να πείσουμε τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που σε άλλες περιπτώσεις δεν θα έκαναν (Pfeffer, 1993).
- **Επιρροή** είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς ενός ατόμου που προκύπτει ως αποτέλεσμα της δύναμης που ασκείται στο άτομο αυτό (Μπουραντάς, 1992).
- **Συνοπτικά**, η εξουσία σημαίνει η δυνατότητα να μπορείς να επηρεάσεις την συμπεριφορά άλλων σε μια κατεύθυνση που το άτομο ή η ομάδα δε θα είχε επιλέξει σε άλλες περιπτώσεις. Είναι μια λειτουργία σχέσεων και διαφορών μεταξύ ανθρώπων, των πιστεύω τους για τους άλλους και των κοινών που μπορεί να έχει το ένα άτομο σε σχέση με κάποιο άλλο.

ΕΞΟΥΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Πηγές εξουσίας 1/2

- 1. Ισχύς θέσεως** (θεμιτή): ισχύς που επενδύθηκε στην επίσημη θέση ενός ατόμου στην ιεραρχία, για παράδειγμα η δύναμη ενός ατόμου να εκδώσει μια επίσημη προειδοποίηση απόδοσης. Παραχωρούμε στο αφεντικό μας κάποια ισχύει, απλά επειδή είναι το αφεντικό μας και έχει το δικαίωμα να μας ζητήσει να κάνουμε κάτι.
- 2. Ισχύς των ειδικών**: προέρχεται από τις ειδικότητες και γνώσεις ενός ατόμου. «Η γνώση η ίδια είναι δύναμη». Για παράδειγμα, πιστώνουμε στους γιατρούς με την ισχύει του ειδικού όταν τους βλέπουμε στο χειρουργείο.
- 3. Ισχύς αναφοράς**: είναι η δύναμη που προκύπτει από το χάρισμα, π.χ. την ικανότητα να προσελκύουμε τους άλλους με ένα σκοπό. Ένα ευρέως αποδεκτό πρόσωπο στα χαμηλά του οργανισμού μπορεί να αναπτύξει ισχύ αναφοράς ως ένας εκπρόσωπος στις επικοινωνίες με την ανώτερη διοίκηση.

Πηγές εξουσίας 2/2

- 4. Ισχύς ανταμοιβής:** η δυνατότητα να παρέχουμε κάποιου είδους ανταμοιβή, για παράδειγμα μισθό, προαγωγή, ρεπό, πρόσβαση σε έναν πόρο.
- 5. Ισχύς εξαναγκασμού:** η δύναμη του να εξαναγκάσουμε κάποιον να κάνει κάτι που δεν θα ήθελε να κάνει. Είναι αρνητική και βασίζεται στη χρήση τιμωρίας για τη μη συμμόρφωση.

ΕΞΟΥΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Πηγές ατομικής ισχύος

Πιθανές πηγές ατομικής ισχύος που δίνουν σε κάποιον τη δυνατότητα να επηρεάσει άλλους:

1. **Φυσική δύναμη:** η δύναμη της ανώτερης ρώμης.
2. **Δύναμη πόρων:** η κατοχή πολύτιμων πόρων· ο έλεγχος των ανταμοιβών.
3. **Δύναμη θέσεως:** θεμιτή δύναμη· έρχεται ως αποτέλεσμα του ρόλου που κατέχεται σε έναν οργανισμό.
4. **Δύναμη του ειδικού:** εκχωρημένη σε κάποιους λόγω των αναγνωρισμένων ειδικοτήτων του.
5. **Προσωπική δύναμη:** χάρισμα, δημοτικότητα· βρίσκεται στο άτομο και την προσωπικότητά του.
6. **Αρνητική δύναμη:** αθέμιτη ισχύς· Η δυνατότητα να διακόψουμε ή να σταματήσουμε πράγματα που συμβαίνουν.

ΕΞΟΥΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Μέθοδοι επιρροής

Μέθοδοι επιρροής σε αντιστοιχία με τα είδη ισχύος:

1. **Βία:** προέρχεται από την ύπαρξη σωματικής ρώμης· παρενόχληση, ληστείες, απώλεια ψυχραιμίας.
2. **Κανόνες και διαδικασίες:** προέρχεται από την ύπαρξη δύναμης θέσεως, υποστηριζόμενη από τη δύναμη πόρων· δημιουργία κανόνων και διαδικασιών για να καταλήξουμε σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.
3. **Συναλλαγή:** προέρχεται από την ύπαρξη δύναμης πόρων· παζάρεμα, διαπραγμάτευση, δωροδοκία.
4. **Πειθώς:** προέρχεται από την ύπαρξη προσωπικής δύναμης· Χρήση της λογικής, η ισχύς του επιχειρήματος, αποδείξεις των δεδομένων.
5. **Οικολογία:** προέρχεται από διαφορετικές πηγές ισχύος· χειραγώγηση του φυσικού και ψυχολογικού περιβάλλοντος για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών.
6. **Μαγνητισμός:** προέρχεται από την προσωπική δύναμη και μερικές φορές από τη δύναμη του ειδικού· έμπνευση εμπιστοσύνης, σεβασμός· χρήση γοητείας, μεταδοτικός ενθουσιασμός.

ΕΞΟΥΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Πηγές ισχύος στους οργανισμούς

1. Επίσημη εξουσία
2. Έλεγχος δυσεύρετων πόρων
3. Χρήση της οργανωσιακής δομής, κανόνων και διαδικασιών
4. Έλεγχος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
5. Έλεγχος της γνώσης και της πληροφορίας
6. Έλεγχος των ορίων
7. Δυνατότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας
8. Έλεγχος της τεχνολογίας
9. Διαπροσωπικές συμμαχίες, δίκτυα και έλεγχος του ανεπίσημου οργανισμού
10. Συμβολισμός και διαχείριση του νοήματος
11. Φύλο και διαχείριση των σχέσεων του φύλου
12. Δομικοί παράγοντες που ορίζουν το πεδίο δράσης
13. Η ισχύς που έχει ήδη κάποιος

ΕΞΟΥΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Πηγές ισχύος και αλλαγή

Εξουσία (*authority*) είναι η δύναμη, η οποία είναι αποδεκτή ως νόμιμη από εκείνους που την υφίστανται (*Weber, 1947*).

Διακρίνεται σε:

- **Χαρισματική εξουσία** (*charismatic authority*): Η χαρισματική εξουσία στηρίζεται στην αφοσίωση και το σεβασμό που απολαμβάνει ο ηγέτης ως συνέπεια χαρισματικών προσόντων του.
- **Παραδοσιακή εξουσία** (*traditional authority*): Η παραδοσιακή εξουσία ασκείται δικαιωματικά, ανεξάρτητα από τις ικανότητες του ασκούντος την εξουσία, επειδή του μεταβιβάσθηκε μια θέση κύρους.
- **Ορθολογική - νόμιμη εξουσία** (*rational – legal authority*): Η ορθολογική – νόμιμη εξουσία ασκείται σύμφωνα με νόμους και κανόνες, ως αποτέλεσμα της τυπικής θέσης στην ιεραρχία του οργανισμού που κατέχει ο ασκών την εξουσία.

Πηγές ισχύος και αλλαγή: Δύναμη των πόρων

Η **δύναμη των πόρων** πηγάζει από την ισχύ ενός ατόμου που σχετίζεται με την ικανότητα διανομής ή παρακράτησης πολύτιμων ανταμοιβών.

Επηρεάζοντας τους άλλους μέσω στρατηγικών ώθησης και έλξης:

- **Στρατηγικές ώθησης:** (το μαστίγιο) Οι στρατηγικές ώθησης επιχειρούν να επηρεάσουν τα άτομα με την επιβολή ή την απειλή της επιβολής κόστους στους ανθρώπους ή τις ομάδες που εμπλέκονται, αν δεν κάνουν ότι ζητείται.
 - Αυτό μπορεί να γίνει είτε αποσύροντας κάτι που ο στόχος επιρροής θεωρεί πολύτιμο (π.χ., συνεργασία, υποστήριξη), ή απειλώντας με κύρωση αν ο στόχος δεν συμμορφωθεί (π.χ., πειθαρχική δράση, φτωχή αξιολόγηση, αφαίρεση προνομίων)
- **Στρατηγικές έλξης ή ανταμοιβής:** (το καρότο) Είναι το κίνητρο που δίνει έμφαση σε υλικές, κοινωνικές, και άλλες εξωτερικές ανταμοιβές.
 - Οι ανταμοιβές χρησιμοποιούνται συχνά για να επηρεάσουν τους ανθρώπους μέσω μιας **διαδικασίας συναλλαγής** (π.χ., παραπάνω αμοιβή για πληροφορίες)

Πηγές ισχύος και αλλαγή: Αόρατη δύναμη

Ο έλεγχος επί των πόρων, όπως οι προϋπολογισμοί και οι προαγωγές, είναι παραδείγματα **ορατών πόρων** του κατόχου ισχύος.

Υπάρχουν όμως και **αόρατοι πόροι**, όπως:

- 1. Δύναμη ελέγχου των πληροφοριών:** Η δυνατότητα επιβράδυνσης ή επιτάχυνσης της ροής των πληροφοριών δίνει δύναμη σε πολλούς ανθρώπους που πιθανόν δεν καταλαμβάνουν υψηλές θέσεις, αλλά που δρουν ως αγγελιοφόροι ή αντιγραφείς πληροφοριών από ένα μέρος του οργανισμού σε ένα άλλο.
- 2. Δικαίωμα πρόσβασης:** Π.χ. σε συμμαχίες και στον ανεπίσημο οργανισμό. Ο επιδέξιος οργανωσιακός πολιτικός χτίζει και καλλιεργεί ανεπίσημες συμμαχίες και δίκτυα, ενσωματώνοντας όποτε είναι δυνατόν τη βοήθεια και επιρροή αυτών σε δραστηριότητες που επιχειρεί.
- 3. Δικαίωμα οργάνωσης:** το δικαίωμα της οργάνωσης μαζί με τη θέση δύναμης είναι ένας ακόμη αόρατος πόρος. Πηγή ισχύος είναι η δυνατότητα χρήσης της δομής, των κανόνων και ρυθμίσεων του οργανισμού για την εξυπηρέτηση ιδίων στόχων.

Πηγές ισχύος και αλλαγή: Ελέγχοντας τις αποφάσεις

Συγκαλυμμένη δύναμη: Ζητήματα που δεν είναι ευθέως συνδεδεμένα με την απόφαση την ίδια μπορούν να παρουσιαστούν με τέτοιους τρόπους, ώστε να επηρεάσουν το αποτέλεσμα.

Στρατηγικές συγκαλυμμένης δύναμης:

- **Έλεγχος των προς συζήτηση θεμάτων** (control over subjects to be discussed): Η σειρά εγγραφής των θεμάτων στην ημερήσια διάταξη αποτελεί σημαντικό στοιχείο επιρροής
- **Επιλογή των κριτηρίων λήψης αποφάσεων** (selection of decision criteria): Αυτός που επιλέγει τα κριτήρια στη λήψη αποφάσεων έχει επιρροή στα αποτελέσματα.
- **Πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή** (access to people with influence): Πολλές φορές ορισμένα άτομα χρησιμοποιούν την επιρροή άλλων ατόμων για να επιτύχουν το σκοπό τους, επειδή έχουν πρόσβαση σ' αυτά.
- **Σχηματισμός συνασπισμού** (coalition formation): Η ισχύς εν τη ενώσει.

Πηγές ισχύος και αλλαγή: Άλλες μορφές 1/2

- **Δύναμη του ειδικού:** Αυτοί που έχουν εξειδικευμένη γνώση ή ειδικότητα σε περιορισμένη προσφορά έχουν ένα συγκεκριμένο είδος δύναμης πόρων. Ο τεχνικός πληροφορικής π.χ. που μπορεί να αποφασίσει πότε θα επισκευασθεί ένας Η/Υ έχει προσωρινά δύναμη επί κάποιου που μπορεί να είναι πολύ ανώτερός του.
- **Συμβολική δύναμη:** Η ισχύς αυτή προέρχεται από την ικανότητα χειραγώγησης των συμβόλων. Είναι εκτενής στα πολιτικά συστήματα, όπως αγάλματα μεγάλων ηγετών, η χρήση βίας από την αστυνομία κ.α. Σηματοδοτεί στους άλλους το νόημα του τι αντιπροσωπεύει.

Τα αντικείμενα θεωρείται ότι διαθέτουν τρεις διαστάσεις:

1. **Συμβολική** – τι νόημα φέρει το αντικείμενο για τον κάτοχο
2. **Αισθητική** – τι συναισθήματα εγείρονται από το αντικείμενο
3. **Οργανική** – πως επηρεάζει το αντικείμενο την απόδοση

Ατομική δύναμη: Προέρχεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά αυτών που κρατούν εξουσία, όπως:

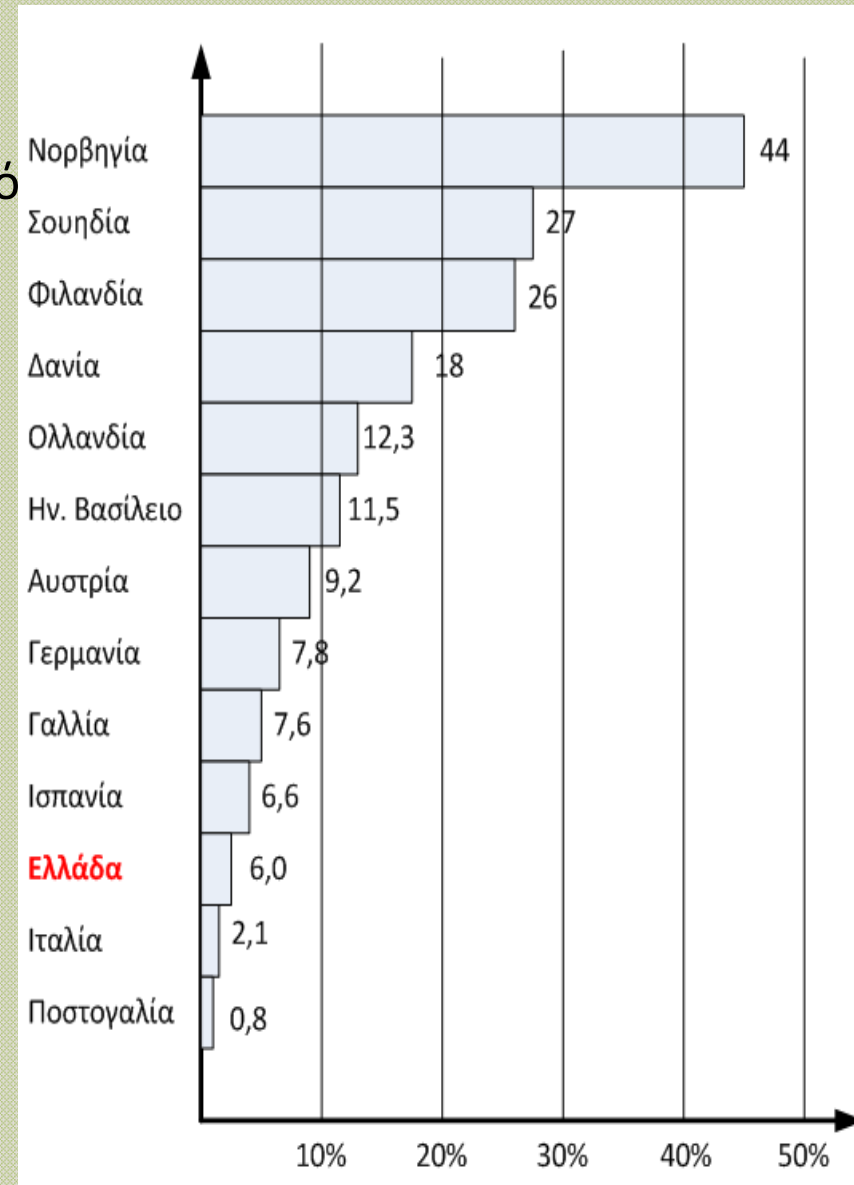
1. Ενέργεια, αντοχή, σθένος
2. Δυνατότητα εστίασης ενέργειας και αποφυγές σπάταλων προσπαθειών.
3. Ευαισθησία και ικανότητα στο να διαβάζουμε και να κατανοούμε τους άλλους.
4. Ευελιξία και επιλογή διαφόρων τρόπων για την επίτευξη στόχων
5. Προσωπική σκληρότητα (προθυμία εμπλοκής σε αντιπαραθέσεις)
6. Ικανότητα προσαρμογής ώστε να επιστρατεύσουμε την βοήθεια των άλλων.

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ

Φύλο και αδυναμία: 1/2

Παρατηρείται διεθνώς ότι σε πολλούς τομείς όσο υψηλότερο το ιεραρχικό επίπεδο τόσο λιγότερες γυναίκες απαντώνται και το ποσοστό των γυναικών σε κορυφαίες θέσεις είναι πολύ μικρό. Υποστηρίζεται ότι αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

1. **Αντιλήψεις** των κοινωνικών ρόλων που οι άντρες και οι γυναίκες θα πρέπει να υπηρετούν, παρόλο που οι τάσεις αυτές αλλάζουν προς μείωση των διακρίσεων.
2. **Τοποθέτηση** των γυναικών σε μη στρατηγικούς ρόλους από τους οποίους είναι δύσκολο να αναρριχηθούν και φέρνουν αποκλεισμό από δίκτυα σημαντικά για την άνοδό τους.
3. **Φροντίδα** παιδιών και κυοφορία περιορίζουν το διαθέσιμο χρόνο για εργασία



Μελέτες έχουν συνδέσει την παρουσία των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια με βελτιωμένη εταιρικά απόδοση, μειωμένη πιθανότητα χρεωκοπίας, και ενισχυμένη εταιρική φήμη σε τομείς που είναι κοντά στους καταναλωτές.

Οι λόγοι που προτάθηκαν περιλαμβάνουν:

1. Ότι οι άνδρες και οι γυναίκες φέρνουν συμπληρωματικές ικανότητες στην εταιρική διοίκηση.
2. Οι γυναίκες μπορεί να έχουν μεγαλύτερη αποστροφή κινδύνου.
3. Οι γυναίκες που φθάνουν στην κορυφή είναι καλύτερες μάνατζερ από τους άνδρες γιατί έπρεπε να αποδώσουν πολύ καλύτερα από τους άνδρες για να φτάσουν εκεί.
4. Εκτιμητές εταιρικής φήμης πιστεύουν ότι οι γυναίκες συνεισφέρουν ευδιάκριτα στα συμβούλια.

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ

Εθνική κουλτούρα και αδυναμία

Μια εξιστόρηση αδυναμίας μεταξύ των εργαζομένων γυναικών στην Ταιβάν και πως αυτή συνδέεται ευθέως με την επικρατούσα εθνική κουλτούρα, κατέληξε ότι τα **αισθήματα αδυναμίας** προήλθαν από:

1. **Δομικά εμπόδια**, όπως υποθέσεις ότι οι γυναίκες σταματούν την εργασία μόλις παντρευτούν άρα γιατί να τις δίνουμε ευκαιρίες να αναπτυχθούν. Λόγω έλλειψης παλαιότητας υπολείπονταν σε δύναμη θέσεως.
2. **Συμπεριφορικά εμπόδια**, όπως αφεντικά που δεν έδιναν στις νεότερες γυναίκες μια ευκαιρία να εξελιχθούν. Τα ταλέντα των γυναικών δεν αξιοποιούνταν και τα αφεντικά προσέφεραν αναγνώριση σε άλλους, παραβλέποντας τους ρόλους που είχαν παίξει οι γυναίκες στην επίτευξη πραγμάτων.
3. **Προσαρμογή και ορθολογισμός**, οι γυναίκες για να επιβιώσουν τείνουν να προσαρμόζονται στο εργασιακό περιβάλλον, αποτέλεσμα οι γυναίκες να προσαρμόζονται για επιβίωση σε μια θέση αδυναμίας.

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ

Επηρεασμός στάσης ανωτέρων

Οι άνθρωποι προσπαθούν να επηρεάσουν τις στάσεις των ανωτέρων τους προς όφελός τους. Οι τακτικές περιλαμβάνουν:

- *Λογική* – χρήση δεδομένων και αριθμών για την υποστήριξη των επιχειρημάτων και σκεπτικών.
- *Συμμαχία* – η αξίωση ότι μεγάλος αριθμός ανθρώπων μας υποστηρίζει.
- *Απόκτηση εύνοιας* – η διαχείριση των εντυπώσεων των άλλων και η κολακεία τους.
- *Συναλλαγή* – η χρήση της ανταλλαγής οφελών για την απόκτηση εύνοιας.
- *Δυναμισμός* – η ένταση στην προώθηση του τρόπου σκέψης μας.
- *Ανοδική επίκληση* – η παροχή υποστήριξης των ανώτερων διοικητικών επιπέδων για τα σχέδια και τις ιδέες κάποιου.

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ

Θέση και αδυναμία: 1/2

Οι άνθρωποι κοντά στον πυθμένα της ιεραρχίας δεν έχουν μεγάλη πρόσβαση σε πόρους, πληροφορίες και υποστήριξη για να εκπληρώσουν ένα έργο ή συνεργασία των άλλων και να κάνουν αυτό που είναι απαραίτητο. Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν τρεις γραμμές οργανωσιακής ισχύος που σχετίζονται βασικά με τη δύναμη πόρων και τη δύναμη θέσης:

1. **Γραμμές εφοδιασμού**
2. **Γραμμές πληροφορίας**
3. **Γραμμές υποστήριξης**

Η ισχύς προκύπτει και από τη σύνδεση με άλλα μέρη του οργανωσιακού συστήματος, προερχόμενη από δύο πηγές:

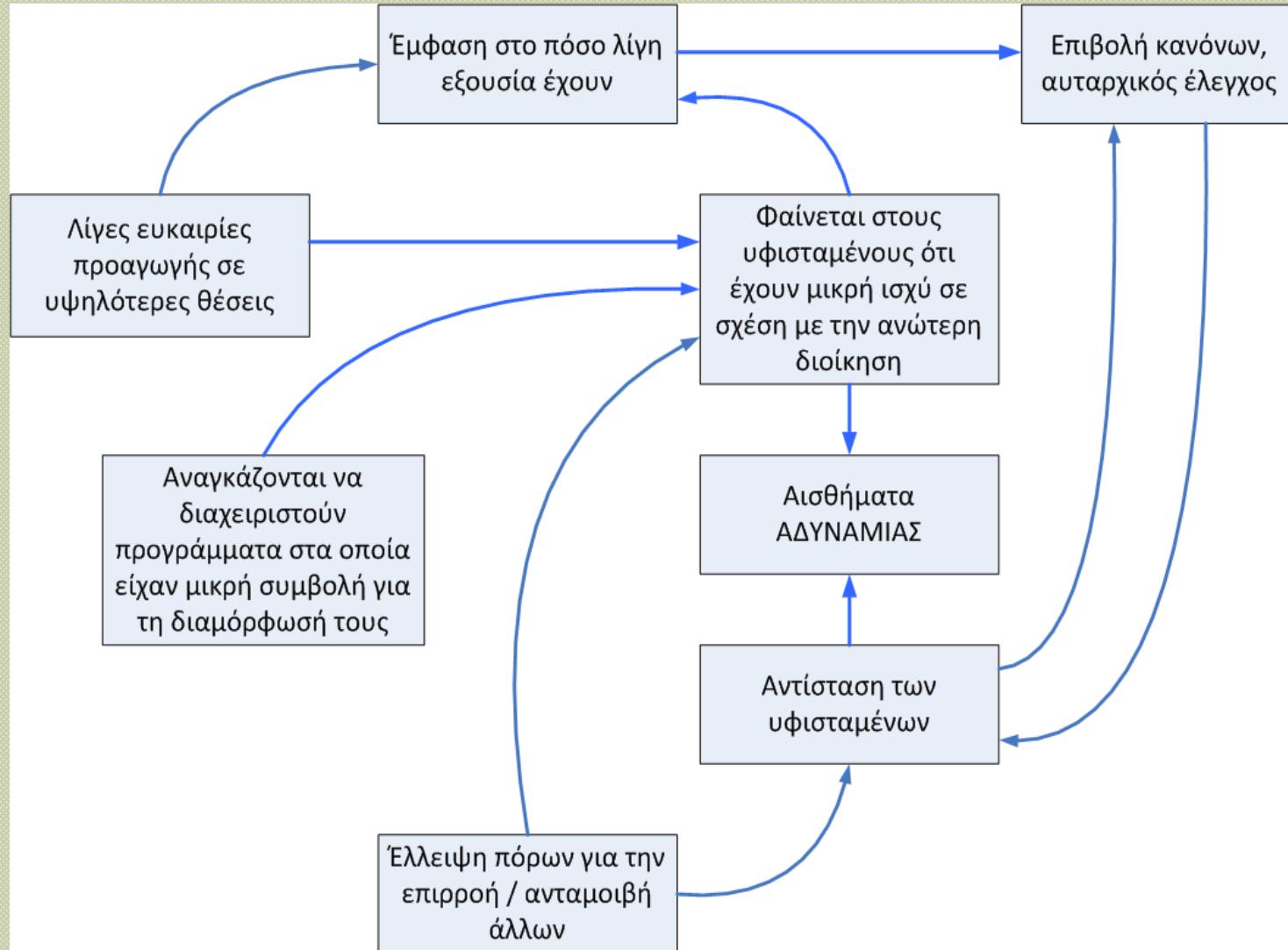
1. **Εργασιακές δραστηριότητες:** π.χ., η ισχύς συγκεντρώνεται πιο εύκολα σε μη συνηθισμένες εργασίες, εργασίες υψηλού κύρους, εργασίες στο κέντρο προβλημάτων.
2. **Πολιτικές συμμαχίες:** π.χ., η ισχύς έρχεται από επαφή με άτομα από υψηλά επίπεδα και κύκλους γνωριμιών που παρέχουν αίγλη.

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ

Θέση και αδυναμία: 2/2

Οι ανίσχυροι ζουν σε ένα διαφορετικό κόσμο.

Η κατάσταση αυτή είναι συνήθως αυτή του **επιβλέποντα πρώτης γραμμής**, όπου πολλαπλά αίτια συνδυάζονται για να επηρεάσουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά τους και να αυξήσουν τα αισθήματα αδυναμίας τους



ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Πλαίσια αναφοράς

Η **πολιτική** περιγράφεται συνήθως ως η χρήση της ισχύος. Η πολιτική συμπεριφορά εκτείνεται πέρα από τους επίσημους ρόλους και παρατηρείται σε διαδικασίες που δεν αποτελούν μέρος του επίσημου οργανωσιακού ρόλου.

Επειδή οι οργανισμοί είναι σχεδιασμένοι ως συστήματα τα οποία ταυτόχρονα προωθούν τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία, μια από τις εκροές τους θα είναι, αναπόφευκτα, η **σύγκρουση**. Διακρίνονται:

1. Το **πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς**, που δίνει έμφαση στην πληθωρική φύση των συμφερόντων, των συγκρούσεων και των πηγών ισχύος. Οι μάνατζερ που υιοθετούν το πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς, τονίζουν την ιδέα του συνασπισμού από αποκλίνοντα συμφέροντα που μερικές φορές θα καταλήξουν σε σύγκρουση.
2. Το **ενιαίο πλαίσιο αναφοράς** δίνει έμφαση στη φιλοσοφία του ότι οι οργανισμοί έχουν στόχους στους οποίους όλα τα μέλη του οργανισμού συνεισφέρουν, με όλους να εργάζονται προς την επίτευξή τους. Οι μάνατζερ που υιοθετούν το ενιαίο πλαίσιο αναφοράς, αναγνωρίζουν τη σύγκρουση ως μια εκτροπή από την κανονική φύση των πραγμάτων και θεωρούνται ως οι μόνοι με το δικαίωμα να διοικούν ενώ οι άλλοι να υποτάξουν τα προσωπικά του συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΙΣΧΥΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Ενιαία και πλουραλιστική θεώρηση συμφερόντων, σύγκρουσης και ισχύος

	Ενιαία θεώρηση	Πλουραλιστική θεώρηση
Συμφέροντα	Δίνει έμφαση στην επίτευξη κοινών σκοπών. Ο οργανισμός θεωρείται ενωμένος υπό την αιγίδα κοινών στόχων και πως αγωνίζεται για την επίτευξή τους με τον τρόπο μιας καλά οργανωμένης ομάδας	Δίνει έμφαση στο ατομικό και ομαδικό συμφέρον. Ο οργανισμός θεωρείται ως μια χαλαρή συμμαχία που δεν έχει παρά ένα απόμακρο συμφέρον για τους επίσημους στόχους του οργανισμού
Σύγκρουση	Θεωρεί τη σύγκρουση ως ένα σπάνιο και παροδικό φαινόμενο που μπορεί να αναφερθεί μέσω κατάλληλων διοικητικών δράσεων. Όταν προκύψει, συνήθως αποδίδεται στις δραστηριότητες αποκλινόντων ταραχοποιών	Θεωρεί τη σύγκρουση ως έμφυτο και αξερίζωτο χαρακτηριστικό των οργανωσιακών θεμάτων και τονίζει τις πιθανόν θετικές και λειτουργικές πτυχές
Ισχύς	Σε μεγάλο βαθμό αγνοεί το ρόλο της ισχύος στην οργανωσιακή ζωή. Έννοιες όπως η εξουσία, η ηγεσία και ο έλεγχος τείνουν να είναι προτιμώμενα μέσα περιγραφής του διοικητικού προνομίου για την κατεύθυνση του οργανισμού προς την επίτευξη κοινών συμφερόντων	Θεωρεί την ισχύ ως μια μεταβλητή κρίσιμη για την κατανόηση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Η ισχύς είναι το μέσο μέσω του οποίου οι συγκρούσεις συμφερόντων ανακουφίζονται και επιλύονται. Ο οργανισμός θεωρείται ως μια πολλαπλότητα κατόχων ισχύος που αντλούν δύναμη από μια πληθώρα πηγών.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η φύση της σύγκρουσης

- Η σύγκρουση θεωρείται ως μια διαδικασία που ξεκινά όταν ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι ένα άλλο μέρος έχει επηρεάσει αρνητικά, ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά, κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος ενδιαφέρεται.
- Η σύγκρουση μπορεί επίσης να οριστεί ως η πάλη ή κατάσταση δυσαρμονίας ή ανταγωνισμού ή εχθρικές συμπεριφορές που απορρέουν από αντικρουόμενα συμφέροντα, ανάγκες, πεποιθήσεις ή αμοιβαία αποκλειόμενες επιθυμίες.
- Η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους.
- Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ζωής και μπορεί να δημιουργούν ευκαιρίες για πρόοδο και μάθηση. Όσο πιο νωρίς αντιμετωπίζεται μια σύγκρουση τόσο το καλύτερο, επειδή οι άνθρωποι έχουν ακόμα τον έλεγχο των εκφράσεων των συναισθημάτων τους.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Αίτια της σύγκρουσης 1/3

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο των οργανωσιακών συγκρούσεων, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν.

- Μία από τις βασικές αιτίες αποτελούν οι **συγκρουόμενοι στόχοι** μεταξύ μονάδων του οργανισμού, η αλληλεξάρτηση διαφόρων δραστηριοτήτων σε ένα οργανισμό και τα ασαφή όρια καθηκόντων.
- **Οι περιορισμένοι πόροι** δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Σε συνθήκες μειωμένων κερδών ή απολύσεων οι συγκρούσεις αυξάνονται. Όταν οι πόροι είναι άφθονοι μειώνονται.
- **Η μη αποτελεσματική επικοινωνία** μεταξύ των ατόμων ή ομάδων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων.
- **Η έλλειψη πληροφοριών**, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση και μετάφραση των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.
- Συγκρούσεις μπορούν να δημιουργηθούν **όταν επηρεάζεται η σφαίρα επιρροής ή ελέγχου** ενός εργαζόμενου ή μίας ομάδας από έναν άλλο εργαζόμενο ή μία άλλη ομάδα.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Αίτια της σύγκρουσης 2/3

- **Οι ανάγκες και επιθυμίες καταπιέζονται** ή όταν κάποιος αισθάνεται ότι απειλείται.
- **Σύγχυση σχετικά με τις αρμοδιότητες**, συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα, προσωπικές φιλοδοξίες και αντικρουόμενες προσωπικότητες.
- **Η κακή συμβατότητα** μεταξύ των χαρακτήρων των εργαζομένων ή και ακόμη από δημογραφικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων αποτελούν συχνά πηγή συγκρούσεων.
- **Λάθος χειρισμοί** των προϊσταμένων μιας επιχείρησης, οι οποίες ακολούθως κρίνονται από τους υφισταμένους και τους προκαλούν αμφιβολίες για την ηγεσία τους.
- **Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα**, εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους ή τους μετόχους, θα αντιδράσουν ώστε να διορθώσουν την κατάσταση

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Αίτια της σύγκρουσης 3/3

- **Αλληλεξάρτηση:** Διαφορετικές οργανωσιακές ομάδες εξαρτώνται (μονόδρομα ή αμφίδρομα) η μία από την άλλη σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Η κατεύθυνση της αλληλεξάρτησης σχετίζεται με τις ισορροπίες δυνάμεων των ομάδων.
- **Ανισορροπιών δυνάμεων:** Η σύγκρουση υπάρχει πιθανόν λόγω των ανισορροπιών δυνάμεων που επικρατούν στις ιεραρχικές δομές.
- **Η αυξημένη διαφοροποίηση:** μεταξύ τμημάτων, με το καθένα να γίνεται πιο εξειδικευμένο στις δραστηριότητές του, έχει την πιθανότητα να οδηγήσει σε αυξανόμενη σύγκρουση μεταξύ τους.
- **Κανόνες και ρυθμίσεις:** Υψηλή επισημοποίηση λιγότερες συγκρούσεις
- **Πολιτιστικές διαφορές:** Διαφορετικοί εθνικοί πολιτισμοί αυξάνουν την πιθανότητα σύγκρουσης. Γίνετε χρήση γραφειοκρατικών κανόνων για την ρύθμιση των συγκρούσεων.
- **Περιβαλλοντική αλλαγή:** Αλλαγές στη ζήτηση, αυξημένος ανταγωνισμός, νέες τεχνολογίες, κοινωνικές αξίες αυξάνουν την αιτία σύγκρουσης.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Μορφές συγκρούσεων

- **Ατομικές συγκρούσεις:** Στις οποίες έχουμε σύγκρουση κατά ατομική λήψη αποφάσεων. Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα οργανωτικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα
- **Οργανωσιακές συγκρούσεις:** Εδώ έχουμε σύγκρουση ατόμων ή ομάδων εντός μιας οργάνωσης. Ομαδική σύγκρουση μελετά σύνολα προσώπων μέσα σε έναν οργανισμό (π.χ., ομάδες εργασίας, τμήματα) ως μέλη της σύγκρουσης. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει περίπλοκη, όταν τα μέλη μέσα σε μία ομάδα έχουν διαφορετικές απόψεις.
- **Συγκρούσεις μεταξύ οργανώσεων:** Εδώ υπάρχει σύγκρουση μεταξύ οργανώσεων ή ομάδων. Το είδος αυτό της σύγκρουσης μπορεί να αφορά ανταγωνισμό στην αγορά ή μεταξύ δύο επιχειρήσεων που προσπαθούν να πάρουν την ίδια σύμβαση με τον ίδιο πελάτη. Οι πιο ενδιαφέρουσες συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών, όμως, μπορεί να είναι αυτές που ανακύπτουν μεταξύ οργανισμών που συνεργάζονται σε συμφωνίες

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Φάσεις της σύγκρουσης στον οργανισμό

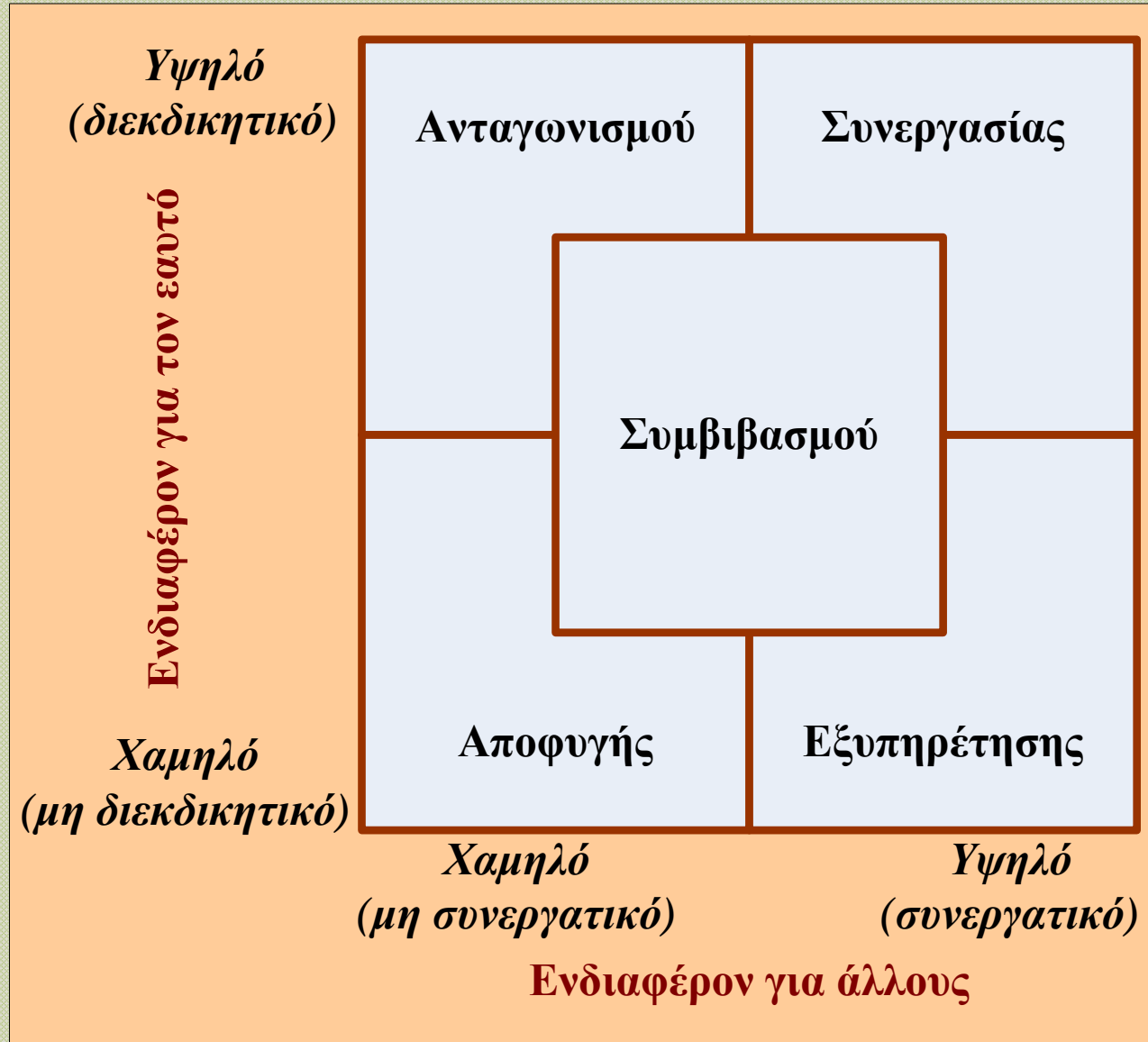
Οι φάσεις της σύγκρουσης μπορεί είναι οι εξής:

- **Σιωπηρή σύγκρουση:** Οι λόγοι σύγκρουσης εδώ υφίστανται επειδή τα μέρη διαδρούν σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, όπου μπορεί να ανακύψουν ασύμβατοι στόχοι.
- **Αντιληπτή σύγκρουση:** Όπου ένα ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η κατάσταση τους χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα και αλληλεξάρτηση.
- **Αισθητή σύγκρουση:** Τα μέρη αρχίζουν να προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση, επικεντρώνονται στα θέματα της σύγκρουσης και σχεδιάζουν στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης.
- **Έκδηλη σύγκρουση:** Η σύγκρουση εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Η διάδραση μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης καθώς υλοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές.
- **Μετά τη σύγκρουση:** Το επεισόδιο σύγκρουσης έχει και βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα πάνω στα άτομα, στις σχέσεις τους και στον οργανισμό.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Διοίκηση της σύγκρουσης: 1/3

- Κάθε στυλ διοίκησης της σύγκρουσης έχει ένα αποτέλεσμα στη δυνατότητα να αντιμετωπίζει το περιεχόμενο της σύγκρουσης με το άλλο μέρος.
- Περιλαμβάνονται πέντε περιπτώσεις.



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Διοίκηση της σύγκρουσης: 2/3

- **Αποφυγής:** Δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα. Επιτρέπει μια περίοδο ηρεμίας για να αρχίσουν διαπραγματεύσεις από την αρχή ή να αποφασίσουν ότι δεν υπάρχει σύγκρουση τελικά. Μπορεί να εγείρει ανυπομονησία από την μια πλευρά ενώ η άλλη πλευρά να το θεωρεί μη σημαντικό. Στην περίπτωση αυτή το άτομο επιλέγει να αποσυρθεί από την κατάσταση της σύγκρουσης, χωρίς να ικανοποιήσει τόσο τις δικές του απαιτήσεις όσο και τις απαιτήσεις των άλλων: **λύση μη νίκης**
- **Εξυπηρέτησης:** Δημιουργεί μια κατάσταση ήττας/νίκης, αλλά διατηρεί μια καλή σχέση μεταξύ των μερών. Στην περίπτωση αυτή το άτομο επιλέγει να δείξει ενδιαφέρον για την επίλυση των απαιτήσεων που απασχολούν τους άλλους, χωρίς να δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για την επίλυση των δικών του απαιτήσεων. Χρησιμοποιείται όταν οι σχέσεις είναι πιο σημαντικές από το πρόβλημα: **λύση χάνω – κερδίζεις** (lose – win solution).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Διοίκηση της σύγκρουσης: 3/3

Συμβιβασμού: Στην περίπτωση αυτή το άτομο επιλέγει μια ενδιάμεση κατάσταση αναφορικά με το ενδιαφέρον του για την επίλυση τόσο των απαιτήσεων που απασχολούν τον ίδιο όσο και τους άλλους. Οι ανάγκες και των δυο μερών ικανοποιούνται εν μέρη. Ο συμβιβασμός μπορεί να καταλήξει στο μέλλον σε συνεργασία: **λύση ισοπαλίας** (draw solution).

Ανταγωνισμού: Στην περίπτωση αυτή το άτομο επιλέγει να δείξει ενδιαφέρον για την επίλυση των απαιτήσεων που απασχολούν το ίδιο, χωρίς να δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για την επίλυση των απαιτήσεων των άλλων. Η σύγκρουση θα επιλυθεί ικανοποιώντας μόνο το ένα μέρος. Οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα στο ηττημένο μέρος και η σχέση ζημιώνεται: **λύση κερδίζω – χάνεις** (win – lose solution).

Συνεργασίας: Στην περίπτωση αυτή το άτομο επιλέγει να δείξει ενδιαφέρον για την επίλυση των απαιτήσεων που απασχολούν τόσο το ίδιο, όσο και τους άλλους. Και τα δύο μέρη κερδίζουν και είναι ικανοποιημένα, απαιτείται ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη και ευελιξία προσέγγισης: **λύση κερδίζω – κερδίζεις** (win – win solution).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Διοίκηση συγκρούσεων και καταλληλότητα καταστάσεων: 1/3

Καταστάσεις και πότε χρησιμοποιείται το κάθε στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων:

- **Ανταγωνιστικό**

1. Όταν η γρήγορη αποφασιστική δράση είναι ζωτική – π.χ., έκτακτες καταστάσεις
2. Σε σημαντικά ζητήματα όπου μη δημοφιλείς δράσεις χρειάζονται εφαρμογή – π.χ., μείωση εξόδων, κανόνων πειθαρχίας
3. Σε ζωτικά ζητήματα για την εταιρική πρόνοια
4. Ενάντια ανθρώπων που εκμεταλλεύονται τη μη ανταγωνιστική συμπεριφορά

- **Συνεργατικό**

1. Για την εύρεση μιας ενοποιητικής λύσης όταν οι δύο ομάδες απόψεων είναι πολύ σημαντικές για να αγνοηθούν
2. Όταν αντικειμενικός σκοπός είναι η μάθηση
3. Για τη συγχώνευση ενοράσεων από ανθρώπους με διαφορετικές προοπτικές
4. Για να κερδίσουμε δέσμευση, μέσω της ενσωμάτωσης των ανησυχιών σε μια κοινή δέσμευση
5. Για να επεξεργασθούμε συναισθήματα που έχουν παρεμβληθεί σε μια σχέση

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Διοίκηση συγκρούσεων και καταλληλότητα καταστάσεων: 2/3

- **Συμβιβαστικό**

1. Όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά δεν αξίζουν την προσπάθεια ή την πιθανή αναστάτωση από μεθόδους μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης
2. Όταν ισοδύναμοι αντίπαλοι δεσμεύονται με αλληλοαποκλειόμενους στόχους
3. Για να επιτύχουμε προσωρινούς συμβιβασμούς σε περίπλοκα ζητήματα
4. Για να καταλήξουμε σε ωφέλιμες λύσεις σε περίπλοκα ζητήματα
5. Ως εναλλακτική λύση όταν η συνεργασία ή ο ανταγωνισμός δεν επιτυγχάνουν

- **Αποφυγής**

1. Όταν ένα ζήτημα είναι ασήμαντο ή πιο σημαντικά ζητήματα επείγουν
2. Όταν δεν βλέπουμε καμία πιθανότητα ικανοποίησης των προβληματισμών μας
3. Όταν η πιθανή αναστάτωση υπερτερεί των οφελών της επίλυσης
4. Για να επιτρέψουμε στους ανθρώπους να ηρεμήσουν και να επανακτήσουν προοπτική
5. Όταν η συγκέντρωση πληροφοριών υπερτερεί των άμεσων δράσεων
6. Όταν άλλοι μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά
7. Όταν τα ζητήματα μοιάζουν εφαιπόμενα ή συμπτωματικά άλλων ζητημάτων

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Διοίκηση συγκρούσεων και καταλληλότητα καταστάσεων: 3/3

- **Εξυπηρετικό**
 1. Όταν νομίζετε πως κάνετε λάθος – για να επιτρέψετε μια καλύτερη θέση να ακουστεί, να μάθετε και να δείξετε τη λογικότητά σας
 2. Όταν τα ζητήματα είναι πιο σημαντικά για τους άλλους παρά για εσάς – για να ικανοποιήσετε τους άλλους και να διατηρήσετε τη συνεργασία
 3. Για να θεμελιώσετε κοινωνική υπόληψη για μελλοντικά ζητήματα
 4. Για να ελαχιστοποιήσετε τις απώλειες όταν μειονεκτείτε και χάνετε
 5. Όταν η αρμονία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές
 6. Για να επιτρέψετε στους υφισταμένους να αναπτυχθούν μαθαίνοντας από τα λάθη τους.

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Τα δύο πρόσωπα ισχύος

- Η ισχύς, η πολιτική και η σύγκρουση είναι αδιαμφισβήτητες πτυχές των κοινωνικών συστημάτων και της οργανωσιακής αλλαγής.
- Στο ζήτημα της ισχύος, υιοθετείται μια αισιόδοξη θεώρηση «Το φαινόμενο της ισχύος είναι πανταχού παρών». Χωρίς επιρροή (ισχύ) δε θα υπήρχε συνεργασία και κοινωνία».
- Η ισχύς, η σύγκρουση και η πολιτική μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, το ζήτημα για τους μάνατζερ της οργανωσιακής αλλαγής, είναι να χρησιμοποιήσουν την ισχύ και τη σύγκρουση όσο πιο εποικοδομητικά γίνεται.

Η ισχύς έχει δύο πρόσωπα:

1. Το **αρνητικό πρόσωπο της ισχύος** χαρακτηρίζεται από μια πρωτόγονη ακοινωνήτη ανάγκη να έχουμε κυριαρχία επί άλλων υποτακτικών. Καταλήγει σε **καταστροφική σύγκρουση**.
2. Το **θετικό πρόσωπο της ισχύος** πηγάζει από μια πιο κοινωνικοποιημένη ανάγκη να μιλήσουμε, να επηρεάσουμε και να ηγηθούμε και αναγνωρίσουμε τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων ώστε να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους, καθώς και αυτούς του οργανισμού. Καταλήγει σε **εποικοδομητική σύγκρουση**.

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Η χρήση της ισχύος

Ανάμεσα στα πρόσωπα που εμπλέκονται σε μια διαδικασία αλλαγής βρίσκουμε τον **«παράγοντα αλλαγής»**. Αυτό το άτομο έχει μια ειδική ευθύνη για τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της στρατηγικής αλλαγής.

- Η ισχύς μπορεί να παρέχει την απαιτούμενη ενέργεια για να οδηγήσει τον οργανισμό και τα μέλη του μέσω της διαδικασίας της στρατηγικής αλλαγής.
- Επιπρόσθετα της **δύναμης των πόρων** (ανταμοιβή και τιμωρία) και της **δύναμης της διαδικασίας** (έλεγχος ατζέντας και αποφάσεων), αναγνωρίζονται:
 1. Η **ισχύς επί του νοήματος**: το να επιχειρούμε να μεταβάλλουμε αξίες και κανόνες. Λόγος της αλλαγής είναι η αναδιοργάνωση ορισμένων ανθρώπων μακριά από θέσεις επιρροής.
 2. Η **ισχύς των συστημάτων**: αυτή δεν είναι μια πηγή που μπορεί να αρπαχθεί και να χειραγωγηθεί, μάλλον είναι μια πηγή ισχύος που κείται εντός του οργανισμού και υφίσταται εν δυνάμει της συγκεκριμένης κουλτούρας και δομής. Είναι η ισχύς που είναι ενσωματωμένη στην αποδοχή των ανθρώπων των κοινωνικών συνθηκών εντός των οποίων εργάζονται.

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Κινητοποιώντας τις διαστάσεις ισχύος

	Δύναμη πόρων	Δύναμη διαδικασιών	Δύναμη νοήματος
Επίδραση στις δράσεις	Αρχές μετατροπής της συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν συγκεκριμένες δράσεις	Σύγχυση – εστίαση σε διαδικασίες χωρίς την υποστήριξη της δύναμης των πόρων για να κατευθύνει τη συμπεριφορά	Σύγχυση – εστίαση στο νόημα χωρίς την υποστηρικτική δύναμη των πόρων δυσκολεύει τον επηρεασμό συγκεκριμένων συμπεριφορών
Επίδραση στην επίγνωση	Αδράνεια – η δύναμη των πόρων δεν είναι αρκετή για να επηρεάσει την επίγνωση	Νέα επίγνωση δημιουργείται από την εισαγωγή νέων συμμετεχόντων, ατζέντας και διαδικασιών	Σύγχυση – εστίαση στο νόημα χωρίς την υποστήριξη των δυνάμεων των διαδικασιών κάνει δύσκολη τη μετάφραση της επίγνωσης σε συμπεριφορά
Επίδραση σε αξίες	Αδράνεια – η δύναμη των πόρων δεν είναι αρκετή για να επηρεάσει τις αξίες	Αδράνεια – η δύναμη των διαδικασιών δεν είναι αρκετή για να επηρεάσει τις αξίες	Δίνεται νέο νόημα στη στρατηγική αλλαγή μέσω επηρεασμού αξιών και κανόνων

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Τα προβλήματα της αλλαγής: 1/2

Τύποι αλλαγής:

1. **Η ριζική αλλαγή**, η αλλαγή σπασίματος πλαισίου, είναι πιο πιθανή για να φέρει μεγαλύτερες συνθήκες φόβου και αβεβαιότητας.
2. **Η μικρής κλίμακας, οριακή αλλαγή** μπορεί να αναστατώσει την ισορροπία δυνάμεων μέσω μικρών αλλά σημαντικών ανακατανομών των πόρων ή αλλαγών στη δομή που κάνουν τις ικανότητες ορισμένων ανθρώπων πιο επιθυμητές από αυτές άλλων.

Ανεξάρτητα του περιεχομένου, κάθε αλλαγή είναι η διαδικασία από την οποία πρέπει να περάσει ο οργανισμός για να μεταβεί από μια κατάσταση σε μια άλλη που προκαλεί τα περισσότερα προβλήματα.

Προβλήματα σχετικά με τη διαδικασία μετάβασης:

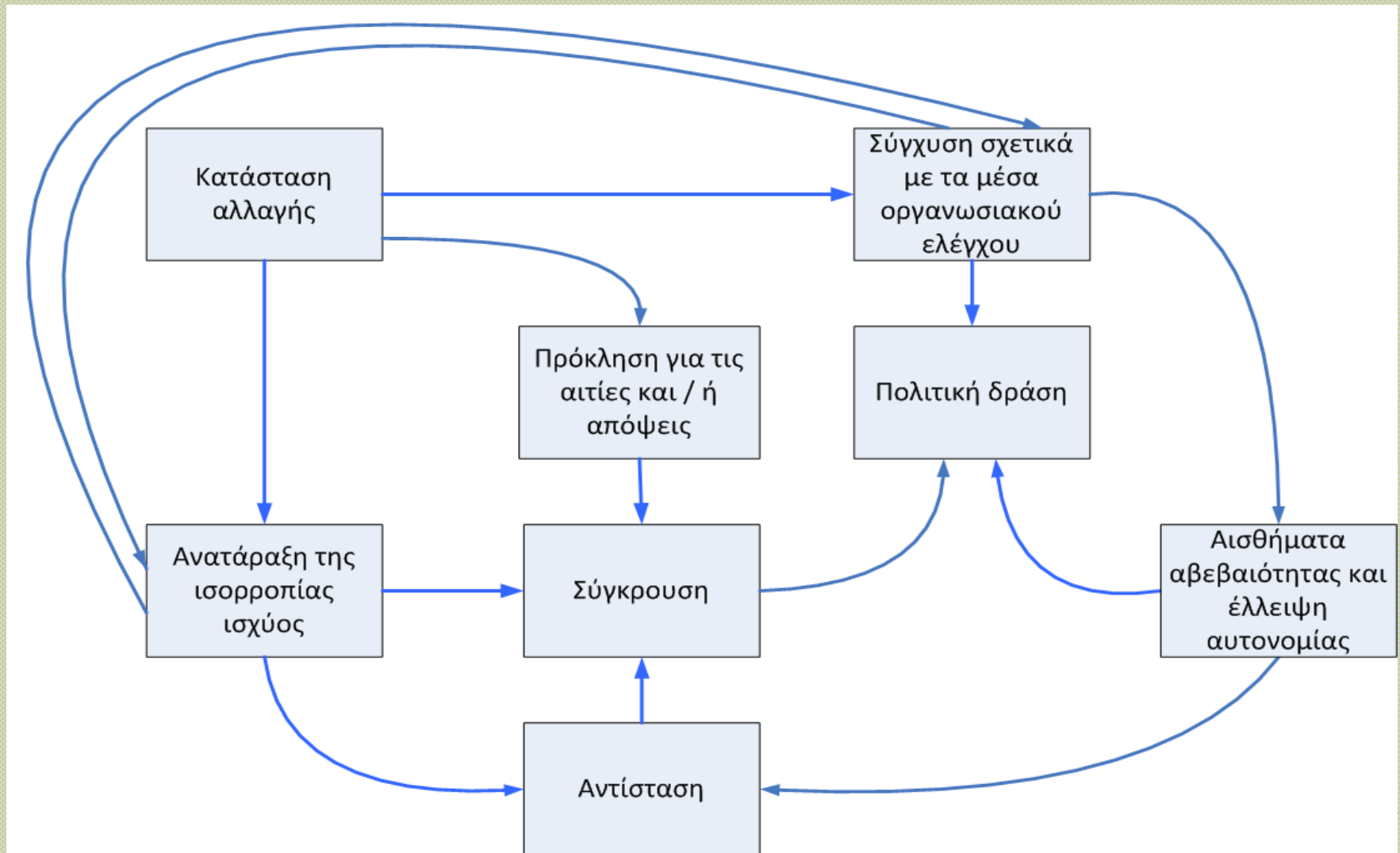
1. Πρόβλημα αντίστασης στην αλλαγή
2. Πρόβλημα οργανωσιακού ελέγχου
3. Πρόβλημα ισχύος

Η διαδικασία μετάβασης από μια οργανωσιακή κατάσταση σε μια άλλη (επιθυμητή) κατάσταση, αντί να είναι απλά μια σειρά μηχανιστικά συνδυασμένων βημάτων, είναι γεμάτη με δυνατότητες συγκρούσεων και πολιτικών δράσεων.

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Τα προβλήματα της αλλαγής: 2/2

Τα προβλήματα της αλλαγής



ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Αφανής πολιτική δράση

Η **αφανής πολιτική δράση** είναι μια φράση που χρησιμοποιείται για να περιγράψει ακραίου είδους δράσεις που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια επεισοδίων αλλαγής.

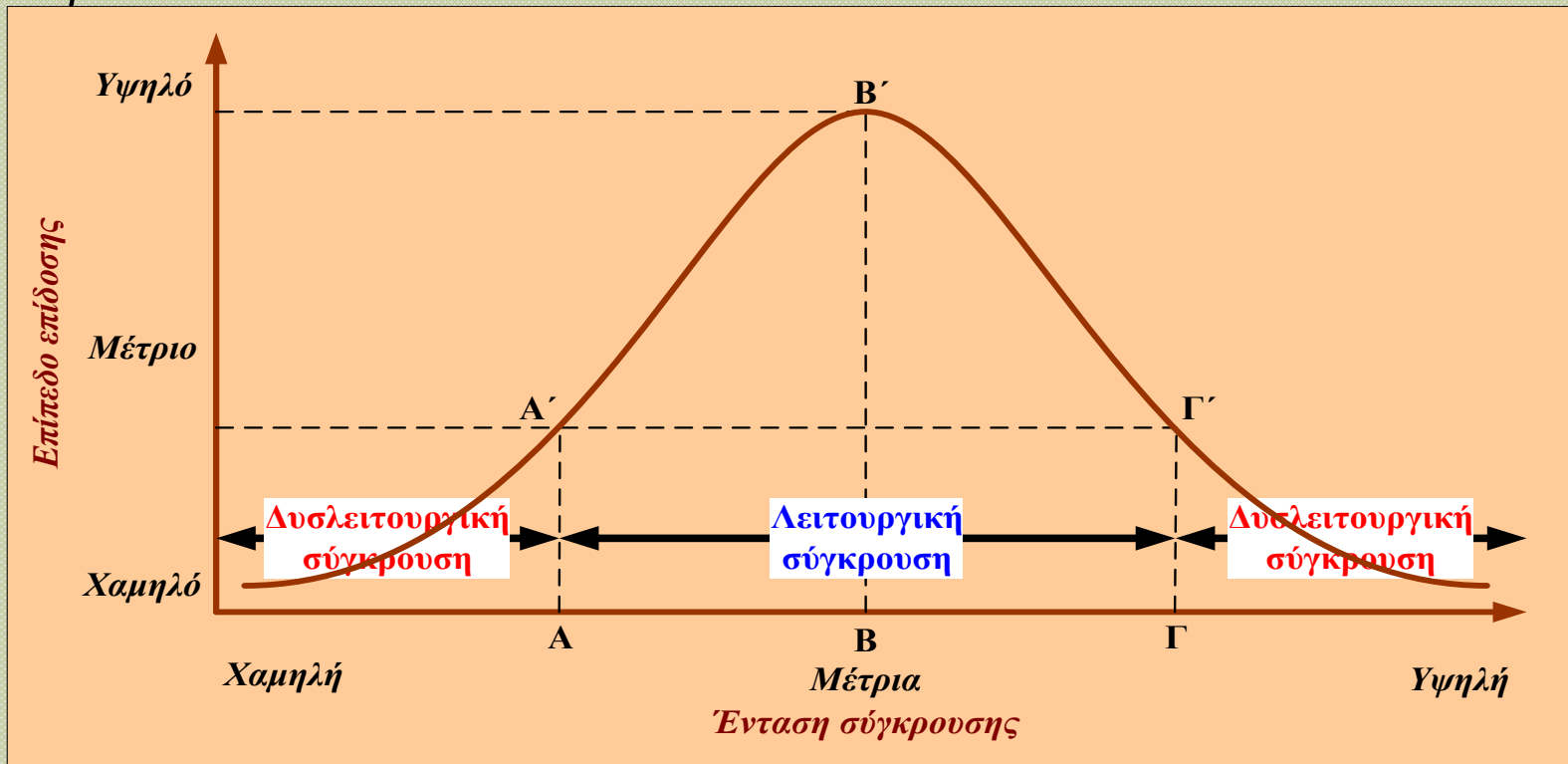
Για την αφανή πολιτική δράση υποστηρίζεται ότι:

1. Η αφανής πολιτική δράση εκδηλώνεται και στις υλικές και στις συμβολικές μορφές. Η δολιοφθορά και η κλοπή είναι ακραίες μορφές αφανούς δράσεις και αυτό περιλαμβάνει τη δολιοφθορά ιδεών και στόχων, και όχι μόνον των μηχανών ή των συστημάτων.
2. Η αφανής πολιτική δράση κουβαλά ένα στοιχείο κοινωνικής ορατότητας. Η οργανωμένη αντίσταση των εργατικών σωματείων στα σχέδια της διοίκησης είναι ένα παράδειγμα ενός υψηλά ορατού συμφέροντος.
3. Η αφανής πολιτική δράση μπορεί να διεξαχθεί από ένα τουλάχιστον άτομο που δρα μόνο του, αλλά συχνά υλοποιείται με ένα συλλογικό και οργανωμένο τρόπο. Θεωρείται αποκλίνουσα συμπεριφορά.
4. Η αφανής πολιτική δράση συνδέεται με την άποψη ότι η αλλαγή προκαλεί ρουτίνες και πρακτικές που τα άτομα ή οι ομάδες θεωρούν άδικες.

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

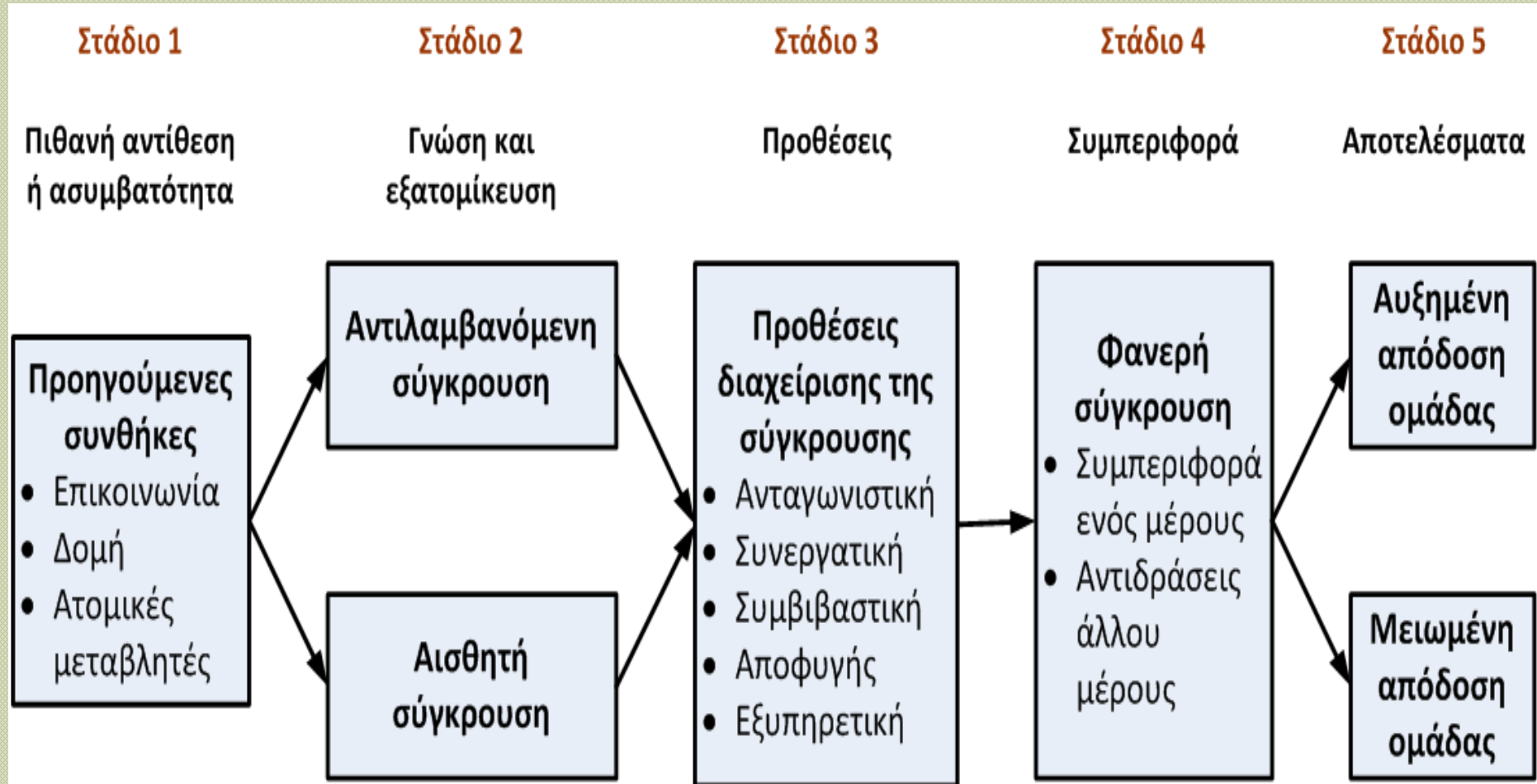
Το θετικό περιεχόμενο της σύγκρουσης

- **Λειτουργική σύγκρουση** (*functional conflict*), ή **επικοδομητική σύγκρουση** (*constructive conflict*), είναι η σύγκρουση που βελτιώνει την επίδοση μιας ομάδας ή ατόμων.
- **Δυσλειτουργική σύγκρουση** (*dysfunctional conflict*), ή **καταστρεπτική σύγκρουση** (*destructive conflict*), είναι η σύγκρουση που παρεμποδίζει την επίδοση μιας ομάδας ή ατόμων.



ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Η διαδικασία της σύγκρουσης



ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Κατευθυντήριες γραμμές διοίκησης της σύγκρουσης

1. Ενθάρρυνση της διαφάνειας
2. Αποκρίσεις σύμφωνα με τα υποδείγματα – πρότυπα συμπεριφοράς
3. Παροχή συνόψεων και αναδιατυπώσεων της θέσης
4. Εισαγωγή ανθρώπων που δεν εμπλέκονται άμεσα
5. Ενθάρρυνση των ανθρώπων να σταματούν για να σκεφτούν και να επαναξιολογούν
6. Χρήση δυνατών σημείων της ομάδας
7. Εστίαση στους κοινούς στόχους
8. Χρήση κατευθύνσεων και συμφερόντων για την ανάπτυξη περιοχών νέων κερδών
9. Προσπάθεια ενσωμάτωσης αντικειμενικότητας στη διαδικασία
10. Υιοθέτηση μιας ερευνητικής προσέγγισης στη διοίκηση

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Πρόληψη συγκρούσεων που οφείλονται στη δομή του οργανισμού

Ο διαχωρισμός σε επιμέρους τμήματα, καθήκοντα και εργασίες είναι ένας από τους κυριότερους λόγους των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων. Οι προσπάθειες για την πρόληψη της σύγκρουσης πρέπει να εκκινούν με δεδομένη αυτή την τμηματοποίηση. Προτείνονται οι παρακάτω μέθοδοι πρόληψης της σύγκρουσης με βάση την τμηματοποίηση στις οργανώσεις:

- Πρέπει να **δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα** της οργάνωσης και να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η συνεισφορά τους
- Μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης πρέπει να υπάρχει **επικοινωνία και συνεργασία** για την επίλυση κοινών προβλημάτων.
- Θα πρέπει να υπάρχει η **μετακίνηση μελών της ομάδας σε διάφορα τμήματα** και η αλλαγή θέσεων εργασίας, για να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα.
- Πρέπει να **αποφεύγεται η εισαγωγή συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων**. Οι αμοιβές θα πρέπει να κατανέμονται με ισότητα μεταξύ των τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά, και όχι με βάση το αποτέλεσμα, που σε μεγάλο βαθμό είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος.

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Δράση επί της ισχύος, της σύγκρουσης και της αλλαγής

Βήματα δράσης για τη διαμόρφωση των πολιτικών δυναμικών της αλλαγής:

1. Η διασφάλιση ή η ανάπτυξη κύριων ομάδων ισχύος
2. Η δημιουργία ηγετικής ενέργειας προς υποστήριξη της αλλαγής
3. Η χρήση συμβόλων και γλώσσας για τη δημιουργία ενέργειας
4. Η ανάγκη για επένδυση στην σταθερότητα

Ανάλυση του δυναμικού για δράση των ατόμων και των ομάδων σύμφωνα με τη δύναμή τους να εμποδίσουν την αλλαγή και το κίνητρό τους για να κάνουν αυτό:

1. Αναγνώριση ποιος διαθέτει αρκετή δύναμη για να βοηθήσει την αλλαγή, ή εναλλακτικά, να εργαστεί εναντίον της. Χρησιμοποιείται ο **Πίνακας των Δεικτών ισχύος για τη βοήθεια ή την εμπόδιση της αλλαγής**
2. Σύγκριση της ισχύος κάθε ατόμου ή ομάδας να εμποδίσει την αλλαγή με το κίνητρό τους για την εμπόδιση της αλλαγής. Χρησιμοποιείται ο **Πίνακας της ισχύος και του κινήτρου για την εμπόδιση της αλλαγής**

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Δράση επί της ισχύος, της σύγκρουσης και της αλλαγής

Δείκτες ισχύος για τη βοήθεια ή την εμπόδιση της αλλαγής	Άτομα Ομάδα Α	Άτομα Ομάδα Β	Άτομα Ομάδα Γ
Θέση <ol style="list-style-type: none">Κατάσταση στην ιεραρχία / επίσημη αρχήΙσχύς για την αλλαγή της οργανωσιακής ζωής, των κανόνων και των ρυθμίσεωνΈλεγχος των διαδικασιών στρατηγικών αποφάσεωνΈλεγχος των διαδικασιών λειτουργικών (επιχειρηματικών) αποφάσεων			
Πόροι <ol style="list-style-type: none">Έλεγχος σπάνιων πόρωνΈλεγχος προϋπολογισμώνΈλεγχος τεχνολογίαςΙκανότητα επιβράβευσης ή τιμωρίας του προσωπικού			
Ατομικά χαρακτηριστικά <ol style="list-style-type: none">Συμμετοχή σε διαπροσωπικές συμμαχίες και δύκτια, με συνδέσεις στον ανεπίσημο οργανισμόΙκανότητα άσκησης χαρισματικής ηγεσίας ώστε να ακολουθήσουν και άλλοιΙκανότητα να ανταπεξέλθεις με την αβεβαιότητα			
Γνώσεις και ειδίκευση <ol style="list-style-type: none">Ενημέρωση συγκεκριμένα για την κατάσταση της αλλαγήςΙκανότητες / δεξιότητες ειδικές με την κατάσταση της αλλαγήςΓνώσεις και ειδίκευση μοναδικές για την εν λόγω αβεβαιότητα			
Σύμβολα <ol style="list-style-type: none">Ποιότητα εξυπηρέτησηςΧρήση των δαπανών προϋπολογισμούΜέλη επιτροπών λήψης αποφάσεων υψηλού επιπέδουΛήψη των εταιρικών προνομίωνΑδιαμφισβήτητο δικαίωμα για συνεργασία εκτός του οργανισμούΠρόσβασι στο «αυτί» της ανώτερης διοίκησης			

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Δράση επί της ισχύος, της σύγκρουσης και της αλλαγής

Πίνακας της ισχύος και του κινήτρου για την εμπόδιση της αλλαγής

Ισχύς για την εμπόδιση της αλλαγής Υψηλή	A Πιθανά προβλήματα ΚΡΑΤΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥΣ	B Σαφή προβλήματα ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕ ΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΤΕΙΣ
	Γ Λίγα προβλήματα ΜΗΝ ΚΑΝΕΙΣ ΤΙΠΟΤΑ	Δ Πιθανά προβλήματα ΚΡΑΤΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΕΝΗΜΕΡΩΜΕΝΟΥΣ
Χαμηλή	Χαμηλό	Υψηλό
Κίνητρα για την εμπόδιση της αλλαγής		

ΙΣΧΥΣ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Δράση επί της ισχύος, της σύγκρουσης και της αλλαγής

- Επεξήγηση του **Πίνακα της ισχύος και του κινήτρου για την εμπόδιση της αλλαγής**
- **Κελί Α:** Εάν ένα άτομο ή μια ομάδα έχει υψηλή ισχύ να εμποδίσει την αλλαγή και επιπλέον, χαμηλό κίνητρο για να το κάνει, τότε προσπάθησε να τους κρατήσεις ικανοποιημένους
- **Κελί Β:** Εάν ένα άτομο ή μια ομάδα έχει υψηλή ισχύ να εμποδίσει την αλλαγή και επιπλέον, υψηλό κίνητρο για να το κάνει, αυτή είναι μια σοβαρή κατάσταση, οπότε επιχείρησε να συνεργαστείς
- **Κελί Γ:** Εάν ένα άτομο ή μια ομάδα έχει χαμηλή ισχύ να εμποδίσει την αλλαγή και επιπλέον, χαμηλό κίνητρο για να το κάνει, τότε δε χρειάζεται να αναληφθεί καμία δράση
- **Κελί Δ:** Εάν ένα άτομο ή μια ομάδα έχει χαμηλή ισχύ να εμποδίσει την αλλαγή και επιπλέον, υψηλό κίνητρο για να το κάνει, τότε είναι καλό να τους ενημερώνεις για τα καλά της αλλαγής, μήπως αποκτήσουν σταδιακά υψηλή ισχύ και έτσι μετακινηθούν σε άλλα πιο προβληματικά κελιά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Η ισχύς και η πολιτική οδηγούνται από τις ανθρώπινες διαφορές.
- Οι μάνατζερ πρέπει να έχουν επίγνωση των δικών τους πηγών και επίπεδων ισχύος και να αναγνωρίζουν την ισχύ και αδυναμία των άλλων.
- Η διοίκηση για αλλαγή επικαλείται την ανάγκη για πολιτικές δράσεις, ώστε να εξισορροπηθούν τα συμφέροντα ατόμων και ομάδων.
- Η ισχύς είναι μια ιδιότητα των ατόμων, των σχέσεων και μια ενσωματωμένη ιδιότητα των δομών, των ρυθμίσεων και των κανόνων του οργανισμού.
- Η ισχύς κερδίζεται και χάνεται κατά την διάρκεια των αλλαγών και οι παράγοντες αλλαγής πρέπει να εκτιμήσουν πως και που αναδιανέμεται.

Βιβλιογραφία

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Βακόλα, Μ. (2009) Διοικώντας τις Αλλαγές. Έκδοση Β', Αθήνα: ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΔΕΡΗΣ-ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κάτου, Α.Α. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Χυτήρης, Λ. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας