



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ**

**ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΑΘΗΣΗΣ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**Κωνσταντίνα Ι. Πάσχου**

**Πτυχίο Φυσικής**

**Πανεπιστημίου Πατρών**

**Πειραιάς 2012**

*Αφιερώνεται*

*στη Μητέρα μου Μαρία*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### «Διαχείριση Συγκρούσεων και Πολυπολιτισμικότητα σε Οργανισμούς Μάθησης»

Σημαντικοί όροι: Συγκρούσεις, Πολυπολιτισμικότητα, Οργανισμός Μάθησης, Ηθική, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκουλτούρες, Βιωσιμότητα.

Στην τρέχουσα εποχή της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, άνθρωποι και οργανισμοί κάθε φορέα (δημόσιου ή ιδιωτικού) και κάθε μεγέθους και νομικής μορφής (από ατομικές μέχρι διεθνείς επιχειρήσεις), προβληματίζονται και αγωνίζονται για τη βιωσιμότητά τους. Προάγγελο αυτής της κρίσης αποτέλεσε η κοινωνικοπολιτισμική και περιβαλλοντική κρίση που είχε δημιουργηθεί από την ασίγαστη δίψα των ήδη «εχόντων» για όλο και περισσότερα οικονομικά οφέλη χωρίς ενδοιασμούς για τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους σε ανθρώπους και περιβάλλον. Το χάσμα μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων πόλεων και χωρών προκάλεσε έντονες μετακινήσεις πληθυσμών με αποτέλεσμα την πολυπολιτισμικότητα στα μεγάλα αστικά κέντρα και στις ανεπτυγμένες χώρες. Όταν όμως διαφορετικές κουλτούρες έρχονται τόσο κοντά και αναγκάζονται να αλληλεπιδράσουν, από την προσπάθειά τους να επιβιώσουν ή να επικρατήσουν, προκύπτουν συχνά πολιτισμικές συγκρούσεις. Οι οργανισμοί, ως μικρογραφίες αυτού του περιβάλλοντος, βρέθηκαν ενώπιον ενός διλήματος: να μάθουν από τον πλουραλισμό των απόψεων και να παράγουν καινοτόμες ιδέες ή να τον περιορίσουν για να μην αντιμετωπίσουν τυχόν δυσλειτουργικές συγκρούσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι ώριμες διεθνείς επιχειρήσεις είχαν ήδη εμπειρία και ένα προβάδισμα στη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, καθότι επέλεγαν το προσωπικό τους από την παγκόσμια πηγή ταλέντων με βάση αξιοκρατικά και όχι εθνοπολιτισμικά κριτήρια. Έτσι μπορούσαν να ευθυγραμμίσουν την πολυπολιτισμική βάση των παγκόσμιων πελατών τους με εκείνη του ανθρώπινου δυναμικού τους αλλά κυρίως να βελτιώσουν τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης από τη συνεργασία ατόμων που είχαν πολύ διαφορετικές οπτικές πάνω στο ίδιο θέμα. Σε αυτό το τοπίο προστέθηκαν και οι νομικές ρυθμίσεις –διεθνείς και ενώσεων ή ομοσπονδιών κρατών- για την καταπολέμηση των φυλετικών, εθνοτικών, σεξιστικών, θρησκευτικών και άλλων τύπων κοινωνικοπολιτισμικών διακρίσεων αλλά και για την προστασία του περιβάλλοντος με αυστηρές κυρώσεις για τους παραβάτες και επακόλουθες επιπτώσεις στη φήμη τους. Οι παραπάνω εξελίξεις είχαν ως συνέπεια τον προσανατολισμό κάποιων οργανισμών αλλά και του μικροπεριβάλλοντός τους και σε άλλες μορφές οργανωσιακής επίδοσης πλέον της οικονομικής, όπως η κοινωνική, οικολογική και πολιτισμική. Οι οργανισμοί αυτοί που μαθαίνουν από το περιβάλλον τους και μεριμνούν σε συστηματική βάση για την εξισορρόπηση του δικού τους οφέλους με τη μεγιστοποίηση του συνολικού οφέλους των άμεσων ενδιαφερόμενων και του περιβάλλοντος τους και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων από τις δραστηριότητές τους, χαρακτηρίζονται ως ηθικοί οργανισμοί μάθησης. Παρότι δεν υπάρχουν εκτεταμένες έρευνες που να το επιβεβαιώνουν, οι οργανισμοί αυτοί έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα βιωσιμότητας από άλλους.

**Ο αντικειμενικός σκοπός** εκπόνησης της παρούσας διατριβής είναι διττός. Αφενός, μέσω της επισκόπησης της βιβλιογραφίας επιχειρεί μια παγκόσμια ολιστική συστηματική προσέγγιση που καλύπτει ένα εύρος από το ατομικό επίπεδο μέχρι το διοργανωσιακό και λαμβάνει υπόψη το μικρο και μακροπεριβάλλον του οργανισμού που «μαθαίνει» να διαχειρίζεται την πολυπλοκότητά του.

Αφετέρου, μέσω της έρευνας-δράσης σε ένα μικρού μεγέθους δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό, σε συνδυασμό με την ακαδημαϊκή γνώση και με εφαρμογή του προτεινόμενου ερευνητικού υποδείγματος που προέκυψε, επιχειρεί να επιλύσει το πρόβλημα της βιωσιμότητάς του οργανισμού μέσω: α) μετασχηματισμού στοιχείων της κουλτούρας του, β) σύνδεσής με το εξωτερικό του περιβάλλον και γ) δημιουργίας των προϋποθέσεων που θα τον καθιστούσαν ικανό να επιδράσει συνειδητά στο εξωτερικό του περιβάλλον.

**Η ερευνητική μεθοδολογία** περιλαμβάνει ένα συνδυασμό μέσων με κυριότερο την κριτική έρευνα-δράση. Συμπληρωματικά, χρησιμοποιούνται οι ομάδες εστίασης, το ερωτηματολόγιο και η συνέντευξη σε

βάθος. Η έρευνα πραγματοποιείται σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό και δεν επιδιώκει γενίκευση των αποτελεσμάτων της, αλλά ως ποιοτική έρευνα εξασφαλίζει την εσωτερική της εγκυρότητα τόσο μέσω της τριγωνοποίησης όσο και μέσω των αποτελεσμάτων που είχε η έρευνα-δράση για το συγκεκριμένο δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό για τον οποίο αυτή η διατριβή αποτελεί την αρχή για το μετασχηματισμό του σε οργανισμό μάθησης.

**Η καινοτομία** αυτής της διατριβής ως προς το θεωρητικό μέρος, αφορά αφενός την παγκόσμια ολιστική συστημική προσέγγιση και αφετέρου το εύρος μελέτης από το ατομικό μέχρι και το διοργανωσιακό επίπεδο ενώ ως προς το ερευνητικό μέρος αφορά τη διαδικασία, το περιεχόμενο καθώς και τη συνάφεια ερευνητικών μέσων και θεωρίας.

**Η ωφελιμότητα** της διατριβής έγκειται στη συνεισφορά της τόσο στην οργανωσιακή μάθηση του ερευνώμενου οργανισμού, την ατομική μάθηση των μελών και άμεσων ενδιαφερόμενων όσο και στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης κάθε αναγνώστη μέσα από ένα προτεινόμενο υπόδειγμα που έχει στόχο περισσότερο να τον προβληματίσει για τον οργανισμό του οποίου είναι μέλος και για το ρόλο του μέσα σε αυτόν, παρά να προσφέρει ετοιμοπαράδοτες μεθοδολογίες και λύσεις.

**Κύριο συμπέρασμα** της έρευνας είναι ότι η συστηματική διαχείριση των συγκρούσεων και της πολυπολιτισμικότητας τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και στο περιβάλλον του, μπορεί να ενισχύσει την ηθική οργανωσιακή του μάθηση και βιωσιμότητα, με απαραίτητη προϋπόθεση την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και ηθική φιλοσοφία καθώς και την ύπαρξη διαδικασιών και μέσων που μετατρέπουν την άδηλη γνώση των μελών του σε ρητή γνώση του οργανισμού.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ολόψυχες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή Διεθνών Επιχειρήσεων και μέντορά μου κύριο Θανάσοπουλο Γιάννη, για την έμπνευση, την αμέριστη στήριξη και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της διατριβής μου καθώς και την καθοριστική συμβολή του στην κριτική έρευνα-δράση για τη βελτίωση του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές Μ.Π.Σ. Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς που άνοιξαν νέους δρόμους στη σκέψη και τη ζωή μου, τον Πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων καθηγητή κύριο Γεωργόπουλο Νικόλαο και το Διευθυντή του τμήματος Μ.Π.Σ. Executive MBA καθηγητή κύριο Μάλλιαρη Πέτρο. Επίσης ευχαριστώ τους συναδέλφους Πρίντζη Ιωάννη και Ποντίκη Σταματίνα και τους μαθητές και μαθήτριές μου που διαδραμάτισαν ουσιαστικό ρόλο στην εξέλιξη της παρούσας διατριβής.

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη: E-MBA» με τίτλο: «Διαχείριση Συγκρούσεων και Πολυπολιτισμικότητα σε Οργανισμούς Μάθησης», έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακής φοιτήτριας

Όνοματεπώνυμο: Κωνσταντίνα Πάσχου

Ημερομηνία: 19-07-2012



## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ADR	Alternative Dispute Resolution
C.A.S.	Complex Adaptive System
C.I.P.D.	Chartered Institute of Personnel and Development
CMS	Conflict Management System
CRM	Conflict Resolution Matrix
E.F.Q.M.	European Foundation of Quality Management Excellence Model
G.L.O.	Global Learning Organization
ICMS	Integrated Conflict Management System
N.G.O.	Non-Governmental Organization
O.D.	Organizational Development
O.E.C.D.	Organization for Economic Co-operation and Development
S.F.O.L.	Sustainability Focused Organizational Learning
SCR	Systemic Conflict Resolution
SPIDR	Society of Professionals in Dispute Resolution
V.S.M.	Viable System Model
WTO	World Trade Organization
ΑΣ	Αμοιβαία ή αλληλοπαθής συναλλαγή (reciprocal exchange)
ΔΠΣ	Διοργανωσιακά Πληροφοριακά Συστήματα
ΔΣ	Διαπραγματευτική συναλλαγή (Negotiated Exchange)
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Ε.	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΒΟ	Εμπιστοσύνη βασιζόμενη στον ορθολογισμό (calculus based or cognitive or rational trust)
ΕΒΣ	Εμπιστοσύνη βασιζόμενη στη σχέση (affective or relational or identification trust).
Μ.Κ.Ο	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
Μ.Μ.Ε.	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
Ο.Μ.Ε.Σ.Α.	Οργανωσιακή Μάθηση Εστιασμένη Στην Αειφορία
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΣΔΣ	Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων
Π.Ο.Ε.	Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου
Π.Ο.Μ.	Παγκόσμιος Οργανισμός Μάθησης
Π.Π.Σ.	Πολύπλοκο Προσαρμοστικό Σύστημα
ΣΔΣ	Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων
ΣΕΕΔ	Σύλλογος Επαγγελματιών στην Επίλυση Διαφορών
ΣΕΣ	Συστήματα Επίλυσης Συγκρούσεων
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών
Υ.Β.Σ.	Υπόδειγμα Βιώσιμου Συστήματος

## ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Accommodation	Υποχώρηση ή παραχώρηση ή συμμόρφωση
Accountability	Λογοδοσία
Accountability mechanisms	Μηχανισμοί λογοδοσίας
Adaptation	Προσαρμογή
Adaptive Learning	Προσαρμοστική Μάθηση
Adaptive Management	Προσαρμοστική Διαχείριση
Adding Culture	Προστιθέμενη Κουλτούρα
Adhocracy Culture	Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος
Advantage	Πλεονέκτημα
Affective	Συναισθηματικός
Agent	Φορέας, παράγοντας
Agent	Παράγοντας / Φορέας
Aggregated	Αθροιστικά, συνολικά
Aim	Σκοπός
Aligned	Ευθυγραμμισμένος
Alliance	Συμμαχία
Allocator	Εκχωρητής
Alternative solutions	Εναλλακτικές λύσεις
Ambiguous	Ασαφής
Analytic Cognitive Style	Αναλυτικό Γνωστικό Στυλ
Anvoidance	Αποφυγή
Approach	Προσέγγιση
Appropriation	Οικειοποίηση
Artifacts	Τεχνουργήματα
Asset	Περιουσιακό στοιχείο
Attitude	Νοοτροπία, Στάση, Προδιάθεση
Attitude	Στάση
Attitudes Toward Diversity Scale	Κλίμακα Στάσεων προς την Πολυπολιτισμικότητα
Attractor	Ελκυστής
Authoritative/personified	Εξουσιαστικός / προσωποποιημένος
Authority	Εξουσία
Avoidance	Αποφυγή
Balance	Εξισορρόπηση
Balanced Scorecard	Εξισορροποιητικό Ισοζύγιο
Behavior	Συμπεριφορά
Bias	Μεροληψία
Board of Directors	Διοικητικό Συμβούλιο
Bottom-Up Learning Processes	Διαδικασίες Μάθησης από τη βάση προς την κορυφή
Buffering	Άμβλυνση / Αναβολή
Buyer	Αγοραστής
Cartel	Παράνομη Σύμπραξη
Challenge Current Thinking	Αμφισβήτηση Του Υφιστάμενου Τρόπου Σκέψης
Clan Culture	Κουλτούρα Γενιάς
Coercion	Εξαναγκασμός
Coevolution	Συνεξέλιξη
Cognitive	Γνωστικός
Coherence	Συνοχή
Cohesive	Συνεκτικός



Collaboration	Σύμπραξη / Συνεργασία
Collaboration	Συνεργασία
Collaborative culture	Συνεργατική κουλτούρα
Collaborative Learning	Συνεργατική Μάθηση
Collaborative Team Orientation	Προσανατολισμός Στην Ομαδοσυνεργατικότητα
Commitment	Δέσμευση
Commons	Κοινόχρηστοι Πόροι
Communications Flow	Ροή Επικοινωνιών
Competance	Επάρκεια, Ικανότητα
Competition	Ανταγωνισμός
Competitor	Ανταγωνιστής
Complex	Πολύπλοκο
Complex Adaptive System	Πολύπλοκο Προσαρμοστικό Σύστημα
Complexity	Πολυπλοκότητα
Complexity	Πολυπλοκότητα
Component	Συνιστώσα
Compromise	Συμβιβασμός
Conflict	Σύγκρουση
Conflict Management	Διαχείριση Συγκρούσεων
Conflict Resolution**	Επίλυση Συγκρούσεων
Conformance	Συμμόρφωση
Confrontation**	Αντιπαράθεση
Connectedness	Συνεκτικότητα
Consolidating	Εδραίωση
Contextual	Συναφής / Συμφραζόμενος
Continuity of expectation	Το συνεχές της προσδοκίας
Contract	Συμβόλαιο
Contradictory	Αντιφατικός
Conventional	Συμβατικός
Cooperation	Συλλειτουργία
Coopetition	Συνανταγωνισμός
Core Competence	Βασικές Ικανότητες
Corporate Responsibility	Εταιρική Υπευθυνότητα Ή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
Countersubculture	Ασύμβατες Υποκουλτούρες
Coupling	Ζεύξη
Creativity	Δημιουργικότητα
Critical Mass	Κρίσιμη Μάζα
Cross-Cultural / Intercultural	Διαπολιτισμικός
Cross-Cultural Management	Διαπολιτισμική Διαχείριση
Cross-functional	Διαλειτουργικός
Cross-national alliances	Διεθνείς συνεργασίες ή συμμαχίες
Cross-National Comparison	Διεθνική Σύγκριση
Cultural Differentiation	Πολιτισμική Διαφοροποίηση
Cultural Homogenization	Πολιτισμική Ομογενοποίηση
Cultural Hybridization	Πολιτισμικός Υβριδισμός
Cultural Imperialism	Πολιτισμικός Ιμπεριαλισμός
Cultural Intelligence	Πολιτισμική Ευφυΐα
Cultural Melting-Pot	Πολιτισμικό Χωνευτήρι
Cultural Mosaic	Πολιτισμικό Μωσαϊκό
Cultural Particularism	Πολιτισμική Ιδιαιτερότητα
Cultural Variation	Πολιτισμική Μεταβλητότητα

Culture	Κουλτούρα ή Πολιτισμός
Customer Focus	Εστίαση Στον Πελάτη
Cybernetics	Κυβερνητική
Defamiliarization	Αποεξοικείωση
Deliberative Universalism	Διαβουλευτικός Οικουμενισμός
Determination	Προσδιορισμός
Development Dynamic	Δυναμική Ανάπτυξης
Differentiation Perspective	Προσέγγιση Της Διαφοροποίησης
Dimension	Διάσταση
Distinctiveness	Διακριτότητα
Distributive	Διανεμητικός, Επιμεριστικός
Diversity	Πολυμορφία Ή Διαφορετικότητα Ή Ετερότητα
Diversity	Πολυμορφία
Diversity Climate Survey	Έρευνα Για Το Πολυπολιτισμικό Κλίμα
Diversity Driver	Κινητήρια Δύναμη Της Πολυμορφίας
Diversity Excellence Model	Υπόδειγμα Αριστείας Για Την Πολυμορφία
Domain consensus	Πεδίο Κοινής Συναίνεσης
Double-Loop Learning	Διπλός Βρόγχος Μάθησης
Downstream flow	Ροή προς τα κάτω
Dysfunctional	Δυσλειτουργικός
Edge Of Chaos	Άκρο Του Χάους
Effectiveness	Αποτελεσματικότητα
Efficiency	Αποδοτικότητα
Emergence	Ανάδυση
Emergent Behaviour	Αναδυόμενη Συμπεριφορά
Emergent Strategy	Αναδυόμενη Στρατηγική
Empowerment	Ενδυνάμωση
Empowerment	Ενδυνάμωση
Engaging	Ενασχόληση
Enhancing Subcultures	Ενισχυτικές Υποκουλτούρες
Environment	Περιβάλλον
Equality	Ισονομία
Equity	Ευθυδικία
Equity	Ισοτιμία / Ισότητα
Equity Involment	Κεφαλαιακή Συμμετοχή
Escalation	Κλιμάκωση
Espoused Beliefs & Values	Ενστερνιζόμενες / Υιοθετούμενες Πεποιθήσεις & Αξίες
Espoused Justifications	Υιοθετούμενες Αιτιολογήσεις
Espoused Theories	Ενστερνισμένες Θεωρίες
Espoused Theory	Ενστερνισμένη Θεωρία
Ethics	Ηθική
European Business Test Panel	Ευρωπαϊκή Ομάδα Διαβούλευσης Με Τις Επιχειρήσεις
European Foundation Of Quality	Υπόδειγμα Αριστείας Του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος
Management Excellence Model	Διαχείρισης Ποιότητας
Evaluation	Αξιολόγηση
Exogenous	Εξωγενής
Expectation	Προσδοκία
Explicit Knowledge	Ρητή / Εμφανής Γνώση
Facilitation of conditions	Διευκόλυνση των συνθηκών
Fairness	Αμεροληψία, Εντιμότητα

Fairness	Εντιμότητα, αμεροληψία, ίση μεταχείριση
Feedback	Ανατροφοδότηση
Financial Resources	Χρηματοοικονομικοί Πόροι
First-Order Change	Αλλαγή 1ης Τάξης
Fitness Frontiers	Σύνορα Προσαρμογής
Formation	Σχηματισμός
Fragmentation Perspective	Προσέγγιση Του Κατακερματισμού
Framework	Πλαίσιο
Functional Level	Λειτουργικό Επίπεδο
Functionalist	Λειτουργιστικός
Functionalist Integration	Λειτουργιστική Ενοποίηση
Functionality	Λειτουργικότητα
Global	Παγκόσμια
Goal	Στόχος
Government	Κυβέρνηση
Hierarchy	Ιεραρχία
Holistic	Ολιστική
Homeostatic Mechanism	Ομοιοστατικός Μηχανισμός
Hub	Κόμβος μεταξύ δικτύων
Human Resources	Ανθρώπινοι Πόροι
Impartiality	Αμεροληψία
Implicit Knowledge	Άδηλη / Μη Εκφρασμένη / Υπονοούμενη Γνώση
Inclusion	Ένταξη
Inclusiveness	Συμμετοχικότητα Μέσω Ένταξης
Incompatibility	Ασυμβατότητα
Incompressibility	Ασυμπιεστότητα
Individual	Άτομο
Industry	Κλάδος
Informal Networking	Άτυπη Δικτύωση
Innovation	Καινοτομία
Institutional	Θεσμικός
Institutional Legitimacy	Θεσμική νομιμότητα
Institutional practices	Θεσμικές πρακτικές
Institutional Theory	Θεωρία Θεσμών
Institutional/spontaneous	Θεσμικές ή / και Αυθόρμητες
Integrating Mechanisms	Μηχανισμοί Ενοποίησης
Integration	Ενοποίηση
Integrationist Perspective	Προσέγγιση Ενοποίησης
Integrative	Ενοποιητικός, Ολοκληρωτικός
Integrative/dissipative	Ενοποιητική / Διανεμητική
Integrity	Ακεραιότητα
Integrity	Ακεραιότητα
Interacting Network System	Αλληλεπιδραστικό Δικτυακό Σύστημα
Interaction	Αλληλεπίδραση, Διάδραση
Intercultural Interaction	Διαπολιτισμική Διάδραση
Interdependence	Αλληλεξάρτηση
Interdependent	Αλληλεξαρτώμενος
Interest	Συμφέρον
Intergroup	Διομαδική
Internal Legitimacy	Εσωτερική Εγκυρότητα/Νομιμότητα
International	Διεθνής

Interorganizational	Διοργανωσιακή
Interpersonal	Διαπροσωπική
Interpretative	Ερμηνευτική
Interpretive Device	Ερμηνευτικό Μέσο
Interpretivism	Ερμηνευτισμός Ή Ερμηνευτικός Σκεπτικισμός
Intervention	Παρέμβαση
Intrapersonal	Ενδοπροσωπική
Intuitive Cognitive Style	Διαισθητικό Γνωστικό Στυλ
Inverse Discrimination	Αντίστροφη Διάκριση
Issues of common concern	Ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος
Joint Venture	Κοινοπραξία
Jurisdiction	Δικαιοδοσία
Justice	Δικαιοσύνη
Knowledge Acquisition	Απόκτηση Γνώσης
Knowledge Sharing Or Dissemination	Διαμοιρασμός Ή Διάχυση Γνώσης
Knowledge Utilisation	Αξιοποίηση Γνώσης
Learning	Μάθηση
Learning	Μάθηση
Learning Communities	Κοινότητες Μάθησης
Learning Organisation	Οργανισμός Μάθησης
Legislation	Νομοθεσία
Legitimacy	Εγκυρότητα / Νομιμότητα
Legitimacy	Νομιμότητα
Long Term Perspective	Μακροπρόθεσμη Προοπτική
Long-term	Μακροπρόθεσμος
Macroenvironment	Μακροπεριβάλλον
Macroenvironment	Μακροπεριβάλλον
Management	Διαχείριση
Manager	Διαχειριστής
Managerial	Διαχειριστικός
Matrix	Μήτρα / Πίνακας
Mechanistic	Μηχανιστική
Mediating Variable	Ενδιάμεση Μεταβλητή
Mediation	Μεσολάβηση
Mental Model	Νοητικό Υπόδειγμα / Μοντέλο
Metrics	Μετρικά ή Σύστημα Μέτρησης Επίδοσης
Microenvironment	Μικροπεριβάλλον
Mimicry	Απομίμηση
Mobility Patterns	Πρότυπα Για Την Κινητικότητα
Model	Υπόδειγμα
Moderating Variable	Ρυθμιστική Μεταβλητή
Monolithic Culture	Μονολιθική Κουλτούρα
Multiculturalism	Πολυπολιτισμικός
Multipartiality	Πολυμεροληψία
Multiple Variabilities	Πολλαπλές Μεταβλητότητες
Mutual Hostages	Αμοιβαίες δεσμευτικές εγγυήσεις
Mutually Exclusive	Αμοιβαία Αποκλειόμενος
National	Εθνικός
Negotiated	Διαπραγματεύσιμος
Negotiation	Διαπραγμάτευση
Network	Δίκτυο

Node	Κόμβος Δικτύου
Non-Linear	Μη Γραμμικός
Ombud	Συνήγορος, μεσολαβητής
Openness	Ανοιχτότητα
Opportunism	Οπορτουνισμός, Καιροσκοπισμός
Ordering	Ταξινόμηση
Organisational Learning	Οργανωσιακή Μάθηση
Organisational Perspective	Οργανωσιακή Προοπτική
Organizational	Οργανωτικός ή Οργανωσιακός
Organizational Culture	Οργανωσιακή Κουλτούρα
Orthogonal Subcultures	Ορθογώνιες Υποκουλτούρες
Outcome	Αποτέλεσμα
Output	Αποτέλεσμα
Pareto optimality	Βέλτιστη ισοτιμία
Participatory Accountability	Συμμετοχική Λογοδοσία
Particularistic	Ιδιοσυγκρασιακούς
Path Dependence	Εξάρτηση Από Τη Διαδρομή
Pattern	Μοτίβο, επαναλαμβανόμενο σχήμα
Payoff inequity	Άιση κατανομή κερδών
Peer	Ομόλογος
Perception	Αντίληψη
Performance	Επίδοση
Performance	Επίδοση
Performance Appraisal System	Σύστημα Αξιολόγησης Επίδοσης
Peripheral Values	Περιφερειακές Αξίες
Permeability	Διαπερατότητα
Personal Identity	Προσωπική Ταυτότητα
Perspective	Προοπτική
Pluralism	Πλουραλισμός
Pluralistic Culture	Πλουραλιστική Ή Πολυπολιτισμική Κουλτούρα
Postmodernism	Μετανεωτερισμός
Potential	Δυνητικός
Power	Ισχύς, Δύναμη
Practices	Πρακτικές
Predominant Culture	Κυρίαρχη Κουλτούρα
Prevention	Πρόληψη
Proactive	Προδραστικός
Problem Solving	Επίλυση Προβλήματος
Process Conflict	Σύγκρουση Διαδικασίας
Productivity	Παραγωγικότητα
Prudence	Σύνεση
Psychological Minority Phenomenon	Ψυχολογικό Φαινόμενο Μειοψηφίας
Public norms	Κοινά ή Κοινωνικά ή Δημόσια πρότυπα
Public values	Κοινές ή Κοινωνικές ή Δημόσιες αξίες
Purposeful	Σκόπιμος
Quadrant	Τεταρτημόριο
Radical Humanism	Ριζοσπαστικός Ανθρωπισμός
Reaction	Αντίδραση
Reciprocal	Αμοιβαίος ή Αλληλοπαθής
Recombine	Ανασυνδυάζω
Recurring	Επαναλαμβανόμενος

Recursive	Αναδρομικός / Επαναλαμβανόμενος
Reductive Simple System	Απλό Αναγωγικό Σύστημα
Reflection	Αναστοχασμός
Reflexive	Αναστοχαστικός
Reframe	Επαναπροσδιορισμός Πλαισίου
Reframing	Επαναπροσδιορισμός του πλαισίου
Reification	Υποστασιοποίηση / Πραγματοποίηση
Relational Embeddedness	Σχεσιακή Ενσωμάτωση
Relationship Conflict	Σύγκρουση Σχέσης
Relativism	Σχετικισμός
Relevant context	Σχετικό πλαίσιο
Representative Minority	Αντιπροσωπευτική Μειοψηφία
Resolution	Επίλυση
Resource-Based Theory	Θεωρία Πόρων Και Δεξιοτήτων
Resources	Πόροι
Response	Απόκριση
Responsibility	Υπευθυνότητα
Restructuring	Αναδιάρθρωση
Risk	Κίνδυνος
Root Cause Methodology	Μεθοδολογία Γεννησιουργών Αιτίων
Rule-worship	Λατρεία για τον κανόνα
Segmentation	Τμηματοποίηση
Self-Categorization Theory	Θεωρία Αυτοκατηγοριοποίησης
Self-identification	Αυτοκατηγοριοποίηση
Self-Organization	Αυτοοργάνωση
Self-reference Criterion	Κριτήριο Αυτοαναφοράς
Self-Regulation	Αυτορρύθμιση
Sense - Making Process	Διασθητική Διαδικασία
Setting	Πλαίσιο, ρύθμιση
Shaking	Ανακίνηση
Shared Assumption	Κοινή Παραδοχή
Shared Knowledge	Κοινή Γνώση
Shared Value Or Belief	Κοινή Αξία Ή Πιστεύω
Shared Vision	Κοινό Όραμα
Shareholders	Μέτοχοι
Shareholders	Μέτοχοι
Sharing information	Διαμοιρασμός πληροφοριών
Short-term	Βραχυπρόθεσμος
Single Loop Learning	Μάθηση Μονού-Βρόγχου
Situational Specific	Ανάλογα Με Την Περίσταση
Situational variables	Μεταβλητές κατάστασης
Small Cultures' Theory	Θεωρία Των Μικρών Πολιτισμών Ή Υποκουλτούρων
Social Complexity	Κοινωνική Πολυπλοκότητα
Social Identification	Κοινωνική Ταυτοποίηση
Social Identity Theory	Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας
Social Responsibility	Κοινωνική Υπευθυνότητα
Socialisation	Κοινωνικοποίηση
Sociological Paradigms	Κοινωνιολογικοί Ιδεότυποι
Spontaneous	Αυθόρμητος, Ανεπίσημος
Stakeholders	Ενδιαφερόμενοι Ή Ενδιαφερόμενα Μέρη
Stakeholders	Ενδιαφερόμενοι

Status	Κοινωνική Υπόσταση
Status Conflict	Σύγκρουση Κοινωνικής Υπόστασης
Status Quo	Κυρίαρχη Κατάσταση
Strategic Level	Στρατηγικό Επίπεδο
Structural	Δομικός
Structural	Διαρθρωτικός
Structural Embeddedness	Διαρθρωτική ενσωμάτωση
Structure	Δομή
Subculture	Υποκουλτούρα
Substantive	Ουσιαστική
Supply Chain	Εφοδιαστική Αλυσίδα
Suppression	Καταστολή
Sustainability	Αειφορία
Sustainability	Αειφορία
Sustainability	Αειφορία
Sweet Spot	Γλυκό Σημείο
Symbolic Adoption Of Best Practices	Συμβολική Υιοθέτηση Των Καλύτερων Πρακτικών
Systematic	Συστηματικός
Systemic	Συστημική
Systemic improvements and norms	Συστημικές βελτιώσεις και πρότυπα
Systems Thinking	Συστημική Σκέψη
Systems Thinking	Συστημική Σκέψη
Systems-Based Research	Συστημική Έρευνα
Tactical Level	Τακτικό Επίπεδο
Task Conflict	Σύγκρουση έργου
Task Interdependences	Αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων
Taxonomy	Ταξινόμια ή Ταξινόμηση
The Business Case For Diversity	Η Επιχειρηματική Περίπτωση Για Τη Διαφορετικότητα
Theories-In-Use	Θεωρίες-Σε-Χρήση
Theory In-Use	Θεωρία Σε Χρήση
Time perspective	Χρονική προοπτική
Tolerance	Ανοχή
Total Quality Management	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Transform	Μετασχηματίζω
Transparency	Διαφάνεια
Trasparency	Διαφάνεια
Trial	Δίκη
Triggers	Κινητήριες δυνάμεις
Triple Bottom Line	Τριπλή Κάτω Γραμμή
Trust	Εμπιστοσύνη
Trustworthiness	Αξιοπιστία
Underlying Assumptions	Βασικές Παραδοχές
Unethical	Ανήθικος
Unitarism	Μονισμός
Universalism	Οικουμενισμός
Upper Echelon Theory	Θεωρία Ανώτερης Κλίμακας
Upstream flow	Ροή προς τα πάνω
Upward feedback	Ανοδική ανατροφοδότηση
Value Chain	Αλυσίδα Αξίας
Variable	Μεταβλητή
Variance	Διακύμανση

Viability  
Viability  
Viability  
Wholism

Βιωσιμότητα  
Βιωσιμότητα  
Βιωσιμότητα  
Ολισμός

## ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Άδηλη / μη εκφρασμένη / υπονοούμενη Γνώση  
Αειφορία  
Αθροιστικά, συνολικά  
Ακεραιότητα  
Άκρο του Χάους  
Αλλαγή Πρώτης Τάξης  
Αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων  
Αλληλεξάρτηση  
Αλληλεπίδραση  
Αλληλεπίδραστικό Δικτυακό Σύστημα  
Αλυσίδα Αξίας  
Άμβλυνση / Αναβολή  
Αμεροληψία  
Αμοιβαία Αποκλειόμενος  
Αμοιβαίες δεσμευτικές εγγυήσεις  
Αμοιβαίος ή Αλληλοπαθής  
Αμφισβήτηση Υφιστάμενου Τρόπου Σκέψης  
Αναδιάρθρωση  
Αναδρομικός / Επαναλαμβανόμενος  
Αναδυόμενη Στρατηγική  
Αναδυόμενη Συμπεριφορά  
Ανάδυση  
Ανακίνηση  
Ανάλογα Με Την Περίσταση  
Αναλυτικό Γνωστικό Στυλ  
Αναστοχασμός  
Αναστοχαστικός  
Ανασυνδυάζω  
Ανατροφοδότηση  
Ανήθικος  
Ανθρώπινοι Πόροι  
Άνιση κατανομή κερδών  
Ανοδική ανατροφοδότηση  
Ανοιχτότητα  
Ανοχή  
Ανταγωνισμός  
Ανταγωνιστής  
Αντίδραση  
Αντίληψη  
Αντιπαράθεση  
Αντιπροσωπευτική Μειοψηφία  
Αντίστροφη Διάκριση

Implicit Knowledge  
Sustainability  
Aggregated  
Integrity  
Edge Of Chaos  
First-Order Change  
Task Interdependences  
Interdependence  
Interaction  
Interacting Network System  
Value Chain  
Buffering  
Impartiality  
Mutually Exclusive  
Mutual Hostages  
Reciprocal  
Challenge Current Thinking  
Restructuring  
Recursive  
Emergent Strategy  
Emergent Behaviour  
Emergence  
Shaking  
Situational Specific  
Analytic Cognitive Style  
Reflection  
Reflexive  
Recombine  
Feedback  
Unethical  
Human Resources  
Payoff inequity  
Upward feedback  
Openness  
Tolerance  
Competition  
Competitor  
Reaction  
Perception  
Confrontation\*\*  
Representative Minority  
Inverse Discrimination



Αντιφατικός	Contradictory
Αξιολόγηση	Evaluation
Αξιοπιστία	Trustworthiness
Αξιοποίηση Γνώσης	Knowledge Utilisation
Απλό Αναγωγικό Σύστημα	Reductive Simple System
Αποδοτικότητα	Efficiency
Αποξοικείωση	Defamiliarization
Απόκριση	Response
Απόκτηση Γνώσης	Knowledge Acquisition
Απομίμηση	Mimicry
Αποτέλεσμα	Output
Αποτέλεσμα	Outcome
Αποτελεσματικότητα	Effectiveness
Αποφυγή	Avoidance
Ασαφής	Ambiguous
Ασύμβατες Υποκουλτούρες	Countersubculture
Ασυμβατότητα	Incompatibility
Ασυμπιεστότητα	Incompressibility
Άτομο	Individual
Άτυπη Δικτύωση	Informal Networking
Αυθόρμητες	Spontaneous
Αυθόρμητος, Ανεπίσημος	Spontaneous
Αυτοκατηγοριοποίηση	Self-identification
Αυτοοργάνωση	Self-Organization
Αυτορύθμιση	Self-Regulation
Βασικές Ικανότητες	Core Competence
Βασικές Παραδοχές	Underlying Assumptions
Βέλτιστη ισοτιμία	Pareto optimality
Βιωσιμότητα	Viability
Βραχυπρόθεσμος	Short-term
Γλυκό Σημείο	Sweet Spot
Γνωστικός	Cognitive
Δέσμευση	Commitment
Δημιουργικότητα	Creativity
Διαβουλευτικός Οικουμενισμός	Deliberative Universalism
Διαδικασίες Μάθησης από τη βάση προς την κορυφή	Bottom-Up Learning Processes
Διαισθητική Διαδικασία	Sense - Making Process
Διαισθητικό Γνωστικό Στυλ	Intuitive Cognitive Style
Διακριτότητα	Distinctiveness
Διακύμανση	Variance
Διαλειτουργικός	Cross-functional
Διαμοιρασμός Ή Διάχυση Γνώσης	Knowledge Sharing Or Dissemination
Διαμοιρασμός πληροφοριών	Sharing information
Διανεμητικός, Επιμεριστικός	Distributive
Διαπερατότητα	Permeability
Διαπολιτισμική Διάδραση	Intercultural Interaction
Διαπολιτισμική Διαχείριση	Cross-Cultural Management
Διαπολιτισμικός	Cross-Cultural / Intercultural
Διαπραγμάτευση	Negotiation
Διαπροσωπική	Interpersonal
Διαρθρωτική ενσωμάτωση	Structural Embeddedness

Διαρθρωτικός	Structural
Διάσταση	Dimension
Διαφάνεια	Transparency
Διαχείριση	Management
Διαχείριση Συγκρούσεων	Conflict Management
Διαχειριστικός	Managerial
Διεθνείς συνεργασίες ή συμμαχίες	Cross-national alliances
Διεθνής	International
Διεθνική Σύγκριση	Cross-National Comparison
Διευκόλυνση συνθηκών	Facilitation of conditions
Δικαιοδοσία	Jurisdiction
Δικαιοσύνη	Justice
Δίκη	Trial
Δίκτυο	Network
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Total Quality Management
Διοικητικό Συμβούλιο	Board of Directors
Διομαδική	Intergroup
Διοργανωσιακή	Interorganizational
Διπλός Βρόγχος Μάθησης	Double-Loop Learning
Δομή	Structure
Δομικός	Structural
Δυναμική Ανάπτυξης	Development Dynamic
Δυνητικός	Potential
Δυσλειτουργικός	Dysfunctional
Εγκυρότητα / Νομιμότητα	Legitimacy
Εδραίωση	Consolidating
Εθνικός	National
Εκχωρητής	Allocator
Ελκυστής	Attractor
Εμπιστοσύνη	Trust
Εναλλακτικές λύσεις	Alternative solutions
Ενασχόληση	Engaging
Ενδιάμεση Μεταβλητή	Mediating Variable
Ενδιαφερόμενοι	Stakeholders
Ενδιαφερόμενοι Ή Ενδιαφερόμενα Μέρη	Stakeholders
Ενδοπροσωπική	Intrapersonal
Ενδυνάμωση	Empowerment
Ενδυνάμωση	Empowerment
Ενισχυτικές Υποκουλτούρες	Enhancing Subcultures
Ενοποίηση	Integration
Ενοποιητική	Integrative
Ενοποιητική / Διανεμητική	Integrative / Dissipative
Ενοποιητικός, ολοκληρωτικός	Integrative
Ενστερνιζόμενες Πεποιθήσεις & Αξίες	Espoused Beliefs & Values
Ενστερνισμένη Θεωρία	Espoused Theory
Ένταξη	Inclusion
Εντιμότητα / Αμεροληψία	Fairness
Εντιμότητα, αμεροληψία, ίση μεταχείριση	Fairness
Εξαναγκασμός	Coercion
Εξάρτηση Από Τη Διαδρομή	Path Dependence
Εξισορρόπηση	Balance

Εξισορροπητικό Ισοζύγιο	Balanced Scorecard
Εξουσία	Authority
Εξουσιαστικός / προσωποποιημένος	Authoritative/personified
Εξωγενής	Exogenous
Επαναλαμβανόμενος	Recurring
Επαναπροσδιορισμός Πλαισίου	Reframe
Επάρκεια, Ικανότητα	Competance
Επίδοση	Performance
Επίλυση	Resolution
Επίλυση Προβλήματος	Problem Solving
Επίλυση Συγκρούσεων	Conflict Resolution
Επιχειρηματική Περίπτωση Για Τη Διαφορετικότητα	Business Case For Diversity
Έρευνα Για Το Πολυπολιτισμικό Κλίμα	Diversity Climate Survey
Ερμηνευτική	Interpretative
Ερμηνευτικό Μέσο	Interpretive Device
Ερμηνευτισμός Ή Ερμηνευτικός Σκεπτικισμός	Interpretivism
Εστίαση Στον Πελάτη	Customer Focus
Εσωτερική Εγκυρότητα/Νομιμότητα	Internal Legitimacy
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Corporate Responsibility
Ευθυγραμμισμένος	Aligned
Ευθυδικία	Equity
Ευρωπαϊκή Ομάδα Διαβούλευσης Με Τις	European Business Test Panel
Επιχειρήσεις	
Εφοδιαστική Αλυσίδα	Supply Chain
Ζεύξη	Coupling
Ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος	Issues of common concern
Ηθική	Ethics
Θεσμικές	Institutional
Θεσμικές πρακτικές	Institutional practices
Θεσμική Νομιμότητα	Institutional Legitimacy
Θεσμικός	Institutional
Θεωρία Ανώτερης Κλίμακας	Upper Echelon Theory
Θεωρία Αυτοκατηγοριοποίησης	Self-Categorization Theory
Θεωρία Θεσμών	Institutional Theory
Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας	Social Identity Theory
Θεωρία Πόρων Και Δεξιοτήτων	Resource-Based Theory
Θεωρία Σε Χρήση	Theory In-Use
Θεωρία Των Μικρών Πολιτισμών Ή Υποκουλτούρων	Small Cultures' Theory
Θεωρίες-Σε-Χρήση	Theories-In-Use
Ιδιοσυγκρασιακούς	Particularistic
Ιεραρχία	Hierarchy
Ισονομία	Equality
Ισοτιμία Ή / Ισότητα	Equity
Ισχύς, Δύναμη	Power
Καινοτομία	Innovation
Καταστολή	Suppression
Κεφαλαιακή Συμμετοχή	Equity Involment
Κίνδυνος	Risk
Κινητήρια Δύναμη Της Πολυμορφίας	Diversity Driver
Κινητήριες δυνάμεις	Triggers
Κλάδος	Industry

Κλίμακα Στάσεων προς την Πολυπολιτισμικότητα	Attitudes Toward Diversity Scale
Κλιμάκωση	Escalation
Κοινά ή Κοινωνικά ή Δημόσια πρότυπα	Public norms
Κοινές ή Κοινωνικές ή Δημόσιες αξίες	Public values
Κοινή Αξία Ή Πιστεύω	Shared Value Or Belief
Κοινή Γνώση	Shared Knowledge
Κοινή Παραδοχή	Shared Assumption
Κοινό Όραμα	Shared Vision
Κοινοπραξία	Joint Venture
Κοιότητες Μάθησης	Learning Communities
Κοινόχρηστοι Πόροι	Commons
Κοινωνική Πολυπλοκότητα	Social Complexity
Κοινωνική Ταυτοποίηση	Social Identification
Κοινωνική Υπευθυνότητα	Social Responsibility
Κοινωνική Υπόσταση	Status
Κοινωνικοποίηση	Socialisation
Κοινωνιολογικοί Ιδεότυποι	Sociological Paradigms
Κόμβος Δικτύου	Node
Κόμβος μεταξύ δικτύων	Hub
Κουλτούρα Γενιάς	Clan Culture
Κουλτούρα ή Πολιτισμός	Culture
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	Adhocracy Culture
Κρίσιμη Μάζα	Critical Mass
Κριτήριο Αυτοαναφοράς	Self-reference Criterion
Κυβέρνηση	Government
Κυβερνητική	Cybernetics
Κυρίαρχη Κατάσταση	Status Quo
Κυρίαρχη Κουλτούρα	Predominant Culture
Λατρεία για τον κανόνα	Rule-worship
Λειτουργικό Επίπεδο	Functional Level
Λειτουργικότητα	Functionality
Λειτουργιστική Ενοποίηση	Functionalist Integration
Λειτουργιστικός	Functionalist
Λογοδοσία	Accountability
Μάθηση	Learning
Μάθηση	Learning
Μάθηση Μονού-Βρόγχου	Single Loop Learning
Μακροπεριβάλλον	Macroenvironment
Μακροπεριβάλλον	Macroenvironment
Μακροπρόθεσμη Προοπτική	Long Term Perspective
Μακροπρόθεσμος	Long-term
Μεθοδολογία Γενεσιουργών Αιτίων	Root Cause Methodology
Μεροληψία	Bias
Μεσολάβηση	Mediation
Μεταβλητές κατάστασης	Situational variables
Μεταβλητή	Variable
Μετανεωτερισμός	Postmodernism
Μετασχηματίζω	Transform
Μέτοχοι	Shareholders
Μέτοχοι	Shareholders
Μετρικά ή Σύστημα Μέτρησης Επίδοσης	Metrics

Μη Γραμμικός	Non-Linear
Μήτρα / Πίνακας	Matrix
Μηχανισμοί Ενοποίησης	Integrating Mechanisms
Μηχανισμοί λογοδοσίας	Accountability mechanisms
Μηχανιστική	Mechanistic
Μικροπεριβάλλον	Microenvironment
Μικροπεριβάλλον	Microenvironment
Μονισμός	Unitarism
Μονολιθική Κουλτούρα	Monolithic Culture
Μοτίβο, επαναλαμβανόμενο σχήμα	Pattern
Νοητικό Υπόδειγμα / Μοντέλο	Mental Model
Νομιμότητα	Legitimacy
Νομοθεσία	Legislation
Νοοτροπία, Στάση, Προδιάθεση	Attitude
Οικειοποίηση	Appropriation
Οικουμενισμός	Universalism
Ολισμός	Wholism
Ολιστική	Holistic
Ομοιοστατικός Μηχανισμός	Homeostatic Mechanism
Ομόλογος	Peer
Οπορτουνισμός, Καιροσκοπισμός	Opportunism
Οργανισμός Μάθησης	Learning Organisation
Οργανωσιακή Κουλτούρα	Organizational Culture
Οργανωσιακή Μάθηση	Organisational Learning
Οργανωσιακή Προοπτική	Organisational Perspective
Οργανωτικός ή Οργανωσιακός	Organizational
Ορθογώνιες Υποκουλτούρες	Orthogonal Subcultures
Ουσιαστική	Substantive
Παγκόσμια	Global
Παράγοντας / Φορέας	Agent
Παραγωγικότητα	Productivity
Παράνομη Σύμπραξη	Cartel
Παρέμβαση	Intervention
Πεδίο Κοινής Συναίνεσης	Domain consensus
Περιβάλλον	Environment
Περιουσιακό στοιχείο	Asset
Περιφερειακές Αξίες	Peripheral Values
Πλαίσιο	Framework
Πλαίσιο, ρύθμιση	Setting
Πλεονέκτημα	Advantage
Πλουραλισμός	Pluralism
Πλουραλιστική Ή Πολυπολιτισμική Κουλτούρα	Pluralistic Culture
Πολιτισμική Διαφοροποίηση	Cultural Differentiation
Πολιτισμική Ευφυΐα	Cultural Intelligence
Πολιτισμική Ιδιαιτερότητα	Cultural Particularism
Πολιτισμική Μεταβλητότητα	Cultural Variation
Πολιτισμική Ομογενοποίηση	Cultural Homogenization
Πολιτισμικό Μωσαϊκό	Cultural Mosaic
Πολιτισμικό Χωνευτήρι	Cultural Melting-Pot
Πολιτισμικός Ιμπεριαλισμός	Cultural Imperialism
Πολιτισμικός Υβριδισμός	Cultural Hybridization

Πολλαπλές Μεταβλητότητες	Multiple Variabilities
Πολυμεροληψία	Multipartiality
Πολυμορφία	Diversity
Πολυμορφία Ή Διαφορετικότητα Ή Ετερότητα	Diversity
Πολύπλοκο	Complex
Πολύπλοκο Προσαρμοστικό Σύστημα	Complex Adaptive System
Πολυπλοκότητα	Complexity
Πολυπολιτισμικός	Multiculturalism
Πόροι	Resources
Πρακτικές	Practices
Προδραστικός	Proactive
Πρόληψη	Prevention
Προμηθευτής	Supplier
Προοπτική	Perspective
Προσανατολισμός Στην Ομαδοσυνεργατικότητα	Collaborative Team Orientation
Προσαρμογή	Adaptation
Προσαρμοστική Διαχείριση	Adaptive Management
Προσαρμοστική Μάθηση	Adaptive Learning
Προσδιορισμός	Determination
Προσδοκία	Expectation
Προσέγγιση	Approach
Προσέγγιση Διαφοροποίησης	Differentiation Perspective
Προσέγγιση Ενοποίησης	Integrationist Perspective
Προσέγγιση Κατακερματισμού	Fragmentation Perspective
Προστιθέμενη Κουλτούρα	Adding Culture
Προσωπική Ταυτότητα	Personal Identity
Πρότυπα Κινητικότητας	Mobility Patterns
Ρητή / Εμφανής Γνώση	Explicit Knowledge
Ριζοσπαστικός Ανθρωπισμός	Radical Humanism
Ροή Επικοινωνιών	Communications Flow
Ροή προς τα κάτω	Downstream
Ροή προς τα πάνω	Upstream
Ρυθμιστική Μεταβλητή	Moderating Variable
Σκόπιμος	Purposeful
Σκοπός	Aim
Στάση	Attitude
Στέλεχος	Manager
Στόχος	Goal
Στρατηγικό Επίπεδο	Strategic Level
Σύγκρουση	Conflict
Σύγκρουση Διαδικασίας	Process Conflict
Σύγκρουση Έργου	Task Conflict
Σύγκρουση Κοινωνικής Υπόστασης	Status Conflict
Σύγκρουση Σχέσης	Relationship Conflict
Συλλειτουργία	Cooperation
Συμβατικός	Conventional
Συμβιβασμός	Compromise
Συμβόλαιο	Contract
Συμβολική Υιοθέτηση Των Καλύτερων Πρακτικών	Symbolic Adoption Of Best Practices
Συμμαχία	Alliance
Συμμετοχική Λογοδοσία	Participatory Accountability

Συμμετοχικότητα Μέσω Ένταξης	Inclusiveness
Συμμόρφωση	Conformance
Συμπεριφορά	Behavior
Σύμπραξη / Συνεργασία	Collaboration
Συμφέρον	Interest
Συναισθηματικός	Affective
Συνανταγωνισμός	Coopetition
Συναφής / Συμφραζόμενος	Contextual
Συνεκτικός	Cohesive
Συνεκτικότητα	Connectedness
Συνεξέλιξη	Coevolution
Συνεργασία	Collaboration
Συνεργατική κουλτούρα	Collaborative culture
Συνεργατική Μάθηση	Collaborative Learning
Σύνεση	Prudence
Συνήγορος, μεσολαβητής	Ombud
Συνιστώσα	Component
Σύνορα Προσαρμογής	Fitness Frontiers
Συνοχή	Coherence
Σύστημα Αξιολόγησης Επίδοσης	Performance Appraisal System
Συστηματικός	Systematic
Συστημικές βελτιώσεις και πρότυπα	Systemic improvements and norms
Συστημική	Systemic
Συστημική Έρευνα	Systems-Based Research
Συστημική Σκέψη	Systems Thinking
Σχισιακή Ενσωμάτωση	Relational Embeddedness
Σχετικισμός	Relativism
Σχετικό πλαίσιο	Relevant context
Σχηματισμός	Formation
Τακτικό Επίπεδο	Tactical Level
Ταξινόμηση	Ordering
Ταξινομία ή Ταξινόμηση	Taxonomy
Τεταρτημόριο	Quadrant
Τεχνουργήματα	Artifacts
Τμηματοποίηση	Segmentation
Το συνεχές της προσδοκίας	Continuity of expectation
Τριπλή Κάτω Γραμμή	Triple Bottom Line
Υιοθετούμενες Αιτιολογήσεις	Espoused Justifications
Υπευθυνότητα	Responsibility
Υπόδειγμα	Model
Υπόδειγμα Αριστείας Για Την Πολυμορφία	Diversity Excellence Model
Υπόδειγμα Αριστείας Του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος	European Foundation Of Quality
Διαχείρισης Ποιότητας	Management Excellence Model
Υποκουλτούρα	Subculture
Υποστασιοποίηση / Πραγματοποίηση	Reification
Υποχώρηση ή παραχώρηση	Accommodation
Φορέας, παράγοντας	Agent
Χάσμα	Gap
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	Financial Resources
Χρονική προοπτική	Time perspective
Ψυχολογικό Φαινόμενο Μειοψηφίας	Psychological Minority Phenomenon

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 1	Εντοπισμένες Πολιτισμικές Διαστάσεις για Αειφόρους Οργανισμούς	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 2	Πολιτισμικές Πραγματικότητες και Διαπερατότητα	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 3	Προσεγγίσεις και Διαστάσεις Πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 4	Μακρο-Τάσεις σε σχέση με την πολυπολιτισμικότητα	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 5	Θεωρία Θεσμών και Πρακτικές Διαχείρισης Διαφορετικότητας	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 6	Θεωρία Πόρων και Δεξιοτήτων και Πρακτικές Διαχείρισης Διαφορετικότητας	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 7	Διαφορές μεταξύ Θετικής Δράσης και Διαχείρισης Πολυμορφίας	481
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 8	Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης & Διαχείριση της Διαφορετικότητας	482
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 1	Παράγοντες ομορτουισμού και μορφές συμμαχιών	187
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 2	Χρονικός Ορίζοντας Διοργανωσιακής Συμμαχίας και Διαπραγματευτική Ισχύς	190
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 3	Μικροσυμπεριφορική προσέγγιση των συγκρούσεων σε διοργανωσιακό επίπεδο	192
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 4	Στυλ σύγκρουσης και καταστάσεις στις οποίες ενδείκνυται ή όχι	199
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 5	Το υπόδειγμα της αρένας στις τακτικές συγκρούσεων	202
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 6	Παραδοσιακό Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων και Κοινωνική Πολυπλοκότητα	206
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 7	Η μήτρα επίλυσης συγκρούσεων	229
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 8	Το πλαίσιο επίλυσης συγκρούσεων	229
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 9	Συνδυασμοί τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και ηθικών προσεγγίσεων	240
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 1	Εννοιολογικά Πλαίσια για την Οργανωσιακή Μάθηση	292
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 2	Τυπολογίες των χαρακτηριστικών των οργανισμών μάθησης	304
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 3	Οργανωσιακή Κοινωνική Προσαρμογή έναντι Οργανωσιακής Κοινωνικής Μάθησης	323
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 4	Η Οργανωσιακή Κοινωνική Αναφορά ως Προσαρμογή έναντι Μάθησης	326
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 5	Διοικητικές παρεμβάσεις σύμφωνα με τις βασικές αρχές της πολυπλοκότητας	339
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 6	Οργανωσιακή κυβερνητική και πολύπλοκα συστήματα στη διοίκηση	349
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 7	Εθνοκεντρική και Διεθνής Άποψη για τους οργανισμούς	356
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - 1	Πιλοτικό Ερωτηματολόγιο σε Εκπ/κούς & Διευθυντή και Κωδικοποίηση	408
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - 2	Κωδικοποιημένες Απαντήσεις Πιλοτικού Ερωτηματολογίου	409



## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1 - 1	Το αρχικό υπόδειγμα της διατριβής.....	6
ΣΧΗΜΑ 1 - 2	Μεταβλητές του Περιβάλλοντος (α).....	11
ΣΧΗΜΑ 1 - 3	Το φάσμα της συνεργασίας στο μικροπεριβάλλον (Τροποποιημένο).....	13
ΣΧΗΜΑ 1 - 4	Μεταβλητές του περιβάλλοντος (β).....	14
ΣΧΗΜΑ 1 - 5	Υποθετική αλληλεπίδραση Μακρο- και Μικρο-περιβάλλοντος και Οργανισμού.....	20
ΣΧΗΜΑ 1 - 6	Η διαδικασία αλλαγής του μακρο-περιβάλλοντος.....	21
ΣΧΗΜΑ 2 - 1	Τρία επίπεδα μοναδικότητας του «νοητικού λογισμικού».....	31
ΣΧΗΜΑ 2 - 2	Τα ορατά και μη ορατά στοιχεία της κουλτούρας (τροποποιημένη).....	33
ΣΧΗΜΑ 2 - 3	Υπόδειγμα Schein για Οργανωσιακή Κουλτούρα και Θεωρίες Argyris & Schön.....	35
ΣΧΗΜΑ 2 - 4	Η μάθηση Αξιών και Πρακτικών (τροποποιημένο).....	37
ΣΧΗΜΑ 2 - 5	Πλαίσια ανάλυσης της πολιτισμικής ετερότητας (τροποποιημένο).....	72
ΣΧΗΜΑ 2 - 6	Προϋποθέσεις και Αποτελέσματα των Πρακτικών Διαχείρισης Διαφορετικότητας.....	107
ΣΧΗΜΑ 2 - 7	Διαχείριση Παγκόσμιας Διαφορετικότητας: Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	113
ΣΧΗΜΑ 2 - 8	Η πολυπολιτισμικότητα στον οργανισμό και στο μικροπεριβάλλον του.....	480
ΣΧΗΜΑ 3 - 1	Συνεργασία-Ανταγωνισμός έναντι Αρμονίας-Σύγκρουσης.....	150
ΣΧΗΜΑ 3 - 2	Πολλαπλά επίπεδα συγκρούσεων.....	166
ΣΧΗΜΑ 3 - 3	Επίπεδα ενοποίησης οργανισμών.....	171
ΣΧΗΜΑ 3 - 4	Τεχνοπολιτισμικά στοιχεία της διοργανωσιακής συνεργασίας (τροποποιημένο).....	175
ΣΧΗΜΑ 3 - 5	Πλαίσιο των προσδιοριστικών παραγόντων του ομορτουισμού.....	181
ΣΧΗΜΑ 3 - 6	Διαδικασία Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	196
ΣΧΗΜΑ 3 - 7	Δυϊκό Υπόδειγμα Σύγκρουσης, Επίλυση-Διαπραγμάτευση & Στυλ Διαχείρισης.....	197
ΣΧΗΜΑ 3 - 8	Το φάσμα επίλυσης συγκρούσεων.....	213
ΣΧΗΜΑ 3 - 9	Η επίδραση της κουλτούρας στην ηθική λήψη αποφάσεων στις διαπραγματεύσεις.....	255
ΣΧΗΜΑ 3 - 10	Υπόδειγμα για το διαχρονικό μετασχηματισμό τριών τύπων σύγκρουσης.....	489
ΣΧΗΜΑ 3 - 11	Σύγκρουση διαδικασίας και γνωστικό στυλ στη μαθησιακή επίδοση.....	490
ΣΧΗΜΑ 3 - 12	Σύγκρουση σχέσης και επίδοσης με ανατροφοδότηση & στόχοι ανώτερου επιπέδου.....	492
ΣΧΗΜΑ 4 - 1	Διάκριση χαρακτηριστικών Οργανισμού Μάθησης και Οργανωσιακής Μάθησης.....	303
ΣΧΗΜΑ 4 - 2	Πολυεπίπεδο σύστημα των αιτιωδών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης.....	307
ΣΧΗΜΑ 4 - 3	Η δυϊκή φύση του οργανισμού κατά την τεχνοκρατική άποψη.....	313
ΣΧΗΜΑ 4 - 4	Από το περιβάλλον στα εγχειρίδια λειτουργίας.....	318
ΣΧΗΜΑ 4 - 5	Χρήση Ελεγκτικού Μέσου και Οργανωσιακής Μάθησης.....	327
ΣΧΗΜΑ 4 - 6	Σχηματικό Υπόδειγμα Βιωσιμότητας σε Πολύπλοκα Προσαρμοστικά Συστήματα.....	345
ΣΧΗΜΑ 4 - 7	Υπόδειγμα για Παγκόσμιους Οργανισμούς Μάθησης (Π.Ο.Μ.).....	361
ΣΧΗΜΑ 4 - 8	Υπόδειγμα Έρευνας Δράσης (Action Research Model).....	362
ΣΧΗΜΑ 5 - 1	Προτεινόμενο Ερευνητικό Υπόδειγμα.....	389
ΣΧΗΜΑ 5 - 2	Εφαρμογή του Προτεινόμενου Υποδείγματος στον Ερευνώμενο Οργανισμό.....	397
ΣΧΗΜΑ 5 - 3	Προτιμώμενο Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων (Εκπαιδευτικού & Διευθυντής).....	409
ΣΧΗΜΑ 5 - 4	Συχνότητα Τύπων Συγκρούσεων: Έργου, Σχέσης, Διαδικασίας.....	410
ΣΧΗΜΑ 5 - 5	Τύποι Σύγκρουσης με Θετική Επίλυση για τον Οργανισμό και το Άτομο.....	411
ΣΧΗΜΑ 5 - 6	Αίτια Δημιουργίας Συγκρούσεων: Ταξινόμηση ως προς το πιο Σημαντικό.....	412

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i> .....	iii
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	iv
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	v
ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ .....	vi
ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ .....	xiv
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xxii
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	xxiii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	xxiv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ, ΔΟΜΗ, ΠΛΑΙΣΙΟ και ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ... 1	
1.1 Αρχική Ιδέα, Σκοπός, Μεθοδολογία και Διάρθρωση της Διατριβής .....	1
1.2 Καθορισμός Πλαισίων και Παγκόσμια Ολιστική Συστημική Προσέγγιση .....	7
1.2.1 Γενικά περί πλαισίων .....	7
1.2.2 Το γενικό πλαίσιο της διατριβής και η θεωρητική προσέγγιση.....	8
1.3 Τα πλαίσια και η δυναμική τους: εξέλιξη και αλλαγή .....	10
1.3.1 Το οργανωσιακό περιβάλλον.....	10
1.3.2 Το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού .....	11
1.3.3 Μικροπεριβάλλον: Η δομή και η δυναμική των αλληλεπιδράσεων .....	11
1.3.4 Το μακρο-περιβάλλον .....	13
1.3.5 Η αλληλεπίδραση μακρο-περιβάλλοντος, μικρο-περιβάλλοντος και οργανισμού ..	16
1.3.6 Η αλλαγή σαν αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης των πλαισίων .....	18
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ .....	25
2.1 Εισαγωγή .....	25
2.2 Πολιτισμός, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Υποκουλτούρες .....	30
2.2.1 Ορισμός Κουλτούρας .....	30
2.2.2 Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	31
2.2.3 Βάθος κουλτούρας.....	32
2.2.4 Αειφόρος Οργανωσιακή Κουλτούρα: Ορισμοί & Διαστάσεις.....	37
2.2.5 Η Σημαντικότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	43
2.2.6 Ισχυρές Οργανωσιακές Κουλτούρες .....	44
2.2.7 Υποκουλτούρες .....	46
2.2.8 Σχέσεις Ισχύος Οργανωσιακής Κουλτούρας & Υποκουλτούρων .....	49
2.2.9 Ανασκόπηση.....	50
2.3 Πολυπολιτισμικότητα: Έννοιες, Ορισμοί, Τυπολογίες .....	51
2.3.1 Ορισμός Πολυπολιτισμικότητας και Διαφορετικότητας.....	51
2.3.2 Πολιτισμικές πραγματικότητες και διαπερατότητα ορίων .....	53
2.3.2.1 Διεθνική σύγκριση .....	54
2.3.2.2 Διαπολιτισμική διάδραση / αλληλεπίδραση.....	55
2.3.2.3 Πολιτισμικός Υβριδισμός .....	56
2.3.2.4 Προστιθέμενη Κουλτούρα .....	58
2.3.3 Τυπολογίες Οργανωσιακής Πολυπολιτισμικότητας .....	59
2.3.4 Ανασκόπηση.....	67
2.4 Διαχείριση Πολυπολιτισμικότητας.....	68

2.4.1	Εισαγωγή.....	68
2.4.2	Η Μερικώς Μονοπολιτισμική Βιβλιογραφία της Διαφορετικότητας.....	70
2.4.3	Πλαίσια Ανάλυσης της Πολιτισμικής Διαφορετικότητας.....	71
2.4.4	Πολιτισμική Διαφορετικότητα: Στάσεις και Διαστάσεις .....	74
2.4.5	Παράγοντες που Επηρεάζουν την Υιοθέτηση Πολιτικών και την Εφαρμογή Πρακτικών Διαχείρισης της Διαφορετικότητας .....	76
2.4.5.1	Εισαγωγή .....	77
2.4.5.2	Παράγοντες στο Μακρο- και Μικρο-περιβάλλον .....	79
2.4.5.3	Παράγοντες Συμμόρφωσης στο Νομικό Περιβάλλον .....	82
2.4.5.4	Θετικοί Παράγοντες: Οργανωσιακοί και Άμεσου Περιβάλλοντος .....	84
2.4.5.5	Αρνητικοί Παράγοντες: Οργανωσιακοί και Άμεσου Περιβάλλοντος .....	91
2.4.6	Μεσολαβητικοί Παράγοντες .....	98
2.4.6.1	Η φύση των δραστηριοτήτων .....	98
2.4.6.2	Μέγεθος και Γεωγραφική Θέση .....	100
2.4.6.3	Η οργανωσιακή στρατηγική.....	101
2.4.6.4	Η οργανωσιακή κουλτούρα .....	102
2.4.6.5	Οι στόχοι των διοικούντων .....	103
2.4.6.6	Το οργανωσιακό πλαίσιο .....	104
2.4.7	Υποδείγματα Πρακτικών Διαχείρισης Πολυπολιτισμικότητας.....	105
2.4.7.1	Το υπόδειγμα των Yang & Konrad (2011) .....	105
2.4.7.2	Το υπόδειγμα των Nishii & Özbilgin (2007).....	109
2.4.8	Διαφορετικότητα και κλίμακες μέτρησης .....	116
2.4.9	Ανασκόπηση.....	120
	Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	123
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....</b>		<b>145</b>
3.1	Εισαγωγή .....	145
3.2	Η Έννοια Σύγκρουση .....	146
3.2.1	Ορισμοί της Σύγκρουσης .....	146
3.2.2	Αρμονία - Σύγκρουση, Συνεργασία - Ανταγωνισμός.....	149
3.2.3	Παρατηρήσεις.....	150
3.3	Τύποι, Διαστάσεις και Αιτίες Σύγκρουσης και Επίδραση στους Οργανισμούς .....	151
3.3.1	Εισαγωγή.....	151
3.3.2	Τύποι σύγκρουσης ως προς τη φύση της.....	153
3.3.3	Η λειτουργικότητα της σύγκρουσης ως προς τη φύση της.....	155
3.3.4	Τύποι, αιτίες και υποδείγματα σύγκρουσης ως προς το επίπεδο .....	159
3.3.4.1	Ενδοπροσωπική σύγκρουση .....	159
3.3.4.2	Διαπροσωπική σύγκρουση .....	161
3.3.4.3	Διομαδική σύγκρουση .....	161
3.3.4.4	Οργανωσιακές συγκρούσεις .....	164
3.3.4.5	Διοργανωσιακή Σύγκρουση.....	167
3.3.4.5.1	Εισαγωγή.....	167
3.3.4.5.2	Αιτίες δημιουργίας συνεργασιών και εμπόδια υλοποίησης .....	167
3.3.4.5.3	Γενικά αίτια διοργανωσιακών συγκρούσεων.....	168
3.3.4.5.4	Υπόδειγμα διοργανωσιακής συνεργασίας και πηγές σύγκρουσης .....	170
3.3.4.5.5	Ένα τεχνοπολιτισμικό διοργανωσιακό υπόδειγμα .....	173
3.3.4.5.6	Ο καιροσκοπισμός και οι διαστάσεις του ως αίτια διοργανωσιακής σύγκρουσης.....	179
3.3.5	Ανασκόπηση.....	193
3.4	Πρόληψη, Διαχείριση και Επίλυση Συγκρούσεων .....	193
3.4.1	Εισαγωγή.....	193

3.4.2	Ορισμός της Διαχείρισης Συγκρούσεων .....	195
3.4.3	Διαδικασία Διαχείρισης Συγκρούσεων .....	196
3.4.4	Στυλ και Διαστάσεις Διαχείρισης Συγκρούσεων .....	197
3.4.4.1	Τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων .....	197
3.4.4.2	Οι διαστάσεις διαχείρισης συγκρούσεων .....	200
3.4.4.2.1	Ενοποιητική και Διανεμητική Διάσταση.....	200
3.4.4.2.2	Το υπόδειγμα της αρένας .....	201
3.4.5	Προσεγγίσεις Συστημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων .....	204
3.4.5.1	Η προσέγγιση της κοινωνικής πολυπλοκότητας .....	204
3.4.5.2	Σύγκριση συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων και κοινωνικής πολυπλοκότητας ...	205
3.4.6	Σχεδίαση Συστήματος Επίλυσης Συγκρούσεων .....	210
3.4.6.1	Εισαγωγή .....	210
3.4.6.2	Ορισμός του σχεδιασμού συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων .....	211
3.4.6.3	Η αξιολόγηση της ποιότητας των συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων .....	213
3.4.6.4	Αναλυτικό Πλαίσιο Συστημάτων Επίλυσης Συγκρούσεων .....	215
3.4.6.4.1	Στόχοι .....	216
3.4.6.4.2	Διαδικασίες και Δομή .....	217
3.4.6.4.3	Ενδιαφερόμενοι φορείς .....	218
3.4.6.4.4	Πόροι .....	219
3.4.6.4.5	Επιτυχία και Λογοδοσία .....	219
3.4.7	Επίλυση Συγκρούσεων και Συστημική Αλλαγή .....	221
3.4.7.1	Εισαγωγή .....	221
3.4.7.2	Ατομική και Συστημική Επίλυση Συγκρούσεων .....	222
3.4.7.2.1	Εισαγωγή.....	222
3.4.7.2.2	Ορισμός της Ατομικής και Συστημικής Σύγκρουσης .....	222
3.4.7.2.3	Η τάση διαχωρισμού ατομικών και συστημικών συγκρούσεων .....	223
3.4.7.3	Εμπιστευτικότητα και συστημική προσέγγιση .....	225
3.4.7.4	Ταξινόμηση των συστημικών προβλημάτων .....	226
3.4.7.5	Η μήτρα επίλυσης συγκρούσεων .....	228
3.4.7.6	Σύνδεση ατομικής επίλυσης συγκρούσεων και συστημικής αλλαγής .....	232
3.4.7.7	Συμπεράσματα .....	235
3.4.8	Ανασκόπηση.....	236
3.5	Η Ηθική της Διαχείρισης Συγκρούσεων .....	238
3.5.1	Εισαγωγή.....	238
3.5.2	Η ηθική της διαχείρισης των συγκρούσεων στους οργανισμούς.....	239
3.5.2.1	Προσεγγίσεις για την ηθική λήψη αποφάσεων.....	239
3.5.2.2	Φιλοσοφικές προσεγγίσεις για τις οργανωσιακές συγκρούσεις.....	242
3.5.2.3	Ηθική και διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς .....	244
3.5.2.3.1	Μονισμός και δεοντολογική προσέγγιση .....	244
3.5.2.3.2	Μετανεωτερικισμός και Αρετή .....	245
3.5.2.3.3	Πλουραλισμός και ωφελιμισμός.....	246
3.5.2.3.4	Εξελίξεις του ωφελιμισμού.....	247
3.5.2.3.5	Αμεροληψία, δικαιοσύνη και πρακτικές επιπτώσεις.....	251
3.5.3	Κουλτούρα και Ηθική Επίλυσης Συγκρούσεων με Μεσολάβηση .....	252
3.5.3.1	Εισαγωγή .....	252
3.5.3.2	Πολιτισμός, ηθική λήψη αποφάσεων και μεταβλητές κατάστασης.....	253
3.5.3.3	Επιπτώσεις του υποδείγματος για τους διαχειριστές συγκρούσεων .....	260
3.5.4	Συστημικά ηθικά ζητήματα στη σχεδίαση συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων .....	261
3.5.5	Ανασκόπηση.....	264
	Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	266

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ .....	287
4.1 Εισαγωγή .....	287
4.2 Θέματα Εννοιολογικών Πλαισίων της Οργανωσιακής Μάθησης .....	290
4.2.1 Εννοιολογική Πολυμορφία .....	290
4.2.2 Ανθρωπομορφικότητα της Οργανωσιακής Μάθησης .....	291
4.2.3 Διάσταση Απόψεων Οραματιστών και Σκεπτικιστών .....	294
4.2.4 Υποστασιοποίηση της Ορολογίας .....	295
4.2.5 Μυθοποίηση της Έννοιας Οργανωσιακή Μάθηση .....	296
4.2.6 Εννοιολογική Μεταφορά .....	297
4.3 Μετα-Ανάλυση της Βιβλιογραφίας για τους Οργανισμούς Μάθησης .....	300
4.3.1 Ο Οργανισμός Μάθησης και οι Δομές του .....	300
4.3.2 Τυπολογία των Οργανισμών Μάθησης .....	303
4.3.3 Υπόδειγμα Οργανισμού Μάθησης και Αιτιώδεις Σχέσεις .....	306
4.3.4 Ανασκόπηση .....	309
4.4 Η Ηθική των Οργανισμών Μάθησης .....	310
4.4.1 Η Οργανωσιακή Μάθηση και η Διττή Φύση των Οργανισμών .....	312
4.4.2 Ηθική Οργανωσιακή Μάθηση .....	314
4.4.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Οργανισμοί Μάθησης .....	317
4.4.3.1 Εισαγωγή .....	317
4.4.3.2 Η Επιχειρηματική Προσέγγιση για την Κοινωνική Ευθύνη .....	318
4.4.3.3 Οργανωσιακή Κοινωνική Επίδοση .....	321
4.4.3.4 Ένα Υπόδειγμα Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης .....	322
4.4.3.5 Η Αξιολόγηση της Κοινωνικής Επίδοσης ως Εργαλείο Μάθησης .....	324
4.4.4 Οργανωσιακή Κοινωνική Ευθύνη και Πολυπλοκότητα .....	327
4.4.4.1 Εισαγωγή .....	327
4.4.4.2 Οργανωσιακοί Ρόλοι και Ταυτότητες .....	328
4.4.4.3 Ηθική Φαντασία και Κριτική Προδιάθεση .....	329
4.4.4.4 Εύρος και Διαπερατότητα Ορίων .....	330
4.4.4.5 Κλειστά Οργανωσιακά Όρια και Επιπτώσεις .....	331
4.4.4.6 Όρια Οργανωσιακών Ρόλων και Κανονιστικές Επιπτώσεις .....	331
4.4.4.7 Υπέρβαση Οργανωσιακών Ορίων: Προσανατολισμός στο Μέλλον .....	332
4.4.5 Ανασκόπηση .....	335
4.5 Αειφορία, Οργανισμοί Μάθησης και Πολύπλοκα Συστήματα .....	336
4.5.1 Εισαγωγή .....	336
4.5.2 Πολυπλοκότητα και αειφορία: η προσέγγιση CAS .....	341
4.5.2.1 Αειφορία στην Προσέγγιση CAS .....	342
4.5.2.2 Βιωσιμότητα και Μάθηση στην Προσέγγιση CAS .....	344
4.5.3 Πολυπλοκότητα και Αειφορία: η Προσέγγιση VSM .....	345
4.5.3.1 Υπόδειγμα Βιώσιμου Συστήματος .....	346
4.5.3.2 Αειφορία και Μάθηση στην Προσέγγιση VSM .....	347
4.5.4 Σύγκριση των Προσεγγίσεων CAS και VSM .....	350
4.5.5 Ανασκόπηση .....	352
4.6 Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Μάθησης .....	355
4.6.1 Υπόδειγμα για τον Παγκόσμιο Οργανισμό Μάθησης .....	355
4.6.2 Περιγραφή του Υποδείγματος .....	358
4.6.3 Συνέπειες για την Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων .....	360
4.6.4 Περιορισμοί του Υποδείγματος και Ερευνητικά Ερωτήματα .....	363
4.6.5 Ανασκόπηση .....	364
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	367

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : Η ΕΡΕΥΝΑ.....	379
5.1 Ερευνητικό Προφίλ: Ρόλοι, Στόχοι και Πολιτισμικές Επιρροές .....	379
5.2 Η Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας: Πηγές και Κριτήρια Επιλογής.....	384
5.3 Το Προτεινόμενο Ερευνητικό Υπόδειγμα .....	386
5.4 Μεθοδολογία Έρευνας .....	390
5.4.1 Η Κριτική Έρευνα Δράσης .....	391
5.4.2 Η Συνέντευξη Έρευνας σε Βάθος .....	394
5.4.3 Οι Άτυπες Ομάδες Εστίασης .....	395
5.4.4. Το Ερωτηματολόγιο.....	396
5.5 Εφαρμογή Υποδείγματος και Αποτελέσματα της Έρευνας .....	397
5.5.1 Πεδίο Έρευνας-Δράσης και Διαστάσεις Πολυπολιτισμικότητας .....	398
5.5.2 Πρακτικές Διαχείρισης Πολυπολιτισμικότητας και Άλλες Δράσεις.....	403
5.5.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκουλτούρες και Οργανωσιακή Μάθηση.....	404
5.5.4 Διαχείριση Συγκρούσεων.....	407
5.6 Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	413
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	416
 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	 418
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	 472
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.1 Κουλτούρα Αειφόρων Οργανισμών & Ερευνητικά Μέσα .....	472
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.2 Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας & Αναφορές .....	474
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.3 Πολυπολιτισμικότητα Πελατών .....	475
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.4 Αναλυτικό Πλαίσιο Πολυπολιτισμικότητας στο μικροπεριβάλλον .....	478
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.5 Νομοθεσίας περί Διακρίσεων και Διαχείριση Διαφορετικότητας.....	481
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.1 Ανασκόπηση Θεωριών του Μάνατζμεντ .....	483
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.2 Κριτήρια Επιλογής Οργανισμού Για Συνεργασία.....	485
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.3 Διαχρονικός Μετασχηματισμός Τύπων Σύγκρουσης .....	488
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.4 Επίδραση Σύγκρουσης Διαδικασίας στη Μαθησιακή Επίδοση .....	490
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.5 Υπόδειγμα Επίδρασης Σύγκρουσης Σχέσης στην Επίδοση.....	492
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.1 Οργανωσιακή Μάθηση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	497
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1α Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης Αναγκών .....	499
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1β Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης Στάσεων .....	500
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.2 Πιλοτικό Ερωτηματολόγιο σε Εκπ/κούς & Διευθυντή .....	501
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.3 Συνέντευξη σε Στέλεχος Σχολικής Μονάδας .....	505
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.4α Δείκτες Αειφορίας Ερευνώμενης Σχολικής Μονάδας .....	523
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.4β Τρόπος Υπολογισμού Δεικτών Αειφορίας Σχολικής Μονάδας .....	526
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.5 Διαχείριση Συγκρούσεων: Παραγοντική Ανάλυση.....	532

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ, ΔΟΜΗ, ΠΛΑΙΣΙΟ και ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

## 1.1 Αρχική Ιδέα, Σκοπός, Μεθοδολογία και Διάρθρωση της Διατριβής

Η αυξανόμενη κρίση της βιωσιμότητας της σύγχρονης κοινωνίας έχει συζητηθεί ευρέως από τους ερευνητές κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών: «φαίνεται ότι η ανθρωπότητα στο σύνολό της έχει φτάσει ή πλησιάζει τα όριά της στην ανάπτυξη», προειδοποίησε η Donella Meadows πριν από 30 χρόνια (Meadows et. al. 1972). Παρότι πολλοί οργανισμοί ανά τον κόσμο δημιουργούν τις δικές τους ατζέντες βιωσιμότητας, τα αποτελέσματα εξακολουθούν να είναι πενιχρά σε σχέση με την ανάγκη για αλλαγή σε ατομικό, οργανωσιακό και κοινωνικό επίπεδο. Γίνεται σταδιακά πιο φανερό ότι οι οργανισμοί και οι κοινωνίες είναι δύσκολο να διοικηθούν με βιώσιμο τρόπο και παλαιότερα υποδείγματα φαίνονται να αποτυγχάνουν. Σε αυτό το κλίμα, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι οργανισμοί, κοινωνίες και κυβερνήσεις στρέφονται σε αειφόρες πρακτικές. Παράλληλα, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ανεύρεση νέων τρόπων κατανόησης της βιωσιμότητας από μια ολιστική σκοπιά (Meadows et. al. 1972, 2004, Lovelock 1979, Capra 1996, 2003, 2007, Laszlo 2006, Bar-Yam 2000, Holling 2001, Midgley & Reynolds 2004, Bawden 2006, Ison et. al. 2007, Ison 2009, White & Lee 2009).

Σχετικά με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού, η χρηματοοικονομική, κοινωνικοπολιτισμική και περιβαλλοντική κρίση, καθώς και η παγκοσμιοποίηση των αγορών και οι δημογραφικές αλλαγές φαίνεται να διαμορφώνουν νέα αλληλεπιδρώντα πλαίσια. Ο Friedman (2000, σελ. 9) αναφέρει ότι: «παγκοσμιοποίηση είναι η αδυσώπητη ολοκλήρωση των αγορών, εθνικών κρατών και τεχνολογιών σε τέτοιο βαθμό που δεν έχει παρατηρηθεί ποτέ πριν, κατά τρόπο που να είναι ικανά τα άτομα, οι οργανισμοί, και τα έθνη να φτάσουν σε όλο τον κόσμο μακρύτερα, ταχύτερα, βαθύτερα και φθηνότερα από ποτέ, και κατά τρόπο που παρέχει τη δυνατότητα στον κόσμο να φθάσει σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και έθνη-κράτη, μακρύτερα, γρηγορότερα, βαθύτερα και φθηνότερα από ποτέ». Από αυτή την παρατήρηση μπορεί να συναχθεί ότι οποιοσδήποτε οργανισμός, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, τον κλάδο που ανήκει, το φορέα του (δημόσιος ή ιδιωτικός), αποτελεί το υποσύστημα ενός ευρύτερου παγκόσμιου συστήματος με το οποίο αλληλεπιδρά και με το οποίο καλείται να εξισορροπήσει τις σχέσεις του. Ωστόσο, «καθώς τα όρια εντός και μεταξύ οργανισμών, κλάδων και χωρών καταλύονται λόγω της

ανταγωνιστικής πίεσης και της παγκοσμιοποίησης, όλο και περισσότερα άτομα ανήκουν ταυτόχρονα σε πολλά, διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα όπως σε κοινότητες, σχολεία και επιχειρήσεις» (Schneider & Barsoux 1997, σελ. 182). Στις Ηνωμένες Πολιτείες οι δημογραφικές τάσεις (από τις προβλέψεις του 2008) δείχνουν ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον πιο ποικιλόμορφο φυλετικά και εθνοτικά μέχρι τα μέσα αυτού του αιώνα (Stevens & Ogunji 2010, Stevens et. al. 2009, Berstein & Edwards 2008). Στο ανθρώπινο δυναμικό οργανισμών διαφόρων χωρών, η εθνοτική και φυλετική ποικιλομορφία αυξάνεται συνεχώς (Kossek & Zonia 1993, Mor & Cherin & Berkman 1998, Hicks-Clarke & Iles 2000, Kersten 2000, O'Flynn et. al. 2001) καθώς αυξάνεται η μετανάστευση του πληθυσμού (Stevens & Ogunji 2010).

Η πολιτισμική πολυμορφία όμως δε δημιουργείται μόνο από διαφορετικά εθνικά, θρησκευτικά ή φυλετικά χαρακτηριστικά. Οι οικονομικές διαφορές μεταξύ των χωρών καθώς και η ανισομερής κατανομή του πλούτου στους ανθρώπινους πληθυσμούς (Θανόπουλος 2009, σελ. 69-70) ενισχύουν τις κοινωνικοπολιτισμικές διαφορές (π.χ. επίπεδο ζωής, υγείας, εκπαίδευσης) και αυξάνουν την πιθανότητα πολιτισμικών συγκρούσεων ακόμα και μέσα στην ίδια χώρα (Θανόπουλος 2009, σελ. 67).

Ωστόσο, αυτές οι αλλαγές στο κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον που επέδρασαν και σε αλλαγές στο νομικοπολιτικό περιβάλλον – τόσο σε επίπεδο κρατών όσο και σε διεθνές, δεν θα μπορούσαν παρά να επηρεάζουν τους οργανισμούς. Για παράδειγμα οι οργανισμοί υπόκεινται σε νομικές ρυθμίσεις που αφορούν την επίδρασή τους στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον (όπως π.χ. ρύπανση και διακρίσεις). Επιπλέον οι διαφορετικές επαγγελματικές κουλτούρες και ιεραρχικά επίπεδα δημιουργούν διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ αυτών και της κουλτούρας του οργανισμού, με αποτέλεσμα τη συνύπαρξη διαφορετικών υποκουλτούρων που συχνά συγκρούονται στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν ή να κυριαρχήσουν (βλ. κεφ. 2.2.7 και 2.2.8). Κατά συνέπεια, οι πολιτισμικές συγκρούσεις – με την παραπάνω ευρεία έννοια του όρου, είναι αναμενόμενες και στο εσωτερικό των οργανισμών.

Τα νέα αλληλεπιδρώντα πολιτισμικά πλαίσια, απαιτούν συχνά αντίστοιχες αλλαγές στον πυρήνα κάθε οργανισμού: την κουλτούρα, τη δομή και τη διαχείριση των πόρων του, ώστε ο οργανισμός να εναρμονιστεί με το εξωτερικό του περιβάλλον και μέσω αυτού να αυξήσει τις πιθανότητες βιωσιμότητάς του. Υπάρχουν ενδείξεις (βλ. DJI sustainability index) ότι η εναρμόνιση αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη ηθικής εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης - παρότι δεν υπάρχουν μέχρι



στιγμής εμπειριστατωμένες ερευνητικές μελέτες που να το τεκμηριώνουν επαρκώς. Στην παρούσα διατριβή, οι οργανισμοί που μαθαίνουν από το περιβάλλον τους και μεριμνούν σε συστηματική βάση για την εξισορρόπηση του δικού τους οφέλους με τη μεγιστοποίηση του συνολικού οφέλους των άμεσων ενδιαφερόμενων και του περιβάλλοντος τους και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων από τις δραστηριότητές τους, θα χαρακτηρίζονται εφεξής ως ηθικοί οργανισμοί μάθησης.

**Η επιλογή του θέματος** της διατριβής προέκυψε από τον προβληματισμό για τη βιωσιμότητα ενός δημόσιου εκπαιδευτικού οργανισμού (Επαγγελματικό Λύκειο) μικρού μεγέθους (25 άτομα προσωπικό ελληνικής καταγωγής), με 144 μαθητές και μαθήτριες με καταγωγή από δέκα χώρες του εξωτερικού, που λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης διέτρεχε τον κίνδυνο κατάργησης ή συγχώνευσης. Πρόκειται για έναν οργανισμό με μονοπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό και πολυπολιτισμικούς «πελάτες», που υπάγεται σε ένα ευρύτερο δημόσιο ιεραρχικό οργανισμό (Υπουργείο Παιδείας) ο οποίος με τη σειρά του περιορίζει τους βαθμούς ελευθερίας του με συγκεκριμένους νόμους, επιβάλλει «εκ των άνω» τη δική του κουλτούρα και στόχους και έχει τη νόμιμη δύναμη, αν το θεωρεί σκόπιμο, να τον καταργήσει. Ωστόσο, ακόμα και μέσα σε αυτά τα στενά περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλιών, ο οργανισμός επιχειρεί τη διαφοροποίησή του, τον καθορισμό της δικής του ταυτότητας και διαχειρίζεται την πολυπολιτισμικότητα και τις συγκρούσεις στο εσωτερικό του και στο περιβάλλον του για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τον ίδιο, τους «πελάτες» του (μαθήτριες και μαθητές και γονείς τους), την τοπική κοινωνία και να δώσει επιχειρήματα για τη συνέχιση της λειτουργίας του στο υπεράσπαστο που εντάσσεται. Όμως κάθε παρέμβαση σε στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού έχει απρόβλεπτα αποτελέσματα καθότι αλλάζει τη δυναμική όλου του συστήματος. Οι συγκρούσεις που αποτελούν απόρροια αυτής της αλλαγής μπορεί να προκύψουν σε υποσυστήματα (π.χ. σύλλογος εκπαιδευτικών) τα οποία αρχικά δε φαινόταν να επηρεάζονται άμεσα από τα υποσυστήματα στα οποία γίνεται η παρέμβαση (π.χ. μαθητική κοινότητα). Σε αυτή την περίπτωση, η διαχείριση των συγκρούσεων έχει στόχο όχι μόνο την επίλυση της σύγκρουσης αλλά και το μετασχηματισμό της σε οργανωσιακή μάθηση.

Κατά συνέπεια, **ο αντικειμενικός σκοπός** εκπόνησης της παρούσας διατριβής είναι διττός. Αφενός, μέσω της επισκόπησης της βιβλιογραφίας επιχειρείται μια παγκόσμια ολιστική συστημική προσέγγιση που καλύπτει ένα εύρος από το ατομικό επίπεδο μέχρι το διοργανωσιακό και λαμβάνει υπόψη το μικρο και μακροπεριβάλλον του οργανισμού που «μαθαίνει» να διαχειρίζεται την πολυπλοκότητά του. Στόχος της

μελέτης είναι να δοθεί ένα υπόδειγμα που θα προκαλεί την κριτική σκέψη του αναγνώστη και κάθε μέλους του οργανισμού, ανεξάρτητα από την ιεραρχική του θέση, σχετικά με τα τρία αντικείμενα της μελέτης (συγκρούσεις, πολυπολιτισμικότητα και οργανισμοί μάθησης), τις αλληλεπιδράσεις τους και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αναλυτικότερα, επιχειρείται η διερεύνηση των συνθηκών κάτω από τις οποίες η πολιτισμική πολυμορφία και οι συγκρούσεις που τη συνοδεύουν, μπορεί να έχουν αθροιστικά θετική επίδραση στους οργανισμούς μάθησης και το περιβάλλον τους. Ωστόσο, ο χαρακτηρισμός μιας επίδρασης ως θετικής, εξαρτάται από τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, όπως για παράδειγμα των ατόμων στο ανθρώπινο δυναμικό, των διοικούντων, των μετόχων, των πελατών και όλων των ενδιαφερόμενων μερών που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του οργανισμού και με τη σειρά τους τον επηρεάζουν. Αυτές όμως οι αντιλήψεις είναι συνάρτηση τόσο των κουλτούρων των ατόμων όσο και των ευρύτερων πολιτισμικών πλαισίων στα οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Σε αυτή την κατεύθυνση κινείται η παρούσα διατριβή που ως σκοπό έχει να προσφέρει –κατά το εφικτό- περισσότερες από μία διαφορετικές οπτικές και πλαίσια που τεκμηριώνουν την ανάγκη πολιτισμικής ευαισθητοποίησης, διευκολύνουν τη διαπολιτισμική επικοινωνία και δημιουργούν προστιθέμενη αξία σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς.

Αφετέρου, μέσω της έρευνας-δράσης στον εν λόγω μικρού μεγέθους δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό, σε συνδυασμό με την ακαδημαϊκή γνώση και με εφαρμογή του προτεινόμενου ερευνητικού υποδείγματος θα επιχειρηθεί η επίλυση του προβλήματος της βιωσιμότητάς του οργανισμού μέσω: α) μετασχηματισμού στοιχείων της κουλτούρας του, β) σύνδεσής με το εξωτερικό του περιβάλλον και γ) δημιουργίας των προϋποθέσεων που θα τον καθιστούσαν ικανό να επιδράσει συνειδητά στο εξωτερικό του περιβάλλον.

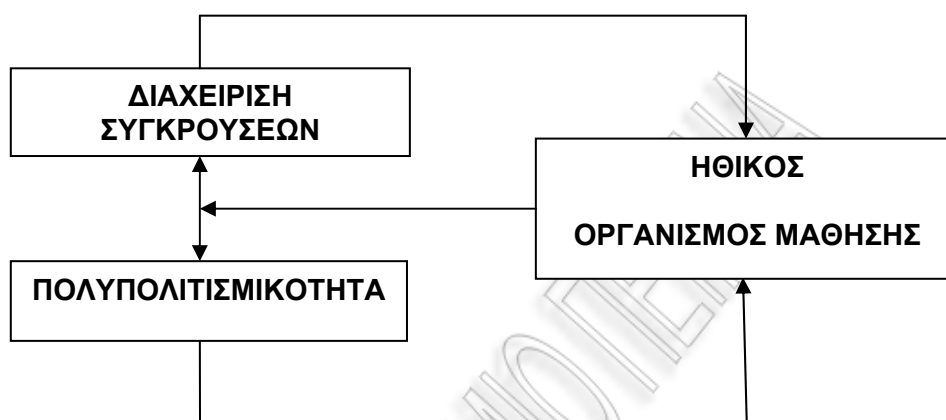
**Η ερευνητική μεθοδολογία** περιλαμβάνει ένα συνδυασμό μέσων με κυριότερο την κριτική έρευνα-δράση. Συμπληρωματικά, χρησιμοποιούνται οι ομάδες εστίασης, το ερωτηματολόγιο και η συνέντευξη σε βάθος. Η έρευνα δεν επιδιώκει γενίκευση των αποτελεσμάτων της, αλλά ως ποιοτική έρευνα σε σαφώς ορισμένο πλαίσιο, εξασφαλίζει την εσωτερική της εγκυρότητα τόσο μέσω της τριγωνοποίησης όσο και μέσω των αποτελεσμάτων της έρευνας-δράσης για το συγκεκριμένο δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό για τον οποίο αυτή η διατριβή αποτελεί την αρχή για το μετασχηματισμό του σε οργανισμό μάθησης.

Η διατριβή **διαρθρώνεται** σε δύο μέρη: α) το θεωρητικό μέρος που καλύπτεται από το 2<sup>ο</sup> έως και 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών που αποτελούν τα δομικά στοιχεία του ερευνητικού υποδείγματος (διαχείριση συγκρούσεων, πολυπολιτισμικότητα και οργανισμοί μάθησης) και β) το πρακτικό μέρος που περιλαμβάνει την έρευνα σε δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό με εφαρμογή του προτεινόμενου θεωρητικού υποδείγματος.

**Η καινοτομία** αυτής της διατριβής ως προς το θεωρητικό μέρος, αφορά αφενός την παγκόσμια ολιστική συστημική προσέγγιση και αφετέρου το εύρος μελέτης από το ατομικό μέχρι και το διοργανωσιακό επίπεδο. Η καινοτομία ως προς το ερευνητικό μέρος αφορά τη διαδικασία, το περιεχόμενο καθώς και τη συνάφεια των ερευνητικών μέσων με τη θεωρία καθόσον: α) η ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους πραγματοποιείται παράλληλα και σχεδόν ταυτόχρονα με το πρακτικό μέρος για την ανάπτυξη του προτεινόμενου υποδείγματος, β) η επιλεγμένη μεθοδολογία έρευνας ταυτίζεται με τη μέθοδο οργανωσιακής μάθησης που περιγράφεται στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους και γ) η ερευνήτρια παρεμβαίνει συστηματικά στον ερευνώμενο οργανισμό και καταγράφει τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων στο σύστημα «οργανισμός» και στα υποσυστήματά του. Εν κατακλείδι, παρότι τα επιμέρους θέματα των δομικών στοιχείων της διατριβής έχουν μέχρι σήμερα αναλυθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία ως ξεχωριστά αντικείμενα, στην παρούσα διατριβή αποκτούν μια συνολική υπόσταση όπου λαμβάνονται υπόψη οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Επιπλέον, είναι άξιο αναφοράς το ότι τα υποδείγματα που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα αναφέρονται στην πλειοψηφία τους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και όσον αφορά την παγκόσμια διάσταση του θέματος, σε πολυεθνικές με έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους και όχι στους άμεσους ενδιαφερόμενους. Ωστόσο, στην παρούσα διατριβή επιχειρείται να δοθεί έμφαση στο διεθνή προσανατολισμό που δύνανται και οφείλουν να έχουν οι δημόσιοι οργανισμοί σε συνδυασμό με την κοινωνική απαίτηση για την αειφορία και ικανότητα προσαρμογής τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τέλος, ίσως για πρώτη φορά η εκπαιδευτική έρευνα βγαίνει από τα όρια της τάξης – ως ερευνητικού πεδίου – και βλέπει τον εκπαιδευτικό οργανισμό και τα μέλη του «από έξω και από πάνω» ως υποσυστήματα ενός ευρύτερου, παγκόσμιου υπερσυστήματος, μέσα από μια διαρκή εναλλαγή εστίασης από το μικρόκοσμο στο μακρόκοσμο του εκπαιδευτικού οργανισμού.

**Η ωφελιμότητα** της διατριβής έγκειται στη συνεισφορά της τόσο στην οργανωσιακή μάθηση του ερευνώμενου οργανισμού, την ατομική μάθηση των μελών και άμεσων

ενδιαφερόμενων όσο και στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης κάθε αναγνώστη μέσα από ένα προτεινόμενο υπόδειγμα που έχει στόχο περισσότερο να προβληματίσει παρά να προσφέρει ετοιμοπαράδοτες μεθοδολογίες και λύσεις. Επιπλέον, προσφέρει σε κάθε μέλος του οργανισμού, ανεξάρτητα από την ιεραρχική του θέση, την ευκαιρία να δει τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται «από έξω και από πάνω» μέσα από τη διαρκή εναλλαγή εστίασης από το μικρόκοσμο στο μακρόκοσμο του οργανισμού του και να επανεξετάσει το ρόλο του μέσα σε αυτόν.



**ΣΧΗΜΑ 1 - 1** Το αρχικό υπόδειγμα της διατριβής.

Πριν την ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους θεωρείται σκόπιμος ο προσδιορισμός των πλαισίων και ορισμένων βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στην παρούσα διατριβή και για το λόγο αυτό αναλύονται στις επόμενες ενότητες αυτού του κεφαλαίου.

## 1.2 Καθορισμός Πλαισίων και Παγκόσμια Ολιστική Συστημική Προσέγγιση

*«Συνάψεις όλα και ουχ όλα, συμφερόμενον διαφερόμενον, συνάδον διάδον, εκ πάντων εν και εξ ενός πάντα» (Συνδεδεμένα όλα κι όχι όλα, ομόνοια, διχόνοια, συμφωνία, ασυμφωνία, το Ένα γεννιέται από Όλα και από το Ένα Όλα.), ΗΡΑΚΛΕΙΤΟΣ – «Η αρμονία των αντιθέτων».*

### 1.2.1 Γενικά περί πλαισίων

Οι άνθρωποι δημιουργούν και χρησιμοποιούν πλαίσια για να κατανοήσουν μια κατάσταση, να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν τις ειδικές πτυχές που φαίνονται σημαντικές για την κατανόηση της κατάστασης και να επικοινωνήσουν αυτή την ερμηνεία σε άλλους ανθρώπους. Ο Minsky (1975) αναφέρει τα πλαίσια ως «γνωστικές δομές που παραμένουν στη μνήμη και χρησιμοποιούνται για να κατευθύνουν την ερμηνεία της νέας εμπειρίας» και ο Gray (1997) συμπληρώνει ότι «τα άτομα βασίζονται σε αυτές τις διανοητικές δομές για να ερμηνεύσουν τα γεγονότα που βρίσκονται σε εξέλιξη». Κατά τον Entman, το πλαίσιο μπορεί να περιλαμβάνει την αξιολόγηση της κατάστασης και μια εκτίμηση για τις ενέργειες διαχείρισής της και είναι «η επιλογή ορισμένων πτυχών μιας αντιληπτής πραγματικότητας και η διατύπωσή της σε ένα μέσο επικοινωνίας, ώστε να προωθηθούν: α) ο ορισμός του προβλήματος, β) η αιτιώδης ερμηνεία, γ) η ηθική αξιολόγηση και ενδεχομένως δ) οι προτάσεις επίλυσής του» (Entman 1993, σελ. 52). Το πλαίσιο επίσης ορίζεται ως «τα στοιχεία και οι κινητήριες δυνάμεις που αναμένεται να επηρεάσουν το περιεχόμενο και τη διαδικασία της αλλαγής» (Pichault 2007) ή ως «το περιβάλλον που σχετίζεται με τα φαινόμενα» (Carpelli & Sherer 1991, σελ. 56). Ακόμα και απρόβλεπτα γεγονότα ή παρεμβάσεις μπορούν να αναλυθούν με βάση τα χαρακτηριστικά του πλαισίου τους. Όπως υποστηρίζει ο Johns (2001, σελ. 4) «το πιο συναρπαστικό χαρακτηριστικό του πλαισίου βρίσκεται στην ικανότητά του να εξηγεί μη ομαλά οργανωσιακά φαινόμενα». Σύμφωνα με τους Armenakis και Bedein (1999, σελ. 295), η διάσταση του πλαισίου «επικεντρώνεται στις δυνάμεις ή συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού». Δύο τύποι συνθηκών διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός: α) εξωτερικές συνθήκες οι οποίες περιλαμβάνουν παράγοντες όπως οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, η τεχνολογική πρόοδος και δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στην αγορά και β) εσωτερικές συνθήκες οι οποίες περιλαμβάνουν το βαθμό εξειδίκευσης που απαιτείται από την τεχνολογία, το επίπεδο οργανωσιακής χαλαρότητας και την εμπειρία από κάποια προηγούμενη αλλαγή». Ο Dawson (1996)

υποστηρίζει ότι οι εξωτερικοί παράγοντες αφορούν την αλλαγή στις στρατηγικές ανταγωνισμού και το επίπεδο του εθνικού ανταγωνισμού, την κυβερνητική νομοθεσία, τις κοινωνικές προσδοκίες και τις τεχνολογικές καινοτομίες. Από την άλλη πλευρά, ο ίδιος θεωρεί ως εσωτερικούς παράγοντες του ευρύτερου πλαισίου το ανθρώπινο δυναμικό, τη διοικητική δομή, την τεχνολογία και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού.

### **1.2.2 Το γενικό πλαίσιο της διατριβής και η θεωρητική προσέγγιση**

Το γενικό πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα διατριβή με στόχο την παγκόσμια ολιστική συστημική προσέγγιση βασίζεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αποτελείται από τρία επιμέρους πλαίσια ή περιβάλλοντα: α) Το οργανωσιακό περιβάλλον (στο εσωτερικό του οργανισμού), β) το μικροπεριβάλλον ή άμεσο περιβάλλον του οργανισμού ή κλάδος – δηλαδή σύνολο οργανισμών με παρόμοια δραστηριότητα και χρήση πόρων και γ) το μακροπεριβάλλον (κοινωνικοπολιτιστικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό) σε τοπική (εγχώρια) έως και παγκόσμια κλίμακα.

Η επιλογή αυτών των πλαισίων (η οποία βασίζεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ) έχει στόχο μια παγκόσμια ολιστική συστημική προσέγγιση που ευελπιστεί να ενοποιήσει τις κλασσικές και σύγχρονες θεωρήσεις του μάνατζμεντ<sup>1</sup>, να προσδιορίσει τα όρια και το βαθμό εφαρμογής τους και να διευρύνει την αντίληψη στη μελέτη των παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την επίδοση της επιχείρησης στο παγκόσμιο, δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο όρος «ολιστική» χρησιμοποιείται με την έννοια που αναφέρει ο Stern Robert (1990, σελ. 2): «η ολότητα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια σύνθεση από αυθύπαρκτα στοιχεία, γιατί δεν υπάρχουν τέτοια στοιχεία στα οποία το όλον να μπορεί να μειωθεί». Δηλαδή το μέρος αποκτά υπόσταση μέσα από την αλληλεπίδρασή του με το όλον και με πλαίσιο αναφοράς το όλον.

Ο όρος «συστημική» προέρχεται από τη γενική θεωρία συστημάτων σύμφωνα με την οποία ως σύστημα ορίζεται ένας συνδυασμός αλληλεπιδρώντων και αλληλεξαρτώμενων μερών τα οποία λειτουργούν ως ένα όλον για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός ή στόχος (Χυτήρης 2006, σελ. 60). Τα χαρακτηριστικά του

---

<sup>1</sup> βλ. Παράρτημα 1 για μία σύντομη ανασκόπηση των θεωριών από το βιβλίο Χυτήρης Λ. 2006.

συστήματος είναι: α) η δυναμικότητα ή στατικότητα που αναφέρεται στη συχνότητα και ένταση των αλλαγών που συμβαίνουν στο σύστημα, β) ο βαθμός αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του συστήματος (ανοικτό ή κλειστό), γ) η πολυπλοκότητα που εκφράζει το πλήθος των υποσυστημάτων του και το βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποσυστημάτων, δ) η συνέργεια που εκφράζει την απόδοση του συστήματος ως μεγαλύτερη από το άθροισμα των υποσυστημάτων του και ε) η εντροπία που εκφράζει τη ροπή του συστήματος προς την κλειστότητα – δυσκολία προσαρμογής και λήψης εισροών από το περιβάλλον. (Χυτήρης, ό.π, σελ. 60-63, Μπουραντάς, 2002, σελ. 35-37). Τα όρια του συστήματος και των υποσυστημάτων του είναι μια σχετική έννοια επειδή κάθε σύστημα αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος και εξαρτώνται από το στόχο της έρευνας. Για παράδειγμα ένα ανώτατο στέλεχος οργανισμού μπορεί να ορίσει ως σύστημα την επιχείρηση στην οποία απασχολείται και κάποιο άλλο να ορίσει τον κλάδο της επιχείρησης ως σύστημα.

Ο όρος «παγκόσμια» που χρησιμοποιείται στην παρούσα διατριβή επισημαίνει τη βαρύτητα που οφείλει να δίνει κάθε μέρος του όλου, σε ένα συνεχές από τοπική μέχρι παγκόσμια κλίμακα και να μην ακολουθεί μυωπική αντιμετώπιση και επικεντρώνεται μόνο στο τοπικό σύστημα και τα υποσυστήματά του γιατί ο ρυθμός μεταβολής του παγκόσμιου συστήματος αυξάνεται διαρκώς και επομένως αυξάνεται και η ταχύτητα και η πιθανότητα επίδρασής του στα επιμέρους υποσυστήματα. Σε σχέση με το παράδειγμα της προηγούμενης παραγράφου, μια επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας που δραστηριοποιείται παγκόσμια θα ορίσει ως σύστημα τον κλάδο της σε παγκόσμιο επίπεδο. Αν ένα υποσύνολο στοιχείων (υποσύστημα) απομονωθεί από το όλον για να μελετηθεί η συμπεριφορά του και δε ληφθούν υπόψη οι αλληλεπιδράσεις του υποσυστήματος με το όλον (δηλαδή αν αντιμετωπιστεί ως κλειστό σύστημα ενώ είναι ανοικτό) τότε τα ευρήματα της μελέτης πιθανό να δίνουν μια στρεβλωμένη εικόνα. Επιπλέον τονίζεται ότι το παγκόσμιο περιβάλλον δεν αφορά μόνο τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που από τη φύση τους δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες. Αφορά ακόμα και ένα τοπικό συνεταιρισμό<sup>2</sup> που εντοπίζει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η οποία επειδή «βλέπει» παγκόσμια, επιδιώκει τη συνεργασία με μεγαλύτερες επιχειρήσεις και μέσω των κοινοπραξιών επεκτείνεται παγκόσμια. Ανάλογο παράδειγμα είναι και οι συνεργασίες δημόσιων και ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που όταν στερούνται παγκόσμιας οπτικής

<sup>2</sup> Για παράδειγμα βλ. <<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=179168>>, 18/02/2007.

υστερούν στο σημαντικότερο – για την εποχή μας - περιουσιακό στοιχείο που είναι η σε βάθος γνώση και η απόρροια αυτής που είναι η ανάπτυξη.

Με βάση την παγκόσμια ολιστική συστημική προσέγγιση η ενοποίηση των θεωριών του μάνατζμεντ (βλ. Παράρτημα 3.1) φαίνεται εφικτή δεδομένου ότι η κάθε προσέγγιση είναι απλά μια διαφορετική οπτική της οποίας τα όρια και ο βαθμός εφαρμογής εξαρτάται από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού και από την έμφαση που δίνει ο οργανισμός στις καταστάσεις της παγκόσμιας ολότητας (υπερσύστημα ή εξωτερικό περιβάλλον). Για παράδειγμα, η κατάσταση της σύγκρουσης πλέον δεν γίνεται αντιληπτή μόνο στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και μεταξύ των αλυσίδων αξίας των επιχειρήσεων, μεταξύ αυτών και του κοινωνικού συνόλου και οι αλλαγές που προκαλούνται από τις συγκρούσεις διαμορφώνουν ταχύτατα το παγκόσμιο υπερσύστημα το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει και τα υπόλοιπα συστήματα και υποσυστήματα (κλάδους και οργανισμούς).

### **1.3 Τα πλαίσια και η δυναμική τους: εξέλιξη και αλλαγή**

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα επιμέρους πλαίσια αλλά και στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση που έχει ως συνέπεια την εξέλιξη και την αλλαγή.

#### **1.3.1 Το οργανωσιακό περιβάλλον**

Σύμφωνα με το στρατηγικό μάνατζμεντ, τα δομικά στοιχεία ενός οργανισμού είναι η οργανωτική δομή, οι πόροι του (άνθρωποι και υλικοί) και η κουλτούρα του (Γεωργόπουλος 2006, σελ. 142). Η οργανωσιακή κουλτούρα – καθώς και οι σχέσεις της με τις υποκουλτούρες (βλ. 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο), θεωρείται με βάση τη θεωρία πόρων και δεξιοτήτων (resource based-theory) ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, με το σκεπτικό ότι είναι<sup>3</sup>: α) μοναδικό – αφού καθορίζει την ταυτότητα του οργανισμού, β) δύσκολο να αντιγραφεί από ανταγωνιστικούς οργανισμούς, γ) σπάνιο και δ) προσδιορίζει τις επιθυμητές συμπεριφορές για το ανθρώπινο δυναμικό απέναντι στον ίδιο τον οργανισμό και στην αλληλεπίδραση του οργανισμού με το περιβάλλον του (πελάτες, μέτοχοι, προμηθευτές, ανταγωνιστές, άμεσοι ενδιαφερόμενοι κ.ά.).

---

<sup>3</sup> VRIO: Valuable, Rare, Non immitable, Organization (Wheelen & Hunger 2010, σελ. 186).

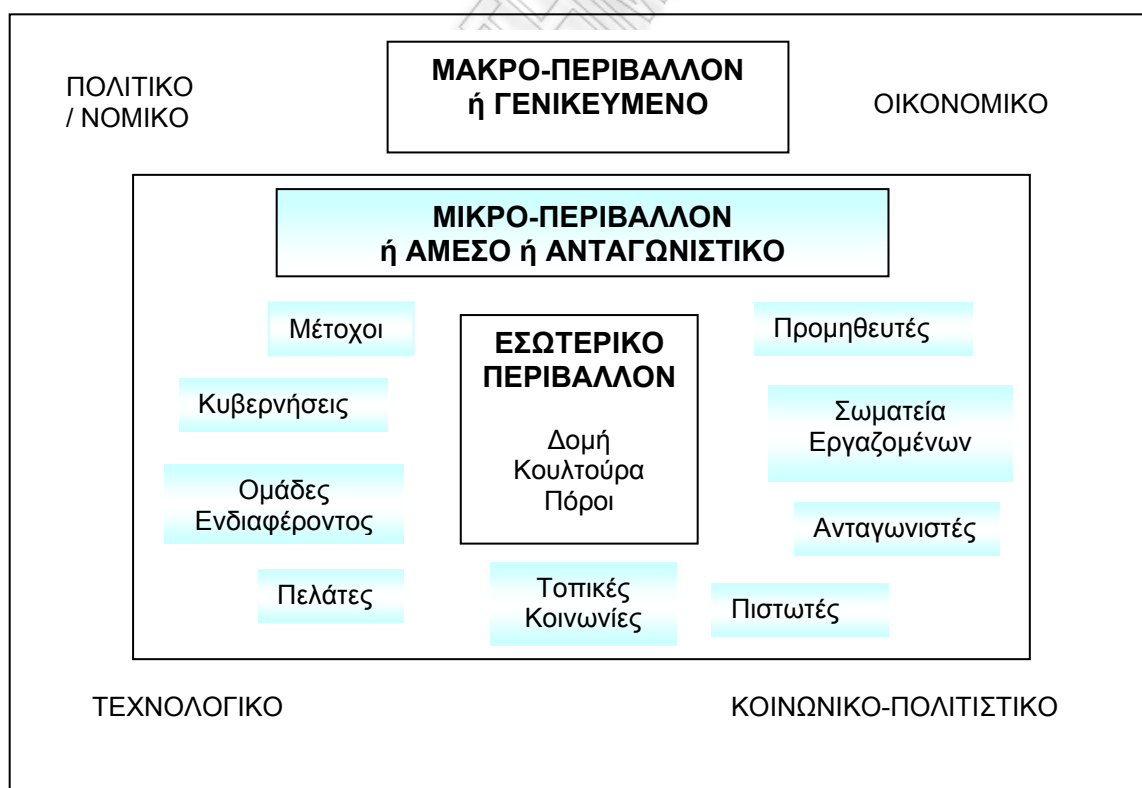


### 1.3.2 Το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους οργανισμούς εφόσον τους επιτρέπει να αναζητήσουν ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν με βάση τις δυνάμεις τους και να επισημάνουν τυχόν προκλήσεις που είτε θα προσπαθήσουν να αποφύγουν (π.χ. με μεταξύ τους συνεργασία) είτε θα τις χρησιμοποιήσουν για τη βελτίωσή τους (π.χ. βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού).

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού και την επίδοσή του και διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: α) το μικροπεριβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναφέρεται στις δυνάμεις και καταστάσεις που σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο δραστηριοποίησης του οργανισμού και β) το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον το οποίο αλληλεπιδρά με όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τον κλάδο που αυτοί ανήκουν (Γεωργόπουλος 2006, σελ. 83).

### 1.3.3 Μικροπεριβάλλον: Η δομή και η δυναμική των αλληλεπιδράσεων



**ΣΧΗΜΑ 1 - 2** Μεταβλητές του Περιβάλλοντος (α).

Πηγή: Γεωργόπουλος, Νικόλαος, Β, 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ.», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 8.

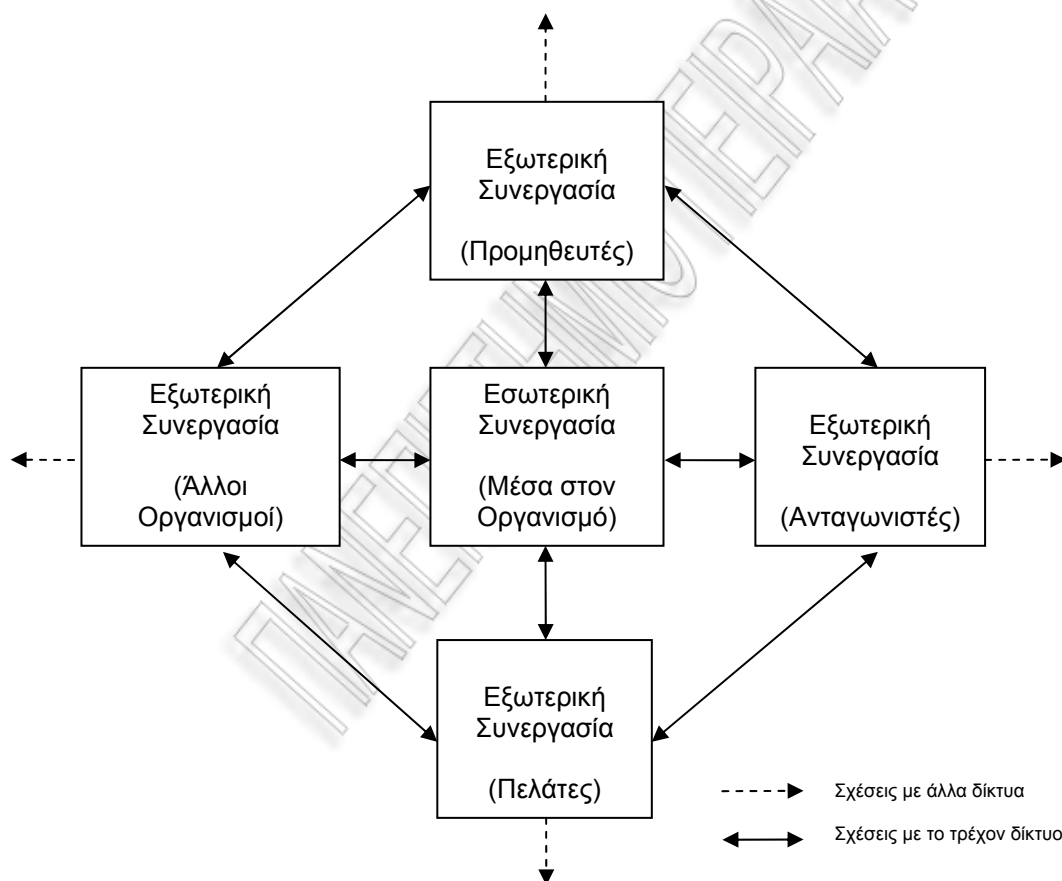
Το είδος της σχέσης μεταξύ οργανισμών είναι συνήθως δύσκολο να εντοπιστεί. Η παραδοσιακή ταξινόμηση των επιχειρήσεων ως αποκλειστικά ανταγωνιστών ή προμηθευτών ή συνεργατών, έχει χάσει τη σημασία της στη σημερινή κοινωνία. Οι επιχειρήσεις συχνά έχουν ταυτόχρονα πολλαπλούς τύπους σχέσεων (Laine 2002). Για παράδειγμα, έστω ότι μία επιχείρηση Α ανταγωνίζεται με τη Β σε μια συγκεκριμένη αγορά. Επίσης, έστω ότι η εταιρεία Β είναι προμηθευτής της Α για κάποια πρώτη ύλη. Ταυτόχρονα οι Α και Β έστω ότι συνεργάζονται στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προτύπων ασφάλειας προϊόντων. Κάθε οργανισμός μπορεί να πάρει διάφορους ρόλους (πελάτη, προμηθευτή, ανταγωνιστή) ανάλογα με τον τρόπο αλληλεπίδρασης (Easton & Araujo 1992). Το Σχήμα 1-2 αναπαριστά τις πιθανές συνεργασίες οι οποίες σχηματίζουν ένα δίκτυο αλληλεπιδράσεων όπου ο κάθε κόμβος-οργανισμός του δικτύου έχει πολλαπλούς ρόλους μέσα σε αυτό και ταυτόχρονα ενδέχεται να συνδέεται και με άλλα δίκτυα (βλ. διακεκομμένα βέλη στο Σχήμα 1-2).

Για λόγους τυποποίησης και συμφωνίας με την υπάρχουσα ορολογία η συνεργασία διακρίνεται σε δύο τύπους:

- α) κάθετη συνεργασία που αναφέρεται και ως αλυσίδα αξίας (Kotler & Keller 2006, σελ. 38-39, Γεωργόπουλος 2006, σελ. 153), δηλαδή το σύνολο των συνδεδόμενων δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας που αρχίζει με την προμήθεια πρώτων υλών από τους προμηθευτές και καταλήγει μέσω των διανομέων στους πελάτες και
- β) οριζόντια συνεργασία του οργανισμού με: 1) ανταγωνιστές - αναφέρεται και ως συν-ανταγωνισμός - cooperation - (Wheelen & Hunger 2010, σελ. 248) και 2) άλλους μη ανταγωνιστικούς οργανισμούς, π.χ. για διαμοιρασμό της αδρανούς δυναμικότητας (Simaturang & Sridharan 2002).

Σύμφωνα με την Bengtsson (1994) οι ανταγωνιστές συχνά προσπαθούν να αποφύγουν τη μεταξύ τους συνεργασία, ενώ οι οργανισμοί που βρίσκονται στην αλυσίδα διανομής προσπαθούν να τη διατηρήσουν. Μία διαφορά μεταξύ κάθετης και οριζόντιας συνεργασίας είναι ότι η κάθετη συνεργασία συνήθως βασίζεται στην ελεύθερη βούληση. Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών μπορεί συχνά να θεωρηθεί ως εξαναγκαστική από εξωτερικούς παράγοντες (Laine & Ahman 2000). Φαίνεται ότι οι ανταγωνιστές αποφεύγουν να συνεργάζονται μεταξύ τους εάν μπορούν να χειριστούν την κατάσταση από μόνοι τους, ενώ η μεταξύ τους συνεργασία είναι ελκυστική σε μια κατάσταση κρίσης, όταν οι γνώσεις και οι πόροι του ανταγωνιστή είναι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει ο οργανισμός (αντιδραστικό κίνητρο για συνεργασία). Για παράδειγμα εγχώριοι ανταγωνιστές συνεργάζονται για να είναι σε

θέση να επεκταθούν σε διεθνές επίπεδο και έτσι να αποφύγουν την εθνική οικονομική ύφεση. Μία δεύτερη διαφορά μεταξύ κάθετης και οριζόντιας συνεργασίας αποτελεί το νομικό πλαίσιο στο οποίο υπόκειται μια ειδική κατηγορία οριζόντιας συνεργασίας όπως αυτή μεταξύ ανταγωνιστών. Γενικά, υπάρχει προκατάληψη για τις συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών και καχυποψία για πιθανές συμπράξεις (καρτέλ) και άλλες παράνομες συνεργασίες. Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών συχνά θεωρείται από την κοινωνία ως κάτι κρυφό και απαγορευμένο. Στη φινλανδική νομοθεσία, για παράδειγμα, αναφέρεται ότι τα συμφέροντα των καταναλωτών θα πρέπει να αναγνωρίζονται και ότι η ελευθερία του επιχειρείν θα πρέπει να προστατεύεται από αδικαιολόγητα εμπόδια και περιορισμούς (Κάλα 2005, σελ. 882).



**ΣΧΗΜΑ 1 - 3** Το φάσμα της συνεργασίας στο μικροπεριβάλλον (Τροποποιημένο).

Πηγή: Barratt Mark, 2004, «Understanding the meaning of collaboration in the supply chain.», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 30-42.

### 1.3.4 Το μακρο-περιβάλλον

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν αφορούν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες λειτουργίες του οργανισμού αλλά που συχνά μπορούν να

επηρεάσουν τις μεσομακροπρόθεσμες αποφάσεις του (Wheelen & Hunger 2006, σελ. 73).



**ΣΧΗΜΑ 1 - 4** Μεταβλητές του περιβάλλοντος (β).

Πηγή: Γεωργόπουλος, Νικόλαος, Β, 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ.», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 8.

Το μακρο-περιβάλλον κάθε χώρας έχει ένα μοναδικό σύνολο χαρακτηριστικών: Πολιτικό/Νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικοπολιτιστικό και Τεχνολογικό (PEST: Political, Economic, Sociocultural, Technological). Στον Πίνακα 1-1 αναφέρονται αυτές οι συνιστώσες του μακροπεριβάλλοντος με κάποιες από τις πιο σημαντικές μεταβλητές σε διεθνές επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 - 1** Μεταβλητές του μακροπεριβάλλοντος σε διεθνές επίπεδο.

Πηγή: Wheelen, T. L, Hunger J. D, 2010, «Concepts in Strategic Management & Business Policy.», 12th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, σελ. 154.

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό / Νομικό	Κοινωνικό / Πολιτιστικό
Οικονομική Ανάπτυξη	Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας	Σταθερότητα πολιτικού συστήματος	Ήθη, έθιμα, αξίες
Κατά κεφαλήν Εισόδημα	Διαθεσιμότητα φυσικών πόρων	Πολιτική Ιδεολογία	Γλώσσα
Τάση ρυθμού μεταβολής Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος	Δίκτυο μεταφορών	Φορολογική νομοθεσία	Δημογραφικά χαρακτηριστικά
Επίπεδο Ανεργίας	Εξειδίκευση ανθρώπινου δυναμικού	Κυβερνητική στάση προς τις ξένες επιχειρήσεις	Βιοτικό επίπεδο
Μετατρεψιμότητα συναλλάγματος	Προστασία πνευματικών δικαιωμάτων (πατέντες)	Νομοθεσία για την ιδιοκτησία ξένων επενδύσεων	Κοινωνικοί θεσμοί
Επίπεδα μισθών	Τηλεπικοινωνιακή Υποδομή	Αντιπολιτευτική δύναμη	Τρόπος ζωής
Φύση του ανταγωνισμού	Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας	Εμπορική νομοθεσία	Σύμβολα κοινωνικής υπόστασης (status)
Μέλος Διεθνούς Ένωσης	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Προστατευτισμός	Θρησκευτικά πιστεύω
Συμμετοχή στο Διεθνή Οργανισμό Εμπορίου (WTO)		Εξωτερική Πολιτική	Στάση απέναντι στις ξένες εθνικότητες
Μετατρεψιμότητα νομίσματος		Τρομοκρατική δραστηριότητα	Μορφωτικό επίπεδο
Παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα		Νομικό σύστημα	Ανθρώπινα δικαιώματα
		Περιβαλλοντική νομοθεσία	Περιβαλλοντική ευαισθησία
		Μεταναστευτική πολιτική	Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
			Υγειονομική περίθαλψη
			Σκλαβιά

### 1.3.5 Η αλληλεπίδραση μακρο-περιβάλλοντος, μικρο-περιβάλλοντος και οργανισμού

Ένα εύλογο ερώτημα είναι κατά πόσο ένας κλάδος (μικρο-περιβάλλον) και κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτόν θα μπορούσαν να επηρεάσουν το μακρο-περιβάλλον. Την απάντηση δίνει «το ανθρώπινο αποτύπωμα» - δηλαδή η περιβαλλοντική ρύπανση στο 83% του πλανήτη μέσα στα τελευταία 300 χρόνια σαν αποτέλεσμα της δραστηριότητας των επιχειρήσεων (Thanopoulos 2007, σελ. 42) και οι νομικές ρυθμίσεις σε συνδυασμό με την αλλαγή πολιτικής (σε διεθνές και εθνικό επίπεδο) που ακολούθησαν.

Ένα δεύτερο ερώτημα αφορά το λόγο που οι επιχειρήσεις αρχικά αδιαφόρησαν για την επίδρασή τους στο εξωτερικό περιβάλλον παρότι υπάρχουν και αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Την απάντηση δίνει ο Friedman (1970 και 1963, σελ. 133): «Η κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης είναι να αυξάνει τα κέρδη της (για τους μετόχους) μέσα στα πλαίσια του νόμου». Η τελολογική ηθική του Friedman (έμφαση στα αποτελέσματα των πράξεων, Thanopoulos 2007, σελ. 63) ήρθε σε αντίθεση με τη δεοντολογική ηθική (σημασία στον τρόπο και τα μέσα επίτευξης του αποτελέσματος - Thanopoulos 2007, σελ. 64) του Carroll (1979) που προσθέτει στην οικονομική και νομική υπευθυνότητα και δύο στοιχεία της κοινωνικής υπευθυνότητας: α) την ηθική (τι θα έπρεπε) και β) τη διακριτική υπευθυνότητα (τι θα μπορούσε εθελοντικά να κάνει επιπλέον η επιχείρηση). Στη δεύτερη θεώρηση – του Carroll - η έμφαση βρίσκεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) ενώ η πρώτη – του Friedman - αφορά μόνο τους μετόχους (shareholders). Η διαφορετική βαρύτητα που θα δώσει η επιχείρηση στις διαφορετικές οντότητες του μικρο-περιβάλλοντός της (μέτοχοι, πιστωτές, σωματεία εργαζομένων, τοπικές κοινωνίες, πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος) συνήθως αποτελεί πηγή σύγκρουσης μεταξύ αυτών των οντοτήτων ή μεταξύ αυτών και του οργανισμού σε κάθε χώρα που αυτός δραστηριοποιείται. Το σημείο εξισορρόπησης μεταξύ όλων των συγκρουόμενων δυνάμεων αποτελεί κινούμενο στόχο σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το σημείο αυτό είναι πρακτικά δύσκολο να εντοπιστεί ή αν εντοπιστεί είναι αβέβαιο το πόσο θα διαρκέσει.

Ωστόσο, αυτές οι δύο θεωρήσεις – του Friedman και του Carroll - αποτελούν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος ή σύμφωνα με μία προσομοίωση ερμηνείας του Ηράκλειτου (544-484 π.Χ.) «το είναι και το φαίνεσθαι». Η κοινωνική υπευθυνότητα του Carroll (ηθική και διακριτική) αντιστοιχεί στο «φαίνεσθαι» του ενδιαφέροντος της

επιχείρησης για το περιβάλλον ή για το κοινωνικό σύνολο. Στην ουσία είναι μία πρόταση: α) για μείωση του δικού της κόστους και κινδύνου (το κόστος της πρόδρασης είναι μικρότερο από το κόστος της αντίδρασης στον κίνδυνο) και β) δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που καταλήγει στο κέρδος, δηλαδή στο «είναι» της επιχείρησης. Για παράδειγμα, με το πέρασμα του χρόνου οι ηθικές κατά την κοινωνική αντίληψη- ευθύνες του σήμερα (π.χ. φίλτρα καθαρισμού στη βιομηχανία) μπορεί να γίνουν νομικές ευθύνες του αύριο (βλ. πρωτόκολλο του Kyoto) και να κοστίσουν πολύ περισσότερο στην επιχείρηση σε πρόστιμα μη συμμόρφωσης ή αγοράς αδειών ρύπανσης. Με το ίδιο σκεπτικό οι διακριτικές ευθύνες του σήμερα (π.χ. φύλαξη παιδιών εργαζομένων) μπορεί να γίνουν οι ηθικές ευθύνες του αύριο (Σοκοδήμος 2003, σελ. 49). Επομένως, η κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης, με την κατάλληλη προώθηση στο κοινωνικό σύνολο, αποτελεί περιουσιακό στοιχείο γιατί βελτιώνει τη φήμη της αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο: α) μάρκετινγκ (για την πιστότητα των πελατών της και την προσέλκυση νέων) και β) διοίκησης ανθρώπινων πόρων (για τη δέσμευση των εργαζόμενων στους στόχους της, με την προϋπόθεση ότι ως άτομα είναι ευαισθητοποιημένα σε θέματα κοινωνικής υπευθυνότητας). Κατά συνέπεια υπάρχει ένα διπλό όφελος που είναι η βιωσιμότητα της επιχείρησης και η βελτίωση συνθηκών για το κοινωνικό σύνολο ή / και το φυσικό περιβάλλον.

Τα παραπάνω θέματα αναδεικνύουν την αναγκαιότητα ενός γραπτού Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας (Θανόπουλος 2009, σελ. 143). Επίσης ο Conlin (2003) σημειώνει ότι «το μάνατζμεντ της επιχείρησης όχι μόνο θα πρέπει να καθορίζει τις πιο σημαντικές ηθικές αξίες για την επιχείρηση αλλά επιπλέον να κατανοεί το κοινωνικό πλαίσιο και να εντοπίζει τις ανησυχίες και την ισχύ κάθε ενδιαφερόμενου και να αξιολογεί τα αποτελέσματα (stakeholder analysis) ώστε να εξυπηρετήσει τους πιο σημαντικούς ενδιαφερόμενους (key-stakeholders) για την επιχείρηση. Εδώ εντοπίζεται ακόμα μια πηγή σύγκρουσης τόσο μεταξύ των «ευνοημένων» και των «μη ευνοημένων» της επιχείρησης όσο και μεταξύ των ενδεχόμενων εκπροσώπων τους στο Διοικητικό Συμβούλιο της Επιχείρησης (το οποίο εποπτεύει το μάνατζμεντ με τη σύμφωνη γνώμη των μετόχων - Wheelen & Hunger 2010, σελ. 93).

### 1.3.6 Η αλλαγή σαν αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης των πλαισίων

*«Οι φιλόσοφοι μέχρι σήμερα έχουν μόνο ερμηνεύσει τον κόσμο με διάφορους τρόπους. Το σημαντικό, ωστόσο, είναι να τον αλλάξουν»<sup>4</sup>, Karl Marx.*

Στο Σχήμα 1-4 δίνεται ένα υποθετικό παράδειγμα που αποτυπώνει τον τρόπο που καθιερώνεται η αλλαγή μέσα από την αλληλεπίδραση μακρο-περιβάλλοντος, μικρο-περιβάλλοντος και οργανισμού. Ως υπάρχουσα κατάσταση θεωρείται η ρύπανση του φυσικού περιβάλλοντος και ως κύριος στόχος του οργανισμού θεωρείται η εξασφάλιση της αειφορίας του ή αλλιώς της μακροπρόθεσμης επίδοσής του (αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας) μέσω της ανώτερης εναρμόνισης των δυνάμεων του μικροπεριβάλλοντος (αποτελεσματική στρατηγική) και με επιμέρους στόχους την αύξηση των κερδών ή/και του μεριδίου αγοράς και τη μείωση των κινδύνων (λειτουργικού, συναλλαγματικού, ιδιοκτησιακού). Το παράδειγμα αυτό δείχνει την ικανότητα των οργανισμών: α) να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, β) να αποκομίζουν οφέλη από την εναρμόνιση των δυνάμεων του άμεσου ή μικρο-περιβάλλοντός τους, γ) να δημιουργούν αλλαγές στο μακροπεριβάλλον και να διαχειρίζονται την αλλαγή στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Το αξιοσημείωτο σε αυτό το παράδειγμα είναι ότι ενώ ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη του μόνο την ανάγκη του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο βρίσκονται υπάρχοντες, νέοι και δυνητικοί πελάτες, το αποτέλεσμα των ενεργειών του οργανισμού διαχέεται με διαφορετικές μορφές σε όλα τα στοιχεία του μικροπεριβάλλοντος χωρίς την παρέμβαση του οργανισμού. Αξίζει να διερευνηθεί αν αυτή η μόχλευση σχετίζεται με το γεγονός ότι όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα - στοιχεία του περιβάλλοντος που αλληλεξαρτώνται ή ενδέχεται να αλληλεξαρτηθούν και είναι σε ζεύξη (coupling) - μειώνεται το κόστος διαχείρισης της πολυπλοκότητας (Yayavaram Sai 2010).

Η διαδικασία της αλλαγής και αποδοχής ή απόρριψης μίας νέας κατάστασης (στο μακροπεριβάλλον) ή ενός ριζικά καινοτόμου αγαθού (στο μικροπεριβάλλον) από την κοινωνία δίνεται στο Σχήμα 1-5 με ένα διάγραμμα ροής (η κεντρική ιδέα είναι εμπνευσμένη από το Θανόπουλο Γ. Ν, 2006, σελ. 90). Το διάγραμμα ξεκινά με τον υφιστάμενο τρόπο ζωής στον οποίο προστίθενται νέα δεδομένα λόγω μιας σημαντικής αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. πολιτική ανατροπή, οικονομική ύφεση, τεχνολογική ανακάλυψη, ακραία περιβαλλοντική ρύπανση, νέα διεθνής νομοθεσία κ.α.). Η επίδραση της αλλαγής αξιολογείται από τον κοινωνικό ιστό και:




<sup>4</sup> «*Philosophers have hitherto only interpreted the world in various ways; the point, however, is to change it*».



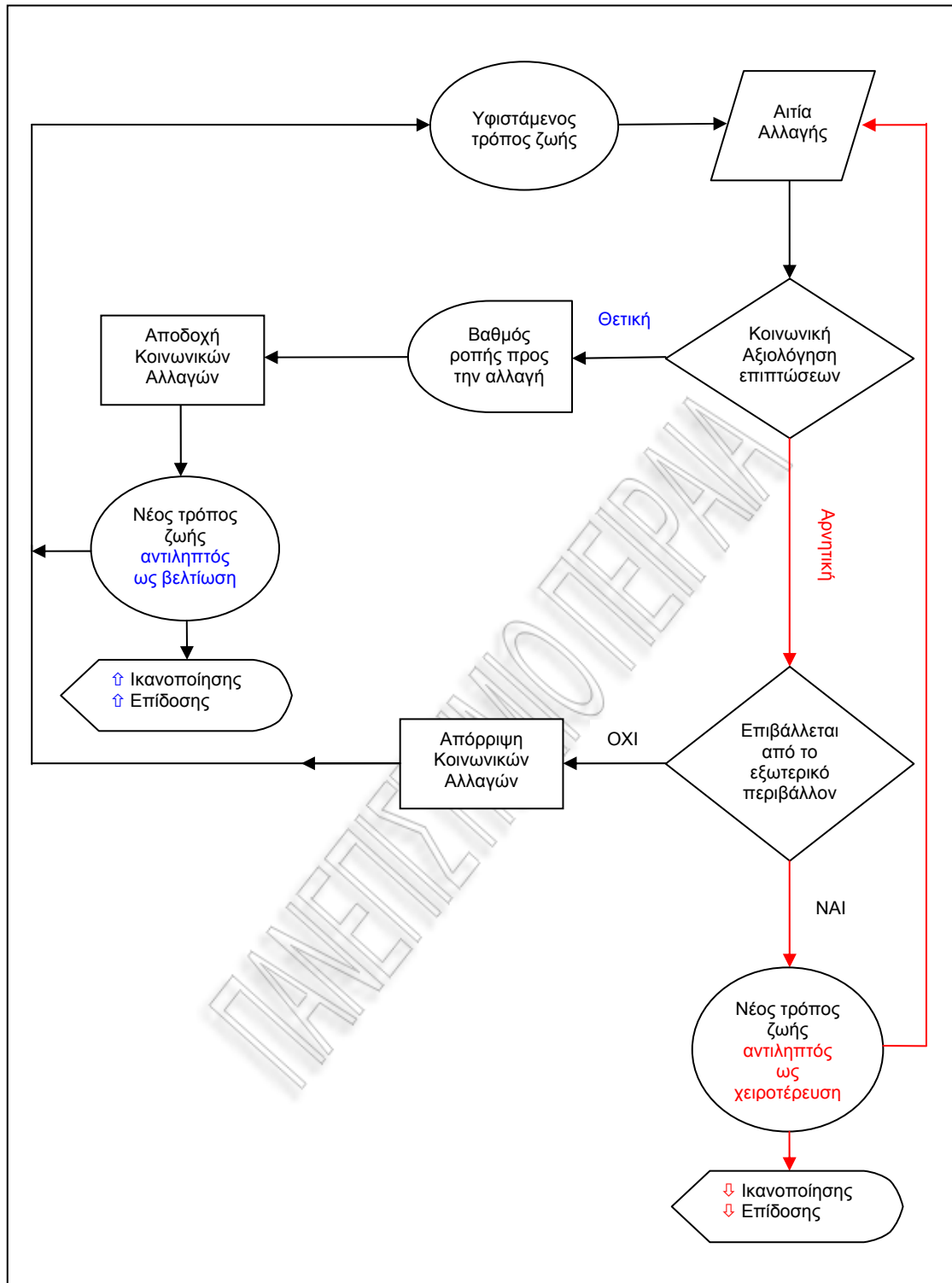
A) Αν η αξιολόγησή είναι θετική τότε, ανάλογα με το βαθμό της ροπής προς αλλαγή - που είναι ανάλογος με την κουλτούρα κάθε κοινωνίας (Θανόπουλος 2006, σελ.89) η αλλαγή θα γίνει αποδεκτή και αντιληπτή ως βελτίωση της προηγούμενης κατάστασης και θα καθιερωθεί ως «νέα υπάρχουσα κατάσταση». Η πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων είναι μειωμένη στο βαθμό που αυτή η κατάσταση εξυπηρετεί εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες και αυξάνει την ικανοποίηση και επιπλέον, αν πρόκειται για ανθρώπινο δυναμικό οργανισμών, αυξάνει και το κίνητρο για επίδοση (Schermerhorn et. al. 2000, σελ. 9).

B) Αν η αξιολόγηση είναι αρνητική, τότε η πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων είναι αυξημένη στο βαθμό που αυτή η κατάσταση επιβάλλεται (π.χ. λόγω μίας γενικευμένης οικονομικής κρίσης) και σε επίπεδο οργανισμού μειώνει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. λόγω μείωσης μισθού και ταυτόχρονης αύξησης ωρών εργασίας) και άρα μειώνει το κίνητρο για επίδοση. Η επιβολή μιας κατάστασης που γίνεται αντιληπτή ως χειροτέρευση ενδέχεται να προκαλέσει την κοινωνία να ανατρέψει αυτή την κατάσταση, δηλαδή να προκαλέσει μακροπρόθεσμα νέα αιτία αλλαγής π.χ. στο πολιτικό ή κοινωνικοπολιτιστικό μακροπεριβάλλον.

Γ) Αν η αξιολόγηση είναι αρνητική αλλά δεν επιβάλλεται, τότε απλά απορρίπτεται και δεν αλλάζει την υπάρχουσα κατάσταση (π.χ. ένα αποτυχημένο μίγμα μάρκετινγκ ενός ριζικά καινοτόμου προϊόντος). Σε αυτή την περίπτωση δεν υφίσταται αιτία σύγκρουσης.

Μακροπεριβάλλον	Μικροπεριβάλλον	Οργανισμός
<p><b>Υπάρχουσα Κατάσταση:</b></p> <p>Ρύπανση Φυσικού Περιβάλλοντος</p>	<p><b>Συμφέροντα:</b></p> <p><b>ΜΕΤΟΧΟΙ:</b>            ↑ Κέρδος            ↑ Μερισμάτων (% επί των κερδών)            ↑ τιμής μετοχής            ↑ τιμής μετοχής λόγω status κοινωνικής υπευθυνότητας</p> <p><b>ΠΙΣΤΩΤΕΣ:</b>            ↓ Κινδύνου μη εξυπηρέτησης του χρέους του οργανισμού  <b>Αειφορία του οργανισμού-οφειλέτη</b></p> <p><b>ΚΟΙΝΩΝΙΑ και ΜΚΟ:</b>            ↓ Ρύπανσης για τις υπάρχουσες και μελλοντικές γενιές  <b>Μακροπρόθεσμη ικανοποίηση του αιτήματος</b></p> <p><b>ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ:</b>            ↑ Φορολογικά Έσοδα            ↑ Πολιτικό κύρος  <b>% φόρος επί των κερδών των επιχειρήσεων</b></p> <p>Έσοδα από εκδόσεις αδειών ρύπανσης και από πρόστιμα μη συμμόρφωσης σε περιβαλλοντικές ρυθμίσεις</p> <p><b>ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ:</b>            ↑ Ανταμοιβής            ↑ μισθών και παροχών, ↑ ασφάλεια εργασιακού περιβάλλοντος, εκπαίδευση και ↓ κινδύνου ανεργίας  <b>Εναλλακτική λύση στην ανεργία η επιδότηση «πράσινης επιχειρηματικότητας»</b></p> <p><b>ΠΕΛΑΤΕΣ:</b>            ↑ Ωφέλεια ή Χρησιμότητα            ↓ Τιμή και ↑ Ποιότητα  <b>Νέα προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον αλλά με υψηλότερη τιμή</b></p> <p><b>ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ:</b>            ↑ Κέρδος            ↓ Κόστος και ↑ Τιμή πώλησης            ↑ Τιμή πώλησης που δικαιολογείται από το διαφοροποιημένο προϊόν</p> <p><b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ:</b>            ↑ Αύξηση Μεριδίου Αγοράς            ↑ Κερδών  <b>Νέο μίγμα Μάρκετινγκ που «πουλά» κοινωνική υπευθυνότητα.</b></p>	<p><b>Στρατηγικός Στόχος:</b></p> <p><u><a href="#">Εξασφάλιση αειφορίας (μακροπρόθεσμης επίδοσης)</a></u></p> <p><b>Μέσω:</b>            Ανώτερης εναρμόνισης των δυνάμεων του μικροπεριβάλλοντος</p> <p>Διαρκούς ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και του κοινωνικού συνόλου.</p> <p>Παίρνει την πρωτοβουλία για μέτρα κατά της ρύπανσης ΠΡΙΝ αυτά ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΘΟΥΝ νομικά και ΠΡΙΝ κάνουν την ίδια κίνηση οι ανταγωνιστές του (π.χ. με φίλτρα ρύπανσης, βελτιώνοντας τις διαδικασίες παραγωγής και παράγοντας προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, στοχεύοντας στην <u>ανάγκη της κοινωνίας δηλαδή των δυνητικών τελικών πελατών του</u>). Διαχρονικά, παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις στο μακροπεριβάλλον και κάνει την πρώτη κίνηση</p> <p><b>Επιμέρους στόχοι:</b>            ↑ Κερδών            ↑ Αύξηση Μεριδίου Αγοράς            ↓ Κινδύνων (λειτουργικού, συναλλαγματικού, ιδιοκτησιακού κ.λ.π.)</p>
<p><b>Νέα Κατάσταση:</b></p> <p><b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ/ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:</b>            Διεθνής Νομοθεσία για:            ↓ Ετήσιου Ρυθμού Ρύπανσης Φυσικού Περιβάλλοντος            Εμπορεύσιμες άδειες μέγιστων μονάδων ρύπανσης</p> <p><b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:</b>            Περιβαλλοντική Ευαισθητοποίηση (π.χ. ανακύκλωση)</p> <p><b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:</b>            Τεχνολογικές καινοτομίες για «πράσινη ανάπτυξη»            Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας</p> <p><b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:</b>            Μείωση ανεργίας με επιδότηση «πράσινης επιχειρηματικότητας»</p>	<p><b>ΥΠΟΜΝΗΜΑ:</b></p> <p> Ενδεχόμενα αποτελέσματα νέας κατάστασης</p> <p> Επιμέρους αρχικοί στόχοι και συμφέροντα</p> <p> Αρχικοί στόχοι και συμφέροντα</p>	

ΣΧΗΜΑ 1 - 5 Υποθετική αλληλεπίδραση Μακρο- και Μικρο-περιβάλλοντος και Οργανισμού.



**ΣΧΗΜΑ 1 - 6** Η διαδικασία αλλαγής του μακρο-περιβάλλοντος.

Πηγή: Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2006, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», Εκδόσεις Interbooks, σελ. 90, Τροποποιημένη.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος, Νικόλαος, Β, 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ.», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2006, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις.», Εκδόσεις Interbooks.
3. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης.», 2η Έκδοση, Interbooks.
4. Μπουραντάς, Δημήτρης, 2002, «Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές.», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
5. Σοκοδήμος, Ανδρέας, 2003, «Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ.», Μετάφραση 3ης αμερικανική έκδοσης των Wheelen & Hunger, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
6. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Armenakis, A. A, Bedein, A. G, 1999, «Organizational Change: Review of theory and research in the 1990's.», Journal of Management, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315.
2. Bar-Yam, Y, 2000, «Complexity rising, from human beings to human civilization: a complexity profile.», <<http://necsi.org/Civilization.html>>, accessed July 1, 2010.
3. Bawden, R., 2006, «Pedagogies for persistence: cognitive challenges and collective competency development.», International Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol. 2, No. 3-4, pp. 299-314.
4. Bengtsson, Maria, 1994, «Konkurrenssklimat och dynamik – En studie av interaktion mellan konkurrenter.», Doctoral dissertation, Uppsala University, Sweden.
5. Berstein, R, Edwards, T, 2008, «An older and more diverse nation by mid-century.», Report No. CB08-123, Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
6. Cappelli, P, Sherer, P. D, 1991, «The missing role of context in OB: the need for a meso-level approach.», Research in Organizational Behavior, Vol. 13, pp. 55-110.
7. Capra, F, 1996, «The Web of Life – A New Synthesis of Mind and Matter.», HarperCollins, London.
8. Capra, F, 2003, «The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living.», HarperCollins, London.
9. Capra, F, 2007, «Complexity and life.», Systems Research and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp. 475-479.
10. Carroll, A. B, 1979, «A three dimensional conceptual model of corporate performance.», Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.
11. Conlin, M, 2003, «Unmarried America.», Business Week, Vol. October 202003, pp. 106-116.
12. Dawson, P, 1996, «Beyond conventional change models: A processual approach.», Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 34, No. 2, pp. 57-70.
13. Easton, Geoff, Luis, Araujo, 1992, «Non-economic exchange in industrial networks.», in Industrial Networks: A new view of reality, Björn Axelsson and Geoff Easton, eds. London: Routledge.

14. Entmann, R, 1993, «Framing: Towards clarification of a fractured paradigm.», Journal of Communication, Vol. 43, pp. 51-85.
15. Friedman, Milton, 1963, «Capitalism & Freedom.», University of Chicago Press.
16. Friedman, Milton, 1970, «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.», The New York Times Magazine, Vol. 30, pp. 126-127.
17. Friedman, T. L, 2000, «The Lexus and the olive tree.», New York, NY: Anchor Books.
18. Gray, B, 1997, «Framing and reframing of intractable environmental disputes.», In R. Lewicki, B. Sheppard & R. Bies (Eds.), Research in negotiation in organizations Vol. 6, pp. 163-188. Greenwich, CT: JAI Press.
19. Hicks-Clarke, D, Iles, P, 2000, «Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions.», Personnel Review, Vol. 29, No. 3, pp. 324-345.
20. Holling, C., 2001, «Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems», Ecosystems, Vol. 4, pp. 390-405.
21. Ison, R. L, 2009, «How to Act in a Climate Change World: Systems Practice.», Systemic Inquiry and Action Research, Springer, London.
22. Ison, R. L, Blackmore, C. P, Collins, K. B, Furniss, P, 2007, «Systemic environmental decision making: designing learning systems.», Kybernetes, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1340-1361.
23. Johns, G, 2001, «In praise of context.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, No. 1, pp. 31-42.
24. Kåla, C, 2005, Finlands lag I, Helsingfors: TALENTUM, Juristförbundets förlag [Νομικός Σύλλογος Εκδοτών].
25. Kersten, A, 2000, «Diversity Management—Dialogue, Dialectics and Diversion.», Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 3, pp. 235-248.
26. Kossek, E. E, Zonia, S. C, 1993, «Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity.», Journal of Organizational Behaviour, Vol. 14, No. 1, pp. 61-81.
27. Kotler, Philip, Keller, Kevin L, 2006, «Marketing Management.», 12ed, Publisher: Prentice Hall, ISBN-13: 9780131457577.
28. Laine, Annika, 2002, «Sources of conflict in cooperation between competitors.», WIP-Paper for the 18th Annual IMP Conference, 5th – 7th September, Dijon, France.
29. Laine, Annika, Åhman, Sara, 2000, «Termination of a joint cooperation company between competitors.», Paper presented at the 1st Nordic Workshop on Relationship Dissolution, Kuusamo, Finland.
30. Laszlo, E, 2006, The Chaos Point: The World at the Crossroads, Piatkus Books Ltd, London.
31. Lovelock, J, 1979, «Gaia: A New Look at Life on Earth.», Oxford University Press, Oxford.
32. Meadows, D, Randers, J, Meadows, D, 2004, «The Limits to Growth: The 30 Year Update.», Chelsea Green Publishing, London.
33. Meadows, D. H, Meadows, D. L, Randers, J, Behrens, W, 1972, «Limits to Growth – A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind.», Earth Island Limited, London.
34. Midgley, G, Reynolds, M, 2004, «Systems operational research and sustainable development: towards a new agenda», Sustainable Development, Vol. 12, pp. 56-64.
35. Minsky, M. A, 1975, «Framework for representing knowledge.», In P. H. Winston Eds, The psychology of computer vision, pp. 211-277, New York: McGraw Hill.
36. Mor Barak, M. E, Cherin, D. A, Berkman, S, 1998, «Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate.», The Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 34, No. 1, pp. 82-104.

37. O'Flynn, J, Nicholas, S, Sammartino, A, Lau, K, Selalmatzidis, L, 2001, «The Business Model for Diversity Management: The Big Picture.», Program for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB).
38. Schneider, C. S, Barsoux, L. J, 1997, «Managing Across Cultures.», Prentice Hall, London.
39. Simatupang, T. M, Sridharan, R, 2002, «The collaborative supply chain.», International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 1, pp. 15-30.
40. Stevens, Helm, R, Ogunji, Emmanuel, 2010, «Managing Diverse Organizational Environments for Strategic Advantage: Exploring the Value of Developing Business Diversity Curriculum in Higher Education.», Journal of Management Policy and Practice, Vol. 11, No. 4, pp.72-85.
41. Stevens, R, Wallace, G, Hunt, L, 2009, «An Examination of a Diversity Concentration for a Graduate Level Business Degree Program.», Business Education & Accreditation, Vol. 1, pp. 15-28.
42. Thanopoulos, John, 2007, «Global Business: Environment, Structure & Challenges.», Interbooks.
43. Wheelen, Thomas L, Hunger J. D, 2006, «Strategic Management & Business Policy.», 10th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
44. Wheelen, Thomas L, Hunger J. D, 2010, «Concepts in Strategic Management & Business Policy.», 12th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
45. White, L, Lee, G, 2009, «Operational research and sustainable development: tackling the social dimension.», European Journal of Operational Research, Vol. 193, No. 3, pp. 683-692.
46. Yayavaram, Sai, 2010, «Towards a complexity-based view of the firm», National University of Singapore, Research paper.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ

### 2.1 Εισαγωγή

Η έννοια πολυπολιτισμικότητα και η διαχείρισή της, μετά από πολλές δεκαετίες, συνεχίζει να ελκύει το ενδιαφέρον ακαδημαϊκών, επαγγελματιών και πολιτικών σε κάθε επίπεδο – οργανωσιακό, κοινωνικό, εθνικό και διεθνές, καθότι οι επιδράσεις της μπορεί να είναι τόσο θετικές (π.χ. δημιουργία αξίας), όσο και αρνητικές (π.χ. πολιτισμικές συγκρούσεις) για τα άτομα, τις κοινωνίες και τους οργανισμούς.

Ο αυξανόμενος ρυθμός παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, ώθησε ερευνητές και επαγγελματίες στο να επικεντρώσουν την προσοχή τους στις πολλαπλές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων διαφορετικών εθνών. Αν και η εθνικότητα θεωρήθηκε ως βασικό κριτήριο για την πολιτισμική ταυτοποίηση και διαφοροποίηση, δεν ήταν το μοναδικό. Οι πολιτισμοί αντιμετωπίστηκαν ως ένα προϊόν κοινωνικής κατασκευής που δημιουργήθηκε μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων (Sackmann & Philips 2004). «Καθώς τα όρια εντός και μεταξύ οργανισμών, κλάδων και χωρών καταλύονται λόγω της ανταγωνιστικής πίεσης και της παγκοσμιοποίησης, όλο και περισσότερα άτομα ανήκουν ταυτόχρονα σε πολλά, διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα όπως σε κοινότητες, σχολεία και επιχειρήσεις» (Schneider & Barsoux 1997, σελ. 182).

Το ζήτημα της πολιτισμικής διαφορετικότητας έχει απασχολήσει χώρες, συνομοσπονδίες και ενώσεις κρατών και διεθνείς οργανισμούς – π.χ. Ηνωμένα Έθνη, Ηνωμένες Πολιτείες, Αυστραλία και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Θανόπουλος 2009, σελ. 235, Commission of the European Communities 2001, www.un.org). Ο σκοπός διαχείρισης της διαφορετικότητας περιστρέφεται κυρίως γύρω από δύο άξονες: α) καλλιέργεια σεβασμού σε νέες πολυπολιτισμικές κοινωνίες και διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες (όπως για παράδειγμα μειονότητες και ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες), με στόχο τη μείωση της πιθανότητας πολιτισμικών συγκρούσεων και β) ένταξη των εργασιακά ή / και κοινωνικά αποκλεισμένων ομάδων (π.χ. ηλικιωμένων, γυναικών, ατόμων με ειδικές ικανότητες κ.ά.) στο παραγωγικό δυναμικό μιας χώρας (Θανόπουλος 2009, ό.π. σελ. 81, Θανόπουλος 2006, σελ. 123), με στόχο την οικονομική ανάπτυξη και την ταυτόχρονη μείωση του κόστους κοινωνικών παροχών (π.χ. συντάξεις και επιδόματα κοινωνικής πρόνοιας).

Σχετικά με τις επιχειρήσεις, η πολιτισμική πολυμορφία στο χώρο εργασίας και η διαχείρισή της αποτελεί επίσης επίκαιρο θέμα (Θανόπουλος 2006, ό.π. σελ. 137, Cox 1991, Barry & Bateman 1996, Knouse & Dansby 1999, De Meuse & Hostager 2001, Triandis 2003). Η αμερικανική βιβλιογραφία βρήκε από οδηγίες για την αύξηση της πολιτισμικής πολυμορφίας του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας και τη βελτίωση της επίδοσης των οργανισμών (Ely & Thomas 2001, σελ. 229, Hicks-Clarkelles 2000, Milliken & Martins 1996, Joplin & Daus 1997, Strauss et. al. 2003).

Οι παγκόσμιες τάσεις δείχνουν ότι η πολυπολιτισμικότητα και η διαχείρισή της θα βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και κατά τις επόμενες δεκαετίες. Ακόμα και αν ληφθεί η εθνικότητα ως μοναδικό κριτήριο πολυπολιτισμικότητας, τα δημογραφικά στοιχεία και οι προβλέψεις τεκμηριώνουν τη σημαντικότητα του θέματος. Σύμφωνα με τον Kymlicka (παρατίθεται στον Bali 2001, σελ. 195), υπάρχουν 600 ομάδες ζωντανών γλωσσών και 5000 εθνοτικές ομάδες στις 184 χώρες του κόσμου. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στην Τουρκία υπάρχουν 47 εθνοτικές ομάδες (Bali 2001, σελ. 200). Στις Ηνωμένες Πολιτείες οι δημογραφικές τάσεις (από τις προβλέψεις 2008 με βάση τα απογραφικά στοιχεία) δείχνουν ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον πιο ποικιλόμορφο φυλετικά και εθνοτικά μέχρι τα μέσα αυτού του αιώνα (Stevens & Ogunji 2010, Stevens et. al. 2009, Berstein & Edwards 2008). Οι σημερινές μειονότητες αναμένεται να γίνουν πλειοψηφία το 2042 και μέχρι το 2050 προβλέπεται να αποτελούν το 54% του εθνικού πληθυσμού<sup>5</sup>. Από το 2008 έως το 2050, ο ισπανικός πληθυσμός αναμένεται να τριπλασιαστεί<sup>6</sup> — σχεδόν ένας στους τρεις κατοίκους των ΗΠΑ θα είναι ισπανόφωνος. Αντίστροφα, ο μη ισπανόφωνος, μονοφυλετικός λευκός πληθυσμός προβλέπεται να είναι το 2050 μεγαλύτερος σε σχέση με αυτόν του 2008 (Berstein & Edwards 2008). Επιπρόσθετα, στο ανθρώπινο δυναμικό οργανισμών διαφόρων χωρών, η εθνοτική και φυλετική ποικιλομορφία αυξάνεται σταθερά (Kossek & Zonia 1993, Mor & Cherin & Berkman 1998, Hicks-Clarke & Iles 2000, Kersten 2000, O'Flynn et. al. 2001), καθώς αυξάνεται η μετανάστευση του πληθυσμού (Stevens & Ogunji 2010). Η πολιτισμική πολυμορφία όμως δε δημιουργείται μόνο από διαφορετικά εθνικά, θρησκευτικά ή φυλετικά χαρακτηριστικά. Οι οικονομικές διαφορές μεταξύ των χωρών καθώς και η ανισομερής κατανομή του πλούτου στους ανθρώπινους πληθυσμούς (Θανόπουλος 2009, σελ. 69-70) ενισχύουν τις κοινωνικοπολιτισμικές διαφορές (π.χ. επίπεδο ζωής, υγείας,

<sup>5</sup> 235,7 εκατομμύρια από συνολικό πληθυσμό 439 εκατομμύρια

<sup>6</sup> από 46,7 εκατομμύρια σε 132,8 εκατομμύρια



εκπαίδευσης) και αυξάνουν την πιθανότητα πολιτισμικών συγκρούσεων ακόμα και μέσα στην ίδια χώρα (Θανόπουλος 2009, σελ. 67).

Οι έρευνες για την αντίληψη της πολιτισμικής διαφορετικότητας – με κριτήρια τα δημογραφικά και φυσικά χαρακτηριστικά ετερογενών ομάδων, των: α) Davis για το «ψυχολογικό φαινόμενο μειοψηφίας» (psychological minority phenomenon), β) Kanter «κρίσιμη μάζα» (critical mass) και γ) Izraeli «αντιπροσωπευτική μειοψηφία» (representative minority) (παρατίθεται σε Knouse & Dansby 1999, σελ. 487-488) υποδηλώνουν ότι τα όρια μεταξύ δημιουργίας αξίας<sup>7</sup> και πολιτισμικής σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα εύθραυστα, όταν οι υπάρχουσες πολιτισμικά κυρίαρχες ομάδες θελήσουν να διατηρήσουν την κυριαρχία τους και οι μειονοτικές να διεκδικήσουν τη δική τους.

Οι δημιουργικοί οργανισμοί που επιθυμούν να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους οφείλουν να «βλέπουν» μέσα από ένα πρίσμα τεσσάρων διαστάσεων: α) ανθρώπινο δυναμικό, β) πελάτες, γ) ηθική εταιρική διακυβέρνηση και δ) καινοτομία & τεχνογνωσία (Θανόπουλος 2006, ό.π. σελ. 347-348). Ωστόσο, η πολυπολιτισμικότητα επηρεάζει και τις τέσσερις διαστάσεις με ιδιαίτερη βαρύτητα στις τρεις πρώτες.

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται οι ορισμοί και τα χαρακτηριστικά του πολιτισμού, της οργανωσιακής κουλτούρας, της αειφόρου οργανωσιακής κουλτούρας και της υποκουλτούρας. Στη συνέχεια, αναλύονται οι ενδεχόμενες σχέσεις ισχύος μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και υποκουλτούρων (κυρίαρχων και μειονοτικών) και των επιπτώσεων αυτών των σχέσεων στη συνοχή και επίδοση των μελών του οργανισμού. Η προσέγγιση των υποκουλτούρων, όπως ορίζονται σε σχέση με την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, χρησιμοποιείται για να εισάγει την έννοια της πολυπολιτισμικότητας στον οργανισμό, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στα εθνοτικά χαρακτηριστικά ομάδων ανθρώπων, αλλά επεκτείνεται σε κάθε μορφή μόνιμης ή προσωρινής κουλτούρας, συνήθως μικρότερου ιστορικού βάθους και πλήθους ατόμων που την ασπάζονται – σε σχέση με την εθνική κουλτούρα.

---

<sup>7</sup> Από έρευνες υποστηρίζεται ότι οι ιδανικές αναλογίες για την ύπαρξη μειονοτικών ομάδων είναι μεταξύ 10% και 20%. Οι Knouse & Dansby (1999, σελ. 491) αναφέρουν ότι οι αναλογίες 11-30% για τις μειονοτικές ομάδες και 31-50% για τις γυναίκες, φαίνεται να οδηγούν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Στην επόμενη ενότητα 2.3 αναφέρονται οι ερμηνείες και οι όροι που συνδέονται με την έννοια πολυπολιτισμικότητα σε σχέση με τη διαπερατότητα των ορίων τους, όπως: διαπολιτισμικότητα ή διαπολιτισμική διάδραση, πολιτισμικός πλουραλισμός, πολιτισμικός υβριδισμός, προστιθέμενη κουλτούρα και διεθνική σύγκριση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται δύο τυπολογίες οργανωσιακής πολυπολιτισμικότητας, οι οποίες διαφέρουν ως προς το επίπεδο πολιτισμικής ανάλυσης, σε σχέση με: α) την οργανωσιακή κουλτούρα διεθνών επιχειρήσεων και οργανισμών που συνήθως αφορούν διαφορετικά μακροπεριβάλλοντα και άρα εθνικούς πολιτισμούς και β) την οργανωσιακή κουλτούρα οργανισμών σε σχέση με τις υποκουλτούρες και τη δυναμική τους στο εσωτερικό του οργανισμού, χωρίς άμεση αναφορά στο μακροπεριβάλλον ή στις εθνικές πολιτισμικές διαφορές. Η ενότητα ολοκληρώνεται με ένα υπόδειγμα για τις διαστάσεις της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς (πολιτισμική μεταβλητότητα και ηθική φιλοσοφία).

Η ενότητα 2.4 αναφέρεται στη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς. Αρχικά, παρουσιάζεται η πολιτισμική μεροληψία των βιβλιογραφικών πηγών – που είναι στην πλειοψηφία τους δυτικές και στη συνέχεια επιχειρείται η άρση της μεροληψίας αυτής σε επιμέρους στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση της πολυμορφίας – όπως τα πλαίσια ανάλυσης και ο ορισμός και οι διαστάσεις της διαφορετικότητας, με παραδείγματα από άλλα πολιτισμικά πλαίσια εκτός Δύσης με στόχο την μερικώς ολιστική προσέγγιση του θέματος.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα η οποία τεκμηριώνεται ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων, τόσο για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, όσο και για τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή κουλτούρα, ως αποτέλεσμα σύνθεσης και αλληλεπίδρασης των κουλτούρων των διοικούντων και ανώτατων στελεχών των οργανισμών, φαίνεται να επηρεάζει τις αξίες, την αποστολή, τους στόχους και ειδικότερα, τη στάση του οργανισμού απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα. Η στάση αυτή προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός κρίνει την πολυπολιτισμικότητα θετικά (π.χ. ως ευκαιρία που αν τη διαχειριστεί κατάλληλα θα του προσφέρει υπεραξία) ή αρνητικά (π.χ. ως πρόκληση που θα πρέπει να διαχειριστεί για να αποφύγει προβλήματα όπως θέματα συμμόρφωσης στο νομικό πλαίσιο ή συγκρούσεις στο ανθρώπινο δυναμικό).

Εκτός από την οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρονται και άλλοι παράγοντες που ενδεχομένως επηρεάζουν την απόφαση ενός οργανισμού να διαχειριστεί την πολυπολιτισμικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του και στο άμεσο περιβάλλον του (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, τοπική κοινότητα, κυβερνήσεις, κ.ά.) όπως το μέγεθος του, ο κλάδος (π.χ. νέες τεχνολογίες, ενέργεια, υπηρεσίες κ.ά.), ο φορέας (π.χ. ιδιωτικός, δημόσιος, μη κυβερνητικός), ο βαθμός διεθνοποίησης του και τα μακροπεριβάλλοντα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Συνοπτικά, σχετικά με την απόφαση για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό, ο χαρακτηρισμός ενός παράγοντα ως «ευκαιρίας ή πρόκλησης» ή «πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος» δεν είναι απόλυτος και σχετίζεται με το εκάστοτε πλαίσιο, όπως: διεθνές, εθνικό, νομικοπολιτικό, κοινωνικοπολιτιστικό, κλαδικό, οργανωσιακό και υποομάδων (βλ. και ενότητα 2.2 κουλτούρες υποομάδων και αλληλεπίδρασή τους με την οργανωσιακή κουλτούρα).

Στη συνέχεια, αναφέρονται δύο υποδείγματα για τις πρακτικές διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς με τις προϋποθέσεις και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους. Το πρώτο υπόδειγμα των Yang & Konrad (2011) έχει στόχο τον εντοπισμό ερευνητικών ερωτημάτων για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς και την καταγραφή των σχέσεων μεταξύ προϋποθέσεων, πρακτικών διαχείρισης και αποτελεσμάτων με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Το δεύτερο υπόδειγμα των Nishii & Özbilgin (2007), με έμφαση στις παγκόσμιες επιχειρήσεις, διερευνά τις προϋποθέσεις, τις πρακτικές της παγκόσμιας διαχείρισης της πολυμορφίας και των αποτελεσμάτων της. Τέλος, αναφέρονται ορισμένες από τις υπάρχουσες κλίμακες μέτρησης της διαχείρισης της πολυμορφίας και των στάσεων απέναντι σε αυτήν.

## 2.2 Πολιτισμός, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Υποκουλτούρες

### 2.2.1 Ορισμός Κουλτούρας <sup>8</sup>

Ο πολιτισμός είναι μια έννοια εύπλαστη, δυναμική και περιεκτική που η χρήση της μπορεί να δηλώνει οτιδήποτε μόνιμο ή πρόσκαιρο εφευρίσκουν, μεταβιβάζουν και κινητοποιούν συλλογικά τα άτομα, οι ομάδες και τα μέλη μιας κοινότητας. Επιπλέον, ο πολιτισμός αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους κάθε κοινότητα οργανώνει και διαμορφώνει τις σχέσεις της με το περιβάλλον της και τη συνοχή που της εξασφαλίζει τη διαχρονική βιωσιμότητά της. Κατά συνέπεια, ο πολιτισμός καθοδηγεί τη στάση της κάθε κοινότητας απέναντι στις άλλες επειδή μέσα από αυτόν μπορούν να ερμηνευτούν και να αξιολογηθούν οι συμπεριφορές των «άλλων» κοινοτήτων. (βλ. διαπολιτισμικές σχέσεις) (Βερνίκος & Δασκαλοπούλου 2002, σελ. 22)

Οι Hofstede et. al. (2010, σελ. 5) παρομοιάζουν τον πολιτισμό ως «νοητικό λογισμικό» που περιλαμβάνει πρότυπα σκέψης, συναισθημάτων και δυναμικών ενεργειών, διαμορφώνεται από το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται το άτομο και αποτελεί ένδειξη για την πιθανότητα εμφάνισης συγκεκριμένων συμπεριφορών ανάλογα με το ιστορικό του ατόμου.

Ο Mihaly Csikszentmihalyi (1990, σελ. 11) αναφέρει ότι ο πολιτισμός είναι ένας σύντομος τρόπος που επιλέγουν τα άτομα που ανήκουν σε αυτόν, ώστε να αντιλαμβάνονται «τον κόσμο» στηριζόμενοι σε αυτά που ήδη γνωρίζουν και με τα οποία αισθάνονται άνετα. (Johnson 2011, σελ. 74).

Ο Thanopoulos John (Θανόπουλος 2006, σελ. 73, Thanopoulos 2007, ό.π, σελ. 43). ορίζει τον πολιτισμό ως «το σύνολο των στοιχείων που χαρακτηρίζουν έναν ανθρώπινο πληθυσμό σε μια ορισμένη χρονική περίοδο». Τα στοιχεία αυτά είναι:

1) η αίσθηση της καλλιτεχνίας και οι τέχνες, 2) τα πιστεύω, η νοοτροπία και ο τρόπος ζωής, 3) η θρησκεία, 4) η εκπαίδευση, 5) η γλώσσα, 6) η υλική κουλτούρα ή τεχνολογία, 7) η κοινωνική οργάνωση, 8) οι θεσμοί, οι νόμοι και οι πολιτικές δομές»

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κουλτούρας είναι ότι:

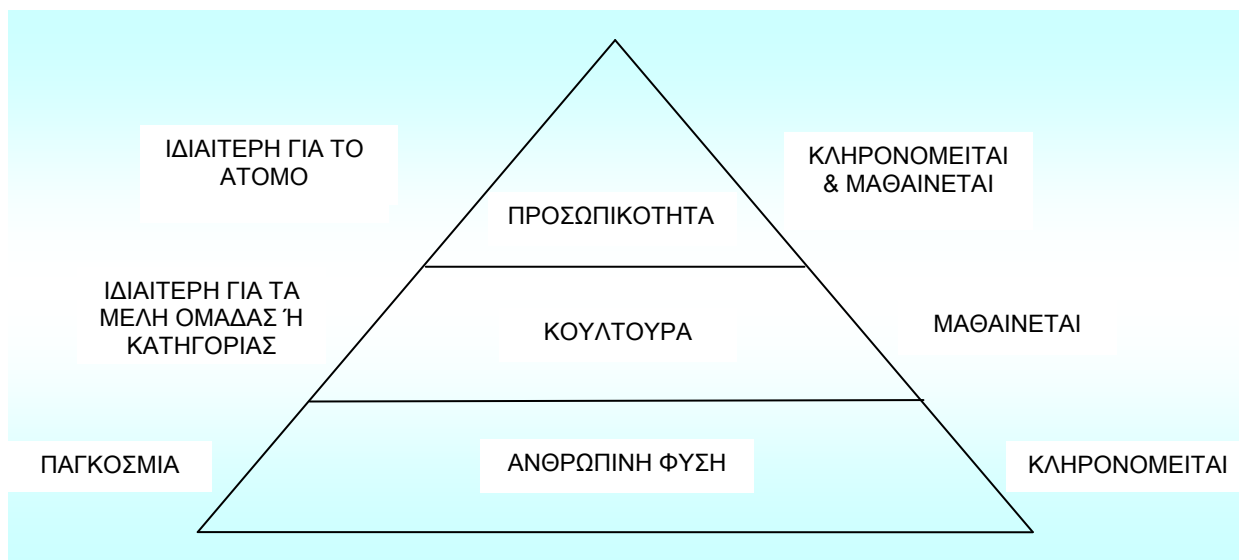
α) είναι επίκτητη, δηλαδή μαθαίνεται και δεν είναι έμφυτη στο άτομο ως γονιδιακό χαρακτηριστικό <sup>9</sup> (Bourdieu 1980, σελ. 88–89), β) αποτελείται από στοιχεία που

---

<sup>8</sup> Για την έννοια πολιτισμός ή κουλτούρα έχουν δοθεί περισσότεροι από 160 ορισμοί (Thanopoulos 2007, ό.π, σελ. 55, Czinkota et. al. 1996, σελ. 298).

<sup>9</sup> Culture as “collective programming of the mind” resembles the concept of habitus proposed by the French sociologist Pierre Bourdieu (1930–2002): “Certain conditions of existence produce a habitus, a

συσχετίζονται με το περιβάλλον ανάπτυξης του ατόμου, γ) ορίζει τα όρια του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται - δηλαδή διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ατόμων από τα άλλα και δ) είναι συλλογική, δηλαδή κοινή σε όσους την ασπάζονται (Θανόπουλος 2006, ό.π, σελ. 74, 2010, σελ. 32, Θαπορούλος 2007, ό.π, σελ. 44, Hofstede et. al, ό.π, 2010, σελ. 6, Hollensen 2011, σελ. 234 ).



**ΣΧΗΜΑ 2 - 1** Τρία επίπεδα μοναδικότητας του «νοητικού λογισμικού».

Πηγή: Hofstede, Geert, Hofstede Gert Jan, Minkov Michael, 2010, "Cultures and Organizations: Software Of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.", Eds. McGraw-Hill, σελ. 6.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κουλτούρας σε συνδυασμό με τις θεωρίες κοινωνικής ταυτότητας και αυτοκατηγοριοποίησης εισάγουν την έννοια της πολιτισμικής διαφορετικότητας ή πολυπολιτισμικότητας και θέτουν τις βάσεις για τους δυνατούς τρόπους διαχείρισής της στην κοινωνία και στους οργανισμούς όπως θα αναλυθεί σε επόμενες ενότητες.

## 2.2.2 Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ενώ η έννοια του πολιτισμού ανήκει εγγενώς στον τομέα της ανθρωπολογίας -πάνω από έναν αιώνα υπήρξε το επίκεντρο του ενδιαφέροντος για την κατανόηση των αρχαίων κοινωνιών (Hatch 1993, Kotter & Heskett 1992), η οργανωσιακή κουλτούρα προέκυψε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του '70 μέσα από μελέτες για την

---

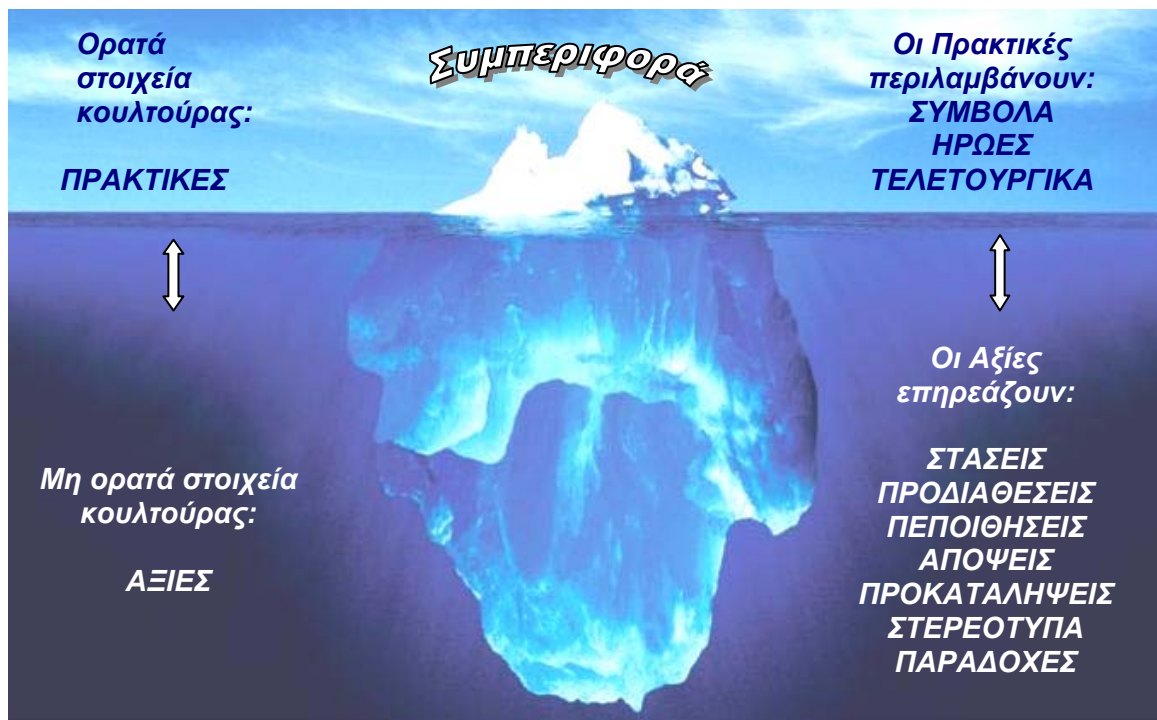
*system of permanent and transferable dispositions. A habitus functions as the basis for practices and images which can be collectively orchestrated without an actual conductor" (Bourdieu, 1980, pp. 88–89).*

οργάνωση και διαχείριση (π.χ. Clark 1972, Turner 1973). Έγινε ευρέως αποδεκτή από τους ερευνητές έως το 1980 (Deal & Kennedy 1982, Nicholls 1985, Ouchi 1980 & 1985, Schein 1984, Smircich 1983), και στις αρχές του 1990 εμφανίστηκαν οι πρώτες εμπειρικές μελέτες (Gordon & DiTomaso 1992).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια φιλοσοφία (Pascale & Athos 1981) που επιτρέπει στους ανθρώπους να ερμηνεύουν καταστάσεις (Pettigrew 1979), καθοδηγεί τον οργανισμό και τη συμπεριφορά των ατόμων (Scholz 1987, van der Post et. al. 1998), παρέχει συναισθηματική ενέργεια για κινητοποίηση και καθορίζει ποιος ανήκει ή όχι στον οργανισμό (Ott 1989). Οι George & Jones (2012, σελ. 502) ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως «το σύνολο των κοινών αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται ο ένας απέναντι στον άλλο και προς τους ανθρώπους εκτός του οργανισμού».

### **2.2.3 Βάθος κουλτούρας**

Το βάθος κουλτούρας ορίζεται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο το πολιτισμικό φαινόμενο είναι ορατό στον παρατηρητή και κυμαίνεται από τις πιο εμφανείς και απτές εκδηλώσεις -που μπορεί κανείς να δει και να αισθανθεί- έως τις πιο βαθιά ριζωμένες, μη συνειδητές, βασικές παραδοχές που αποτελούν τον πυρήνα και την ουσία του πολιτισμού. Ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα υπάρχουν υιοθετημένες πεποιθήσεις, αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς που τα μέλη που ασπάζονται την ίδια κουλτούρα χρησιμοποιούν σαν ένα τρόπο απεικόνισης του πολιτισμού στους ίδιους και τους «άλλους» (Schein 2004, σελ. 25). Τα διαφορετικά επίπεδα στο βάθος κουλτούρας διευκολύνουν την ανάλυση της κουλτούρας στους οργανισμούς ιδιαίτερα όταν υπάρχει πρόθεση της διοίκησης για αλλαγές μεγάλης κλίμακας ή για αλλαγή ορισμένων στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας.



**ΣΧΗΜΑ 2 - 2** Τα ορατά και μη ορατά στοιχεία της κουλτούρας (τροποποιημένη).

Πηγές: Hollensen Svend, 2011, "Global Marketing: A decision-oriented approach.", 5th Ed, Financial Times Prentice Hall, σελ. 235, Χυτήρης, Λ, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks, σελ. 85, Hofstede, Geert, Hofstede Gert Jan, Minkov Michael, 2010, "Cultures and Organizations: Software of the mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.", Eds. McGraw-Hill.

Σύμφωνα με τον Hofstede, το βάθος κουλτούρας έχει δύο κύρια επίπεδα (Hofstede 2010, ό.π, σελ. 8-9):

1) Τις Πρακτικές που περιλαμβάνουν:

α) Τα σύμβολα, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες, εικόνες ή αντικείμενα –που έχουν μια ιδιαίτερη σημασία και αναγνωρίζονται ως σημαντικά από τα άτομα που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα (π.χ. jargon, στυλ εμφάνισης και σύμβολα κοινωνικής υπόστασης). Συνήθως, όταν αναπτύσσονται νέα σύμβολα, εξαφανίζονται τα παλαιότερα και είναι εύκολο να γίνουν αντικείμενο μίμησης από άλλες κουλτούρες ως επιφανειακά στοιχεία της κουλτούρας.

β) Τους ήρωες, πραγματικά ή εικονικά, έμβια ή αποβιώσαντα όντα, με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για τα μέλη της κουλτούρας στην οποία αναφέρονται,

γ) Τα τελετουργικά, δηλαδή επιφανειακές συλλογικές δραστηριότητες που μέσα σε κάθε μορφή οργάνωσης κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητα για την εξασφάλιση της στοιχειώδους τυπικής επικοινωνίας και συνοχής των μελών - π.χ. κοινωνικές,

πολιτικές, θρησκευτικές κ.ά. εκδηλώσεις, καθομιλουμένη γλώσσα, πρωτόκολλα συμπεριφοράς κ.λ.π. (van Dijk 1997a, 1997b).

2) Τις Αξίες, δηλαδή γενικά κριτήρια, πρότυπα, καθολικές πεποιθήσεις ή κατευθυντήριες αρχές που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν για να καθορίσουν το είδος των συμπεριφορών, γεγονότων, καταστάσεων και αποτελεσμάτων που είναι επιθυμητά ή ανεπιθύμητα. Οι αξίες – που αποτελούν τον πυρήνα της κουλτούρας – είναι γενικές τάσεις να προτιμώνται ορισμένες καταστάσεις σε σχέση με άλλες (Hofstede 2010, ό.π, σελ. 9) και προκύπτουν από την ανάγκη των ανθρώπων να απλουστεύουν την κατηγοριοποίηση των περίπλοκων οντοτήτων με την υιοθέτηση δυαδικών αντιληπτικών συστημάτων<sup>10</sup> - όπως το «0 ή 1 bit» της πληροφορικής, το «ον και μη ον» της λογικής του Αριστοτέλη (Βερνίκος & Δασκαλοπούλου 2002, ό.π, σελ. 26).

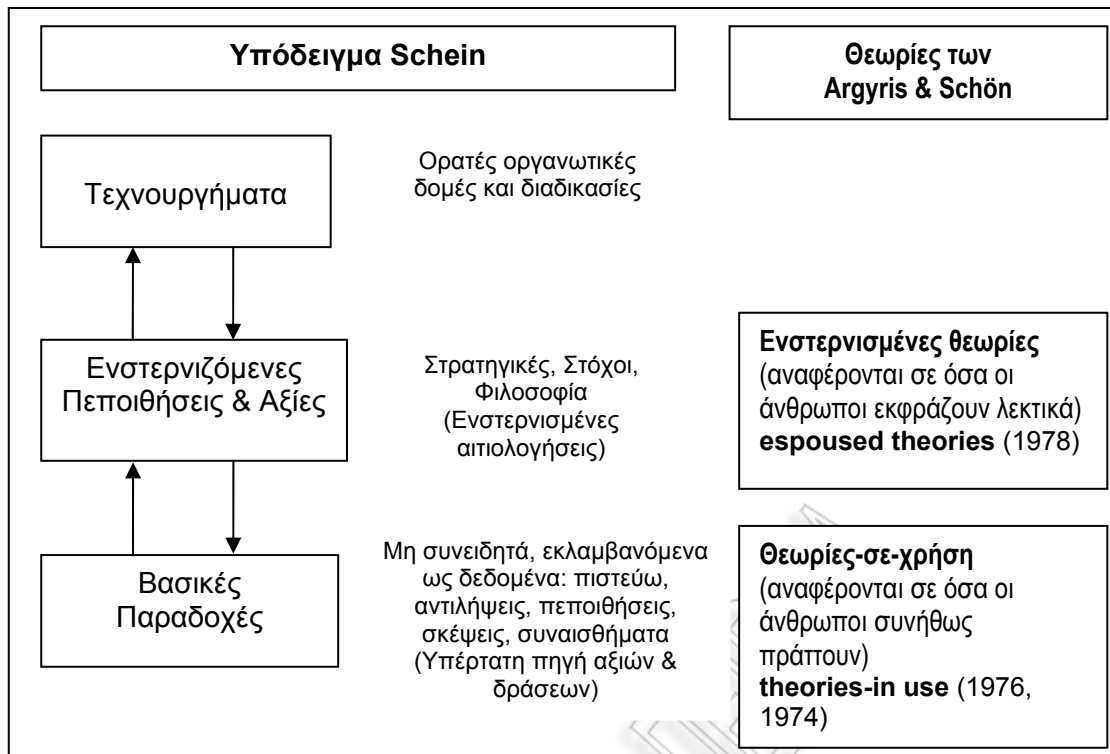
Ο Rocheach διακρίνει τις αξίες σε δύο κατηγορίες: α) τις τερματικές αξίες (terminal values) που αναφέρονται σε μια επιθυμητή τελική κατάσταση ή αποτέλεσμα και β) τις συντελεστικές αξίες (instrumental values) που αφορούν τον επιθυμητό τρόπο ή τύπο συμπεριφοράς που οι άνθρωποι επιδιώκουν να ακολουθήσουν (Χυτήρης 2001, σελ. 85, George & Jones 2012, σελ. 502, Schermerhorn 2000, σελ. 27).

Ο Schein (2004, σελ. 26) αντί για τον όρο «βασικές αξίες» που αναφέρεται συνήθως στη βιβλιογραφία, χρησιμοποιεί τον όρο «βασικές παραδοχές» επειδή αυτές τείνουν να θεωρούνται δεδομένες από τα μέλη της ομάδας και αντιμετωπίζονται ως αδιαπραγμάτευτες. Ενώ οι αξίες είναι ανοικτές προς συζήτηση και οι άνθρωποι μπορούν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν για αυτές, οι βασικές παραδοχές λαμβάνονται ως δεδομένες σε τέτοιο βαθμό που κάποιος που δεν τις κατέχει θεωρείται ως «ξένος» ή ως «τρελός» και αυτόματα απορρίπτεται από τα μέλη της ομάδας που ασπάζονται την ίδια κουλτούρα. Ειδικά για την ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας, ο Schein (2004, σελ. 26) προτείνει το υπόδειγμα του Σχήματος 2-3.

---

<sup>10</sup> Στον κοινωνικό λόγο οι *δυϊσμοί* παρουσιάζονται ως αντιθετικά ζεύγη (θετικό-αρνητικό) και σπάνια ως συμπληρωματικά ή συμβιωτικά ζεύγη (ηλεκτρομαγνητικοί πόλοι, πλανήτης-δορυφόρος κ.ο.κ.) (Βερνίκος & Δασκαλοπούλου 2002, ό.π, σελ. 26). Παραδείγματα αντιθετικών ζευγών: κακό / καλό, ρυπαρό / καθαρό, επικίνδυνο / ασφαλές, απαγορευμένο / επιτρεπόμενο, αξιοπρεπές / άσεμνο, ηθικό / ανήθικο, άσχημο / όμορφο, αφύσικο / φυσικό, ανώμαλο / φυσιολογικό, παράδοξο / λογικό, ανορθολογικό / ορθολογικό, πολιτισμένος / άγριος, καθαρόαιμος / μπάσταρδος, ομόδοξος / άπιστος ή ετερόδοξος (Hofstede 2010, ό.π, σελ. 9, Βερνίκος & Δασκαλοπούλου 2002, ό.π, σελ. 26).





**ΣΧΗΜΑ 2 - 3** Υπόδειγμα Schein για Οργανωσιακή Κουλτούρα και Θεωρίες Argyris & Schön.

Πηγές: Schein, Edgar H, 2004, "Organizational culture and leadership.", 3rd ed, The Jossey-Bass business & management series, John Wiley & Sons, Inc., σελ. 26, Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley, Argyris, C. (1976) *Increasing leadership effectiveness*, New York: Wiley-Interscience και Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Τα τεχνουργήματα στο υπόδειγμα του Schein (ό.π, σελ. 26-27) αντιστοιχούν στις πρακτικές του υποδείγματος του Hofstede (ό.π, σελ. 7-9): σύμβολα, ήρωες και τελετουργικά, τα οποία στην περίπτωση του οργανισμού περιλαμβάνουν: το οργανόγραμμα, τα επίσημα έγγραφα για τον τρόπο λειτουργίας, την αρχιτεκτονική, το εργασιακό περιβάλλον, τη γλώσσα, την τεχνολογία, τα προϊόντα, τις καλλιτεχνικές δημιουργίες, το σπιλ ενδυμασίας, εκδηλώσεις, μύθους και ιστορίες σχετικές με τον οργανισμό, δημόσιες δηλώσεις για τις αξίες και τα ήθη του οργανισμού κ.ο.κ.

Οι ενστερνισμένες πεποιθήσεις και αξίες ενός οργανισμού (Schein ό.π, σελ. 28-30) αναφέρονται στις στρατηγικές, τους στόχους και τη φιλοσοφία του οργανισμού (ενστερνισμένες αιτιολογήσεις) και αντιστοιχούν στις Ενστερνισμένες Θεωρίες (espoused theories) των Argyris & Schön (1978), δηλαδή αναφέρονται σε όσα οι άνθρωποι εκφράζουν λεκτικά ότι πιστεύουν ή θα έπρεπε να κάνουν. Οι ενστερνισμένες πεποιθήσεις και αξίες στον οργανισμό συνήθως δημιουργούνται ως εξής:

1. Κάποιο άτομο του οργανισμού (όχι απαραίτητα στέλεχος) προτείνει μια μέθοδο επίλυσης – που βασίζεται στο δικό του αξιακό σύστημα - σε ένα πρόβλημα του οργανισμού.
2. Τα άτομα στον οργανισμό αναλαμβάνουν κοινή δράση σύμφωνα με τον προτεινόμενο τρόπο δράσης και αποκτούν κοινή γνώση (shared knowledge)
3. Εάν η έκβαση των ενεργειών είναι κοινά αντιληπτά επιτυχής από το σύνολο των ατόμων τότε η μέθοδος επίλυσης μετασχηματίζεται σε μία κοινή αξία ή πεποίθηση (shared value or belief).

Εάν η παραπάνω προτεινόμενη μέθοδος είναι διαχρονικά, επαναλαμβανόμενα επιτυχής, τότε επαναμετασχηματίζεται σε κοινή ή βασική παραδοχή shared assumption.

Οι Βασικές Παραδοχές είναι μη συνειδητά, εκλαμβανόμενα ως δεδομένα: πιστεύω, αντιλήψεις, πεποιθήσεις, σκέψεις, συναισθήματα και αποτελούν υπέρτατη πηγή αξιών & δράσεων. Οι βασικές παραδοχές του Schein αντιστοιχούν στις Θεωρίες-σε-χρήση theories-in use των Argyris & Schön (1976, 1974) που αναφέρονται σε όσα οι άνθρωποι συνήθως πράττουν.

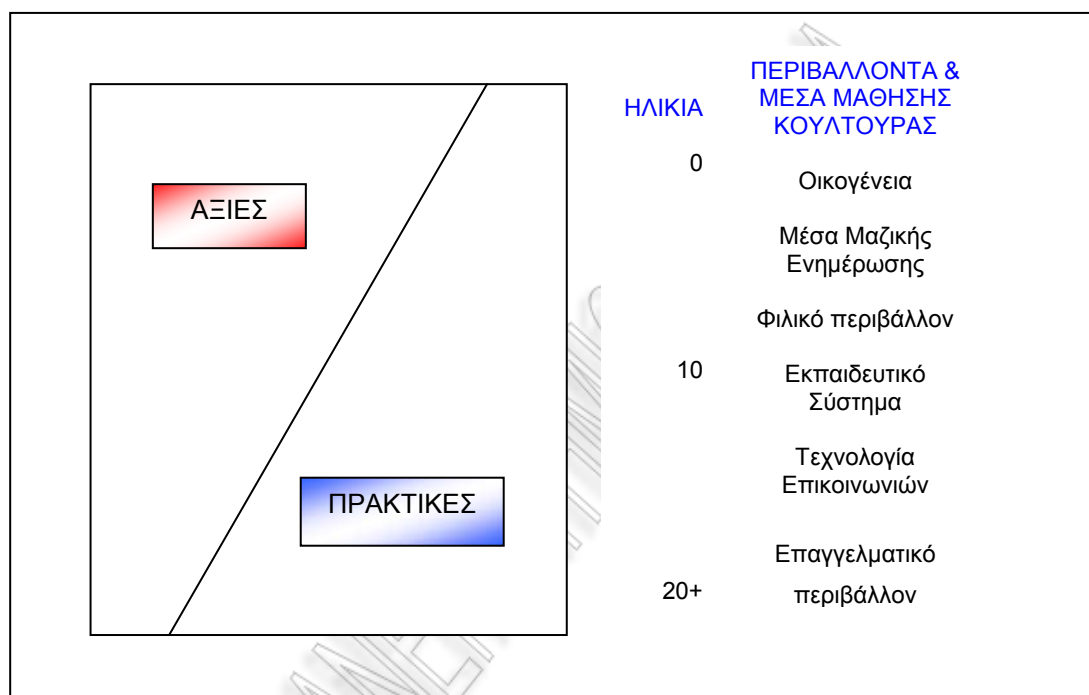
Εάν οι ενστερνισμένες πεποιθήσεις και αξίες συγκλίνουν με τις βασικές παραδοχές, τότε η άρθρωση αυτών των αξιών σε μια φιλοσοφία μπορεί να δράσει ως πηγή της ταυτότητας και της αποστολής του οργανισμού που θα έχει την «κοινωνική επικύρωση» του ανθρώπινου δυναμικού και των άμεσων ενδιαφερόμενων.

Η κατηγοριοποίηση του Hofstede σε «αξίες» και «πρακτικές» είναι χρήσιμη όταν επιλέγονται διαστάσεις μέτρησης της κουλτούρας όπου, όπως αναφέρεται στη συνέχεια, υπάρχει τάση να προτιμώνται διαστάσεις που αφορούν τις πρακτικές. Οι πρακτικές είναι ευκολότερα μετρήσιμες ως πιο εμφανείς, μακροπρόθεσμα μπορούν να επηρεάσουν τις αξίες και επηρεάζουν την κουλτούρα του ατόμου από την αρχή του επαγγελματικού του βίου. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2-4 οι μεν αξίες αποκτώνται κυρίως μέσα στην οικογένεια από τη γέννηση του ατόμου και περίπου μέχρι δέκα ετών, όπου καταγράφονται μη συνειδητά οι απαραίτητες πληροφορίες από το περιβάλλον: σύμβολα (όπως η γλώσσα), ήρωες (όπως οι γονείς ως αρχικά πρότυπα) και τελετουργικά (όπως είναι η εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής) και κυρίως οι βασικές αξίες. Στο τέλος αυτής της περιόδου, το άτομο σταδιακά στρέφεται σε ένα συνειδητό τρόπο μάθησης, εστιάζοντας κυρίως σε νέες πρακτικές που μαθαίνει από το περιβάλλον του: το εκπαιδευτικό σύστημα, τις άτυπες ή φιλικές σχέσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, την πληροφόρηση μέσω της τεχνολογίας

(π.χ. διαδίκτυο) και τον επαγγελματικό του χώρο (Χυτήρης 2001, σελ. 85, Hofstede 2010, ό.π, σελ. 9, Schermerhorn 2000, σελ. 27).

## 2.2.4 Αειφόρος Οργανωσιακή Κουλτούρα: Ορισμοί & Διαστάσεις

«Αειφορία (ή αειφόρος ανάπτυξη) είναι εκείνη που επιτρέπει τις σημερινές γενιές να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των επόμενων γενιών να ικανοποιήσουν τις δικές τους». (World Commission on Environment and Development, 1987).



**ΣΧΗΜΑ 2 - 4** Η μάθηση Αξιών και Πρακτικών (τροποποιημένο).

Πηγές: Hofstede, Geert, Hofstede Gert Jan, Minkov Michael, 2010, "Cultures and Organizations: Software Of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.", Eds. McGraw-Hill, σελ. 10 & 347 και Χυτήρης, Λ, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks, σελ. 85)

Πολλοί οργανισμοί έχουν αρχίσει να προσανατολίζονται προς την αειφορία (Pennington et. al. 2011) με στόχους που κυμαίνονται από την ελάχιστη συμμόρφωση στις νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικά με το περιβάλλον, την απασχόληση, το μετριασμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ενώ άλλοι οργανισμοί επιδιώκουν να συμβάλουν θετικά στην οικολογική και κοινωνική βιωσιμότητα (Bansal 2005, Horwood et. al. 2005), Linnenluecke et. al. 2009). Οι προσπάθειές τους περιλαμβάνουν την τροποποίηση των υφισταμένων ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την υιοθέτηση νέων διαδικασιών για τη μείωση της ρύπανσης ή των

χρησιμοποιούμενων πόρων, ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων (Linnenluecke et. al. 2009) ή τη βελτίωση των σχέσεων με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (González- Benito & González-Benito 2006). Ωστόσο, μέχρι σήμερα, η επίδραση στο περιβάλλον και την κοινωνία υπήρξε μικρή (Espinosa & Porter 2011) και είναι ακόμα αμφίβολο το αν οι οργανισμοί λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τη βιωσιμότητα ή πόσο δεσμευμένοι είναι στην αειφόρο λειτουργία (Adams & Evans 2004, Dando & Swift, 2003, Doane 2000, Espinosa & Porter 2011, Owen et. al. 2000).

Πρόσφατα, η προσοχή έχει στραφεί στο ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στις στρατηγικές της βιωσιμότητας και της επίδοσης (Azzone et. al. 1997, Smith & Sharicz 2011). Ο Schneider (2009) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που είναι δεσμευμένη στην αειφορία αποτελεί προϋπόθεση για την εταιρική βιωσιμότητα (σελ. 13). Ωστόσο, ενώ οι αξίες ορισμένων οργανισμών αντιστακτούν τη δέσμευση και τα κίνητρά τους προς την αειφορία (van Marrewijk 2004), εγείρονται ερωτήματα ως προς το κατά πόσο η κουλτούρα και οι αξίες πολλών οργανισμών είναι κατάλληλες για να υποστηρίξουν τις πρακτικές της αειφορίας (Quinn & Dalton 2009).

Υποστηρίζεται ότι για να καταστούν βιώσιμοι οι οργανισμοί θα πρέπει να αλλάξουν σημαντικά τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους, δηλαδή να αλλάξουν ριζικά την κουλτούρα τους (Edwards 2009, Rimanoczy & Pearson 2010) και να θεσμοθετήσουν τις πεποιθήσεις της αειφορίας στον οργανισμό (Harris & Crane 2002). Οι van Marrewijk & Werre (2003, σελ. 117) αναφέρουν ότι οι αξίες και η κουλτούρα ενός οργανισμού διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο της φιλοδοξίας για την αειφορία και το «κυρίαρχο σύστημα αξιών μπορεί να προσδιορίσει τις δυνατότητες για τη βιωσιμότητα». Άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η βιωσιμότητα απαιτεί τη θέσπιση νέων οργανωσιακών αξιών και κουλτούρας (Wirtenberg et. al. 2007, Stubbs & Cocklin 2008a, Morsing & Oswald 2009, White 2009, Smith & Sharicz 2011). Οι Avery & Bergsteiner (2010) παρατηρούν ότι οι αειφόροι οργανισμοί έχουν μια ισχυρή ενεργοποιούσα οργανωσιακή κουλτούρα (enabling organizational culture), κοινή για τα μέλη που επικοινωνείται με σαφήνεια στα μέλη του οργανισμού. Ωστόσο, δεν υπάρχει εκτεταμένη έρευνα στον προσδιορισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών αυτού του είδους κουλτούρας (Smith & Sharicz 2011).

Παρότι ο όρος «οργανωσιακή βιωσιμότητα ή αειφορία» έχει πολλαπλές έννοιες οι Russell et. al. (2007) παρέχουν το εξής υπόδειγμα για τους αειφόρους οργανισμούς:

1. Εστίαση στις μακροπρόθεσμες οικονομικές επιδόσεις,

2. Υιοθέτηση ευθύνης για την ελαχιστοποίηση ή ακόμα και την άμβλυση των περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων των οργανωσιακών δραστηριοτήτων
3. Έμφαση στις ομάδες ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των τοπικών και παγκόσμιων κοινοτήτων στις οποίες έχουν επίδραση οι λειτουργίες του οργανισμού και
4. Ολιστική προσέγγιση στην οποία η αειφορία ενσωματώνει και τις τρεις προηγούμενες προοπτικές.

Οι ερευνητές συμφωνούν με τους Bansal (2005), Dyllick & Hockerts (2002), Linnenluecke et. al. (2009) και υιοθετούν την ολιστική προσέγγιση για τον καθορισμό και ταυτοποίηση των βιώσιμων/αειφόρων οργανισμών.

### **Μέτρηση πρακτικών έναντι μέτρησης αξιών**

Σε σχέση με τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη επιλογή των διαστάσεων και οι ερευνητές παίρνουν ως βάση είτε τις αξίες (π.χ. Hibbard 1998, White 1998) είτε τις εργασιακές πρακτικές (Usoro et. al. 2006). Το μειονέκτημα με τη χρήση των αξιών είναι ότι δεν μπορούν να υλοποιηθούν συγκριτικές μελέτες και εξαιτίας αυτού το ενδιαφέρον έχει στραφεί στην πρακτική προσέγγιση.

Ο Hofstede (2001) αναφέρει ότι οι οργανισμοί παρουσιάζουν περισσότερες διαφορές στις πρακτικές σε σχέση με τις αξίες. Οι Wilderom et. al. (2004) συμφωνούν με την άποψη αυτή ιδίως όταν το ενδιαφέρον δεν στρέφεται στα μύχια (innermost depths / στο βαθύτερο επίπεδο) της κουλτούρας που ακόμη και κοινωνικοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι μάλλον βρίσκεται κάτω από το όριο του συνειδητού (Hall 1976).

Από πρακτική άποψη, η επιλογή των πρακτικών ή της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού δεν αγνοεί τις αξίες και τα πιστεύω, καθότι οι αξίες αφενός επηρεάζουν τις εργασιακές πρακτικές (Park et. al. 2004, Eldridge & Crombie 1974, σελ. 89) και αφετέρου μπορεί να προέρχονται από τις υφιστάμενες πρακτικές στα πλαίσια ενός οργανισμού (Wilderom et. al. 2004).

Ένα πλήθος ερευνών υποστηρίζει ότι κάποιες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίες αφορούν κυρίως πρακτικές, είναι στατιστικά σημαντικές για την οργανωσιακή αειφορία όπως:

1. αμφισβήτηση υπάρχουσας κατάστασης, ανοικτή διαφωνία, καινοτομία, μάθηση, εμπιστοσύνη, διαφάνεια, ειλικρίνεια (Benn et. al. 2006, σελ. 156),

2. ενδυνάμωση, ομαδοσυνεργατικότητα, δια βίου μάθηση (Benn et. al. 2006, σελ. 162),
3. σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συνεργασία και σύμπραξη (Rodriguez et. al. 2002, Stubbs & Cocklin 2008a),
4. καινοτομία (Rodriguez et. al. 2002),
5. εμπιστοσύνη, πολιτισμική διαφορετικότητα, συνεργασία, συνεκτικότητα και τοπικότητα (Korhonen et. al. 2004, σελ. 298 & 300),
6. αφοσίωση, ακεραιότητα και εντιμότητα (Stubbs & Cocklin 2007),
7. μελλοντικός προσανατολισμός και προνοητικότητα (Benn et. al. 2006).

Οι Pennington & More (2011) συνοψίζουν τις 20 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με την οργανωσιακή αειφορία στον Πίνακα 2-1 και στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ αναφέρονται αναλυτικά οι Διαστάσεις Κουλτούρας Αειφόρων Οργανισμών και τα αντίστοιχα Εργαλεία Μέτρησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 1** Εντοπισμένες Πολιτισμικές Διαστάσεις για Αειφόρους Οργανισμούς

Πηγή: Pennington, Lenore K, More, Elizabeth, 2011, "Sustaining Sustainability: Determining The Most Effective Organizational Culture.", *The 2011 Barcelona European Academic Conference*.

Διάσταση Οργανωσιακής Κουλτούρας	Περιγραφή	Πηγές
Αμφισβήτηση του υφιστάμενου τρόπου σκέψης	Αναζήτηση νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Αμφισβήτηση και επανεξέταση των συμβατικών πιστεύω και παρελθόντων τρόπων σκέψης και δράσης.	Avery & Bergsteiner (2010) Benn et. al. (2006) Fenwick (2007) Hind, Wilson & Lenssen (2009)
Συνεκτικότητα	Κατανόηση και σεβασμός της διασύνδεσης και αλληλεξάρτησης περιβάλλοντος και οικολογίας, ανθρώπινης και κοινωνικής ευημερίας και της οικονομίας. Αναγνώριση των δραστηριοτήτων που βλάπτουν οποιοδήποτε μέρος αυτών και επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα εθνών, οργανισμών, πληθυσμών και του πλανήτη.	Gladwin, Kennelly & Krause (1995) Mirchandi & Ikerd (2008)

Σύμπραξη / Συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη	Δόμηση σχέσεων, στρατηγικών δικτύων, συμμαχιών και εταιρικών σχέσεων και πολυκατεθυντήριου διαλόγου με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων όλων των τομέων της κοινωνίας. Αναζήτηση και ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων για την ανάπτυξη ευρύτερων προοπτικών και οραμάτων για την αειφορία	Benn (2007) Benn et. al. (2006) CESD (1999) Fenwick (2007) Hart & Milstein (2003) Hind et. al. (2009) Rodriguez et. al. (2002) Stubbs (2009) Stubbs & Cocklin (2007) Stubbs & Cocklin (2008a)
Συλλειτουργία	Μείωση των εμποδίων και διευκόλυνση στην επίλυση πολύπλοκων και δύσκολων προκλήσεων βιωσιμότητας με εσωτερική και εξωτερική συνεργατικότητα και ετοιμότητα στην επίλυση συγκρούσεων	Adler & Kwon (2002) Benn et. al. (2006) Sagawa & Segal (2000)
Πολιτισμική Διαφορετικότητα (πολυπολιτισμικότητα)	Σεβασμός της πολυμορφίας, κατανόηση των διαφορών και ενθάρρυνση της συμμετοχής ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών, φύλου, φυλής, πολιτισμού και άλλων πτυχών ώστε να γίνει κατανοητή η πολυπλοκότητα της βιωσιμότητας και να ενεργοποιηθεί η δημιουργική σκέψη για την αναζήτηση νέων λύσεων.	Fenwick (2007) Hind et. al. (2009) Wirtenberg et. al. (2007)
Ενδυνάμωση & συμμετοχικότητα	Ενδυνάμωση των εργαζομένων και ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στο σχεδιασμό και την εφαρμογή οργανωσιακών δραστηριοτήτων για τη βιωσιμότητα.	Bansal (2002)
Αμεροληψία / δικαιοσύνη	Αμερόληπτη/δίκαιη κατανομή των πόρων και των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, εντός και μεταξύ των γενεών	Gladwin et. al. (1995) Mirchandi & Ikerd (2008)
Τιμιότητα	Ειλικρίνεια, αμεροληψία, τιμιότητα, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα και αξιοπιστία. Απόρριψη παραπλανητικών, άδικων, ανεύθυνων, αδίστακτων συμπεριφορών που διακρίνουν πολλούς μη βιώσιμους οργανισμούς	Mirchandi & Ikerd (2008)
Καινοτομία & δημιουργικότητα	Πρωώθηση της δημιουργικότητας, εφευρετικότητας και καινοτομίας για την τροποποίηση υπαρχόντων ή ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών που ενσωματώνουν και υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα.	Avery & Bergsteiner (2010) Benn et. al. (2006) CESD (1999) Rodriguez et. al. (2002)
Ακεραιότητα	Συμπερίληψη της βιωσιμότητας στη λήψη αποφάσεων που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό και τη λειτουργία του οργανισμού.	Sakai (2010) Stubbs & Cocklin (2007)
Διαμοιρασμός γνώσης / Ανοιχτή επικοινωνία με όλους τους ενδιαφερόμενους	Αναζήτηση και ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών, ιδεών και ιστοριών επιτυχίας στο εσωτερικό του οργανισμού και στο άμεσο περιβάλλον του (ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές).	CESD (1999) Benn et. al. (2006)

Μάθηση	Καλλιέργεια της διερευνητικότητας, ενθάρρυνση του πειραματισμού και αυτοσχεδιασμού, απόκτηση και μεταφορά γνώσης, ανοχή στα σφάλματα και αναστοχασμός σχετικά με αυτά.	Edwards (2009) Jamali (2006) Molnar & Mulvihill (2003) Senge & Carstadt (2001) Smith & Sharicz (2011) Wirtenberg et. al. (2007)
Μακροπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στους μακροπρόθεσμους στόχους που ενσωματώνουν την περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική βιωσιμότητα, που οδηγούν στη δημιουργία βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς.	Ardichvili, Mitchell & Jondle (2009) Sakai (2010) Smith & Sharicz (2011)
Πρόδραση	Αυτο εκκίνηση. Εθελοντική, ενεργητική αναζήτηση ευκαιριών και ανάληψη δράσεων με θετικό αντίκτυπο στην τρέχουσα και μελλοντική βιωσιμότητα που ξεπερνούν τους κανονισμούς και τα πρότυπα του κλάδου.	Benn et. al. (2006) Epstein (2008) Stubbs (2009)
Σύνεση	Προσεκτική διαχείριση της κλίμακας και των επιπτώσεων των λειτουργικών δραστηριοτήτων με χρήση κατάλληλων περιβαλλοντικών και οικολογικών, ανθρώπινων και κοινωνικών πόρων ώστε να εξασφαλίζουν για τις τρέχουσες γενεές, ενώ η διατήρηση των πόρων και την κοινωνία για τις μελλοντικές γενιές.	Gladwin et. al. (1995)
Αναστοχασμός	Εξέταση των στάσεων και αξιών προς την αειφορία και ενθάρρυνση της ανοικτότητας (openness) στις αλλαγές που απαιτούνται για την αειφορία.	Benn et. al. (2006) Dunphy et. al. (2007)
Υπευθυνότητα	Αποδοχή της ευθύνης για τη μείωση και την εξάλειψη των περιβαλλοντικών, οικολογικών και κοινωνικών επιπτώσεων ολόκληρου του κύκλου ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών.	Stubbs & Cocklin (2008b)
Συστημική σκέψη	Δημιουργία μιας προοπτικής ενοποιημένων συστημάτων με την αναγνώριση ότι ο οργανισμός λειτουργεί σε ένα ανοιχτό σύστημα - ποικίλων πολιτισμών, περιορισμών και ευκαιριών.	Gladwin et. al. (1995) Hind et. al. (2009) Molnar & Mulvihill (2003) Stubbs (2009) Stubbs & Cocklin (2008b)
Διαφάνεια και ανοιχτότητα / εμπιστοσύνη	Ανάπτυξη εμπιστοσύνης μέσα από ανοιχτή, ειλικρινή και συνεπή επικοινωνία με όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν την περιβαλλοντική, κοινωνική και χρηματοοικονομική απόδοση και που έχουν επιπτώσεις σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.	Benn et. al. (2006) Epstein (2008) Mirchandi & Ikerd (2008) Rodriguez et. al. (2002) Stubbs & Cocklin (2007) Sakai (2010)
Ολισμός	Θεώρηση ολόκληρου του κύκλου ζωής προϊόντος - από τις Α' ύλες μέχρι την απόσυρση / απόρριψη – και όχι μόνο του παραδιδόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.	Epstein (2008) Mirchandi & Ikerd (2008)



## 2.2.5 Η Σημαντικότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν τις απόψεις των Deal & Kennedy (1982), Kotter & Heskett (1992), ότι η εταιρική κουλτούρα έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στις επιδόσεις των οργανισμών. Ο Denison (1984) δείχνει ότι οι διάφορες πολιτισμικές διαστάσεις ενισχύουν την οργανωσιακή απόδοση η οποία συνδέεται στενά με βαθμό ενσωμάτωσης των πολιτισμικών αξιών και της διάχυσής τους στα μέλη του οργανισμού. Οι Gordon & Ditomaso (1992) διαπιστώνουν ότι μια ισχυρή κουλτούρα προβλέπει τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις του οργανισμού και οι van der Post et. al. (1998) αναφέρουν ότι ορισμένες πολιτισμικές διαστάσεις συσχετίζονται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αναλυτικά, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει επιπτώσεις στα εξής (Pennington & More 2011, Trefry 2006):

1. την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Denison & Mishra 1995, Kilmann et. al. 1985, Weiss 1996).
2. τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney 1986, Ott 1989, Peters & Waterman 1982, Wilkins & Ouchi 1983), αν και άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εμπειρική τεκμηρίωση είναι περιορισμένη (Denison & Mishra 1995, Fey & Denison 2003).
3. την προσαρμογή εργαζομένων-οργανισμού (Balthazard et. al. 2006)
4. τη σαφήνεια επικοινωνίας και ρόλων (Balthazard et. al. 2006),
5. τη δέσμευση των εργαζομένων, ικανοποίηση από την εργασία και τη μείωση των παραιτήσεων (Balthazard et. al. 2006, O'Reilly et. al. 1991, Rashid et. al. 2003, Sheridan 1992),
6. την ομαδοσυνεργατικότητα (Goffee & Jones 1996),
7. την οργανωσιακή στρατηγική (Choe 1993, Scholz 1987, Schwartz & Davis, 1981),
8. την ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Braunscheidle et. al. 2010),
9. την υιοθέτηση τεχνολογίας (Chatman & Jehn 1994),
10. τη διαχείριση ποιότητας (Projajo & McDermott 2005, Pun & Jaggernath-Furlonge 2009),
11. την επιτυχία συγχωνεύσεων οργανισμών (Weber & Camerer 2003),
12. την ομαλή λειτουργία των οργανισμών μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές Nahavandi & Malekzadeh 1988, Olie 1990 & 1994, Vaara 1999, Veiga, et. al. 2000, Very et. al. 1993)
13. την επιτυχία ή αποτυχία αλλαγών μεγάλης κλίμακας (Beer & Nohria 2000, Brill & Worth 1997, Burke 1994, Jick & Peiperi 2003, Pascale et. al. 1997).

14. τη διαμόρφωση κατάλληλων συμπεριφορών των μελών του οργανισμού (Trefry 2006)
15. την αύξηση των πωλήσεων και τη συνολική οικονομική επίδοση (Denison & Mishra 1995),
16. την ικανοποίηση των πελατών (Gillespie et. al. 2008, MacIntosh & Doherty 2007).
17. την οργανωσιακή μάθηση (Trefry 2006)
18. τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας (Trefry 2006).

Ειδικότερα, στη βιβλιογραφία για τη διαφορετικότητα (diversity literature) οι Jackson, Joshi and Erhardt (2003) αναφέρουν την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη δυναμική της διαφορετικότητας. Οι Ely & Thomas (2001) υποστηρίζουν ότι η διαφορετικότητα είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα εάν η οργανωσιακή κουλτούρα εστιάζει στην ένταξη/ενσωμάτωση και τη μάθηση. Οι Cox & Tung (1997) υποστηρίζουν ότι ο βαθμός της δομής και της άτυπης ενσωμάτωσης σε έναν οργανισμό, επηρεάζει τα αποτελέσματα της διαφορετικότητας. Οι Polzer, Milton και Swann (2002) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης ταυτοτήτων και οι ομάδες είναι πιο πιθανό να επωφεληθούν από την πολιτισμική ποικιλομορφία, όταν οι ταυτότητες των μελών της ομάδας επαληθεύεται ότι αντανακλούν την εκτίμηση των άλλων μελών της ομάδας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ακόμη πιο κρίσιμη στους πολυπολιτισμικούς οργανισμούς λόγω των επιπτώσεων της στα οφέλη και τις προκλήσεις της πολιτισμικής πολυμορφίας των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην οργανωσιακή επίδοση, την οργανωτική μάθηση και το δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα μόχλευσης ισχύει σε όλους τους πολυπολιτισμικούς οργανισμούς, είτε δραστηριοποιούνται πέραν των εθνικών συνόρων, είτε στο εσωτερικό μιας χώρας με ένα πολιτισμικά πολύμορφο ανθρώπινο δυναμικό (Trefry 2006). Η έννοια διαφορετικότητα ή πολιτισμική διαφορετικότητα ή πολυπολιτισμικότητα αναλύεται στο κεφάλαιο «Πολυπολιτισμικότητα».

### **2.2.6 Ισχυρές Οργανωσιακές Κουλτούρες**

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ως «ισχυρή» ή «αδύναμη» (Barker 1994) με κριτήρια:

- α) το βαθμό ομοιογένειας των κουλτούρων των μελών και ομάδων του οργανισμού και

β) τη διαχρονική μεταβλητότητα δηλαδή κατά πόσο παραμένει η ίδια κουλτούρα σε βάθος χρόνου χωρίς σημαντικές αλλαγές.

Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται συνήθως ως ομοιογενής και σταθερή (Schein 1984, 1985), ευρέως διαδεδομένη στο σύνολο του οργανισμού (Sathe 1983), με κοινές προσδοκίες σύμφωνες με τους κανόνες, συγκλίνουσα με τις κοινές αξίες των μελών (Schall 1983), με ευθυγράμμιση υιοθετημένων πεποιθήσεων και πραγματικών πρακτικών (Smart & John 1996, σελ. 223), ευρέως αποδεκτή και με δυναμική υποστήριξη των κανόνων και αξιών (Sorensen 2002). Ωστόσο, οι ισχυρές κουλτούρες δεν είναι απαραίτητα πάντα κατάλληλες, ακόμη και όσον αφορά στην οργανωσιακή βιωσιμότητα (Pennington & More 2011).

Μια ισχυρή κουλτούρα φαίνεται ότι συλλαμβάνει την ενέργεια και φαντασία της ομάδας και δραστηριοποιεί τα μέλη, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να «συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους» (Kilmann et. al. 1986, σελ. 89). Οι ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες είναι συμφέρουσες όταν ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού και την προγραμματισμένη πολιτική κατεύθυνση, αλλά εξίσου ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες που δεν είναι ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική οδηγούν σε μη κατάλληλες συμπεριφορές (Deal & Kennedy 1982, Kilmann et. al. 1986). Επίσης, οι ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες και ιδιαίτερα οι υποκείμενες αξίες τους μπορεί να καταλήξουν παρωχημένες εάν αλλάξει το μικροπεριβάλλον (κλάδος) ή / και το μακροπεριβάλλον και να δημιουργήσουν αντίσταση σε κάθε προγραμματιζόμενη οργανωσιακή αλλαγή (Deal & Kennedy 1982). Επιπλέον, η αυξημένη συμμόρφωση στους υφιστάμενους κανόνες και πολιτικές, περιορίζουν την αποδοχή εναλλακτικών απόψεων δημιουργώντας «στρατηγική μυωπία» η οποία οδηγεί τα στελέχη στην παράβλεψη των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον – μακροπεριβάλλον και κλάδο- (Lorsch 1985) και στην παρεμπόδιση της ικανότητας πρόδρασης και αντενέργειας στις απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερόμενων μερών (Sinclair 1993).

Αρκετοί ερευνητές αναφέρουν ότι η διαχείριση και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι κρίσιμη για την επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών (Denison 1984, Kilmann et. al. 1986, Lorsch 1986, Schneider et. al. 1996). Στο βαθμό που η μετάβαση στην οργανωσιακή αειφορία απαιτεί σημαντικές οργανωτικές αλλαγές, μπορεί να συναχθεί ότι η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα είναι απαραίτητη για την επίτευξη της αειφορίας τους (Pennington & More 2011).

Στις ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες, υπάρχει ένας υψηλός βαθμός ομοιότητας στο πώς οι άνθρωποι ερμηνεύουν και αξιολογούν οργανωτικά θέματα και καταστάσεις. Όμως, είναι σπάνια η περίπτωση όπου αυτά τα νοητικά μοντέλα και αξίες ευθυγραμμίζονται με εκείνα που κατέχει κάθε μέλος σε έναν οργανισμό (Trefry 2006). Ο Vaara (1999) υποστηρίζει ότι μία από τις μεγαλύτερες παρανοήσεις σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η τάση να θεωρείται ως ενιαίο σύστημα πεπαιθώσεων ακόμη και αν οι πεπαιθήσεις δεν είναι σαφώς διατυπωμένες ούτε εσωτερικά συνεπείς. Μεγάλου μεγέθους οργανισμοί – με υψηλή πολυπλοκότητα, σπάνια επιδεικνύουν ομοιογενείς κανόνες συμπεριφοράς και συστήματα πεπαιθώσεων (Gregory 1983, Young 1989).

Οι Peters και Waterman στο βιβλίο τους «Αναζήτηση της αριστείας» υποστηρίζουν ότι οι ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες είναι πιο αποτελεσματικές από τις αδύναμες. Η επαλήθευση της πρότασής τους έγινε μέσα από το έργο IRIC που ανέπτυξε μια μέθοδο για τη μέτρηση της ισχύος της οργανωσιακής κουλτούρας με κριτήριο το βαθμό ομοιογένειας - δηλαδή, αν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδιναν περίπου τις ίδιες απαντήσεις στα καίρια ερωτήματα, ανεξάρτητα από το περιεχόμενο των ερωτήσεων, αυτό συνεπαγόταν ομοιογένεια. Τα δεδομένα της έρευνας έδειξαν ότι σε όλες τις μελέτες σε είκοσι οργανωσιακές μονάδες, η ισχύς της κουλτούρας (με κριτήριο την ομοιογένεια) συσχετίστηκε σημαντικά με τα αποτελέσματα (Hofstede et. al. 2010, σελ. 355-356).

### **2.2.7 Υποκουλτούρες**

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν συχνά τις υποκουλτούρες ως ερμηνευτικό μέσο για την κατανόηση αναδυόμενων συμπεριφορών (Chang 2011). Ανάλογη είναι η «θεωρία υποκουλτούρας» του τομέα της εγκληματολογίας, που αναφέρεται στις εγκληματικές υποκουλτούρες και περιγράφει τις δραστηριότητες και τις αξίες τους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι ανάλογα με τη δομική τους θέση (π.χ. την ηλικία, την τάξη, το φύλο, τη φυλή κ.λ.π.), εξελίσσουν τη δική τους υποκουλτούρα επηρεαζόμενοι από την υποκειμενική εμπειρία τους και το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσονται. Οι άνθρωποι στην ίδια δομική θέση (structural position) μπορεί να εξελίσσουν διαφορετικές υποκουλτούρες που αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Γιατί «οι υποκουλτούρες είναι ανθρώπινα κατασκευάσματα και μπορεί να ποικίλλουν σε ένα ευρύ φάσμα ανάλογα με την φαντασία των συμμετεχόντων που εμπλέκονται (Young 2010)». Έτσι, οι μικρές κουλτούρες συνήθως εξαρτώνται από το πλαίσιο της ευρύτερης κοινωνίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία των «μικρών πολιτισμών» ή υποκουλτούρων, τα άτομα ερμηνεύουν την αναδυόμενη συμπεριφορά μέσα στις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκουν και αυτό αποτελεί ένα κοινωνικό «πακέτο εργαλείων» για την επίλυση προβλημάτων που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λειτουργούν στις εκάστοτε συνθήκες (Holliday & Kullman 2004, σελ. 64). Κάθε κουλτούρα, συμπεριλαμβανομένων των υποκουλτούρων, είναι μια συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι διαπραγματεύονται ενεργά, συν-κατασκευάζουν τις έννοιες και αναστοχάζονται τα πολιτισμικά πλαίσια στα οποία ανήκουν. «Αυτά τα πλαίσια είναι συνυφασμένα με την προσωπική ταυτότητα, καθώς βοηθούν τη δημιουργία κοινωνικών δεσμών» (Endicott et. al. 2003, σελ. 404).

Για την κατανόηση της δυναμικής των «μικρών πολιτισμών» ή υποκουλτούρων απαιτείται σε βάθος ανάλυση των συμπεριφορών, πεπιοθήσεων και συστημάτων αξιών και των επιπτώσεών τους στις αλληλεπιδράσεις μέσα σε υφιστάμενα ευρύτερα πλαίσια και καταστάσεις. Ο Holliday (1999) δείχνει η προσέγγιση των υποκουλτούρων είναι κατάλληλη για τη μελέτη αναδυόμενων κοινωνικών διεργασιών όπου η διεθνική έρευνα (βλ. διαστάσεις εθνικής κουλτούρας) δεν μπορεί να ανταποκριθεί.

Σύμφωνα με τους Hitchcock και Hughes (1989 παρατίθεται στην Cohen et. al. 2007, σελ. 139), η αποτελεσματική έρευνα αυτού του είδους περιλαμβάνει «την περιγραφή των δραστηριοτήτων σε σχέση με ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο από την άποψη των ίδιων μελών της ομάδας τους». Έτσι, ενώ οι γενικευμένες έννοιες του ατομικισμού και του κολεκτιβισμού μπορεί να παρέχουν κάποια βάση για μια συνολική πολιτισμική ανάλυση, η προσέγγιση των υποκουλτούρων μπορεί να είναι πιο κατάλληλη για την περιγραφή των πολύπλοκων διαδικασιών της μάθησης και αλληλεπίδρασης που λαμβάνουν χώρα στον πολυπολιτισμικό οργανισμό (Chang 2011).

Η κουλτούρα υπο-ομάδων ή υποκουλτούρα – με σημείο αναφοράς τον οργανισμό – μπορεί να αναφέρεται:

α) στο εσωτερικό του οργανισμού:

α1) οριζόντιες υποκουλτούρες διαφορετικών λειτουργικών μονάδων όπως π.χ. παραγωγής, χρηματοοικονομική, μάρκετινγκ κ.ο.κ,

α2) κάθετες υποκουλτούρες που ορίζονται από το ιεραρχικό επίπεδο (Hofstede 1998),

α3) υποκοουλτούρες που δημιουργούνται από τις κοινωνικές σχέσεις και συναναστροφές μεταξύ των ανθρώπων του οργανισμού.

α4) υποκοουλτούρες που δημιουργούνται όταν προσδοκούνται ή υλοποιούνται οργανωσιακές αλλαγές (είτε με πρωτοβουλία της διοίκησης είτε επιβάλλονται από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον).

Οι Tran et. al. (2010) αναφέρουν τη δημιουργία υποκοουλτούρων ως αποτέλεσμα διαχείρισης της ετερότητας από τα στελέχη του οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός σχεδιάσει ένα πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης μόνο για τις γυναίκες άνω των 35 ετών με συγκεκριμένα προσόντα που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του, (αντίστροφη διάκριση *inverse discrimination*) τότε ενδέχεται να δημιουργηθούν υποομάδες που αυτοκατηγοριοποιούνται με την αντίστοιχη ευνοούμενη ομάδα. Για παράδειγμα, γυναίκες μικρότερες των 35 που προσδοκούν ότι θα τύχουν ανάλογης μεταχείρισης στο μέλλον ή άντρες που προσδοκούν οφέλη από τη στήριξη της παραπάνω ευνοούμενης ομάδας αυτοκατηγοριοποιούνται με την ευνοούμενη ομάδα. Αντίθετα, άντρες ανάλογων προσόντων που θεωρούν ότι υποσκελίζονται και ότι ζημιώνονται επαγγελματικά από το αντίστοιχο μέτρο ενδέχεται να ομαδοποιηθούν ενάντια στην ευνοούμενη ομάδα (Tran et. al. 2010).

β) στο άμεσο περιβάλλον ή μικροπεριβάλλον όπως π.χ. πελάτες (Johnson & Grier 2011), μέτοχοι, προμηθευτές, εργατικά σωματεία, ομάδες ενδιαφέροντος (Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, τοπικές κοινωνίες), κ.ά. (Jones et. al. 2007, Izmaylova & Zucco 2011). Είναι δεδομένη πλέον η δημόσια έμφαση που δίνεται στη δύναμη της πολιτισμικής ετερότητας των κύριων άμεσα ενδιαφερόμενων κάθε οργανισμού (βλ. Cultural Diversity Awards), είτε ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cox 1993, Richard 2000, Richard et. al. 2004, 2003, Wright & Snell 1991, παρατίθεται σε Yang & Konrad 2011) που συμβάλλει στη βιωσιμότητα της επιχείρησης, είτε ως εταιρική υπευθυνότητα ή εταιρική κοινωνική ευθύνη (βλ. Corporate Responsibility Θανόπουλος 2009, σελ. 238-239), είτε ως συμμόρφωση σε διεθνείς κανόνες και πρότυπα (Θανόπουλος 2009, σελ. 235, Edelman 1992, Konrad & Linnehan 2003, Office of Federal Contract Compliance Programs 2002, Yang & Konrad 2011), είτε ως εργαλείο μάρκετινγκ για την προώθηση της εικόνας του οργανισμού στους ενδιαφερόμενους του άμεσου περιβάλλοντός του και στο εσωτερικό του (*internal marketing*) (Benschop 2001, Bilimoria, Joy, & Liang 2008, Cox 2001, Douglas 2007, Hopkins 2007, Thomas 2004, Wong 2008, παρατίθεται σε Yang & Konrad 2011).

## 2.2.8 Σχέσεις Ισχύος Οργανωσιακής Κουλτούρας & Υποκουλτούρων

Όμως τίθεται το ερώτημα εάν μπορούν να προκύψουν υποκουλτούρες μέσα σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και αν όντως προκύπτουν ποιο είναι το περιεχόμενο και η λειτουργία τους. Οι Boisnier και Chatman (2002) με βάση τις έννοιες κεντρικές αξίες και περιφερικές αξίες του Schein (1988) είναι υπέρ της ύπαρξης υποκουλτούρων σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα. Κατά τη γνώμη τους, οι περιφερειακές αξίες μπορεί να είναι σημαντικές για διαφορετικές υποκουλτούρες και λιγότερο σημαντικές για την κυρίαρχη κουλτούρα, έτσι είναι δυνατό να εμφανιστούν οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ομάδων. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης κάποιες υποκουλτούρες μπορεί να προκύπτουν από τις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας, κάποιες άλλες υποκουλτούρες μπορεί απλά να συμβιβάζονται με αυτήν, ενώ άλλες να είναι ασύμβατες/αντίθετες και να έρχονται σε σύγκρουση.

Είναι σημαντικό το ότι οι υποκουλτούρες ορίζονται από την κυρίαρχη κουλτούρα ανάλογα με τη μεταξύ τους σχέση. Σύμφωνα με τους Martin & Siehl (1983) οι σχέσεις των υποκουλτούρων με την κυρίαρχη κουλτούρα μπορεί να είναι ενισχυτικές, ορθογώνιες ή ασύμβατες/αντίθετες. Έτσι, ενσωματώνοντας τις έννοιες κεντρικές αξίες και περιφερικές αξίες του Schein (1988) στην παραπάνω τυπολογία, η ύπαρξη υποκουλτούρων μέσα σε μια ισχυρή, συνεκτική και συνεπή οργανωσιακή κουλτούρα είναι δυνατή (Toarniczky & Primecz 2006).

Τα μέλη της *ενισχυτικής υποκουλτούρας* ενδέχεται να τηρούν τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα μέλη της. Τα μέλη των *ορθογώνιων υποκουλτούρων* συμφωνούν με τις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας, αλλά ταυτόχρονα υποστηρίζουν τις δικές τους, διαφορετικές αλλά μη συγκρουόμενες αξίες. Τα μέλη μιας *ασύμβατης υποκουλτούρας* υποστηρίζουν αξίες που έρχονται σε σύγκρουση με τις βασικές οργανωτικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας. Ωστόσο, δεν αποτελούν απαραίτητα απειλή προς τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά αντίθετα, μπορεί να λειτουργούν ως ενισχυτικές της κυρίαρχης κουλτούρας. Αυτό μπορεί να συμβεί, διότι μέσα από μια διαδικασία αναστοχασμού και σύγκρισης μεταξύ των βασικών αξιών της κυρίαρχης κουλτούρας και των αξιών της αντίθετης υποκουλτούρας, οι πρώην σιωπηρές αξίες εξωτερικεύονται και συζητούνται ανοιχτά (Boisnier & Chatman 2002).

## 2.2.9 Ανασκόπηση

Η παρούσα ενότητα αναφέρθηκε στους ορισμούς και τα χαρακτηριστικά του πολιτισμού, της οργανωσιακής κουλτούρας, της αιφόρου οργανωσιακής κουλτούρας και της υποκουλτούρας. Επιπρόσθετα, αναλύθηκαν οι ενδεχόμενες σχέσεις ισχύος μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και υποκουλτούρων (κυρίαρχων και μειονοτικών) και των επιπτώσεων αυτών των σχέσεων στη συνοχή και επίδοση των μελών του οργανισμού.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε έναν ιδιαίτερο τύπο κουλτούρας, την αιφόρο οργανωσιακή κουλτούρα και οι λόγοι αυτής της επιλογής είναι οι εξής:

α) υπάρχουν ενδείξεις ότι μία από τις διαστάσεις της αιφόρου οργανωσιακής κουλτούρας που αφορά την πολυπολιτισμικότητα και τη διαχείρισή της στους οργανισμούς, μπορεί, σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες διαστάσεις, να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά και των άμεσων ενδιαφερόμενων – δηλαδή αυτών που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του οργανισμού,

β) ο αιφόρος οργανισμός θεωρείται σημαντικός για τη σύγχρονη πραγματικότητα (μείωση του ανθρώπινου αποτυπώματος στον πλανήτη και κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη) και προωθείται μέσα από τις πολιτικές των ανεπτυγμένων κυρίως χωρών, των κρατικών ενώσεων αλλά και σε διεθνές επίπεδο και

γ) η αιφόρος οργανωσιακή κουλτούρα είναι πιθανό να αποτελεί την κινητήρια δύναμη του οργανισμού μάθησης που εξετάζεται σε επόμενο κεφάλαιο.

Η προσέγγιση των υποκουλτούρων, όπως ορίζονται σε σχέση με την κυρίαρχη κουλτούρα των διοικούντων, εισάγει την έννοια της πολυπολιτισμικότητας στον οργανισμό, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στα εθνικά χαρακτηριστικά ομάδων ανθρώπων, αλλά επεκτείνεται σε κάθε μορφή μόνιμης ή προσωρινής κουλτούρας, συνήθως μικρότερου ιστορικού βάθους και πλήθους ατόμων που την ασπάζονται – σε σχέση με την εθνική κουλτούρα. Η συνύπαρξη, τόσο των διαφορετικών εθνικών κουλτούρων σε διεθνείς οργανισμούς, όσο και των διαφορετικών υποκουλτούρων στους οργανισμούς και στο περιβάλλον τους, παραπέμπει στις έννοιες πολυπολιτισμικότητα και διαφορετικότητα, που όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στον οργανισμό, τα μέλη του και τους άμεσους ενδιαφερόμενους.



## 2.3 Πολυπολιτισμικότητα: Έννοιες, Ορισμοί, Τυπολογίες

Η πολυπολιτισμικότητα ή πολιτισμική πολυμορφία είναι μία από τις διαστάσεις της αειφόρου οργανωσιακής κουλτούρας – όπως αναφέρθηκε παραπάνω (Fenwick 2007, Hind et. al. 2009, Wirttemberg et. al. 2007). Η πολιτισμική ποικιλομορφία ή πολιτισμική διαφορετικότητα (cultural diversity) – ανάλογα με το αντικείμενο στο οποίο εστιάζει και την οπτική γωνία - αναφέρεται συχνά ως έκφραση σε θέματα όπως η πολυπολιτισμικότητα, η διαπολιτισμικότητα, ο πολιτισμικός διάλογος, ο πολιτισμικός πλουραλισμός και το πολιτισμικό μωσαϊκό (multiculturalism, interculturalism, crossculturalism, transculturalism, cultural dialogue, cultural pluralism and cultural mosaic). Οι έννοιες αυτές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στις ακαδημαϊκές, επαγγελματικές και καθημερινές συζητήσεις και ειδικά σε μη ακαδημαϊκό πλαίσιο συνήθως χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες με ποιο συχνή την έννοια πολυπολιτισμικότητα (Lähdesmäki 2009 στο Wilson 2010, σελ. 4). Η έννοια διαφορετικότητα, προκύπτει από στερεότυπα και ιδεοτύπους (προσαρμοστικά πρότυπα για τα μέλη μιας ομάδας - Βερνίκος & Δασκαλοπούλου 2002, σελ. 27) και κατά συνέπεια είναι εγγενώς συνυφασμένη με το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται. Στις επόμενες ενότητες θα διευκρινιστούν οι εννοιολογικές διαφορές που κρίνεται ότι έχουν σημασία για τις επιδράσεις του φαινομένου της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς και το εξωτερικό τους περιβάλλον.

### 2.3.1 Ορισμός Πολυπολιτισμικότητας και Διαφορετικότητας

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, η πολυπολιτισμικότητα θα αναφέρεται ως η συνύπαρξη διαφορετικών κουλτούρων και υποκουλτούρων, όπως αυτοπροσδιορίζονται και ετεροπροσδιορίζονται από το πλαίσιο και τις ιδιαίτερες συνθήκες στις οποίες αναφέρονται σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο.

Η πολιτισμική διαφορετικότητα, ως απόρροια της πολυπολιτισμικότητας, ορίζεται ως «η αντιπροσώπευση, σε ένα κοινωνικό σύστημα, ανθρώπων με σαφώς διαφορετικές ομαδικές διασυνδέσεις πολιτισμικής σημασίας<sup>11</sup>» (Cox 1993 in Donatus 2007) και είναι συνάρτηση διαφόρων παραγόντων όπως της ετερογένειάς της (cultural heterogeneity) – π.χ. ύπαρξη πολλών γλωσσών ή υποεθνοτήτων όπως στην Ινδία, ή / και της πολιτισμικής συνθετότητάς της (cultural complexity) (Θανόπουλος 2006, ό.π, σελ. 304, Thanopoulos 2007, ό.π, σελ.178). Κατά συνέπεια, η φύση και η έννοια της

<sup>11</sup> *Cultural diversity has been defined as “the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance” (Cox 1993 in Donatus 2007).*

διαφορετικότητας μπορεί να καθοριστεί μόνο στο πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται (Ferner et. al. 2005, παρατίθεται σε Jonsen et. al. 2011).

Πρόκειται για μία δυναμική έννοια καθότι μπορεί να μεταβάλλεται ακόμα και μέσα στο ίδιο πολιτισμικό πλαίσιο όπως αυτό εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Από αυτή την οπτική, η διαφορετικότητα στη συνέχεια θα αναφέρεται και ως πολυμορφία ή ως πολιτισμική διαφορετικότητα / ετερότητα, ενώ η συνύπαρξη διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων στον ίδιο φυσικό ή ψηφιακό χώρο αναφοράς θα αναφέρεται εναλλακτικά και ως πολυπολιτισμικότητα.

Η πολυπολιτισμική προσέγγιση αντιλαμβάνεται τους πολιτισμούς ως πολλούς και πολλαπλούς (Alvesson 2002) και τα πολιτισμικά όρια ως σαφώς καθορισμένα - π.χ. ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, το τμήμα του οργανισμού, την εθνικότητα ή άλλα κριτήρια κατά περίπτωση (Shimoni 2011). Την πολλαπλότητα των πολιτισμών περιγράφουν γλαφυρά οι (Schneider & Barsoux 1997, σελ. 182): «Καθώς τα όρια εντός και μεταξύ οργανισμών, κλάδων και χωρών καταλύονται λόγω της ανταγωνιστικής πίεσης και της παγκοσμιοποίησης, όλο και περισσότερα άτομα ανήκουν ταυτόχρονα σε πολλά, διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα όπως σε κοινότητες, σχολεία και επιχειρήσεις». Οι Schneider & Barsoux αναφερόμενοι στην «κατάλυση των ορίων» σε μία πραγματικότητα έντονων ρυθμών αλλαγής, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κουλτούρας – δηλαδή ότι ορίζει τα όρια του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται (Θανόπουλος 2006, ό.π, σελ. 74, 2010, σελ. 32, Thanopoulos 2007, ό.π, σελ. 44), τίθενται οι προβληματισμοί για: τη διαχρονική σταθερότητα μιας κουλτούρας, τη διαπερατότητα των ορίων της, τη σχετική ισχύ της όταν αλληλεπιδρά με άλλες κουλτούρες, καθώς και τις συνέπειες που μπορεί να έχει ο βαθμός μεταβλητότητάς της για την εσωτερική συνοχή του οργανισμού και την εξισορρόπηση του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Το επίπεδο πολιτισμικής ανάλυσης και το σύστημα αναφοράς ή πλαίσιο ορισμού της πολυπολιτισμικότητας εξαρτάται από το αντικείμενο της εκάστοτε έρευνας. Για παράδειγμα αν το προς μελέτη σύστημα είναι μία χώρα, τότε η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να αναφέρεται στη γεωγραφική συμβίωση σε αστικοποιημένες περιοχές – π.χ. γκέτο, μαχαλάδες, καντόνια κ.ά., ενώ αν είναι μια συνομοσπονδία ή ένωση κρατών – π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση, τότε αναφέρεται στη συνύπαρξη διαφορετικών εθνικών κοινοτήτων (Βερνίκος & Δασκαλοπούλου, ό.π. σελ. 37). Στην περίπτωση που το σύστημα αναφοράς είναι ένας οργανισμός τότε η πολυπολιτισμικότητα μπορεί

να αναφέρεται και στη συνύπαρξη διαφορετικών τυπικών (Hofstede 1998) και άτυπων υποκοουλτούρων – όπως θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα.

Στην πολιτισμική ανάλυση, η κατηγοριοποίηση της ετερογένειας – δηλαδή με ποια κριτήρια θεωρείται κάποιος «διαφορετικός» σε σχέση με τους άλλους, είναι επίσης θέμα πολιτισμικού πλαισίου. Οι Nishii και Ozbilgin (2007) υποστηρίζουν ότι τα προγράμματα διαφορετικότητας σε μια σειρά πολυεθνικών συχνά σχεδιάζονται με βάση εθνοκεντρικές υποθέσεις και με βάση τη σιωπηρή πεποίθηση ότι οι εθνικοί ορισμοί και στόχοι μπορούν να μεταφερθούν σε άλλες περιοχές του κόσμου. Τα θέματα απασχόλησης και ευκαιριών σταδιοδρομίας των διαφόρων ομάδων σε διαφορετικές χώρες θα πρέπει να αναλυθούν μέσα σε ένα πλαίσιο που αναγνωρίζει το ιστορικό, πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο στο οποίο ανήκουν (Kamenou 2007). Όπως ισχυρίζεται ο Cooke (2011, σελ. 605), θέματα σχετικά με την ισότητα και την πολυμορφία δεν είναι πάντα καθολικά αποδεκτά σε όλα τα πολιτισμικά πλαίσια και μπορεί να εξαρτώνται από την εκάστοτε χώρα, περιοχή, κλάδο κ.λ.π. Αναφέρει για παράδειγμα ότι τα θέματα γύρω από την κάστα, την εθνικότητα, τη θρησκεία και το φύλο είναι βασικοί τομείς διαφορετικότητας στην Ινδία, ενώ στην Κίνα, η έμφαση δίνεται στην ηλικία, το φύλο, την αναπηρία και τον τόπο προέλευσης (π.χ. αγροτικές περιοχές έναντι αστικών). Μία επίσης συνήθης παραδοχή των στελεχών είναι ότι οι ξένοι πολιτισμοί και οι εθνοτικές υποκοουλτούρες στην πατρίδα τους είναι ομοιογενείς (Cotte & Ratneshwar 1999, σελ. 202). Ωστόσο, το πολυπολιτισμικό κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από διαδικασίες, πρακτικές, και ανταμοιβές (Schneider et. al, 1994, σελ. 18) και μπορεί να αξιολογηθεί σε τρεις διαστάσεις: ατομικές, ομαδικές και οργανωσιακές (Cox 1993, Bean et. al. 2001).

Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στις διαφορετικές πολιτισμικές πραγματικότητες και τη διαπερατότητα των ορίων τους καθώς και στις τυπολογίες οργανωσιακής πολυπολιτισμικότητας.

### **2.3.2 Πολιτισμικές πραγματικότητες και διαπερατότητα ορίων**

Στην παρούσα ενότητα, οι πολιτισμοί προσεγγίζονται ως απλές ή πολλαπλές πολιτισμικές πραγματικότητες (Sackmann et. al. 1997) και με σταθερά ή διαπερατά όρια (Shimoni 2006, σελ. 12). Στον Πίνακα 2-2 περιλαμβάνεται και η πολυπολιτισμικότητα της οποίας ο ορισμός διατυπώθηκε προηγουμένως.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 2 Πολιτισμικές Πραγματικότητες και Διαπερατότητα.

Πηγές: Shimoni Baruch, 2011, "The representation of cultures in international and cross cultural management: Hybridizations of management cultures in Thailand and Israel.", *Journal of International Management*, Vol. 17, pp. 30–41 και Fuller, Boyd, W, 2009, "Adding Culture: Multicultural Problem Solving In Water Conflicts.", in Wilson, Katherine, 2010, "Looking at Ourselves: Multiculturalism, Conflict & Belonging.", Eds Inter-Disciplinary Press, Oxford, United Kingdom.

Πολιτισμική πραγματικότητα	Πολιτισμικά όρια	
	Προκαθορισμένα / Σταθερά	Διαπερατά
<b>Απλή (singular)</b>	Διεθνική Σύγκριση (Cross-national comparison) Hofstede (1984), Erez & Early (1997), Ronen & Shenkar (1985)	Διαπολιτισμική Διάδραση /Αλληλεπίδραση (Intercultural interaction) (προσωρινή διαπερατότητα) Adler (2002), Brannen & Salk (2000), Harris & Moran (1979, 2007)
<b>Πολλαπλή (Multiple)</b>	Πολυπολιτισμικότητα (Multiculturalism) Schneider & Barsoux (1997), Cox (1991), Van Maanen & Barley (1985)	Πολιτισμικός υβριδισμός (Cultural hybridization) Raz (1999), Early & Mosakowski (2000), Rodriguez (2005)
		Προστιθέμενη κουλτούρα (Adding culture) Fuller (2009) in Wilson (2010)

### 2.3.2.1 Διεθνική σύγκριση

Η έρευνα που βασίζεται στη διεθνική σύγκριση κάνει την παραδοχή ότι ο πολιτισμός είναι ισοδύναμος με το έθνος και κατά συνέπεια εκλαμβάνει τον κάθε πολιτισμό ως ενιαίο και με σταθερά και σαφή όρια. Η διεθνική σύγκριση βλέπει τις εθνικές κουλτούρες ως κύρια αντικείμενα έρευνας που αντανακλούν τις κουλτούρες των οργανισμών (Harbison & Myers 1959, Haire et. al. 1966, Bass et. al. 1979, Erez & Early 1997, Hickson & Pugh 1995). Ίσως το πιο σημαντικό έργο στην προσέγγιση διεθνικής σύγκρισης είναι η έρευνα του Hofstede (1984) ο οποίος συγκρίνει τα έθνη με τη χρήση τεσσάρων δεικτών που αφορούν πολιτισμικές αξίες. Το πλαίσιο του Hofstede χρησιμοποιήθηκε σε ένα ευρύ φάσμα της συγκριτικής έρευνας (π.χ. Hampden-Turner & Trompenaars 2000, Ronen & Shenkar 1985, Makhijia & Stewart 2002, Steensma et. al. 2000, Parboteeah et. al. 2005, Choy et. al. 2009, Leimeister et. al. 2009).

### 2.3.2.2 Διαπολιτισμική διάδραση / αλληλεπίδραση

Ο αυξανόμενος ρυθμός παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 ώθησε τους ερευνητές και επαγγελματίες στο να επικεντρώσουν εκ νέου την προσοχή τους στις πολλαπλές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων των διαφορετικών εθνών. Αν και η εθνικότητα θεωρήθηκε από τη διαπολιτισμική αλληλεπίδραση ως πρωταρχική βάση για την πολιτισμική ταυτοποίηση, δεν ήταν δεδομένη. Αντίθετα, οι πολιτισμοί αντιμετωπίστηκαν ως ένα προϊόν κοινωνικής κατασκευής που δημιουργήθηκε μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων (Sackmann & Philips 2004).

Η έρευνα με βάση την προσέγγιση της διαπολιτισμικής διάδρασης/αλληλεπίδρασης, όπως και της διεθνικής σύγκρισης, συσχετίζει τον πολιτισμό με το έθνος και κάνει μεν την παραδοχή ότι κάθε πολιτισμός είναι ενιαίος και έχει σταθερά όρια, αλλά αναγνωρίζει μια προσωρινή διαπερατότητα μεταξύ των πολιτισμών. Ωστόσο, οι Adler et. al. (1986) υποστηρίζουν ότι η έρευνα των πολιτισμών στις διεθνείς επιχειρήσεις δεν πρέπει να αναφέρεται απλά σε μια στατική σύγκριση μεταξύ των εθνικών πολιτισμών, όπως στην περίπτωση της διεθνικής σύγκρισης, αλλά και στην αλληλεπίδραση των πολιτισμών.

Αυτή η προσέγγιση ακολουθείται σε συγγράμματα σχετικά με τις διαπραγματεύσεις μεταξύ πολιτισμών στο χώρο εργασίας όπου αναπτύσσεται μία κοινή κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων (Brannen & Salk 2000) η οποία εμπλουτίζει το φάσμα των στρατηγικών δράσης (Friedman & Antal 2005). Οι Harris και Moran (1979, 2007) αναφέρονται στην «πολιτισμική συνέργεια η οποία τονίζει ότι η ευαισθητοποίηση στις πολιτισμικές διαφορές επιτρέπει στους ανθρώπους που λειτουργούν σε διαπολιτισμικές συνθήκες να δημιουργήσουν προσωρινά ένα πολιτισμικό όλον μεγαλύτερο από το άθροισμα των συνιστωσών του, εφόσον γίνει υπέρβαση των υπάρχοντων πολιτισμικών παραδόσεων» (Adler 2002). Χρησιμοποιώντας βιωματικές πρακτικές ως μέσα εκμάθησης (π.χ. παιχνίδια προσομοίωσης και ρόλων, πολυμεσικές εφαρμογές κ.ά.) οι σύμβουλοι οργανισμών προωθούν την ευαισθητοποίηση στις πολιτισμικές διαφορές ως βάση για την πρόληψη πολιτισμικών συγκρούσεων και τη γεφύρωση των πολιτισμικών διαφορών (Black & Mendenhall 1990, Dahlen 1997, Friedman & Antal 2005, Shimoni & Bergmann 2006).

### 2.3.2.3 Πολιτισμικός Υβριδισμός

Η προσέγγιση του υβριδισμού, όπως και η πολυπολιτισμική προσέγγιση, αντιλαμβάνεται τους πολιτισμούς στους οργανισμούς ως πολλαπλούς και κατά συνέπεια αναγνωρίζει την παρουσία διαφορετικών πολιτισμών στον ίδιο χώρο. Επιπλέον, η προσέγγιση του υβριδισμού υποθέτει ότι οι κουλτούρες (και οι πρακτικές τους) δεν αντιμετωπίζονται ως πλήρως καθορισμένες και διακριτές οντότητες, αλλά ρέει η μία μέσα στην άλλη.

Κατά την τελευταία δεκαετία πολλοί ερευνητές στο διεθνές μάνατζμεντ -κυρίως εκείνοι που επικεντρώνονται στην μεταφορά τεχνολογιών μεταξύ κρατών, χρησιμοποιούν την έννοια του υβριδισμού για να παρουσιάσουν το νέο προϊόν που επιτεύχθηκε μέσα από υβριδικές πρακτικές διαχείρισης (Liker et. al. 1999). Το επιχείρημα που προβάλλουν είναι ότι η μεταφορά τεχνολογίας σε ένα νέο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον «περιλαμβάνει πάντα ξερίζωμα της αρχικής κατασκευής και επανεμφύτευση μέσα σε ένα διαφορετικό κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον για την παραγωγή υβριδικών μορφών μεταξύ της αρχικής και της νέας κατασκευής»<sup>12</sup>. Από αυτή την άποψη, η υβριδοποίηση των πολιτισμών γίνεται με έμμεσο τρόπο και σιωπηρά ενώ δίνει έμφαση στη μεταφορά γνώσεων και τεχνολογιών. Προφανώς, οι κουλτούρες μεταφέρονται από τις οργανωτικές γνώσεις και τεχνολογίες, όπως τα συστήματα παραγωγής και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ο πολιτισμός ως κύριο θέμα έρευνας παρουσιάζεται από ερευνητές που εστιάζουν στην κατάσταση των πολιτισμών στην ταχέως αναπτυσσόμενη διασύνδεση του παγκόσμιου οργανωσιακού συστήματος<sup>13</sup>.

Ο Jacob 2005 χρησιμοποιεί την έννοια «crossvergence», δηλαδή, «την ιδέα ότι ενόσω οι οικονομίες αναπτύσσονται, αλληλεπιδρούν και εξελίσσονται,

---

<sup>12</sup> Για παράδειγμα, ο Abo (1994) αναφέρει την υβριδοποίηση του ιαπωνικού συστήματος παραγωγής στις Η.Π.Α, οι Liker et. al. (1999) παρουσιάζουν την υβριδοποίηση ως «επαναπλαισίωση» (recontextualization), οι Liker & Fruin αναφέρονται στην ιαπωνική διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία και οι Tolich et. al. (1999) αναφέρουν την υβριδοποίηση των ιαπωνικών και αμερικανικών πρακτικών διαχείρισης, όπως διαδικασίες λήψης αποφάσεων και κύκλοι ποιότητας. Οι Bryan & Jemison (1989, σελ. 35) αντιλαμβάνονται τα υβρίδια στους οργανισμούς ως «οργανωτικές ρυθμίσεις» που χρησιμοποιούν πόρους ή / και επικρατούσες δομές, από περισσότερους από έναν οργανισμούς<sup>12</sup>. Στο ίδιο πνεύμα, οι Tomasz και Hayter (2008) αναφέρουν την υβριδική παραγωγική μονάδα που δημιουργήθηκε από την αλληλεπίδραση μεταξύ μιας ιαπωνικής μητρικής εταιρείας και των τοπικών αρχών στην Πολωνία.

<sup>13</sup> Για παράδειγμα οι Van Maanen & Laurent (1993, σελ. 307) αναφέρουν πως οι αμερικανικές αξίες της Disney «επαναπλαισιώθηκαν» στο Τόκιο, ο Raz (1999) δείχνει την υβριδοποίηση της «οργανωσιακής κουλτούρας» της Tokyo Disneyland με την ενοποίηση των ιαπωνικών πρακτικών κοινωνικοποίησης για την πρόσληψη και κατάρτιση των εργαζομένων.

δημιουργούνται νέα μίγματα από τα παρελθόντα πρότυπα πολιτισμικής ταυτότητας», οι Kelley et. al. (2006) αποτυπώνουν τα μίγματα των πολιτισμικών τάσεων στο Χονγκ Κονγκ, την Ταϊβάν και τις Η.Π.Α. στον τραπεζικό τομέα. Οι Early & Mosakowski (2000) δείχνουν τη δημιουργία «υβριδικών πολιτισμικών ομάδων» σε διεθνικές ομάδες, ο Rodriguez (2005) παρουσιάζει την εξέλιξη ενός «τρίτου πολιτισμού» μεταξύ των αμερικανών και μεξικανών διαχειριστών από μια στρατηγική συμμαχία ΗΠΑ-Μεξικού και ο Miazhevich (2009) δείχνει την υβριδοποίηση των κανόνων δικαίου των επιχειρήσεων στη Λευκορωσία και την Εσθονία.

Ο υβριδισμός είναι γνωστή έννοια-κλειδί στις μετα-αποικιακές πολιτισμικές σπουδές (Shimoni 2011). Ο Bhabha (1990) αναφέρει την έννοια υβριδισμός για να περιγράψει την ανοικοδόμηση του πολιτισμού και της ταυτότητας στις αποικιακές συνθήκες του φυσικού και πολιτισμικού ελέγχου, της καταστολής και της καταπίεσης. Για τον Bhabha, υβριδισμός είναι η διαδικασία με την οποία η αποικιοκρατική δύναμη προσπαθεί να διαμορφώσει την ταυτότητα των γηγενών μέσα σε ένα ενιαίο πλαίσιο, αλλά στη συνέχεια αποτυγχάνει, παράγοντας κάτι οικείο αλλά νέο (Papastergiadis 1997). Σύμφωνα με Bhabha, από το σύμπλεγμα των πολιτισμών των γηγενών και αποίκων προκύπτουν νέες υβριδικές μορφές, αμφισβητώντας την ύπαρξη οποιασδήποτε σταθερής, συνεπούς και αμιγούς πολιτισμικής ταυτότητας. Ο Bhabha (1990, σελ. 211) αναφέρει ότι «η σημασία του υβριδισμού δεν είναι ότι μπορεί να εντοπίζει δύο αρχικές στιγμές από τις οποίες προκύπτει μία τρίτη, αλλά το «Τρίτο Διάστημα», που επιτρέπει σε προκύπτουν άλλες αντιλήψεις. «Τρίτο Διάστημα» είναι η περιοχή στην οποία πολύπλοκες συνθήκες (όπως επιβολή, αντίσταση, μιμητισμός και απόρριψη) μεταξύ γηγενών και αποίκων παράγουν «άλλες αντιλήψεις». Αυτές οι «άλλες αντιλήψεις», οι νέες πολιτισμικές υβριδικές μορφές (Bhabha, 1990) που βρίσκονται μεταξύ γηγενών και αποίκων είναι παρόμοιες με των γηγενών αλλά δεν είναι οι ίδιες: έχουν παραχθεί σε ένα «Τρίτο Διάστημα», όπου οι ηγεμονικές αποικιοκρατικές πολιτισμικές αξίες και πρακτικές υιοθετούνται, αλλά παράλληλα διαταράσσονται και αλλάζουν από τους αποίκους μέσω των διαπραγματεύσεων και μεταφράσεων σε όρους πολιτισμικής αντίληψης των γηγενών.

Επομένως, ενώ η διεθνική σύγκριση, η πολιτισμική αλληλεπίδραση και η πολυπολιτισμικότητα διατηρούν μια ατομιστική αντίληψη για τις πολυεθνικές, ως κατασκευασμένες από διαφορετικούς πολιτισμούς και διαχωρισμένες με σταθερά όρια, ο υβριδισμός τις αντιλαμβάνεται εξ ορισμού ως «Τρίτο Διάστημα» (Frenkel & Shenhan 2006, Frenkel 2008), δηλαδή ως χώρους στους οποίους πραγματοποιούνται διεισδύσεις μεταξύ των πολιτισμών μέσω συναντήσεων των

πολυεθνικών με τους τοπικούς οργανισμούς. Σε αυτές τις συναντήσεις, οι πολυεθνικές, με βάση την προϋπάρχουσα άνιση σχέση εξουσίας, προσπαθούν να επιβάλουν τον -κατά την αντίληψή τους- «καλύτερο τρόπο» για να διαχειριστούν τα τοπικά γραφεία τους, ενώ τα τοπικά στελέχη αναθεωρούν και αξιολογούν τις πρακτικές διαχείρισης των πολυεθνικών», προστατεύουν τις πρακτικές διαχείρισης του δικού τους πολιτισμού (όσες θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικές) και μόνο τότε υιοθετούν πρακτικές των πολυεθνικών για να παράγουν νέες υβριδικές μορφές διαχείρισης που μοιάζουν με εκείνες των πολυεθνικών αλλά δεν είναι οι ίδιες.

Μια κριτική της έννοιας υβριδισμός αφορά την παραδοχή της προϋπαρξής αμιγών και σταθερών πολιτισμών (Werbner & Modood 1997). Ωστόσο, τα υβριδικά πολιτισμικά σχήματα από συναντήσεις και μίξεις ξένων πολιτικών διαχείρισης και τοπικών κοινωνιών δεν είναι ιστορικά νέα. Οι πολιτισμοί είναι από τη φύση τους σε μια συνεχή διαδικασία ροής, αλλαγής και μίξεων. Σύμφωνα με τον ανθρωπολόγο Renato Rosaldo (1995, σελ. xv) ο υβριδισμός είναι κατανοητός κυρίως ως «η συνεχιζόμενη κατάσταση όλων των ανθρώπινων πολιτισμών που δεν περιλαμβάνουν ζώνες καθαρότητας». Οι Frenkel & Shenhav (2006, σελ. 859) σημειώνουν ότι «η διαχείριση και τα κείμενα περί οργάνωσης, δεν είναι εμφανώς δυτικά, αλλά μάλλον ένα υβριδικό προϊόν μιας αποικιακής συνάντησης».

#### **2.3.2.4 Προστιθέμενη Κουλτούρα**

Οι διαφορετικές κουλτούρες σε μια κοινωνία μπορούν να συμβιώνουν και να επιλύουν μαζί κοινά προβλήματα με πιο αποτελεσματικούς τρόπους, εάν αποδέχονται τη μη αλληλοκατανόηση ως βάση για την επίλυση των προβλημάτων. Ενώ η αναζήτηση της αλληλοκατανόησης μπορεί να βοηθή στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στην προθυμία για διάλογο, η αποδοχή της μη αλληλοκατανόησης που βασίζεται σε θεμελιώδεις διαφορές επιτρέπει την αναγνώριση και ρεαλιστική επίλυση προβλημάτων και όχι τη μάταιη αναζήτηση κοινών σημείων. Για την επίλυση των προβλημάτων με τη μη-κατανόηση, οι εκπρόσωποι των κοινοτήτων των ενδιαφερομένων πρέπει πρώτα να προσδιορίσουν τα σημεία που οι πολιτισμοί τους δεν ταιριάζουν. Μόλις προσδιοριστούν οι αναντιστοιχίες, το επόμενο βήμα είναι να διαπραγματευτούν μαζί για να δημιουργήσουν πρόσθετα πολιτισμικά στοιχεία όπως νέα κοινή γλώσσα, διαδικασίες και αντικείμενα που αντιπροσωπεύουν πραγματικότητες που γεφυρώνουν τις αναντιστοιχίες μεταξύ των διαφορετικών πολιτισμών. Αυτά τα νέα πολιτισμικά στοιχεία επιτρέπουν στους εκπροσώπους των διαφόρων πολιτισμικών κοινοτήτων να ορίσουν τα προβλήματα και να φανταστούν



λύσεις με τη χρήση πολλαπλών πολιτισμικών προοπτικών αντί να επιδιώκουν μία ενιαία πολιτισμική προοπτική. Αυτά τα πρόσθετα πολιτιστικά στοιχεία γεφύρωσης εφαρμόζονται μόνο στα σημεία που τα ενδιαφερόμενα μέρη αλληλεπιδρούν και στηρίζονται στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε προβλήματος <sup>14</sup>.

Ο Fuller χρησιμοποιεί ρεαλιστικά παραδείγματα για να δείξει πώς τα ενδιαφερόμενα μέρη που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες και εμπλέκονται σε δυσεπίλυτες διαφορές, μπορούν να δημιουργήσουν ad hoc, προστιθέμενα στοιχεία κουλτούρας – όπως όρους και έννοιες, κανόνες, πρότυπα και αντικείμενα (τεχνουργήματα), που γεφυρώνουν το πολιτισμικό τους χάσμα. Αυτές οι πολιτισμικές γέφυρες βασίζονται στο ειδικότερο πλαίσιο (context specific) που τις δημιουργήσε. Κάθε νέα ανάδραση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μπορεί να απαιτεί νέους όρους, έννοιες, διαδικασίες και τεχνουργήματα. Παρότι οι βασικές διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες παραμένουν, όταν οι ενδιαφερόμενοι αλληλεπιδρούν στην προσπάθειά τους να λύσουν ένα πρόβλημα, δημιουργούνται πρόσθετα στοιχεία μιας κοινής, προσωρινής κουλτούρας. Αυτά τα πρόσθετα πολιτισμικά στοιχεία δεν δημιουργούν μόνιμη αλληλοκατανόηση αλλά επιτρέπουν στις διαφορετικές πολιτισμικά κοινότητες να επιλύσουν από κοινού τα προβλήματά τους.

Σύμφωνα με τον Fuller (ό.π., 2009) οι πολιτισμικές συγκρούσεις μπορούν να περιγραφούν σε μεγάλο βαθμό από τις ομοιότητές τους, τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται, τους συσχετισμούς δύναμης μεταξύ των ενδιαφερομένων και την αντίστασή τους στην επίλυση των συγκρούσεων.

### **2.3.3 Τυπολογίες Οργανωσιακής Πολυπολιτισμικότητας**

Οι προηγούμενες εννοιολογικές αποχρώσεις του φαινομένου της πολυπολιτισμικότητας συγκεκριμενοποιούνται στην τυπολογία για την οργανωσιακή κουλτούρα διεθνών επιχειρήσεων (Θανόπουλος 2006, ό.π. σελ. 304-305, Thanopoulos 2007, σελ. 179):

- 1) Μονολιθικές διεθνείς εταιρείες (monolithic enterprises), οι οποίες διατηρούν μία σαφή κουλτούρα σε οποιοδήποτε πολιτισμικό πλαίσιο (π.χ. στις θυγατρικές τους σε άλλες χώρες).

---

<sup>14</sup> Τα παραπάνω ευρήματα προέκυψαν από την εμπειρική ανάλυση δύο φαινομενικά ασυμβίβαστων συγκρούσεων για το νερό μεταξύ των γεωργικών και περιβαλλοντικών κοινοτήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες (Wilson 2010, σελ. 55, Fuller 2009).

- 2) Πλουραλιστικές ή πολυπολιτισμικές διεθνείς εταιρείες (pluralistic enterprises), οι οποίες παρότι διατηρούν την εθνοκεντρική κουλτούρα της μητρικής εταιρίας, αξιοποιούν τους ανθρώπινους πόρους και τις τεχνογνωσίες από τις χώρες των θυγατρικών τους.
- 3) Εταιρείες πολιτισμικής διαφοροποίησης επιχειρηματικής κουλτούρας (ή διαπολιτισμικές), οι οποίες δεν επιδεικνύουν εθνοκεντρική συμπεριφορά και η κουλτούρα τους έχει βασικές αξίες τη διαφάνεια και την αξιοκρατία στην επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου κι αν προέρχεται. Αυτό προϋποθέτει εκπαίδευση του προσωπικού στην πολιτισμική ευαισθητοποίηση, σύστημα επίλυσης εσωτερικών συγκρούσεων και ενοποίηση (integrate) των προηγούμενων διαδικασιών τόσο σε επίσημη μορφή όσο και σε άτυπη.

Ωστόσο, η αυξημένη κινητικότητα των πληθυσμών (π.χ. για λόγους μετανάστευσης, εσωτερικής μετανάστευσης, επαναπατρισμού, εκπατρισμού, τουρισμού κ.ά.) καθώς και η δημιουργία εικονικών ομάδων εργασίας (π.χ. με τηλεδιάσκεψη και διαδικτυακά εργαλεία web tools) έχει μετατρέψει σε διεθνείς ακόμα και εγχώριους τοπικούς οργανισμούς καθότι η πολυπολιτισμικότητα είναι ένα εξαπλωμένο κοινωνικό και δημογραφικό φαινόμενο του μακροπεριβάλλοντος κάθε οργανισμού. Με αυτό το σκεπτικό, τυπικά εγχώριοι οργανισμοί λειτουργούν συνήθως ως μονολιθικοί γιατί συνήθως δεν αναγνωρίζουν ή υποτιμούν την ενδεχόμενη επίδραση της πολυπολιτισμικότητας του άμεσου και εξωτερικού τους περιβάλλοντος στον οργανισμό τους.

Επιπλέον, ακόμα και αν υποθεθεί ότι σε κάποια μέρη του πλανήτη υπάρχουν πολιτισμικά αμιγείς οργανισμοί (ως κλειστά συστήματα και άρα απομονωμένα από τις πολιτισμικές επιδράσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος), στο εσωτερικό τους μπορεί να υπάρχει πολιτισμική διαφοροποίηση; Αν ως μονάδα πολιτισμικής ανάλυσης θεωρηθούν οι ομάδες ενός οργανισμού, τότε σύμφωνα με τις θεωρίες της αυτοκατηγοριοποίησης, της κοινωνικής ταυτότητας και των «μικρών κουλτούρων», η απάντηση θα μπορούσε να είναι θετική. Με άλλα λόγια, ακόμα και αν ο οργανισμός δραστηριοποιείται εγχώρια και το ανθρώπινο δυναμικό του είναι επίσης εγχώριο, μπορεί να υπάρχει πολυπολιτισμικότητα με το σκεπτικό της συνύπαρξης διαφορετικών τυπικών και άτυπων υποκουλτούρων στο εσωτερικό του οργανισμού – βλ. ενότητα 2.2.7. Με αυτό το σκεπτικό εξετάζεται η πολυπολιτισμικότητα ως φαινόμενο στο εσωτερικό κάθε οργανισμού – παρά τη θεωρητική ομοιογένεια εθνικών ή εθνοτικών χαρακτηριστικών των μελών του (όπως για παράδειγμα

παρουσιάζεται στη διεθνή σύγκριση - υποενότητα 2.3.2.1) και προτείνεται η επόμενη τυπολογία που σχετίζει τρεις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με δύο διαστάσεις πολυπολιτισμικής προσέγγισης.

Η τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας των Toarniczky & Primecz (2006) συνδυάζει τις τυπολογίες των Burrell και Morgan (1979) και του Martin et. al. (1996, 2004) που αντιπροσωπεύουν συνδυασμούς κοινωνιολογικών ιδεοπλασιών και πολιτισμικών προοπτικών, αντίστοιχα, σε δύο συνιστώσες: α) την κυρίαρχη πολιτισμική προσέγγιση και β) τις θεωρητικές παραδοχές - όπως φαίνεται στην 1η στήλη του Πίνακα 2-3. Οι Toarniczky & Primecz (2006) διακρίνουν δύο διαστάσεις της πολυπολιτισμικότητας που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις: α) την πολιτισμική μεταβλητότητα και β) την ηθική φιλοσοφία. Αυτές οι δύο διαστάσεις έχουν στόχο να απαντήσουν στο ερώτημα για το ποια μπορεί να είναι η επιθυμητή ή ιδανική κατάσταση της πολυπολιτισμικότητας στο εσωτερικό των οργανισμών.

Οι Burrell & Morgan (1979) ως προς τα διαφορετικά κοινωνιολογικά ιδεοπλαίσια (sociological paradigms) διακρίνουν τέσσερις προσεγγίσεις στους οργανισμούς: λειτουργιστική, ερμηνευτική, ριζικά δομικιστική και ριζικά ανθρωπιστική. (functionalist, interpretive, radical humanist and radical structuralist).

Οι Meyerson και Martin (1987), Martin (1992, 2002), Martin & Frost (1996) μελετούν την οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες: την εννοιοποίηση, τη διαφοροποίηση και τον κατακερματισμό (integration, differentiation and fragmentation) και σε καθεμία από αυτές λαμβάνουν υπόψη και τη διαχειριστική έναντι της μη διαχειριστικής άποψης (managerial vs. non – managerial) άποψης (Martin et. al. 2004).

Οι διαχειριστικές έρευνες αντιμετωπίζουν στην κουλτούρα ως μία οργανωσιακή μεταβλητή η οποία μπορεί να διαχειριστεί κατάλληλα με στόχο τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και της παραγωγικότητας, τη δέσμευση των εργαζομένων και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (Martin 2002).

Οι μη-διαχειριστικές μελέτες αναγνωρίζουν τις αντικρουόμενες ερμηνείες στους οργανισμούς και δείχνουν πώς ορισμένα συμφέροντα προωθούνται έναντι άλλων που παραμελούνται ή αποσιωπούνται (Martin et. al. 2004.).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 3** Προσεγγίσεις και Διαστάσεις Πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς.

Πηγή: Toarniczky, A, Primecz, H, 2006, "Multicultural Diversity Through Organizational Culture Lenses: A Multiparadigm Approach.", EURODIV PAPER, The Fondazione Eni Enrico Mattei Series, Vol. 37, pp. 1-22.

				Διαστάσεις Πολυπολιτισμικότητας	
Επικρατέστερη Πολιτισμική Προσέγγιση	Επίπεδο Ανάλυσης	Φύση των πολιτισμικών ορίων	Φύση της ταυτότητας	Πολιτισμική Μεταβλητότητα (variation)	Ηθική Φιλοσοφία
<b>Ενοποίηση:</b> Λειτουργιστική & Διαχειριστική	Οργανωσιακό	Όρια Οργανισμού	Οργανωσιακή ταυτότητα (ενιαία, καθορισμένη)	Ομογενοποίηση	Πολιτισμικός οικουμενισμός
<b>Διαφοροποίηση:</b> Ριζικά Ανθρωπιστική & Μη-διαχειριστική	Ομάδων	Σταθερά/ Προκαθορισμένα όρια ομάδας (υποκουλτούρες)	Καθορισμένη πολλαπλή ταυτότητα	<u>Κάθετα:</u> Πολιτισμική Ιδιαιτερότητα <u>Οριζόντια:</u> Πολιτισμικός Πλουραλισμός	Διαβουλευτικός οικουμενισμός
<b>Κατακερματισμός:</b> Ερμηνευτική	Ομάδων	Όρια ομάδας εξαρτώμενα από την κατάσταση (πολλαπλές κουλτούρες)	Ρευστή πολλαπλή ταυτότητα	Πολιτισμικός Πλουραλισμός	Πολιτισμικός σχετικισμός

**A) ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ λειτουργιστική & διαχειριστική**

Η προσέγγιση της ενοποίησης (integration) προϋποθέτει την ύπαρξη συναίνεσης σε οργανωτικό επίπεδο και συνοχής μεταξύ των διαφόρων επιπέδων κουλτούρων. Οι μελέτες αυτές έχουν μια κανονιστική προσέγγιση και οι αποκλίσεις από την ενοποίηση θεωρούνται απλές δυσλειτουργίες οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν. Η κουλτούρα έχει το ρόλο της «κοινωνικής κόλλας», οι διαφορές υπάρχουν μόνο στην επιφάνεια, ενώ οι βασικές παραδοχές είναι κοινές για όλα τα οργανωτικά μέλη (Schein 2004). Οι έννοιες «εγώ» και «εμείς» συνήθως συγχωνεύονται και αντανακλούν τα συναισθήματα μιας ευρείας κοινότητας (Parker 2000). Η πλειοψηφία των μελετών αυτής της προσέγγισης αναζητά σχέσεις αιτίου και αιτιατού στις πρακτικές διαχείρισης, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κερδοφορία και συνήθως υποστηρίζει το status quo (υφιστάμενη κατάσταση) ενώ οι αλλαγές ξεκινούν και διαχειρίζονται από τα ηγετικά στελέχη.

Στην προσέγγιση της λειτουργιστικής ενοποίησης που είναι πρωτίστως διαχειριστική, η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως «κοινά πρότυπα και αξίες» και η διαχείρισή

της ακολουθεί την «από πάνω προς τα κάτω» κατεύθυνση (Barley et. al. 1988, Peters & Waterman 1982, Deal & Kennedy 1988, Ouchi 1981, Schein 2004). Αυτή η προσέγγιση παρέχει στατικές εικόνες συναίνεσης στους κόλπους του οργανισμού. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την προσαρμογή του οργανισμού και της κουλτούρας του στο εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθεί μια κατάσταση εξωτερικής ισορροπίας και εσωτερικής συνοχής αναγκαίας για την επιβίωση του οργανισμού (Schein 2004). Η σύγκρουση ως επί το πλείστον δεν αναγνωρίζεται ως αποδεκτή κατάσταση, ή θεωρείται ότι έχει αρνητική επίδραση στην επιθυμητή ομοιογένεια της οργανωσιακής κουλτούρας (Martin 2002).

Το ερώτημα είναι αν μπορούν να προκύψουν υποκουλτούρες σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και ποιο είναι το περιεχόμενο και τη λειτουργία τους. Οι Boisnier και Chatman (2002) με βάση τις έννοιες «κεντρικές και περιφερικές αξίες» του Schein (1988) είναι υπέρ της ύπαρξης υποκουλτούρων σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα γιατί οι περιφερειακές αξίες μπορεί να είναι σημαντικές για διαφορετικές υποκουλτούρες και λιγότερο σημαντικές για την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα και έτσι είναι δυνατό να εμφανιστούν πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ομάδων. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης κάποιες υποκουλτούρες ενδέχεται να προκύπτουν από την κυρίαρχη κουλτούρα, άλλες μπορεί απλά να συμβιβάζονται με αυτήν ενώ άλλες να είναι ασύμβατες<sup>15</sup>.

## **B) Διαφοροποίηση - Ριζικά Ανθρωπιστική & Μη-διαχειριστική**

Το ιδεοπλαίσιο του ριζικού ανθρωπισμού ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως «αντιμαχόμενη σχέση εννοιών - οι ιδιαίτερες αντιλήψεις μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας οι οποίες μπορεί να συγκρούονται με εκείνες των άλλων κοινωνικών ομάδων» (Parker 2000). Το ιδεοπλαίσιο επικεντρώνεται στις υποδιαίρεσεις στο εσωτερικό των οργανισμών - ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, ή οποιαδήποτε άλλη ταξινόμηση θεωρείται σχετική σε μια δεδομένη χρονική στιγμή – και εστιάζει στην ισχύ των εννοιών, με ελάχιστες εξαιρέσεις από την προσέγγιση της ενοποίησης (π.χ. VanMaanen & Kunda 1989).

---

<sup>15</sup> Σημειώνεται ότι οι υποκουλτούρες ορίζονται στο πλαίσιο της κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας και ανάλογα με τον τρόπο που αλληλεπιδρούν ενδέχεται να είναι: α) ενισχυτικές – τα μέλη τους συμμορφώνονται με τις οργανωσιακές αξίες σε μεγαλύτερο βαθμό από τα μέλη της κυρίαρχης κουλτούρας, β) ορθογώνιες - τα μέλη τους συμφωνούν με την κυρίαρχη κουλτούρα αλλά υποστηρίζουν και την υποκουλτούρα τους ή γ) ασύμβατες – τα μέλη τους είναι σε πλήρη αντίθεση προς την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα (Martin & Siehl 1983, Boisnier & Chatman 2002).

Η προσέγγιση της διαφοροποίησης (differentiation) εστιάζει στη μελέτη των διαφόρων υποκουλτούρων, που σχηματίζονται γύρω από προκαθορισμένες κατηγορίες, όπως αυτές που ορίζονται από την οργανωτική δομή (οριζόντια / ή λειτουργική ιεραρχική /κάθετα) ή από το ευρύτερο πλαίσιο όπως άτυπα δίκτυα ή δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. επάγγελμα, τη φυλή, το φύλο, την ηλικία, τη θητεία, κ.λ.π.).

Μέσα στο ιδεοπλαίσιο του ριζικού ανθρωπισμού, η λειτουργιστική διαφοροποίηση από τη διαχειριστική άποψη περιλαμβάνει την έννοια διαφορετικότητας που βασίζεται στις υποκουλτούρες και θεωρεί ότι υπάρχουν αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διαχείριση της πολιτισμικής πολυμορφίας. Σχετικές μελέτες εξετάζουν τα πιθανά οικονομικά οφέλη από ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό (π.χ. ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων) και περιγράφουν τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (π.χ. υπόδειγμα Cox 2001). Η προσέγγιση αυτή δεν κάνει αναφορά στους συσχετισμούς δυνάμεων μεταξύ των πολιτισμικά διαφορετικών ομάδων και ισχυρίζεται την ύπαρξη ίσων ευκαιριών για όλους. Για παράδειγμα οι Trice και Beyer (1993) χρησιμοποιούν τους όρους «δυσλειτουργία» και «προσαρμογή» και υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί είναι πολυπολιτισμικά πλαίσια.

Στην προσέγγιση της διαφοροποίησης ο Sharpe (1997) αναφέρει ότι τα «κάθετα» ή «οριζόντια» τμήματα στο πλαίσιο ενός οργανισμού μπορούν να έχουν διαφορετικές κουλτούρες και ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να διασταυρώνεται με τις εθνικές (de Vries 1997, Koot 1997), γεωγραφικές (Parker 2000), φύλου (Burgus 1997) και επαγγελματικές (Bloug & Dawson 1994) αντιλήψεις της ευρύτερης κοινωνίας.

### **Σύγκριση ενοποίησης – διαφοροποίησης**

Ενώ η ενοποίηση θεωρεί μόνο την εξαρτώμενη σχέση μεταξύ κυρίαρχης κουλτούρας και υποκουλτούρων, η διαφοροποίηση εστιάζει στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων υποκουλτούρων και η έννοια της κυρίαρχης κουλτούρας είναι ανύπαρκτη στο πλαίσιο αυτό (μπορεί να υπάρχουν υποομάδες με περισσότερη δύναμη, αλλά όχι μια κυρίαρχη κουλτούρα). Οι υποκουλτούρες μπορεί να αλληλοενισχύονται, να είναι αντικρουόμενες ή ανεξάρτητες (Louis 1985, Martin 2002). Ένα κοινό σημείο μεταξύ της ενοποίησης και της διαφοροποίησης που καθορίζεται από την οργανωτική δομή είναι ότι δε λαμβάνουν υπόψη τους συσχετισμούς δυνάμεων.

### Γ) Κατακερματισμός – Ερμηνευτική

Μέσα στο ιδεοπλαίσιο του ερμηνευτισμού ή ερμηνευτικού σκεπτικισμού (interpretivism), οργανωσιακή κουλτούρα υποδηλώνει αυτό που «είναι» ο οργανισμός (Smircich, 1983), εστιάζει στην τοπική φύση των πολιτισμικών διεργασιών και προσφέρει μια πιο ολιστική άποψη (π.χ. Barley 1983).

Ο ερμηνευτισμός (Interpretivism) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι κατασκευάζουν ενεργά τον κοινωνικό τους κόσμο, δημιουργούν έννοιες μέσα από τις δραστηριότητές τους και έχουν διαφορετικές ερμηνείες για τα ίδια γεγονότα. Οι ερευνητές θα πρέπει να εφαρμόζουν αυτό που ο Bauman (1990 παρατίθεται στους Holliday & Kullman 2004, σελ. 65) ονομάζει αποεξοικείωση (defamiliarization), μια διαδικασία που κρατάει τον ερευνητή μακριά από τις κοινά αποδεκτές απόψεις ώστε να κατορθώσει να εξετάσει τις καταστάσεις μέσα από τα μάτια των συμμετεχόντων χωρίς την παρέμβαση ή χειραγώγηση από τον ερευνητή.

Η προσέγγιση του κατακερματισμού (fragmentation) εστιάζει στη διαισθητική διαδικασία (sense - making process) και λαμβάνει υπόψη τις ασάφειες και αβεβαιότητες καθώς και τη δυναμική μεταξύ των πολλών και πολλαπλών κουλτούρων μέσα στα όρια του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης οι συγκρούσεις - που έχουν βαρύτητα στην προσέγγιση της διαφοροποίησης - υπεραπλουστεύονται γιατί τα άτομα στους οργανισμούς αντιμετωπίζουν συνήθως πολλαπλότητες ερμηνειών που βρίσκονται σε συνεχή ροή (Martin 2002). Σχετικά με την προσέγγιση του κατακερματισμού ο Alvesson (2002) αναφέρεται στον αναπροσανατολισμό της πολιτισμικής κατανόησης: (1) μετατόπιση της εστίασης από τον οργανισμό προς τις διάφορες κοινότητες στο εσωτερικό του και (2) μελέτη των κοινωνικών πρακτικών αντί των αξιών και πεποιθήσεων που είναι πιο αφηρημένες έννοιες.

Στην προσέγγιση του κατακερματισμού (κυρίως μέσα από το ερμηνευτικό ιδεοπλαίσιο), η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως «οι σιωπηρές / άδηλες οργανωσιακές αντιλήψεις (π.χ. παραδοχές, πεποιθήσεις και αξίες) που θέτουν το πλαίσιο για τον αυτοπροσδιορισμό των ταυτοτήτων από τα ίδια τα μέλη του οργανισμού» (Hatch και Schultz 2002, σελ. 996). Τα όρια διακρίνονται από κινητικότητα, υψηλή διαπερατότητα και ασαφή χαρακτηριστικά. Η ταυτότητα είναι ρευστή / διαδικαστική και τα άτομα (Alvesson 2006) ασχολούνται με την κατασκευή

της ταυτότητάς τους στο πλαίσιο αντιφατικών και ασαφών απαιτήσεων (Sveningsson & Alvesson 2003).

Οι Ashforth και Mael (1989), επεκτείνοντας τη Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory) αναφέρουν ότι «τα άτομα έχουν πολλαπλές, χαλαρά συνδεδεμένες ταυτότητες, ενώ οι εγγενείς συγκρούσεις μεταξύ των αιτημάτων τους συνήθως δεν επιλύονται με γνωστική ενοποίηση ταυτοτήτων, αλλά με ταξινόμηση, διαχωρισμό ή άμβλυση/αναβολή (ordering, separating or buffering). Αυτή η κατάτμηση των ταυτοτήτων δίνει τη δυνατότητα «δύο μέτρων και σταθμών», υποκρισίας και επιλεκτικής λήθης. Σύμφωνα με την προσέγγισή τους, η πολιτισμική ανάλυση, ως στόχο ταυτοποίησης θα πρέπει να λάβει υπόψη τους ορισμούς που δίνουν τα ίδια τα μέλη του οργανισμού για την υποκουλτούρα που θεωρούν ότι ανήκουν («we-ness»), και όχι να θεωρεί ως δεδομένες τις κατηγοριοποιήσεις υποκουλτούρων με βάση τυπικά χαρακτηριστικά (π.χ. δημογραφικά, επαγγελματικά, ιεραρχικά κ.ά.).

Το ερώτημα δεν είναι πλέον το πώς αναδύονται/εμφανίζονται οι κυρίαρχες/εξέχουσες ταυτότητες, αλλά πώς οι ταυτοποιήσεις σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και κατάσταση σχετίζονται μεταξύ τους και πώς αυτό μπορεί να ερμηνευθεί σε ένα πολιτισμικό οργανωσιακό πλαίσιο.

#### **Δ) Οι πολιτισμικές διαστάσεις**

**Δ1) Ως πολιτισμική μεταβλητότητα** (cultural variation) ορίζεται η ποικιλία και συγκέντρωση αξιών, συμπεριφορών και στάσεων που βιώνονται και γίνονται αποδεκτές από τις διάφορες ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό (Nemetz & Christensen 1996). Αυτή η διάσταση αποτελεί ένα συνεχές όπου το ένα άκρο του εκφράζει την πολιτισμική ιδιαιτερότητα και το άλλο άκρο την πολιτισμική ομογενοποίηση ενώ στο ενδιάμεσο του συνεχούς βρίσκεται ο πολιτισμικός πλουραλισμός (Nemetz & Christensen 1996).

Η πολιτισμική ομογενοποίηση (cultural homogenization) υπογραμμίζει την ύπαρξη μιας ενοποιημένης οργανωσιακής κουλτούρας και ελαχιστοποιεί τις διομαδικές διαφορές με την εφαρμογή οργανωσιακών πρακτικών (π.χ. διαδικασία επιλογής προσωπικού, και οργανωσιακή κοινωνικοποίηση). Στην πολιτισμική ομογενοποίηση η θρησκεία, η εθνική κουλτούρα ή το επάγγελμα έχουν οριακή επίδραση στην ταυτότητα του ατόμου σε σύγκριση με την οργανωσιακή κουλτούρα.



Η πολιτισμική ιδιαιτερότητα (cultural particularism) τονίζει τις ομοιότητες στο εσωτερικό κάθε ομάδας και τις διαφορές και συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων (Nemetz & Christensen 1996).

Ο πολιτισμικός πλουραλισμός κάνει την παραδοχή ότι εντός του οργανισμού μπορούν να συνυπάρξουν πολλές διαφορετικές κουλτούρες, όπου τα μέλη μιας κουλτούρας μπορούν να υιοθετήσουν κανόνες και αξίες από τις άλλες κουλτούρες (Cox 1991).

Δ2) Η διάσταση της **ηθικής φιλοσοφίας** ορίζει ένα συνεχές, από τον σχετικισμό μέχρι τον ενοποιημένο οικουμενισμό, με το διαβουλευτικό οικουμενισμό να βρίσκεται στη μεσαία περιοχή του συνεχούς (Nemetz & Christensen 1996). Ο οικουμενισμός (universalism) πιστεύει στην ύπαρξη μιας αντικειμενικής, ηθικής αλήθειας. Ο σχετικισμός (relativism) υποστηρίζει ότι οι ηθικοί κώδικες μπορεί να διαφέρουν τόσο μεταξύ των πολιτισμών όσο και διαχρονικά. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης δίνεται έμφαση στην ανοχή των διαφορών. Ο διαβουλευτικός οικουμενισμός (deliberative universalism) είναι κάπου ανάμεσα στις δύο ακραίες απόψεις και στηρίζεται εν μέρει στις βασικές οικουμενικές αρχές και ταυτόχρονα είναι ανοικτός στη διαπραγμάτευση και τη συζήτηση των πιθανών διαφωνιών.

### **2.3.4 Ανασκόπηση**

Η ενότητα 2.2 αναφέρθηκε στους ορισμούς και τα χαρακτηριστικά του πολιτισμού, της οργανωσιακής κουλτούρας, της αειφόρου οργανωσιακής κουλτούρας και της υποκουλτούρας. Επιπρόσθετα, αναλύθηκαν οι ενδεχόμενες σχέσεις ισχύος μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και υποκουλτούρων (κυρίαρχων και μειονοτικών) και των επιπτώσεων αυτών των σχέσεων στη συνοχή και επίδοση των μελών του οργανισμού. Η προσέγγιση των υποκουλτούρων, όπως ορίζονται σε σχέση με την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, χρησιμοποιήθηκε για να εισάγει την έννοια της πολυπολιτισμικότητας στον οργανισμό, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στα εθνοτικά χαρακτηριστικά ομάδων ανθρώπων, αλλά επεκτείνεται σε κάθε μορφή μόνιμης ή προσωρινής κουλτούρας, συνήθως μικρότερου ιστορικού βάθους και πλήθους ατόμων που την ασπάζονται – σε σχέση με την εθνική κουλτούρα.

Στην ενότητα 2.3 αναφέρθηκαν οι ερμηνείες και οι όροι που συνδέονται με την έννοια πολυπολιτισμικότητα σε σχέση με τη διαπερατότητα των ορίων τους, όπως: διαπολιτισμικότητα ή διαπολιτισμική διάδραση, πολιτισμικός πλουραλισμός,

πολιτισμικός υβριδισμός, προστιθέμενη κουλτούρα και διεθνική σύγκριση. Η πολιτισμική διαφορετικότητα ορίστηκε ως «αντιπροσώπευση, σε ένα κοινωνικό σύστημα, ανθρώπων με σαφώς διαφορετικές ομαδικές διασυνδέσεις πολιτισμικής σημασίας<sup>16</sup>». Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν δύο τυπολογίες οργανωσιακής πολυπολιτισμικότητας σε σχέση με: α) την οργανωσιακή κουλτούρα διεθνών επιχειρήσεων και οργανισμών που συνήθως αφορούν διαφορετικά μακροπεριβάλλοντα και άρα εθνικούς πολιτισμούς και β) την οργανωσιακή κουλτούρα οργανισμών σε σχέση με τις υποκουλτούρες και τη δυναμική τους στο εσωτερικό του οργανισμού, χωρίς άμεση αναφορά στο μακροπεριβάλλον ή στις εθνικές πολιτισμικές διαφορές. Δηλαδή, οι δύο τυπολογίες διαφέρουν ως προς το επίπεδο πολιτισμικής ανάλυσης. Τέλος προτάθηκε ένα υπόδειγμα για τις διαστάσεις της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς (πολιτισμική μεταβλητότητα και ηθική φιλοσοφία), το οποίο βασίζεται στη δεύτερη τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας με μονάδα πολιτισμικής ανάλυσης τις οργανωσιακές υποκουλτούρες.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, στην οποία έγινε εκτενής αναφορά στις δύο προηγούμενες ενότητες είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων τόσο για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, όσο και για τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό, όπως φαίνεται στην επόμενη ενότητα.

## **2.4 Διαχείριση Πολυπολιτισμικότητας**

### **2.4.1 Εισαγωγή**

Η έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας προήλθε από τις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1990, στη συνέχεια εξαπλώθηκε σε άλλες δυτικές χώρες (Syed & Özbilgin 2009) και είχε σημαντικό αντίκτυπο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Zanoni et. al. 2010). Αρχικά, οι έρευνες επικεντρώθηκαν στην κατανόηση των κοινωνικών ψυχολογικών διεργασιών που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα, για παράδειγμα, με ποιους τρόπους οι διαφορετικές κοινωνικές ταυτότητες σε ομάδες και οργανισμούς επιδρούν στα εργασιακά αποτελέσματα (Milliken & Martins 1996, Williams & O'Reilly 1998). Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της βιβλιογραφίας είναι η πολιτισμική μεροληψία των ερευνητών (προέρχονται κυρίως από τη Βόρεια Αμερική) και οι αντιφάσεις στα αποτελέσματα των ερευνών τους. Η τρέχουσα ενότητα ασχολείται με τη διαχείριση

---

<sup>16</sup> *Cultural diversity has been defined as "the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance" (Cox 1993 in Donatus 2007).*

της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς. Αρχικά, αναφέρεται η πολιτισμική μεροληψία των βιβλιογραφικών πηγών – που είναι στην πλειοψηφία τους δυτικές ενώ στη συνέχεια επιχειρείται η άρση της μεροληψίας αυτής σε επιμέρους στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση της πολυμορφίας – όπως τα πλαίσια ανάλυσης και ο ορισμός και οι διαστάσεις της διαφορετικότητας, με παραδείγματα από άλλα πολιτισμικά πλαίσια εκτός Δύσης με στόχο την μερικώς ολιστική προσέγγιση του θέματος.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα ως καθοριστικού παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων, τόσο για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, όσο και για τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό. Στη συνέχεια εξετάζεται η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας, στις αξίες, την αποστολή, τους στόχους και ειδικότερα, τη στάση του οργανισμού απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα. Η στάση αυτή προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός κρίνει την πολυπολιτισμικότητα θετικά (π.χ. ως ευκαιρία που αν τη διαχειριστεί κατάλληλα θα του προσφέρει υπεραξία) ή αρνητικά (π.χ. ως πρόκληση που θα πρέπει να διαχειριστεί για να αποφύγει προβλήματα όπως θέματα συμμόρφωσης στο νομικό πλαίσιο ή συγκρούσεις στο ανθρώπινο δυναμικό).

Επιπλέον της οργανωσιακής κουλτούρας θα αναφερθούν και άλλοι παράγοντες που ενδεχομένως επηρεάζουν την απόφαση ενός οργανισμού να διαχειριστεί την πολυπολιτισμικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του και στο άμεσο περιβάλλον του (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, τοπική κοινότητα, κυβερνήσεις, κ.ά.) όπως το μέγεθος του, ο κλάδος (π.χ. νέες τεχνολογίες, ενέργεια, υπηρεσίες κ.ά.), ο φορέας (π.χ. ιδιωτικός, δημόσιος, μη κυβερνητικός), ο βαθμός διεθνοποίησής του και τα μακροπεριβάλλοντα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται.

Συνοπτικά, σχετικά με την απόφαση για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό, ο χαρακτηρισμός ενός παράγοντα ως «ευκαιρίας ή πρόκλησης» ή «πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος» δεν είναι απόλυτος και σχετίζεται με το εκάστοτε πλαίσιο, όπως: διεθνές, εθνικό, νομικοπολιτικό, κοινωνικοπολιτιστικό, κλαδικό, οργανωσιακό και υποομάδων (βλ. και ενότητα 2.2 κουλτούρες υποομάδων και αλληλεπίδρασή τους με την οργανωσιακή κουλτούρα). Στη συνέχεια, θα αναφερθούν δύο υποδείγματα για τις πρακτικές διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς με τις προϋποθέσεις και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους. Το πρώτο υπόδειγμα των Yang & Konrad (2011) έχει στόχο τον εντοπισμό ερευνητικών ερωτημάτων για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς και την

καταγραφή των σχέσεων μεταξύ προϋποθέσεων, πρακτικών διαχείρισης και αποτελεσμάτων με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Το δεύτερο υπόδειγμα των Nishii & Özbilgin (2007), με έμφαση στις παγκόσμιες επιχειρήσεις, διερευνά τις προϋποθέσεις, τις πρακτικές της παγκόσμιας διαχείρισης της πολυμορφίας και των αποτελεσμάτων της. Τέλος, γίνεται αναφορά σε ορισμένες από τις υπάρχουσες κλίμακες μέτρησης της διαχείρισης της πολυμορφίας και των στάσεων απέναντι σε αυτήν.

#### **2.4.2 Η Μερικώς Μονοπολιτισμική Βιβλιογραφία της Διαφορετικότητας**

Η βιβλιογραφία για την πολιτισμική διαφορετικότητα είναι τόσο διαφοροποιημένη όσο τα άτομα, οι ομάδες και οι οργανισμοί που είναι τα αντικείμενα της μελέτης (Shore et. al. 2009) και η αντίληψη της διαφορετικότητας είναι τόσο ποικιλόμορφη όσο τα πολιτισμικά πλαίσια στα οποία αναφέρεται (Fu & Kamenou 2010). Ωστόσο, η πολιτισμική διαφορετικότητα της σχετικής βιβλιογραφίας για τη διαφορετικότητα είναι από αμφιλεγόμενη έως μεροληπτική. Παρότι μελέτες δεκαετιών έχουν ασχοληθεί με την πολιτισμική διαφορετικότητα και τα αποτελέσματά της, π.χ. σχετικά με την επίδοση του οργανισμού ή της ομάδας, οι περισσότερες μελέτες εκτός των ΗΠΑ δεν εντυφούν στον ορισμό, τις πρακτικές και τη διαχείριση της διαφορετικότητας (Stevens et. al. 2008, σελ. 116, Egan & Bendick 2003, Wise & Tschirhart 2000). Για παράδειγμα η εκπροσώπηση από ευρωπαίους ερευνητές ήταν μόνο 7% μέχρι το 2008 (Joshi & Roh 2008). Οι Jonsen et. al. (2011) χαρακτηρίζουν τη βιβλιογραφία για τη διαφορετικότητα ως «βαθιά ριζωμένη στον διανοητικό/πνευματικό ιμπεριαλισμό που ορίζεται ως «η κυριαρχία του τρόπου σκέψης ενός ανθρώπου πάνω στον τρόπο σκέψης του άλλου» (Alatas 2000, σελ. 25, De Maria 2008). Αυτό το φαινόμενο της πνευματικής μονοπολιτισμικότητας στη βιβλιογραφία για τη διαφορετικότητα, αποτελεί την κορυφή του παγόβουνου που ο Thanopoulos (2007, σελ. 52 & Θανόπουλος 2006, σελ. 83) ονομάζει «πολιτισμικό ιμπεριαλισμό» (cultural imperialism) αναφερόμενος στους «συμβολισμούς, στοιχεία και δρώμενα της κουλτούρας ενός λαού που επηρεάζουν τόσο σημαντικά έναν άλλο λαό που ο δεύτερος, κυρίως λόγω μίμησης, αρχίζει να προσαρμόζεται στα πολιτισμικά δεδομένα του πρώτου».

Επιπλέον η Mor Barak (2010 REVIEW: “Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace”) σε συνέντευξή της αναφέρει ότι η μετάφραση του όρου «διαφορετικότητα» έχει διαφορετικές έννοιες σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς. Για παράδειγμα, Μεξικανοί και Κινέζοι δήλωσαν η μετάφραση στις γλώσσες τους δεν

είχε νόημα. Γι' αυτό το λόγο καθορίζει τη λέξη λειτουργιστικά, εξετάζοντας πώς δημιουργούνται οι διαφορετικές κατηγορίες ανθρώπων σε κάθε χώρα και αναλύοντας τις συνέπειες του να ανήκει ένα άτομο σε μια συγκεκριμένη κατηγορία στο δικό του πολιτισμικό πλαίσιο.

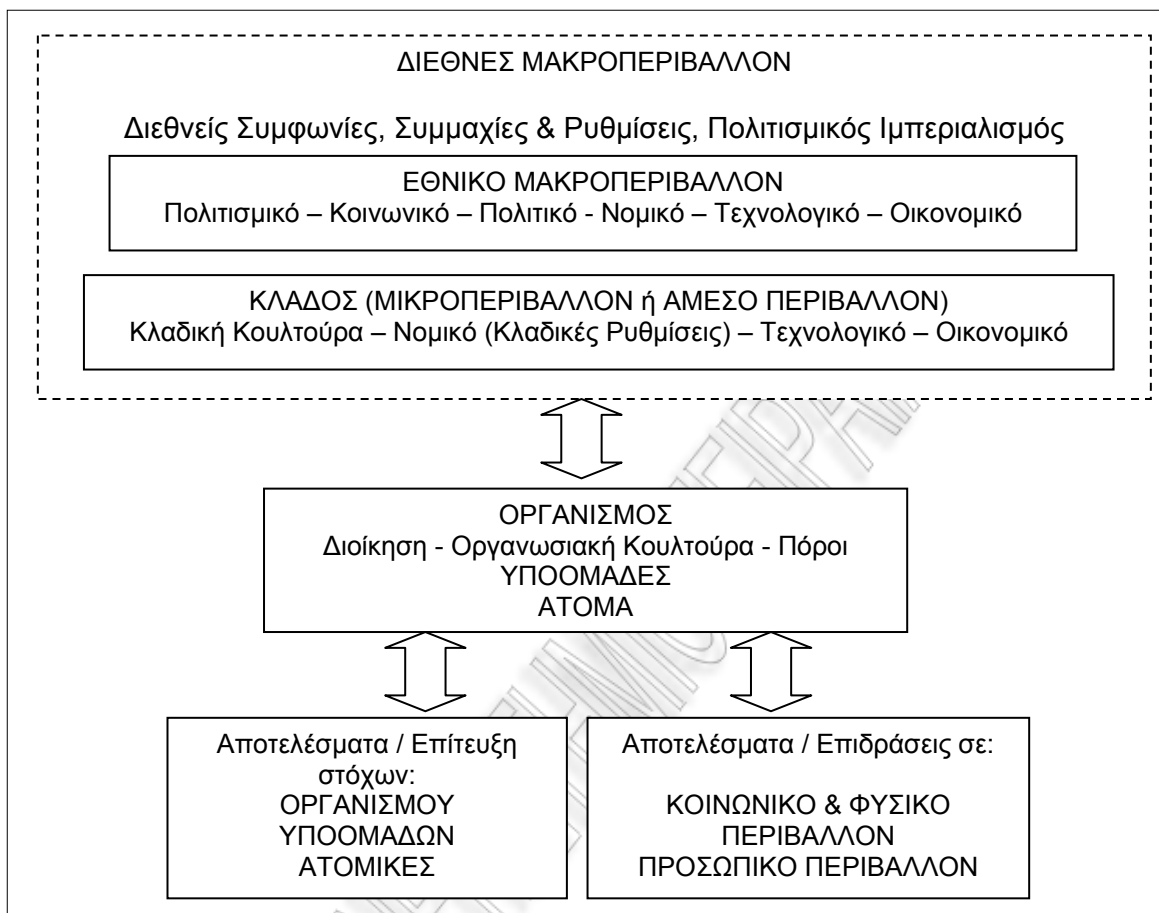
Το γεγονός της σχεδόν «μονοπολιτισμικής» αμερικανικής βιβλιογραφίας είναι σημαντικό στο βαθμό που η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την ερμηνεία για τη διαφορετικότητα και άρα τις αποφάσεις σε θέματα πολιτικής και στρατηγικής του οργανισμού (Schneider & De Meyer 1991). Κατά συνέπεια, η διαφορετικότητα, η διαχείρισή της και ο συνδυασμός των μέσων που χρησιμοποιούνται για την προώθησή της έχουν διαφορετική σημασία σε διαφορετικές χώρες, πολιτισμούς και κλάδους (π.χ. Francesco & Gold 2005, Magoshi & Chang 2009, Mor Barak 2005, Koppel et al. 2007, Holladay & Quiñones 2005).

Ένα ακόμα ζήτημα της σχετικής βιβλιογραφίας είναι ότι η διαφορετικότητα συνδέεται συνήθως με διαφορετικά αποτελέσματα όπως: ίσες ευκαιρίες απασχόλησης σε ατομικό επίπεδο (Cox & Nkomo 1990), επίδοση ομάδων έργου και οι συγκρούσεις σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας (Van Knippenberg & Schippers 2007) και οργανωσιακές επιδόσεις (Richard et. al. 2006). Επιπλέον, οι διαφορετικοί τρόποι εννοιοποίησης και μέτρησης της διαφορετικότητας συνήθως συμβάλλουν στην εννοιολογική σύγχυση και στις αρνητικές συνέπειες για την οικοδόμηση της γνώσης (Harrison & Klein 2007).

#### **2.4.3 Πλαίσια Ανάλυσης της Πολιτισμικής Διαφορετικότητας**

Όπως περιγράφεται στη μετα-ανάλυση των Shore et. al. (ό.π. 2009), έχουν εφαρμοστεί διαφορετικές θεωρίες και έχουν προκύψει διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με το επίπεδο πολιτισμικής ανάλυσης. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι η πολυπολιτισμικότητα των ανώτατων στελεχών μπορεί – σε κάποιες εθνικές κουλτούρες - να προσελκύσει γυναίκες και μειονοτικές ομάδες στον οργανισμό (Kalev et. al. 2006) και ότι η φυλετική ομοιότητα μεταξύ ηγετικών στελεχών και εργαζομένων συμβάλλει στις προσδοκίες των εργαζομένων για θετική αποτίμηση της διαφορετικότητας (Avery et. al. 2007). Ωστόσο, απαιτείται πιο προσεκτική θεώρηση της πιθανής επιρροής της διαφορετικότητας τόσο εγκάρσια των ιεραρχικών επιπέδων όσο και οριζόντια (π.χ. μεταξύ των εργαζομένων ή οργανωτικών μονάδων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου) Shore et. al. (2009). Το γενικευμένο υπόδειγμα της πολιτισμικής ετερότητας των Shore et. al. (2009) στο

Σχήμα 2-5, παρουσιάζει τα πλαίσια πολιτισμικής ανάλυσης στον οργανισμό και στο περιβάλλον του και αντνακλά τις διαφορετικές προσεγγίσεις της σχετικής βιβλιογραφίας.



**ΣΧΗΜΑ 2 - 5** Πλαίσια ανάλυσης της πολιτισμικής ετερότητας (τροποποιημένο).

Πηγή: Shore, Lynn M, Chung-Herrera Beth, G, Dean Michelle A, Holcombe Ehrhart Karen, Jung Don I, Randel Amy E, Singh Gangaram, 2009, "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 117–133. (τροποποιημένο).

Η ανάλυση των πολιτισμικών πλαισίων του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού έχει ως κύριο στόχο τον εντοπισμό των στοιχείων που επηρεάζουν την πολιτισμική ετερότητα και έχουν επίδραση στον οργανισμό. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των Shore et. al. (2009) ορισμένα από αυτά τα πολιτισμικά πλαίσια είναι ο εθνικός πολιτισμός (Stone-Romero & Stone 2007), ο επαγγελματικός τομέας (occupation) (Heilman & Okimoto 2007), ο κλάδος (Blum, Fields & Goodman 1994, Goodman, Fields & Blum 2003, Kochan et. al. 2003), το νομικό πλαίσιο (π.χ. Kalev, Dobbin & Kelly 2006), η οικονομία (π.χ. αγορά εργασίας, Fields, Goodman & Blum 2005) και οι τοπικές κοινωνίες / κοινότητες στις οποίες ο

οργανισμός και οι εργαζόμενοι είναι ενσωματωμένοι (Ragins 2008). Καθένα από αυτά τα πλαίσια μπορεί να έχει διαφορετικές επιπτώσεις για τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς. Οι επιπτώσεις αυτές κυμαίνονται από τις πιο γενικευμένες (π.χ. οικονομία) μέχρι τις πιο ειδικές (π.χ. οικογενειακό περιβάλλον του εργαζόμενου).

Δεδομένου ότι το μικροπεριβάλλον αλληλεπιδρά με το κάθε μακροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, αναμένεται ότι η πολιτισμική πολυπλοκότητα θα αυξάνεται όταν ο οργανισμός λειτουργεί ταυτόχρονα σε διαφορετικά μακροπεριβάλλοντα, τα οποία συνεπάγονται διαφορετικό πολιτικό, νομικό, οικονομικό και τεχνολογικό πλαίσιο (Thaopoulos 2007, σελ. 77, 82, 91, 48-49) - για παράδειγμα μια πολυεθνική επιχείρηση που έχει θυγατρικές σε διαφορετικές χώρες και δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 4** Μακρο-Τάσεις σε σχέση με την πολυπολιτισμικότητα.

Πηγές: Wheelen, T. L, Hunger J. D, 2010, «Concepts in Strategic Management & Business Policy.», 12th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, σελ. 154 και Bean Robert Consulting & Australian Multicultural Foundation, 2010, "Managing Cultural Diversity: Training Program Resource Manual.", Australian Multicultural Foundation, ISBN Print Edition: 0957758847, ISBN Web Edition: 0957758855.

Μακροπεριβάλλον	Παραδείγματα τάσεων όπου η πολυπολιτισμικότητα έχει ή μπορεί να έχει επίδραση στους κλάδους των οργανισμών
Πολιτικό-Νομικό	Μεταναστευτική πολιτική, πολιτικές, νομικές και δημογραφικές αλλαγές στις χώρες προέλευσης των μεταναστών, πλήθος και κατηγορίες μεταναστών, ξένες εμπορικές συμφωνίες, διεθνείς ρυθμίσεις
Οικονομικό	Επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες, διαθέσιμο εισόδημα, μισθοί, ύφεση, ανάπτυξη, παγκοσμιοποίηση, τάσεις των κλάδων
Κοινωνικο-Πολιτιστικό	πληθυσμιακή γήρανση, πολυπολιτισμικές κοινότητες, εργασιακή κινητικότητα, πολυπολιτισμικότητα εργατικού δυναμικού
Τεχνολογικό	Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, ρομποτική, νανοτεχνολογία, υλικά νέας τεχνολογίας

Όμοια, τα πολιτισμικά πλαίσια στο εσωτερικό του οργανισμού περιλαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη στρατηγική και τους ανθρώπινους πόρους (Kochan et. al. 2003). Επιπλέον, ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, μπορεί να υπάρχουν πολλές διαφορετικές ομάδες και άτομα που καθορίζουν το βαθμό στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολιτισμικά διαφορετικό και τα θετικά, αρνητικά ή ουδέτερα αποτελέσματα που μπορεί να έχει αυτή η διαφορετικότητα (Shore et. al. 2009). Η ανάλυση των υποκουλτούρων και η σχέση της με την οργανωσιακή

κουλτούρα (βλ. ενότητες 2.2.7 και 2.2.8) αποτελεί χρήσιμο βοήθημα για την ανάλυση των πολιτισμικών πλαισίων στο εσωτερικό του οργανισμού.

#### 2.4.4 Πολιτισμική Διαφορετικότητα: Στάσεις και Διαστάσεις

Στο θέμα της πολιτισμικής διαφορετικότητας, οι αντιλήψεις και στάσεις των ανθρώπων απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα (ή πολιτισμική ετερότητα / διαφορετικότητα) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Αρχικά, τίθεται ο προβληματισμός σχετικά με το τι αντιλαμβάνονται ως «πολιτισμικά διαφορετικό» τα άτομα στον οργανισμό και ποια είναι η στάση τους απέναντι σε αυτό το «διαφορετικό». Για παράδειγμα, τι θεωρούν τα άτομα ως πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ομοιογενών και ετερογενών ομάδων και ποια είναι η γενική αντίληψη τους για τη διαφορετικότητα – ή αλλιώς με ποια κριτήρια χαρακτηρίζουν κάποιον ως διαφορετικό (Tüz & Gümüş 2010). Επιπρόσθετα, οι Garcia-Prieto et. al. (2003) υποστηρίζουν πως θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το πώς οι άνθρωποι «αισθάνονται» την κοινωνική τους ταυτότητα<sup>17</sup> αντί να κατατάσσονται αυθαίρετα από τους ερευνητές σε προκαθορισμένες κατηγορίες. Όμοια, οι Nishii & Özbilgin (2007) στο υπόδειγμά τους για την παγκόσμια διαφορετικότητα αναφέρουν ότι οι ορισμοί της διαφορετικότητας είναι ευαίσθητοι στο πολιτισμικό πλαίσιο και οι Tüz & Gümüş (2010) εξετάζουν τη γενική αντίληψη της διαφορετικότητας μέσα στην ίδια κουλτούρα στην οποία υπάρχουν διάφορες υποκουλτούρες<sup>18</sup>. Οι Ferner et. al. (2005, ενότητα 2.3.1) τονίζουν ότι η φύση και η έννοια της διαφορετικότητας μπορεί να καθοριστεί μόνο στο πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται. Με παρόμοιο σκεπτικό οι Bean Robert Consulting & Australian Multicultural Foundation (2010, σελ. 8), ως διαφορετικότητα, στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της εξυπηρέτησης των πελατών, ορίζουν το σύνολο των αντιλήψεων των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικές και κρίνεται αναγκαίο να ληφθούν υπόψη σε ιδιαίτερες συνθήκες και περιστάσεις.

Ωστόσο, υπάρχει μια ιστορική κατηγοριοποίηση στις διαστάσεις της διαφορετικότητας, που καθορίζεται από διεθνείς ρυθμίσεις, νομοθετικά πλαίσια ενώσεων κρατών, εθνικές νομοθεσίες και οργανισμούς και που έχει χρησιμοποιηθεί

<sup>17</sup> Αυτό συνάδει με τον αρχικό ορισμό της κοινωνικής ταυτότητας του Tajfel (1982, παρατίθεται στους Tran et. al. 2010), δηλαδή, ότι η συμμετοχή σε μια ομάδα είναι σημαντική και έχει συναισθηματική αξία για το άτομο.

<sup>18</sup> Οι παραπάνω αναφορές στον καθορισμό της έννοιας διαφορετικότητας από τα ίδια τα άτομα του ερευνώμενου πλαισίου αναφοράς και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (π.χ. εργασιακές, κοινωνικές, ομάδας έργου, διεθνές ερευνητικό έργο στη νανοτεχνολογία κ.ά.), παραπέμπουν στην προσέγγιση του κατακερματισμού και του ερμηνευτικού ιδεοπλαισίου (βλ. ενότητα 2.3.3).



εκτενώς στη σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται σκόπιμη η αναφορά αυτών των κατηγοριοποιήσεων ή διαστάσεων της διαφορετικότητας που συχνά τοποθετούνται και μέσα στα πλαίσια ορισμών της διαφορετικότητας. Στη βιβλιογραφία, ο όρος διαφορετικότητα αναφέρεται ως μια ευρύτερη έννοια που αφορά τις ανθρώπινες διαφορές (τα χαρακτηριστικά με τα οποία τα άτομα αυτοπροσδιορίζονται και ετεροπροσδιορίζονται ως διαφορετικά μεταξύ τους). Με αυτή την έννοια περιγράφονται διαστάσεις όπως: ο ρόλος και η προσωπικότητα (Hicks-Clarke & Iles 2000, Harrison et. al. 1998), η ηλικία, το φύλο, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η κοινωνική τάξη, ο πολιτισμός, η θρησκεία, η εθνικότητα, η αναπηρία, το μορφωτικό επίπεδο, οι πεποιθήσεις, η εμπειρία και η φυλή (Jorlin & Daus 1997, Hicks-Clarke & Iles 2000, Kersten 2000, Triandis 2003, Homan et. al. 2008, Mannix & Neale 2005, Stahl et. al. 2010, van Knippenberg & Schippers 2007, Harrison et. al. 1998). Οργανωσιακές διαφορές ενδέχεται να θεωρούνται η θητεία, η θέση και οι επαγγελματικές / τεχνικές δεξιότητες. Η κατάταξη αυτή είναι σύμφωνη με τη θεωρία των ομάδων η οποία ορίζει τις ομάδες ως ταυτοποιημένες ή οργανωσιακές (Alderfer & Smith 1982, Kossek & Zonia 1993).

Τα χαρακτηριστικά της διαφορετικότητας σχετικά με το άτομο μπορεί να είναι εξωτερικά, όπως η εμφάνιση (χρώμα δέρματος, φυλή, φύλο κ.λ.π.), ή εσωτερικά όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι παραδοχές, τα στερεότυπα, οι ιδεότυποι κ.λ.π. (Tüz & Gümüş 2010). Τα επιφανειακά ή παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν περίπου το 89% της έρευνας, όπως εκτιμάται από τους Jackson et. al. (2003), επειδή είναι εύκολο να μετρηθούν και με την παραδοχή ότι είναι υποκατάστατα των βαθύτερων γνωρισμάτων (Harrison et. al. 1998, 2002, Jackson et. al. 2003, Jehn et. al. 1999, Pelled 1996, Pfeffer 1983). Η εγκυρότητα αυτής της προσέγγισης, ωστόσο, τίθεται υπό αμφισβήτηση από ορισμένους ερευνητές (π.χ. Garcia-Prieto et. al. 2003, Lau & Murnighan 1998).

Οι νομικές ρυθμίσεις για τη μείωση των διακρίσεων δίνουν σημασία κυρίως σε κοινωνικό επίπεδο και όχι σε επίπεδο οργανισμού ή ατομικό (Subeliani & Tsogas 2005). Για παράδειγμα η Θετική Δράση (affirmative action) επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες μειονοτικές ομάδες που είναι δημογραφικά διαφορετικές όσον αφορά στην ηλικία, την εθνικότητα, το φύλο, τις σωματικές ικανότητες, τη φυλή και το σεξουαλικό προσανατολισμό. Όμως, η διαχείριση της διαφορετικότητας στους οργανισμούς, βασίζεται σε πιο περιεκτικούς και ευρύς ορισμούς της διαφορετικότητας (Kersten 2000, Polzer et. al. 2002, Rosenzweig 1998). Για παράδειγμα η Hewlett Packard: αναφέρει ότι: «διαφορετικότητα είναι η ύπαρξη πολλών μοναδικών ατόμων

στο χώρο εργασίας, την αγορά και την κοινότητα που περιλαμβάνει άνδρες και γυναίκες από διαφορετικά έθνη, πολιτισμούς, εθνικές ομάδες, τρόπους ζωής, γενεές, υπόβαθρα, δεξιότητες και ικανότητες» (Hewlett Packard 2001). Αυτός ο ορισμός της διαφορετικότητας είναι ευρύς, δεδομένου ότι βασίζεται σε μια ποικιλία πιθανών διαφορών σε ατομικό επίπεδο: Α) αναφέρει ρητά κάποια συγκεκριμένα είδη διαφορών, Β) δεν αναφέρει τυχόν ιδιαίτερες κοινωνικές ομάδες και Γ) περιλαμβάνει τόσο τα πρωτογενή ή ορατά χαρακτηριστικά (π.χ. φυσικά χαρακτηριστικά του ατόμου που είναι σχετικά αμετάβλητα και δεν σχετίζονται με εργασιακούς ρόλους), όσο και τα δευτερογενή χαρακτηριστικά που είναι συνήθως λιγότερο ορατά, ευμετάβλητα, σχετικά με την απασχόληση και περισσότερο ψυχολογικής φύσης (Bellard & Ruling 2001).

Ωστόσο, σχετικά με το εύρος των ορισμών της διαφορετικότητας στο βαθμό που αφορά τη διαχείρισή της στους οργανισμούς οι Simons (2002, παρατίθεται στους Jonsen et. al. 2011) παρατηρούν ότι οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχουν την τάση να υιοθετούν ένα μεγαλύτερο εύρος από τις Αμερικανικές, ενώ οι Singh & Point (2004) εντοπίζουν σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις διαφορετικότητας μεταξύ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (π.χ. η κουλτούρα αναφέρεται στο 84% των γερμανικών επιχειρήσεων και μόνο στο 37% των φινλανδικών και το φύλο αναφέρεται στο 73% των επιχειρήσεων στην Αγγλία και μόνο στο 29% των επιχειρήσεων στην Ελβετία.

Το πλήθος και η ποικιλομορφία των επιλεγμένων διαστάσεων της διαφορετικότητας ενδέχεται να αντανakλά τη διαφορετική βαρύτητα που έχουν ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο διαχείρισης της διαφορετικότητας, τη στάση των διοικούντων απέναντι σε αυτή και τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των διοικούντων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας: α) σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα ή / και οργανωσιακές λειτουργίες (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης κ.ά.) ή β) στο σύνολο του οργανισμού και του άμεσου περιβάλλοντός του (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, τοπική κοινωνία, ομάδες πίεσης σε θέματα διακρίσεων και άλλοι άμεσα ενδιαφερόμενοι). Οι παράγοντες αυτοί θα εξεταστούν στη συνέχεια σε συνδυασμό με τις προσδοκίες για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

#### **2.4.5 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Υιοθέτηση Πολιτικών και την Εφαρμογή Πρακτικών Διαχείρισης της Διαφορετικότητας**

### 2.4.5.1 Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα αναφέρεται στους παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόφαση ενός οργανισμού να διαχειριστεί την πολυπολιτισμικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του και στο άμεσο περιβάλλον του (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, τοπική κοινότητα, κυβερνήσεις, κ.ά.) αλλά και τις πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας. Η στάση του οργανισμού απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα, οι αξίες του, η αποστολή του, οι στόχοι του, το μέγεθός του<sup>19</sup>, το είδος του κλάδου και φορέα στον οποίο ανήκει (π.χ. νέες τεχνολογίες, δημόσιες υπηρεσίες κ.ά.), συχνά σηματοδοτούν το αν οι παράγοντες που θα αναφερθούν, αναγνωρίζονται ως επωφελείς ή όχι από τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, ο χαρακτηρισμός ενός παράγοντα ως «ευκαιρίας ή πρόκλησης» ή «πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος» δεν είναι απόλυτος και σχετίζεται με το εκάστοτε πλαίσιο (κοινωνικό, οργανωσιακό, κλαδικό κ.ά.).

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας έχει τελολογικό-ωφελιμιστικό προσανατολισμό και αναφέρεται κυρίως σε οργανισμούς του ιδιωτικού φορέα με έμφαση στα οικονομικά αποτελέσματα. Παρότι τα κοινωνικά αποτελέσματα από τη διαχείριση της διαφορετικότητας υποστηρίζεται ότι αποτελούν σημαντικό στοιχείο για τους αιεφόρους οργανισμούς, δεν υπάρχουν μέχρι στιγμής συστηματικές, εμπειρισταωμένες έρευνες – ίσως λόγω της δυσκολίας διαχωρισμού και μέτρησής τους και λόγω του μακροπρόθεσμου χαρακτήρα τους. Ωστόσο, μεγάλης κλίμακας έρευνες για την υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας έχουν πραγματοποιηθεί σε επίπεδο κρατικών ενώσεων (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση), χωρών (π.χ. Αυστραλία) και ομοσπονδιακών κρατών (π.χ. Καναδάς) με σκοπό την προώθησή της σε οργανισμούς κάθε μεγέθους και κλάδου – ο σκοπός της έρευνας ίσως εμπεριέχει ένα βαθμό μεροληψίας υπέρ της υιοθέτησης πρακτικών διαφορετικότητας. Στην παρούσα διατριβή θα αναφερθούν όλες οι σχετικές επιστημάνσεις από τις έρευνες αυτές και την υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας μέσα από το πρίσμα της ηθικής μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Centre for Strategy & Evaluation Services 2003, Θανόπουλος 2009, σελ. 41, 43):

---

<sup>19</sup> "Turning "Diversity" Into Talent and Competitiveness for SMES", <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3177&langId=en>>

**A) Δεοντολογική Ηθική.** Ορισμένοι οργανισμοί πιστεύουν ότι η παροχή ευκαιριών απασχόλησης για τα μέλη των κοινωνικά μειονεκτούντων ομάδων είναι το «σωστό» ή δέον. Ανάλογα κίνητρα είναι ισχυρότερα σε οργανισμούς κάθε μεγέθους συνήθως μη κερδοσκοπικούς και με κοινωνικό προσανατολισμό ή και σε μικρότερου μεγέθους οργανισμούς όπου οι προσωπικές απόψεις των ιδιοκτητών ή των διοικητικών και ανώτατων στελεχών έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από ό, τι σε μεγαλύτερης κλίμακας οργανισμούς.

## **B) Τελεολογική Ηθική.**

**B1) Ρυθμιστικά θέματα.** Ορισμένοι οργανισμοί καθορίζουν τους στόχους τους για την ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό ως απόδειξη συμμόρφωσης στη νομοθεσία για την καταπολέμηση των διακρίσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή του πολιτισμικού μίγματος των εργαζομένων, αλλά δεν προχωρούν σε ευρύτερες αλλαγές αξιών και συμπεριφοράς.

**B2) Οικονομικά θέματα.** Κάποιοι οργανισμοί επενδύουν σε πολιτικές για τη διαφορετικότητα επειδή πιστεύουν ότι με αυτό τον τρόπο θα δημιουργήσουν οικονομικά οφέλη που θα υπερβαίνουν το κόστος υλοποίησης των πολιτικών διαφορετικότητας.

Ο Gandz (2002) αναφέρει ότι συνήθως συνυπάρχουν περισσότεροι από ένα μόνο παράγοντα για την υιοθέτηση πολιτικών διαφορετικότητας, παρότι κάθε οργανισμός δίνει διαφορετική βαρύτητα σε καθέναν από αυτούς (Centre for Strategy & Evaluation Services 2003).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι: (Bean Robert Consulting & Australian Multicultural Foundation 2010, σελ. 31):

- α) παράγοντες Συμμόρφωσης, όπως: Ίσες Ευκαιρίες, Προσβασιμότητα & Αμεροληψία / Δικαιοσύνη, Διακρίσεις, Παρενόχληση, Υγεία & Ασφάλεια
- β) οργανωσιακοί Παράγοντες, όπως Οργανωσιακή Ανάπτυξη, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Διαχείριση Γνώσης, Ανάπτυξη Προϊόντων & Υπηρεσιών

γ) παράγοντες της Αγοράς όπως: Κλαδικές Σχέσεις, Σχέσεις με την Κυβέρνηση, Σχέσεις με την τοπική Κοινότητα, Εγχώριο Μάρκετινγκ (Subeliani & Tsogas 2005) και Διεθνές Μάρκετινγκ, Σχέσεις Πολυπολιτισμικών Πελατών<sup>20</sup> και Προμηθευτών.

#### 2.4.5.2 Παράγοντες στο Μακρο- και Μικρο-περιβάλλον

Μεγάλης κλίμακας αλλαγές και μεγατάσεις στο μακρο- και μικροπεριβάλλον και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την υιοθέτηση πολιτικών διαφορετικότητας από τους οργανισμούς. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν αλλαγές: α) στις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, β) στην αγορά εργασίας, γ) στις αγορές κεφαλαίου, δ) στην κυβερνητική επιρροή και ε) στις ευρύτερες κοινωνικές αξίες. (Centre for Strategy & Evaluation Services 2003, «The Power of Customers to Drive Innovation.», a report for the European Commission):

A) Αγορές προϊόντων και υπηρεσιών: αλλάζουν οι ανάγκες των πελατών και των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών.

A1) Αύξηση έντασης του ανταγωνισμού ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και κορεσμού της ζήτησης για υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες.

A2) Εμφάνιση νέων τμημάτων της αγοράς: οι παραδοσιακοί τομείς της αγοράς κατακερματίζονται και προκύπτουν νέες αναδυόμενες αγορές, ως αποτέλεσμα τεχνολογικών αλλαγών, αύξησης της ευημερίας και απελευθέρωσης των αγορών - απορρύθμιση (deregulation).

A3) Έμφαση στη γνώση: κατά την τελευταία δεκαετία οι ταχύτερα αναπτυσσόμενοι κλάδοι παραγωγής είναι εκείνοι που εξαρτώνται περισσότερο από την έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development) και την καινοτομία.

A4) Έμφαση στην εξυπηρέτηση: παράλληλα με τη σημαντική επέκταση του τομέα των υπηρεσιών, τα τελευταία 30 χρόνια έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση στις υπηρεσίες που αποτελούν το «επαυξημένο προϊόν» των βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων.

---

<sup>20</sup> Βλ. Παράρτημα 3: Πολυπολιτισμικότητα Πελατών.

B) Αγορά εργασίας: αλλαγές στη διαθεσιμότητα, ποιότητα και κόστος των σημερινών και μελλοντικών εργαζομένων

B1) Μετατόπιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών της αγοράς εργασίας.

Στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ το ποσοστό των νεότερων και μέσης ηλικίας εργαζομένων ανδρών μειώνεται. Ταυτόχρονα, αυξάνεται η γυναικεία συμμετοχή στην αγορά εργασίας και ο αριθμός των εργαζομένων που προέρχονται από εθνοτικές μειονότητες (Θανόπουλος 2006, σελ. 123-124, Thanopoulos 2007, σελ. 92-93, Gilbert and Stead 1999) λόγω της διεθνούς μετανάστευσης. Συχνά, οι κυβερνητικές πολιτικές αναπτυγμένων χωρών (π.χ. Αγγλία) υποστηρίζουν την υποδοχή μεταναστών που πληρούν τις προϋποθέσεις για να αντιμετωπίσουν την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού με κατάλληλες δεξιότητες (Briscoe 2001, Cervantes & Guellec 2002, Philpott 2002). Επιπλέον, οι μετανάστες εκτός από εργαζόμενοι είναι ταυτόχρονα και καταναλωτές – οι ίδιοι και οι οικογένειές τους (Θανόπουλος 2006, σελ. 124) γεγονός που επηρεάζει την ανάπτυξη της χώρας υποδοχής και τους κλάδους καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι παραπάνω αλλαγές καθιστούν πιο δύσκολο για τις εταιρείες να βρουν νέους εργαζόμενους από τις παραδοσιακές αγορές εργασίας. Οι πολιτικές για την πολυμορφία είναι ένας μηχανισμός που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες να ξεπεράσουν αυτά τα προβλήματα (Rutherford & Ollernshaw 2002).

B2) Αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων: σημαντικές αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί στις αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι παραδοσιακές σχέσεις εργαζομένου-εργοδότη διαβρώνονται και οι εργαζόμενοι αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαφάνεια, τη συμμετοχή, την ισότητα, τις ίσες ευκαιρίες στο χώρο εργασίας, τις αξίες του οργανισμού. Νέες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και νέα οργανωτικά μοντέλα εισάγονται προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι αλλαγές στη νοοτροπία των εργαζομένων (π.χ. OECD 1998).

Γ) Κεφαλαιαγορές: αλλάζουν οι απόψεις των επενδυτών ως προς τους παράγοντες που οδηγούν σε αποδεκτά επίπεδα απόδοσης επενδύσεων.

Έμφαση στην αποτίμηση των «άυλων περιουσιακών στοιχείων» - παρά την πτώση στις χρηματαγορές, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία εξακολουθούν να είναι τόσο σημαντικά όσο τα ενσώματα πάγια στοιχεία κατά τον καθορισμό της αγοραίας αξίας των οργανισμών. Εξαιτίας αυτού, οι μεγάλοι επενδυτές έχουν αρχίσει να δίνουν πολύ

μεγαλύτερη έμφαση στην παρακολούθηση των μη-οικονομικών παραγόντων όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο (Bassi et. al. 2001).

Γ1) Αύξηση του ενδιαφέροντος των επενδυτών στη διαχείριση κινδύνων.

Πρόσφατες υψηλού προφίλ πτωχεύσεις εταιρειών στις ΗΠΑ και την Ευρώπη κατέδειξαν στους επενδυτές την ανάγκη παρακολούθησης της αποτελεσματικής διαχείρισης κάθε τύπου κινδύνων -συμπεριλαμβανομένης της νομικής συμμόρφωσης κατά των διακρίσεων που θα μπορούσε να επηρεάσει την εταιρική φήμη ως άυλο περιουσιακό στοιχείο και το κόστος προσφυγών (βλ. επόμενη ενότητα)

Γ2) Έμφαση στις δεοντολογικές επενδύσεις.

Τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον θεσμικών και ιδιωτών επενδυτών για επενδύσεις σε μετοχές «ηθικών εταιρειών» - δηλαδή αυτών που πληρούν προκαθορισμένες οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προδιαγραφές. Με βάση τα παγκόσμια πρότυπα (Global Reporting Initiative standards) στις προδιαγραφές αυτές περιλαμβάνεται και η πολυμορφία του εργατικού δυναμικού (Global Reporting Initiative 2000).

Δ) Κυβερνητική επιρροή: οι επιπτώσεις της δημόσιας πολιτικής μέσω ρυθμίσεων, νομοθεσίας και πολιτικής πίεσης.

Δ1) Ο αναδυόμενος ρόλος των ρυθμιστικών οργανισμών.

Σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ, οι «κλάδοι δικτύου» (όπως η παραγωγή και διανομή ηλεκτρικής ενέργειας) έχουν ελευθερωθεί. Αλλά ταυτόχρονα, έχουν θεσπιστεί νέοι ρυθμιστικοί κανόνες για την εξασφάλιση αποτελεσματικού ανταγωνισμού και την προστασία των καταναλωτών. Στο νέο αυτό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει συχνά να πείσουν τις Ρυθμιστικές Αρχές για την «καταλληλότητα» και την αξιοπιστία τους. Οι επενδύσεις στην εταιρική φήμη είναι ένας μηχανισμός για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Δ2) Αύξηση των ιδιωτικοποιήσεων και του outsourcing κυβερνητικών

δραστηριοτήτων.

Οι εταιρείες που συμμετέχουν σε αυτές τις αγορές θα πρέπει να πληρούν τα προκαθορισμένα κριτήρια, όπου εκτός από την τιμή και τη ποιότητα, ιδιαίτερη βαρύτητα έχει η εταιρική φήμη, ιδίως σε τομείς που κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Ε) Ευρύτερες κοινωνικές αξίες: αλλάζουν οι προσδοκίες των πολιτών για τη συμπεριφορά των εταιρειών κατά την άσκηση των εμπορικών δραστηριοτήτων τους. Αυτές οι αλλαγές αποτελούν ισχυρά κίνητρα για σημαντικές, εσωτερικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό (ΥΕ) και στην πολιτική των εταιρειών.

Ε1) Έμφαση στην αμεροληψία και τις ίσες ευκαιρίες στον εργασιακό χώρο.

Αυτό έχει οδηγήσει σε ανανέωση της νομοθεσίας κατά των διακρίσεων και επηρεάζει τους κρατικούς λειτουργούς στην αξιολόγηση της καταλληλότητας των επιχειρήσεων που είτε παρέχουν υπηρεσίες χρηματοδοτούμενες από την κυβέρνηση είτε ελέγχονται εντατικά από την κυβέρνηση.

Ε2) Εστίαση στη γενική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Αύξηση του αριθμού των πολιτών που επιθυμούν να ενημερώνονται για τους τρόπους παραγωγής των αγαθών και υπηρεσιών που πωλούνται από τις εταιρείες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων τμημάτων της αγοράς και την αυξανόμενη πίεση από τους καταναλωτές για μεγαλύτερη διαφάνεια και υποβολή εκθέσεων της εταιρικής περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας.

### **2.4.5.3 Παράγοντες Συμμόρφωσης στο Νομικό Περιβάλλον**

Ένας από τους παράγοντες για την απόφαση διαχείρισης της διαφορετικότητας στους οργανισμούς, είναι οι αρνητικές επιπτώσεις (υλικές και άυλες) από τη μη συμμόρφωση σε νόμους και ρυθμίσεις του Διεθνούς και Εγχώριου Δικαίου σχετικά με τις διακρίσεις στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον. Οι επιπτώσεις αυτές αφορούν: α) το χρηματοοικονομικό κόστος και β) το κόστος αρνητικής εικόνας του οργανισμού (James & Wooten 2006).

α) Σχετικά με το χρηματοοικονομικό κόστος, είναι χαρακτηριστικό ότι τη δεκαετία του 1990 στις Ηνωμένες Πολιτείες, η μέση οικονομική επιβάρυνση σε μια εταιρεία που της άσκησαν αγωγή κατά των διακρίσεων υπέρβαινε τα 44 εκατομμύρια \$, με μέσο όρο κόστους 28 εκατ. \$ (Selmi 2003). Για παράδειγμα, εξέχουσες εταιρείες όπως η Texaco, η Mitsubishi, η Coca-Cola, η Boeing και η Home Depot αντιμετώπισαν αγωγές για θέματα διακρίσεων που το κόστος τους ανήλθε σε εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια. Τα δικαστικά έξοδα αποτελούν το πιο προφανές οικονομικό κόστος αυτών των αγωγών, αλλά τα έξοδα που σχετίζονται με την αποζημίωση των εναγόντων, την ποινική αποζημίωση και τις εξαναγκαστικές αλλαγές στον οργανισμό



και την πολιτική του αποτελούν επιπλέον οικονομική επιβάρυνση (Terpstra & Kethley 2002). Επιπλέον, σε τέτοιες περιπτώσεις σημαντικό είναι και το συνολικό κόστος για τους μετόχους. Ενδεικτικά, η έρευνα των Pruitt & Nethercutt (2002) δείχνει ότι παρά την πληρωμή 176 εκ. \$, το συνολικό κόστος της υπόθεσης Texaco για τους μετόχους ξεπέρασε τα 500 εκατομμύρια \$. Τα αποτελέσματα της έρευνας του Hersch (1991) έδειξαν ότι η καθαρή αξία των εταιρειών που τους κατάθεσαν συλλογικές αγωγές σχετικές με διακρίσεις μειώθηκε κατά 15,6 % και ότι η μέση απώλεια για τους μετόχους κατά κανόνα υπέρβαινε το ποσό που οι επιχειρήσεις ήταν υποχρεωμένες να καταβάλουν κατόπιν δικαστικών αποφάσεων ή συμβιβαστικών εξωδικαστικών συμφωνιών. Οι οικονομικές συνέπειες των συλλογικών προσφυγών από τις δίκες αυτές αποτελούσαν σημαντικό οικονομικό κίνδυνο για τις επιχειρήσεις (Foy 2000, σελ. 56).

β) Το κόστος από τη δημιουργία αρνητικής εικόνας/φήμης των επιχειρήσεων που κατηγορούνται για διακρίσεις είναι επιπρόσθετο του οικονομικού κόστους που προαναφέρθηκε. Η εταιρική εικόνα έχει αξία και πρέπει να διαχειρίζεται για να δημιουργεί και να ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης στην αγορά (Deerhouse 2000, Elsbach & Kramer 1996, Fombrun 1996). Επειδή το κοινό/ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης χρησιμοποιεί τη φήμη ως ένα μήνυμα σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι απειλές για τη φήμη του ή η μη κατάλληλη διαχείριση φήμης, μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις για τη στρατηγική, το μάρκετινγκ, και τους ανθρώπινους πόρους (Fombrun & Shanley 1990). Πιο συγκεκριμένα, η φήμη ενός οργανισμού απειλείται όταν οι διακρίσεις στον οργανισμό έλκουν την προσοχή μαζικών μέσων ενημέρωσης (εγχώριων ή / και διεθνών) τα οποία με τη σειρά τους αφήνουν αιχμές για τη συμπεριφορά του οργανισμού που επηρεάζει αρνητικά τη φήμη του (Koesnadi & Kleiner 2002). Παρότι οι μελέτες που εξετάζουν τη σχέση καταγγελιών και αγωγών για διακρίσεις στους οργανισμούς και συνεπειών για τη φήμη των οργανισμών είναι σπάνιες, οι James και Wooten (2005) διαπίστωσαν ότι οι αντιλήψεις του κοινού για τη φήμη επηρεάστηκαν σημαντικά από τον τρόπο που ο οργανισμός χειρίστηκε το θέμα -π.χ. διερεύνηση των καταγγελιών και της ισχύος των ενδιαφερόμενων μερών – υποστηρικτών των εναγόντων, άρνηση της καταγγελίας, αντιδικία, αποδοχή και αποζημίωση των θιγόμενων μερών (James & Wooten 2006).

Η κινητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Mobilization) αναφέρεται στη συμμετοχή τρίτων στην επίλυση της διάκρισης. Οι ενδιαφερόμενοι υποστηρίζουν και δρουν εξ ονόματος των ομάδων που αποτελούν στόχο των διακρίσεων και είναι

ενάντιοι στους εναγόμενους οργανισμούς. Οι κινητοποιήσεις τους περιλαμβάνουν διαδηλώσεις,μποϊκοτάζ, και αρνητική δημοσιότητα για τους οργανισμούς. Οι ομάδες πίεσης μπορεί να έχουν νομική ισχύ (επίσημες οργανώσεις) ή να είναι άτυπες ανεπίσημες. Οι James & Wooten (2006) στη μελέτη τους στις Η.Π.Α. αναφέρουν την ύπαρξη διακύμανσης στην παρουσία ή απουσία άτυπων (nonlegal) ομάδων πίεσης ανάλογα με τους τύπους διάκρισης (π.χ. φυλής, θρησκείας, φύλου κ.ά.) και ανάλογα με τις αντιδράσεις των καταγγελλομένων οργανισμών στις πιέσεις. Συγκεκριμένα, οι ομάδες πίεσης που δεν ασκούν επίσημο έλεγχο σε έναν οργανισμό αντλούν την επιρροή τους από επίσημες οργανώσεις ή νομικούς μηχανισμούς που στηρίζουν τη θέση τους. Ωστόσο, όταν το νομικό πλαίσιο είναι ασαφές, όπως π.χ. στην περίπτωση της σεξουαλικής παρενόχλησης, η πίεση από ανεπίσημους φορείς μπορεί να φαίνεται λιγότερο απειλητική στον οργανισμό ο οποίος αμφισβητεί τους κατηγορούς και τους υποστηρικτές τους και συνήθως αντιδικεί.

Όμως, τι αποτέλεσμα έχουν παρόμοιες κρίσεις στην οργανωσιακή μάθηση; Οργανισμοί με περιορισμένη οπτική θα μπορούσαν να μάθουν να επιλύουν την κρίση «αποτελεσματικά», αποδεχόμενοι τη διάκριση που έκαναν, εξομαλύνοντας τις αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων μερών, αποζημιώνοντας μεμονωμένα άτομα (ώστε να μην υπάρξουν συλλογικές αγωγές) και ελαχιστοποιώντας το χρόνο επίλυσης (James & Wooten 2004, 2006). Ωστόσο, οργανισμοί με ποιο ευρεία οπτική που επιθυμούν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και εστιάζουν στην πρόληψη μιας κρίσης, και όχι απλά στην αποτελεσματική επίλυσή της, και που επιθυμούν να μετασχηματίσουν την πρόκληση της διαφορετικότητας σε ευκαιρία<sup>21</sup>, το πιο πιθανό είναι να διαπιστώσουν την ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας τους που να προωθεί πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας. Σε αυτή την περίπτωση, η νομική συμμόρφωση προκύπτει ως μερικό αποτέλεσμα της διαχείρισης της διαφορετικότητας<sup>22</sup>.

#### **2.4.5.4 Θετικοί Παράγοντες: Οργανωσιακοί και Άμεσου Περιβάλλοντος**

Η βασική παραδοχή της σημασίας της διαφορετικότητας και της διαχείρισής της είναι ότι μπορεί να έχει θετική επίδραση σε έναν οργανισμό. Κατ' επέκταση η προσδοκία των διοικούντων για θετικά αποτελέσματα μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας. Αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει τις

<sup>21</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing\\_diversity.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing_diversity.pdf)

<sup>22</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/08/EU0608NU06.htm>

εργασιακές εμπειρίες των μειονοτικών ομάδων, με έμφαση σε φαινόμενα όπως η «γυάλινη οροφή» (glass-ceiling) (Cox και Nkomo 1990, Wirth 2001), οι μισθολογικές διαφορές (Avery 2003, Blau & Beller 1988, Harris et. al. 2002) και ο διαχωρισμός (segregation) (Anker 1998), ενώ άλλοι έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της αξίας της διαφορετικότητας και των συγκρούσεων ή μεταξύ της γνωστικής ετερογένειας και της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων (Bunderson & Sutcliffe 2000, Mello & Ruckes 2001, Polzer et. al. 2002, Swann et. al. 2003, 2004). Ως εκ τούτου, η έρευνα έχει επικεντρωθεί κυρίως στις επιπτώσεις της διαφορετικότητας σε δύο τομείς: α) τις διακρίσεις και β) την οργανωσιακή επίδοση (Subeliani & Tsogas 2005).

Η διαφορετικότητα είναι σημαντική για την παραγωγή ιδεών, την ανάπτυξη, τη μάθηση, τη φήμη-εικόνα, τους ανθρώπινους πόρους και τη συμμόρφωση στους νόμους περί διακρίσεων (Hon & Brunner 2000, Friedman & Amoo 2002) και μπορεί να προσθέσει αξία στον οργανισμό αν η διαχείρισή της είναι αποτελεσματική (Milliken & Martins 1996, Knouse & Dansby 1999). Τα οφέλη της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας συνδέονται κυρίως με την καλύτερη λήψη αποφάσεων, την ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας, και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολυπολιτισμικών πελατών - εγχώρια και διεθνώς (Cox 1991, Knouse & Dansby 1999, σελ. 486-487, παρατίθεται σε Tüz & Güntüz 2010). Επιπλέον, ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει πιο ευέλικτη στρατηγική προσαρμογή αν έχει ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό (Laursen et. al. 2004).

Από τη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ίσων Ευκαιριών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά των διακρίσεων<sup>23</sup> (2001 - 2006), πραγματοποιήθηκε έρευνα με θέμα την υλοποίηση και τα αποτελέσματα πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας – με κριτήρια διαφορετικότητας: εθνικότητα, φυλή, φύλο, ειδικές ανάγκες, θρήσκευμα ή πιστεύω, ηλικία και γενετήσιο προσανατολισμό. Οι γνώμες που παρουσιάζονται από τις επιχειρήσεις ή τους εκπροσώπους τους από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις είναι σημαντικά στοιχεία αλλά και αμφισβητήσιμα για την αξιολόγηση των επιπτώσεων της πολυπολιτισμικότητας και της διαχείρισης της διαφορετικότητας (Fischer, Michael & Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2007). Από τη μία πλευρά, τα πρόσωπα που συμμετείχαν στις έρευνες ήταν συχνά υπεύθυνα για τη

---

<sup>23</sup> Αυτό το πρόγραμμα δημιουργήθηκε για να υποστηρίξει την υλοποίηση των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της απασχόλησης και των κοινωνικών θεμάτων και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής της Λισσαβόνας στους τομείς αυτούς.

διαχείριση της διαφορετικότητας, και πιθανόν οι απαντήσεις να ήταν μεροληπτικές. Επιπλέον, όταν οι εκθέσεις για μια επιχείρηση δεν είναι ανώνυμες, συνήθως υπάρχει έντονο ενδιαφέρον των εκπροσώπων να δώσουν μια θετική εικόνα για την επιχείρηση και τις πολιτικές της. Από την άλλη πλευρά, οι εμπειρίες των εταιρειών ή των εκπροσώπων τους, συχνά δε βασίζονται σε συστηματικές μετρήσεις. Υπάρχει μια «έλλειψη συστηματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου και των ωφελειών της διαφορετικότητας» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2005, σελ. 6), «ελάχιστα στοιχεία για την ποσοτική εκτίμηση κόστους / οφέλους» των πολιτικών για τη διαφορετικότητα και «επίσης ελάχιστα στοιχεία σχετικά με τη συστηματική μέτρηση του κόστους, των ωφελειών και των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2003, σελ. 4).

Ωστόσο, εφόσον αυτές οι απόψεις -για τους αντιληπτούς ως θετικούς παράγοντες της διαφορετικότητας και της διαχείρισής της στους οργανισμούς, έχουν διατυπωθεί στη συγκεκριμένη και άλλες έρευνες, αναφέρονται επιγραμματικά στη συνέχεια και ορισμένα από αυτά, αναλύονται και τεκμηριώνονται μερικώς από τη σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία:

1. Ενίσχυση θετικής εικόνας και φήμης του οργανισμού. Περίπου το 69% των εταιρειών που συμμετείχαν στη μελέτη δήλωσε ότι η φήμη τους είχε ενισχυθεί από πολιτικές για την πολυμορφία.
2. Προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων ατόμων - αναφέρθηκε από το 62% των συμμετεχόντων στην έρευνα<sup>24</sup>.
3. Ενίσχυση της καινοτομίας και δημιουργικότητας των εργαζομένων - περίπου 60% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η εφαρμογή των πολιτικών για την πολυμορφία είχε βελτιώσει τα κίνητρα και την αποτελεσματικότητα ενώ το 57% ανέφερε την ενίσχυση της καινοτομίας. Η καινοτομία βασίζεται στην ιδέα ότι οι πολιτισμικές διαφορές είναι πηγή παραγωγής νέων και διαφορετικών ιδεών. Η επίλυση προβλημάτων υποβοηθείται από άτομα με διαφορετικές προοπτικές, υπόβαθρο και κατάρτιση.
4. Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, την οποία επικαλείται το 57% των συμμετεχόντων. Οι διαφορετικές οπτικές που

---

<sup>24</sup> Έρευνες δείχνουν ότι αυξάνεται η ανάγκη εισαγωγής ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης (Briscoe 2001, Cervantes & Guellec 2002) ενώ ο Philpott (2002) συμπληρώνει ότι υπάρχει έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού στο Ηνωμένο Βασίλειο και η κυβερνητική πολιτική στηρίζει τη μετανάστευση κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου υψηλής εξειδίκευσης.  
[http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing\\_diversity.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing_diversity.pdf)

προσφέρονται από ένα ανθρώπινο δυναμικό που είναι αντιπροσωπευτικό των παγκόσμιων δημογραφικών στοιχείων είναι σε θέση να στηρίζουν την ανάπτυξη νέων και ποικίλων προϊόντων για μια ευρεία πολυπολιτισμική πελατειακή βάση. Επιπλέον, το πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει ένα πλήθος διαφορετικών κουλτούρων και κατά συνέπεια γλωσσών οπότε διευκολύνεται η επικοινωνία με κάθε ενδιαφερόμενο από το πολυπολιτισμικό μικροπεριβάλλον του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ανάλογα με την κουλτούρα τους ευθυγραμμίζονται με την πελατειακή βάση δημιουργώντας πολιτισμικές αλυσίδες αξίας.

5. Αντιμετώπιση ελλείψεων εργατικού δυναμικού - αναφέρεται από το 57% των συμμετεχόντων.
6. Μείωση του ρυθμού διαρροής του προσωπικού (labour turnover) - λόγω εκούσιας αποχώρησης ή απόλυσης - και χαμηλότερα ποσοστά απουσίας εργαζομένων.
7. Διευκόλυνση πρόσβασης σε νέα τμήματα της αγοράς,
8. Αποφυγή δικαστικών εξόδων για αγωγές λόγω διακρίσεων (Wentling & Palma-Rivas 1997, σελ. 21, παρατίθεται σε Wrench 2007, σελ. 21),
9. Βελτίωση της ικανότητας εγχώριας και παγκόσμιας διαχείρισης και επικοινωνίας.

Σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο μέλλον, ο Allard (2002, σελ. 23), επισημαίνει την αύξηση των εικονικών οργανισμών και την αποκέντρωση της εξουσίας στο εσωτερικό των οργανισμών. Οι τάσεις αυτές, σύμφωνα με Allard (2002, σελ. 24), απαιτούν «αύξηση της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού, εκμάθηση διαφορετικών πολιτισμών, μεγαλύτερη δικτύωση και συνεργασία, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η ανταγωνιστικότητα και η δημιουργικότητα του οργανισμού».

Στη συνέχεια, με βάση έρευνες και τη σχετική βιβλιογραφία των Chartered Institute of Personnel and Development (2006), Yang & Konrad (2011) και Trefry (2006, 2001), συνοψίζονται και αιτιολογούνται οι παράγοντες που επιδρούν θετικά στη λήψη απόφασης για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς.

**A) Η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τις σχέσεις με τους πελάτες και αυξάνει το μερίδιο αγοράς.**

Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι ένα πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και αύξηση των πωλήσεων σε μειονοτικές πολιτισμικές ομάδες (Fernandez 1991, Cox & Blake 1991, Cox 1993). Αυτό εξηγείται από την προτίμηση πολλών πελατών να αγοράζουν από ανθρώπους της ίδιας κουλτούρας και από οργανισμούς που προωθούν την πολυπολιτισμικότητα (Morrison 1992). Η πολυπολιτισμικότητα συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, γιατί ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη ευαισθησία πολυπολιτισμικούς εγχώριους και διεθνείς πελάτες, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση του πελάτη, τη διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς» (Bhadury et. al. 2000, σελ. 144).

Στην έρευνά του για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας στην IBM, ο Thomas (2004) εξηγεί τα οφέλη από μια πολυπολιτισμική ομάδα πωλητών που ανταποκρινόταν στην πολυπολιτισμικότητα των πελατών με αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων από 10 εκατομμύρια δολάρια το 1998 σε 300 εκατ. δολάρια το 2001 (Thomas 2004, σελ. 98).

Οι Cox (1993) και Richard et. al. (Richard 2000, Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick 2004, Richard et. al. 2003) έχουν δείξει ότι η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο, σπάνιο, και μη μιμητέο άυλο πόρο που ενισχύει την ανταγωνιστικότητα επιχείρησης (Shaw 1993, Gilbert and Ivancevich 2000). Η έρευνά τους, η οποία βασίζεται στη θεωρία πόρων και δεξιοτήτων, έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι η φυλετική διαφορετικότητα συνδέεται θετικά με την οικονομική απόδοση, όταν ακολουθείται στρατηγική καινοτομίας (Richard 2000, Richard et. al. 2003), και ότι η πολιτισμική πολυμορφία έχει θετική συσχέτιση με την οικονομική απόδοση όταν είναι υψηλός ο επιχειρηματικός προσανατολισμός (Richard et. al. 2004). Οι Richard και Johnson (1999) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις με περισσότερες πρακτικές διαχείρισης διαφορετικότητας είχαν χαμηλότερα επίπεδα αποχώρησης εργαζομένων (turnover) – είτε οικειοθελώς είτε με απόλυση - και ότι οι πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας αλληλεπιδρούσαν θετικά με στρατηγικές προσανατολισμένες στην καινοτομία, με αποτέλεσμα αύξηση της παραγωγικότητας και βελτιωμένη επίδοση.

Καθότι ο ανταγωνισμός συνεχίζει να εστιάζει όλο και περισσότερο στις διαφοροποιημένες ανάγκες των καταναλωτών, αυξάνεται παράλληλα και η ανάγκη για πιο καινοτόμες ομάδες εργασίας που αποτελούνται από ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα. Οι Ashkanasy et. al. (2002, σελ. 328-329) υποστηρίζουν ότι, στον κλάδο των υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύσσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και υπόβαθρο για την κατανόηση και ικανοποίηση των απαιτήσεων

διαφορετικών ομάδων πελατών. Επιπλέον, ακαδημαϊκοί και επιχειρηματικοί κύκλοι, υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μάθησης με υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων, καινοτομίας και προσαρμοστικότητας θα είναι οι επιζώντες του σκληρού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του εικοστού πρώτου αιώνα (Blazevic & Lievens 2002, Carroll & Hannan 2000).

### **Β) Η πολυπολιτισμικότητα ενισχύει τις σχέσεις των εργαζομένων και μειώνει το κόστος εργασίας**

Πολλές μελέτες δείχνουν ότι οι εργοδότες που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την πολυπολιτισμικότητα είναι κατορθώνουν ευκολότερα να προσελκύουν και να διατηρούν ταλέντα, επειδή αρκετοί εργαζόμενοι προτιμούν εταιρείες που υιοθετούν πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας» (Woods & Sciarini 1995, σελ. 19). Επιπλέον, προσλαμβάνοντας τα κατάλληλα άτομα, οι εργοδότες επωφελούνται από την εξοικονόμηση κόστους λόγω αποδοτικότερων διαδικασιών πρόσληψης. Οι McEnroe (1993) αναφέρουν ότι οι δαπάνες πρόσληψης σε οργανισμούς που υιοθετούν πολιτική υπέρ της διαφορετικότητας, είναι μειωμένες κατά 40% σε σχέση με τις δαπάνες των άλλων οργανισμών και επιπλέον έχουν μικρότερο κόστος λόγω μικρότερου αριθμού: α) αποχωρήσεων εργαζομένων, β) απουσιών από την εργασία και γ) αγωγών για παράβαση της νομοθεσίας περί διακρίσεων (Fernandez 1991, Cox 1993, Morrison 1992).

### **Γ) Η πολυπολιτισμικότητα ενισχύει την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.**

Από έρευνες υποστηρίζεται ότι η πολυπολιτισμικότητα βελτιώνει την ποιότητα και την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά στις διαφορετικές δεξιότητες, τη δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων, την ευελιξία και κατ' επέκταση την επίδοση (Cox & Blake 1991, Mello & Ruckes 2001, O'Flynn et. al. 2001, Polzer et. al. 2002, Swann et. al. 2003, 2004, παρατίθεται στους Subeliani & Tsogas 2005), αν και τα ευρήματα υποδεικνύουν μικτά και αντικρουόμενα αποτελέσματα. Οι υπέρμαχοι της διαχείρισης της διαφορετικότητας υποστηρίζουν ότι το πολυπολιτισμικό κλίμα αυξάνει το επίπεδο επίδοσης των εργαζομένων μέσω της αύξησης της ικανοποίησής τους από την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (Morrison 1992). Υποστηρίζουν επίσης ότι η πολυμορφία προάγει την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και την οργανωτική ευελιξία δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό (Cox 1993, Cox & Blake 1991, Fernandez 1991).

Σε μία έρευνα σε εργαζόμενους εννέα εθνικοτήτων σε οκτώ πολυπολιτισμικούς οργανισμούς στο Λουξεμβούργο σε ερωτήσεις για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της διαφορετικότητας σε επίπεδο οργανισμού και σε προσωπικό επίπεδο (Trefry 2001) προέκυψαν τα εξής πλεονεκτήματα:

A) Σχετικά με τον οργανισμό:

α) το ταίριασμα των κουλτούρων των υπαλλήλων με τις διαφορετικές κουλτούρες πελατών,

β) την ικανότητα εφαρμογής γνώσεων από διαφορετικούς πολιτισμούς στα επιχειρηματικά έργα,

γ) την καλύτερη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων λόγω διαφορετικών πολιτισμικών απόψεων,

δ) την ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας σε προϊόντα, υπηρεσίες και οργανωσιακές διαδικασίες.

B) Σχετικά με τα προσωπικά οφέλη των εργαζομένων:

α) ενίσχυση της προσωπικής ικανότητας στην αντιμετώπιση απρόσμενων καταστάσεων,

β) διεύρυνση των οπτικών γωνιών / απόψεων τους σε κάθε θέμα,

γ) μεγαλύτερη ανοχή και αποδοχή της διαφορετικότητας των άλλων,

δ) μεγαλύτερη ευελιξία στην προσωπική συμπεριφορά, το στυλ, την επικοινωνία και τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση και

ε) ενίσχυση της αυτο-εικόνας τους.

Η αντίληψη των εργαζομένων για τα προσωπικά οφέλη που αποκομίζουν από το πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον είναι ένα σημαντικό στοιχείο που ίσως εξηγεί εν μέρει τη δυνατότητα ενός οργανισμού να βελτιώσει την αξία του μέσα από τη δημιουργία ενός πολιτισμικά ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού (Trefry 2006).

Επίσης, συχνά αναφέρονται τα οφέλη της διαφορετικότητας στη βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης λόγω των επιπτώσεων της πολιτικής κατά των διακρίσεων (Cox 1993, Fernandez 1991, Morrison, 1992). Επιπλέον, ο McEnroe (1993) αναφέρει ότι η διαφορετικότητα οδηγεί σε μείωση του άγχους των στελεχών εφόσον αποκτούν τις δεξιότητες για να κατανοούν και να διαχειρίζονται πολιτισμικά διαφοροποιημένες ομάδες. Όμοια, αρκετές μελέτες δείχνουν ότι οι πολυπολιτισμικές ομάδες στελεχών ξεπερνούν σε επιδόσεις τις ομοιογενείς ομάδες και έχουν περισσότερες δυνατότητες στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (Bantel και Jackson 1989, Hambrick et. al. 1996, Smith et. al. 1994). Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει την οργανωσιακή



επίδοση μέσα από την ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας ομάδων και ατόμων με διαφορετικές οπτικές και βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων (Bhadury et al, 2000, Cox 1993, Fernandez 1991, Cordero et. al 1996, Cox & Blake 1991, Kirchmeyer & McLellan 1991, Hoffman 1978). Σε έρευνά τους οι Watson et. al. (1993)<sup>25</sup> διαπίστωσαν ότι σε νεοσυσταθείσες ομάδες, η πολυπολιτισμικότητα είχε αρνητικές επιπτώσεις στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης και επίδοσης αλλά με την ωρίμανση των ομάδων, οι πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες είχαν καλύτερες επιδόσεις από τις πολιτισμικά ομοιογενείς ομάδες στον καθορισμό του προβλήματος από διαφορετικές οπτικές και στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων. Σε μια πειραματική μελέτη, ο Nemeth (1986) διαπίστωσε ότι οι μειονοτικές ομάδες ήταν πιο δημιουργικές και καινοτόμες. Οι Watson et. al. (1993), τονίζουν ότι «η πολυμορφία των απόψεων στο εσωτερικό των ομάδων ήταν πιο δημιουργική στην επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων σε σχέση με τις εθνικά ομοιογενείς ομάδες».

Μεγάλο μέρος της έρευνας καταγράφει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας και της θετικής στάσης απέναντι στην εργασία, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εν λόγω πρακτικές γίνονται συχνά αποδεκτές ως έγκυρες / νόμιμες (legitimate) από τα μέλη του οργανισμού. Είναι μάλλον αναμενόμενο, ότι τα μέλη των ιστορικά περιθωριοποιημένων ομάδων δείχνουν θετική ανταπόκριση στις πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας (Day & Schoenrade 2000, Friedman & Holtom 2002, Friedman et. al. 1998, Gilbert & Ivancevich 2001, Graves & Powell 1994, McKay et. al. 2007, Ragins & Cornwell 2001, Taylor 1994, Williams et. al. 1999). Ωστόσο, πιο ενδιαφέροντα είναι τα ευρήματα που δείχνουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των ανδρών της λευκής φυλής, έχουν θετικές εργασιακές στάσεις σε οργανισμούς που διαχειρίζονται την πολυπολιτισμικότητα (Choi 2008, Magoshi & Chang 2009, McKay et. al. 2007, Parker et. al. 1997, Pitts 2009).

#### **2.4.5.5 Αρνητικοί Παράγοντες: Οργανωσιακοί και Άμεσου Περιβάλλοντος**

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι μερικές φορές η αυξανόμενη πολιτισμική πολυμορφία παρουσιάζεται σαν πανάκεια (μαγική συνταγή) για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της εμπειρικής

---

<sup>25</sup> Οι Watson et. al. (1993) εξέτασαν την επίδραση της πολυπολιτισμικότητας στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης και επίδοσης σε μια πειραματική μελέτη 17-εβδομάδων με 173 προπτυχιακούς φοιτητές με διαστάσεις διαφορετικότητας τις εθνοτικές και εθνικές διαφορές

έρευνας είναι αντικρουόμενα και εκτός από τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα - όπως αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, υπάρχουν και σημαντικά μειονεκτήματα της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς (Williams & O'Reilly 1998, Raghuram & Garud 1996, Dwyer et. al. 2003, Chevrier 2003). Τα μειονεκτήματα αυτά, επηρεάζουν τους διοικούντες στη λήψη αποφάσεων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στον οργανισμό τους.

Ως μειονεκτήματα της πολυπολιτισμικότητας στο χώρο εργασίας ο Allard (2002, σελ. 13) επισημαίνει: αδιέξοδα στην επίτευξη σημαντικών συμφωνιών, δυσκολία επικοινωνίας, σύγχυση, χαμηλό ηθικό, συγκρούσεις και εντάσεις, ασάφεια, φόβο, αντίσταση και αντίδραση από μέλη της πλειοψηφίας, μη ρεαλιστικές προσδοκίες, υψηλό κόστος επίλυσης διαφορών και δυσκολίες στην πρόσληψη προσωπικού. Ο Cox (1991, σελ. 34, 36) συμπληρώνει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις και τη δυσκολία επικοινωνίας που προκαλούνται από την αυξανόμενη δημογραφική ετερογένεια μεταξύ των ομάδων με αποτέλεσμα τη μείωση της κοινωνικής συνοχής, τη μείωση επίδοσης και το επιπλέον κόστος επίλυσης συγκρούσεων. Τα παραπάνω μειονεκτήματα υπονομεύουν την δέσμευση στον οργανισμό και μειώνουν την αποτελεσματικότητα και συνοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Chevrier 2003, Wharton & Baron 1987, Tsui et. al. 1992, O'Reilly et. al. 1989, Tsui & Ashford 1991, Thomas & Ely 1996, Cox 1993, Nemetz & Christensen 1996, Robbins 2001). Επιπρόσθετα, οι Milliken και Martins (1996, σελ. 408) διαπίστωσαν ότι η διαφορετικότητα στο φύλο, τη φυλή ή την ηλικία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα ποσοστά αποχωρήσεων από την εργασία. Ομοίως, ο Jackson και οι συνεργάτες του (1995) σημειώνουν ότι η διαφορετικότητα μπορεί να δημιουργήσει δυσφορία σε μεμονωμένα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού και να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ενοποίησης και δέσμευσης. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι, παρότι η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να ενισχύσει την απόδοση, το κόστος του συντονισμού του διαφοροποιημένου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εμποδίσει τα πλεονεκτήματά της (Ancona & Caldwell 1992, Murray 1989). Οι Jackson et. al. 1991 αναφέρουν ότι όταν το μέγεθος της ετερογενούς ομάδας αυξάνεται δημιουργούνται προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού, ενώ οι Friedman & Amoo 2002 επισημαίνουν ότι καθώς αυξάνεται η ετερογένεια των ομάδων, αυξάνονται οι απουσίες από την εργασία.

Η διαχείριση της διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό μπορεί να απειλήσει τις θέσεις και την υπόσταση των υφιστάμενων προνομιούχων ομάδων και να προκαλέσει αρνητικές αντιδράσεις των κυρίαρχων οργανωτικών παραγόντων και κυρίαρχων

πολιτισμικών ομάδων (Kossek & Zonia 1993, σελ. 63 – 64, Tüz & Gümüş 2010, Tsui & Egan & O'Reilly 1992). Αυτό, σε συνδυασμό με το φόβο της διαφορετικότητας, τις στερεότυπες συμπεριφορές, την πεποίθηση ότι οι πρωτοβουλίες ενίσχυσης της πολυπολιτισμικότητας είναι μεροληπτικές και ότι η διαφορετικότητα αποτελεί απειλή για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τη βελτίωση της επίδοσης και την κερδοφορία της επιχείρησης (Cox 1993, de Meuse & Hostager 2001), δημιουργεί αρνητική στάση απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα στο χώρο εργασίας.

Οι Ancona and Caldwell (1992, σελ. 323) εξηγούν τις αρνητικές επιπτώσεις της πολυπολιτισμικότητας: «Η βιβλιογραφία επισημαίνει τη δυσκολία της συγχώνευσης διαφορετικών γνωστικών συλ, στάσεων και αξιών σε διαφοροποιημένες ομάδες. Χωρίς αποτελεσματική διαχείριση, αυτή η διαφορετικότητα μπορεί να δημιουργήσει εσωτερικές διεργασίες που καθυστερούν τη λήψη αποφάσεων και εμποδίζουν την εστίαση στην εργασία. Ομάδες που αποτελούνται από άτομα από διαφορετικές κουλτούρες – και άρα τρόπους σκέψης, μπορεί να δυσκολεύονται να αναπτύξουν ένα κοινό σκοπό και αποτελεσματικές διαδικασίες στην ομάδα τους». Οι Cordero et. al. (1996, σελ. 206) συμπεραίνουν ότι «η ομοιογένεια στη σύνθεση της ομάδας δημιουργεί θετικά αποτελέσματα, λόγω των επιπτώσεων του φαινομένου «ομοιότητας-έλξης», δηλαδή, οι άνθρωποι έλκονται από παρόμοια με αυτούς άτομα» και οι Mor Barak et. al. 1998, σελ. 88 συμπληρώνουν ότι η διαπροσωπική ομοιότητα διευκολύνει την επικοινωνία, βελτιώνει την εμπιστοσύνη και ενισχύει τις αμοιβαίες σχέσεις. Επίσης, η ετερογένεια της ομάδας βρέθηκε ότι έχει σχετικά ισχυρή ικανότητα πρόβλεψης του ρυθμού αποχωρήσεων (οικειοθελώς ή λόγω απόλυσης) (Jackson et. al. 1991).

Οι προκλήσεις ενός πολυπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος, συνοψίζονται από τον Adler (2002) ως θέματα που προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις στο χώρο εργασίας και εγείρουν τον κίνδυνο της αναποτελεσματικότητας λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Οι προκλήσεις που αναφέρθηκαν από τους ερωτηθέντες πολυπολιτισμικών ομάδων στο Λουξεμβούργο είναι οι εξής:

- α) μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για την απόκτηση εμπιστοσύνης και άρα ωρίμανσης των ομάδων,
- β) δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων που απαιτεί περισσότερο χρόνο
- γ) πολύ περισσότερη προσπάθεια για τη δημιουργία κοινής αντίληψης και

δ) αυξημένη πιθανότητα συγκρούσεων και αρνητικών αξιολογήσεων λόγω διαφορετικών προσδοκιών, αξιών και αντιλήψεων (Trefry 2001).

### **Η πολύμορφη επίδραση της διαφορετικότητας στα άτομα**

Από μελέτες προκύπτει ότι οι επιπτώσεις της πολυπολιτισμικότητας του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζουν διακυμάνσεις σε διαφορετικές ομάδες ατόμων. Για παράδειγμα, άνδρες της λευκής φυλής αντιδρούν περισσότερο αρνητικά και εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ηθικού, εργασιακής ικανοποίησης και καινοτομίας σε πολυπολιτισμικές ομάδες εργασίας σε σχέση με τις γυναίκες που προέρχονται από εθνοτικές μειονότητες, οι οποίες συνήθως αντιδρούν περισσότερο ευνοϊκά και παρουσιάζουν ενδείξεις αυξημένης ικανοποίησης από την εργασία και τη συμμετοχή στην ομάδα (Wharton & Baron 1987, Tsui et. al. 1992, Cordero et. al. 1996, DiTomaso & Hooijberg 1996). Ο Soni (2000) σε μια μελέτη περίπτωσης σε μεγάλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, διερεύνησε τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας και τις πρωτοβουλίες διαχείρισης της διαφορετικότητας σε σχέση με τη φυλή, την εθνοτική ταυτότητα, το φύλο, τις αντιληπτές διακρίσεις, την ικανοποίηση από την εργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και στάσεις. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι γυναίκες και οι εθνοτικές μειονότητες ήταν πιο δεκτικοί στις πρωτοβουλίες διαχείρισης της διαφορετικότητας, αντιλαμβάνοντουσαν την ύπαρξη διακρίσεων και ανέφεραν μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία και λιγότερο ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις από ότι οι λευκοί άνδρες συνάδελφοί τους.

### **Κόστος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι**

Το Centre for Strategy & Evaluation Services (2003) αναφέρει το κόστος της διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας ως ακόμα μία σημαντική πρόκληση που μπορεί να εκληφθεί ως μειονέκτημα της πολυπολιτισμικότητας και το αναλύει σε τέσσερεις συνιστώσες:

**A) Το Κόστος τήρησης της νομοθεσίας** περιλαμβάνει ενδεχόμενες δαπάνες συστημάτων αρχειοθέτησης, εκπαίδευσης προσωπικού και κοινοποίησης των νέων πολιτικών. Ωστόσο, η έκταση αυτών των δαπανών για συγκεκριμένους κλάδους μπορεί να επηρεαστεί από το επίπεδο και τον χαρακτήρα των υφιστάμενων εσωτερικών διαδικασιών και των απαιτήσεων της ισχύουσας νομοθεσίας.

**B) Το Χρηματικό κόστος της πολυμορφίας** αφορά δαπάνες για εξειδικευμένο

προσωπικό, κατάρτιση και εκπαίδευση<sup>26</sup> σε θέματα διαπολιτισμικότητας, εγκαταστάσεις και υποστήριξη, συνθήκες εργασίας και επιδόματα, επικοινωνία, πολιτικές απασχόλησης και διαδικασίες παρακολούθησης και κατάρτισης εκθέσεων. Κάποιες από αυτές τις δαπάνες είναι εφάπαξ και βραχυπρόθεσμες, αλλά οι περισσότερες είναι μακροπρόθεσμες επαναλαμβανόμενες.

**Γ) Το Κόστος ευκαιρίας της πολυμορφίας** αντιπροσωπεύει το τεκμαρτό κόστος λόγω αδυναμίας χρήσης ανεπαρκών πόρων σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει: κόστος της αλλαγής του τρόπου χρήσης του χρόνου των διευθυντικών στελεχών, της αλλαγής του τρόπου χρήσης του χρόνου της λειτουργικής διαχείρισης και των ελλείψεων της παραγωγής και των υπηρεσιών πρώτης γραμμής.

#### **Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι της πολυμορφίας**

Πολλά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας απαιτούν μεγαλύτερο χρόνο υλοποίησης από τον προγραμματισμένο με υπέρβαση του προϋπολογισμένου κόστους ή αποτυγχάνουν πλήρως (σε όρους ωφέλειας/κόστους). Οι αειφόρες πολιτικές για την πολυπολιτισμικότητα συνήθως είναι αποτέλεσμα επιτυχημένων οργανωσιακών αλλαγών και συμπεριλαμβάνουν τις δαπάνες συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας για την πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα, οι Bean Robert Consulting & Australian Multicultural Foundation (2010) αναφέρονται στο κόστος επίλυσης συγκρούσεων και κόστος ευκαιρίας από μείωση της παραγωγικότητας που προκύπτουν σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς λόγω:

1. αισθημάτων ανωτερότητας, άγνοιας ή φόβου που συνήθως οδηγούν σε υποτιμητικά σχόλια ή χειρονομίες.
2. ανάγκης προσαρμογής του οργανισμού σε μια ποικιλία θρησκευτικών και πολιτισμικών προσδοκιών, όπως ιερές ημέρες και διατροφικές ανάγκες.

---

<sup>26</sup> Για παράδειγμα, ένα πολιτισμικά ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό μπορεί να απαιτεί γνώση της επικρατούσας εμπορικής γλώσσας (στην περίοδο που διανύουμε την Αγγλική ή την εκάστοτε κυρίαρχη εμπορική γλώσσα και κατάρτιση στην πολιτισμική ευαισθητοποίηση για τη διευκόλυνση της κοινωνικής και εργασιακής ένταξης. Επίσης, η κατάρτιση αποτελεί προαπαιτούμενο και για τους αυτόχθονες εργαζόμενους, στελέχη και διευθυντές.

3. αντίστροφης διάκρισης, δηλαδή ευνοϊκής μεταχείρισης μελών της μειονότητας που συχνά προκαλεί την αντίδραση μελών της πλειοψηφίας τα οποία την ερμηνεύουν ως μεροληψία σε βάρος τους.

### **Αντιληπτές δυσκολίες στην υιοθέτηση πολιτικών και διαχείρισης διαφορετικότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Οι αντιληπτές δυσκολίες που παρουσιάζονται συνήθως στη λήψη απόφασης για τη διαχείριση της πολυμορφίας και της υλοποίησης σχετικών πρακτικών, αφορούν συνήθως στην ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και νοοτροπίας και την έλλειψη ευαισθητοποίησης των διοικούντων στο περιεχόμενο, τα οφέλη, τους μηχανισμούς και τη λογική των πολιτικών διαφορετικότητας. Οι δυσκολίες μπορεί να είναι εσωτερικές που σχετίζονται με τον εκάστοτε οργανισμό, ή / και εξωτερικές που προκύπτουν από θεσμικές δομές, παραδόσεις και ρυθμιστικούς παράγοντες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κέντρο Στρατηγικής και Υπηρεσιών Αξιολόγησης (CSES), 2003):

#### **A) Εσωτερικές Δυσκολίες**

Όσον αφορά στις εσωτερικές δυσκολίες, οι οργανισμοί συνήθως επισημαίνουν:

1. την έλλειψη γνώσεων σχετικά με θέματα πολυπολιτισμικότητας και των ενδεχόμενων ωφελειών που επιφέρουν
2. τη δυσκολία στον ποσοτικό προσδιορισμό ωφέλειας / κόστους.
3. την αντίληψη ότι οι πολιτικές για την πολυμορφία δεν είναι απαραίτητες για την κάλυψη των υφιστάμενων προσδοκιών των εργαζομένων, των πελατών και των λοιπών ενδιαφερομένων.
4. την έλλειψη πίεσης από την κυβέρνηση ή τους επενδυτές.
5. τις δυσκολίες στην αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας του οργανισμού,
6. την έλλειψη εσωτερικής τεχνογνωσίας και πείρας.

#### **B) Εξωτερικές Δυσκολίες**

Σχετικά με τις εξωτερικές δυσκολίες, οι οργανισμοί συνήθως αναφέρουν:

1. Νομικούς περιορισμούς ως προς τη διαχείριση ευαίσθητων και προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων. Οι περιορισμοί αυτοί διαφέρουν μεταξύ των κρατών-μελών της Ε.Ε. λόγω περιοριστικών εθνικών ερμηνειών της οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί της προστασίας των δεδομένων και συχνά καθιστούν αδύνατη τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την εθνική καταγωγή, τη θρησκεία, τις πεποιθήσεις, ή το γενετήσιο προσανατολισμό.

2. Υφιστάμενα κενά στη νομοθεσία κατά των διακρίσεων, καθότι δεν υπάρχει σε όλα τα κράτη-μέλη ειδική νομοθεσία για όλες τις διαστάσεις διαφορετικότητας που ορίζει η Ε.Ε.
3. Διαφορές στην εθνική κοινωνική στάση και τις πολιτισμικές αξίες όπου το κάθε κράτος-μέλος έχει, για παράδειγμα, διαφορετική νοοτροπία και στάση απέναντι στην εθνική καταγωγή.

## **Συμπεράσματα**

Η πολιτισμική πολυμορφία για τους οργανισμούς μπορεί να έχει δύο όψεις. Από τη μία μπορεί να είναι επωφελής για τον οργανισμό και το μικροπεριβάλλον του αλλά από την άλλη μπορεί να δημιουργήσει ένα αρνητικό κλίμα που ενδέχεται να οδηγήσει σε συγκρούσεις. Για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων οι Chatman et. al. (1998) προτείνουν αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας προς την ανάδειξη της πολυμορφίας των αξιών και τον προσανατολισμό στους οργανωσιακούς στόχους και όχι τις ατομικές ανάγκες. Πριν ο οργανισμός αναλάβει πρωτοβουλίες διαχείρισης της διαφορετικότητας είναι χρήσιμο να γνωρίζει σε ποιο σημείο βρίσκεται στο συνεχές φάσμα «μισαλλοδοξίας –εκτίμησης» σε σχέση με τη διαφορετικότητα (Jorlin & Daus 1997, σελ. 45). Η άποψη ότι υπάρχει μεγαλύτερη ομοιότητα από ότι ανομοιότητα μεταξύ των ανθρώπων (Gülgöz 2005, Önen 2006) μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την προώθηση της πολυπολιτισμικότητας.

Τα αντικρουόμενα ευρήματα των ερευνών σχετικά με τις επιπτώσεις της πολυπολιτισμικότητας δείχνουν ότι δεν είναι αυτή καθαυτή η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού που αυτόματα οδηγεί τους οργανισμούς σε επιτυχία ή αποτυχία. Στην πραγματικότητα, η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστική δύναμη μόνο αν διαχειριστεί αποτελεσματικά. Ο Allard (2002, σελ. 14) σημειώνει ότι «η ύπαρξη πολυμορφίας δεν εγγυάται από μόνη της ούτε την επιχειρηματική επιτυχία ούτε την κοινωνική βελτίωση». Με άλλα λόγια, οι αλλαγές στη δομή ή τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού δεν οδηγούν απαραίτητα στην επίτευξη στόχων του οργανισμού (Haight 1990, Cox & Blake 1991, Ancona & Caldwell 1992, σελ. 321, Phillips 1992). Αντίθετα, σε ορισμένες περιπτώσεις, η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί ακόμα και να υπονομεύσει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Δύο γενικά συμπεράσματα που μπορεί να προκύπτουν από τα παραπάνω θετικά και αρνητικά αποτελέσματα είναι ότι:

- 1) Οι επιπτώσεις της πολυπολιτισμικότητας του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτώνται και από άλλους οργανωσιακούς παράγοντες, πλαίσια και ιδιαίτερες συνθήκες και
- 2) Η διαφορετικότητα δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εκτός εάν διαχειρίζεται αποτελεσματικά.

## **2.4.6 Μεσολαβητικοί Παράγοντες**

Υπάρχουν τουλάχιστον έξι μεσολαβητικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις επιπτώσεις της πολυμορφίας στους οργανισμούς:

1. η φύση των δραστηριοτήτων (κλάδος) / το είδος των διαδικασιών,
2. το μέγεθος και η γεωγραφική θέση του οργανισμού,
3. η οργανωσιακή στρατηγική,
4. η οργανωσιακή κουλτούρα,
5. οι στόχοι των διοικούντων και
6. το οργανωσιακό πλαίσιο.

### **2.4.6.1 Η φύση των δραστηριοτήτων**

Σχετικά με τις επιπτώσεις της φύσης των δραστηριοτήτων στη σχέση πολυμορφία-επίτευξη οργανωσιακών στόχων, οι Cordero et. al. (1996, σελ. 206) αναφέρουν ότι «η ομοιογένεια φαίνεται να ωφελεί τις ομάδες με εργασίες ρουτίνας, ενώ η ετερογένεια φαίνεται να ωφελεί τις ομάδες με περισσότερο πολύπλοκες και αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες». Με άλλα λόγια, η πολυπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, όταν οι δραστηριότητές τους σχετίζονται με πολύπλοκες και σύνθετες εργασίες που απαιτούν υψηλά επίπεδα δημιουργικής σκέψης, καινοτομίας και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων (Dwyer et. al. 2003, Jackson 1992). Οι Adler και Ghadar (1990, σελ. 253) υποστηρίζουν ότι τα στελέχη των πολυεθνικών θα πρέπει να χρησιμοποιούν την πολιτισμική πολυμορφία ως κύρια πηγή νέων ιδεών όταν η καινοτομία είναι απαραίτητη για να διαφοροποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, σε πολιτισμικά διαφορετικές αγορές.

**Είδος διαδικασιών: συγκλίνουσες και αποκλίνουσες διαδικασίες και οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην καινοτομία.**

Μια εξήγηση των επιπτώσεων της διαφορετικότητας σε συγκλίνουσες και αποκλίνουσες διαδικασίες (Trefry 2006) βοηθά στην κατανόηση των ωφελειών και



προκλήσεων της ποικιλομορφίας και στην εξήγηση του φαινομενικά παράδοξου αποτελέσματος της οργανωσιακής κουλτούρας σχετικά με το δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους πολυπολιτισμικούς οργανισμούς. Ο Adler (2002) αναφέρει ότι η διαφορετικότητα είναι πιο πιθανό να προκαλέσει προβλήματα σε συγκλίνουσες διεργασίες όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να σκέφτονται ή να ενεργούν με παρόμοιο τρόπο. Η επικοινωνία (σύγκλιση εννοιών) και η ενοποίηση (σύγκλιση ενεργειών) είναι πιο δύσκολη λόγω μεγαλύτερης πιθανότητας παρερμηνειών, διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Ωστόσο, σε αποκλίνουσες διαδικασίες η διαφορετικότητα είναι πραγματικά ένα πλεονέκτημα. Διαφορετικές προοπτικές αποτελούν πλεονέκτημα όταν ο οργανισμός επιθυμεί να διευρύνει την προσέγγισή του, να επανατοποθετηθεί, να διερευνήσει ένα ευρύτερο φάσμα ιδεών ή να αξιολογήσει εναλλακτικές. Έτσι, η σύγκλιση των δράσεων σε ένα πολυπολιτισμικό οργανισμό αποτελεί πρόκληση. Όταν η σύγκλιση πρακτικών και συμπεριφορών είναι απαραίτητη, τότε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί θετικά. Οι κανόνες συμπεριφοράς με βάση ρητές αξίες και αρχές λειτουργίας διευκολύνουν την αρμονική συνεργασία. Ωστόσο, μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα που δεν ενστερνίζεται την αξία διαφοροποιημένων προσεγγίσεων ή απόψεων, μπορεί να περιορίσει την αποκλίνουσα σκέψη και κατ'επέκταση τη δυναμική για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Trefry 2006).

Τα πλεονεκτήματα της αποκλίνουσας σκέψης για τον οργανισμό είναι πολλά και σημαντικά. Οι διαφορετικές οπτικές που ενυπάρχουν σε ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό αποτελούν αποκλίνουσες απόψεις της πραγματικότητας. Όσο περισσότερες οπτικές υπάρχουν για το ίδιο θέμα τόσο πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχηματίζει κάποιος για την αντιληπτή πραγματικότητα. Η προσπάθεια κατανόησης και συμβιβασμού διαφορετικών οπτικών, προκαλεί τα άτομα να σκέφτονται σε υψηλότερα επίπεδα διανοητικής πολυπλοκότητας και να αναγνωρίζουν την αρχή της ύπαρξης ισοδύναμων λύσεων – δηλαδή, ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για την επίτευξη ενός στόχου. Οι διαφορετικές οπτικές επιτρέπουν σε άτομα και οργανισμούς να «βλέπουν» νέες δυνατότητες που αρχικά δεν τους ήταν ορατές, επειδή τα νοητικά πλαίσια αναφοράς που χρησιμοποιούσαν δεν τους τις επισήμαιναν. Συγκεκριμένα, οι πολλές και πολλαπλές οπτικές συμβάλλουν σε: 1) πιο εμπειριστατωμένη αξιολόγηση εναλλακτικών, 2) αμφισβήτηση των βασικών υποθέσεων και πεποιθήσεων και 3) επέκταση των υφισταμένων οργανωσιακών πλαισίων αναφοράς (Trefry 2006).

#### 2.4.6.2 Μέγεθος και Γεωγραφική Θέση

Οι Allard (2002, σελ. 14) και Marable (2000) επισημαίνουν ότι στις διεθνείς επιχειρήσεις η διαχείριση της πολυμορφίας του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί επιλογή αλλά αναγκαιότητα. Η έρευνα του European Business Test Panel (2008) σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έδειξε ότι η γεωγραφική θέση και το μέγεθος των επιχειρήσεων επηρέασε την αντίληψη των διοικούντων για τα οφέλη από τη διαχείριση της πολυμορφίας. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις από τα 15 παλαιότερα κράτη-μέλη είχαν περισσότερες πιθανότητες από εκείνες στα 12 νεότερα κράτη μέλη να αναγνωρίσουν τα οφέλη που συνδέονται με την πρόσβαση σε μία ευρύτερη πηγή ταλέντων (56% έναντι 36%). Ανάλογα αποτελέσματα είχαν και οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις έναντι των μικρομεσαίων στην αναγνώριση των ωφελειών από τη δυνατότητα πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας, τη βελτιωμένη εικόνα και φήμη της επιχείρησης από τη συμμόρφωση στο νομικό πλαίσιο και τις αρμονικές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες. Ωστόσο, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η αναγνώριση της θετικής συσχέτισης μεταξύ καινοτομίας και πολυμορφίας του ανθρώπινου δυναμικού ήταν περίπου ίδια στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη γεωγραφική τους θέση.

Η Ευρωπαϊκή Ομάδα Διαβούλευσης με τις Επιχειρήσεις (European Business Test Panel, 2008) αναφέρει ότι μέχρι το 2008, ως σημαντικότερες προκλήσεις σε θέματα ισότητας και πολυμορφίας στο χώρο εργασίας θεωρούνταν: α) η δέσμευση της ηγεσίας (39%), β) οι διακρίσεις – ως συμπεριφορές και στάσεις - μεταξύ των εργαζομένων (28%) και γ) η έλλειψη σχετικής ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης (26%). Ως λιγότερο σημαντικές προκλήσεις θεωρήθηκαν οι οικονομικοί και χρονικοί περιορισμοί και οι δυσκολίες μέτρησης της επίδρασης των πολιτικών ισότητας και πολυμορφίας. Μέχρι το 2005, είχαν εντοπιστεί παρόμοιες προκλήσεις αλλά με διαφορετική σειρά σημαντικότητας: α) δέσμευση της ηγεσίας 10%, β) οι διακρίσεις – ως συμπεριφορές και στάσεις- μεταξύ των εργαζομένων (16%), και γ) η έλλειψη σχετικής ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης 20%. Οι οργανισμοί των 12 νεότερων κρατών-μελών της Ε.Ε. είχαν περισσότερες πιθανότητες να θεωρούν ως πρόκληση τους δημοσιονομικούς περιορισμούς σε θέματα ισότητας και πολυμορφίας (34% έναντι 8% των υπολοίπων κρατώ-μελών).

Οι αναφορές της Ευρωπαϊκής Ομάδας Διαβούλευσης με τις Επιχειρήσεις δεν μπορούν να ληφθούν ως ενδεικτικές της γενικής κατάστασης που επικρατεί σε όλη την Ευρώπη. Ωστόσο, ορισμένες τάσεις πιθανόν να έχουν σχέση με την πλειοψηφία

των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ομάδα Διαβούλευσης με τις Επιχειρήσεις, οι οργανισμοί που δεν είχαν πολιτικές ισότητας και πολυμορφίας, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η έλλειψη αντίστοιχων πολιτικών δεν κρίνεται αναγκαία λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων και επιπλέον εγείρουν ζητήματα χαμηλού επιπέδου ευαισθητοποίησης και τεχνογνωσίας στην υλοποίηση αυτών των πολιτικών. Ωστόσο, στα νεότερα 12 κράτη-μέλη, επειδή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είχαν λιγότερες πιθανότητες να έχουν πολιτικές ισότητας και πολυμορφίας, οι σχετικές ενέργειες προώθησης και ευαισθητοποίησης πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους. Τα οφέλη που αποκομίζουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις από πολιτικές για τη διαφορετικότητα μπορεί να μην είναι ανάλογα για τις ΜΜΕ. Οι κυριότεροι λόγοι είναι: α) το ολιγοπληθές ανθρώπινο δυναμικό των ΜΜΕ και τα χαμηλότερα επίπεδα των διαθέσιμων πόρων των ΜΜΕ που θα χρειαζόνταν τόσο για την υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικών ισότητας και διαφορετικότητας, όσο και για την προώθηση αυτών των δραστηριοτήτων στο εξωτερικό (π.χ. με εκστρατείες δημοσίων σχέσεων). Επιπλέον, οι οικονομικές διαφορές μεταξύ της ΕΕ των 15 κρατών μελών και των 12 νεότερων, δείχνουν ότι τα επιχειρήματα για τα ενδεχόμενα οφέλη είναι διαφορετικά και γι' αυτό το λόγο απαιτείται περαιτέρω έρευνα.

#### **2.4.6.3 Η οργανωσιακή στρατηγική**

Η επίδραση της διαφορετικότητας στις επιδόσεις της επιχείρησης εμφανίζει διακυμάνσεις που εξαρτώνται από την οργανωσιακή στρατηγική (Richard 2000, Schuler και Jackson 1987). Οι Dwyer et. al. (2003, σελ. 1010) υποστηρίζουν ότι «οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη και την πολυπολιτισμικότητα, ωφελούνται από εργαζόμενους που είναι ευέλικτοι στον τρόπο σκέψης τους και που δεν έχουν πρόβλημα να παρεκκλίνουν από τον κανόνα». Ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι οι οργανισμοί που ακολουθούν στρατηγικές ανάπτυξης επωφελούνται από τις επιδόσεις που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα των δύο φύλων σε διοικητικό επίπεδο. Η θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής επίδοσης και πολυπολιτισμικότητας ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς προσανατολισμένους στην ανάπτυξη ισχύει για την πολυμορφία τόσο ως προς τη φυλή όσο και ως προς το φύλο. Ωστόσο, η πολυμορφία ως προς τη φυλή συχνά φαίνεται να σχετίζεται με επιβλαβή και αρνητικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς που συρρικνώνονται (Richard 2000).

#### 2.4.6.4 Η οργανωσιακή κουλτούρα

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να εξεταστεί κατά την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της πολυπολιτισμικότητας όσον αφορά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Υποστηρίζεται ότι ορισμένοι τύποι οργανωσιακών κουλτούρων ενισχύουν τις θετικές επιπτώσεις της πολυπολιτισμικότητας, ενώ άλλες τις αμβλύνουν. Σύμφωνα με τους Chatman et. al. (1998) η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται σε συλλογικές/κολεκτιβιστικές αξίες ενισχύει θετικά τη σχέση μεταξύ πολυπολιτισμικότητας ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής επίδοσης, με την αποδυνάμωση των πιθανών συγκρούσεων που απορρέουν από και ενισχύουν τα πιθανά οφέλη της διαφορετικότητας.

Οι Dwyer et. al. χρησιμοποιώντας την τυπολογία των πολιτισμών των Quinn et. al, υποστήριξαν ότι η διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει οφέλη για την επιχείρηση σε μια «κουλτούρα γενιάς (clan culture) που χαρακτηρίζεται από συμμετοχικότητα, ομαδική εργασία, εστίαση στους εργαζομένους, συναινετική επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων - και σε κουλτούρες ανοιχτού συστήματος (adhocracy) - που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, αυθορμητισμό, ατομικισμό, επιχειρηματικότητα, δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα (Dwyer et. al. 2003, σελ. 1011-1012). Ένα άλλο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας που μετριάζει τις επιπτώσεις που έχει πολυπολιτισμικότητα στην οργανωσιακή επίδοση, είναι ο βαθμός στον οποίο οι ίσες ευκαιρίες και η πολυμορφία αποτελούν μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Knouse και Dansby (2000) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν τις ίσες ευκαιρίες και την πολυμορφία, πλεονεκτούν μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων. Υποστηρίζουν ότι η πολυμορφία των εργαζομένων με διαστάσεις όπως η φυλή, η εθνικότητα, το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση και η κοινωνική τάξη, επηρεάζει τις ατομικές συμπεριφορές και στάσεις απέναντι στις ίσες ευκαιρίες οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την προσωπική ικανοποίηση, αποτελεσματικότητα και αφοσίωση στον οργανισμό.

Οι Bhadury et. al. (2000, σελ. 144) αναφέρουν ότι η φύση των επιπτώσεων της πολυπολιτισμικότητας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πολυπολιτισμικό «κλίμα»<sup>27</sup> και όχι από την καθαυτή ύπαρξη της διαφορετικότητας<sup>28</sup>. Κατά συνέπεια, το

<sup>27</sup> Το οργανωσιακό κλίμα, ως απόρροια της οργανωσιακής κουλτούρας, θεωρείται ως η επιρροή της οργανωσιακής ατμόσφαιρας στις αντιλήψεις των εργαζομένων που επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις στάσεις τους (Schneider &

πολυπολιτισμικό κλίμα σχετίζεται με την ψυχολογία των ατόμων (Hicks-Clarke & Iles 2000, σελ. 326) και επηρεάζει τα συναισθηματικά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση και η συμμετοχή, και τα αποτελέσματα επίτευξης, όπως οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η αναγνωρισιμότητα και η αποτελεσματικότητα (Milliken & Martins 1996, Bean et. al. 2001). Η προώθηση και διευκόλυνση της δημιουργίας θετικού πολυπολιτισμικού κλίματος θεωρείται επιτακτική για τους οργανισμούς, με την προσδοκία ότι μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και διεθνώς (Jorlin & Daus 1997, Combs 2002). Αυτό γιατί, οι άνθρωποι που βλέπουν θετικά την πολυπολιτισμικότητα στο χώρο εργασίας πιστεύουν ότι οι ατομικές διαφορές είναι θετικές. Αντιλαμβάνονται την πολυπολιτισμικότητα ως πηγή μάθησης και δημιουργικότητας, ως ευκαιρία για προσωπική προβολή και οργανωτική αποδοτικότητα και θεωρούν ευπρόσδεκτες τις αλληλεπιδράσεις με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα (Tüz & Gümüş 2010, De Meuse & Hostager 2001 σελ. 34).

Κατ' επέκταση, η οργανωσιακή κουλτούρα με προσανατολισμό στην πολυπολιτισμικότητα, συνήθως ενσωματώνει στις πρακτικές της τη διαπολιτισμική εκπαίδευση. Οι Rynes και Rosen (1994) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύτηκαν σε θέματα πολυπολιτισμικότητας ήταν πιο ευαισθητοποιημένοι απέναντι σε αυτήν ενώ οι Bendict et. al. 2001, σε μια έρευνα 108 φορέων εκπαίδευσης στην πολυπολιτισμικότητα στις ΗΠΑ, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση στην πολυπολιτισμικότητα είναι πιο ευεργετική σε οργανισμούς με αναπτυξιακό προσανατολισμό.

#### **2.4.6.5 Οι στόχοι των διοικούντων**

Οι Subeliani και Tsogas (2005) από την έρευνά τους σε τράπεζα της Ολλανδίας συμπεραίνουν ότι ο στόχος της διαχείρισης της διαφορετικότητας από τον οργανισμό, καθορίζει τις επιπτώσεις της διαχείρισης της διαφορετικότητας για τους εργαζόμενους. Από τη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε ότι το γεγονός ότι ο στόχος της τράπεζας (Rabobank) προσανατολιζόταν μόνο στη λειτουργία του μάρκετινγκ ενίσχυσε τη «γυάλινη οροφή» (glass-ceiling βλ. και Cox & Nkomo 1990, Wirth 2001).

---

*Reicher 1993) και αποτελεί σημαντική παράμετρο στην αξιολόγηση του πώς οι άνθρωποι αισθάνονται στο περιβάλλον εργασίας και πώς αντιλαμβάνονται το οργανωσιακό πλαίσιο.*

<sup>28</sup> Στην πειραματική έρευνα τους, οι Gilbert και Stead (1999) εξέτασαν τις επιπτώσεις της διαχείρισης της διαφορετικότητας, στην αντίληψη των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων από διαφορετικές φυλές και φύλο και προέκυψε ότι τα προσόντα και οι ικανότητες των γυναικών και των φυλετικών μειονοτήτων που προσλήφθηκαν στο πλαίσιο των προγραμμάτων διαχείρισης της διαφορετικότητας, εκλαμβάνονταν ως πιο θετικά από εκείνα όπου τα άτομα προσλήφθηκαν στο πλαίσιο προγραμμάτων της Θετικής Δράσης (*affirmative action*).

Έθεσαν λοιπόν το ερώτημα για το πώς η διαχείριση της πολυμορφίας θα ενεργοποιούσε ουσιαστικά τα οφέλη που πρότεινε για τους εργαζόμενους, εάν οι στόχοι βασίζονταν στη θεωρητική παραδοχή της διαχείρισης της διαφορετικότητας, που υποδηλώνει ότι η κάθε είδους ετερογένεια σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού μπορεί να ενδυναμώσει τις ομάδες και την οργανωσιακή επίδοση.

#### **2.4.6.6 Το οργανωσιακό πλαίσιο**

Για να αξιολογηθεί η επίδραση της πολυπολιτισμικότητας στην οργανωσιακή επίδοση, είναι ζωτικής σημασίας να ξεπεραστεί το σκεπτικό του «ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους» (Mor Barak 2000, σελ. 347). Οι Glastra et. al. (2000, σελ. 709) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας εξαρτάται από το πλαίσιο: «Εάν η διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας είναι επιθυμητό να έχει θετικό αντίκτυπο, πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες λύσεις στα οργανωτικά προβλήματα στο χώρο εργασίας. Θέματα όπως οι διαρθρωτικές ρυθμίσεις, οι πολιτισμικές συνήθειες και η φύση των βασικών δραστηριοτήτων, οι εξωτερικές σχέσεις και η στρατηγική αποστολή ενός οργανισμού πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτό απαιτεί ενδελεχή και λεπτομερή οργανωσιακή ανάλυση». Οι περισσότερες έρευνες σχετικά με την πολυμορφία στη βιβλιογραφία του μάντζμεντ εστιάζουν στις διαπροσωπικές και διομαδικές σχέσεις. Οι εμπειρικές έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού σε οργανωτικό επίπεδο είναι ελάχιστες. Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας σχετικά με τα αποτελέσματα της διαφορετικότητας προέρχεται από πειραματικές και εργαστηριακές μελέτες και όχι από εμπειρική έρευνα σε πραγματικά οργανωτικά πλαίσια.

Χωρίς προσεκτική διερεύνηση των επιπτώσεων της ετερότητας σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια, ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για την πολυπολιτισμικότητα δεν πληρεί τα κριτήρια της επιστημονικής ανάλυσης, ούτε παρέχει προσχέδιο συμπερασμάτων σχετικά με τα επιχειρηματικά πλεονεκτήματα της «καλής» διαχείρισης της διαφορετικότητας. Για την απόκτηση ωφέλειας από την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού και καθιέρωση μιας θεμελιωμένης και αξιόπιστης προσέγγισης της διαχείρισης της διαφορετικότητας, μια πιο συστηματική έρευνα και παρακολούθηση πρέπει να διεξάγεται από δύο ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες σχετικά με τα αποτελέσματα των πολιτικών για την πολυμορφία και τις πρακτικές σε οργανωτικό επίπεδο. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει:

1. να ξεπεραστεί η ρητορική «της επιχειρηματικής περίπτωσης για τη διαφορετικότητα» («the business case for diversity») και να διεξάγεται έρευνα σε

κάθε διαφορετικό πλαίσιο για τις πραγματικές επιπτώσεις της πολυμορφίας του ανθρώπινου δυναμικού στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

2. να παρακολουθείται το αντίκτυπο των πρωτοβουλιών διαχείρισης της διαφορετικότητας, των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα.

## **2.4.7 Υποδείγματα Πρακτικών Διαχείρισης Πολυπολιτισμικότητας**

### **2.4.7.1 Το υπόδειγμα των Yang & Konrad (2011)**

Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της διαφορετικότητας και το γεγονός ότι οι οργανισμοί πρέπει να ανταπεξέλθουν σε θέματα διαφορετικότητας, ανεξάρτητα από το αν προσφέρει την ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή όχι (Cox & Blake, 1991), οι οργανισμοί αναπτύσσουν συστήματα και πρακτικές για την αποτελεσματική διαχείριση της. Πολλαπλές αναφορές και μετα-αναλύσεις έχουν εξετάσει τα αποτελέσματα της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας (Bowers et. al. 2000, Joshi & Roh 2009, Webber & Donahue 2001, Williams & O'Reilly 1998) και έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και των αποτελεσμάτων της είναι πολύπλοκη και βασίζεται σε ένα πλήθος από διαφορετικά ενδεχόμενα. Ένα από αυτά τα ενδεχόμενα είναι η παρουσία ή η απουσία αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας μέσω πρακτικών που σχεδιάζονται και υλοποιούνται με σκοπό να παράγουν θετικά αποτελέσματα σε ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό χώρο. Οι Yang & Konrad (2011) και Kossek and Pichler (2006) ορίζουν τις πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας ως οποιεσδήποτε επίσημες πρακτικές οι οποίες: α) αποσκοπούν στη αύξηση της πολιτισμικής πολυμορφίας, β) δημιουργούν μια θετική επαγγελματική σχέση μεταξύ των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων και γ) δημιουργούν αξία από την πολιτισμική πολυμορφία.

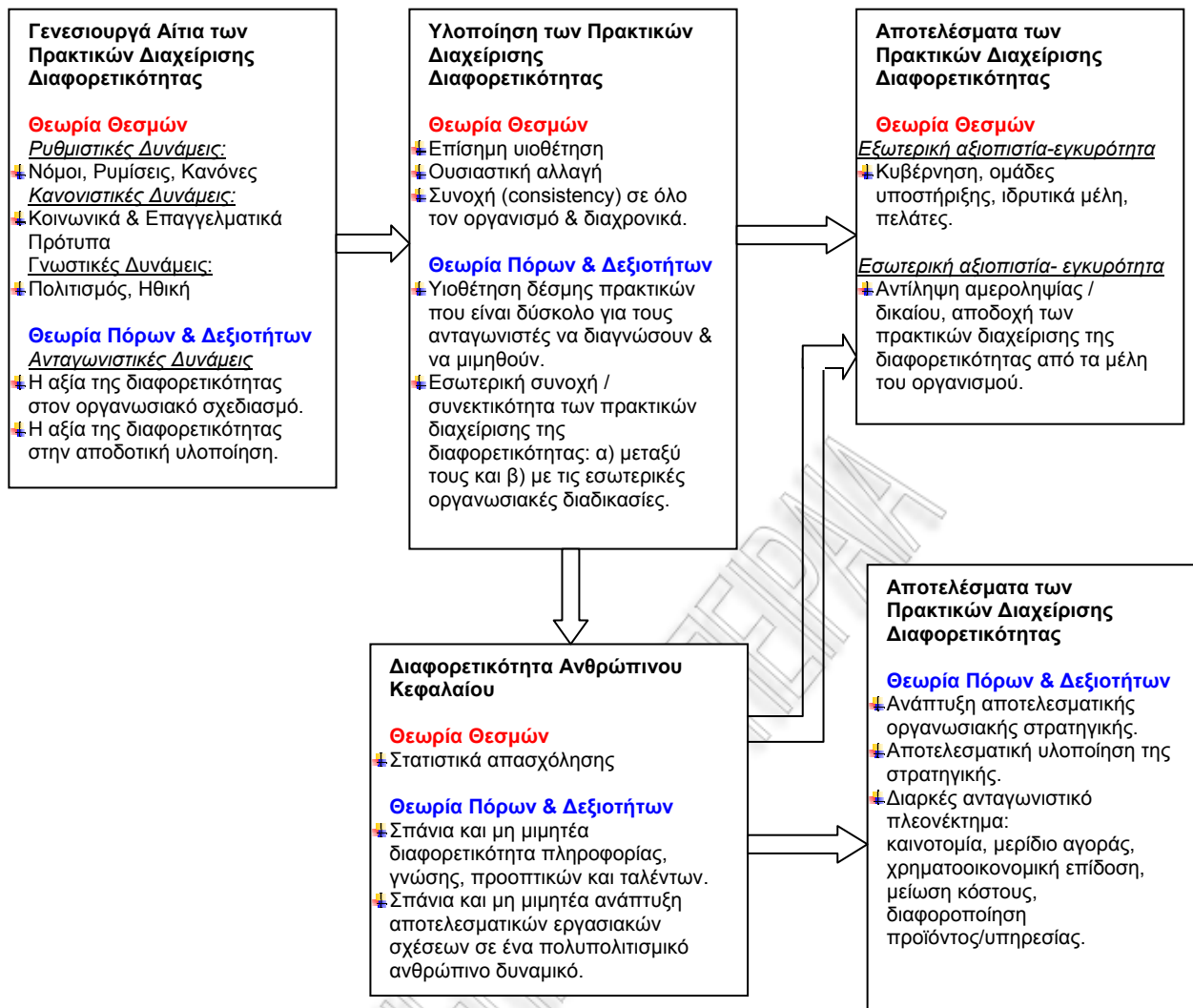
Οι Cox (1993) και Ely & Thomas (2001) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να φέρουν στον οργανισμό τα δικά τους πολιτισμικά στοιχεία και περιγράφουν τα ιδανικά επιθυμητά αποτελέσματα από την υλοποίηση πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας στους οργανισμούς. Οι Kossek και Pichler (2006) επεκτείνουν τη θεώρηση των ερευνητών αυτών και συμπεραίνουν ότι οι βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας είναι αυτές που επιτυγχάνουν τους ακόλουθους τρεις στόχους: (α) την προώθηση αντιλήψεων αμεροληψίας-δικαιοσύνης

και ένταξης (organizational justice and inclusion), (β) τη μείωση των διακρίσεων (discrimination) και (γ) τη βελτίωση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας.

Το προτεινόμενο υπόδειγμα των Yang & Konrad (2011) χρησιμοποιεί τη θεωρία πόρων και δεξιοτήτων (Richard 2000, Richard et. al. 2003) και τη θεωρία θεσμών (Fuller et. al. 2000, Konrad & Linnehan 1995), για να εντοπίσει βασικά ερευνητικά ερωτήματα για τα αποτελέσματα διαφόρων πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας στους οργανισμούς. Επιπλέον, σε αυτό το υπόδειγμα περιλαμβάνονται περιληπτικά, ως προς καθεμία από τις δύο θεωρίες, ορισμένοι από τους παράγοντες - όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, που επηρεάζουν θετικά τη λήψη απόφασης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας: α) προϋποθέσεις ή προγενέστερα αίτια (antecedends) (1<sup>η</sup> στήλη αριστερά) και β) αναμενόμενα αποτελέσματα (3<sup>η</sup> στήλη δεξιά). Ωστόσο, αρκετές από τις σχέσεις των στοιχείων του υποδείγματος δεν έχουν διερευνηθεί μέχρι στιγμής αλλά προτείνονται για μελλοντική έρευνα στους Πίνακες 2.5 και 2.6. Επιπλέον, ορισμένα από τα αναφερόμενα στοιχεία είναι δύσκολο να μετρηθούν, όπως για παράδειγμα ο σπάνιος και μη μιμητέος συνδυασμός αποτελεσματικών επαγγελματικών σχέσεων με τους άμεσους ενδιαφερόμενους (στο υπόδειγμα αναφέρεται μόνο το ανθρώπινο δυναμικό).

Στο υπόδειγμα αυτό, η οργανωσιακή κουλτούρα, που φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων τόσο για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, όσο και για τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό, δεν είναι εμφανής. Για αυτό το λόγο, προτείνεται στη συνέχεια ένα άλλο υπόδειγμα που δίνει έμφαση τόσο στην οργανωσιακή κουλτούρα όσο και στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των διοικούντων που την καθορίζουν.





**ΣΧΗΜΑ 2 - 6** Προϋποθέσεις και Αποτελέσματα των Πρακτικών Διαχείρισης Διαφορετικότητας

Πηγή: Yang Yang, Konrad Alison M, 2011, "Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory.", *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 6–38.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 5** Θεωρία Θεσμών και Πρακτικές Διαχείρισης Διαφορετικότητας.

Πηγή: Yang Yang, Konrad Alison M, 2011, "Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory.", *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 6–38.

	Πεδία που έχουν ερευνηθεί	Πεδία που δεν έχουν διερευνηθεί μέχρι σήμερα
Παράγοντες που επιδρούν στην απόφαση για τη διαχείριση της διαφορετικότητας	Επίδραση των κυβερνητικών ρυθμίσεων και της νομοθεσίας	Ο ρόλος των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού και των ειδικών σε θέματα διαφορετικότητας
		Ο ρόλος των ανταγωνιστών
		Η αλληλεπίδραση κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων
Υλοποίηση των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας	Συμβολική υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών	Θεσμοθέτηση (Institutionalization) των υιοθετούμενων πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας
		Σύνδεση μεταξύ των παραγόντων υιοθέτησης πρακτικών και βάθους υλοποίησης των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας
		Έγκυροι/Νόμιμοι (legitimate) Τρόποι υλοποίησης πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας
Συνέπειες των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας	Σημαντικότητα της αξιοκρατίας στην επιλογή προσωπικού	Επίδραση των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας στην επαγγελματική ανάπτυξη.
	Εσωτερική εγκυρότητα/νομιμότητα: επίδραση στη στάση απέναντι στην εργασία, την κατ'εξακολούθηση απουσία και την παραμονή στον ίδιο οργανισμό	Επίδραση της διαχείρισης διαφορετικότητας στην πολυμορφία των ενδιαφερόμενων μερών (εκτός του ανθρώπινου δυναμικού).
	Πρόσληψη ομάδων με καθορισμένα χαρακτηριστικά (designated groups)	Η διαφορετικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου ως μεσολαβητική μεταβλητή της επίδρασης της νομιμότητας των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας
		Εξωτερική νομιμότητα (External legitimacy): κοινωνική ευθύνη, κοινωνική επίδοση, επιπτώσεις στην κοινωνία

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 6** Θεωρία Πόρων και Δεξιοτήτων και Πρακτικές Διαχείρισης Διαφορετικότητας

Πηγή: Yang Yang, Konrad Alison M, 2011, "Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory.", *Group & Organization Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 6–38.

	Πεδία που έχουν ερευνηθεί	Πεδία που δεν έχουν διερευνηθεί μέχρι σήμερα
Παράγοντες που επιδρούν στην απόφαση για τη διαχείριση της διαφορετικότητας	Υποστήριξη της διαφορετικότητας από τα ανώτατα στελέχη	Στρατηγική ως προγνωστικός δείκτης των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας
		Προσδοκίες των στελεχών σχετικά με την αξία της διαφορετικότητας
Υλοποίηση των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας		Εφαρμογή δέσμης πρακτικών
		Εσωτερική συνοχή των διαφορετικών πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας
		Συνοχή μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας και άλλων οργανωσιακών συστημάτων διαχείρισης
Συνέπειες των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας	Κύριες επιδράσεις των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας στην επίδοση	Μείωση κόστους ή / και δημιουργίας αξίας και καινοτομία
	Αλληλεπίδραση των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας και της επιχειρησιακής στρατηγικής στην επίδοση	Ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας μπορούν να δημιουργήσουν ένα σπάνιο και μη μιμητέο πολυπολιτισμικό ανθρώπινο κεφάλαιο
	Αλληλεπίδραση της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και των πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας στην επίδοση	Ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας μπορούν να δημιουργήσουν μία σπάνια και μη μιμητέα θετική εργασιακή σχέση με ένα πολυπολιτισμικό σύνολο ενδιαφερομένων μερών.

**2.4.7.2 Το υπόδειγμα των Nishii & Özbilgin (2007)**

Η βασική διαφορά μεταξύ διεθνών οργανισμών και οργανισμών που δραστηριοποιούνται εγχώρια αλλά έχουν πολυπολιτισμικούς άμεσους ενδιαφερόμενους (κυρίως εργαζόμενους και πελάτες), είναι ότι οι διεθνείς οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαφορετικά μακροπεριβάλλοντα: νομικο-πολιτικά, κοινωνικο-πολιτισμικά, τεχνολογικά και οικονομικά). Για παράδειγμα, οι μορφές διακρίσεων που θεωρούνται παράνομες διαφέρουν από χώρα σε χώρα, και υπάρχει μεγάλη διακύμανση μεταξύ των κρατών στην ερμηνεία και εφαρμογή του νόμου περί ίσων

ευκαιριών (Özbilgin 2002). Το γεγονός αυτό, αυξάνει την πολυπλοκότητα στην επιλογή και υλοποίηση πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας και απαιτεί κατάλληλους χειρισμούς και πολιτισμική ευαισθησία ανάλογα με το κάθε μακροπεριβάλλον ώστε να προσθέσει αξία στον οργανισμό – ή τουλάχιστον να μην έχει αρνητικές επιπτώσεις. Η έννοια παγκόσμια διαχείριση της διαφορετικότητας ίσως είναι κατάλληλη για να φωτίσει ορισμένες πλευρές της διαχείρισης της διαφορετικότητας σε διεθνείς οργανισμούς και αναφέρεται σε δύο κυρίως θέματα (Nishii & Özbilgin 2007):

α) τη διαχείριση της διαφορετικότητας σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης του οργανισμού, με στόχο την κατανόηση του πώς κάθε χώρα και οι εργαζόμενοι σε αυτή, ορίζουν και αντιλαμβάνονται τη διαφορετικότητα από κοινωνικής, νομικής και πολιτικής άποψης.

β) τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας σε εργαζόμενους του ίδιου διεθνούς οργανισμού που εργάζονται σε διαφορετικές χώρες, με στόχο την κατανόηση του τρόπου διαχείρισης πολυπολιτισμικών ομάδων, ανάπτυξης πολιτισμικών δεξιοτήτων και διευκόλυνσης της ομαλής και αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων ή / και των οργανωσιακών μονάδων σε παγκόσμιο επίπεδο.

(A) Σχετικά με την άποψη ότι η αποτελεσματική διαχείριση της παγκόσμιας διαφορετικότητας απαιτεί ουσιαστική κατανόηση των διεθνικών διαφορών στον ορισμό και την κατανόηση της διαφορετικότητας, οι Agocs και Burr (1996) αμφισβητούν τη χρησιμότητα της αμερικανικής προσέγγισης για τη διαχείριση της διαφορετικότητας σε άλλα εθνικά πλαίσια. Ενώ η αμερικανική προσέγγιση αναφέρεται στην αφομοίωση των διαφορών της ομάδας για χάρη της ατομικής αναγνώρισης («πολιτισμικό χωνευτήρι» *melting-pot*), η канаδική προσέγγιση («πολιτισμικό μωσαϊκό» *mosaic*) αναγνωρίζει τις διαφορές με βάση την ταυτότητα σε διάφορες κοινωνικές ομάδες. Επίσης, δεν είναι ασυνήθιστο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να λειτουργούν με βάση τη μονολιθική κουλτούρα και άρα με την παραδοχή ότι οι εθνοκεντρικοί εγχώριοι ορισμοί και στόχοι της διαχείρισης της διαφορετικότητας είναι κατάλληλοι σε θυγατρικές του εξωτερικού. Έχουν καταγραφεί περιπτώσεις όπου αμερικανικές πολυεθνικές έχουν ζητήσει από τις θυγατρικές τους στη Λατινική Αμερική να αναπτύξουν πρακτικές διαφορετικότητας για την αύξηση της αντιπροσώπευσης των Αφροαμερικανών, Λατινοαμερικάνων και Ασιατοαμερικανών (Dunavant Heiss 2005), γεγονός οξύμωρο καθότι έξω από το πλαίσιο των ΗΠΑ, πολλές χώρες της Λατινικής Αμερικής δεν διαθέτουν επαρκείς ασιατικούς

πληθυσμούς και επιπρόσθετα, οι πληθυσμοί της μαύρης φυλής δεν επαρκούν για να καλύψουν τέτοιου είδους στόχους. Το κύριο πρόβλημα αυτής της παραδοχής είναι ότι αγνοεί τον ορισμό της διαφορετικότητας στις χώρες των θυγατρικών. Ένα άλλο παράδειγμα αναφέρεται στον Καναδά όπου οι διαστάσεις της διαφορετικότητας αφορούν τους γαλλόφωνους έναντι των αγγλόφωνων πληθυσμών που αμφότεροι ανήκουν στη λευκή φυλή. Παρόμοιο παράδειγμα είναι αυτό της Ιαπωνίας, όπου το 99% του πληθυσμού είναι εθνικά ομοιογενές και κατά συνέπεια ένας ορισμός διαφορετικότητας με βάση τη φυλή είναι ανεδαφικός. Με βάση τις προηγούμενες παρατηρήσεις, οι Agocs και Burr (1996) υποστηρίζουν ότι η δυνητική χρησιμότητα και καταλληλότητα συγκεκριμένων προσεγγίσεων διαχείρισης της διαφορετικότητας - από την άποψη της προσαρμογής τους στα εθνικά χαρακτηριστικά μιας χώρας, τα συστήματα και τις δομές στο χώρο εργασίας και τους κυρίαρχους επιχειρηματικούς στόχους - θα πρέπει να αξιολογείται πριν από τη μεταφορά αυτών των προσεγγίσεων σε άλλο πολιτισμικό πλαίσιο.

Από τα προηγούμενα προκύπτει ότι η πλουραλιστική προσέγγιση για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας είναι πιθανόν να είναι οι πιο αποτελεσματική, δεδομένων των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών, νομικών και πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των χωρών. Είναι συχνές οι περιπτώσεις που η μητρική ακολουθεί την πλουραλιστική προσέγγιση, όπου οι θυγατρικές μπορούν, σε επίπεδο χώρας ή σε περιφερειακό επίπεδο, να ορίζουν, να χρηματοδοτούν και να εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης της διαφορετικότητας μόνο με γενικές οδηγίες από τα κεντρικά γραφεία της μητρικής (Egan & Bendick 2003). Ωστόσο, οι Egan και Bendick (2003) υποστηρίζουν ότι η πλουραλιστική προσέγγιση μπορεί να μην είναι αναγκαστικά η καλύτερη, γιατί παρότι ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από την τοπική δημιουργικότητα και δέσμευση του προσωπικού στον καθορισμό των αναγκών του και των πρακτικών για πολυμορφία, ίσως είναι δύσκολη η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του εγχειρήματος χωρίς την υποστήριξη των πόρων και της τεχνογνωσίας της μητρικής.

Ωστόσο, όσο περισσότερο ωριμάζει ένας διεθνής οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να ακολουθήσει την προσέγγιση της πολιτισμικής διαφοροποίησης όπου δεν υπάρχει πλέον η εθνοκεντρική συμπεριφορά της μητρικής ενώ η αξιοκρατία στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων διαπερνά τον οργανισμό σε όλα τα μήκη και πλάτη του (Θανόπουλος 2006, ό.π. σελ. 305). Εδώ, υπεισέρχεται το δεύτερο θέμα της παγκόσμιας διαχείρισης της διαφορετικότητας που αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των πολιτισμικά διαφορετικών ομάδων και οργανισμών και την ανάπτυξη

διαπολιτισμικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Η έρευνα που αναφέρεται στις πολυπολιτισμικές ομάδες (π.χ. Earley & Gibson 2002), τις διαπολιτισμικές δεξιότητες (π.χ. Chang & Tharenou 2004, Earley & Peterson 2004), τη διαχείριση συγκρούσεων σε πολυπολιτισμικές ομάδες (π.χ. Barkema et. al. 2003), αποτελεί ένα μέρος της παγκόσμιας διαχείρισης της διαφορετικότητας. Όμως, μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ενιαίο πλαίσιο για τη μελέτη της παγκόσμιας διαφορετικότητας, με εξαίρεση αυτό της Mor Barak (2000), η οποία εστιάζει στη σύνδεση μεταξύ θυγατρικών και των ευρύτερων κοινοτήτων στις οποίες είναι ενσωματωμένες οι θυγατρικές.

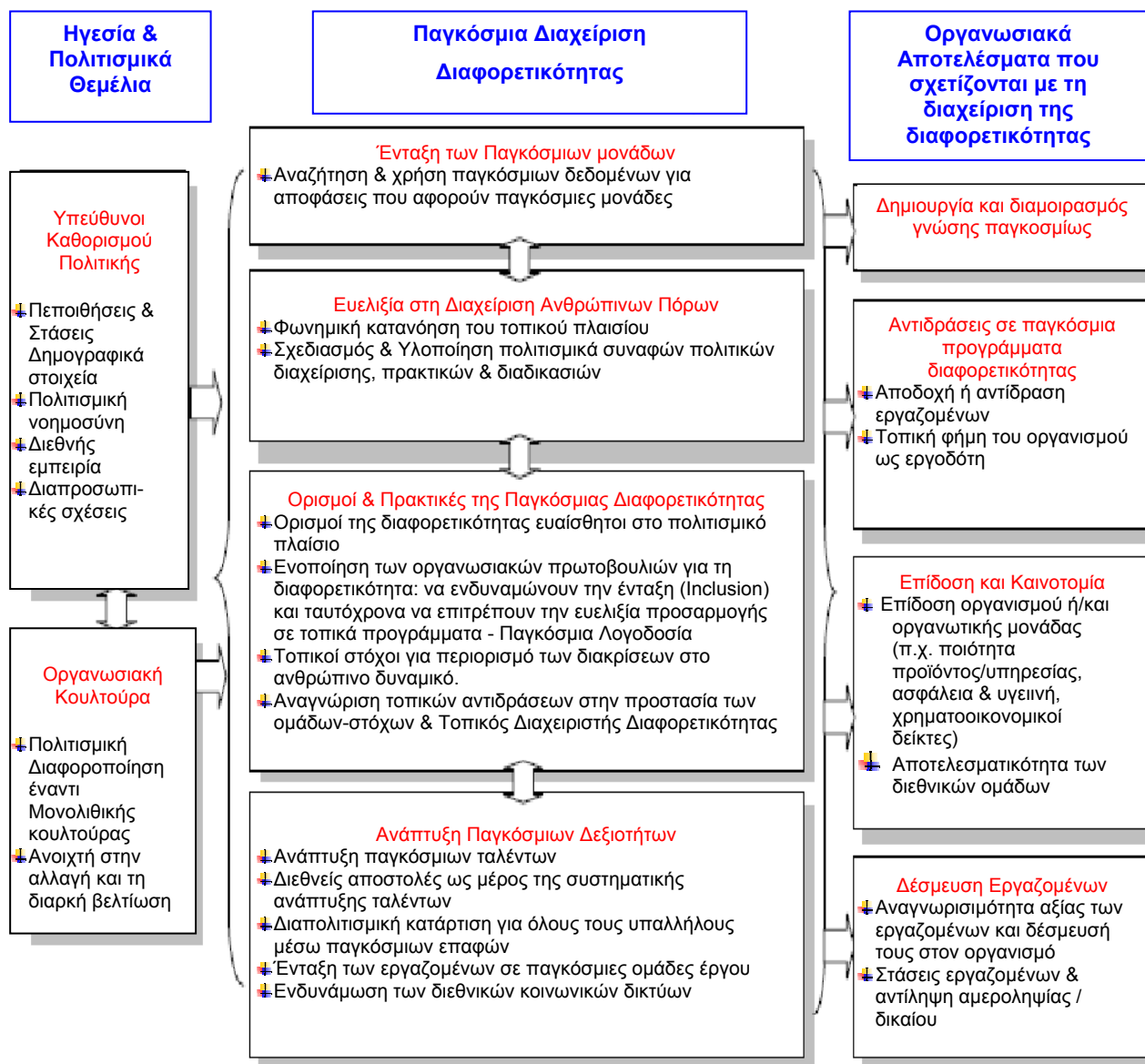
Ένα υπόδειγμα σχετικά με την παγκόσμια διαχείριση της διαφορετικότητας για διεθνείς οργανισμούς προτείνουν οι Nishii και Özbilgin (2007) στο σχήμα 2-6. Η παγκόσμια διαχείριση της διαφορετικότητας, όπως ορίζεται στη δεύτερη στήλη του υποδείγματος, αντικατοπτρίζει ένα ενδιάμεσο μεταξύ πολιτισμικής διαφοροποίησης<sup>29</sup> και μονολιθικής οργανωσιακής κουλτούρας (βλ. ενότητα 2.3.3), με έμφαση στην πρώτη όσον αφορά στην ελευθερία ορισμού της διαφορετικότητας, των στόχων για περιορισμό των διακρίσεων και των υπεύθυνων διαχείρισης της διαφορετικότητας, από τις ίδιες τις θυγατρικές χωρών εκτός από αυτή της μητρικής εταιρείας (βλ. σχήμα 2-6, «Ορισμοί & Πρακτικές της Παγκόσμιας Διαφορετικότητας»). Ωστόσο, στην ίδια ενότητα του σχήματος αναφέρεται η «ενοποίηση των οργανωσιακών πρωτοβουλιών για τη διαφορετικότητα ώστε να ενδυναμώνουν την ένταξη (Inclusion) και ταυτόχρονα να επιτρέπουν την ευελιξία προσαρμογής σε τοπικά προγράμματα». Οι λέξεις «ένταξη» και «προσαρμογή» υπονοούν τον κεντρικό σχεδιασμό των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας ο οποίος όμως παίρνει ανατροφοδότηση από τις θυγατρικές.

Το περιεχόμενο αυτού του υποδείγματος, είναι αναμενόμενο ότι μπορεί να τροποποιηθεί σε αρκετά σημεία αν αλλάξουν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και τα πολιτισμικά θεμέλια (βλ. 1<sup>η</sup> στήλη υποδείγματος) και εδώ φαίνεται καθαρά η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας και του πολιτισμικού υπόβαθρου των ηγετικών στελεχών.

---

<sup>29</sup> Ο όρος «multiculturalism» του υποδείγματος αντιστοιχεί στην «πολιτισμική διαφοροποίηση» ή «διαπολιτισμικότητα» όπως αναφέρεται στην τυπολογία Θανόπουλου 2006, ό.π. σελ. 304-305, Θαπορούλος 2007, ό.π. σελ. 179.

Στην πρώτη στήλη του υποδείγματος σχήμα 2-6, προτείνονται ως ενεργοποιητές (enablers) και προϋποθέσεις της παγκόσμιας διαχείρισης της διαφορετικότητας, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας.



**ΣΧΗΜΑ 2 - 7** Διαχείριση Παγκόσμιας Διαφορετικότητας: Εννοιολογικό Πλαίσιο.

Πηγή: Nishii, Lisa H, Özbilgin, Mustafa F, 2007, "Global diversity management: towards a conceptual framework.", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 11, pp. 1883–1894.

Σύμφωνα με τη θεωρία ανώτερης κλίμακας (upper echelon theory) των Hambrick και Mason (1984), τα χαρακτηριστικά της ανώτατης ομάδας διαχείρισης επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων του οργανισμού. Κατά συνέπεια, αναμένεται ότι η σύνθεση της

ομάδας ανώτατης διοίκησης ή χάραξης πολιτικής του οργανισμού, επηρεάζει το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός συμμετέχει αποτελεσματικά στην παγκόσμια διαχείριση της διαφορετικότητας. Όταν αυτές οι ομάδες ανώτατων στελεχών είναι πολυπολιτισμικές και αποτελούνται από άτομα τα οποία: α) εκτιμούν τη σημασία της πολιτισμικής πολυμορφίας, β) έχουν διεθνή εμπειρία (π.χ. έχουν ζήσει σε περισσότερες από μία χώρες και που έχουν βιώσει τη σχέση μεταξύ πολιτισμού και διαχείρισης), γ) έχουν υψηλό επίπεδο πολιτισμικής ευφυΐας (π.χ. Earley & Peterson 2004, Mol et. al. 2005, Sizoo & Serrie 2004) και δ) συνεργάζονται αποτελεσματικά, είναι πιο πιθανό να προβούν σε πιο αποτελεσματικές πρακτικές παγκόσμιας διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Σύμφωνα με την τυπολογία Θανόπουλου (ό.π., ενότητα 2.3.3) για τις οργανωσιακές κουλτούρες και τη σχέση τους με την υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας (Nishii & Özbilgin 2007) παρατηρείται ότι:

1. Οι μονολιθικοί οργανισμοί, δίνουν ελάχιστη σημασία στην πολιτισμική πολυμορφία του ανθρώπινου δυναμικού.
2. Στους πλουραλιστικούς οργανισμούς, δίνεται έμφαση στην αύξηση της πολιτισμικής πολυμορφίας και στη δίκαιη μεταχείριση (π.χ. αξιοκρατία επιλογής και προαγωγών προσωπικού), αλλά υπάρχει η προσδοκία της αφομοίωσης των εργαζομένων στις κυρίαρχες νόρμες.
3. Στους οργανισμούς πολιτισμικής διαφοροποίησης, οι πολιτικές και πρακτικές εστιάζονται όχι μόνο στην μείωση των διακρίσεων και την αύξηση της εκπροσώπησης διαφορετικών κουλτούρων εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς που διευκολύνει την πλήρη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για να μεγιστοποιήσει τη δυναμική τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Αυτού του τύπου οι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να έχουν εμπειρία στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των πρακτικών παγκόσμιας διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Στην τρίτη στήλη του υποδείγματος αναφέρονται μερικά από τα αναμενόμενα αποτελέσματα που σχετίζονται με την αποτελεσματική παγκόσμια διαχείριση της διαφορετικότητας:

Α) Όταν ένας οργανισμός επιτυγχάνει την ένταξη παγκόσμιων μονάδων, την ευελιξία στη διαχείριση των παγκόσμιων ανθρώπινων πόρων, τον ορισμό της ποικιλομορφίας ανάλογα με το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο, καθώς και την ανάπτυξη παγκόσμιων δεξιοτήτων των εργαζομένων, είναι πιο πιθανό να επωφεληθεί από δημιουργία



παγκόσμιας γνώσης που διαχέεται σε όλες τις μονάδες του οργανισμού. Αυτή η βελτιωμένη δημιουργία γνώσης οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως: υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των κεντρικών γραφείων και των θυγατρικών, δεξιότητες συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ πολιτισμικών μονάδων, καθώς και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω των πολιτισμικά κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης. Επιπλέον, αναμένεται ότι θα υπάρχουν οι διαδικασίες και τεχνολογίες που είναι αναγκαίες για την αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων (π.χ. τεχνολογία ανταλλαγής πληροφοριών, συνδιασκέψεις βέλτιστων πρακτικών, ευαισθησία στο χρόνο και τις διαφορές της επικοινωνίας).

Β) Το δεύτερο αναμενόμενο αποτέλεσμα αναφέρεται στις αντιδράσεις των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα της παγκόσμιας διαχείρισης της διαφορετικότητας. Όσο πιο πολιτισμικά ευαίσθητο είναι το πλαίσιο του προγράμματος όσον αφορά στους ορισμούς διαφορετικότητας και τις πρακτικές, τόσο πιο πιθανή είναι η αποδοχή του από τους παγκόσμιους εργαζόμενους, όπως τεκμηριώνεται από τα χαμηλότερα επίπεδα αντίδρασης, τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από την αντιληπτή αμεροληψία του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους. Επιπλέον, είναι πιθανό να προκαλέσει πιο θετικές αντιδράσεις στις τοπικές κοινωνίες σχετικά με την θετική εικόνα του οργανισμού ως εργοδότη καθώς και λιγότερα νομικά προβλήματα που συνδέονται με την μη κατάλληλη διαχείριση της διαφορετικότητας.

Γ) Ένα τρίτο αποτέλεσμα αφορά τις επιδόσεις του οργανισμού και τα επίπεδα καινοτομίας. Σύμφωνα με τη θεωρία για την αξία της πολυμορφίας (Cox et. al. 1991), οι οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την παγκόσμια πολυμορφία τείνουν να βλέπουν καλύτερη επίδοση σε όλες τις παγκόσμιες μονάδες και άρα στο σύνολο του οργανισμού. Αυτό είναι πιθανό να ισχύει σε μια σειρά από δείκτες επίδοσης – συμπεριλαμβανομένης και της χρηματοοικονομικής.

Άλλοι δείκτες απόδοσης περιλαμβάνουν μεγαλύτερη ανταπόκριση των παγκόσμιων πελατών, μεγαλύτερη απόδοση στις θυγατρικές όσον αφορά στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, υγεία και ασφάλεια και μεγαλύτερη επιτυχία στις διεθνείς αποστολές. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με παγκόσμιες πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας τείνουν να έχουν πιο αποτελεσματικές διεθνικές ομάδες λόγω του υψηλότερου επιπέδου παγκόσμιων αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και είναι, συνήθως, σε καλύτερη θέση στην αξιοποίηση ταλέντων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Δ) Το τελευταίο αναμενόμενο αποτέλεσμα του υποδείγματος είναι η δέσμευση των εργαζομένων. Οι πολυεθνικές που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την παγκόσμια ποικιλομορφία, τείνουν να δημιουργούν στους παγκόσμιους εργαζόμενους την αίσθηση ότι αποτελούν πολύτιμα μέλη ενός παγκόσμιου οργανισμού, την αντίληψη υψηλότερου επιπέδου οργανωσιακής υποστήριξης, αμεροληψίας, αξιοκρατίας, και κινητικότητας – σχετικά με δυνατότητες προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο.

#### **2.4.8 Διαφορετικότητα και κλίμακες μέτρησης**

Τα ποσοτικά στοιχεία σχετικά με την επίδραση της διαχείρισης της διαφορετικότητας στους οργανισμούς είναι σημαντικά στη λήψη απόφασης για την υιοθέτηση σχετικών πολιτικών και την αποτελεσματική υλοποίηση πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας στο βαθμό που επηρεάζουν τη δέσμευση της ηγεσίας για τη διάθεση απαιτούμενων πόρων. Παρότι δεν υπάρχουν συστηματικές μετρήσεις σχετικά με την επίδραση της πολιτισμικής πολυμορφίας στη οικονομική επίδοση (Robinson & Dechant 1997, σελ. 21), κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί και δοκιμαστεί υποδείγματα για τη συστηματική μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαχείρισης της διαφορετικότητας στους οργανισμούς. Τα υποδείγματα αυτά βασίζονται σε γενικότερα υποδείγματα και μεθοδολογίες συγκριτικής αξιολόγησης όπως: α) το Εξισοροποιητικό Ισοζύγιο (Balanced Scorecard), β) το Υπόδειγμα Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation of Quality Management Excellence Model ή EFQM) και γ) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Ωστόσο, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε φορέα (όπως δημόσιου, ιδιωτικού, μη κυβερνητικού) και η φύση των δραστηριοτήτων κάθε κλάδου (όπως προϊόντων ή υπηρεσιών) καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή του υποδείγματος μέτρησης. Για παράδειγμα, ο δημόσιος τομέας εστιάζει κυρίως στις νομικές υποχρεώσεις και την καλύτερη παροχή υπηρεσιών σε διάφορες κοινότητες. Ο ιδιωτικός τομέας, όπου τα οικονομικά αποτελέσματα και η καινοτομία έχουν πρωτεύοντα ρόλο, εστιάζει κυρίως στην πρόσληψη και διατήρηση ταλέντων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Οι μη κυβερνητικές και εθελοντικές οργανώσεις, ενδιαφέρονται κυρίως για την ευθυγράμμιση των προφίλ των εθελοντών τους με εκείνα των κοινοτήτων που υπηρετούν (CIPD 2006). Οι παραπάνω διαφορετικοί στόχοι και πλαίσια, σε συνδυασμό με τις πολιτισμικές διαφορές στην κατανόηση της φύσης και της πολυπλοκότητας της διαφορετικότητας και της καταλληλότητας των

πρωτοβουλιών, παρεμβάσεων και τεχνικών διαχείρισης, επηρεάζουν το σχεδιασμό και την επιλογή των εργαλείων μέτρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο συνήθη εργαλεία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της διαχείρισης της πολυμορφίας στους οργανισμούς.

**A) Το εξισορροπητικό ισοζύγιο (balanced scorecard)** αναπτύχθηκε από τους Kaplan and Norton's (1996) (παρατίθεται στο CIPD 2006) και ποσοτικοποιεί την επίδραση της διαχείρισης της πολυμορφίας σε διαφορετικά επίπεδα και λειτουργίες του οργανισμού. Συγκεκριμένα μπορεί να προβλέψει την προστιθέμενη οικονομική αξία που προέρχεται από άυλους πόρους όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και η πολυμορφία τους ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείρισή της. Δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, στις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού, στην προοπτική οργανωσιακής μάθησης και ανάπτυξης και μέσω αυτών, στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και την αξία για τους μετόχους. Από τους στόχους μέτρησης του υποδείγματος φαίνεται ότι απευθύνεται κυρίως στον ιδιωτικό φορέα.

Δεδομένου ότι το εξισορροπητικό ισοζύγιο αντικατοπτρίζει και ενσωματώνει τις αξίες των οργανισμών καθώς και τους ποσοτικούς τους στόχους, η εφαρμογή του στη διαχείριση της διαφορετικότητας απαιτεί προσεκτική χρήση λόγω της μεταβλητής φύσης των θεμάτων που αφορούν την πολυμορφία. Συγκεκριμένα, προτείνεται στους οργανισμούς να καθιστούν σαφές το όραμά τους για την πολυμορφία και να το επικοινωνούν κατάλληλα.

**B) Το Υπόδειγμα Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας** (European Foundation of Quality Management Excellence Model ή EFQM) (παρατίθεται στο CIPD 2006) θεσπίστηκε το 1992 ως σημείο αναφοράς για τα βραβεία ποιότητας στην Ευρώπη και είναι ένα από τα καθιερωμένα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελεί ένα μη δεσμευτικό πλαίσιο βασισμένο σε εννέα κριτήρια: Πέντε κριτήρια που περιγράφουν τις «Προϋποθέσεις ή Ενεργοποιητές (enablers)» και υποδηλώνουν αυτά που «κάνει» ο οργανισμός και τέσσερα κριτήρια που περιγράφουν τα «Αποτελέσματα» και υποδηλώνουν αυτά που επιτυγχάνει ο οργανισμός και ανατροφοδοτούν τους ενεργοποιητές με στόχο τη βελτίωσή τους.

Η αδυναμία του μοντέλου EFQM είναι ότι δεν αναφέρεται άμεσα στο θέμα της διαφορετικότητας και έτσι αποτυγχάνει να συνδέσει την επιχειρηματική αριστεία με έναν από τους βασικούς δείκτες της. Επιπλέον, το υπόδειγμα προτείνει μια απλοϊκή αιτιώδη σύνδεση μεταξύ «Ενεργοποιητών» και «Αποτελεσμάτων» και δεν

αναγνωρίζει την ύπαρξη διαρθρωτικών περιορισμών και μεταβλητών που σχετίζονται με το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο και τα οποία επηρεάζουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός. Υποδείγματα που βασίζονται στο EFQM και σχετίζονται με τη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι Το Υπόδειγμα Αριστείας για την Πολυμορφία (Diversity Excellence Model) και η Κινητήρια Δύναμη της Πολυμορφίας (Diversity Driver).

**B1) Το Υπόδειγμα Αριστείας για την Πολυμορφία (Diversity Excellence Model DEM)** που έχει αναπτυχθεί από την Εθνική Κυβερνητική Σχολή του Ηνωμένου Βασιλείου (National School of Government 2005), έχει ως στόχο να παρέχει στους οργανισμούς ένα ισχυρό εργαλείο για την αυτό-αξιολόγηση των επιπέδων ποικιλομορφίας τους και τη μέτρηση επίτευξης των στόχων στη διαχείριση της διαφορετικότητας με τη μέθοδο της χαρτογράφησης. Το μοντέλο υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας και εστιάζει στις προσδοκίες και αντιλήψεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Με τον τρόπο αυτό, παρέχει ένα πλαίσιο για τη λεπτομερή αξιολόγηση της ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας μέσα σε όλους τους λειτουργικούς τομείς. Επί του παρόντος, η DEM, χρησιμοποιείται κυρίως από οργανισμούς του δημόσιου τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου. Ωστόσο, παρόλο που το μοντέλο αυτό διευκολύνει την εσωτερική εστίαση στην πολυμορφία σε επίπεδο οργανισμού, έχει τα ίδια μειονεκτήματα με το υπόδειγμα EFQM που αναφέρθηκαν παραπάνω.

**B2) Η Κινητήρια Δύναμη της Πολυμορφίας (Diversity Driver)** (παρατίθεται στο CIPD 2006) είναι ένα δομημένο εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τη συγκριτική αξιολόγηση στους οργανισμούς σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας<sup>30</sup>. Παρέχει μια βάση σχεδιασμού και ελέγχου προόδου της διαχείρισης της πολυμορφίας. Εστιάζει στον πελάτη καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό και επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους στον τομέα της διαφορετικότητας και να δώσουν τις κατάλληλες προτεραιότητες στις σχετικές δράσεις. Απευθύνεται σε όλους τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των μικρών οργανισμών στο δημόσιο, ιδιωτικό και μη κυβερνητικό τομέα (π.χ. εθελοντικές οργανώσεις).

**γ) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).** Ορισμένα από τα υποδείγματα που σχετίζονται με την πολυμορφία και βασίζονται στη μεθοδολογία της

---

<sup>30</sup> Έχει αναπτυχθεί από τις εταιρείες Back to Work, BQC Performance Management Ltd και Fair Play Partnership με την υποστήριξη της Yorkshire Forward.

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι τα Πρότυπα Ισότητας (Equality standards) τα οποία περιλαμβάνουν πρότυπα συγκριτικής αξιολόγησης που αφορούν σε συγκεκριμένες ομάδες-στόχους. Για παράδειγμα το «Φυλετική ισότητα σημαίνει επιχείρηση» (Racial Equality Means Business), το Πρότυπο Ισότητας για την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Equality Standard for local authorities), το «Μάθηση για Όλους» (Learning for All) για εκπαιδευτικούς φορείς, «Γεφυρώνοντας και Μετρώντας το Χάσμα» (Bridging the Gap and Measuring the Gap) για φορείς υπηρεσιών υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών (παρατίθεται στο CIPD 2006). Κοινό χαρακτηριστικό αυτών των προτύπων είναι ότι θα πρέπει να λειτουργούν ως συμπληρώματα άλλων προτύπων και ότι ως διαστάσεις πολυμορφίας ορίζουν τη φυλή, το φύλο ή την αναπηρία. Ωστόσο, όπως έχει τεκμηριωθεί σε προηγούμενες ενότητες, τα παραπάνω πρότυπα που έχουν σχεδιαστεί για την εθνική κουλτούρα του Ηνωμένου Βασιλείου δε σημαίνει ότι έχουν νόημα σε οποιαδήποτε άλλη χώρα, όπου για παράδειγμα δεν υπάρχουν διαφορετικές φυλές ή όπου δεν υπάρχει Τοπική Αυτοδιοίκηση – τουλάχιστον με την έννοια, δομή και αρχές λειτουργίας που έχει για τη συγκεκριμένη χώρα.

Η μέτρηση της στάσης απέναντι στην πολυμορφία δεν αποτέλεσε τόσο το επίκεντρο ερευνητικού ενδιαφέροντος όσο το θέμα της πολυμορφίας (De Meuse / Hostager 2001). Ωστόσο, έχουν αναπτυχθεί ορισμένα μέσα για την αξιολόγηση της πολιτισμικής πολυμορφίας στο χώρο εργασίας (Tüz & Gümüs 2010):

1) Η Καταγραφή της Αντίδρασης στην Πολυμορφία (Reaction to Diversity Inventory), που αναπτύχθηκε από την De Meuse και Hostager (2001), αξιολογεί τη γενική αντίδραση και την αντίληψη των εργαζομένων και συνιστάται εάν εφαρμόζονται ήδη πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας στον οργανισμό.

2) Η Κλίμακα αντίληψης της Πολυμορφίας (Diversity Perception Scale) που αναπτύχθηκε από τους Mor Barak et. al. (1998) εστιάζει στις αντιλήψεις και κάνει την παραδοχή ότι η συμπεριφορά καθοδηγείται από την αντίληψη της πραγματικότητας. Η κλίμακα επικεντρώνεται στην προσωπική και οργανωσιακή διάσταση και είναι κατάλληλη για τον προσδιορισμό του γενικότερου πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος.

3) Η Κλίμακα των Στάσεων απέναντι στην Πολυπολιτισμικότητα (Attitudes Toward Diversity Scale) των Montei et. al. (1996) που εστιάζει στη συνεργασία των εργαζομένων και των στελεχών και στις αποφάσεις προσλήψεων και προαγωγών (Strauss et. al. 2003, σελ. 40).

4) Η Έρευνα για το Πολυπολιτισμικό Κλίμα (Diversity Climate Survey) των Robert Bean και Caroline Dillon (2000) (Bean et. al. 2001). Το ερευνητικό εργαλείο με τη χρήση τριών διαστάσεων (ατομική, ομαδική και οργανωσιακή), παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο που οι διαφορές γίνονται αντιληπτές και επηρεάζουν την συνεργασία ατόμων και ομάδων καθώς και για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της ποικιλομορφίας. Αυτό το ερευνητικό μέσο μπορεί να προσδιορίσει αποτελέσματα συναισθηματικά και επίτευξης (Bean et. al. 2001).

#### 2.4.9 Ανασκόπηση

Η ενότητα 2.2 αναφέρθηκε στους ορισμούς και τα χαρακτηριστικά του πολιτισμού, της οργανωσιακής κουλτούρας, της αειφόρου οργανωσιακής κουλτούρας και της υποκουλτούρας. Επιπρόσθετα, αναλύθηκαν οι ενδεχόμενες σχέσεις ισχύος μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και υποκουλτούρων (κυρίαρχων και μειονοτικών) και των επιπτώσεων αυτών των σχέσεων στη συνοχή και επίδοση των μελών του οργανισμού. Η προσέγγιση των υποκουλτούρων, όπως ορίζονται σε σχέση με την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, χρησιμοποιήθηκε για να εισάγει την έννοια της πολυπολιτισμικότητας στον οργανισμό, η οποία δεν περιορίστηκε μόνο στα εθνοτικά χαρακτηριστικά ομάδων ανθρώπων, αλλά επεκτάθηκε σε κάθε μορφή μόνιμης ή προσωρινής κουλτούρας, συνήθως μικρότερου ιστορικού βάθους και πλήθους ατόμων που την ασπάζονται – σε σχέση με την εθνική κουλτούρα.

Στην ενότητα 2.3 αναφέρθηκαν οι ερμηνείες και οι όροι που συνδέονται με την έννοια πολυπολιτισμικότητα σε σχέση με τη διαπερατότητα των ορίων τους, όπως: διαπολιτισμικότητα ή διαπολιτισμική διάδραση, πολιτισμικός πλουραλισμός, πολιτισμικός υβριδισμός, προστιθέμενη κουλτούρα και διεθνική σύγκριση. Η πολιτισμική διαφορετικότητα ορίστηκε ως «αντιπροσώπευση, σε ένα κοινωνικό σύστημα, ανθρώπων με σαφώς διαφορετικές ομαδικές διασυνδέσεις πολιτισμικής σημασίας<sup>31</sup>». Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν δύο τυπολογίες οργανωσιακής πολυπολιτισμικότητας σε σχέση με: α) την οργανωσιακή κουλτούρα διεθνών επιχειρήσεων και οργανισμών που συνήθως αφορούν διαφορετικά μακροπεριβάλλοντα και άρα εθνικούς πολιτισμούς και β) την οργανωσιακή κουλτούρα οργανισμών σε σχέση με τις υποκουλτούρες και τη δυναμική τους στο εσωτερικό του οργανισμού, χωρίς άμεση αναφορά στο μακροπεριβάλλον ή στις εθνικές πολιτισμικές διαφορές. Δηλαδή, οι δύο τυπολογίες διαφέρουν ως προς το

<sup>31</sup> *Cultural diversity has been defined as “the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance” (Cox 1993 in Donatus 2007).*

επίπεδο πολιτισμικής ανάλυσης. Τέλος προτάθηκε ένα υπόδειγμα για τις διαστάσεις της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς (πολιτισμική μεταβλητότητα και ηθική φιλοσοφία), το οποίο βασίζεται στη δεύτερη τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας με μονάδα πολιτισμικής ανάλυσης τις οργανωσιακές υποκουλτούρες.

Η ενότητα 2.4 αναφέρθηκε στη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς. Αρχικά, παρουσιάστηκε η πολιτισμική μεροληψία των βιβλιογραφικών πηγών – που είναι στην πλειοψηφία τους δυτικές. Στη συνέχεια επιχειρήθηκε η άρση της μεροληψίας αυτής σε επιμέρους στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση της πολυμορφίας – όπως τα πλαίσια ανάλυσης και ο ορισμός και οι διαστάσεις της διαφορετικότητας, με παραδείγματα από άλλα πολιτισμικά πλαίσια εκτός Δύσης με στόχο την μερικώς ολιστική προσέγγιση του θέματος.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην οποία έγινε εκτενής αναφορά στις ενότητες 2.2 και 2.3 και η οποία τεκμηριώθηκε ως ένας από τους καθοριστικούς και πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων, τόσο για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, όσο και για τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή κουλτούρα, ως αποτέλεσμα σύνθεσης και αλληλεπίδρασης των κουλτούρων των διοικούντων και ανώτατων στελεχών των οργανισμών, φάνηκε ότι επηρεάζει τις αξίες, την αποστολή, τους στόχους και ειδικότερα, τη στάση του οργανισμού απέναντι στην πολυπολιτισμικότητα. Η στάση αυτή προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός κρίνει την πολυπολιτισμικότητα θετικά (π.χ. ως ευκαιρία που αν τη διαχειριστεί κατάλληλα θα του προσφέρει υπεραξία) ή αρνητικά (π.χ. ως πρόκληση που θα πρέπει να διαχειριστεί για να αποφύγει προβλήματα όπως θέματα συμμόρφωσης στο νομικό πλαίσιο ή συγκρούσεις στο ανθρώπινο δυναμικό).

Εκτός από την οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρθηκαν και άλλοι παράγοντες που ενδεχομένως επηρεάζουν την απόφαση ενός οργανισμού να διαχειριστεί την πολυπολιτισμικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του και στο άμεσο περιβάλλον του (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, τοπική κοινότητα, κυβερνήσεις, κ.ά.) όπως το μέγεθός του, ο κλάδος (π.χ. νέες τεχνολογίες, ενέργεια, υπηρεσίες κ.ά.), ο φορέας (π.χ. ιδιωτικός, δημόσιος, μη κυβερνητικός), ο βαθμός διεθνοποίησής του και τα μακροπεριβάλλοντα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Συνοπτικά, σχετικά με την απόφαση για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, τον τρόπο, το εύρος και το βάθος υλοποίησής της στον οργανισμό, ο χαρακτηρισμός ενός παράγοντα ως

«ευκαιρίας ή πρόκλησης» ή «πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος» δεν είναι απόλυτος και σχετίζεται με το εκάστοτε πλαίσιο, όπως: διεθνές, εθνικό, νομικοπολιτικό, κοινωνικοπολιτιστικό, κλαδικό, οργανωσιακό και υποομάδων (βλ. και ενότητα 2.2 κουλτούρες υποομάδων και αλληλεπίδρασή τους με την οργανωσιακή κουλτούρα).

Στη συνέχεια, αναφέρθηκαν δύο υποδείγματα για τις πρακτικές διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς με τις προϋποθέσεις και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους. Το πρώτο υπόδειγμα των Yang & Konrad (2011) είχε στόχο τον εντοπισμό ερευνητικών ερωτημάτων για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς και την καταγραφή των σχέσεων μεταξύ προϋποθέσεων, πρακτικών διαχείρισης και αποτελεσμάτων με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Το δεύτερο υπόδειγμα των Nishii & Özbilgin (2007), με έμφαση στις παγκόσμιες επιχειρήσεις, διερεύνησε τις προϋποθέσεις, πρακτικές της παγκόσμιας διαχείρισης της πολυμορφίας και των αποτελεσμάτων της.

Τέλος, αναφέρθηκαν ορισμένες από τις υπάρχουσες κλίμακες μέτρησης της διαχείρισης της πολυμορφίας και των στάσεων απέναντι σε αυτήν.



## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βερνίκος, Νικόλαος, Δασκαλοπούλου Σοφία, 2002, «Πολυπολιτισμικότητα: Οι διαστάσεις της πολιτισμικής ταυτότητας.», Εκδόσεις Κριτική.
2. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2006, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις.», Εκδόσεις Interbooks.
3. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης.», 2η Έκδοση, Interbooks.
4. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks.
5. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κέντρο Στρατηγικής και Υπηρεσιών Αξιολόγησης (CSES), 2003, «Το Κόστος και τα Οφέλη της Πολυμρφίας.», ανασύρθηκε 02-05-2012 από < [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1440&langId=el](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1440&langId=el)>.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abo, T. (Ed.), 1994, «Hybrid Factory, the Japanese Production System in the United States.», Oxford University Press, New York.
2. Adams, C. A, Evans, R, 2004, «Accountability, Completeness, Credibility and the Audit Expectations Gap.», Journal of Corporate Citizenship, Vol. 14, pp. 97-115.
3. Adler, J. N, 2002, «From Boston to Beijing: Managing with a Worldview.», South-Western, Australia.
4. Adler, J. N, Doktor, R, Redding, Gordon, S, 1986, «From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed.», Journal of Management, Vol. 12, pp. 295-318.
5. Adler, N. J, Ghadar, F, 1990, «Strategic human resource management: a global perspective.», In: PIEPER, R. (ed), «Human resource management: an international comparison.», Berlin: Walter de Gruyter, pp. 235-260.
6. Adler, Paul S, Kwon, S. W, 2002, «Social Capital: Prospects for a new concept.», Academy of Management Review, Vol. 27, No. 1, pp.17-40.
7. Alatas, S. H, 2000, «Intellectual imperialism: definition, traits and problems.», Southeast Asian Journal of Social Science, Vol. 28, No. 1, pp. 23-45.
8. Alderfer, C. P, Smith, K. K, 1982, «Studying intergroup relations embedded in organizations.», Administrative Science Quarterly, Vol. 27, pp. 35-65.
9. Allard, M. J, 2002, «Theoretical underpinnings of diversity.», In: Harvey, C. P. and Allard, M. J. (eds), «Understanding and managing diversity: readings, cases and exercises.», 2nd ed. Harlow: Prentice Hall, pp. 3-27.
10. Allen, R. F, Dyer, F. J, 1980, «A tool for tapping the organizational unconscious.», Personnel Journal, Vol. 59, No. 3, pp. 192-198.
11. Allport, G. W, 1954, «The nature of prejudice.», Reading: Addison-Wesley Publishing.
12. Alvesson, M, 2006, «Shakers, strugglers, story – tellers, surfers and others.», Varieties of perspectives on identities, 22nd EGOS, Bergen, pp. 1-16.
13. Alvesson, M, 2002, «Understanding Organizational Culture.», Sage, London.
14. Ancona, D. G, Caldwell, D. F, 1992, «Demography and design: predictors of new product team performance.», Organisation Science, Vol. 3, No. 3, pp. 321-341.

15. Anker, R, 1998, «Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World.», Geneva: International Labour Office.
16. Ardichvili, A, Mitchell, J. A, Jondle, D, 2009, «Characteristics of Ethical Business Cultures.», Journal of Business Ethics, Vol. 85, pp. 445-451.
17. Argyris, C, 1976, «Increasing leadership effectiveness.», New York: Wiley-Interscience.
18. Argyris, C, Schön, D. A, 1978, «Organizational learning.», Reading, MA: Addison-Wesley.
19. Argyris, C, Schön, D. A, 1974, «Theory in practice: increasing professional effectiveness.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
20. Avery, D. R, 2003, «Racial Differences in Perceptions of Starting Salaries: How Failing to Discriminate Can Perpetuate Discrimination.», Journal of Business and Psychology, Vol. 17, No. 4, pp. 43–50.
21. Avery, G, Bergsteiner, H, 2010, «Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership.», Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
22. Azzone, G, Bianchi, R, Mauri, R, Noci, G, 1997, «Defining Operating Environmental Strategies: Programmes and Plans within Italian Industries.», Environmental Management and Health, Vol. 8, No.1, pp. 4-19.
23. Bailey, B, 2000, «Communicative behavior and conflict between African-American customers and Korean immigrant retailers in Los Angeles.», Discourse & Society, Vol. 11, pp. 86–108.
24. Baker, T. L, Meyers, T, Johnson, J. D, 2008, «Individual differences in perceptions of service failure and recovery: the role of race and discriminatory bias.», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, pp. 552–564.
25. Bali, A. Ş, 2001, «Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet- “Öteki” ile Barış İçinde Yaşamak», Konya: 1, Basım, Çizgi Kitabevi.
26. Balthazard, P. A, Cooke, R. A, Potter, R. E, 2006, «Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance.», Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 8, pp. 709-732.
27. Bansal, P, 2002, «The corporate challenges of sustainable development.», Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 2, pp. 122-131.
28. Bansal, P, 2005, «Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development.», Strategic Management Journal, Vol. 26, pp. 197-218.
29. Bantel, K. A, Jackson, S. E, 1989, «Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference?», Strategic Management Journal, Vol. 10, Special issue, pp. 107–124.
30. Barker, S, Härtel, C. E. J, 2004, «Intercultural service encounters: an exploratory study of customer experiences.», Cross-cultural Management, Vol. 11, pp. 3–14.
31. Barley, S. R, Meyer G, Gash, D, 1988, «Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control.», Administrative Science Quarterly, Vol. 33, pp. 24-60. Reprinted in Frederico Butera Ed, (2008) Studi Organizationali: Nuova Serie Reprinted in P. Frost and R. Stablein (eds), 1991, Exemplary Organizational Research, Beverly Hills, CA: Sage.
32. Barney, J. B, 1986, «Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage.», Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 656-665.
33. Baron, S, Patterson, A, Harris, K, Hodgson, J, 2007, «Strangers in the night: speeddating, CCI and service businesses.», Service Business, Vol. 1, pp. 211–232.
34. Barry, B, Bateman, T. S, 1996, «A Social Trap Analysis of the Management of Diversity.», Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3, pp. 757-790.

35. Bassi, L, Lev, B, Low, J, McMurrer, D. P, Anthony G, Sissfield G, 2001, «Measuring Corporate Investments in Human Capital.», in eds. Blair M. and Kochan T. «The New Relationship – Human Capital in the American Corporation.»
36. Bauman, Z, 1990, «Thinking Sociologically.», Oxford: Blackwell.
37. Bean Robert Consulting, Australian Multicultural Foundation, 2010, «Managing Cultural Diversity: Training Program Resource Manual.», Australian Multicultural Foundation, ISBN Print Edition: 0957758847, ISBN Web Edition: 0957758855.
38. Bean, R, Dillon, C 2000, 'Diversity Climate Survey', Australia: Department of Immigration and Multicultural Affairs Productive Diversity Program.
39. Bean, R, Sammartino, A, O'flynn, J, Lau, K, Nicholas, S, 2001, «Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management.», Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB).
40. Beer, M. Nohria, N, 2000, «Cracking the code of change.», Harvard Business Review, Vol. 78. pp. 133-141.
41. Bellard, E, Ruling, C, 2001, «Reflections and Projections of Boundaries in the Diversity Management Discourses in the United States, France, and Germany.», paper presented at the 17th EGOS colloquium, sub-theme 20, University of Geneva, Geneva, 5–7 July.
42. Benn, S, 2007, «New processes of governance: cases for deliberative decision-making.», Managerial Law, Vol. 49, No. 5/6, pp. 196-205.
43. Benn, S, Dunphy, D, Griffiths, A, 2006, «Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective.», Australasian Journal of Environmental Management, Vol. 13, No. 3, pp. 156-165.
44. Benschop, Y, 2001, «Pride, prejudice, and performance: Relations between HRM, diversity and performance.», International Journal of Human Resource Management, Vol. 12, pp. 1166-1181.
45. Berstein, R, Edwards, T, 2008, «An older and more diverse nation by mid-century.», Report No. CB08-123, Washthington, DC: U.S. Department of Commerce.
46. Bhabha, K. H, 1990, «The Third Space: interview with Homi Bhabha.», In: Rutherford, J. (Ed.), *Identity: Community, Culture, Difference*. Lawrence & Wishart, London, pp. 207–237.
47. Bhadury, J, Mighty, E. J, Damar, H, 2000, «Maximising workforce diversity in project teams: a network flow approach.», Omega: The International Journal of Management Science, Vol. 28, No. 2, pp. 143–153.
48. Bilimoria, D, Joy, S, Liang, X, 2008, «Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering.», Human Resource Management, Vol. 47, pp. 423-441.
49. Black, S. J, Mendenhall, M, 1990, «Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research.», Academy of Management Review, Vol. 15, pp. 113–136.
50. Blau, F. D, Beller, A. H, 1988, «Trends in Earnings Differential by Gender: 1971–1981.», Industrial and Labour Relations Review, Vol. 41, pp. 513–529.
51. Blazevic, V, Lievens, A, 2002, «Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects.», Journal of Business Research, Vol. 57, No. 4, pp. 374–391.
52. Bloor, G, Dawson, P, 1994, «Understanding professional culture in organizational context.», Organization Studies, Vol. 15, pp. 275-295.

53. Blum, T. C, Fields, D. L, Goodman, J. S, 1994, «Organization-level determinants of women in management.», Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 241–268.
54. Boisnier, A, Chatman, J. A, 2002, «The role of subcultures in agile organizations.», in Petersen, R. and Mannix, E. (ed.): *Leading and managing people in dynamic organizations*.
55. Boisnier, A, Chatman, J. A, 2003, «The Role of Subcultures in Agile Organizations.», in «Leading and Managing People in the Dynamic Organization.», Edited by Randall S. Peterson, and Elizabeth A. Mannix, Eds. Psychology Press.
56. Bougie, R, Pieters, R, Zeelenberg, M, 2003, «Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services.», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, pp. 377–391.
57. Bourdieu, P, 1980, «Le sens pratique.», Paris: Editions de Minuit.
58. Bowers, C. A, Pharmer, J. A, Salas, E, 2000, «When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis.», Small Group Research, Vol. 31, pp. 305-327.
59. Brannen, Y. M, Salk, Jane E, 2000, «Partnering across borders: negotiating organizational culture in a German–Japanese joint venture.», Human Relations, Vol. 53, pp. 451–487.
60. Braunscheidel, M. J, Suresh, N. C, Boisnier, A. D, 2010, «Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration.», Human Resource Management, Vol. 49, No. 5, pp. 883-911.
61. Brill, P. L. Worth, R, 1997, «The four levers of corporate change.», New York: AMACOM.
62. Briscoe, I, 2001, «Fortress Europe bids you welcome.», UNESCO Courier, September, pp. 33–36.
63. Bryan, B, Jemison, D. B, 1989, «Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations.», Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 234–249.
64. Bunderson, J. S, Sutcliffe, K. M, 2000, «Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects.», Academy of Management Journal, Vol. 5, pp. 875–893.
65. Burrell, G, Morgan, G, 1979, «Sociological paradigms and organizational analysis, Heinemann, London.
66. Burke, W, 1994, «Organization development: A process of learning and changing (2nd ed.), Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
67. Burrus, K, 1997, «National culture and gender diversity within one of the universal swiss banks: an experiential description of a professional women officer and president of the women managers' association.», in Sackmann, S, A. ed. «Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction.», London, Sage Publication, pp. 209-227.
68. Calori, R, Sarnin, P, 1991, «Corporate Culture and Economic Performance: A French Study.», Organisation Studies, Vol. 12, No. 1, pp. 49-74.
69. Carlile, P, 2002, «A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development.», Organization Science, Vol. 13, No. 4, pp. 446.
70. Carroll, G. R, Hannan, M. T, 2000, «Why corporate demography matters: policy implications of organizational diversity.», California Management Review, Vol. 42, No. 3. pp148–163.
71. Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003, «Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises.», Final Report, Diversity Management In 2008: Research With The European Business

- Test Panel, <<http://www.iegd.org/pdf/Task%201-%20EBTP.pdf>> ανασύρθηκε 29-04-2012.
72. Cervantes, M, Guellec, D, 2002, «The brain drain: old myths, new realities.», *OECD Observer*, 7 May, pp. 40–42.
  73. CESD, 1999, «1999 May Report of the Commissioner of the Environmental and Sustainable Development.», Office of the Auditor General of Canada.
  74. Chang, Hou-Heng, 2011, «A comparative analysis of the student experience of International Business Studies programmes at the undergraduate level in three countries: Taiwan, Germany and the United Kingdom.», submitted as a thesis for the degree of Dr of Philosophy in Education, University of Exeter.
  75. Chatman, J. A, Jehn, K. A, 1994, «Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 522-553.
  76. Chevrier, S, 2003, «Cross-cultural management in multinational project groups.», *Journal of World Business*, Vol. 38, No. 2, pp. 141–149.
  77. Choe, M. K, 1993, «An empirical study of corporate strategy and culture in Korea.», *Quarterly Review of Economics and Business*, Vol. 21, No. 2, pp. 73-92.
  78. Choi, S, 2008, «Diversity in the U.S. Federal Government: Diversity management and employee turnover in federal agencies.», *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 19, pp. 603-630.
  79. CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006, «Managing Diversity, Measuring Success.», < <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/managing-diversity-measuring-success.aspx>> , ή <[http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing\\_diversity.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing_diversity.pdf)>, ανασύρθηκε 5-4-2012
  80. Clark, B. R, 1972, «The organizational saga in higher education.», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 178-183.
  81. Cohen, L, Manion, L, Morrison, K, 2007, «Research Methods in Education, 6th ed. London & New York: Routledge.
  82. Combs, G. M, 2002, «Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-efficacy for Diversity Training.», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 8, No. 4, pp. 1-16.
  83. Commission of the European Communities, 2001, «Corporate Social Responsibility CSR: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.», Green Paper, COM (2001) 416 final.
  84. Cooke R, Lafferty J, 1987, «Organizational Culture Inventory (OCI).», Plymouth, MI: Human Synergistics.
  85. Cooke, F. L, 2011, «Social Responsibility, Sustainability and Diversity», In Harzing, A-W, K. and Pinnington, A. H. (Eds.), *International Human Resource Management*, London: Sage.
  86. Cotte, J, Ratneshwar, S, 1999, «Juggling and Hopping: What Does it Mean to Work Polychronically?», *Journal of Management Psychology*, Vol. 14, No. 3-4, pp. 184-204.
  87. Cox, T, 1991, «The multicultural organization.», *The Executive*, Vol. 5, pp. 34–47.
  88. Cox, T, 2001, «Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  89. Cox, T, Tung, R. L, 1997, «The multicultural organization revisited.», In C.L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), «Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior», pp. 7-28, John Wiley.
  90. Cox, T, 1993, «Cultural Diversity in Organizations: Theory Research and Practice.», San Francisco: Berrett-Koehler.

91. Cox, T, Nkomo, S. M, 1990, «Factors Affecting the Upward Mobility of Black Managers in Private Sector Organisations.», Review of Black Political Economy, Vol. 18, No. 3, pp. 39–48.
92. Cox, T, Blake, B, 1991, «Managing cultural diversity: implications for organisational competitiveness.», Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 3. pp. 45–56.
93. Csikszentmihalyi, Mihaly, 1990, «Flow: The Psychology of Optimal Experience.», New York: Harper Perennial.
94. Czinkota, M, Ronkainen, I, Moffett, M, 1996, «International Business.», The Dryden Press, Sydney.
95. Dahlen, T, 1997, «Among the Interculturalists: An Emergent Profession and its Packaging of Knowledge.», Stockholm Studies in Social Anthropology, Stockholm.
96. Dando, N, Swift, T, 2003, «Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap.», Journal of Business Ethics, Vol. 44, pp. 195-200.
97. Day, N. E, Schoenrade, P, 2000, «The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees.», Personnel Review, Vol. 29, pp. 346-363.
98. De Maria, W, 2008, «Cross cultural trespass.», International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 8, No. 3, pp. 317–341.
99. De Meuse, K. P, Hostager, T. J, 2001, «Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report.», Human Resources Management Quarterly, Vol. 12, No. 1, pp. 33-51.
100. De Vries, S, 1997, «Ethnicity cross-cutting organizational borders. Ethnic diversity in organizations: a dutch experience.», in Sackmann, S, A. (ed., «Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction.», London, Sage Publication, pp. 297–314.
101. Deal, T. E, Kennedy, A. A, 1982, «Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.», Reading, MA: Irwin.
102. Deephouse, D. L, 2000, «Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories.», Journal of Management, Vol. 26, pp. 1091–1112.
103. Denison, D. R, 1984, «Bringing Corporate Culture to the Bottom Line.», Organizational Dynamics, Vol. 13, No. 2, pp. 4-22.
104. Denison, D. R, Mishra, A.K, 1995, «Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.», Organization Science, Vol. 6, No. 2, pp. 204-223.
105. Ditomaso, N, Hooijberg, R, 1996, «Diversity and the demands of leadership.», Leadership Quarterly, Vol. 7, No. 2, pp. 163–187.
106. Doane, D, 2000, «Corporate Spin: The Troubled Teenage Years of Social Reporting.», London: New Economics Foundation.
107. Douglas, P, 2007, «Diversity and the gay and lesbian community: More than chasing the pink dollar.», Ivey Business Journal Online, Vol. 71, No. 7, Retrieved from <<http://www.iveybusinessjournal.com/?p=1486>>.
108. Dunphy, D, Griffiths, A, Benn, S, 2007, «Organizational change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future.», (Second ed.). New York, NY Routledge.
109. Dwyer, S, Richard, O. C, Chadwick, K, 2003, «Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organisational culture.», Journal of Business Research, Vol. 56, No. 12, pp. 1009–1019.
110. Early, C. P, Mosakowski, E, 2000, «Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning.», Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 26–49.

111. Edelman, L. B, 1992, «Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law.», American Journal of Sociology, Vol. 97, pp. 1531-1576.
112. Edwards, M. G, 2009, «An integrative metatheory for organizational learning and sustainability in turbulent times.», The Learning Organization, Vol. 16, No. 3, pp. 189-207.
113. Egan, Land, Bendick, M, 2003, «Workforce diversity initiatives of US multinational corporations in Europe.», Thunderbird International Business Review, Vol. 45, No. 6, pp. 701–727.
114. Elsbach, K. D, Kramer, R. M, 1996, «Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings.», Administrative Science Quarterly, Vol. 41, pp. 442–476.
115. Ely, R. J, Thomas, D. A, 2001, «Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes.», Administrative Science Quarterly, Vol. 46, pp. 229-273.
116. Endicott, Leilani, Bock, T, Narvaez, D, 2003, «Moral reasoning, intercultural development, and multicultural experiences: relations and cognitive underpinnings.», International Journal of Intercultural Relations, Vol. 27, pp. 403-419.
117. Epstein, M. J, 2008, «Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts.», (First ed.). Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
118. Erez, M, Early, C. P, 1997, «The Transplanted Executive.», Oxford University Press, New York, Oxford.
119. Espinosa, A, Porter, T, 2011, «Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches The Learning Organization.», Vol. 18, No. 1, pp. 54-72.
120. European Business Test Panel, 2008, «Diversity Management In 2008: Research with the European Business Test Panel.», Publication is financed by the European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013), < <http://www.iegd.org/pdf/Task%201-%20EBTP.pdf>>, ανασύρθηκε 30-3-2012.
121. Fenwick, T, 2007, «Developing Organizational Practices of ecological sustainability: A learning perspective.», Learning and Organizational Development, Vol. 28, No. 7, pp. 632-645.
122. Fernandez, J. P, 1991, «Managing a diverse work force: regaining the competitive edge.», Lexington, MA: Lexington Books.
123. Ferner, A, Almond, P, Colling T, 2005, «Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals.», Journal of International Business Studies, Vol. 36, No. 3, pp. 304–321.
124. Fields, D, L, Goodman, J. S, Blum, T. C, 2005, «Human resource dependence and organizational demography: a study of minority employment in private sector companies.», Journal of Management, Vol. 31, pp. 167–185.
125. Fischer, Michael, Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), «Diversity management and the business case.», HWWI Research Paper, No. 3-11, pp. 1-25  
<<https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/48236/1/664120962.pdf>>, ανασύρθηκε 29-4-2012.
126. Fombrun, C, Shanley, M, 1990, «What's in a name? Reputation building and corporate strategy.», Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 233–258.
127. Fombrun, C. J, 1996, «Reputation: Realizing value from the corporate image.», Harvard Business School Press, Boston.
128. Foy, N, 2000, «Sexual harassment can threaten your bottom line.», Strategic Finance, Vol. 82, No. 2, pp. 56–62.

129. Francesco, A. M, Gold, B. A, 2005, «International Organizational Behavior: Text, Cases, and Skills.», 2nd edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
130. Frenkel, M, 2008, «The multinational corporation as a third space: rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha.», Academy of Management Review, Vol. 33, pp. 924–942.
131. Frenkel, M, Shenhav, Y, 2006, «From binarism back to hybridity: a postcolonial reading of management and organization studies.», Organization Studies, Vol. 27, No. 6, pp. 855–876.
132. Friedman, H. H, Amoo, T, 2002, «Workplace Diversity: The Key To Survival And Growth.», <www.Westga.Edu/~Bquest/2002/Diversity.htm>, retrieved March 2006.
133. Friedman, J. V, Antal, Ariane B, 2005, «Negotiating reality: a theory of action approach to intercultural competence.», Management Learning, Vol. 36, No. 1, pp. 69–87.
134. Friedman, R. A, Holtom, B, 2002, «The effects of network groups on minority employee turnover intentions.», Human Resource Management, Vol. 41, pp. 405-421.
135. Friedman, R. A, Kane, M, Cornfield, D. B, 1998, «Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among black managers.», Human Relations, Vol. 51, pp. 1155-1177.
136. Frost, P, Moore, L, Louis, M, Lundberg, C, Martin, J, 1991, «Reframing Organizational Culture.», Newbury Park, CA: Sage.
137. Fu, Y, Kamenou, N, 2010, «Cultural Diversity within Transnational Corporations (TNCs) in China.», paper presented at the Equality, Diversity and Inclusion Conference, Vienna, July 2010.
138. Fuller, S. R, Edelman, L. B, Matusik, S. F, 2000, «Legal readings: Employee interpretation and mobilization of law.», Academy of Management Review, Vol. 25, pp. 200-217.
139. Gandz, J, 2002, «A Business Case for Diversity, Paths to Equal Opportunities.», A report for the Canadian Government.
140. Garcia-Prieto, P, Bellard, E, Schneider, S. C, 2003, «Experiencing diversity, conflict and emotions in teams.», The Journal of Applied Psychology: An International Review, Vol. 52, No. 3, pp. 413–440.
141. George, Jennifer M, Jones Gareth R, 2012, «Understanding and Managing Organizational Behavior.», Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, ISBN 978-0-13-612443-6.
142. Gilbert, J. A, Ivancevich, J. M, 2001, «Effects of diversity management on attachment.», Journal of Applied Social Psychology, Vol. 31, pp. 1331-1349.
143. Gilbert, J. A, Stead, B. A, 1999, «Stigmatisation revisited: does diversity management make a difference in applicant success?», Group and Organization Management, Vol. 24, No. 2, pp. 239–256.
144. Gillespie, M. A, Denison, D. R, Haaland, S, Smerek, R, Neale, W. S, 2008, «Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries.», European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 17, No. 1, pp. 112.
145. Gladwin, T. N, Kennelly, J. J, Krause, T, 1995, «Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research.», Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.
146. Glaser, R, 1983, «The Corporate Culture Survey.», Organizational Design and Development, Bryn Mawr, PA.
147. Global Reporting Initiative, 2000, «Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental, and Social Performance.»
148. Goffee, R, Jones, G, 1996, «What holds a modern company together, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, pp. 133-148.



149. González-Benito, J, Óscar González-Benito, O, 2005, «Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis.», Omega, Vol. 33, No. 1, pp. 1-15.
150. Goodman, J. S, Fields, D. L, Blum, T. C, 2003, «Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top?», Group & Organization Management, Vol. 28, pp. 475-501.
151. Gordon, G. G, Ditomaso, N, 1992, «Predicting Corporate Performance From Organizational Culture.», Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 6, pp. 783-798.
152. Graves, L. M, Powell, G. N, 1994, «Effects of sex-based preferential selection and discrimination on job attitudes. Human Relations.», Vol. 47, pp. 133-156.
153. Grier, S. A, Brumbaugh, A. M, Thornton, C. G, 2006, «Crossover creams: consumer responses to ethnic-oriented products.», Journal of Marketing, Vol. 70, pp. 35-51.
154. Grier, S. A, Deshpandé, R, 2001, «Social dimensions of consumer distinctiveness: the influence of social status on group identity and advertising persuasion.», Journal of Marketing Research, Vol. 38, pp. 216-224.
155. Grove, S. J, Fisk, R. P, 1997, «The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of getting along.», Journal of Retailing, Vol. 73, pp. 63-85.
156. Gummesson, E, 1991, «Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer.», European Journal of Marketing, Vol. 25, pp. 60-75.
157. Haight, G, 1990, «Managing diversity.», Across the Board, Vol. 27, No. 3, pp. 22-29.
158. Hambrick, D. C, Cho, T. S, Chen, M, 1996, «The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves.», Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 4, pp. 659-684.
159. Harris, A. M. G, Henderson, G. R, Williams, J. D, 2005, «Courting customers: assessing consumer racial profiling and other marketplace discrimination.», Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24, pp. 163-171.
160. Harris, K, Baron, S, 2004, «Consumer-to-consumer conversations in service settings.», Journal of Service Research, Vol. 6, pp. 287-303.
161. Harris, L. C, Crane, A, 2002, «The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change.», Journal of Organizational Change Management, Vol. 15, No. 3, pp. 214-234.
162. Harris, M, Michael, B. G, Sunday, A. J, 2002, «Why Are Women Paid Less than Men, but Given Higher Raises?», Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 4, pp. 499-514.
163. Harris, P. R, Moran, R. T, 1991, «Managing Cultural Differences.», 3rd ed. Houston, Gulf Publishing Co.
164. Harris, R. P, Moran, R. T, Moran, S. V, 2007, «Managing Cultural Differences.», Sixth Edition: Global Leadership Strategies for the 21st Century. Elsevier Butterworth-Heinemann, MA.
165. Harris, R. P, Moran, R.T, 1979, «Managing Cultural Differences.», Gulf, Houston.
166. Harrison, D. A, Price, K. H, Bell M. P, 1998, «Beyond relational demography: time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion.», Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 1, pp. 96-107.
167. Harrison, D. A, Price K. H, Gavin J. H, Florey A. T, 2002, «Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning.», Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 5, pp. 1029-1045.
168. Hart, S. L, Milstein, M. B, 2003, «Creating sustainable value. Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 2, pp. 56-67.

169. Hatch, M. J, 1993, «The dynamics of organizational culture.», Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693.
170. Hersch, J, 1991, «Equal employment opportunity law and firm profitability.», Journal of Human Resources, Vol. 26, pp. 139–153.
171. Hewlett Packard, 2001, «Diversity @ hp», <[http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/div\\_meaning.htm](http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/div_meaning.htm)>, accessed 25 June 2003.
172. Hicks-Clarke, D, Iles, P, 2000, «Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions.», Personnel Review, Vol. 29, No. 3, pp. 324-345.
173. Hind, P, Wilson, A, Lenssen, G, 2009, «Developing leaders for sustainable business.», Corporate Governance, Vol. 9, No. 1, pp. 7-20.
174. Hitchcock, G, Hughes, D, 1989, «Research and the teache.», New York, NY: Routledge.
175. Hoffman, L. R, 1978, «Group problem solving.», In: Berkowitz, L. (ed). Group processes. New York: Academic Press.
176. Hofstede, G, 1984, «Culture's Consequences: International Differences in work-related Values.», 2nd. Ed. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
177. Hofstede, Geert, 1998, «Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach.», Journal of Management Studies, Vol. 35, No. 1, pp. 1–12.
178. Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov Michael, 2010, «Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.», McGraw-Hill, ISBN: 978-0-07-177015-6.
179. Holladay, L, Cand Quiñones, M. A, 2005, «Reactions to diversity training: an international comparison.», Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No. 4, pp. 529–545.
180. Hollensen, Svend, 2011, «Global Marketing: A decision-oriented approach.», 5th Edition, Financial Times Prentice Hall.
181. Holliday, Adrian, 1999, «Small Cultures.», Applied Linguistics, Vol. 20, No. 2, pp. 237-264. Oxford University Press.
182. Holliday, Adrian, Kullman, John, 2004, «Intercultural communication: an advanced resource book.», London : Routledge.
183. Homan, A. C, Hollenbeck J. R, Humphrey S. E, van Knippenberg D, Ilgen D. R, Van Kleef G. A, 2008, «Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences and performance of diverse work groups.», Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 6, pp. 1204–1222.
184. Hon, L. C, Brunner, B, 2000, «Diversity Issues And Public Relations.» Journal of Public Relations Research, Vol. 12, No. 4, pp. 309-340.
185. Hopkins, N, 2007, «Diversification of a university faculty: Women faculty in the MIT schools of science and engineering.», New England Journal of Public Policy, Vol. 22, pp. 119-134.
186. Hopkins, S. A, Hopkins, W. E, Hoffman, K. D, 2005, «Domestic inter-cultural service encounters: an integrated model.», Managing Service Quality, Vol. 15, pp. 329–343.
187. Hopwood, B, Mellor, M, O'Brien, G, 2005, «Sustainable Development: Mapping Diffeerent Approaches.», Sustainable Development, Vol. 13, pp. 38-52.
188. Huang, W. H, 2008, «The impact of other-customer failure on service satisfaction.», International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, pp. 521–536.
189. Izmaylova, D, Zuccon, F, 2011, «Stakeholder management in a multicultural environment. A case-study of a global retailer entering the Russian Market.», Master thesis Umeå School of Business.
190. Jackson, S. E, Joshi, A, Erhardt, N. L, 2003, «Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications.», Journal of Management, Vol. 29, No. 6, pp. 801-830.

191. Jackson, S. E, May, K. E, Whitney, K. A, 1995, «Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams.», In: Guzzo, R.A. And Salas, E. (eds), «Team effectiveness in decision-making in organizations.», San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 204–261.
192. Jamali, D, 2006, «Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 6, pp. 809-821.
193. James, E. H, Wooten, L. P, 2005, «Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis.», Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 2, pp. 141–152.
194. James, Hayes Erika, Wooten, Perry Lynn, 2006, «Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits.», Academy Of Management Journal, Vol. 49, No. 6, pp. 1103–1118.
195. Jehn, K. A, Northcraft, G. B, Neale, M. A, 1999, «Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups.», Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 4, pp. 741–763.
196. Jick, T, Peiperl, M. A, 2003, «Managing change: Cases and concepts.», 2nd ed. NewYork: McGraw Hill Irwin.
197. Johnson, Guillaume, D, Grier, Sonya A, 2011, «Understanding the influence of cross-cultural Consumer-to-Consumer Interaction on consumer service satisfaction.», Journal of Business Research, article in press, doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.010.  
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311002876#FCANote>>, retrieved 15-03-2012.
198. Johnson, Michelle, T, 2011, «The Diversity Code. », Eds American Management Association (AMACOM).
199. Jones, Thomas M, Felps Will, Bigley Gregory A, 2007, «Ethical Theory And Stakeholder related Decisions: The Role Of Stakeholder Culture.», Academy Of Management Review, Vol. 32, No. 1, pp. 137–155.
200. Jonsen, Karsten, Maznevski, Martha L, Schneider, Susan C, 2011, «Diversity and its not so diverse literature: An international perspective.», International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 11, pp. 35-62.
201. Joplin, J. R. W, Daus, C. S, 1997, «Challenges of Leading a Diverse Workforce.», The Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 3, pp. 32-47.
202. Joshi, A, Roh, H, 2008, «Considering context in work team diversity research: a meta-analytic review.», Dorothy Harlow Distinguished Paper Award, Academy of Management Meeting, Anaheim, CA.
203. Joshi, A., Roh, H, 2009, «The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review.», Academy of Management Journal, Vol. 52, pp. 599-628.
204. Kalev, A, Dobbin, F, Kelly, E, 2006, «Best practices or best guesses?: assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies.», American Sociological Review, Vol. 71, pp. 589–617.
205. Kamenou, N, Fearfull, A, 2006, «Ethnic Minority Women: Alost Voice in HRM», Human Resource Management Journal, Vol. 16, Issue 2, pp. 154-72.
206. Kaplan, R. S, Norton, D, 1996, «The balanced scorecard: translating strategy into action.», Boston, MA: Harvard Business School Press.
207. Kersten, A, 2000, «Diversity Management—Dialogue, Dialectics and Diversion.», Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 3, pp. 235-248.
208. Khan, Imran U, Usoro Abel, Majewski Grzegorz, Kuofie Matthew, 2010, «An Organisational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View.», International Journal of Global Business, Vol. 3, No. 1, pp. 53-82.

209. Kilmann, R. H, Saxton, M. J, Serpa, R, 1985, «Gaining control of the corporate culture.», San Francisco: CA: Jossey-Bass.
210. Kilmann, R. H, Saxton, M. J, Serpa, R, 1985, «Introduction: five key issues in understanding and changing culture.», In R. H. Kilman, Saxton, M. J, Serpa, R, Ed., Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
211. Kirchmeyer, C, Mclellan, J, 1991, «Capitalising on ethnic diversity: an approach to managing the diversity workgroups in the 1990s.», Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 8, No. 2, pp. 72–79.
212. Klein, Katherine J, Knight Andrew P, Ziegert Jonathan C, Lim Beng Chong, Saltz Jessica L, 2011, «When team members' values differ: The moderating role of team leadership.», Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 114, pp. 25–36.
213. Kloot, L, Martin, J, 2004, «The impact of organizational culture on outcomes oriented financial management and control systems in local government», 27th Annual Congress of the European Accounting Association, Prague, April.
214. Knouse, S. B, Dansby, M. R, 1999, «Percentage Of Work-Group Diversity And Work-Group Effectiveness.», The Journal Of Psychology, Vol. 133, No. 5, pp. 486-494.
215. Kochan, T, Bezrukova, K, Ely, R, Jackson, S, Joshi, A, Jehn, K, 2003, «The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network.», Human Resource Management, Vol. 42, No. 1, pp. 3–21.
216. Koesnadi, G, Kleiner, B. H, 2002, «The need for training to avoid lawsuits.», Managerial Law, Vol. 44, No. 1–2, pp. 25–31.
217. Konrad, A. M, Linnehan, F, 2003, «Affirmative action as a means of increasing workforce diversity.», In M. J. Davidson & S. L. Fielden (Eds.), «Individual diversity and psychology in organizations.», pp. 95-111, Chichester, UK: Wiley.
218. Koot, W, C, J, 1997, «Strategic utilization of ethnicity in contemporary organizations.», in Sackmann, S, A. (ed.): Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction, London, Sage Publication, pp. 315-340.
219. Koppel, P, Yan, J, Ludicke, J, 2007, «Cultural Diversity Management in Deutschland Hinkt Hinterher.», Gutersloh: Bertelsmann Stiftung.
220. Korhonen, J, von Malmborg, F, Strachan, P. A, Ehrenfeld, J. R, 2004, «Management and policy aspects of industrial ecology: an emerging research agenda.», Business Strategy and the Environment, Vol. 13, No. 5, pp. 289-305.
221. Koshy, Perumal, 2010, «Diversity and multiculturalism as a strategy for strengthening Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the global market.», Institute for Development Studies and Enterprise Research (IDSER), MPRA Paper, No. 20223. Online at <<http://mprapub.uni-muenchen.de/20223/>>.
222. Kossek, E. E, Zonia, S. C, 1993, «Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity.», Journal of Organizational Behaviour, Vol. 14, No. 1, pp. 61-81.
223. Kostova, T, Roth, K, Dacin, M. T, 2008, «Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions.», Academy of Management Review, Vol. 33, pp. 994-1006.
224. Kotter, J. P, Heskett, J. L, 1992, «Corporate Culture and Performance.», New York, N.Y, USA: The Free Press.
225. Lähdesmäki, Tuuli, 2009, «Representation Strategies of Cultural Diversity in Three European Capitals of Culture.», In Wilson, Katherine, 2010, «Looking at Ourselves: Multiculturalism, Conflict & Belonging.», Eds Inter-Disciplinary Press, Oxford, United Kingdom, pp. 4-13.
226. Laplume, André O, Sonpar Karan, Litz, Reginald A, 2008, «Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us.», Journal of Management, Vol. 34, pp. 1152-1189.

227. Lau, D. C, Murnighan, J. K, 1998, «Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups.», Academy of Management Review Vol. 23, No. 2, pp. 325–340.
228. Linnenluecke, M. K, Russell, S. V, Griffiths, A, 2009, «Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability.», Business Strategy and the Environment, Vol. 18, No. 7, pp. 432-452.
229. Louis, M, 1985, «An investigator's guide to workplace culture.», in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, and J. Martin (eds.), Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 73-94.
230. MacIntosh, E, Doherty, A, 2005, «Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation.», European Sport Management Quarterly, Vol. 5, No. 1, pp. 1-22.
231. Mackenzie, S, 1995, «Surveying the organizational culture in an NHS trust.», Journal of Management in Medicine, Vol. 9, No. 6, pp. 69-77.
232. Magoshi, E, Chang, E, 2009, «Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: evidence from Japan and Korea.», Journal of World Business, Vol. 44. No. 1, pp. 31–40.
233. Mannix, E, Neale, M. A, 2005, «What differences make a difference?», Psychological Science in the Public Interest, Vol. 6, No. 2, pp. 31–55.
234. Martin, B. S, Bridges, W. C, Valliere, W, 2004, «Are Cultural Heritage Visitors Really Different from Other Visitors?», Tourism Analysis, Vol. 9, No, ½, pp. 129–134.
235. Martin, C. L, Pranter, C. A, 1989, «Compatibility management: customer-to-customer relationships in service environments.», Journal of Services Marketing, Vol. 3, pp. 5–15.
236. Martin, J, 1992, «Cultures in Organisational Culture: Three Perspectives.», Oxford University Press.
237. Martin, J, 2002, «Organizational culture: mapping the terrain, London, Sage Publication.
238. Martin, J, Frost, P, 1996, «The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance.», In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organization studies, pp. 599-621, Thousand Oaks, CA: Sage.
239. Martin, J, Frost, P, 2004, «The Organisation Culture Games: A Struggle for Intellectual Dominance.», In Clegg, S, Hardy, C. Nord, W. and Lawrence, T. (eds), Handbook of Organisational Studies, London, Sage.
240. Martin, J, Siehl, C, 1983, «Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis.», Organizational Dynamics, pp. 52-64.
241. Martins, L. L, Parsons, C. K, 2007, «Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs.», Journal of Applied Psychology, Vol. 92, pp. 865-875.
242. McEnrue, M. P, 1993, «Managing diversity: Los Angeles before and after the riots. Organizational Dynamics.», Vol. 21, No. 3, pp. 18–29.
243. McGuire, W, McGuire, C. V, 1981, «The spontaneous self-concept as affected by personal distinctiveness.», In: Lynch MD, Gergen K, editors, «Self-concept: Advances in theory and research.», New York: Ballinger.
244. McKay, P. F, Avery, D. R, Tonidandel, S, Morris, M. A, Hernandez, M, Hebl, M. R, 2007, «Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?», Personnel Psychology, Vol. 60, pp. 35-62.
245. Mello, A. S, Ruckes, M. E, 2001, «Diversity in Organizations.», London: Centre for Economic Policy Research.
246. Meyerson, D, Martin, J, 1987, «Cultural Change: an integration of three different views, Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 6, pp. 623-647.
247. Milliken, F.J, Martins, L. L, 1996, «Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organisational groups.», Academy of Management Review. Vol. 21, No. 2, pp. 402–433.

248. Mirchandi, D, Ikerd, J, 2008, «Building and maintaining sustainable organizations. Organization Management Journal, Vol. 5, pp. 40-51.
249. Molnar, E, Mulvihill, P. R, 2003, «Sustainability-focused Organizational Learning: Recent Experiences and New Challenges.», Journal of Environmental Planning and Management, Vol. 46, No. 2, pp. 167-176.
250. Montei, M. S, Adams, G. A, Eggers, M, 1996, «Validity of Scores on the Attitudes Toward Diversity Scale (ATDS),» Educational and Psychological Measurement, Vol. 56, pp. 293-303.
251. Moore, R, Moore, M, Capella, M, 2005, «The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service setting.», Journal of Services Marketing, Vol. 19, pp. 482–491.
252. Mor Barak, M. E, 2005, «Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace.», Thousand Oaks, CA: SAGE.
253. Mor Barak, M. E, Cherin, D. A, Berkman, S, 1998, “Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate.”, The Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 34, No. 1, pp. 82-104.
254. Morrison, A. M, 1992, «The new leader: guidelines on leadership diversity in America. San Francisco.», CA: Jossey-Bass.
255. Morsing, M, Oswald, D, 2009, «Sustainable leadership: management control systems and organizational culture.», in Novo Nordisk A/S Corporate Governance, Vol. 9, No. 1, pp. 83-99.
256. Murray, A, 1989, «Top management group heterogeneity and firm performance.», Strategic Management Journal, Vol. 10, Special issue, pp. 125–141.
257. Nahavandi, A. Malekzadeh, A, 1988, «Acculturation in mergers and acquisitions.», Academy of Management Review, Vol. 13, No. 1, pp. 79-90.
258. National School Of Government, 2005, «Diversity excellence model. Ascot: National School of Government.»
259. Nemeth, C.J. (1986) Differential contributions of majority and minority influence. Psychological Review. Vol. 93, No. 1, January. pp23–32.
260. Nemetz, P.L. and CHRISTENSEN, S.L. (1996) The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understanding multiculturalism. Academy of Management Review. Vol. 21, No. 2. pp434–462.
261. Nicholls, J. R, 1985, «An Alloplastic Approach to Corporate Culture.», International Studies of Man and Organization, Vol. 14, No. 4, pp. 32-63.
262. Nishii, Lisa H, Özbilgin, Mustafa F, 2007, «Global diversity management: towards a conceptual framework.», International Journal of Human Resource Management, Vol. 18, No. 11, pp. 1883–1894.
263. O’Flynn, J, Nicholas, S, Sammartino, A, Lau, K, Selalmatzidis, L, 2001, «The Business Model for Diversity Management: The Big Picture.», Program for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB), Retrieved March 2006 from <<http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/.pdf>>.
264. O’Reilly, C. A, Caldwell, D. F, Barnett, W. P, 1989, «Work group demography, social integration, and turnover.», Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 1, pp. 21–28.
265. OECD, 1998, «Technology, Productivity and Job Creation.»
266. Office of Federal Contract Compliance Programs, 2002, «Facts on Executive Order 11246—Affirmative action.», Retrieved from <<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm>> retrieved 29-4-2012.
267. Olie, R, 1990, «Culture and integration problems in international mergers and acquisitions.», European Management Journal, Vol. 8, pp. 206-215.

268. Oliver, C, 1997, «Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views.», Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 697-713.
269. O'Reilly, C. A, III, Chatman, J.A, Caldwell, D.F, 1991, «People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit.», Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 487-516.
270. Ott, J. S, 1989, «The organizational culture perspective.», Chicago, IL: Dorsey Press.
271. Ouchi, W, 1981, «Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.», Addison –Wesley.
272. Ouchi, W. G, Wilkins, A. L, 1985, «Organizational culture.», Annual Review of Sociology, Vol. 11, pp. 457-483.
273. Ouchi, W. G, 1980, «Markets, bureaucracies, and clans.», Administrative Science Quarterly, Vol. 25, pp. 129-141.
274. Owen, D. L, Swift, T.A, Humphrey, C, Bowerman, M, 2000, «The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions.», The European Accounting Review, Vol. 9, No. 1, pp. 81-98.
275. Papastergiadis, N, 1997, «Tracing hybridity in theory.», In: Werbner, P, Modood, T. (Eds.), Debating Cultural Hybridity: Multi-cultural Identities and the Politics of Anti-racism, London & New Jersey, Zed Books, pp. 257–281.
276. Parker, C. P, Baltes, B. B, Christiansen, N. D, 1997, «Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences.», Journal of Applied Psychology, Vol. 82, pp. 376-389.
277. Pascale, R, Millemann, M, Gioja, L, 1997, «Changing the way we change.», Harvard Business Review, Vol. 75, pp. 127-139.
278. Pascale, R. T, Athos, A. G, 1981, «The art of Japanese management.», New York: Simon and Schuster.
279. Pelled, L. H, 1996, «Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory.», Organization Science, Vol. 7, No. 6, pp. 615–631.
280. Pennington, Lenore K, More, Elizabeth, 2011, «Sustaining Sustainability: Determining The Most Effective Organizational Culture.», The 2011 Barcelona European Academic Conference.
281. Peters, T, Waterman, R, 1982, «In search of excellence: lessons from America's best-run companies.», Harper & Row, New York.
282. Pettigrew, A. M, 1979, «On studying organizational cultures.», Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp. 570-581.
283. Petty, M. M, Beadles, N. A., Chapman, D. F, Lowery, C. M, Connell, D. W, 1995, «Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance.», Psychological Reports, Vol. 76, pp. 483-492.
284. Pfeffer, J, 1983, «Organizational demography.», Research in Organizational Behavior, Vol. 5, pp. 299–357.
285. Phillips, N, 1992, «Managing international teams.», London: Pitman.
286. Philpott, J, 2002, «Easier does it.», People Management, Vol. 8, No. 5, pp. 23.
287. Pitts, D, 2009, «Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal agencies.», Public Administration Review, Vol. 69, pp. 328-338.
288. Polzer, J. T, Polzer, L. P, Swann, W. B, Jr, 2002, «Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups.», Administrative Science Quarterly, Vol. 47, pp. 296-324.
289. Prajogo, D. I, McDermott, C. M, 2005, «The relationship between total quality management practices and organizational culture International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 11, pp. 1101-1122.

290. Pruitt, S. W, Nethercutt, L. L, 2002, «The Texaco racial discrimination case and shareholder wealth.», Journal of Labor Research, Vol. 23, pp. 685–694.
291. Pun, K. F, Jaggernath-Furlonge, S, 2009, «Exploring Culture Dimensions and Enablers in Quality Management Practices: Some Findings.», Asian Journal on Quality, Vol. 10, No. 2, pp. 57-76.
292. Quinn, Laura, Dalton, Maxine, 2009, «Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership.», Corporate Governance, Vol. 9, No. 1, pp. 21–38.
293. Raajpoort, N. A, Sharma, A, 2006, «Perceptions of incompatibility in customer-to-customer interactions: examining individual level differences.», Journal of Services Marketing, Vol. 20, pp. 324–332.
294. Raghuram, S, Garud, R, 1996, «The vicious and virtuous facts of workforce diversity.», In: Ruderman, M, Hughes-James, M. W, Jackson, S. (eds), *Selected research on work team diversity*, Washington, DC: American Psychological Association.
295. Ragins, B. R, 2008, «Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains.», Academy of Management Review, Vol. 33, pp. 194–215.
296. Ragins, B. R, Cornwell, J. M, 2001, «Pink triangles: Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees.», Journal of Applied Psychology, Vol. 86, pp. 1244-1261.
297. Rashid, Md. Z. A, Sambasivan, M, Johari, J, 2003, «The influence of corporate culture and organisational commitment on performance.», Journal of Management Development, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.
298. Raz, E. A, 1999, «Hybridization of organizational culture in Tokyo Disneyland.», *Studies in Cultures.», Organizations and Societies, Vol. 5, pp. 235–264.*
299. Reynolds, P. O, 1986, «Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report.», Journal of Management Studies, Vol. 23, pp. 333-345.
300. Richard, O, 2000, «Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view.», Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 164-177.
301. Richard, O, Barnett, T, Dwyer, S, Chadwick, K, 2004, «Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions.», Academy of Management Journal, Vol. 47, pp. 255-266.
302. Richard, O, Johnson, N. B, 1999, «Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness.», Performance Improvement Quarterly, Vol. 12, pp. 77-96.
303. Richard, O, McMillan, A, Chadwick, K, Dwyer, S, 2003, «Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance.», Group & Organization Management, Vol. 28, pp. 107-126.
304. Rimanoczy, R, Pearson, T, 2010, «Role of HR in the new world of sustainability. Industrial and Commercial Training, Vol. 42, No. 1, pp. 11-17.
305. Robbins, S, 2001, «Organisational behaviour.», Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
306. Robinson, G, Dechant, K, 1997, «Building a business case for diversity.», Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 3, pp. 21–31.
307. Rodriguez, C. M, 2005, «Emergence of third culture: shared leadership in international strategic alliances.», International Marketing Review, Vol. 22, pp. 67–95.
308. Rodriguez, M. A, Ricart, J. E, Sanchez, P, 2002, «Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm.», Creativity & Innovation Management, Vol. 11, No. 3, pp. 135-146.



309. Ronen, S, Shenkar, O, 1985, «Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis.», Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 435–454.
310. Rosaldo, R, 1995, «Foreword' in Hybrid Cultures: Strategies for Entering and Leaving Modernity.», In: Canclini, Nestor Garcia (Ed.), University of Minnesota Press, Minneapolis, pp. xi–xviii.
311. Rosenzweig, P, 1998, «Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency.», European Management Journal, Vol. 16, No. 6, pp. 644–652.
312. Rubaii-Barrett, N, Beck, A. C, 1993, «Minorities in the majority: implications for managing cultural diversity.», Public Personnel Management, Vol. 22, No. 4, pp. 503–521.
313. Russell, S, Haigh, N, Griffiths, A, 2007, «Understanding corporate sustainability: recognizing the impact of different governance systems.», In S. Benn, & Dunphy, D. (Ed.), «Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice.», Milton Park, Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
314. Rutherford, S, Olearnshaw, S, 2002, «The Business of Diversity – How organisations in the public and private sectors are integrating equality and diversity to enhance performance.», a report for the UK Cabinet Office.
315. Ryoo, H. K, 2005, «Achieving friendly interactions: a study of service encounters between Korean shopkeepers and African-American customers.», Discourse & Society, Vol. 16, pp. 79–105.
316. Sackmann, A, Philips, S, 2004, «Contextual influences on culture research: shifting assumptions for new workplace realities.», International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 4, No. 3, pp. 370–390.
317. Sackmann, A. S, Philips, M. E, Kleinberg, M. J, Boyacigiller, N. A, 1997, «Single and multiple cultures in international cross-cultural management research.», In: Sackmann, S. (Ed.), Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions. Sage, London, pp. 14–48.
318. Sagawa, S, Segal, E, 2000, «Common Interest, Common Good: Creating value through business and social sector partnerships.», California Management Review, Vol. 42, No. 2, pp. 105-122.
319. Sakai, M, 2010, «Towards a Holistic Theory of Corporate Social Responsibility Excellence: An Examination of the Attributes and Roles of Organizational Culture, Learning, and Stakeholder Engagement.», Doctor of Philosophy, University of Minnesota.
320. Sarala, Riikka M, 2010, «The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict.», Scandinavian Journal of Management, Vol. 26, pp. 38-56.
321. Sashkin, M. 1984, «Pillars of Excellence: Organizational Beliefs Questionnaire.», Bryn Mawr, PA, Organizational Design and Development.
322. Schein, E. H, 1984, «Coming to a new awareness of organizational culture.», Sloan Management Review, Vol. 25, pp. 3-16.
323. Schermerhorn, J. R, Hunt, J. G, Osborn R. N, 2000, «Organizational Behaviour.», 7th Ed, University of Phoenix, John Wiley & Sons Inc.
324. Schneider, A, 2009, «A Framework of Corporate Sustainability and its Organizational Pre-conditions.», Retrieved from <[www.esee2009.si/papers/Schneider-Outline\\_of\\_a\\_Framework.pdf](http://www.esee2009.si/papers/Schneider-Outline_of_a_Framework.pdf)>, retrieved 07-04-2012.
325. Schneider, B, Gunnarson, S. K, Niles-Jolly, K, 1994, «Creating the Climate and Culture of Success.», Organizational Dynamics, Vol. 23, No. 1, pp. 17-29.
326. Schneider, B, Reicher, A. E, 1993, «On the Etiology of Climate.», Personnel Psychology, Vol. 36, No. 1, pp. 19-39.

327. Schneider, C. S, Barsoux, L. J, 1997, «Managing Across Cultures.», Prentice Hall, London.
328. Schneider, S. C, De Meyer, A, 1991, «Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture.», Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 4, pp. 307–320.
329. Scholz, C, 1987, «Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit.», Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, pp. 78-87.
330. Schwartz, H, Davis, S. M, 1981, «Matching Corporate Culture and Business Strategy.», Organizational Dynamics, Vol. 10, No. 1, pp. 30-48.
331. Selmi, M, 2003, «The price of discrimination: The nature of class-action employment discrimination litigation and its effects.», Texas Law Review, Vol. 81, pp. 1249–1335.
332. Senge, P. M, Carstedt, G, 2001, «Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. MIT Sloan Management Review, Vol. 42, No. 2, pp. 24-38.
333. Sharpe, D, R, 1997, «Managerial control strategies and subcultural processes: on the shop floor in a Japanese manufacturing organization in the United Kingdom.», in Sackmann, S, A. ed., «Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction.», London, Sage Publication, pp. 228-251.
334. Shaw, M, 1993, «Achieving equality of treatment and opportunity in the workplace.», In: HARRISON, R. (ed), Human resource management: issues and strategies, Wokingham: Addison-Wesley, pp. 189–218.
335. Shimoni, B, 2006, «Cultural borders, hybridization and sense of boundaries in Thailand, Mexico and Israel.», Journal of Anthropological Research, Vol. 62, pp. 217–234.
336. Shimoni, Baruch, Bergmann, H, 2006, «Managing in a changing world: from multiculturalism to cultural hybridization — the production of hybrid management cultures in Israel, Thailand and Mexico.», Academy of Management Perspectives, Vol. 20, pp. 76–89.
337. Shimoni, Baruch, 2011, «The representation of cultures in international and cross cultural management: Hybridizations of management cultures in Thailand and Israel.», Journal of International Management, Vol. 17, pp. 30–41.
338. Shore, Lynn, M, Chung-Herrera Beth G, Dean Michelle A, Holcombe Ehrhart Karen, Jung Don I, Randel Amy E, Singh Gangaram, 2009, «Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?», Human Resource Management Review, Vol. 19, pp. 117–133.
339. Simons, G. F, 2002, «Eurodiversity: A Business Guide to Managing Difference.», Woburn: Butterworth-Heinemann.
340. Singh, V, Point, S, 2004, «Strategic responses by European companies to the diversity challenge: an online comparison.», Long Range Planning, Vol. 37, No. 4, pp. 295–318.
341. Smircich, L, 1983, «Concepts of culture and organizational analysis.», Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 339-358.
342. Smith, K. G, Smith, K. A, Sims, H. P, 1994, «Top management team demography and process: the role of social integration and communication.», Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No. 3, pp. 412–438.
343. Smith, P. A. C, Sharicz, C, 2011, «The shift needed for sustainability.», The Learning Organization, Vol. 18, No. 1, pp. 73-86.
344. Society for Human Resource Management (SHRM), 2009, «Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes.», A Study for the Society for Human Resource Management (SHRM), Conducted by the Economist Intelligence Unit, Printed in the United States of America, Society for Human Resource Management.
345. Soni, V, 2000, «A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study.», Public Administration Review, Vol. 60, No. 5, pp. 395–408.

346. Stahl, G, Maznevski, M. L, Voigt, A, Jonsen, K, 2010, «Unravelling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups.», Journal of International Business Studies, Vol. 41, No. 4, pp. 690–709.
347. Stevens, F. G, Plaut, V. C, Sanchez-Burks, J, 2008, «Unlocking the benefits of diversity.», Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 44, No. 1, pp. 116–133.
348. Stevens, Helm, R, Ogunji, Emmanuel, 2010, «Managing Diverse Organizational Environments for Strategic Advantage: Exploring the Value of Developing Business Diversity Curriculum in Higher Education.», Journal of Management Policy and Practice, Vol. 11, No. 4, pp.72-85.
349. Stevens, R, Wallace, G, Hunt, L, 2009, «An Examination of a Diversity Concentration for a Graduate Level Business Degree Program.», Business Education & Accreditation, Vol. 1, pp. 15-28.
350. Stone-Romero, E, F, Stone, D, L, 2007, «The influence of cultural, cognitive, and affective processes on stigmatization in organizations.», In J. Martocchio (Ed.), Research in personnel and human resource management, Vol. 26, pp. 117–167, New York: Elsevier.
351. Strauss, J. P, Connerley, M. L, Ammermann, P. A, 2003, “The ‘Threat Hypothesis’: Personality and Attitudes Toward Diversity.”, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 39, No. 1, pp. 32-52.
352. Stubbs, W, 2009, «A systems-based corporate sustainability framework.», Paper presented at the Australian and New Zealand Academy of Management, Melbourne, Australia.
353. Stubbs, W, Cocklin, C, 2007, «Cooperative, Community-Spirited and Commercial: Social Sustainability at Bendigo Bank.», Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 14, pp. 251-262.
354. Stubbs, W, Cocklin, C, 2008a, «Conceptualizing a Sustainability Business Model.», Organization Environment, Vol. 21, No. 2, pp. 103-127.
355. Stubbs, W, Cocklin, C, 2008b, «An Ecological Modernist Interpretation of Sustainability: the Case of Interface.», Inc. Business Strategy and the Environment, Vol. 17, pp. 512-523.
356. Subeliani, David, Tsogas, George, 2005, «Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank.», The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 5, pp. 831-851.
357. Sunstein, C, 1995, «Incompletely theorised agreements.», Harvard Law Review, Vol. 108, pp. 1733-1772.
358. Swann, W. B, Jr, Kwan, V. S. Y, Polzer, J. T, Milton, L. P, 2003, «Capturing the Elusive 'Value in Diversity' Effect: Individuation, Self-Verification and Performance in Small Groups.», Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 29, pp. 1396–1406.
359. Swann, W. B. Jr, Polzer, J. T, Seyle, C, Ko, S, 2004, «Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups.», Academy of Management Review, Vol. 29, pp. 9–27.
360. Tajfel, H. (ed.), 1982, «Social Identity and Intergroup Relation.», Cambridge University Press.
361. Taylor, M. C, 1994, «Impact of affirmative action on beneficiary groups: Evidence from the 1990 General Social Survey.», Basic & Applied Social Psychology, Vol. 15, pp. 143-178.
362. Thanopoulos, John, 2007, «Global Business: Environment, Structure & Challenges.», Interbooks.
363. Terpstra, D. E, Kethley, R. B, 2002, «Organizations’ relative degree of exposure to selection discrimination litigation.», Public Personnel Management, Vol. 31, No. 3, pp. 277–293.
364. Thomas, D. A, 2004, «Diversity as strategy.», Harvard Business Review, Vol. 82, No. 9, pp. 98-108.

365. Thomas, D. A, Ely, R, 1996, «Making differences matter: a new paradigm for managing diversity.», Harvard Business Review, Vol. 74, No. 5, pp. 79–90.
366. Toarniczky, Andrea, Primecz, Henriett, 2006, «Multicultural Diversity Through Organizational Culture Lenses: A Multiparadigm Approach.», EURODIV Paper, The Fondazione Eni Enrico Mattei Series, Vol. 37, pp. 1-22.
367. Tolich, M, Kennedy, M, Biggart, N, 1999, «Managing the managers: Japanese management strategies in the USA.», Journal of Management Studies, Vol. 36, pp. 587–608.
368. Tomasz, M, Hayter, R, 2008, «Hybrid branch plants: Japanese lean production in Poland's automobile industry.», Economic Geography Journal, Vol. 83, No. 4, pp. 333–359.
369. Tran, Veronique, Garcia-Prieto Patricia, Schneider Susan C, 2010, «The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management.», Human Relations, Vol. 64, pp. 161-175.
370. Trefry, M, 2001, «Multicultural teams: Insight from experiences in Luxembourg.», Proceedings of the European International Business Association Annual Conference. Paris, France, December 13-15, 2001.
371. Trefry, Mary G, 2006, «A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations.», International Journal of Management, Vol. 23, No. 3, Part 2, pp. 563-575.
372. Triandis, H. C, 2003, «The Future of Workforce Diversity in International Organizations: A Commentary.», Applied Psychology: An International Review, Vol. 52, No. 3, pp. 486-495.
373. Tsui, A. S, Ashford, S. J, 1991, «Reactions to demographic diversity: similarity–attraction or self-regulation.», Academy of Management Best Papers Proceedings, pp. 240–244.
374. Tsui, A. S, Egan, T. D, O'Reilly, C. A, 1992, «Being different: relational demography and organisational attachment.», Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 4, pp. 549–579.
375. Tucker, R. W, McCoy, W. J, Evans, L. C, 1990, «Can Questionnaires Objectively Assess Organizational Culture.», Journal of Managerial Psychology, Vol. 5, No. 4, pp. 4-11.
376. Turner, B. A, 1973, «Exploring the industrial subculture.», London: Macmillan.
377. Tüz, Melek V, Gümüş, Murat, 2010, «The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers.», Journal of Ankara University Faculty of Political Sciences, Vol. 65, No. 2, pp. 219-237.
378. Vaara, E, 1999, «Cultural difference and post-merger problems: Misconceptions and cognitive simplifications.», Nordiske Organisasjonsstudier, Vol. 1, No. 2, pp. 59-88.
379. van der Post, W. Z, de Coning, T. J, Smit, E. vd M, 1997, «An instrument to measure organizational culture.», South African Journal of Business Management, Vol. 28, pp. 147-168.
380. van der Post, W. Z, de Coning, T. J, Smit, E. vd. M, 1998, «The relationship between organizational culture and financial performance: Some South African evidence.», South African Journal of Business Management, Vol. 29, No. 1, pp. 30-40.
381. van Dijk, T, 1997a, «Discourse as Structure and Process.», London: Sage.
382. van Dijk, T, 1997b, «Discourse as Social Interaction.», London: Sage.
383. van Knippenberg, D, Schippers, M. C, 2007, «Work group diversity.», Annual Review of Psychology, Vol. 58, No. 1, pp. 515–541.
384. Van Maanen, J, Barley, S, 1985, «Cultural organization: fragment of a theory.», In: Frost, P, More, L, Louis, M, Lundberg, C, Martin, J. (Eds.), Organizational Culture, Sage, Beverly Hills, pp. 31–53.

385. van Marrewijk, M, 2004, «The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work assessment practices.», Journal of Business Ethics, Vol. 55, No. 135-146.
386. van Marrewijk, M, Werre, M, 2003, «Multiple Levels of Corporate Sustainability.», Journal of Business Ethics, Vol. 44, pp. 107-119.
387. Van Muijen, J, Koopman, P, Dondeyne, P, De Cock, G, De Witte, K, 1992, «Organizational Culture, the Development of an International Instrument for Comparing Countries.», In Hunyady, G, ed. Proceedings of the 2nd European Congress of Psychology, Budapest: A Jtosi Duver, pp. 249–259.
388. Veiga, J, Lubatkin, M, Calori, R, Very, P, 2000, «Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis.», Human Relations, Vol. 53, No. 4, pp. 539-557.
389. Venkat, R, 2007, «Customer-to-customer interactions: forgotten factor in CEM.», <[http://www.gccrm.com/eng/content\\_details.jsp?contentid=2121&subjectid=101](http://www.gccrm.com/eng/content_details.jsp?contentid=2121&subjectid=101)>.
390. Very, P, Calori, R, Lubatkin, M, 1993, «An investigation of national and organizational cultural influences in recent European mergers.», In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Eds), Advances in Strategic Management, 9<sup>th</sup> ed., «Greenwich, CT: JAI Press, pp.323-346.
391. Wallach, E. J, 1983, «Individuals and organizations: the culture match.», Training and Development Journal, Vol. 2, pp. 29-36.
392. Warden, C. A, Liu, T. C, Huang, C. T, Lee, C. H, 2003, «Service failures away from home: benefits in intercultural service encounters.», International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, pp. 436–457.
393. Watson, W. E, Kumar, K, Michaelsen, L. K, 1993, «Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse work groups.», Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, pp. 590–602.
394. Webber, S. S, Donahue, L. M, 2001, «Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis.», Journal of Management, Vol. 27, pp. 141–162.
395. Weber, Roberto A, Camerer, Colin F, 2003, «Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach.», Management Science, Vol. 49, No. 4, pp. 400-415.
396. Weiss, J. W, 1996, «Organizational behavior & change: Managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics.», Minneapolis, St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
397. Werbner, P, Modood, T. (Eds.), 1997, «Debating Cultural Hybridity: Multi-cultural Identities and the Politics of Anti-racism.», Zed Books, London.
398. Wharton, A. S, Baron, J. N, 1987, «So happy together? The impact of gender segregation on men at work.», American Sociological Review, Vol. 52, No. 5, pp. 574–587.
399. White, J, 1991, «Corporate culture and corporate success.», South African Handbook of Management Development, pp. 17-22.
400. Wilderom, C. P. M, Waldman, D. A, Luque, M. S, Washburn, N, House, R. J, Adetoun, B, Barrasa, A, 2006, «Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries.», Journal of International Business Studies, Vol. 37, No. 6, pp. 823-837.
401. Wilkins, A. Ouchi, W. G, 1983, «Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance.», Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 468-481.
402. Williams, J. H, Fitzgerald, L. F, Drasgow, F, 1999, «The effects of organizational practices on sexual harassment and individual outcomes in the military.», Military Psychology, Vol. 11, pp. 303-328.

403. Williams, K. Y, O'Reilly, C. A. I, 1998, «Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research.», In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 20, pp. 77-140, Greenwich, CT: JAI Press.
404. Wilson, Katherine, 2010, «Looking at Ourselves: Multiculturalism, Conflict & Belonging.», Eds Inter-Disciplinary Press, Oxford, United Kingdom.
405. Wirtenberg, J, Harmon, J, Russell, W.G, Fairfield, K. D, 2007, «HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some of the world's best companies.», Human Resource Planning, Vol. 30, No. 1, pp. 10-20.
406. Wirth, L, 2001, «Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management.», Geneva: International Labour Office.
407. Wise, L. R, Tschirhart, M, 2000, «Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?», Public Administration Review, Vol. 60, No. 5, pp. 386–394.
408. Wong, S, 2008, «Diversity: Making space for everyone at NASA / Goddard Space Flight Center using dialogue to break through barriers.», Human Resource Management, Vol. 47, pp. 389-399.
409. Woods, R. H, Sciarini, M. P, 1995, «Diversity programs in chain restaurants.», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 36, No. 3, pp. 18–23.
410. Wooten, D. B, 1995, «One-of-a-kind in a full house: some consequences of ethnic and gender distinctiveness.», Journal of Consumer Psychology, Vol. 4, pp. 205–224.
411. Wooten, L. P, James, E. H, 2004, «When firms fail to learn: Perpetuation of discrimination in the workplace.», Journal of Management Inquiry, Vol. 13, pp. 23–33.
412. Wright, P. M, Snell, S. A, 1991, «Toward an integrative view of strategic human resource management.», Human Resource Management Review, Vol. 1, pp. 203-225.
413. Yang, Yang, Konrad Alison M, 2011, «Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory.», Group & Organization Management, Vol. 36, No. 1, pp. 6–38.
414. Young, Jock, 2010, «Sub-cultural theory: virtues and vices.», In Robert Agnew and Joanne M. Kaufman eds. *Anomie, Strain and Subcultural Theories of Crime*, Ashgate.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

*«Το αντίξουν συμφέρον και εκ των διαφερόντων καλλίστην αρμονίαν και πάντα κατ' έριν γίνεσθαι» (Το αντίθετο είναι σύμφωνο, από τις διαφορές γεννιέται η πιο ωραία αρμονία και τα πάντα γίνονται με τη διχόνοια) – ΗΡΑΚΛΕΙΤΟΣ.*

### 3.1 Εισαγωγή

Η σύγκρουση, όπως η δύναμη, είναι ένα από τα πλέον συναρπαστικά αλλά συχνά παρεξηγημένα θέματα» (Thomas 1976, σελ. 889). Έχει μελετηθεί σε διάφορα επίπεδα με επίκεντρο τους φορείς της διαδικασίας σύγκρουσης, τι επηρεάζει τη σύγκρουση, πώς θα έπρεπε να διαχειρίζεται και πώς διαχειρίζεται. Οι ορισμοί της σύγκρουσης έχουν ένα μεγάλο εύρος ανάλογα με τον αντιλαμβανόμενο βαθμό σημαντικότητας της σύγκρουσης, το πλήθος των εμπλεκομένων μερών, τη στάση απέναντι στη σύγκρουση και το πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνουν. Για παράδειγμα, μια διαμάχη σε μία προσωπική σχέση μπορεί να ονομαστεί σύγκρουση και ένας πόλεμος μεταξύ χωρών αποκαλείται επίσης σύγκρουση. Ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί στις ατομικές, διομαδικές και ενδοργανωσιακές συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους στους οργανισμούς και ένα πολύ μικρότερο μέρος στις διοργανωσιακές (μεταξύ οργανισμών) συγκρούσεις.

Ωστόσο, παρότι ο παράγοντας κουλτούρα που στο προηγούμενο κεφάλαιο φάνηκε ότι αποτελεί κύρια πηγή συγκρούσεων, συχνά αγνοείται ή υπονοείται σιωπηρά από τη βιβλιογραφία. Για τις ανάγκες του κεφαλαίου αυτού, έγινε προσπάθεια να προβληθεί η αναγκαιότητα της μελέτης των συγκρούσεων και της διαχείρισής τους μέσα από το πρίσμα της κουλτούρας και αναζητήθηκε η σχετική βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα οι υποενότητες 3.3.4.5.4 και 3.3.4.5.5 (Τεχνοπολιτισμικό Υπόδειγμα) σχετικά με τη διοργανωσιακή συνεργασία και οι προβληματισμοί που προκύπτουν από τη Σχεδίαση ενός Συστήματος Επίλυσης Συγκρούσεων στην ενότητα 3.4.6 καθώς και η Ηθική της Διαχείρισης των Συγκρούσεων στην ενότητα 3.5, αποτελούν μέρος αυτής της προσπάθειας.

Στόχος του τρέχοντος κεφαλαίου είναι να διερευνήσει κατά πόσο και κάτω από ποιες συνθήκες, οι συγκρούσεις και η διαχείρισή τους, σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και μεταξύ οργανισμών, μπορεί να έχουν αθροιστικά θετική επίδραση στους οργανισμούς, στο ανθρώπινο δυναμικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

## 3.2 Η Έννοια Σύγκρουση

Η ενότητα αυτή παρέχει μια επισκόπηση των ορισμών για τη σύγκρουση με χρονολογική σειρά και αναφορά στο οργανωτικό επίπεδο (όπου υπάρχει σχετική διευκρίνιση στη βιβλιογραφία). Δίνεται έμφαση στη σύγκρουση στο πλαίσιο οργανισμών ως μιας δυναμικής διαδικασίας: α) μεταξύ οργανισμών και β) μέσα στον ίδιο οργανισμό, δηλαδή μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του: άτομα, ομάδες έργου, τμήματα και επίπεδα. Επιπλέον διευκρινίζεται η σχέση των εννοιών: αρμονία-σύγκρουση και συνεργασία-ανταγωνισμός. Στις παρατηρήσεις αναφέρεται ένα σημαντικό κοινό στοιχείο, άμεσα ή έμμεσα εκφραζόμενο στους ορισμούς: η αντίληψη.

### 3.2.1 Ορισμοί της Σύγκρουσης

Ο Boulding (1963) αναφέρει ότι: «Σύγκρουση είναι η συνειδητοποίηση ασύμβατων επιθυμιών, εκ μέρους των εμπλεκόμενων μερών».

Ο Pondy (1967) προσδιορίζει τις εξής κατηγορίες: α) προγενέστερες συνθήκες, β) συναισθηματικές καταστάσεις, γ) γνωστικές καταστάσεις και δ) συγκρουσιακές συμπεριφορές, ως έναν ευρύ ορισμό της οργανωσιακής σύγκρουσης. Σε αυτή τη μελέτη, αναπτύσσει επίσης μια γενική θεωρία της οργανωσιακής σύγκρουσης που αντιμετωπίζει το φαινόμενο με συστηματικό τρόπο. Όσον αφορά στη σημασία της διαδικασίας της σύγκρουσης, τα «επεισόδια» των συγκρούσεων όπως το έθεσε ο Pondy (1967), είναι μια σημαντική έννοια για την κατανόηση της κυκλικής εξέλιξης και ανατροφοδότησης των συγκρούσεων. Δηλαδή, η σύγκρουση αντιμετωπίζεται σαν μια σειρά από επεισόδια και κάθε επεισόδιο περνά μέσα από τα εξής στάδια: α) λανθάνουσα κατάσταση, β) συναίσθημα, γ) αντίληψη, δ) εκδήλωση και στ) επακόλουθα.

Deutsch (1973): «Η σύγκρουση υπάρχει όποτε σημειώνονται ασύμβατες δραστηριότητες». (Επίπεδο: διαπροσωπικό και μεταξύ ομάδων).

Filley (1975): «Η σύγκρουση συμβαίνει όταν υπάρχουν ασύμβατοι στόχοι και διαφορετικές αξίες, αλλά οι διαφορές είναι συχνά αντιλαμβανόμενες παρά πραγματικές». (Επίπεδο: διαπροσωπικό).

Likert & Likert (1976): «Σύγκρουση είναι η ενεργή προσπάθεια για το προτιμώμενο αποτέλεσμα της μίας πλευράς, το οποίο αν επιτευχθεί, δεν επιτρέπει την επίτευξη των προτιμώμενων αποτελεσμάτων των άλλων πλευρών δημιουργώντας έτσι εχθρότητα». (Επίπεδο: οργανισμού).

Thomas (1976): «Οι αιτίες και η διαδικασία των συγκρούσεων συνήθως συμβαίνουν όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται απόκλιση από τις προσδοκίες τους».



Hocker & Wilmot (1985): «Η σύγκρουση προκύπτει από την αλληλεπίδραση αλληλοεξαρτώμενων ανθρώπων που αντιλαμβάνονται ασυμβίβαστους στόχους και επεμβαίνουν για την επίτευξη των στόχων αυτών».

Pruitt & Rubin (1986): «Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως μια έντονη διαφωνία ή αντίθεση, όπως συμφερόντων, ιδεών κ.λ.π. και η αντιλαμβανόμενη απόκλιση συμφερόντων ή μια πεποίθηση ότι οι τρέχουσες προσδοκίες των μερών δεν μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα».

Putnam & Pool (1987): «Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως η αλληλεπίδραση αλληλοεξαρτώμενων ανθρώπων που αντιλαμβάνονται αντίθεση στους στόχους, τους σκοπούς και τις αξίες και που θεωρούν ότι η άλλη πλευρά ενδέχεται να παρεμβαίνει στην υλοποίηση αυτών των στόχων».

Bisno (1988): «Ως σύγκρουση ορίζεται η αντίληψη της αντίθεσης σε ένα πρόσωπο, μια ομάδα προσώπων ή συστημάτων αξιών». (Επίπεδο: οργανισμού).

Easton & Araujo (1992): «Σύγκρουση είναι μια κατάσταση που διέπεται από τον αντίπαλες στρατηγικές». (Επίπεδο: συνανταγωνισμού δηλ. ταυτόχρονης συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ οργανισμών).

Thomas (1992): «Η διαδικασία που ξεκινά όταν η μία πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η άλλη έχει επηρεαστεί αρνητικά, ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο ενδιαφέρεται η πρώτη πλευρά». (Επίπεδο: οργανισμού).

Thomas (1992, σελ. 266-267): «Η πτυχή της διαδικασίας κάθε συστήματος είναι η χρονική αλληλουχία των γεγονότων που συμβαίνουν κατά τη λειτουργία του συστήματος - π.χ. οι ψυχικές και συμπεριφορικές δραστηριότητες των συγκρουόμενων μερών. Αντίθετα, ο διαρθρωτικός χαρακτήρας του συστήματος αποτελείται από «παραμέτρους» ενός ευρύτερου συστήματος - π.χ. τη λιγότερο συχνή αλλαγή συνθηκών που διαμορφώνουν ή ελέγχουν τη διαδικασία του συστήματος. Για παράδειγμα, τα πρότυπα, τα κίνητρα και οι τυποποιημένες διαδικασίες είναι μερικά από τα δομικά χαρακτηριστικά ενός κοινωνικού συστήματος που διαμορφώνουν τη διαδικασία της σύγκρουσης».

Rubin et. al, (1994, σελ. 5): «Σύγκρουση είναι η αντιλαμβανόμενη απόκλιση συμφερόντων ή η πεποίθηση ότι οι τρέχουσες προσδοκίες των μερών δεν μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα (ασύμβατες προσδοκίες)».

Wall & Callister (1995) «σύγκρουση είναι μια διαδικασία στην οποία η μία πλευρά αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά της είναι σε αντίθεση ή επηρεάζονται αρνητικά από την άλλη πλευρά».

Newstrom & Davis (1997, σελ. 312): «οποιαδήποτε κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη αισθάνονται ότι βρίσκονται σε αντίθεση».

Robbins (1998, σελ. 434): «μια διαδικασία που αρχίζει όταν ο οργανισμός ή οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι ένας άλλος οργανισμός ή πρόσωπο έχει επηρεαστεί αρνητικά ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο ενδιαφέρεται η πρώτη πλευρά».

Thompson (1998): «Σύγκρουση είναι η αντίληψη για τις διαφορές συμφερόντων μεταξύ των ανθρώπων».

Jameson (1999): «Σύγκρουση συμβαίνει όταν αλληλεξαρτώμενα μέρη αντιλαμβάνονται ασύμβατους στόχους». (Επίπεδο: οργανισμού).

Lewicki, et. al. (1999, σελ. 1): «Μια πιθανή συνέπεια των αλληλεξαρτώμενων σχέσεων είναι η σύγκρουση. Συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν από τις έντονα διαφορετικές ανάγκες των μερών ή από παρανοήσεις και παρεξηγήσεις ή όταν τα μέρη εργάζονται προς τον ίδιο στόχο και θέλουν το ίδιο αποτέλεσμα ή όταν τα δύο μέρη επιδιώκουν διαφορετικά αποτελέσματα».

Daft & Noe (2001): «Σύγκρουση είναι η αντιλαμβανόμενη ασυμβατότητα μεταξύ αξιών, στόχων, ή αναγκών». (Επίπεδο: οργανισμού).

Μάλλιαρης (2001, σελ. 431), Stern & Gorman (1969, σελ. 156): «Σύγκρουση υπάρχει όταν δύο ή περισσότερα στοιχεία ενός συστήματος δράσης γίνονται αντικείμενα αμοιβαίας καταπίεσης».

Coughlan et. al. (2001): «οι συμπεριφορές ή τα συναισθήματα των αλληλοεξαρτώμενων μερών για την αντιμετώπιση δυνητικών ή πραγματικών εμποδίων που παρεμποδίζουν ένα ή περισσότερα από τα μέρη στην επίτευξη των στόχων τους».

Ο Rahim (2001) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο ορισμός πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Η σύγκρουση περιλαμβάνει αντικρουόμενα συμφέροντα.
- 2) Τα αντικρουόμενα συμφέροντα πρέπει να γίνονται αντιληπτά από τις δύο πλευρές.
- 3) Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία που αναπτύσσεται από τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των μερών και αντανakλά τις παρελθούσες αλληλεπιδράσεις τους και το πλαίσιο στο οποίο αυτές έλαβαν χώρα.
- 4) Σύγκρουση είναι οι ενέργειες που γίνονται για να παρεμποδιστεί η υλοποίηση των στόχων της κάθε αντιμαχόμενης πλευράς.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας όπου επιδιώκεται μια παγκόσμια ολιστική συστημική προσέγγιση που καλύπτει ένα εύρος από το ατομικό επίπεδο μέχρι το διοργανωσιακό, όπου υπάρχει αλληλεπίδραση των οργανωσιακών δικτύων με το εξωτερικό περιβάλλον, θα χρησιμοποιηθεί ο ορισμός της Tidström (2006, σελ. 24) «Σύγκρουση είναι η κατάσταση κατά την οποία τουλάχιστον ένας από τους πολλούς

δικτυωμένους φορείς αντιλαμβάνεται ασυμβατότητα στη σχέση του με τους άλλους φορείς».

### **3.2.2 Αρμονία - Σύγκρουση, Συνεργασία - Ανταγωνισμός**

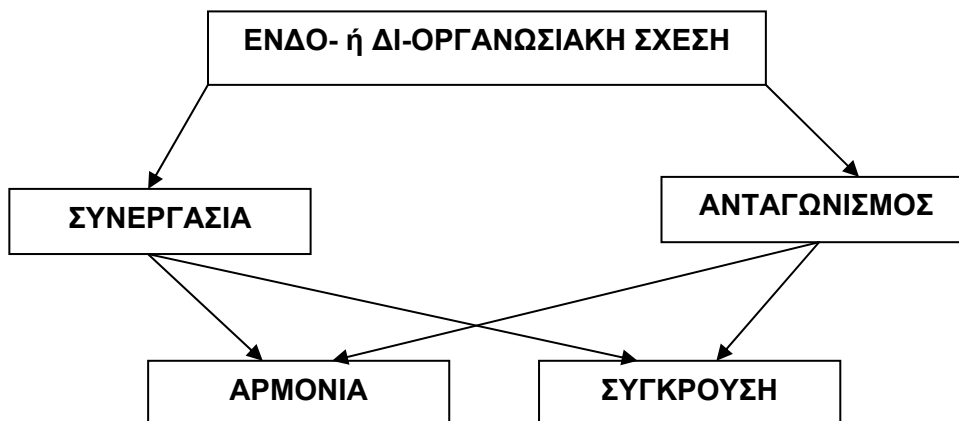
Επιπλέον είναι απαραίτητο να διευκρινιστούν οι σχέσεις των εννοιών: συνεργασία, ανταγωνισμός, συνανταγωνισμός, αρμονία και σύγκρουση που αναφέρονται στην υπόλοιπη μελέτη.

Οι Easton & Araujo (1992, σελ. 72) καθορίζουν τον ανταγωνισμό ως εξής: «Ο ανταγωνισμός συμβαίνει όταν δύο φορείς έχουν στόχους που είναι σε σύγκρουση, αλλά η θέση του στόχου τους είναι υπό τον έλεγχο του τρίτου».

Η συνεργασία ορίζεται ως μια σχέση όπου οι οργανισμοί έχουν συμπληρωματικές ικανότητες και πόρους που τους μοιράζονται προκειμένου να επιτύχουν αμοιβαίους στόχους (Gnyawali & Madhavan 2001, Quintana-Garcia & Benavides-Velasco 2004).

Ορισμένοι επιστήμονες (μεταξύ άλλων οι Axelsson 1995, Gadde & Håkansson 1993) εφαρμόζοντας την προσέγγιση του οργανωσιακού δικτύου, αναγνωρίζουν ένα διπτό χαρακτήρα στις διοργανωσιακές σχέσεις και χρησιμοποιούν τις έννοιες συνεργασία και σύγκρουση προκειμένου να περιγράψουν αυτό το δυισμό. Σε αυτή τη μελέτη, η συνεργασία και η σύγκρουση βρίσκονται σε διαφορετικά εννοιολογικά επίπεδα επομένως δεν μπορούν να συγκριθούν άμεσα. Η συνεργασία και ο ανταγωνισμός είναι έννοιες στο ίδιο επίπεδο και περιγράφουν τη συνολική φύση της ενδο- ή διοργανωσιακής σχέσης. Και οι δύο έννοιες, συνεργασία και ανταγωνισμός, μπορεί να περιλαμβάνουν καταστάσεις αρμονίας και σύγκρουσης ταυτόχρονα.

Μια επιχειρηματική σχέση, που είναι χτισμένη είτε στη συνεργασία είτε στον ανταγωνισμό μπορεί να περιλαμβάνει ταυτόχρονα την αρμονία και τη σύγκρουση στο βαθμό που αυτές σχετίζονται με διαφορετικές καταστάσεις ή/και δραστηριότητες. Η σχέση «συνεργασίας – ανταγωνισμού» από τη μια πλευρά, και «αρμονίας – σύγκρουσης» από την άλλη φαίνεται στο Σχήμα 3-1 όπου παρουσιάζονται τα διαφορετικά επίπεδα των εννοιών. Πρόκειται για μια απλοποίηση της πραγματικότητας, γιατί υπάρχει η περίπτωση η σχέση των οργανισμών να βασίζεται ταυτόχρονα στη συνεργασία και τον ανταγωνισμό (συνανταγωνισμός = coopetition) όπου η αναλογίες συνεργασίας / ανταγωνισμού και αρμονίας / σύγκρουσης κινούνται σε ένα συνεχές φάσμα (Tidström 2006, σελ. 21-22)



**ΣΧΗΜΑ 3 - 1** Συνεργασία-Ανταγωνισμός έναντι Αρμονίας-Σύγκρουσης.

Πηγή: Tidström, Annika, 2006, «Conflicts when competitors cooperate exploring elements of conflicts from a business network perspective», *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, Nr 163, σελ. 22.

### 3.2.3 Παρατηρήσεις

Στους παραπάνω ορισμούς, πέρα από τα αίτια της σύγκρουσης ή το πλαίσιο στο οποίο αυτή αναφέρεται, επιπλέον της έννοιας αλληλεπίδραση, υπάρχει ένα σημαντικό κοινό στοιχείο: η αντίληψη των εμπλεκομένων στη σύγκρουση. Η αντίληψη – δηλαδή η διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος, έχει ως αποτέλεσμα οι άνθρωποι να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν την πραγματικότητα την οποία «βλέπουν». (Χυτήρης 2001, σελ. 98, Schermerhorn 2000, σελ. 32). Η υποκειμενικότητα της πραγματικότητας είναι από τις πιο κρίσιμες παραμέτρους στη διαδικασία, τα αίτια και τα αποτελέσματα της σύγκρουσης. Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται κάποιος την ύπαρξη και την ένταση της σύγκρουσης καθώς και το βαθμό σημαντικότητας των στόχων, συμφερόντων και αξιών του, μπορεί να αλλάζει δυναμικά με την καινούργια πληροφορία (ερέθισμα) που δέχεται κατά την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του (Μάλλιαρης 2001, σελ. 255) αλλάζοντας τελικά τη στάση του, δηλαδή την προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε κάποιον ή σε κάτι στο περιβάλλον του (Χυτήρης 2001, σελ. 92).

Οι διαφορετικές οπτικές γωνίες των συγκρουόμενων μερών μπορεί να αντανακλούν εσκεμμένες στρεβλώσεις της πραγματικότητας, π.χ. όταν τα μέρη έχουν ως στόχο να παρουσιάσουν τη σύγκρουση προς όφελός τους. Ωστόσο, οι διαφορετικές απόψεις

μπορεί να είναι λιγότερο σκόπιμες και να αντανakλούν μια υποκειμενική και ίσως μη συνειδητή κατασκευή ή ανακατασκευή της πραγματικότητας. Σε γενικές γραμμές, η αντίληψη για μια κατάσταση σύγκρουσης δεν είναι δεδομένη, αλλά αποτελεί μια κατασκευασμένη πραγματικότητα η οποία μπορεί να εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου, όταν για παράδειγμα αλλάζει το κοινωνικοπολιτισμικό, νομικοπολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον ή όταν νέοι φορείς συμμετέχουν ή μεσολαβούν στη σύγκρουση. Αυτή η κατασκευή της πραγματικότητας όμως, στην ουσία αντανakλά αυτό που ορίστηκε ως κουλτούρα στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η σύγκρουση είναι μια δυναμική διαδικασία που διέρχεται από διάφορα στάδια: από την αυξημένη ένταση μέχρι την κατάσταση μετά τη σύγκρουση κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη συμφιλιώνονται με το παρελθόν. Με τις συγκρούσεις να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, αλλάζει η πραγματικότητα και κατά συνέπεια αλλάζει και η κατασκευή αυτής της πραγματικότητας, δηλαδή το πλαίσιο σύγκρουσης. Πρόκειται για μια αμοιβαία και επαναλαμβανόμενη διαδικασία, αφού το πλαίσιο της σύγκρουσης μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εξέλιξη της σύγκρουσης, επηρεάζοντας τις ενέργειες των συγκρουόμενων πλευρών και συνεπώς την ένταση και το χαρακτήρα της σύγκρουσης. Ο τρόπος που οι εμπλεκόμενες ή τρίτες πλευρές καθορίζουν το πλαίσιο μιας σύγκρουσης μπορεί να πυροδοτήσει μια διαδικασία κλιμάκωσης, αποκλιμάκωσης, συνέχισης ή τερματισμού της σύγκρουσης (Dagnino & Padula 2002).

Η ικανότητα συνεχούς δυναμικής εναρμόνισης των πλαισίων σύγκρουσης από τους οργανισμούς, υπάρχουν ενδείξεις ότι συμβάλλει στη βιωσιμότητα του οργανισμού. Ένα χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη αυτής της εναρμόνισης αποτελεί και η γνώση των τύπων και αιτίων σύγκρουσης που προκύπτουν στα προαναφερθέντα πλαίσια καθώς και η κατάλληλη διαχείριση των συγκρούσεων όπως θα αναλυθεί σε επόμενες ενότητες.

### **3.3 Τύποι, Διαστάσεις και Αιτίες Σύγκρουσης και Επίδραση στους Οργανισμούς**

#### **3.3.1 Εισαγωγή**

Επιμέρους στόχος αυτής της ενότητας είναι να δημιουργήσει τη βάση για τη μελέτη της διαχείρισης των συγκρούσεων, παρουσιάζοντας την επίδραση διαφόρων τύπων σύγκρουσης και των χαρακτηριστικών της (π.χ. ένταση, λειτουργικότητα,

μετασχηματισμός και διαχρονικότητα) στην επίδοση του οργανισμού, μέσα από υποδείγματα που αναφέρονται σε διαφορετικές περιπτώσεις, παραδοχές και συνθήκες. Τα αίτια της σύγκρουσης μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν αλλά είναι σημαντικά όταν η διαχείριση της σύγκρουσης έρχεται στο προσκήνιο. Αν κάποιος παρεμβαίνει χωρίς διάγνωση της σύγκρουσης, υπάρχει πιθανότητα να προσπαθεί να λύσει το λάθος πρόβλημα. Η διάγνωση περιλαμβάνει την αναγνώριση της αιτίας της σύγκρουσης. Τα αποτελέσματα της διάγνωσης δείχνουν αφενός κατά πόσο υπάρχει ανάγκη επίλυσης μιας σύγκρουσης και αφετέρου το είδος των παρεμβάσεων που απαιτούνται για τη διαχείριση της σύγκρουσης (Rahim 1986, Tidström 2006, σελ. 47).

Στη συνέχεια η σύγκρουση μελετάται ως προς: α) τη φύση της και β) ως προς το επίπεδο στο οποίο εμφανίζεται - στο εσωτερικό του οργανισμού ή μεταξύ οργανισμών.

Σκοπός της ανάλυσης της σύγκρουσης *ως προς τη φύση της* είναι να προσδιοριστούν οι τύποι και διαστάσεις της ώστε να εντοπιστεί ποιοι τύποι σύγκρουσης επιδρούν θετικά ή αρνητικά, σε ποιο βαθμό και κάτω από ποιες συνθήκες ή αναδυόμενες καταστάσεις (π.χ. εμπιστοσύνη, σεβασμός, συνεκτικότητα (Marks et. al. 2001) στην επίδοση της οργανωσιακής μονάδας (όπως αυτή ορίζεται και μετριέται από τον εκάστοτε οργανισμό). Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τα στελέχη στο βαθμό που τους επιτρέπει να γνωρίζουν σε ποια στοιχεία της σύγκρουσης χρειάζεται να παρεμβαίνουν ώστε να επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Επιπλέον, οι διαφορετικοί τύποι σύγκρουσης εξηγούν σε ένα ικανοποιητικό βαθμό τη συνολική διακύμανση της επίδρασης της σύγκρουσης (δηλαδή αν η σύγκρουση ληφθεί υπόψη χωρίς να αναλυθεί στους διαφορετικούς τύπους της) στην επίδοση ομάδων ατόμων.

Στόχος της ανάλυσης της σύγκρουσης *ως προς το επίπεδο* είναι να εντοπιστούν οι διαφορετικές αιτίες συγκρούσεων ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε επιπέδου. Για παράδειγμα, στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού, οι ομάδες στρατηγικής λήψης αποφάσεων (strategic decision-making teams) είναι βασικά δομικά στοιχεία των οργανισμών (West 2002) και υπεύθυνες για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν μακροχρόνια στρατηγική κατεύθυνση και επιπτώσεις στην επίδοση του οργανισμού (Eisenhardt & Zbaracki 1992, Hambrick 1994, Schwenk 1995). Από τη φύση τους οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ασαφείς, σύνθετες και πολύπλοκες (σε αντίθεση με το λειτουργικό επίπεδο που είναι τυποποιημένες αποφάσεις ρουτίνας) και απαιτούν από διατμηματικές ομάδες να

αλληλεπιδράσουν σε μια κοινή πλατφόρμα (Parayitam & Dooley 2007). Ακόμα μεγαλύτερη πολυπλοκότητα εμφανίζεται στη διαχείριση κοινού έργου μεταξύ διαφορετικών οργανισμών όπου η εκτεταμένη διατμηματική και διοργανωσιακή αλληλεπίδραση είναι ζωτικής σημασίας (Hetland 1998). Για παράδειγμα, κατά τον Chatterjee, η αλληλεπίδραση του εξειδικευμένου προσωπικού στην ομάδα έργου με τα στελέχη του προμηθευτή μπορεί να δημιουργήσει διαρθρωτική σύγκρουση (Vaaland Terje & Håkansson Håkan 2003).

### 3.3.2 Τύποι σύγκρουσης ως προς τη φύση της

Η παρούσα υποενότητα αναφέρεται σε τέσσερις τύπους σύγκρουσης: έργου, σχέσης, διαδικασίας και κοινωνικής υπόστασης, με φθίνουσα σειρά συχνότητας αναφορών στη βιβλιογραφία και τέλος προτείνεται για μελλοντική μελέτη η προσθήκη ενός ακόμα τύπου: της πολιτισμικής σύγκρουσης.

Ορισμένοι ερευνητές, στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν την επίδραση της σύγκρουσης ως ανεξάρτητης μεταβλητής, στην επίδοση της οργανωσιακής μονάδας (π.χ. ομάδας έργου, λειτουργικού τμήματος κ.λ.π.) αναλύουν τη σύγκρουση στις εξής επιμέρους συνιστώσες της:

α) σύγκρουση έργου ή γνωστική σύγκρουση (task or cognitive conflict), είναι η διαφωνία σχετικά με τις ιδέες, απόψεις και γνώμες που αφορούν την εκτέλεση του έργου. (Jehn 1995, 1997). Οι Appelbaum et. al. (1998, σελ. 214) αναφέρουν ότι «η γνωστική προσέγγιση της σύγκρουσης επικεντρώνεται στο πώς και τι σκέφτονται οι άνθρωποι».

β) η σύγκρουση σχέσης ή συναισθηματική σύγκρουση (relationship or affective conflict), αναφέρεται στην αναγνώριση των διαπροσωπικών ασυμβατοτήτων, όπως αντιπάθεια μεταξύ των μελών της ομάδας, αίσθημα απογοήτευσης και τριβής (Jehn 1995, 1997). Η σύγκρουση σχέσης αναφέρεται σε διαπροσωπικές ρήξεις που δεν σχετίζονται με τα θέματα εργασίας, όπως διαφορές σχετικές με την προσωπικότητα, τις αξίες, τις νόρμες και τις συμπεριφορές. Οι διαφορές αυτές γίνονται εμφανείς, ως αποτέλεσμα απλών αλληλεπιδράσεων (De Dreu & Van Vianen 2001, Jehn & Bendersky 2003) ή / και στερεότυπων με αρνητικές αποδόσεις χαρακτηριστικών (π.χ. γένος, εθνότητα, ηλικία (Fiske & Taylor 2008). Ενώ οι κλασικές μελέτες για τη σύγκρουση γενικά εστιάζουν στον ανταγωνισμό για υλικούς πόρους, η σύγκρουση

σχέσης χαρακτηρίζεται περισσότερο από έναν «συμβολικό ανταγωνισμό» (Williams 2001) σχετικά με συγκρουόμενες αξίες, στάσεις και διαπροσωπικές αξιολογήσεις.

γ) σύγκρουση διαδικασίας (process conflict) είναι η σύγκρουση που προκύπτει όταν τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετικές απόψεις για την κατανομή και ανάθεση αρμοδιοτήτων και ρόλων και τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την ολοκλήρωση ενός έργου (Jehn ό.π.). Οι Jackson et. al. (2002) διακρίνουν τρεις διαστάσεις της σύγκρουσης διαδικασίας σε αυτοδιοικούμενες ομάδες:

1) σύγκρουση για τη μέθοδο εργασίας, 2) η σύγκρουση για το χρονοπρογραμματισμό και 3) σύγκρουση για τη συνεισφορά των μελών και την κατανομή του εργασιακού φόρτου. Αξιζει να επισημανθεί ότι στο γνωστικό χάρτη της εμπειρικής μελέτης, η πρώτη διάσταση (σύγκρουση για τη μέθοδο εργασίας) γινόταν αντιληπτή από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ως «σύγκρουση έργου» που αποτελεί έναν από τους τέσσερις κύριους τύπους σύγκρουσης. Επίσης, στα ευρήματα για την τρίτη διάσταση της διαδικασίας σύγκρουσης (σύγκρουση για τη συνεισφορά και την κατανομή του εργασιακού φόρτου), εμφανίζεται ως η πιο σημαντική.

δ) σύγκρουση κοινωνικής υπόστασης ή θέσης (status conflict) (Bendersky & Hays 2008) σχετίζεται άμεσα με τη σχετική θέση των ατόμων μιας ομάδας στην τυπική ή άτυπη ιεραρχία (η τυπική ιεραρχία αφορά τη θέση που καθορίζεται από τη δομή του οργανισμού ενώ η άτυπη μπορεί να εμφανίζεται ομάδες με αυτο-οργάνωση). Κοινωνική υπόσταση είναι η εκτίμηση την οποία έχουν τα άτομα μιας κοινωνικής ομάδας για ένα μέλος τους (Anderson et. al. 2001). Καθώς οι άνθρωποι αγωνίζονται για την υπόστασή τους, αναπόφευκτα προκύπτουν κοινωνικές ιεραρχίες σε ομάδες (Anderson et. al. 2001). Η κοινωνική υπόσταση (status) είναι γενικά αντιληπτή ως η αυτόματη, τοπική θεσμοθέτηση συμπεριφορών κυριαρχίας και υποταγής με βάση την εξωτερική πολιτισμική αξία των χαρακτηριστικών της (κοινωνικής υπόστασης) (Ridgeway & Erickson 2000, Tiedens & Fragale 2003). Πρόσφατες έρευνες επισημαίνουν ότι η εμφάνιση και συντήρηση των ιεραρχιών κοινωνικής υπόστασης είναι μια διαπροσωπική, διεκδικητική, διαπραγματεύσιμη και εξελισσόμενη διαδικασία (Overbeck et. al. 2005, Polzer & Caruso 2008, Porath et. al. 2008).

ε) Πρόταση για μελλοντική έρευνα: Σύγκρουση κουλτούρας.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της κοινωνικοοικονομικής ύφεσης όπου οι εργαζόμενοι: α) απασχολούνται σε εικονικούς οργανισμούς και είναι χωρικά διασκορπισμένοι ανά την υφήλιο με κύριο μέσο επικοινωνίας τους το διαδίκτυο, β) μεταναστεύουν με ένα όλο και αυξανόμενο ρυθμό για να εξασφαλίσουν ευνοϊκότερες



συνθήκες εργασίας ή διαβίωσης, οι διαφορετικοί πολιτισμοί έρχονται συνεχώς όλο και πιο κοντά (Thaopoulos 2007, σελ. 53-54). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η κάθε πλευρά από αυτές που αλληλεπιδρούν, να «βλέπει» την άλλη μέσα από στερεότυπα, προβαίνοντας σε σφάλματα αντίληψης που μπορούν να μειώσουν την ποιότητα της επικοινωνίας με παρανοήσεις που πιθανόν να προκαλέσουν συγκρούσεις.

Η κουλτούρα μέχρι στιγμής έχει διερευνηθεί ως διάσταση της σύγκρουσης ή ως ρυθμιστική ή / και μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ των άλλων τύπων σύγκρουσης (έργου, σχέσης και διαδικασίας). Έμμεσες αναφορές όπως «σύγκρουση σε σχέση με τις αξίες και την ιδεολογία» (Greenhalgh 1993, Conrad 1985) - δηλ. δύο από τις διαστάσεις της κουλτούρας- υπάρχουν κυρίως στη βιβλιογραφία για τις Διεθνείς Σχέσεις σε πολιτικό επίπεδο (π.χ. Huang Yi-Hui & Bedford Olwen 2009). Θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελλοντική διερεύνηση της κουλτούρας ως ανεξάρτητης μεταβλητής στο οργανωσιακό πλαίσιο (π.χ. δημιουργία ενός γνωστικού χάρτη που να δίνει ενδείξεις για το κατά πόσο γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως διαφορετική κατηγορία από τη σύγκρουση σχέσης).

### 3.3.3 Η λειτουργικότητα της σύγκρουσης ως προς τη φύση της

Στόχος αυτής της υποενότητας είναι να επιστήσει την προσοχή στη χρήση των παραδοχών, συμπερασμάτων και περιορισμών των ερευνών και των υποδειγμάτων που παρουσιάζονται στη συνέχεια, επειδή κάθε περίπτωση σύγκρουσης σε κάθε οργανισμό παρουσιάζει ιδιαιτερότητες ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο εμφανίζονται οι συγκρούσεις. Παρόλα αυτά, τα στελέχη οφείλουν να έχουν μια αρχική γνώση κι έναν οδηγό τον οποίο κάθε φορά θα μπορούν να τροποποιήσουν κατά περίπτωση, να αντικαταστήσουν ή να εμπλουτίσουν με την εμπειρία τους.

Στην οργανωσιακή έρευνα υπάρχει διάσταση απόψεων σχετικά με το αν η σύγκρουση μέσα σε ομάδες είναι δυσλειτουργική ή λειτουργική για τον οργανισμό. Προηγούμενες έρευνες (Amason 1996, Amason & Schweiger 1994, Barki & Hartwick 2004, Jehn 1995, 1997) υποστηρίζουν ότι **συγκρούσεις σχέσης** που βασίζονται σε διαφορετικές προσωπικότητες και διαπροσωπικό ανταγωνισμό είναι επιζήμιες για την απόδοση και το ηθικό της ομάδας, ενώ οι **συγκρούσεις έργου** είναι επωφελείς. Ωστόσο, άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι η σύγκρουση έργου μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, ανάλογα με τη **φύση του έργου**. Για παράδειγμα, σε ομάδες έργου που λειτουργούν σε συνθήκες υψηλών επιπέδων αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας η σύγκρουση έργου μπορεί να έχει θετική επίδραση, ενώ όταν οι ομάδες ασχολούνται

με απλές εργασίες ρουτίνας η σύγκρουση έργου είναι γενικά αρνητική ή επιβλαβής (Chen 2006, De Dreu & Van Vianen 2001). Ανάλογη ευαισθησία στις διαφορετικές συνθήκες παρουσιάζουν και **συγκρούσεις σχέσης** όπως φαίνεται για παράδειγμα στο υπόδειγμα των Lau & Cobb (2009) όπου η χρήση στόχων ανώτερης τάξης (βλ. Παράρτημα 3.5) επηρεάζει το αποτέλεσμα της σύγκρουσης.

Η μετα-ανάλυση των De Dreu και Weingart (2003) βρήκε και τους δύο τύπους των συγκρούσεων – έργου και σχέσης - να έχουν αρνητική επίδραση στην επίδοση της ομάδας. Μία αδυναμία των αποτελεσμάτων αυτής της μετα-ανάλυσης είναι ότι βασίστηκε σε μελέτες που περιλαμβάνουν μόνο δύο είδη συγκρούσεων (έργου και σχέσης), με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται μόνο μια περιορισμένη εικόνα για τις επιδράσεις συγκρούσεων σε ομάδες χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη οι μελέτες για τον τρίτο τύπο σύγκρουσης (σύγκρουση διαδικασίας) (Behfar et. al. 2002, Greer & Jehn 2007, Hinds & Bailey 2003, Jehn & Mannix 2001), ούτε άλλες διαστάσεις σύγκρουσης (Jehn et. al. 2008).

Επιπλέον, ενώ άλλες έρευνες έχουν εξετάσει ταυτόχρονα τους τρεις τύπους σύγκρουσης (έργου, σχέσης και διαδικασίας) (π.χ. Behfar et. al. 2002, Greer & Jehn 2007, Hinds & Bailey 2003, Jehn & Mannix 2001, Vodosek 2005), η έρευνα για τις διαστάσεις της σύγκρουσης εξακολουθεί να είναι ανεπαρκής. Η διάκριση μεταξύ των τύπων σύγκρουσης και οι διαστάσεις τους είναι κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση της επίδρασης της δυναμικής των συγκρούσεων σε ομάδες. Για παράδειγμα, το ερώτημα σχετικά με τη σύγκρουση έργου και ο βαθμός στον οποίο είναι ωφέλιμη ή επιζήμια για τις ομάδες μπορεί να αντιμετωπιστεί καλύτερα με την διερεύνηση των διαφόρων πτυχών της σύγκρουσης έργου (π.χ. κανόνες της ομάδας που υποστηρίζουν την ανοιχτή συζήτηση, συναισθήματα που σχετίζονται με τη σύγκρουση έργου), παρά εκτιμώντας απλώς εάν τα μέλη αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ένα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης έργου (De Dreu & Weingart 2003, Jehn & Bendersky 2003).

Η χρήση μεσολαβητικών μεταβλητών - επιπλέον των τύπων και διαστάσεων σύγκρουσης, ίσως μειώνει το χάσμα των διαφορετικών απόψεων για την επίδραση της σύγκρουσης στην επίδοση του οργανισμού ή / και της ομάδας και διευκολύνει την προσαρμογή του υποδείγματος σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια – μέσω της κατάλληλης επιλογής μεσολαβητικών μεταβλητών. Ενδεικτικά αναφέρεται το υπόδειγμα των Jehn et. al. (2008) που εξέτασαν τρεις τύπους σύγκρουσης, τέσσερις διαστάσεις σύγκρουσης (συναισθήματα, πρότυπα ομάδας, αποτελεσματικότητα

επίλυσης συγκρούσεων και σημαντικότητα) και τρεις μεσολαβητικές μεταβλητές (εμπιστοσύνη, σεβασμό, συνεκτικότητα - Marks et. al. 2001) στη σχέση «τύποι σύγκρουσης» και «διαστάσεις αποδοτικότητας της ομάδας (δηλαδή παραγωγικότητα και βιωσιμότητα)». σε ομάδες λήψης αποφάσεων. Βρέθηκε ότι και οι τρεις τύποι των συγκρούσεων μειώνουν τις θετικές αναδυόμενες καταστάσεις στην ομάδα και αυτό οδηγεί σε μείωση της βιωσιμότητάς της - δηλαδή της ικανότητας της ομάδας να διατηρήσει τα μέλη της μέσα από την ικανοποίηση και την προθυμία τους να συνεχίσουν να εργάζονται μαζί (Balkundi & Harrison 2006). Επίσης βρέθηκε ότι η επίδραση της σύγκρουσης διαδικασίας στην αποδοτικότητα της ομάδας (παραγωγικότητα και βιωσιμότητα), μετριάζεται από την αποτελεσματικότητα επίλυσης της σύγκρουσης (δηλαδή την πεποίθηση των μελών της ομάδας ότι η σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί εύκολα), αλλά μπορεί να επιδεινωθεί από οποιοδήποτε αρνητικό συναίσθημα συνδεδεμένο με συγκρούσεις σχέσης. Επιπλέον προέκυψε ότι τα πρότυπα της ομάδας που ενθαρρύνουν τη σύγκρουση έργου αυξάνουν τις θετικές αναδυόμενες καταστάσεις (εμπιστοσύνη, σεβασμός, συνεκτικότητα) μέσα στην ομάδα, με αποτέλεσμα την οριακά θετική επιρροή τους στην απόδοση της ομάδας.

Ένα άλλο παράδειγμα χρήσης μεσολαβητικής μεταβλητής σε μη δυτικό πολιτιστικό πλαίσιο περιλαμβάνεται στο υπόδειγμα των Min-Chih Miao et. al. (2010) που διερεύνησαν την επίδραση των συγκρούσεων σχέσης και διαδικασίας στη μαθησιακή επίδοση (Amason 1996, Amason & Mooney 1999, Hackman 1990, Vinokur-Karlan 1995) και χρησιμοποίησαν το γνωστικό στυλ ως μεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση μεταξύ σύγκρουσης διαδικασίας και μαθησιακής επίδοσης. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η σχέση επίδοσης και σύγκρουσης διαδικασίας όταν μεσολαβεί το αναλυτικό γνωστικό στυλ έχει τη μορφή «U» ενώ όταν μεσολαβεί το διαισθητικό γνωστικό στυλ έχει τη μορφή «∩». Επιπλέον της μη γραμμικής σχέσης παρατηρήθηκε μεγαλύτερη επίδραση της σύγκρουσης σχέσης – σε σχέση με τη σύγκρουση διαδικασίας - στη μαθησιακή επίδοση στο προαναφερόμενο πολιτισμικό πλαίσιο.

Επίσης, σε ορισμένα υποδείγματα γίνεται χρήση των διαστάσεων των μεσολαβητικών μεταβλητών όπως για παράδειγμα στο υπόδειγμα των Lau & Cobb (2009) όπου η μεσολαβητική μεταβλητή εμπιστοσύνη μελετάται ως προς τις διαστάσεις: Εμπιστοσύνη βασιζόμενη στον ορθολογισμό και Εμπιστοσύνη βασιζόμενη στη σχέση και ανάλογα η μεσολαβητική μεταβλητή συναλλαγή ως προς

τις διαστάσεις: Διαπραγματευτική συναλλαγή και Αμοιβαία ή αλληλοπαθής συναλλαγή.

Συχνά, η χρονική διάρκεια της έρευνας περιορίζει τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Για παράδειγμα οι στατικές μελέτες – όπως αυτές που προαναφέρθηκαν, δε λαμβάνουν υπόψη τη διαχρονική εξέλιξη του φαινομένου – π.χ. δεν εξετάζουν το ενδεχόμενο μετασχηματισμού των τύπων σύγκρουσης που ίσως απαιτεί και αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης. Ένα παράδειγμα διαχρονικής μελέτης (longitudinal study) δίνεται από τους Greer et. al. (2008) με το διαχρονικό υπόδειγμα των σχέσεων μεταξύ των τριών τύπων σύγκρουσης όπου βρέθηκε ότι η σύγκρουση διαδικασίας είναι η πιο πιθανή μορφή σύγκρουσης που μπορεί να έχει μακροχρόνιο αντίκτυπο στην αλληλεπίδραση των μελών μιας ομάδας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η σύγκρουση έργου ή σχέσης της ομάδας, στην αρχική φάση της, δεν βρέθηκε να είναι προγνωστική της σύγκρουσης σε μεταγενέστερα στάδια της εξέλιξής της. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι συγκρούσεις έργου και σχέσης δεν είναι τόσο ασαφείς όσο οι συγκρούσεις διαδικασίας (Greer & Jehn 2007) και στο ότι η ασάφεια που βρίσκεται στο επίκεντρο των συγκρούσεων διαδικασίας μπορεί να εξηγείται από το ότι οι συγκρούσεις διαδικασίας μετασχηματίζονται σε συγκρούσεις έργου ή σχέσης. Επειδή η σύγκρουση μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας (De Dreu & Weingart 2003), η κατανόηση του πώς διαφορετικές μορφές σύγκρουσης μπορούν να εξελιχθούν και να μετασχηματιστούν με την πάροδο του χρόνου από μια μορφή σύγκρουσης σε άλλη, μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να μεγιστοποιήσουν την απόδοση της ομάδας.

Ένας ακόμα περιορισμός των μελετών είναι ότι στην πλειοψηφία τους δεν διευκρινίζουν την ένταση κάθε τύπου σύγκρουσης η οποία είναι βασικός παράγοντας δυσλειτουργίας –δηλαδή μείωσης επίδοσης - όταν είναι πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή (Χυτήρης 2001, σελ. 219, Robbins 1998, σελ. 463-464), ούτε την επίδραση της μη γραμμικής επίδρασης της σύγκρουσης στην επίδοση (Min-Chih Miao et. al. 2010). Μια επιπλέον δυσκολία στις έρευνες αποτελεί ο χαρακτηρισμός της έντασης της σύγκρουσης ως «χαμηλής, μέτριας ή υψηλής» που εξαρτάται από την αντίληψη που έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη για την ένταση της σύγκρουσης και επομένως η γενίκευση των συμπερασμάτων – ειδικά για ομάδες με διαφορετικές κουλτούρες - φαίνεται ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί. Με δεδομένο ότι η έρευνα για τη σύγκρουση έχει επικεντρωθεί σε εμπειρικές μελέτες, η επιστροφή στη θεωρία κρίνεται απαραίτητη για την προώθηση των μελετών πέρα από τις εμπειρικές δοκιμές για τους τύπους συγκρούσεων (Mannix 2003, Medina et. al. 2005).

### 3.3.4 Τύποι, αιτίες και υποδείγματα σύγκρουσης ως προς το επίπεδο

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να προσφέρει στα στελέχη ένα εύχρηστο εργαλείο για την πρόληψη των συγκρούσεων η οποία επιτυγχάνεται με την κατανόηση των αιτίων και των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την εμφάνιση και την πορεία της σύγκρουσης.

Οι τύποι σύγκρουσης ως προς το επίπεδο που εμφανίζονται είναι: ενδοπροσωπική σύγκρουση, διαπροσωπική σύγκρουση, διομαδική σύγκρουση, διοργανωσιακή σύγκρουση (δηλαδή σύγκρουση μεταξύ οργανισμών) (Schermerhorn et. al. 2002, ό.π, σελ. 128, Wall & Callister, ό.π.). Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι αιτίες των συγκρούσεων ανά επίπεδο και θα παρουσιαστούν υποδείγματα συγκρούσεων με έμφαση στη σύγκρουση μεταξύ συνεργαζόμενων οργανισμών και στους μεσολαβητικούς παράγοντες/μεταβλητές που επηρεάζουν τη σύγκρουση.

#### 3.3.4.1 Ενδοπροσωπική σύγκρουση

*«Οι μεγαλύτερες συγκρούσεις δε συμβαίνουν μεταξύ δύο ανθρώπων αλλά ανάμεσα στο άτομο και τον εαυτό του»<sup>32</sup>, Garth Brooks.*

Η ενδοπροσωπική σύγκρουση συμβαίνει (μέσα στο ίδιο το άτομο) λόγω: 1) πραγματικών ή αντιλαμβανόμενων πιέσεων από ασύμβατους στόχους ή προσδοκίες (Schermerhorn et. al. 2002, ό.π, σελ. 128) και 2) από την αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των ατόμων που αποτελούν το πλαίσιο του ρόλου του (Χυτήρης, 2001, ό.π, σελ. 226), δηλαδή από τη διαφορά ανάμεσα στα «θέλω» και τα «πρέπει».

#### 1) Η σύγκρουση στόχων ή προσδοκιών διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

1A) «Προσέγγιση - προσέγγιση» όταν το άτομο πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο θετικές και εξίσου ελκυστικές εναλλακτικές λύσεις. Ένα παράδειγμα είναι η επιλογή μεταξύ μιας αξιολογής προαγωγής ή μίας εξίσου επιθυμητής νέας δουλειάς σε άλλη εταιρεία.

1B) «Αποφυγή - αποφυγή» όταν το άτομο πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο αρνητικές και εξίσου μη ελκυστικές εναλλακτικές λύσεις. Για παράδειγμα η αποδοχή μιας άλλης θέσης εργασίας σε άλλη πόλη σε μια ανεπιθύμητη τοποθεσία ή απόλυση.

<sup>32</sup> *“The greatest conflicts are not between two people but between one person and himself.”*

1Γ) «Προσέγγιση – αποφυγή» όταν ένα άτομο πρέπει να αποφασίσει να κάνει κάτι που έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες. Για παράδειγμα η προσφορά μιας θέσης εργασίας με υψηλότερες αποδοχές της οποίας τα καθήκοντα περιλαμβάνουν ανεπιθύμητες απαιτήσεις σε προσωπικό χρόνο (Schermerhorn et. al. 2002, ό.π, σελ. 128).

## **2) Η σύγκρουση ρόλων διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:**

2Α) Ασυμβατότητα ρόλων.

Όταν στοιχεία της κουλτούρας του ατόμου (π.χ. αξίες, πιστεύω, τρόπος ζωής, στάση) έρχονται σε αντίθεση με την κουλτούρα του οργανισμού που εργάζεται ή με τον επαγγελματικό κώδικα δεοντολογίας (Menkel-Meadow Carrie, 2009). Αυτό είναι ένα θέμα κατάλληλης επιλογής προσωπικού.

2Β) Ασάφεια ρόλων.

Όταν η αντίληψη του ατόμου για το ρόλο του είναι διαφορετική από των ατόμων του πλαισίου του. Στους οργανισμούς συνήθως συμβαίνει όταν δεν είναι καθορισμένα με ακρίβεια τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας ή όταν υπάρχει χάσμα στο «ψυχολογικό συμβόλαιο» (Χυτήρης 2006, ό.π, σελ. 72) μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενου, δηλαδή διαφορετικές αμφότερες προσδοκίες πέρα από τα προσδιορισμένα καθήκοντα.

2Γ) Πλήθος ρόλων.

Όταν ένα άτομο καλείται να υποδυθεί πολλούς διαφορετικούς ρόλους<sup>33</sup> και δεν μπορεί να διακρίνει τα επείγοντα και σημαντικά για τον ίδιο ώστε να θέσει προτεραιότητες.

2Δ) Απαιτήσεις ρόλων.

Όταν ο ρόλος είναι ελάχιστα απαιτητικός σε σχέση με την αυτο-αντίληψη του ατόμου μπορεί να του δημιουργήσει την εντύπωση ότι υποτιμάται από τους άλλους (Χυτήρης 2001, ό.π, σελ. 227), ενώ στην αντίθετη περίπτωση που αντιλαμβάνεται το ρόλο του ως πολύ απαιτητικό μπορεί να οδηγηθεί σε νευρωτική κατάσταση (ανάλογα με την προσωπικότητά του).

---

<sup>33</sup> Στους οργανισμούς οι πολλαπλοί ρόλοι μειώνουν την επίδοση. Υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι αντιμετώπισης (χρονικός ή χωρικός καταμερισμός, μυωπικοί στόχοι κ.λ.π.)

### 3.3.4.2 Διαπροσωπική σύγκρουση

Διαπροσωπική σύγκρουση συμβαίνει ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν έχοντας διαφορετικά χαρακτηριστικά (π.χ. αντιλήψεις, αξίες, προσωπικότητες) και αντικρουόμενα ή αμοιβαία αποκλειόμενα συμφέροντα, στόχους και προτεραιότητες. Η φύση της σύγκρουσης αυτής μπορεί να είναι ουσιαστική (σύγκρουση έργου και διαδικασίας), συναισθηματική (σχέσης), κοινωνικής υπόστασης ή κουλτούρας (βλ. Ενότητα 3.3.2).

### 3.3.4.3 Διομαδική σύγκρουση

Η διομαδική σύγκρουση λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών διαφορετικών ομάδων και μπορεί να έχει – όπως και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις - ουσιαστικό και / ή συναισθηματικό υπόβαθρο. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης είναι αρκετά συχνός σε οργανισμούς και μπορεί να κάνει το συντονισμό και την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων πολύ δύσκολη. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η σύγκρουση ανάμεσα σε λειτουργικές ομάδες ή τμήματα, όπως το μάρκετινγκ και η παραγωγή. Η αυξανόμενη χρήση των διατμηματικών ομάδων εργασίας και ειδικών ομάδων έργου (project) είναι ένας τρόπος προώθησης πιο δημιουργικής και αποτελεσματικής λειτουργίας (Schermerhorn et. al. 2002, ό.π, σελ. 128), αλλά ενδέχεται να αυξήσει τη συχνότητα και ένταση των συγκρούσεων λόγω αιτίων που αναφέρονται στη συνέχεια.

Η κύρια διαφορά από τις διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι ότι κάθε ομάδα – ειδικά στο στάδιο της ωριμότητάς της όπου αυξάνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών - συνήθως αυτοκατηγοριοποιείται (Castano & Yzerbyt ό.π, Dimmock et. al, ό.π.) και δημιουργεί εσωτερική συνοχή και δική της ταυτότητα (υποκουλτούρα π.χ. κοινές προοπτικές, αξίες και πεποιθήσεις (Fiske & Taylor ό.π. και Ενότητα 2.7), στόχους, ενδιαφέροντα, συμφέροντα, γνώσεις κ.ά.).

Οι αιτίες εμφάνισης των διομαδικών συγκρούσεων μπορεί να οφείλονται στα εξής: 1) αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων, 2) εξαρτήσεις στόχων, 3) φύση των κριτηρίων αξιολόγησης επίδοσης και ανταμοιβών, 4) κατανομή περιορισμένων πόρων, 5) διαφορές μεταξύ ομάδων (Χυτήρης 2001, ό.π, σελ. 233), 6) έλλειψη κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας, 7) εμπόδια επικοινωνίας (Adeyemi Muyiwa 2010).

**1) Οι αλληλεξαρτήσεις καθκόντων (task Interdependences)** στο ίδιο ή διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο, αφορούν το βαθμό στον οποίο βασίζεται η μία ομάδα στην άλλη για παροχή υπηρεσιών, πληροφόρησης και μέσων ώστε οι ομάδες να ολοκληρώσουν επαρκώς το έργο που τους έχει ανατεθεί (Adeyemi Muyiwa 2010).

## **2) Εξαρτήσεις στόχων**

Σε πολλές περιπτώσεις συγκρούσεων, η επίτευξη των στόχων ενός μέρους είναι σε αντίθεση με την επίτευξη των στόχων του άλλου μέρους ή/και των κοινών στόχων. Διακρίνονται τρεις περιπτώσεις εξάρτησης στόχων: η θετική, αρνητική και ουδέτερη (van de Vliert & de Dreu 1994).

Σε περίπτωση θετικής αλληλεξάρτησης στόχων οι αντίληπτες αμοιβαία αποκλειόμενες δραστηριότητες συνοδεύονται από μια αντίληψη θετικής σχέσης μεταξύ της επίτευξης των στόχων των δύο μερών, όπως για παράδειγμα σε περιπτώσεις κρίσεων ή κοινών «εχθρών» που μόνο με κοινή προσπάθεια μπορούν να επιλυθούν (van de Vliert & de Dreu 1994, ό.π.).

Σε περίπτωση αρνητικής αλληλεξάρτησης στόχων, αντίληπτες αμοιβαία αποκλειόμενες δραστηριότητες συνοδεύονται από μια αντίληψη αρνητικής σχέσης μεταξύ της επίτευξης των στόχων των δύο μερών: δηλαδή η αντίληψη ότι μόνο το ένα από τα δύο μέρη μπορεί να κερδίσει σε βάρος του άλλου. Παραδείγματα τέτοιων καταστάσεων είναι ο ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους (de Vliert & de Dreu 1994, ό.π.).

Μια τρίτη κατηγορία μεταξύ θετικής και αρνητικής αλληλεξάρτησης στόχων είναι η ουδέτερη που χαρακτηρίζεται από ασύμβατες δραστηριότητες και την απουσία μιας θετικής ή αρνητικής σχέσης μεταξύ των στόχων των μερών. Για παράδειγμα, δύο αντιπρόσωποι πωλήσεων από διαφορετικές εταιρείες που πωλούν διάφορα προϊόντα σε διαφορετικές περιοχές μπορεί να έχουν μια σύγκρουση σχετικά με την ηθική νομιμότητα της τακτικής των πωλήσεων (de Vliert & de Dreu 1994, ό.π.).

## **3) Η φύση των κριτηρίων αξιολόγησης επίδοσης (metrics) και ανταμοιβών**

Όταν ένα σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό σε συνθήκες που είναι απαραίτητη η συνεργασία ή το αντίστροφο οι συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν τόσο μεταξύ των μεμονωμένων εργαζομένων όσο και των ομάδων (Adeyemi Muyiwa 2010, ό.π, Χυτήρης 2001, ό.π, σελ. 233). Επίσης η υπερβολική εργασιακή ευελιξία, μειωμένες παροχές και έλλειψη εκπαίδευσης, ιδιαίτερα του προσωπικού πρώτης γραμμής (δηλαδή αυτού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες), δημιουργούν την αντίληψη της «άδικης αντιμετώπισης»



σε σχέση με τις ανταμοιβές και παροχές του μόνιμου ή καλύτερα αμειβόμενου προσωπικού στα μέσα και ανώτερα επίπεδα του οργανισμού. Αυτή η περίπτωση, αφενός μπορεί να μειώσει τη δέσμευση των ομάδων του προσωπικού πρώτης γραμμής απέναντι στον οργανισμό και αφετέρου να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων που ανήκουν στις δύο διαφορετικές μισθολογικές κατηγορίες ή να αυξήσει φαινόμενα ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων με απρόβλεπτες συνέπειες για την επίδοση του οργανισμού. Μία σύγχρονη προσέγγιση για την εξομάλυνση αυτών των συγκρούσεων είναι το «χρυσό τρίγωνο» του Δανέζικου υποδείγματος, δηλαδή ο συνδυασμός ευελιξίας στην αγορά εργασίας, δημόσιας κοινωνικής ασφάλισης και ενεργής πολιτικής για την αγορά εργασίας (ο όρος στην αγγλική είναι flexicurity, Bredgaard & Larsen 2007). Αυτή η πολιτική αν και είχε θετικά αποτελέσματα για την επίδοση των οργανισμών στις Σκανδιναβικές χώρες στα χρόνια της οικονομικής άνθισης δεν φαίνεται να αποδίδει εξίσου καλά στις ίδιες αυτές χώρες στη σημερινή οικονομική κρίση (Lyhne 2011) όπως δεν είχε θετικά αποτελέσματα όταν εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία – μια χώρα με εντελώς διαφορετική κουλτούρα (Kazutoshi Chatani 2008).

- 4) **Η κατανομή περιορισμένων συνολικών πόρων** της επιχείρησης σε διαφορετικά τμήματα ή ομάδες δημιουργεί σύγκρουση όταν γίνεται αντιληπτή από τα τμήματα ως μη δίκαιη (στο βαθμό που κάθε ομάδα έχει την αυτοαντίληψη ότι το δικό της έργο είναι πιο σημαντικό για τον οργανισμό και άρα δικαιούται περισσότερους πόρους) ή όταν κάθε τμήμα επιδιώκει να απορροφήσει το μεγαλύτερο μέρος των πόρων (π.χ. ως επίδειξη δύναμης) και να αλλάξει την κατανομή των πόρων.
- 5) **Οι διαφορές μεταξύ ομάδων** αναφέρονται στο βαθμό που οι ομάδες εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα, έχουν διαφορετικούς στόχους και προτεραιότητες, ακολουθούν διαφορετικές διαδικασίες στον τρόπο εκτέλεσης του έργου τους και έχουν διαφορετικές κουλτούρες όσον αφορά στον τρόπο που αλληλεπιδρούν (Χυτήρης 2001, ό.π, σελ. 235).
- 6) **Η έλλειψη κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας** (Θανόπουλος 2009, ό.π, σελ. 224) μπορεί να αποτελέσει αιτία συγκρούσεων σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού καθώς και στη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του (βλ. ενότητα 4.2.5). Για παράδειγμα ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης (που κινείται παράλληλα με τον κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας) αποτελεί «το ανώτατο κείμενο προσδιορισμού δεσμεύσεων, υποχρεώσεων,

σχέσεων και διαδικασιών» (Θανόπουλος 2009, ό.π, σελ. 227) και επομένως ο μη καθορισμός γενικών αρχών και κανόνων δημιουργεί πιθανά χάσματα προσδοκιών και αντιλήψεων για τις υποχρεώσεις, σχέσεις και διαδικασίες και επομένως συγκρούσεις τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).

**7) Εμπόδια επικοινωνίας** λόγω στρέβλωσης ή απόκρυψης πληροφορίας ή πλημμελούς σχεδιασμού του ηλεκτρονικού συστήματος ανταλλαγής πληροφοριών συχνά οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης και αρνητική στάση μεταξύ των ομάδων. Μια συχνή περίπτωση προβλημάτων επικοινωνίας εντοπίζεται στην κάθετη επικοινωνία όπου οι πληροφορίες διαπερνούν τα επίπεδα της ιεραρχίας (Adeyemi Muγίwa 2010) και η σχεδίαση του πληροφοριακού συστήματος (η οποία αντανakλά και την οργανωσιακή κουλτούρα του) μπορεί να ευνοεί τη ροή ευαίσθητης πληροφορίας προς επιλεγμένα τμήματα. Οι στρεβλώσεις επικοινωνίας συμβαίνουν και σε οριζόντιο επίπεδο. Ο Robbins (1987) υποστήριξε ότι όσο λιγότερη πληροφόρηση έχει το κάθε τμήμα ή ομάδα για τα υπόλοιπα, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα ομαλής συνεργασίας και μεταξύ τους κατανόησης για κοινά τους προβλήματα.

#### **3.3.4.4 Οργανωσιακές συγκρούσεις**

Ειδικότερα, για τις συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό, οι πιο συχνές προσεγγίσεις είναι: (1) η αναφορά σε ανεξάρτητες μεταβλητές, (2) το πεδίο ή το περιβάλλον στο οποίο η σύγκρουση είναι ενσωματωμένη και (3) το διαρθρωτικό επίπεδο της σύγκρουσης (Wall & Callister 1995).

Σχετικά με την αναφορά σε ανεξάρτητες μεταβλητές (και ενδεχομένως σε μεσολαβητικές και ρυθμιστικές), ορισμένοι συγγραφείς χρησιμοποιούν τον όρο «πλαίσιο» για μια ανεξάρτητη μεταβλητή που είναι υπό διερεύνηση. Π.χ. οι Wong, Tjosvold και Lee (1992) και Kozan (1989) αναφέρονται στις επιπτώσεις της κουλτούρας και των μορφών διαχείρισης των συγκρούσεων ως μεταβλητές του ευρύτερου πλαισίου (επιπλέον παραδείγματα αναφέρονται στα μοντέλα σύγκρουσης σε επόμενο κεφάλαιο).

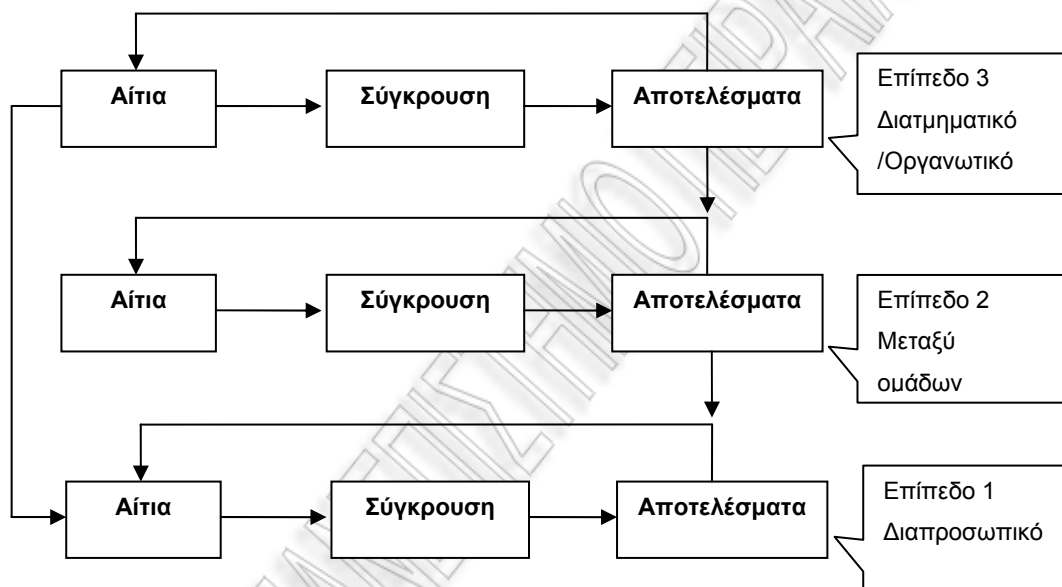
Οι δύο επόμενες προσεγγίσεις για το πλαίσιο των συγκρούσεων (δηλαδή το πεδίο στο οποίο η σύγκρουση είναι ενσωματωμένη και το διαρθρωτικό επίπεδο της σύγκρουσης) παρουσιάζονται από κοινού στο Σχήμα 3-2. Αυτό το σχήμα δείχνει ότι οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα σε διάφορα επίπεδα του ίδιου οργανισμού (για

παράδειγμα, το επίπεδο 1 αντιπροσωπεύει το διαπροσωπικό πλαίσιο, το επίπεδο 2 είναι το πλαίσιο μεταξύ ομάδων, και το επίπεδο 3 είναι μεταξύ τμημάτων – διατμηματικό). Επίσης, αυτή η παράσταση δείχνει ότι οι αιτιώδεις παράγοντες βρίσκονται τόσο στα εξωτερικά επίπεδα όσο και στο αρχικό (Rousseau 1985). Για παράδειγμα, αίτια σε διατμηματικό επίπεδο (π.χ. η έλλειψη πόρων) μπορεί να δημιουργήσουν σύγκρουση σε διαπροσωπικό επίπεδο.

Με βάση αυτή την εννοιολογική αναπαράσταση, η δεύτερη προσέγγιση θεωρεί ότι το πλαίσιο είναι το πεδίο στο οποίο είναι ενσωματωμένη σύγκρουση. Για παράδειγμα, η σύγκρουση προϊσταμένου-υφισταμένου διαδραματίζεται σε ένα τμήμα του οργανισμού το οποίο με τη σειρά του είναι ένθετο σε μια επιχειρηματική μονάδα ενός οργανισμού ο οποίος ανήκει σε έναν κλάδο. Επειδή η σύγκρουση είναι ενσωματωμένη και όχι απομονωμένη από το περιβάλλον, μπορεί να επηρεαστεί από στοιχεία του περιβάλλοντος (Sheppard 1992). Τα στοιχεία αυτά μπορούν να αλλάξουν τα αίτια, τις επιπτώσεις, την κλιμάκωση ή τη διαχείριση της σύγκρουσης και ενδεχομένως να ανατροφοδοτήσουν τη σύγκρουση ή να δημιουργήσουν νέα σύγκρουση. Ο Brown (1983) δίνει ένα παράδειγμα αυτής της τελευταίας διαδικασίας: δύο στελέχη με άνιση δύναμη (π.χ. λόγω θέσης ή εξειδίκευσης) μπορεί να συνυπάρχουν αρμονικά σε ανεξάρτητα τμήματα του οργανισμού. Όταν μετά από μια οργανωσιακή αλλαγή (π.χ. στη δομή) αναγκαστούν να αλληλεπιδράσουν σε μια εξαρτημένη κατάσταση (π.χ. να μοιράζονται τους ίδιους περιορισμένους πόρους) το πιο πιθανό είναι να προκύψει σύγκρουση.

Ως προς την τρίτη προσέγγιση για το πλαίσιο της σύγκρουσης που είναι το διαρθρωτικό επίπεδο ή αλλιώς τα επίπεδα ιεραρχίας στην οργανωσιακή δομή, γίνονται έρευνες για το κατά πόσο οι διαδικασίες σύγκρουσης που εντοπίζονται σε ένα επίπεδο  $n$  μπορούν να εντοπιστούν ή να μεταφερθούν σε άλλα επίπεδα (προηγούμενα  $n-1$ ,  $n-2$  κ.ο.κ. ή επόμενα επίπεδα  $n+1$ ,  $n+2$ , κ.ο.κ.). Με άλλα λόγια θα πρέπει να ελέγχεται η δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων από τη μελέτη ενός επιπέδου στα υπόλοιπα. Για παράδειγμα, έστω ότι η σύγκρουση προκύπτει λόγω της ταυτόχρονης ύπαρξης, της διαφοροποίησης και της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μερών (Pondy 1967, Schmidt & Kochan 1972). Η διαφοροποίηση, όσον αφορά στις αξίες και τα συμφέροντα και η αλληλεξάρτηση, όσον αφορά στην πρόσβαση σε σπάνιους και πολύτιμους πόρους (π.χ. χρόνος, χρήμα, υλικά) σε οποιοδήποτε επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση. Τότε η σύγκρουση έχει την ιδιότητα του ισομορφισμού, δηλαδή οι σχέσεις των δομικών στοιχείων της σύγκρουσης είναι ίδιες σε κάθε επίπεδο. Αν όμως η σύγκρουση οριστεί ως διαφορά

αντιλήψεων μεταξύ ατόμων που αλληλεξαρτώνται και δοθεί ως δεδομένο ότι π.χ. στο ανώτατο επίπεδο οι αντιλήψεις δεν παίζουν σημαντικό ρόλο, δηλαδή εάν οι λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων είναι διαφορετικές, τότε η σύγκρουση δεν θα είναι ισομορφική και επομένως, τα συμπεράσματα της έρευνας σε ένα επίπεδο δεν μπορούν να γενικευθούν στα υπόλοιπα επίπεδα (Rousseau 1985). Ακόμα πιο παρακινδυνευμένη είναι η γενίκευση των συμπερασμάτων από τη μελέτη ενός οργανισμού σε άλλους οργανισμούς. Ακόμα και αν δύο οργανισμοί ανήκουν στον ίδιο κλάδο και έχουν παρόμοια δυναμικότητα σε πόρους και παρόμοια οργανωσιακή δομή, οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα τους μπορεί να ανατρέπουν όλες τις σχέσεις μεταξύ των δομικών μονάδων τους με αποτέλεσμα τα ευρήματα από την έρευνα στον ένα οργανισμό να μην ισχύουν στον άλλο.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 2** Πολλαπλά επίπεδα συγκρούσεων.

Πηγή: Wall, J. A, Callister R. R, 1995, «Conflict and its management», *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 515-558.

Η γνώση για τις συγκρούσεις βασίζεται σε στατιστικά δείγματα που παρατηρούνται και μετρούνται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με κατά προσέγγιση ικανοποιητικά μέσα, σε ένα περιορισμένο πλαίσιο. Επομένως, τα ευρήματα από τις έρευνες για τη σύγκρουση θεωρούνται ως δεσμευμένα στο εκάστοτε πλαίσιο, οπότε και οι προτάσεις για την εφαρμογή των αποτελεσμάτων στους οργανισμούς (π.χ. η αναδιάρθρωση προγράμματος δραστηριοτήτων για μείωση της αλληλεξάρτησης ή ο καθορισμός ανώτερων στόχων για μείωση της σύγκρουσης σχέσης) πρέπει να χρησιμοποιούνται συντηρητικά και να παρακολουθούνται διαχρονικά κατά την εξέλιξη των φαινομένων στην πράξη.

### **3.3.4.5 Διοργανωσιακή Σύγκρουση**

#### **3.3.4.5.1 Εισαγωγή**

Δεδομένου ότι η βιβλιογραφία για τις συγκρούσεις σε διοργανωσιακό επίπεδο είναι πολύ πιο περιορισμένη σε σχέση με αυτή για το εσωτερικό του οργανισμού και επειδή η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο μερών αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης σύγκρουσης (σύμφωνα με τους ορισμούς προηγούμενης ενότητας), επιλέχθηκε το μικροπεριβάλλον ως πλαίσιο διοργανωσιακής σύγκρουσης ώστε να εντοπιστούν τα είδη των δυνητικών συνεργασιών (και τα επίπεδα στα οποία λαμβάνουν χώρα) και μέσω αυτών των αλληλεπιδράσεων να εντοπιστούν οι πιθανές αιτίες διοργανωσιακής σύγκρουσης. Στο εξωτερικό περιβάλλον οι αλληλεξαρτήσεις και η πολυπλοκότητα αυξάνονται και υπάρχει μια δικτυακή δομή σχέσεων. Αυτές οι συνθήκες αναμένεται να αυξήσουν την πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών που επιθυμούν ή αναγκάζονται – λόγω εξωτερικών συνθηκών - να συνεργαστούν σε τοπικό, εγχώριο, διεθνές ή / και παγκόσμιο επίπεδο. Στην ενότητα 1.4.2 στο πλαίσιο του μικρο-περιβάλλοντος εντοπίστηκαν οι συνήθεις αλληλεπιδράσεις. Με βάση αυτό το πλαίσιο η σύγκρουση μεταξύ οργανισμών – διοργανωσιακή σύγκρουση - διακρίνεται σε δύο γενικές κατηγορίες τη σύγκρουση αλυσίδας αξίας και την οριζόντια σύγκρουση και εντοπίστηκαν οι ιδιαιτερότητες και μεταξύ τους διαφορές.

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται κοινά αίτια συγκρούσεων και στις δύο κατηγορίες σύμφωνα με την προσέγγιση των οργανωσιακών δικτύων (business networks) ανάλογα με τη φύση της συνεργασίας και το ρόλο τους μέσα στο δίκτυο διοργανωσιακών σχέσεων και επισημαίνονται τα ιδιαίτερα αίτια κάθε κατηγορίας (κάθετης ή οριζόντιας συνεργασίας). Ο συνανταγωνισμός υπονοείται τόσο στο κάθετο όσο και στο οριζόντιο επίπεδο μέσα στο δίκτυο των αλληλεπιδράσεων, αλληλεξαρτήσεων και πολλαπλών ρόλων του κάθε οργανισμού μέσα σε αυτό το δίκτυο. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο συντονισμό μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων καθώς και στους παράγοντες που επηρεάζουν την καιροσκοπική στάση και συμπεριφορά λόγω της σημασίας που έχει ο καιροσκοπισμός ως γενεσιουργός αιτία σύγκρουσης.

#### **3.3.4.5.2 Αιτίες δημιουργίας συνεργασιών και εμπόδια υλοποίησης**

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση συρρικνώνει τη συνολική ζήτηση, τα μερίδια αγοράς και τα περιθώρια κέρδους των οργανισμών, αυξάνει το κόστος κεφαλαίου και περιορίζει τους πόρους. «Το παγκόσμιο περιβάλλον των επιχειρήσεων δυσκολεύει

όλο και πιο πολύ τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από μόνες τους, με αποτέλεσμα την επιτάχυνση της ανάπτυξης συνεργασιών μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων» (Das 2006). Πολλοί συγγραφείς αναφέρουν τα αμοιβαία οφέλη, τον καταμερισμό των κινδύνων και των ανταμοιβών σε συνδυασμό με την ανταλλαγή πληροφοριών ως θεμέλιο της συνεργασίας (Stank et. al. 1999a, Barratt & Oliveira 2001). Ωστόσο, οι συνεργασίες στο μικροπεριβάλλον δύσκολα εφαρμόζονται στην πράξη (Sabath & Fontanella 2002). Μερικοί λόγοι είναι: α) υπερβολική εξάρτηση από τη χρήση της τεχνολογίας (McCarthy & Golocic 2002), β) αποτυχία τμηματοποίησης και επιλογής συνεργατών - π.χ. η τμηματοποίηση των προμηθευτών να ταιριάζει με αυτή των πελατών (Sabath & Fontanella, ό.π.), γ) έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων (Ireland & Bruce 2000, Barratt 2002), δ) διαφορετικές κουλτούρες (οργανωσιακές, εθνικές κ.ά.), ε) ασυμμετρία διαπραγματευτικής δύναμης, στ) ομορτουρισμός κ.λ.π.

### **3.3.4.5.3 Γενικά αίτια διοργανωσιακών συγκρούσεων**

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος τόσο μεταξύ οργανισμών όσο και μεταξύ αλυσίδων εφοδιασμού, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να μην μπορούν πλέον να είναι αποτελεσματικοί όταν είναι απομονωμένοι από τους προμηθευτές, τους πελάτες τους και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους στο μικροπεριβάλλον τους (Lumms & Vokurka 1999, Christopher 2000, Barutcu et. al. 2010). Αυτή η αναγκαιότητα συνεργασίας αυξάνει την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση και συνεπώς την πιθανότητα διοργανωσιακών συγκρούσεων. Ορισμένα από τα αίτια διοργανωσιακών συγκρούσεων είναι: (1) διαφορές ως προς τους στόχους (2) απουσία / έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων (3) χρήση ισχύος: πιεστικής, νόμιμης, εξειδίκευσης, ανταμοιβής και ταύτισης (Μάλλιαρης 2001, σελ. 430-431), (4) αναποτελεσματική δομή της συνεργασίας, (5) παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον σε ύφεση, και (6) έλλειψη ή ανεπάρκεια σύμπραξης και συνεργασίας στο πλαίσιο του οργανισμού και μεταξύ των εταίρων (Barutcu et. al. 2005).

Συνήθως, υπάρχει διατμηματική διαμάχη στο εσωτερικό των οργανισμών (π.χ. μεταξύ των τμημάτων παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών και έρευνας και ανάπτυξης) αλλά και διαλειτουργική (σε λειτουργικό επίπεδο μεταξύ των οργανισμών) λόγω των διαφορετικών κουλτούρων, νοοτροπιών και στόχων των στελεχών και των υφισταμένων τους. Για παράδειγμα η αλληλεξάρτηση ομάδων, οι διαφορές στους στόχους, ο ανταγωνισμός για των κατανομή των πόρων και

διαπροσωπικές δυναμικές μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις εντός και μεταξύ των οργανισμών (Griffin 1990, σελ. 532-533). Πολλές φορές οι συγκρούσεις οφείλονται στο γεγονός ότι τα άτομα ή ομάδες προσπαθούν να ελέγχουν τους πόρους για την επιδίωξη των προσωπικών τους στόχων (Milgram et. al. 1999, σελ. 297) ανεξάρτητα από τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν.

Η πολυπλοκότητα που δημιουργείται από το ευρύ δίκτυο συνεργασιών απαιτεί και αποτελεσματική διαχείριση και όταν αυτό δε συμβαίνει προκαλεί συγκρούσεις και επιπλέον κόστος. Για παράδειγμα, η αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί συχνά να είναι πολύπλοκη λόγω του μεγάλου δικτύου των προμηθευτών και των διαφορετικών στόχων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι δυσκολίες που επιβάλλει αυτή η πολυπλοκότητα επιτείνονται από την αύξηση των ανταγωνιστικών πιέσεων με τη ζήτηση για ολοένα ταχύτερη απόκριση και μικρότερους κύκλους ζωής προϊόντων (Handfield & Nichols 1999). Οι αγοραστές και οι προμηθευτές συγκρούονται και αλληλοκατηγορούνται για την απόδοση ευθύνης όταν προκύπτουν προβλήματα, όπως π.χ. καθυστερήσεις στην επανασχεδίαση προϊόντος λόγω διαφορετικών ερμηνειών για τις προδιαγραφές ποιότητας (Lam & Chin 2005).

Η δομή της συνεργασίας – ως επίσημη μορφή, διαδικασία και περιεχόμενο-συνεπάγεται ένα βαθμό συμφωνίας για αμοιβαία εμπιστοσύνη, η οποία αν δεν επαληθευτεί μπορεί να προκαλέσει σοβαρή σύγκρουση και πιθανόν τη λύση της συνεργασίας. Η δομή της οργανωσιακής σχέσης είναι το επίπεδο των προδιαγραφών, ρόλων, υποχρεώσεων, δικαιωμάτων, διαδικασιών, ροής πληροφοριών, δεδομένων, ανάλυσης και υπολογιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται (Barutcu 2010, ό.π.). Η έλλειψη δομής στη σχέση θα μπορούσε να συμβάλλει στην πρόκληση σύγκρουσης. Διαφορετικά επίπεδα αλληλεξάρτησης (συγκεντρωτικής, διαδοχικής, και αμοιβαίας), συνεπάγονται διαφορετικά επίπεδα δομής της σχέσης και άρα διαφορετικά ενδεχόμενα σύγκρουσης (Kumar & Dissel 1996). Για παράδειγμα, σε μια τυπική αλυσίδα εφοδιασμού, υπάρχει μια διαδοχική αλληλεξάρτηση μεταξύ των εταίρων που απαιτεί το παραγόμενο αποτέλεσμα ενός οργανισμού (έξοδος) να αποτελεί εισερχόμενους πόρους για τον επόμενο κατά σειρά αλληλεξάρτησης οργανισμό (είσοδος), έτσι ώστε να αυξάνει την πιθανότητα σύγκρουσης σε περίπτωση έλλειψης συντονισμού (Gibson 1997, σελ. 228).

#### **3.3.4.5.4 Υπόδειγμα διοργανωσιακής συνεργασίας και πηγές σύγκρουσης**

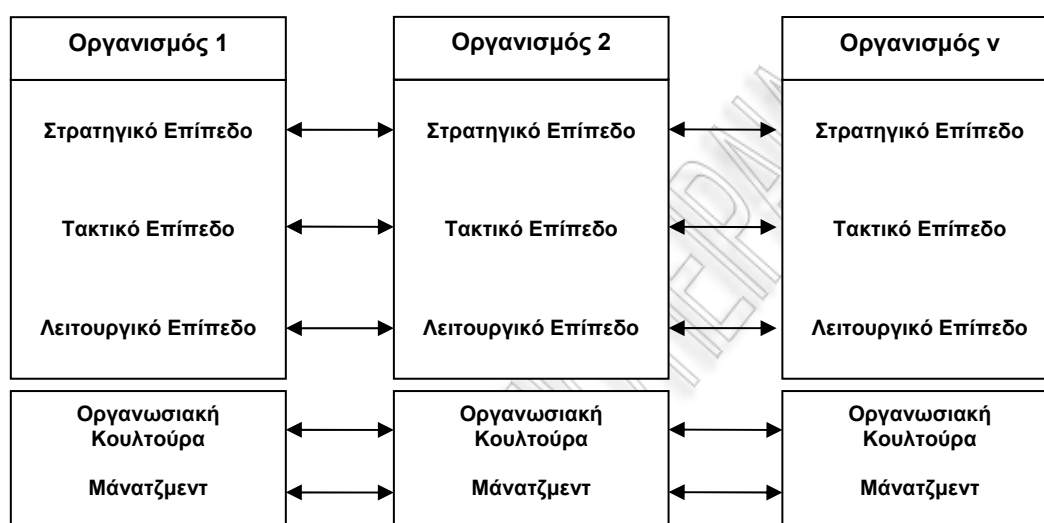
Συντονισμός είναι η διαχείριση των αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων (Kim 2001): συντονισμός δραστηριοτήτων, ευθυγράμμιση διαδικασιών, από κοινού λήψη αποφάσεων, από κοινού προγραμματισμός και κοινά συστήματα μέτρησης επίδοσης. Ο συντονισμός, ως υποσύνολο της διοργανωσιακής συνεργασίας είναι πιο δύσκολος από ότι στον ίδιο οργανισμό, δεδομένου ότι απαιτεί από κοινού εφαρμογή της πολιτικής και της διαχείρισης αλλαγών μεταξύ ανεξάρτητων οργανισμών (Clark & Lee 2000).

Η διοργανωσιακή συνεργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο διεργασιών που διαπερνούν τα οργανωσιακά όρια του κάθε συμμετέχοντος οργανισμού και δημιουργούν αλληλεξαρτήσεις, οι οποίες πρέπει να συντονιστούν για να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών. Η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση χωρίς αντίστοιχη αύξηση του συντονισμού αποτελεί αύξηση του κινδύνου και της πιθανότητας συγκρούσεων στους συνεργαζόμενους οργανισμούς, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, προκύπτουν σημαντικά οφέλη και επιπλέον αυξάνεται η ικανότητα των οργανισμών να συναλλάσσονται σε αυξημένα επίπεδα αλληλεξάρτησης (Clark & Lee 2000, σελ. 91). Η αλληλεξάρτηση που δημιουργείται περιορίζει τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν το στόχο της συνεργασίας - γνωστό ως πρόβλημα συντονισμού σύμφωνα με τους Thompson (1967) και Galbraith (1977). Οι διοργανωσιακές συνεργασίες ανάλογα με τη φύση τους – π.χ. οι αλυσίδες αξίας ή συνεργασία σε ένα έργο (project), απαιτούν υψηλό βαθμό ανταλλαγής πληροφοριών προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο συντονισμός (Mason-Jones & Towill 1997, Bunker et. al. 2008, Zeng & Pathak 2003). Ο συντονισμός συχνά διευκολύνεται με τη χρήση της τεχνολογίας όπως π.χ. το Διοργανωσιακό Πληροφοριακό Σύστημα (ΔΠΣ), που βοηθά στο συντονισμό των αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων (Thompson 1967).

Τα κριτήρια συμβατότητας δύο ή περισσότερων οργανισμών (Παράρτημα 3.2), που καθορίζουν και το βαθμό μελλοντικού συντονισμού τους, καλύπτουν σχεδόν κάθε πτυχή από τη χρηματοδότηση, το μάρκετινγκ, την παραγωγή, την έρευνα και τεχνολογία, το προϊόν / υπηρεσία, μέχρι τους στόχους, τη δέσμευση, την κουλτούρα, το μάνατζμεντ, την ικανότητα μάθησης και τους παρελθόντες δεσμούς με άλλους συνεργάτες (Das & Rahman 2010, Das & He 2006).



Στο Σχήμα 3-3 (όπου τα βέλη συνδέουν τα σημεία αλληλεπίδρασης που απαιτούν συντονισμό) παρουσιάζεται το διοργανωσιακό πλαίσιο για ν πλήθος οργανισμών καθώς και τα επίπεδα και στοιχεία συνεργασίας και άρα αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησής τους: στρατηγικό, τακτικό και λειτουργικό επίπεδο, οργανωσιακή κουλτούρα και μάνατζμεντ. Ακολουθεί η ανάλυση των στοιχείων που θα πρέπει να συντονιστούν ή να εναρμονιστούν για να είναι επιτυχής η διοργανωσιακή συνεργασία.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 3** Επίπεδα ενοποίησης οργανισμών.

Πηγές: Tang, M, Gattorna, J, 2003, "Developing an aligned supply chain operating strategy.", in Gattorna J. eds. Supply Management Handbook, 5<sup>th</sup> ed. Gower, London και Barratt, M. A, 2002, «Exploring supply chain relationships and information exchange: a case study in the UK grocery sector.», PhD thesis, Cranfield University, Cranfield, συγχωνευμένα και τροποποιημένα σχήματα.

### 1) Τα ιεραρχικά επίπεδα συνεργασίας

Η επίτευξη αποδοτικής συνεργασίας – και κατ' ακολουθία μείωση της πιθανότητας σύγκρουσης, μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών προϋποθέτει συντονισμό σε κάθε διοργανωσιακό ιεραρχικό επίπεδο: «οι οργανισμοί μπορεί να ενσωματώσουν τις διαδικασίες τους σε λειτουργικό επίπεδο» (Khan & Mentzer 1996), «ωστόσο, αν δεν έχουν ενσωματωθεί διαδικασίες σε τακτικό και στρατηγικό επίπεδο, τότε η επίδοση της ενοποίησης θα είναι περιορισμένη (Barratt 2002).

### 2) Η οργανωσιακή κουλτούρα

Η πολιτισμική πολυμορφία μεταξύ των συνεργαζόμενων οργανισμών είναι ένα κοινό φαινόμενο. Παρότι οι περισσότερες σχετικές έρευνες αναφέρονται στο πλαίσιο των

διεθνών συνεργασιών (cross-national alliances) (π.χ. Johnson et. al. 1996, Kumar & Das 2009, Meschi & Roger 1994), οι συνεργασίες μεταξύ οργανισμών της ίδιας χώρας μπορεί να έχουν επίσης πολύ διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες (Harrigan 1988). Ωστόσο, ανεξάρτητα από την πηγή, είτε πρόκειται για εθνικές είτε για οργανωσιακές κουλτούρες (Hofstede et. al. 1990, Mohan 1993, Ostroff et. al. 2003, Rowlinson & Proctor 1999, Schein 1992, 2000, Gelfand et. al. 2008), η πολιτισμική πολυμορφία δημιουργεί συχνά συγκρούσεις (Das & Rahman 2010). Οι οργανισμοί με διαφορετικές κουλτούρες «βλέπουν» τη στρατηγική συμπεριφορά των συνεργατών τους από διαφορετικό πρίσμα αφού «οι διαφορετικές κουλτούρες είναι πιθανό να ερμηνεύουν και να ανταποκρίνονται στο ίδιο στρατηγικό θέμα με διαφορετικούς τρόπους» (Schneider & De Meyer 1991, σελ. 307). Οι διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες είναι πιο επιζήμιες για τις ενδοεταιρικές σχέσεις από ότι οι εθνικές πολιτισμικές διαφορές στις κοινοπραξίες (Harrigan 1988). Συγκεκριμένα για την οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρονται τα εξής υποκριτήρια επιλογής συνεργάτη: (1) παρόμοιες ή συμβατές εθνικές ή οργανωσιακές κουλτούρες (Bailey et. al. 1998), (2) γνώση της τοπικής κουλτούρας (Glaister 1996, Glaister & Buckley 1997, Tatoglu 2000), (3) γνώση της δυτικής κουλτούρας (Kumar 1995), (4) βαθμός συνεργατικής κουλτούρας (Brouthers et. al. 1995), (5) προθυμία διαμοιρασμού της τεχνογνωσίας (Dacin et. al. 1997).

### **3) Το Μάνατζμεντ**

Σχετικά με το μάνατζμεντ, τα κριτήρια επιλογής του κατάλληλου οργανισμού για συνεργασία με στόχο τη μεγιστοποίηση του συντονισμού, είναι: (1) εμπειρία διαχείρισης και διοικητικές ικανότητες (Forrest & Martin 1992, Bailey et. al. 1998), (2) συμβατή ανώτατη διοίκηση (Arino et. al. 1997, Geringer 1988, Tatoglu 2000), (3) συγκλίνον υπόβαθρο (Deeds & Hill 1999), (4) συμβατό στυλ διαχείρισης, ευκολία επικοινωνίας και σχέσεων εργασίας (Forrest & Martin 1992, Deeds & Hill 1999, Larson 1992, Tyler & Steensma 1995), (5) λιγότερο μηχανιστική οργανωσιακή δομή (Hull et. al. 1988), (6) εμπιστοσύνη μεταξύ των ομάδων ανώτατων διοικητικών στελεχών (Forrest & Martin 1992, Larson 1992, Glaister 1996, Glaister & Buckley 1997, Hoffmann & Schlosser 2001, Tatoglu 2000), (7) επαγγελματισμός (Arino et. al. 1997), (8) δεξιότητες ανθρώπινων πόρων (Luo 1998), (9) οργανωσιακή ηγεσία (Luo 1998), (10) προσωπικές ικανότητες (Larson 1992), και (11) δίκτυο διασυνδέσεων της ανώτατης διοίκησης (BarNir & Smith 2002, Eisenhardt & Schoonhoven 1996).

### 3.3.4.5.5 Ένα τεχνοπολιτισμικό διοργανωσιακό υπόδειγμα

Το προτεινόμενο υπόδειγμα των Bunker et. al. (2008) αποτελεί μια τεχνοπολιτισμική προσέγγιση της διοργανωσιακής συνεργασίας. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη για τα στελέχη στο βαθμό που τους επιτρέπει: α) να μειώσουν τις πιθανότητες εμφάνισης μη λειτουργικών συγκρούσεων, επεμβαίνοντας σε σημεία που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη συνεργασία ή / και β) να προτείνουν τον κατάλληλο οργανισμό-συνεργάτη και δίνει έμφαση τόσο στην τεχνολογική όσο και στην κοινωνικοπολιτισμική διάσταση της συνεργασίας (παραδοχές του υποδείγματος). Το υπόδειγμα περιγράφει τη σχέση που έχει η υιοθέτηση ενός διοργανωσιακού πληροφοριακού συστήματος με τα εξής στοιχεία μιας διοργανωσιακής συνεργασίας:

- 1) πολιτισμικά στοιχεία (εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα, ενοποίηση πληροφοριών και ανοιχτή επικοινωνία),
- 2) στοιχεία συντονισμού (διαλειτουργικές δραστηριότητες, ευθυγράμμιση διαδικασιών, από κοινού λήψη αποφάσεων, συσχεδιασμό και κοινό σύστημα μέτρησης επίδοσης),
- 3) μεσολαβητικούς παράγοντες (ισχύ, κίνδυνο και ομορτουισμό).

Επιπλέον, δείχνει ότι τα πολιτισμικά στοιχεία είναι εγγενή στη συνεργασία μεταξύ οργανισμών ενώ τα μεσολαβητικά ή ανασταλτικά στοιχεία (π.χ. διαφορά ισχύος, ομορτουισμός και κίνδυνος) επηρεάζονται έμμεσα από την υιοθέτηση της τεχνολογίας και από την επαναλαμβανόμενη συνεργασία μεταξύ των οργανισμών μέσω των πολλαπλών λειτουργικών δραστηριοτήτων τους - π.χ. παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής κ.ά. Στη συνέχεια δίνονται επεξηγήσεις για τα στοιχεία του υποδείγματος και τις διαστάσεις τους καθώς και για τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις.

#### 1) Τεχνολογία και ενοποίηση πληροφοριών

Τα διοργανωσιακά πληροφοριακά συστήματα (ΔΠΣ) παρέχουν υποστήριξη και θεωρούνται στοιχείο στρατηγικής – με την ευρεία έννοια του όρου - σημασίας για τις διοργανωσιακές συνεργασίες. Ωστόσο, ταυτόχρονα με τα οφέλη που παρέχουν στους οργανισμούς που τα υιοθετούν, αποτελούν και συχνή αιτία συγκρούσεων (Bunker et. al. 2008). Η κοινή χρήση της τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία και φέρνει πιο κοντά την οργανωσιακή ενοποίηση (Holland 1995). Το ΔΠΣ είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την κουλτούρα συνεργασίας των οργανισμών που τα υιοθέτησε και λειτουργεί καταλυτικά στην αποτελεσματικότητα του συντονισμού των δραστηριοτήτων. Αντίστροφα, η υιοθέτηση του ΔΠΣ έχει αντίκτυπο στα πολιτισμικά στοιχεία τα οποία καθοδηγούν τη

συνεργατική κουλτούρα του οργανισμού και τελικά, την επιτυχία της σχέσης μεταξύ των συνεργαζόμενων οργανισμών που την υιοθετούν.

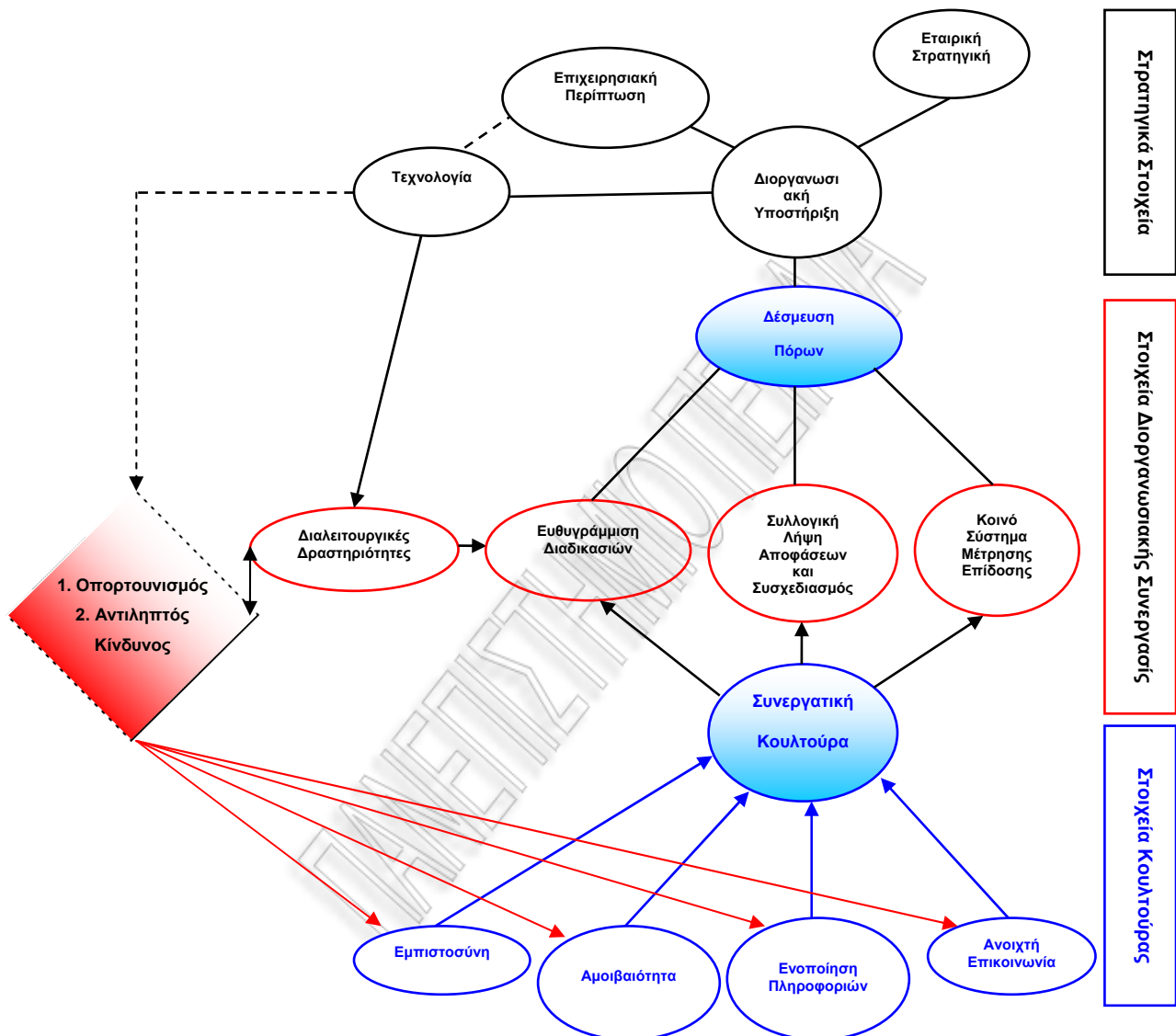
Το ΔΠΣ επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα της μετάβασης από το διοργανωσιακό ανταγωνισμό στη διοργανωσιακή συνεργασία (Kumar και van Dissel 1996). Παρά τα οικονομικά, λειτουργικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα, οι οργανισμοί εξακολουθούν να πιστεύουν ότι τα ΔΠΣ είναι δύσκολο να εφαρμοστούν (Barratt 2004). Οι Kumar και van Dissel (1996) παρομοιάζουν το ΔΠΣ με την ανθρώπινη φύση όπου η συνεργασία μεταξύ οργανισμών μπορεί μερικές φορές να καταλήξει σε σύγκρουση.

Ωστόσο, η διοργανωσιακή συνεργασία δε χρειάζεται πάντα να βασίζεται στην τεχνολογία. Μια συχνή κριτική για τη χρήση της τεχνολογίας αναφέρει ότι η εμμονή στην τεχνολογία αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για τη συνεργασία (Ireland & Bruce 2000, McCarthy & Golocic 2002). Στα αρχικά στάδια της συνεργασίας, η χρήση απλοϊκής τεχνολογίας - όπως για παράδειγμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματική και λιγότερο δαπανηρή από τα υπερσύγχρονα και πολύπλοκα τεχνολογικά εργαλεία συνεργασίας (π.χ. λογισμικό και δίκτυα υπολογιστών) (Ireland & Bruce 2000, Barratt & Green 2001). Το κλειδί είναι να υπάρχει κοινή κατανόηση του αντικειμένου πάνω στο οποίο συνεργάζονται οι οργανισμοί, σαφώς καθορισμένες διαδικασίες και πλήρης κατανόηση των πληροφοριών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών.

### **Ειδικά για το ρόλο της τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα**

Από την άποψη του αυξανόμενου όγκου των πληροφοριών και της απαιτούμενης ταχύτητας που απαιτεί η αλυσίδα εφοδιασμού, η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία σε πραγματικό χρόνο για την ανταλλαγή και κοινή αξιοποίηση των πληροφοριών (Ireland & Bruce 2000, Barratt & Green 2001). Η υιοθέτηση του ΔΠΣ δημιουργεί εικονικές αλυσίδες αξίας, όπου οι προμήθειες δεν βασίζονται πλέον μόνο στην καταγραφή αποθεμάτων και την πρόβλεψη με βάση τα ιστορικά στοιχεία πωλήσεων αλλά κυρίως στην πληροφόρηση για την πραγματική ζήτηση (Barratt 2004, Scott 2000). Το σημείο διάζευξης ή αποσύνδεσης (decoupling point) της πληροφορίας (Mason-Jones & Towill 1999) είναι το πιο απομακρυσμένο σημείο διείσδυσης των πληροφοριών για την πραγματική ζήτηση προς το επάνω μέρος (upstream) της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopher & Towill 2000) και αποτελεί σημείο-κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία της. Ωστόσο, η τεχνολογία μπορεί εύκολα να μετασηματιστεί σε «τεχνολογία για χάρη της τεχνολογίας» (Sabath &

Fontanella, 2002). Για παράδειγμα, οι οργανισμοί που έχουν περάσει από μακρές και επίπονες υλοποιήσεις συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), είναι δύσκολο να έχουν θετική στάση απέναντι σε περαιτέρω χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων (Ireland & Bruce 2000).



**ΣΧΗΜΑ 3 - 4** Τεχνοπολιτισμικά στοιχεία της διοργανωσιακής συνεργασίας (τροποποιημένο)

Πηγή: Bunker, D, Kautz, K, & Pyne, C, 2008, «Open IT-Based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion in IFIP International Federation for Information Processing», eds. León, G, Bernardos, A, Casar, J, Kautz, K, & DeGross, J, Boston: Springer, Vol. 287, pp. 159-175.

**2) Η συνεργατική κουλτούρα** καθοδηγεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων και αποτελεί τη βάση για τη συλλογική διοργανωσιακή επιτυχία (Kumar & van Dissel 1996, Wigand & Benjamin 1995). Οι διαστάσεις της συνεργατικής κουλτούρας –

όπως αυτή αναφέρεται στο υπόδειγμα, είναι: α) εμπιστοσύνη, β) αμοιβαιότητα, γ) ενοποίηση πληροφοριών και δ) ανοιχτή επικοινωνία.

**2α) Η εμπιστοσύνη** και ο ρόλος που διαδραματίζει στη συνεργασία έχει οριστεί στην υποενότητα 4.3.3.5 ως η κοινή προσδοκία των μερών ότι θα τηρήσουν τις δεσμεύσεις τους (Scott 2000). Η βιβλιογραφία στα πεδία της ψυχολογίας, οικονομίας, κοινωνιολογίας, και οργανωσιακής επιστήμης επικεντρώνει στην εμπιστοσύνη στο πλαίσιο της συνεργασίας τόσο εντός όσο και μεταξύ οργανισμών (Huxham & Vangen 2003). Η εμπιστοσύνη είναι ένα μέσο αντιμετώπισης της αβεβαιότητας (Butler & Gill 1995) και είναι σημαντική γιατί μετριάζει την καιροσκοπική συμπεριφορά (Huxham & Vangen 2003). Ένα ελάχιστο επίπεδο διοργανωσιακής εμπιστοσύνης είναι απαραίτητο για να διαμορφωθεί και να λειτουργήσει μια οποιαδήποτε στρατηγική συμμαχία (Das & Teng 1998, Webb 1991).

**2β) Η αμοιβαιότητα:** Πρέπει να υπάρχουν αμοιβαία οφέλη που να προκύπτουν από τη συνεργασία (Sparks 1994, Ellram & Edis 1996), κοινός χρονικός ορίζοντας (Das & Rahman 2010), αμοιβαία κατανομή των κινδύνων και αμοιβαίος σεβασμός (Crewe & Davenport 1992, Boddy et. al. 1998, McIvor & McHugh 2000).

### **2γ) Ανοιχτή επικοινωνία**

Είναι σημαντικό να ανοίξουν και να αναπτυχθούν σαφείς και ευρείες γραμμές επικοινωνίας (Mohr & Spekman 1994, Frankel et. al. 2002), ώστε να προωθηθεί η ανταλλαγή πληροφοριών και η δημιουργία μιας κοινής αντίληψης (Stank et. al. 1999a,b, Ireland & Bruce 2000). Αντί για μεμονωμένα σημεία επαφής είναι ανάγκη να αναπτυχθούν ευρείες διασυνδέσεις μεταξύ των οργανισμών - και ενδεχομένως να ξεπεραστεί η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας, να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα όπου ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται η καινοτόμος σκέψη (Barratt & Green 2001) και να αποφευχθεί η περίπτωση που η αποχώρηση ενός ατόμου από τον οργανισμό θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών (Frankel et. al. 2002). Επιπλέον, η ανοιχτή επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν αφορά επίμαχα οργανωσιακά θέματα όπως η επιλογή διοίκησης, το κοινό σύστημα μέτρησης επίδοσης, η συλλογική λήψη αποφάσεων, οι ανισορροπίες ισχύος, ο επιμερισμός των κινδύνων και του κόστους και η βελτίωση των διαδικασιών.

### **3) Δέσμευση Πόρων:**

Η διοργανωσιακή συνεργασία συνήθως απαιτεί δέσμευση πόρων, ειδικά στην περίπτωση που είναι έντασης κεφαλαίου και βρίσκεται στα αρχικά στάδια της

ανάπτυξής της και όταν υπάρχουν βλέψεις για μακροπρόθεσμη συνεργασία (Stank et. al. 1999a,b, Ireland & Bruce 2000, Lee & Whang 2000).

#### **4) Διοργανωσιακή Υποστήριξη:**

Έχοντας κατά νου την ανάγκη για εστίαση στη διαδικασία της συνεργασίας (Ireland & Bruce 2000), η διοργανωσιακή υποστήριξη είναι απαραίτητη σε δύο διαφορετικές μορφές: α) με τη μορφή της αρχικής και της συνεχούς υποστήριξης της ανώτατης διοίκησης και β) με τη μορφή της αυξημένης υποστήριξης των άλλων τμημάτων των οργανισμών (Monczka et. al. 1998, Ellinger 2002). Ο βαθμός της διοργανωσιακής υποστήριξης είναι πιθανό να προσδιορίσει το βαθμό της ευθυγράμμισης των διαδικασιών που αφορούν τη συνεργασία και τελικά το βαθμό επιτυχίας της συνεργασίας και την αποφυγή άστοχων συγκρούσεων (Hogarth & Scott 1999, Ireland & Bruce 2000).

#### **5) Εταιρική στρατηγική και εστίαση στην επιχειρηματική περίπτωση**

Πολλές διοργανωσιακές πρωτοβουλίες συχνά διαταράσσονται από θέματα αντιπροσώπευσης (π.χ. μετόχων ή / και ομολογιούχων των οργανισμών) και συχνά διασπάται η εστίαση σε θέματα διοργανωσιακής συνεργασίας (π.χ. δέσμευσης πόρων, υλοποίησης ΔΠΣ κ.ά.) λόγω των περιορισμών που θέτουν (π.χ. στη χρονική διάρκεια αποκόμισης κερδών από τη συνεργασία) οι βασικοί ενδιαφερόμενοι - συνήθως μέτοχοι και πιστωτές (Ireland & Bruce 2000, Sabath & Fontanella 2002). Είναι, επομένως, επιτακτική ανάγκη να αναπτύσσεται το επιχειρηματικό ενδιαφέρον για την κάθε διοργανωσιακή συνεργασία ώστε να οικοδομείται η υποστήριξη και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (Ireland & Bruce 2000, Horvath 2001).

#### **7) Διοργανωσιακή Συνεργασία:**

##### **7α) Διαλειτουργικές δραστηριότητες**

Τα όρια των διαλειτουργικών δραστηριοτήτων, εντός ή μεταξύ των οργανισμών, έχει αποδειχθεί ότι περιορίζουν τη ροή των πληροφοριών και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων εταίρων (Forrester & Drexler 1999, Lee & Whang 2000, Ellinger 2001). Κατά συνέπεια, τα όρια θα πρέπει να είναι από την αρχή της συνεργασίας σαφώς καθορισμένα και κατανοητά στους εμπλεκόμενους οργανισμούς και παράλληλα να υπάρχει ευελιξία επαναπροσδιορισμού τους όταν αυξάνεται η μεταξύ τους εμπιστοσύνη.

##### **7β) Ευθυγράμμιση Διαδικασιών**

Οι συνεργατικές πρωτοβουλίες απαιτούν την υποστήριξη και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την επίτευξη των στόχων τους (Ireland & Bruce 2000). Η διοργανωσιακή συνεργασία συνήθως επιβάλλει την επέκταση των λειτουργικών ορίων και επομένως η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητη για να ξεπεραστούν οι διαλειτουργικές συγκρούσεις (Barratt & Green 2001).

**7γ) Η διαδικασία κοινής λήψης αποφάσεων** σε κάθε σημείο αλληλεπίδρασης μεταξύ οργανισμών είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία συνεργασίας όσο και από τα πιο δύσκολα στο βαθμό που υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και στόχοι. Ένα παράδειγμα της ανάγκης για κοινή λήψη αποφάσεων είναι η κοινή πρόβλεψη πωλήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αν οι προβλέψεις γίνονται ανεξάρτητα από κάθε οργανισμό που ανήκει στην αλυσίδα εφοδιασμού με διαφορετικά δεδομένα και μεθοδολογίες, τότε από το συνδυασμό των στατιστικών σφαλμάτων των προβλέψεων προκύπτουν σημαντικές διακυμάνσεις της προβλεπόμενης ζήτησης (Ireland & Bruce 2000, Sabath & Fontanella 2002). Επίσης στην περίπτωση του συνανταγωνισμού ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι στις αυτοκινητοβιομηχανίες που συμφωνούν να συσχεδιάσουν ένα νέο προϊόν.

#### **7δ) Μετρικά ή Συστήματα Μέτρησης Επίδοσης**

Τα συστήματα μέτρησης της συνολικής επίδοσης μιας στενής διοργανωσιακής συνεργασίας (π.χ. της εφοδιαστικής αλυσίδας) συχνά προκύπτουν ως άθροισμα των επιμέρους επιδόσεων κάθε τμήματος στη ροή αγαθών, υπηρεσιών και πληροφοριών (Lambert & Pohlen 2001). Αυτή η μεθοδολογία συχνά οδηγεί σε μεγάλες αποκλίσεις από την πραγματική συνολική επίδοση (Simatupang & Sridharan 2002) γιατί δεν περιλαμβάνει το μεταξύ τους συντονισμό. Γενικά στις διοργανωσιακές συνεργασίες, τα διαφορετικά συστήματα και μεθοδολογίες μέτρησης επίδοσης είναι πηγή δυσλειτουργικών συγκρούσεων και απαιτούν συσχεδιασμό από τους οργανισμούς.

#### **8) Μεσολαβητικοί Παράγοντες:**

**8α) Ο οπορτουניσμός ή καιροσκοπισμός** μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην αποτελεσματική υιοθέτηση του ΔΠΣ καθώς και μη ικανοποιητικά αποτελέσματα για τα συνεργαζόμενα μέρη, όταν κάθε οργανισμός ενδιαφέρεται να μεγιστοποιήσει τις δικές του επιδόσεις ακόμα και αν αυτό γίνεται σε βάρος του συνεργάτη του (Katz et. al. 2003). Οι καιροσκοπικές συμπεριφορές εκδηλώνονται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τον τύπο του ΔΠΣ που υιοθετείται (Clark et. al. 2001). Επειδή ο καιροσκοπισμός, ανεξάρτητα από τη σχέση του με το ΔΠΣ, έχει



πολλές διαστάσεις που μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις στις διοργανωσιακές σχέσεις μέχρι και τη λύση της συνεργασίας, λόγω της βαρύτητάς του εξετάζεται σε ξεχωριστή υποενότητα μαζί με τα σχετικά υποδείγματα.

### **8β) Ο αντιληπτός κίνδυνος**

Στο υπόδειγμα, ο κίνδυνος σχετίζεται με την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Οι Clark et. al. (2001), θεωρούν ότι οι νέες διαδικασίες (π.χ. αυξημένη την ανταλλαγή δεδομένων μέσω της τεχνολογίας) και οι νέες πολιτικές (π.χ. λειτουργική ενσωμάτωση) που προκύπτουν από την εφαρμογή της τεχνολογίας ενδέχεται να προκαλέσουν μια αύξηση του αντιληπτού κινδύνου. Ο κίνδυνος επηρεασμού της συνεργατικής κουλτούρας, σε κάποιο βαθμό, προέρχεται από την αντίληψη της «επικινδυνότητας» από τη χρήση της τεχνολογίας.

### **3.3.4.5.6 Ο καιροσκοπισμός και οι διαστάσεις του ως αίτια διοργανωσιακής σύγκρουσης**

Με βάση μια πιο εκτεταμένη μορφή του ορισμού του Williamson, ο οππορτουρισμός ή καιροσκοπισμός είναι η συμπεριφορά ενός οργανισμού-συνεργάτη που έχει κίνητρα να ικανοποιήσει τα ατομικά του συμφέροντα ώστε με δόλο να πραγματοποιήσει κέρδη σε βάρος των άλλων συνεργαζόμενων οργανισμών. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι «διοργανωσιακές συμφωνίες συνεργασίας που αποσκοπούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των εταίρων» (Das & Teng 1998, σελ. 491) και για τους μεγάλους ή μικρομεσαίους οργανισμούς αποτελούν αυξανόμενη αναγκαιότητα για την εξασφάλιση διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Ωστόσο, ένα υψηλό ποσοστό των συμμαχιών που διαμορφώνονται καταλήγουν σε αποτυχία (βλ. Das & Teng 2000 για αναφορά στις πιθανές αιτίες). Σε αυτή την υποενότητα προτείνονται τρεις κατηγορίες προσδιοριστικών παραγόντων που επιδρούν σημαντικά στην πιθανότητα εμφάνισης καιροσκοπισμού και κατ' επέκταση σύγκρουσης: α) οικονομικοί, β) σχεσιακοί και γ) χρονικοί παράγοντες (Das & Rahman 2010, ό.π.). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι από αυτούς τους παράγοντες υποστηρίζονται από εμπειρικές μελέτες.

### **A) Οικονομικοί παράγοντες**

Οι οικονομικοί παράγοντες του οππορτουισμού αναφέρονται ευρέως στη βιβλιογραφία και ιδιαίτερα στη θεωρία του κόστους συναλλαγών (Klein et. al. 1978, Masten 1988, Williamson 1975, 1979, 1993, Klein 1996). Ένας συνεργαζόμενος

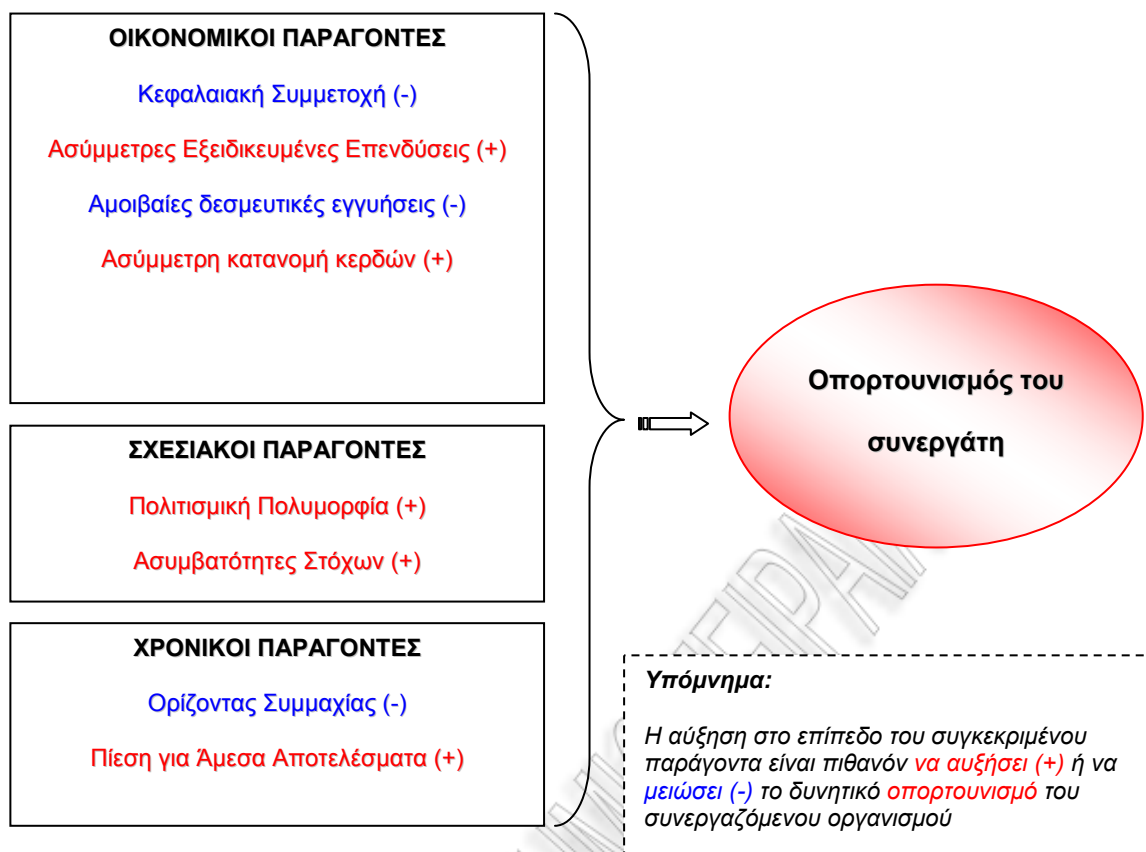
οργανισμός καθοδηγείται από την ανάγκη για οικονομικά οφέλη ή αποτροπή οικονομικών απωλειών. Όταν αυτές οι ανάγκες είναι έντονες, ο καιροσκοπικός οργανισμός μπορεί να βλάψει τα άλλα μέλη της συμμαχίας για την προώθηση των δικών του οικονομικών συμφερόντων. Όσο μεγαλύτερα είναι τα οφέλη τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα εμφάνισης καιροσκοπισμού: «Ακόμα και μεταξύ αυτών που δεν έχουν ροπή προς τον καιροσκοπισμό, οι περισσότεροι έχουν την τιμή τους για να ενδώσουν σε αυτόν» (Williamson 1979, σελ. 234). Στη συνέχεια αναλύονται οι διαστάσεις του οικονομικού καιροσκοπισμού: α) το ποσοστό συμμετοχής σε ίδια κεφάλαια και β) η ασυμμετρία σε δέσμευση πόρων για εξειδικευμένες επενδύσεις.

### **A1) Κεφαλαιακή Συμμετοχή**

Σε γενικές γραμμές, η δομή της συμμαχίας μπορεί να είναι είτε στη βάση της συμμετοχής σε ίδια κεφάλαια - π.χ. κοινοπραξίες, (equity-based) είτε όχι (π.χ. εξαγωγές) (nonequity-based). Οι συμμαχίες με βάση τα ίδια κεφάλαια θεωρούνται πιο αποτελεσματικές στη συγκράτηση της καιροσκοπικής συμπεριφοράς (Das & Teng 1996, Gulati 1995) επειδή η δέσμευση οικονομικών πόρων στη συμμαχία καθιστά δύσκολο για τους συνεργαζόμενους να αποσυρθούν. Τα ίδια κεφάλαια εκφράζονται σε νομισματικούς όρους και συνήθως δεσμεύονται μακροπρόθεσμα και μερικές φορές με αόριστο χρονικό διάστημα οπότε δεν είναι άμεσα ανακτήσιμα.

### **A2) Ασυμμετρία σε εξειδικευμένες επενδύσεις**

Στις στρατηγικές συμμαχίες, τα συνεργαζόμενα μέρη πρέπει συχνά να προβαίνουν στη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής και απόκτηση περιουσιακών στοιχείων που είναι εξειδικευμένα και άρα χρήσιμα μόνο στο συγκεκριμένο πλαίσιο της συμμαχίας προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, ως ακούσια συνέπεια, ο οργανισμός-κόμβος που κάνει αυτές τις εξειδικευμένες επενδύσεις καθίσταται ευάλωτος από την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του. Εάν υπάρχει χαμηλό επίπεδο εξάρτησης από τον οργανισμό-κόμβο, ο εταίρος είναι πιθανότερο να συμπεριφερθεί καιροσκοπικά, δεδομένου ότι «μπορεί πιο εύκολα να στραφεί σε άλλους προμηθευτές ή να παρέχει ο ίδιος υπηρεσίες ζωτικής σημασίας από ότι μπορεί ο έντονα εξαρτημένος από αυτόν οργανισμός (Provan & Skinner 1989, σελ. 205).



**ΣΧΗΜΑ 3 - 5** Πλαίσιο των προσδιοριστικών παραγόντων του οπορτουνισμού.

Πηγή: Das T. K. & Rahman N. 2010, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, p.p. 55–74.

Η πραγματική ασυμμετρία στις δεσμεύσεις πόρων ενδέχεται να επηρεάσει την αντιληπτή ασυμμετρία στη δέσμευση των οργανισμών (Ross et. al. 1997, σελ. 683). Σε γενικές γραμμές, ένας οργανισμός-κόμβος γίνεται ευάλωτος στον οπορτουνισμό του συνεργάτη του όταν επενδύει σε μια συμμαχία με εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία. (Klein et. al. 1978, σελ. 298). Εάν ο οπορτουνιστής συνεργάτης εγκαταλείψει τη συμμαχία, ο οργανισμός-κόμβος πιθανόν να χάσει την αξία του ενεργητικού που αντιστοιχεί στους εξειδικευμένους πόρους της συμμαχίας. Ως εκ τούτου, εφόσον η απώλεια από την εγκατάλειψη της συμμαχίας είναι μεγαλύτερη από την απώλεια που οφείλεται στον οπορτουνισμό του συνεργαζόμενου μέρους, ο οργανισμός-κόμβος θα πρέπει να συνεχίσει να αποτελεί μέρος της συμμαχίας. Ο οπορτουνιστής συνεργάτης, με τη σειρά του, θα προσπαθήσει να εξασφαλίσει αρκετά καλή ανταμοιβή από τον οργανισμό-κόμβο ώστε να μην προβεί σε διακοπή της συμμαχίας. Εάν ένας οργανισμός-κόμβος αντιλαμβάνεται τη δέσμευσή του στη συμμαχία ως μεγαλύτερη από εκείνη του συνεργάτη του, θεωρεί μεγαλύτερη την

πιθανότητα καιροσκοπικής συμπεριφοράς από το συνεργάτη του - ιδιαίτερα αν ο οργανισμός-κόμβος συμβαίνει να είναι μια μικρομεσαία επιχείρηση (Das & He 2006). Αυτή η αυξημένη ανησυχία του οργανισμού-κόμβου, με τη σειρά της, μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία πρόθεσης καιροσκοπικής συμπεριφοράς του συνεργάτη.

### **A3) Αμοιβαίες δεσμευτικές εγγυήσεις που καταγράφονται λεπτομερώς στους όρους του συμβολαίου της συμμαχίας**

Η ιδέα της «αμοιβαίας ομηρίας» από τα μέλη της συμμαχίας είναι ένα μέσο έκφρασης της αξιόπιστης και γραπτής δέσμευσης ώστε να αποτραπεί ο οπορτουνισμός αμφοτέρων των συνεργαζόμενων μερών. Η «αμοιβαία ομηρία» χρησιμεύει ως εγγύηση έναντι της αποστασίας από τη συμμαχία (Williamson 1983) και αποτελεί αμοιβαία δέσμευση αντίστοιχων κρίσιμων πόρων μεταξύ των ομόλογων οργανισμών. Το είδος, η ποσότητα ή η αξία των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν ως «όμηροι» (π.χ. ίδια κεφάλαια, τεχνογνωσία, προσωπικό) μπορεί να αναφέρεται ρητά στις συμβατικές διατάξεις. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Hwang & Burgers (1997, σελ. 105) υποστηρίζουν ότι «η αμοιβαία δέσμευση προσφέρει έναν τρόπο ενίσχυσης της ευρωστίας της συνεργασίας και της μείωσης της ελκυστικότητας της αποστασίας». Οι αμοιβαίες δεσμευτικές εγγυήσεις συνήθως μειώνουν την αντιληπτή ασυμμετρία στις δεσμεύσεις πόρων και την τάση για οπορτουνιστική συμπεριφορά δεδομένου ότι αποτελούν οικονομικό αντικίνητρο, γιατί σε περίπτωση αθέτησης των όρων της συμμαχίας οι εγγυήσεις περνούν στην ιδιοκτησία της θιγόμενης πλευράς).

### **A4) Αντίληψη ασύμμετρης κατανομής κερδών**

Οι συνεργάτες μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι η κατανομή των κερδών τους από τη συμμαχία είναι άδικη. Σύμφωνα με τον Adams (1963), ο εταίρος που αντιλαμβάνεται τις ανταμοιβές του ως άδικες (δηλαδή μικρότερες από αυτές που θεωρεί ότι θα έπρεπε να λάβει) θα προσπαθήσει να αποκαταστήσει τη «δικαιοσύνη» – όπως αυτός την αντιλαμβάνεται - προσφεύγοντας σε καιροσκοπική συμπεριφορά. Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή ανισότητα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η πιθανότητα εμφάνισης καιροσκοπικής στάσης και συμπεριφοράς.

## **B) Σχισιακοί παράγοντες**

Η δεύτερη κατηγορία προσδιοριστικών παραγόντων του οπορτουνισμού είναι η σχισιακή. Οι Ghoshal και Moran (1996) σημειώνουν ότι η αίσθηση ενός εταίρου για

τα άλλα μέλη της συμμαχίας μπορεί να επηρεάσει την καιροσκοπική στάση του εταίρου, η οποία στάση με τη σειρά της ενδέχεται να οδηγήσει σε καιροσκοπική συμπεριφορά. Κατά τους Das & Rahman (2010, ό.π.) οι σχεσιακοί παράγοντες του οπορτουνισμού είναι η πολιτισμική πολυμορφία και η ασυμβατότητα στόχων.

### **B1) Πολιτισμική πολυμορφία**

Η πολιτισμική πολυμορφία μεταξύ των μελών μιας συμμαχίας είναι ένα κοινό φαινόμενο. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες σχετικές έρευνες αναφέρονται στο πλαίσιο της διεθνούς συνεργασίας (π.χ. Johnson et. al. 1996, Kumar & Das 2009, Meschi & Roger 1994), οι διοργανωσιακές συμμαχίες στην ίδια χώρα μπορεί να έχουν επίσης πολύ διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες (Harrigan 1988). Ωστόσο, ανεξάρτητα από την πηγή, είτε πρόκειται για εθνική είτε για οργανωσιακή, η πολιτισμική πολυμορφία δημιουργεί συγκρούσεις σχέσης σε συμμαχίες. Η πολιτισμική πολυμορφία μπορεί να αποτελέσει αιτία εκδήλωσης οπορτουνισμού κυρίως για δύο λόγους:

Πρώτον, ο ένας εταίρος μπορεί να αντιδράσει καιροσκοπικά βασισμένος σε εσφαλμένη ερμηνεία της συμπεριφοράς του ομολόγου του ως απειλητικής. Σύμφωνα με τους Brouthers et. al. (1995, σελ. 23) «Διαφορετικοί πολιτισμοί έχουν μοναδικά χρονικά πλαίσια, διαφορετικές προτεραιότητες και διαφορετικούς τρόπους για να πούνε όχι. Τα στελέχη που έχουν επίγνωση αυτών των πολιτιστικών διαφορών δεν θα παραπέσουν σε τέτοια σφάλματα αντίληψης και επομένως θα είναι πιο επιτυχείς στις συμμαχίες τους. Παρεξηγήσεις λόγω των διαφορετικών πολιτισμικών αξιών και μηχανισμών ερμηνείας εμποδίζουν την επικοινωνία και συχνά οδηγούν σε κακές διοργανωσιακές σχέσεις προκαλώντας τους εταίρους να συμπεριφέρονται καιροσκοπικά».

Δεύτερον, η πολιτισμική απόσταση μπορεί να οδηγήσει σε μια εγωκεντρική ή / και εθνοκεντρική συμπεριφορά στις σχέσεις των μελών μιας συμμαχίας. Οργανισμοί με παρόμοιο πολιτισμικό υπόβαθρο έχουν μια πιο θετική στάση μεταξύ τους. Οι Ghoshal και Moran (1996, σελ. 21) παρατηρούν τα εξής: «Όπως αναφέρουν οι Ajzen & Fishbein (1977) και Eagly & Chaiken (1992), ένα θετικό συναίσθημα συνήθως μειώνει τον οπορτουνισμό ενώ ένα αρνητικό συναίσθημα τον ενισχύει». Πάνω από όλα, η αυξημένη πολιτισμική ποικιλομορφία οδηγεί σε μεγαλύτερες πιθανότητες για καιροσκοπισμό.

## **B2) Ασυμβατότητα στόχων**

Παρότι τα αμοιβαία στρατηγικά συμφέροντα συχνά φέρνουν κοντά τους εταίρους της συμμαχίας, οι στόχοι τους μπορεί μερικές φορές να είναι ασύμβατοι, δηλαδή η επίτευξη του ενός στόχου να παρεμποδίζει την επίτευξη των άλλων στόχων. Αυτό είναι διαφορετικό από την ανομοιότητα στόχων σύμφωνα με την οποία τα μέλη της συμμαχίας έχουν διαφορετικούς στόχους αλλά χωρίς κανένα πρόβλημα γιατί οι στόχοι αυτοί δεν είναι σε σύγκρουση μεταξύ τους. Σύμφωνα με τους Hill & Hellriegel (1994, σελ. 594), «οι κοινοπραξίες είναι ιδιαίτερα πιθανό να υπόκεινται σε συγκρούσεις στόχων δεδομένου ότι αποτελούνται από δύο ή περισσότερους οργανισμούς, ο καθένας με το δικό του σύνολο στόχων. Σε τελική ανάλυση, μια κοινοπραξία μετριέται από το βαθμό στον οποίο πληρεί τους στόχους και τις προσδοκίες των επιμέρους εταίρων».

Η επιδίωξη προσωπικού συμφέροντος ενθαρρύνει το δόλο όταν οι στόχοι δεν είναι ευθυγραμμισμένοι, ενώ όταν οι στόχοι είναι συμβατοί κάθε μέλος μπορεί να ακολουθήσει τα δικά του συμφέροντα, χωρίς να βλάπτει εκείνα των άλλων. Σε αυτή την περίπτωση, η επιδίωξη της αμοιβαίας ιδιοτέλειας δεν είναι επιβλαβής. Ωστόσο, όταν οι στόχοι των μελών της συμμαχίας είναι ασύμβατοι, ο κάθε συνεργάτης που προσπαθεί να εκπληρώσει τους δικούς τους στόχους του, μπορεί να γίνεται αντιληπτός από τον άλλο συνεργάτη ως μη συνεργάσιμος ή / και καιροσκόπος. «Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συμμαχίες πρέπει να έχουν στόχους που αλληλοϋποστηρίζονται και δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Οι ανταγωνιστικοί στόχοι είναι αντιπαραγωγικοί για τη συμμαχία και ενδέχεται να την οδηγήσουν σε αποτυχία» (Brouthers et. al. 1995, σελ. 21-22).

Οι Cullen et. al. (1995, σελ. 95) αναφέρουν ότι «η σύγκρουση διαβρώνει την εμπιστοσύνη, αυξάνει τις πιθανότητες καιροσκοπικής συμπεριφοράς, και μειώνει την πιθανότητα να δεσμεύσουν οι συνεργάτες τα απαραίτητα εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία στη σχέση». Η διαφωνία για τους στόχους μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δυσaréσκεια που αποβαίνει σε βάρος του συνεργατικού πνεύματος. Τα δυσareστημένα μέλη της συμμαχίας είναι λιγότερο πιθανό να επιθυμούν την αμοιβαία δέσμευση, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα ομορτουισμού.

## **Γ) Χρονικοί παράγοντες**

Η δεύτερη κατηγορία προσδιοριστικών παραγόντων του οπορτουισμού είναι οι χρονικοί παράγοντες οι οποίοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: α) του σκοπούμενου χρονικού ορίζοντα της συμμαχίας και β) της πίεσης για άμεσα αποτελέσματα.

### **Γ1) Ο ορίζοντας της συμμαχίας**

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι εγγενώς προσωρινές. Αν και μερικές κοινοπραξίες (joint ventures) έχουν διαρκέσει για πολλές δεκαετίες, η βασική πρόθεση των μελών της συμμαχίας κατά τον σχηματισμό της είναι η ύπαρξη ρύθμισης που καθορίζει ένα πεπερασμένο χρονικό διάστημα. Παρότι συνήθως οι ημερομηνίες λύσης της συνεργασίας είναι σαφείς και γραπτά συμφωνημένες κατά το σχηματισμό της συμμαχίας, κάποιες συμμαχίες έχουν απροσδιόριστη ημερομηνία λήξης. Ο ορίζοντας της συμμαχίας είναι η διάρκεια που αναμένεται να έχει ή το προβλεπόμενο χρονικό διάστημα μεταξύ του σχηματισμού μιας συμμαχίας και της διάλυσής της και κυμαίνεται από βραχυπρόθεσμο έως μακροπρόθεσμο. Συνήθως, ο βραχυπρόθεσμος ορίζοντας μιας συμμαχίας ενθαρρύνει τον οπορτουισμό, ενώ ο μακροπρόθεσμος ορίζοντας συμμαχίας αποτρέπει τη δόλια συμπεριφορά.

Ο χρονικός ορίζοντας της συμμαχίας επηρεάζει τον οπορτουισμό των συνεργατών με διάφορους τρόπους (Das 2004, 2006). Πρώτον, μια μακροπρόθεσμη προοπτική συνεργασίας αναγκάζει κάθε συνεργάτη να αξιολόγησει σοβαρά τις συνέπειες του να εκδηλώσει καιροσκοπική συμπεριφορά γιατί ανησυχεί για πιθανές επιπτώσεις που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει στο επερχόμενο μέλλον της συνεργασίας (Axelrod 1984, Heide & Miner 1992).

Δεύτερον, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μπορεί να υπάρχουν χρονικές περίοδοι όπου τα κέρδη να είναι κατανεμημένα δυσανάλογα κατά την αντίληψη των συνεργατών. Κατά συνέπεια, όταν ο χρονικός ορίζοντας της συμμαχίας είναι μακροπρόθεσμος, υπάρχει επαρκής χρόνος για την εξισορρόπηση προσωρινών ανισοτήτων και αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του θιγόμενου συνεργάτη ότι οι ανισότητες δεν θα συνεχιστούν σε βάθος χρόνου. Σε αυτή την περίπτωση ο θιγόμενος συνεργάτης δεν θα χρειαστεί να καταφύγει σε καιροσκοπισμό για να αποκαταστήσει την αίσθηση της αδικίας.

Τρίτον, έχοντας δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο ορίζοντα συμμαχίας, οι εταίροι θα τείνουν περισσότερο προς τη διατήρηση της σχέσης. Σύμφωνα με τους Ring & Van de Ven (1994, σελ. 95) «στη χρονική εξέλιξη μιας διοργανωσιακής σχέσης, οι

κοινωνικές ψυχολογικές διεργασίες θα δημιουργήσουν ένα ξεχωριστό σύνολο πιέσεων για τη διατήρηση της σχέσης». Επιπλέον, συνεχιζόμενες και συμπληρωματικές αναλήψεις υποχρεώσεων που είναι πιθανό να είναι υψηλές σε μια μακροπρόθεσμη συμμαχία περιορίζουν συνήθως τον οπορτουניσμό των εταίρων.

## **Γ2) Πίεση για άμεσα αποτελέσματα**

Συνήθως χρειάζεται αρκετός χρόνος μέχρι οι συμμαχίες να αρχίσουν να παράγουν αποτελέσματα. Οι Das & Teng (1999, σελ. 59) εξηγούν ότι οι συμμαχίες «είναι χρονοβόρα έργα επειδή οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται αρμονικά και αποτελεσματικά» και κατά συνέπεια, η πίεση για γρήγορα αποτελέσματα κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της συμμαχίας μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της επιχείρησης.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς τις προτιμήσεις τους: «Ένας εταίρος μπορεί να έχει μια αίσθηση του επείγοντος για πολύ γρήγορα αποτελέσματα, ενώ άλλος να έχει μακροπρόθεσμη προοπτική και να είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς τις επενδύσεις σε χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία και στην οικοδόμηση μιας σχέσης με το συνεργάτη του» (Barkema & Vermeulen 1997, σελ. 849). Κάποιος οργανισμός μπορεί να έχει πολλούς λόγους για άμεση κερδοφορία από τη συμμαχία όπως: έλλειψη υπομονής για την ανάπτυξη των διοργανωσιακών σχέσεων και συντονισμού, έλλειψη πίστης στη βιωσιμότητα της συμμαχίας ή απλά να μην έχει τη δυνατότητα μακροπρόθεσμης δέσμευσης των περιορισμένων πόρων του.

Ο εταίρος που αντιμετωπίζει πιέσεις για γρήγορα αποτελέσματα ενδέχεται να προσφύγει απεγνωσμένα σε διάφορα μέσα για να αποκτήσει κέρδη από τη συμμαχία. Ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της καιροσκοπικής συμπεριφοράς είναι ότι παρέχει άμεσα αποτελέσματα, αν και αυτό γίνεται σε βάρος των δυνητικά υψηλότερων μακροπρόθεσμων ωφελειών. Οι Brown et. al. (2000, σελ. 51) παρατηρούν ότι: «Μια επιχείρηση συμπεριφέρεται καιροσκοπικά για την αύξηση των βραχυπρόθεσμων μονομερών κερδών της. Ως αποτέλεσμα, ο οπορτουניσμός ενός εταίρου μπορεί να διαβρώσει τα μακροπρόθεσμα οφέλη που ενδεχομένως προκύπτουν για τα δύο μέρη». Επειδή ένας συνεργάτης υπό πίεση για γρήγορα αποτελέσματα θα προεξοφλήσει την αξία των μελλοντικών χρηματικών ροών με ένα πολύ υψηλότερο επιτόκιο, το κόστος ευκαιρίας για καιροσκοπική συμπεριφορά του



φαίνεται αμελητέο και η πιθανότητα εμφάνισης καιροσκοπικής συμπεριφοράς του θα είναι υψηλή.

Στον Πίνακα 3-1 παρουσιάζονται ενδεικτικά οι κυριότεροι παράγοντες του καιροσκοπισμού για τις τρεις κύριες μορφές των συμμαχιών. Παρατηρείται ότι οι αιτίες δημιουργίας καιροσκοπισμού - και κατ' επέκταση πιθανότητας συγκρούσεων - είναι διαφορετικές σε κάθε μορφή συμμαχίας. Η βιβλιογραφία είναι πλούσια σε εμπειρικές έρευνες για τις αιτίες δημιουργίας καιροσκοπισμού σε διοργανωσιακές συμμαχίες αλλά οι Das & Rahman (2010) τις κατατάσσουν στις τρεις γενικές κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Στη συνέχεια παρουσιάζεται αυτή η κατηγοριοποίηση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 1** Παράγοντες ομορτουνισμού και μορφές συμμαχιών.

Πηγή: Das, T. K, Rahman, Z. Noushi, 2010, «Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework.», *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, p.p. 55–74.

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ομορτουνισμού	Μορφές Συμμαχιών		
	Κοινοπραξίες Κεφαλαίου Κεφαλαίου	Συμμαχίες Μειοψηφικού κεφαλαιακές Συμμαχίες Κεφαλαίου	Μη
Οικονομικοί	Κεφαλαιακή Συμμετοχή	Ασύμμετρες εξειδικευμένες επενδύσεις	Ασύμμετρη Κατανομή Κερδών
Σχεσιακοί	Πολιτισμική Πολυμορφία	Ασυμβατότητα Στόχων	Ασυμβατότητα Στόχων
Χρονικοί	Ορίζοντας Συμμαχίας	Πίεση για άμεσα αποτελέσματα	Πίεση για άμεσα αποτελέσματα

**Επιπλέον αιτίες δημιουργίας καιροσκοπισμού σε διοργανωσιακές συμμαχίες**

**(Α) Οικονομικοί παράγοντες**

- 1) Η διαρθρωτική ενσωμάτωση σε πυκνό δίκτυο συνεργατών μειώνει την πιθανότητα ομορτουνισμού λόγω της απειλής κυρώσεων και δημιουργίας κακής φήμης που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σημαντικές οικονομικές απώλειες για τον καιροσκοπό εταίρο (Rowley et. al. 2000).

- 2) Ο ομορτοουνισμός συνεργάτη σε συμμαχία μπορεί να συνδέεται με τη μάθηση του κύριου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του άλλου συνεργάτη (Hamel 1991, Das & Kumar 2007). Υπό αυτές τις συνθήκες, όσο πιο γρήγορα μαθαίνει ο ένας συνεργάτης τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να βρει τρόπους για να επωφεληθεί από τη συμμαχία, παραβιάζοντας το πνεύμα της σύμβασης συμμαχίας.
- 3) Εξωγενείς παράγοντες (δηλαδή παράγοντες που οι οργανισμοί δεν μπορούν να ελέγξουν) όπως η αβεβαιότητα της ζήτησης και η τεχνολογική αβεβαιότητα. Αυτοί οι παράγοντες περιορίζουν την πιθανότητα επίτευξης των στόχων της συμμαχίας, αυξάνοντας τον κίνδυνο επίδοσης των συμμαχιών (Tidström 2009). Ωστόσο, τέτοιες συνθήκες δεν έχουν καμία άμεση επίδραση στην ενεργοποίηση μη καιροσκοπικής συμπεριφοράς.
- 4) Η οικονομική κατάσταση ενός οργανισμού σε μια συμμαχία ενδέχεται να έχει ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση ορισμένων από τους οικονομικούς παράγοντες στον ομορτοουνισμό. Για παράδειγμα, ένας εταίρος σε αδύναμη οικονομική κατάσταση θα έχει μεγάλη ανάγκη για άμεσα οικονομικά οφέλη από τη συμμαχία.

#### **(B) Σχεσιακοί παράγοντες**

- 1) Η σχεσιακή ενσωμάτωση σε πυκνό δίκτυο συνεργατών μειώνει την πιθανότητα καιροσκοπικής συμπεριφοράς που θα μπορούσε να προκληθεί από έλλειψη αρμονίας στις σχέσεις μεταξύ των εταίρων της συμμαχίας (Rowley et. al. 2000).
- 2) Ο εξαναγκασμός σχετίζεται με την αντίληψη του ομορτοουνισμού των εταίρων (John 1984) γιατί ο εταίρος που αισθάνεται ότι εξαναγκάζεται από το συνεργάτη του αντιλαμβάνεται τον συνεργάτη αυτόν ως καιροσκόπο. Αυτός ο τύπος του ομορτοουνισμού προκύπτει από έλλειψη κατανόησης και αίσθημα της αντιπάθειας προς το δήθεν καταπιεστικό συνεργάτη.
- 3) Η αναζήτηση πεδίου κοινής συναίνεσης προϋποθέτει προσπάθεια «για την παραγωγή συναίνεσης μέσω της αίσθησης (sense making) και κατανόησης των διαδικασιών που αναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων της συνεργασίας. Οι δυνητικοί συνεργάτες πρέπει να επικοινωνήσουν όχι μόνο διανοητικά και στρατηγικά, αλλά και πολιτισμικά και ηθικά» (Doz et. al. 2000, σελ. 241).
- 4) Η κλιμάκωση της δέσμευσης τείνει να μειώσει την πιθανότητα καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τους συνεργάτες της συμμαχίας (Doz et. al. 2000).

- 5) Η ομοιότητα των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιούνται τα μέλη μιας συμμαχίας μπορεί να έχει ένα μετριοπαθή ρόλο. Μέλη της συμμαχίας από παρόμοιους κλάδους είναι πιθανότερο να κατανοούν τις διαχειριστικές μορφές των ομολόγων τους. Έτσι, ακόμη και αν συμβαίνουν συγκρούσεις ή παρανοήσεις, ο αντίκτυπος του οπορτουισμού ενός εταίρου θα είναι πολύ μικρότερος όταν τα μέλη της συμμαχίας προέρχονται από τους ίδιους ή παρόμοιους κλάδους. (Das & Rahman 2010). Ωστόσο, αν και οι ομοιότητες μεταξύ των επιχειρήσεων αποτελούν κινητήρια δύναμη για συνεργασία, μπορεί επίσης να αποτελέσουν και μεγάλη απειλή για τη συνεργασία στο σύνολό της. Σύμφωνα με τους Molnar και Rogers (1979), η ομοιότητα μπορεί να αποτελέσει πηγή σύγκρουσης και άρα καιροσκοπισμού. Ο Gomes-Casseres (1999) υποστήριξε ότι κλασικές πηγές σύγκρουσης αποτελούν οι επικαλυπτόμενες αγορές και δραστηριότητες.
- 6) Στις πολυεταιρικές συμμαχίες υπάρχει μια πιο περίπλοκη εσωτερική δυναμική λόγω της έμμεσης αμοιβαιότητας μεταξύ όλων των μελών (Das & Teng 2002b).
- 7) Παρόμοια συμφέροντα παραπέμπουν σε λιγότερες συγκρούσεις στόχων (Doz 1996, Larson 1992) μειώνοντας τις πιθανότητες καιροσκοπικής συμπεριφοράς.

### **(Γ) Χρονικοί παράγοντες**

- 1) Το συνεχές της προσδοκίας (Telser 1980), δηλαδή η προσδοκία ενός εταίρου για τη συνέχιση της σχέσης στη συμμαχία, μειώνει τις πιθανότητες καιροσκοπικής συμπεριφοράς.
- 2) Οι διαφορετικές χρονικές φάσεις ανάπτυξης μιας συμμαχίας (Das & Teng 2002a) αντιστοιχούν σε διαφορετικές αιτίες πιθανού οπορτουισμού των εταίρων και στο πρώιμο στάδιο είναι κρίσιμης σημασίας για την δημιουργία της συμμαχίας ή την ακύρωσή της.
- 3) Η προτιμώμενος χρονικός ορίζοντας της συμμαχίας από τους δυνητικούς εταίρους αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στην πιθανότητα εκδήλωσης καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Ο μακροπρόθεσμος στόχος ενός εταίρου (π.χ. αύξηση μεριδίου αγοράς την επόμενη πενταετία) είναι σε ευθυγράμμιση με ένα μακροπρόθεσμο ορίζοντα συμμαχίας, αλλά σε αντίθεση με ένα βραχυπρόθεσμο ορίζοντα συμμαχίας ενός δυνητικού εταίρου με βραχυπρόθεσμους στόχους (π.χ. άμεση αύξηση της τιμής της μετοχής) που ασκεί πιέσεις στον πρώτο εταίρο για γρήγορα αποτελέσματα (Das 2006).

Οι Das και Kumar (2011) αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός των κινήτρων που ωθούν τους οργανισμούς σε συνεργασία διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διαμόρφωση της ανοχής στον καιροσκοπισμό και υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί με εστίαση στην προώθηση θα είναι πιο ανεκτικοί σε εκδήλωση καιροσκοπικής συμπεριφοράς των συνεργατών τους σε σχέση με τους οργανισμούς που εστιάζουν στην πρόληψη.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 2 Χρονικός Ορίζοντας Διοργανωσιακής Συμμαχίας και Διαπραγματευτική Ισχύς

Πηγή: Das, T. K, & He Irene Y, 2006, «Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations.», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 114-143.

Προτιμώμενος χρονικός ορίζοντας συμμαχίας	Διαπραγματευτική Ισχύς Εταίρων		
	A > B	A < B	A = B
Εταίρος A: Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας	Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος ή Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας
Εταίρος B: Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας			
Εταίρος A: Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας	Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος ή Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας
Εταίρος B: Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας			
Εταίρος A: Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας	Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας		
Εταίρος B: Βραχυπρόθεσμος Ορίζοντας			
Εταίρος A: Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας		
Εταίρος B: Μακροπρόθεσμος Ορίζοντας			

### Οπορτουνισμός και επιπτώσεις για τα στελέχη

Η κατανόηση του ρόλου των προσδιοριστικών παραγόντων του οπορτουνισμού του συνεργαζόμενου οργανισμού επιτρέπει στα στελέχη του οργανισμού να αξιολογούν συστηματικά τις συνθήκες και καταστάσεις που μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την πιθανότητα καιροσκοπικής συμπεριφοράς του συνεργάτη τους. Αυτή η γνώση επιτρέπει στα στελέχη να εκτιμήσουν τον κίνδυνο της δέσμευσης στη συμμαχία με ένα συγκεκριμένο συνεργάτη ή να χρησιμοποιήσουν τον βέλτιστο αποδοτικό συνδυασμό μηχανισμών αποτροπής ή περιορισμού της συχνότητας εμφάνισης του οπορτουνισμού (Das 2005).

Τα διευθυντικά στελέχη της συμμαχίας έχουν στη διάθεσή τους ένα σύνολο εργαλείων για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της συμμαχίας. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των διαχειριστικών εργαλείων είναι ότι όλα προσανατολίζονται

στον περιορισμό του οπορτουνισμού των εταίρων. Τα βασικά εργαλεία για την αποτροπή και τον έλεγχο πιθανής οπορτουνιστικής συμπεριφοράς του συνεργάτη περιλαμβάνουν την παρακολούθηση, την κοινή κατάρτιση του προϋπολογισμού και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Das 2005, ό.π, Das & Rahman 2001, 2002).

Η παρακολούθηση (monitoring) είναι χρήσιμη στην ανίχνευση ενδείξεων καιροσκοπικής συμπεριφοράς του εταίρου και ιδιαίτερα όταν τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων είναι διφορούμενα ή διαφέρουν στους οργανισμούς-μέλη. Η πιθανότητα να εκθεθεί ένας οργανισμός και να χαρακτηριστεί ως καιροσκόπος είναι μερικές φορές επαρκής στην αποτροπή του από την καιροσκοπική συμπεριφορά. Στο πλαίσιο της συμμαχίας, ο προϋπολογισμός προσδιορίζει την κατανομή των πόρων για τα μέλη της συμμαχίας και έχει στόχο να περιορίσει το ενδεχόμενο οικονομικής ασυδοσίας του οργανισμού-συνεργάτη. Ο βαθμός των αποκλίσεων από τον προϋπολογισμό αποτελεί ένα μέτρο για την αξιολόγηση της συμμαχίας (Das 2005, ό.π.).

Ως εργαλείο διαχείρισης, η συμμετοχή στην κοινή λήψη αποφάσεων όλων των εκπροσώπων των οργανισμών-μελών σχετικά με τους στόχους της συμμαχίας, τη συντήρηση, τη λειτουργία, την απόδοση, κ.ά. γεφυρώνει το χάσμα αξιών και επικοινωνίας μεταξύ των συνεργατών. Επιπλέον, όταν τα μέλη της συμμαχίας συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, η αντιληπτή ανισότητα από κάθε μέλος μπορεί να αντιμετωπιστεί ευκολότερα. Για τους λόγους αυτούς, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μειώνει το δυνητικό καιροσκοπισμό του εταίρου (Das 2005, ό.π.).

Σε περίπτωση που ο οπορτουνισμός συνεργάτη καθοδηγείται από την πολιτιστική ποικιλομορφία (σχεσιακός παράγοντας), είναι χρήσιμο να δοθεί έμφαση στην *εκπαίδευση* του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να καλλιεργηθεί η ευαισθησία στις πολιτισμικές διαφορές και να οικοδομηθεί η εμπιστοσύνη (Das 2005, ό.π.).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 3** Μικροσυμπεριφορική προσέγγιση των συγκρούσεων σε διοργανωσιακό επίπεδο

Πηγή *Das, T. K, Kumar R, 2011, «Regulatory Focus and Opportunism in the Alliance Development Process.», Journal of Management, Vol. 37, No. 3, pp. 682-708.*

Στάδια ανάπτυξης συμμαχίας	Κατάσταση	Εστίαση στην προώθηση	Εστίαση στην πρόληψη <i>prevention regulatory focus</i>
<b>Σχηματισμός</b>	Ευαισθησία σε καιροσκοπική συμπεριφορά	Η στρατηγική συμμαχία θα είναι λιγότερο ευαίσθητη στις καιροσκοπικές συμπεριφορές των δυνητικών εταίρων.	
	Στρατηγική σκοπιμότητα έναντι καταλληλότητας των στρατηγικών εταίρων	Δίνουν αξία στη στρατηγική σκοπιμότητα για την αναζήτηση εταίρων τους.	Θα επιδιώξει να αξιολογήσει προσεκτικά τη στρατηγική σχέση με τους εν δυνάμει εταίρους.
	Εκδήλωση καιροσκοπικής συμπεριφοράς	Είναι περισσότερο διατεθειμένοι να εκφράσουν παθητική καιροσκοπική συμπεριφορά στη διαδικασία αναζήτησης συνεργατών.	
	Διαμοιρασμός πληροφοριών		Είναι λιγότερο πρόθυμοι να μοιραστούν ευαίσθητες πληροφορίες.
	Αποδοχή πληροφοριών		Είναι λιγότερο δεκτικοί στην αποδοχή των πληροφοριών που τους παρέχονται από τους συνεργάτες τους.
	Στυλ διαπραγμάτευσης		Είναι λιγότερο πιθανό να επιδιώξουν ως στυλ διαπραγμάτευσης την επίλυση προβλημάτων.
	Ταχύτητα διαπραγμάτευσης		Είναι πιο αργή και έχει λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας.
	Αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης	Σε περιπτώσεις όπου ένας από τους συνεργαζόμενους εταίρους έχει ρυθμιστικό προσανατολισμό προώθησης και ο άλλος εταίρος έχει ρυθμιστικό προσανατολισμό πρόληψης, η έκβαση των διαπραγματεύσεων θα εξαρτηθεί από τη σχετική ισχύ των εταίρων.	
	Ρήτρες συμβολαίου, πολυπλοκότητα και συντονισμός	Επιλέγουν σε μικρότερο βαθμό συμβατική πολυπλοκότητα και σε μεγαλύτερο βαθμό ρήτρες συντονισμού για μακροπρόθεσμες σχέσεις.	
<b>Λειτουργία</b>	Ανοχή διοργανωσιακών συγκρούσεων		Είναι λιγότερο πρόθυμοι να ανεχθούν διοργανωσιακές συγκρούσεις.
	Επίλυση διοργανωσιακών συγκρούσεων		Είναι πιο προδραστικοί στην ανάληψη δράσεων για την επίλυση διοργανωσιακών συγκρούσεων.
	Σύστημα ελέγχου	Επιλέγουν ένα σύστημα ελέγχου με βάση το αποτέλεσμα.	Επιλέγουν ένα σύστημα ελέγχου με βάση τη διαδικασία.
	Σταθερότητα Συμμαχίας	Αποδέχονται ένα ορισμένο επίπεδο δυνητικού οπορτουισμού για την εξασφάλιση της σταθερότητας της συμμαχίας.	Αποδέχονται ένα ορισμένο επίπεδο αστάθειας στη συμμαχία για λόγους προστασίας έναντι δυνητικού οπορτουισμού των συνεργατών.
<b>Αποτέλεσμα (επίδοση)</b>	Δέσμευση στη συμμαχία: Εάν τα αποτελέσματα της συμμαχίας είναι ευνοϊκά	Είναι πιο πρόθυμοι να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους στη συμμαχία.	
	Αναδιάρθρωση και λύση της συμμαχίας: εάν τα αποτελέσματα της συμμαχίας δεν είναι ευνοϊκά	Θα προσπαθήσουν να αναδιρθώσουν τη συμμαχία και θα είναι ανοικτοί στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.	Μπορεί να λύσουν τη συμμαχία αν αισθάνονται άβολα με τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις για την αναδιάρθρωση της συμμαχίας.
	Χρονική προοπτική	Υιοθετούν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική για την αξιολόγηση της συμμαχίας	

### **3.3.5 Ανασκόπηση**

Στην παρούσα ενότητα, αρχικά αναλύθηκαν οι τύποι σύγκρουσης ως προς τη φύση της - έργου, σχέσης, διαδικασίας και κοινωνικής υπόστασης, και προτάθηκε για μελλοντική μελέτη η πολιτισμική σύγκρουση μέσα στον οργανισμό. Στη συνέχεια έγινε αναφορά στη διάσταση απόψεων για τη λειτουργικότητα ή μη, των διαφορετικών τύπων σύγκρουσης ώστε να επιστήσει στα στελέχη την προσεκτική χρήση των παραδοχών, συμπερασμάτων και περιορισμών των ερευνών και των υποδειγμάτων λόγω της ιδιοσυγκρασιακής φύσης της κάθε περίπτωσης σύγκρουσης. Τα σύγχρονα υποδείγματα που παρουσιάστηκαν επιλέχθηκαν με κριτήρια: α) την κάλυψη των τριών κυριότερων τύπων σύγκρουσης και διαστάσεών τους ή / και μεσολαβητικών μεταβλητών, β) τη διαχρονικότητα της έρευνας και γ) το διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο ώστε να δοθεί μια πιο σφαιρική εικόνα των στοιχείων στα οποία μπορούν να εστιάσουν τα στελέχη ώστε να εντοπίσουν αίτια συγκρούσεων και να σχεδιάσουν τη πρόληψη, διαχείριση ή επίλυσή τους.

Στη συνέχεια έγινε ανάλυση των συγκρούσεων ως προς το διαρθρωτικό επίπεδο στο οποίο ενδέχεται να εμφανιστούν: α) ενδοπροσωπική, β) διαπροσωπική, γ) διομαδική και δ) διοργανωσιακή σύγκρουση. Για την ανάλυση της διοργανωσιακής σύγκρουσης, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από το στρατηγικό μανάτζμεντ και τα αίτια των συγκρούσεων εντοπίστηκαν μέσα από τους διαφορετικούς τύπους συνεργασιών μεταξύ οργανισμών και τέλος παρουσιάστηκε ένα τεχνοπολιτισμικό υπόδειγμα που τονίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και της τεχνολογίας. Από τους κύριους μεσολαβητικούς παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν την πιθανότητα εμφάνισης, την κλιμάκωση ή αποκλιμάκωση της έντασης των συγκρούσεων, αναφέρθηκε η εμπιστοσύνη, ο οπορτουνισμός και οι διαστάσεις τους.

## **3.4 Πρόληψη, Διαχείριση και Επίλυση Συγκρούσεων**

### **3.4.1 Εισαγωγή**

Από τις προηγούμενες ενότητες προέκυψε ότι η σύγκρουση είναι συνήθως ενδογενής στις αλληλεπιδράσεις και κάτω από ορισμένες συνθήκες επιθυμητή: «Το να εργάζεται κάποιος σε έναν οργανισμό σημαίνει ότι είναι σε σύγκρουση. Για να υπάρχει όφελος από τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις απαιτείται η διαχείριση των συγκρούσεων» (Tjosvold 2008, σελ. 19). Παρατηρείται ότι το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων

απασχολεί όλο και περισσότερο τα ανώτατα στελέχη και τους σχεδιαστές οργανωσιακών πολιτικών σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και τους μη κερδοσκοπικούς και δημόσιους οργανισμούς. Οι Lipsky & Seeber (2006, σελ. 360) σημειώνουν ότι οι οργανισμοί είναι περισσότερο διατεθειμένοι να υιοθετήσουν «μια προδραστική στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων». Ο Tjosvold (2008) υποστηρίζει ότι «ο υπαίτιος της σύγκρουσης δεν είναι το είδος ή η πηγή της, αλλά ο τρόπος που οι άνθρωποι τη διαχειρίζονται (τη σύγκρουση) και καθορίζουν την πορεία και τα αποτελέσματά της» (Tjosvold 2008, σελ. 25), δηλαδή το αν η σύγκρουση γίνει λειτουργική ή δυσλειτουργική εξαρτάται από τον τρόπο διαχείρισής της.

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται μία προσέγγιση του θέματος που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ως προς: α) τους φορείς της σύγκρουσης (στο εσωτερικό του οργανισμού καθώς και στο εξωτερικό του περιβάλλον – κύριοι ενδιαφερόμενοι), β) τη φιλοσοφία των συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων («από πάνω προς τα κάτω» με το παραδοσιακό υπόδειγμα ή «από κάτω προς τα πάνω» με την προσέγγιση της κοινωνικής πολυπλοκότητας και την αυτοδιαχείριση των συγκρούσεων), γ) τον τρόπο δημιουργίας συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων, και δ) την οργανωσιακή μάθηση (συστημική ανάλυση και παρέμβαση) που προκύπτει από τον τρόπο διαχείρισης των μεμονωμένων περιπτώσεων σύγκρουσης (ατομική ανάλυση και παρέμβαση) καθώς και τα πιθανά εμπόδια της διαδικασίας μάθησης.

Η θεώρηση αυτή αποσκοπεί σε μια ολιστική αντιμετώπιση (εστίαση σε όλο το φάσμα δυνητικών αλληλεπιδράσεων του οργανισμού με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς του), όπου ο οργανισμός «μαθαίνει» να διαχειρίζεται την πολυπλοκότητά του. Για το λόγο αυτό η θεώρηση της παρούσας διατριβής αποτελεί ουσιαστική γνώση τόσο για τα ανώτατα στελέχη που σχεδιάζουν την πολιτική του οργανισμού όσο και για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη που οφείλουν να παρέχουν την κατάλληλη προς τα πάνω ανατροφοδότηση και είτε να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με την προσωπική τους παρέμβαση, είτε να δημιουργούν στους υφισταμένους τους το κατάλληλο κλίμα για την επωφελή αυτοδιαχείριση των συγκρούσεων, χωρίς την παρέμβαση των στελεχών – κάτι που απαιτεί και την ανάλογη οργανωσιακή κουλτούρα. Ο βαθμός χαλαρότητας της οργανωσιακής δομής και συντονισμού κινείται μεταξύ της αυστηρής ιεραρχίας (όπου κάθε αλληλεπίδραση και τρόπος επίλυσης σύγκρουσης είναι αυστηρά και επίσημα καθορισμένα) και της αυτοδιαχείρισης (που περιλαμβάνει τόσο τις τυπικές όσο και ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις των ατόμων που ενδυναμώνονται ώστε να επιλύουν δημιουργικά



τις συγκρούσεις τους), με στόχο την αύξηση της διαχειρίσιμης πολυπλοκότητας, δηλαδή, της διαφοράς μεταξύ του οφέλους από το συντονισμό των ενεργειών και του κόστους διαχείρισης της πολυπλοκότητας (Yayavaram Sai 2010).

### **3.4.2 Ορισμός της Διαχείρισης Συγκρούσεων**

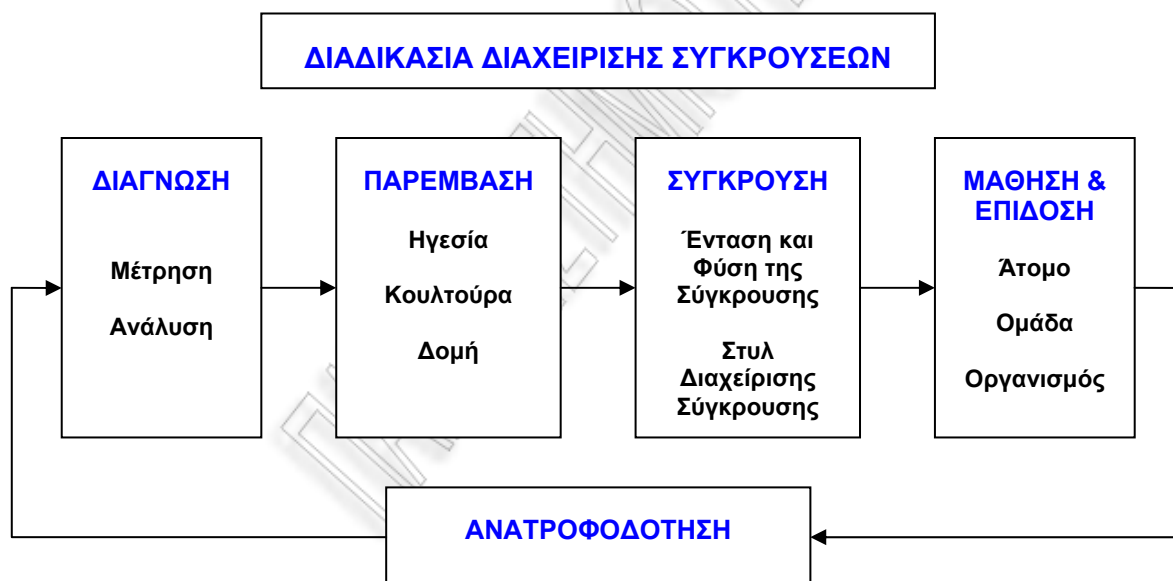
Η διαχείριση συγκρούσεων αναφέρεται σε οποιαδήποτε κοινωνική διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι ή ομάδες χειρίζονται τα παράπονα για τη συμπεριφορά του άλλου μέρους (Black 1984, Morrill 1991). Ο Dues ορίζει τη διαχείριση συγκρούσεων ως το σύνολο των ενεργειών που χρησιμοποιούνται στην αντιμετώπιση (ή μη αντιμετώπιση) των συγκρούσεων συμπεριλαμβανομένης και της επίλυσης. Ο Rahim 2002, δίνει τον εξής ορισμό : «Η διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων προϋποθέτει τη διάγνωση και παρέμβαση στη συναισθηματική και γνωστική σύγκρουση σε επίπεδο διαπροσωπικό, διομαδικό και ενδο-οργανωσιακό και τα στυλ (τακτικές) που χρησιμοποιούνται για το χειρισμό των συγκρούσεων. Η διάγνωση θα πρέπει να αναφέρει κατά πόσο υφίσταται ανάγκη για μια παρέμβαση καθώς και το είδος της απαιτούμενης παρέμβασης».

Ο παραπάνω ορισμός, κατά τον Azem Hamad Ahmad (2005), είναι μια από τις συμβατικές προσεγγίσεις και αποτελεί ένα μικρό μέρος της έννοιας διαχείριση συγκρούσεων. Ειδικότερα αναφέρει ότι η διαχείριση συγκρούσεων ως όρος περιλαμβάνει πολλά φαινόμενα πλέον του διακανονισμού διαφορών και της επίλυσης προβλημάτων. Η συμβατική στενή έννοια θα πρέπει να αντικατασταθεί με μια ευρύτερη αναφορά στις διαδικασίες, όπως η ανάσχεση, κλιμάκωση, διακανονισμός, επίλυση, μετασχηματισμός, πρόληψη, δημιουργία λειτουργικών συγκρούσεων κ.ά. Η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί ένα πλήρες πεδίο έρευνας που περιλαμβάνει πολλές θεωρίες και προσεγγίσεις και πραγματεύεται τη σύγκρουση, τα αίτιά της, τα συμπτώματα, τη δυναμική και τις λύσεις.

Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η παραπάνω ευρύτερη έννοια με έμφαση στην πρόγνωση, διάγνωση, αξιολόγηση ανάγκης και επιπέδου παρέμβασης (ατομικού ή συστημικού), στον τρόπο επίλυσης, στο μετασχηματισμό (αλλαγή πλαισίου) των συγκρούσεων με μεσολάβηση, στο σχεδιασμό συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων και τέλος στην ηθική διάσταση της διαχείρισης συγκρούσεων (ενότητα 4.5).

### 3.4.3 Διαδικασία Διαχείρισης Συγκρούσεων

Το Σχήμα 3-6 περιγράφει τη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων: διάγνωση (μέτρηση και ανάλυση), παρέμβαση (ηγεσία, δομή, κουλτούρα), σύγκρουση (ένταση και φύση της σύγκρουσης και στυλ διαχείρισης) και επίδοση ή / και οργανωσιακή μάθηση (άτομο, ομάδα, οργανισμός). Οι διαστάσεις του υποδείγματος αυτού (Rahim 2002, ό.π.) και τα εργαλεία (Rahim 1983 a, b, c) που χρησιμοποιήθηκαν αναφέρονται κυρίως σε διαπροσωπικές ή διομαδικές συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό και περιορίζονται από παραδοχές για τη λειτουργικότητα της σύγκρουσης (έργου ή σχέσης) και για την ένταση της σύγκρουσης (δηλαδή ότι πρέπει να ρυθμίζεται σε μέτριο επίπεδο). Επιπλέον δεν διευκρινίζεται η διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται η οργανωσιακή μάθηση από την αλληλεπίδραση του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον ούτε οι ρόλοι των ατόμων ή παραγόντων που συμβάλλουν στη μάθηση.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 6** Διαδικασία Διαχείρισης Συγκρούσεων.

Πηγή: Rahim, M. A, 2002, «Toward a theory of managing organizational conflict.», *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.

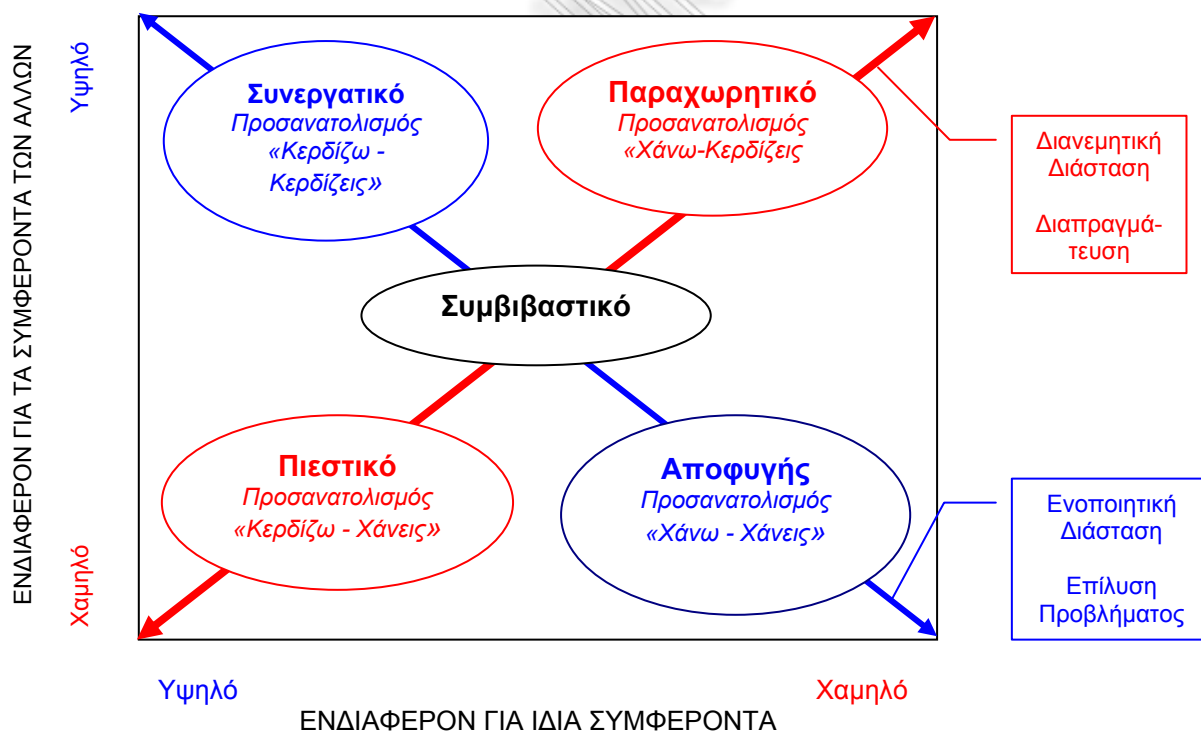
Επειδή στην παρούσα διατριβή επιχειρείται μια ολιστική και συστημική προσέγγιση και επειδή η φύση και αίτια της σύγκρουσης είναι πολύ διαφορετικά σε κάθε επίπεδο (ιδιαίτερα στο διοργανωσιακό) όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενες ενότητες, η διαδικασία, η παρέμβαση και η μάθηση που προκύπτει από τη διαχείριση

συγκρούσεων, θα εξετασθούν αναλυτικά στις επόμενες ενότητες, μέσα από την οπτική της γενικής θεωρίας συστημάτων και της κοινωνικής πολυπλοκότητας.

### 3.4.4 Στυλ και Διαστάσεις Διαχείρισης Συγκρούσεων

#### 3.4.4.1 Τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων

Στο πλαίσιο της διαχείρισης των συγκρούσεων, οι περισσότεροι άνθρωποι φαίνεται να λειτουργούν με ένα ρεπερτόριο ενός ή δύο επιλογών διαχείρισης συγκρούσεων, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη κατάσταση ή από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι Kenneth Thomas και Ralph Kilmann (1974) εφάρμοσαν την θεωρία των μορφών μάνατζμεντ των Blake και Mouton στη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι ερευνητές εντόπισαν πέντε στρατηγικές σύγκρουσης σύμφωνα με το βαθμό στον οποίο αντανακλάται «το ίδιο ενδιαφέρον» και «το ενδιαφέρον για τους άλλους» και ο βαθμός στον οποίο εκπροσωπούνται η συναδελφικότητα ή η μη συνεργατικότητα.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 7** Δυϊκό Υπόδειγμα Σύγκρουσης, Επίλυση-Διαπραγμάτευση & Στυλ Διαχείρισης.

Πηγές: *Χυτήρης, Λεωνίδας, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.»*, Εκδόσεις Interbooks, *Schermerhorn, J. R, Hunt, J. G, Osborn R. N, 2000, «Organizational Behaviour», 7th Ed, University of Phoenix, John Wiley & Sons Inc, και Rahim, M. A, 2002, «Toward a theory of managing organizational conflict.»*, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235, τροποποιημένες και συγχωνευμένες.

Το πρώτο στυλ διαχείρισης σύγκρουσης των Thomas και Kilmann είναι η αποφυγή (avoidance) όπου κάποιος ενεργεί σα να μην υπήρχε η σύγκρουση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μορφή επίλυσης «χάνω-χάνεις».

Το δεύτερο στυλ είναι πιεστικό (dominating) όπου η κάθε πλευρά προσπαθεί κερδίσει αυτό που την ενδιαφέρει σε βάρος της άλλης πλευράς. Αυτό είναι μια «κερδίζω-χάνεις» μορφή επίλυσης.

Το τρίτο στυλ είναι ο συμβιβασμός (compromise) όπου κάθε μέρος παραιτείται από ένα τμήμα των απαιτήσεών του.

Η υποχώρηση (accommodation) είναι το τέταρτο στυλ, όπου το ένα μέρος παρέχει στο άλλο μέρος αυτό που εκείνο θέλει αλλά – τουλάχιστον άμεσα - δεν παίρνει τίποτα σε αντάλλαγμα, με αποτέλεσμα μια «χάνω-κερδίζεις» επίλυση.

Τέλος, το πέμπτο στυλ είναι η συνεργασία με το άλλο μέρος με στόχο την επίτευξη ενός αποτελέσματος «κερδίζω-κερδίζεις». Αυτή η στρατηγική θεωρείται η καλύτερη για την επίλυση προβλήματος αλλά δεν χρησιμοποιείται συχνά στην πράξη και δεν μπορεί να λειτουργήσει σε οποιοδήποτε συνθήκες. Οι περιπτώσεις στις οποίες ενδείκνυται ή αντενδείκνυται κάθε στυλ επίλυσης σύγκρουσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-4.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν χρησιμοποιούν ένα μοναδικό στυλ. Οι περισσότεροι τείνουν να ακολουθούν ένα στυλ συγκρούσεων ως κύρια στρατηγική αλλά μεταπίπτουν σε άλλο αν το προηγούμενο στυλ δεν καταλήξει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο στόχος των στελεχών θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων σε κάθε στυλ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 4** Στυλ σύγκρουσης και καταστάσεις στις οποίες ενδείκνυται ή όχι.

Πηγή: Rahim, M. A, 2002, «*Toward a theory of managing organizational conflict.*», *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.

Στυλ Επίλυσης Σύγκρουσης	Περιπτώσεις στις οποίες ενδείκνυται	Περιπτώσεις στις οποίες δεν ενδείκνυται
<b>Συνεργατικό</b>	1. Το πρόβλημα είναι πολύπλοκο.	1. Το πρόβλημα είναι απλό.
	2. Η σύνθεση ιδεών είναι απαραίτητη όταν επιδιώκονται βελτιωμένες λύσεις.	2. Απαιτείται άμεση λήψη απόφασης.
	3. Η δέσμευση των μερών είναι αναγκαία για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.	3. Το άλλο μέρος είναι αδιάφορο για την επιτυχή υλοποίηση της λύσης.
	4. Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για επίλυση προβλήματος.	4. Τα άλλα μέρη δεν έχουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.
	5. Το ένα μέρος από μόνο του δεν μπορεί να λύσει το πρόβλημα.	
	6. Απαιτείται αλληλοσυμπλήρωση πόρων από όλα τα μέρη για την επίλυση κοινών προβλημάτων.	
<b>Παραχωρητικό</b>	1. Αμφιβολία του ενός μέρους για την ορθότητα της άποψής του.	1. Εμπιστοσύνη του ενός μέρους στην ορθότητα της άποψής του.
	2. Το ζήτημα είναι πιο σημαντικό για το άλλο μέρος.	2. Το θέμα είναι σημαντικό για το ένα μέρος.
	3. Προθυμία να δοθεί στο άλλο μέρος αυτό που εκείνο επιθυμεί, με την προσδοκία ότι το πρώτο μέρος θα λάβει κάποιο αντάλλαγμα στο μέλλον.	3. Το άλλο μέρος ακολουθεί ανήθικη ή λάθος προσέγγιση.
	4. Σχετικά μικρότερη ισχύς του πρώτου μέρους.	
	5. Η διατήρηση της σχέσης των μερών είναι πιο σημαντική από το πρόβλημα.	
<b>Πιεστικό</b>	1. Το ζήτημα είναι απλό.	1. Το ζήτημα είναι πολύπλοκο.
	2. Απαιτείται γρήγορη απόφαση.	2. Το θέμα δεν είναι σημαντικό.
	3. Ακολουθείται μη δημοφιλής πορεία δράσης.	3. Και τα δύο μέρη είναι εξίσου ισχυρά.
	4. Απαραίτητη για να αντιμετωπιστεί κατηγορηματικός υφισταμένου.	4. Η απόφαση δεν πρέπει ληφθεί γρήγορα.
	5. Πιθανή δυσμενής απόφαση του άλλου μέρους αποτελεί κόστος για το πρώτο μέρος.	5. Οι υφισταμένοι έχουν υψηλό βαθμό ικανότητας.
	6. Οι υφισταμένοι δεν έχουν εξειδίκευση ή εμπειρία για τη λήψη απόφασης.	
	7. Το θέμα είναι πιο σημαντικό για το πρώτο μέρος.	
<b>Αποφυγής</b>	1. Το ζήτημα είναι ασήμαντο για το πρώτο μέρος	1. Το θέμα είναι σημαντικό για το πρώτο μέρος.
	2. Η πιθανή δυσλειτουργία από τη σύγκρουση με το άλλο μέρος είναι μεγαλύτερη από το αναμενόμενο όφελος.	2. Η λήψη απόφασης είναι ευθύνη του πρώτου μέρους.
	3. Απαραίτητη περίοδος αποκλιμάκωσης της σύγκρουσης.	3. Τα μέρη είναι απρόθυμα να αναβάλουν το ζήτημα που πρέπει να επιλυθεί.
<b>Συμβιβαστικό</b>	1. Οι στόχοι των μερών είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι.	1. Το ένα μέρος είναι πιο ισχυρό.
	2. Τα μέρη είναι εξίσου ισχυρά.	2. Το πρόβλημα είναι αρκετά πολύπλοκο και χρειάζεται προσέγγιση επίλυσης προβλήματος.
	3. Δεν μπορεί να επιτευχθεί ομοφωνία.	
	4. Το συνεργατικό ή το πιεστικό στυλ δεν έχει επιτύχει.	
	5. Απαιτείται προσωρινή λύση σε ένα σύνθετο πρόβλημα.	

### 3.4.4.2 Οι διαστάσεις διαχείρισης συγκρούσεων

#### 3.4.4.2.1 Ενοποιητική και Διανεμητική Διάσταση

Οι Prein (1976) και Thomas (1976) αναφέρουν ότι περαιτέρω γνώση σχετικά με τα πέντε στυλ διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί με την ταξινόμησή τους ως προς την ενοποιητική και διανεμητική διάσταση (Walton & McKersie 1965, Follett 1940). Στο Σχήμα 3-7 έχουν ενσωματωθεί αυτές οι δύο διαστάσεις (διαγώνια βέλη).

Η ενοποιητική διάσταση (δηλαδή συνεργατικό στυλ μείον στυλ αποφυγής) αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ενός μέρους για τον εαυτό **ΚΑΙ** τους άλλους. Η διανεμητική διάσταση (δηλαδή πιεστικό στυλ μείον παραχωρητικό στυλ) αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ενός μέρους για τον εαυτό **Ή** τους άλλους. Αυτές οι δύο διαστάσεις αντιπροσωπεύουν τα στυλ επίλυσης προβλήματος και διαπραγμάτευσης αντίστοιχα, στη διαχείριση των συγκρούσεων (Rahim 2002, ό.π.).

Η υψηλού βαθμού χρήση του στυλ επίλυσης προβλημάτων υποδεικνύει τις προσπάθειες για την αύξηση της ικανοποίησης των ενδιαφερόντων και των δύο μερών μέσω της εύρεσης λύσεων αποδεκτών από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η χαμηλού βαθμού χρήση αυτού του στυλ υποδηλώνει μείωση της ικανοποίησης και των δύο μερών ως αποτέλεσμα της αποτυχίας τους να αντιμετωπίσουν και να λύσουν τα προβλήματά τους. Μια «υψηλή – χαμηλή» χρήση του στυλ διαπραγμάτευσης υποδηλώνει τις προσπάθειες να επιτευχθεί υψηλή ικανοποίηση ιδίων συμφερόντων και χαμηλή ικανοποίηση των συμφερόντων των άλλων. Μια «χαμηλή - υψηλή» χρήση του στυλ διαπραγμάτευσης υποδηλώνει το αντίθετο της προηγούμενης περίπτωσης. Το συμβιβαστικό στυλ είναι το σημείο τομής των δύο διαστάσεων, δηλαδή μια ενδιάμεση κατάσταση όπου το κάθε μέρος επιδιώκει ένα μέσο επίπεδο ικανοποίησης συμφερόντων (Rahim 2002, ό.π.).

Η διάσταση της επίλυσης προβλήματος είναι κατάλληλη για τη διαχείριση των συγκρούσεων όταν επιδιώκεται η ενίσχυση του διπλού βρόγχου οργανωσιακής μάθησης και η αποτελεσματικότητα. Η διάσταση της διαπραγμάτευσης είναι κατάλληλη για τη διαχείριση καθημερινών λειτουργικών συγκρούσεων σε εργασίες ρουτίνας και διατηρεί την οργανωσιακή μάθηση μονού-βρόχου (βλ. κεφάλαιο «Οργανισμός Μάθησης»).

### 3.4.4.2.2 Το υπόδειγμα της αρένας

Ένα πιο σύγχρονο υπόδειγμα για τη διαχείριση συγκρούσεων, που ενσωματώνει και τις προηγούμενες διαστάσεις, προτείνεται από τις Aula & Siira (2010). Το υπόδειγμα της αρένας των Aula & Siira (2010, ό.π.) βασίζεται σε δύο πτυχές των πολύπλοκων συστημάτων σύγκρουσης: α) την επικοινωνιακή διαδικασία: ενοποιητική και διανεμητική (Aula 1999), (integrative-dissipative) και β) τις περιστάσεις (circumstances): θεσμικές ή αυθόρμητες. Ο Πίνακας 3-5 παρουσιάζει τα συλλογικά διαχειρίσιμα συγκρούσεων που ταιριάζουν σε κάθε συνδυασμό και ακολουθεί η ανάλυσή των στοιχείων του πίνακα.

Οι Aula & Siira (2010) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση συγκρούσεων συνδέεται στενά με τις έννοιες συστημάτων επικοινωνίας και κουλτούρων: οι οργανισμοί με παραδοσιακή προσέγγιση, κατευθύνονται προς μια ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα στην οποία το ιδανικό είναι οι αρμονικές και προβλέψιμες σχέσεις μεταξύ των διαφόρων φορέων (Aula 1996). Επιπλέον αναφέρουν ότι η αναγνώριση της διπλής λειτουργίας της επικοινωνίας παρέχει στους οργανισμούς την ευκαιρία να επανεξετάσουν τη διαχείριση των συγκρούσεων πέρα από τα όρια της παραδοσιακής ΣΔΣ (CMS) (δηλαδή, τη συστηματική ανάλυση και τη μείωση των αναδυόμενων συγκρούσεων).

Ωστόσο, η σχέση των συστημάτων επικοινωνίας και κουλτούρων ενός οργανισμού χρειάζεται περαιτέρω εξήγηση. Οι κουλτούρες στις αρένες χαρακτηρίζονται από τη φύση της επικοινωνίας τους ή από το κυρίαρχο είδος επικοινωνίας. Με τη διπλή λειτουργία της επικοινωνίας, η Aula (1996, 1999) περιέγραψε την πολιτισμική πολυμορφία στον οργανισμό χρησιμοποιώντας τέσσερα αλληλένδετα πεδία:

A) *την αναρχική κουλτούρα* (Anarchist culture) που δημιουργείται όταν μια αρένα χαρακτηρίζεται από υψηλή διανεμητική (dissipative) επικοινωνία και χαμηλή ενοποιητική επικοινωνία.

B) *τη μονολιθική κουλτούρα* (monolithic culture) που προκύπτει όταν κυριαρχεί η ενοποιητική επικοινωνία.

Γ) *το πολιτισμικό κενό* (vacuum of cultures) που προκύπτει όταν και τα δύο είδη επικοινωνίας (διανεμητική και ενοποιητική) είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Δ) *τις αντιμαχόμενες κουλτούρες* (struggle of cultures) που προκύπτουν όταν και οι δύο επικοινωνιακές ιδιότητες είναι σε υψηλά επίπεδα.

Η *συστημική προσέγγιση* βλέπει τις οργανωσιακές κουλτούρες και τις αρένες, κυρίως ως μονολιθικές, δηλαδή, η διανεμητική επικοινωνία ούτε υπάρχει ούτε είναι επιθυμητή. Το ίδιο ισχύει και στην παραδοσιακή προσέγγιση ΣΔΣ. Οι συγκρούσεις επιλύονται κατά προτίμηση και προτεραιότητα, σε θεσμικούς χώρους, όπου διατηρείται το status quo του οργανισμού και του ΣΔΣ. Η σύγκρουση χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ενοποίησης της επικοινωνίας και χαμηλά επίπεδα διανεμητικής επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, η αρένα των συγκρούσεων είναι συνεπής με τη μονολιθική κουλτούρα, ενώ οι άλλες κουλτούρες δεν θεωρούνται έγκυρες.

Η εξέλιξη μιας αρένας εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ των κουλτούρων και τη διπλή λειτουργία της επικοινωνίας (Aula 1996, 1999). Σύμφωνα με την Aula (1999), η επικοινωνία επηρεάζει τον τρόπο που μια αρένα λειτουργεί, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζεται από τη δομή της κουλτούρας της αρένας. Κατά συνέπεια, «κουλτούρα της αρένας και επικοινωνία δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές μεμονωμένα παρά μόνο ως αλληλοσυσχετιζόμενα μέρη του όλου» (Aula 1999, σελ. 193). Σε αντίθεση με το παραδοσιακό ΣΔΣ, οι δομές της διαχείρισης συγκρούσεων δεν προσαρμόζονται στον οργανισμό, αλλά αναδύονται ως αρένες συγκρούσεων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 5** Το υπόδειγμα της αρένας στις τακτικές συγκρούσεων.

Πηγή: Aula, P, Siira, K, 2010, «*Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach*», *Nordicom Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 125-141.

Επίπεδο	Επικοινωνία	
	Ενοποιητική	Διανεμητική
Θεσμικό	Εδραίωση	Καταστολή
Ανεπίσημο	Ανακίνηση	Ενασχόληση

### Εδραίωση

Η εδραίωση απαιτεί οι συμμετέχοντες να παραδώσουν τον έλεγχο άμεσα σε μια ουδέτερη αρχή και να συνεχίσουν την εργασιακή σχέση όπως ήταν πριν από την σύγκρουση. Οι άνθρωποι είναι γενικά σε συμφωνία με την πορεία δράσης του οργανισμού και η επικοινωνία ακολουθεί τα επίσημα κανάλια. Η εδραίωση θεωρείται συνήθως μια επιθυμητή στρατηγική επειδή οι άνθρωποι συχνά έχουν αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή ή έχουν περιορισμένες δεξιότητες και περιορισμένες ευκαιρίες για διαχείριση συγκρούσεων. Η εδραίωση τονίζει την επίλυση με βάση τα δικαιώματα και ενθαρρύνει τη χρήση της επίσημης οδού διαχείρισης συγκρούσεων με τη



μεταβίβαση της εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων (Aula & Siira 2010, ό.π.). Οι συγκρούσεις ορίζονται αυστηρά ως προς το θέμα και τα συμφέροντα των συμμετεχόντων. Σε σχέση με το είδος των συγκρούσεων, η εδραίωση αφορά τις ουσιαστικές συγκρούσεις δηλαδή έργου ή διαδικασίας (π.χ. Rahim 2002, ό.π., Jehn 1997, Amason 1996, ό.π.).

### **Καταστολή**

Η καταστολή αντιπροσωπεύει την ανεπιθύμητη αλλά συχνή πραγματικότητα της οργανωσιακής διαχείρισης των συγκρούσεων και προκύπτει όταν ένα ζήτημα σύγκρουσης είναι πολύπλοκο και προσωπικό αλλά αντιμετωπίζεται σε θεσμικό επίπεδο. Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός προσπαθεί να διατηρήσει τις επικρατούσες δομές διαχείρισης συγκρούσεων και επιπλέον, η επικοινωνία είναι τυπική και επίσημη. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες στη σύγκρουση δε θεωρούν τα διαθέσιμα κανάλια ως επαρκή για την ικανοποίηση των αναγκών ή συμφερόντων τους. Η σύγκρουση είναι πιθανό να έχει μια ισχυρή συναισθηματική διάσταση που ο υπεύθυνος προτιμά να καταπνίξει έτσι ώστε να μην οδηγήσει σε δυσλειτουργικά αποτελέσματα. Η άγνοια ορισμένων στοιχείων της σύγκρουσης – ιδίως των προσωπικών στοιχείων, οδηγεί σε απρόβλεπτες και αδικαιολόγητες ενέργειες, όπως οι αντεγκλήσεις, η κλιμάκωση και η απογοήτευση. Στην πράξη, η καταστολή εκδηλώνεται ως υποτίμηση και υπεραπλούστευση του προβλήματος, με τη συμμετοχή περιττών τρίτων πλευρών, εκπροσώπων των συνδικάτων ή δικηγόρων του οργανισμού. Η προσοχή μετατίθεται από το πραγματικό πρόβλημα στις επιφανειακές πτυχές του και από τους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση στους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες (Aula & Siira 2010, ό.π.).

### **Ανακίνηση**

Η ανακίνηση αντιπροσωπεύει την προληπτική διαχείριση συγκρούσεων με την οποία ένας οργανισμός χρησιμοποιεί καταναμημένη επικοινωνία και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας στην αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης. Η ανακίνηση ενδείκνυται για το χειρισμό σχετικά απλών θεμάτων σε ένα αυθόρμητο και άτυπο πεδίο επικοινωνίας («αυθόρμητη αρένα»). Συχνά χρησιμοποιείται για να προωθήσει τη δέσμευση στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων σε βάθος, ενθαρρύνοντας την ανοιχτή έκφραση όλων των απόψεων. Ωστόσο, η ανακίνηση μπορεί να καταστεί προβληματική αν ένα απλό ζήτημα το μετασχηματίσει άσκοπα σε περίπλοκο (Aula & Siira 2010, ό.π.).

## **Ενασχόληση**

Η ενασχόληση αντιπροσωπεύει μια κατάσταση στην οποία η σύγκρουση διερευνείται επαρκώς και προσεκτικά και αφορά ένα σύνθετο, άκρως προσωπικό ζήτημα. Η ενασχόληση μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος του οργανισμού, εάν ενεργοποιεί την εισαγωγή νέων ιδεών και απόψεων. Από την άλλη πλευρά, η ενασχόληση δεν είναι επιθυμητή στρατηγική όταν ελλοχεύει ο κίνδυνος το πραγματικό πρόβλημα να καλυφθεί από συναισθηματική ένταση και να μετασχηματιστεί σε σύγκρουση σχέσης. Μερικές φορές η ενασχόληση συμβαίνει εξαιτίας της επικοινωνιακής ανικανότητας της μίας ή και των δύο πλευρών (Aula & Siira 2010, ό.π.).

### **3.4.5 Προσεγγίσεις Συστημάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων**

#### **3.4.5.1 Η προσέγγιση της κοινωνικής πολυπλοκότητας**

Η κοινωνική πολυπλοκότητα αναφέρεται γενικά σε μια προσέγγιση για τα κοινωνικά φαινόμενα που εξετάζει τους οργανισμούς ως πολύπλοκα συστήματα, όπου η πολυπλοκότητα αναφέρεται σε «έναν υψηλό βαθμό συστημικής αλληλεξάρτησης, η οποία, μεταξύ άλλων, οδηγεί σε μη γραμμικότητα, δημιουργία αναδυόμενης τάξης και αλλάζει τη δυναμική» (Hazy et. al. 2007, σελ. 4). Σε αντίθεση με τη γενική θεωρία των συστημάτων, η κοινωνική πολυπλοκότητα δεν ασχολείται με μεμονωμένους φορείς σε έναν οργανισμό αλλά «η καρδιά της πολυπλοκότητας είναι οι αλληλεπιδράσεις και τα δίκτυα που συνδέουν τους μεμονωμένους φορείς ή τα στοιχεία» (Hazy et. al. 2007, σελ. 5). Ένα πολύπλοκο σύστημα δείχνει αναδυόμενη συμπεριφορά που «βρίσκεται μόνο μέσα στο σύστημα ως σύνολο και όχι σε κάποιο από τα συστατικά του κομμάτια» (Hughes 2004, σελ. 685).

Οι αλλαγές σε ένα πολύπλοκο σύστημα συμβαίνουν μέσα σε ορισμένα όρια στα οποία οι μακροπρόθεσμες αλλαγές είναι αδύνατο να προβλεφθούν (Lorenz 1972). Στους οργανισμούς, για παράδειγμα, υπάρχουν κανόνες, διαδικασίες, συμβάσεις και αξίες οι οποίες πιστεύεται ότι αποτελούν ένα μέσο με το οποίο ρυθμίζεται η συνολική σταθερότητα των κοινωνικών δομών (Goldspink & Kay 2003, Dolan et. al. 2003). Ωστόσο, το σύστημα δεν είναι ποτέ απόλυτα προβλέψιμο, πράγμα που σημαίνει ότι μια μικρή αλλαγή στις αρχικές συνθήκες μπορεί να δημιουργήσει δυσανάλογα μεγάλες οργανωσιακές αλλαγές. Οι ανθρώπινοι οργανισμοί έχουν ιδιότητες εντυπωσιακά παρόμοιες σε όλα τα φυσικά σύνθετα συστήματα. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ανθρώπινους οργανισμούς

από όλα τα άλλα πολύπλοκα συστήματα. Πολλούς ερευνητές πιστεύουν ότι η επικοινωνία είναι ένας από αυτούς τους παράγοντες (π.χ. Aula & Siira 2007, Dolan et. al. 2003, Goldspink & Kay 2003, Jones 2003, Lansing 2003, Stacey 2003).

#### **3.4.5.2 Σύγκριση συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων και κοινωνικής πολυπλοκότητας**

Το σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων (ΣΔΣ ή CMS ή Conflict Management System) αναφέρεται σε «μια ολοκληρωμένη δέσμη πολιτικών με στόχο τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας» (Lipsky & Seeber 2006, σελ. 371). Η έννοια του «συστήματος» (von Bertalanffy 1951, Boulding 1956) υιοθετήθηκε για πρώτη φορά από τους ερευνητές και τους επαγγελματίες σε θέματα συγκρούσεων περίπου πριν από δύο δεκαετίες (Constantino & Merchant 1996, Slaikou & Hasson 1998, Ury et. al. 1989). Δεν υπάρχει μοναδικός ορισμός του ΣΔΣ αλλά οι περισσότεροι ορισμοί έχουν ως βάση τις αρχές της γενικής θεωρίας συστημάτων. Για παράδειγμα, οι Constantino και Merchant (1996) αναφέρουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά του ΣΔΣ: τα όρια, το σκοπό, τις εισροές, τη μετατροπή, τις εκροές και την ανατροφοδότηση. Οι Slaikou και Hasson (1998) βασίζονται στο υπόδειγμά τους σε αρχές που περιλαμβάνουν οδηγίες για διάφορα θέματα όπως: προτιμώμενη πορεία, εσωτερικές και εξωτερικές συνιστώσες του συστήματος, σημεία ελέγχου και αξιολογήσεις.

Ο Σύλλογος Επαγγελματιών στην Επίλυση Διαφορών (ΣΕΕΔ ή SPIDR ή Society of Professionals in Dispute Resolution, Gosline et. al. 2001) εξέτασε κρίσιμα σημεία του ΣΔΣ και εισήγαγε την έννοια του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων (ΟΣΔΣ ή ICMS ή Integrated Conflict Management System) που θεωρείται ως μια πιο ολοκληρωμένη έκδοση του ΣΔΣ. Ειδικότερα, ο ΣΕΕΔ ανέπτυξε μια σειρά από κατευθυντήριες γραμμές και διατάξεις για το πεδίο εφαρμογής, την κουλτούρα, τα σημεία πρόσβασης, τις επιλογές και τις υποστηρικτικές δομές του ΣΔΣ. Ο ΣΕΕΔ υπογράμμισε επίσης τη σημασία της δίκαιης μεταχείρισης και του πρωτοκόλλου διαδικασιών.

Σημειώνεται ότι τα ΣΔΣ συχνά επικεντρώνονται σε επίσημες και τυπικές διαδικασίες επίλυσης διαφορών, όπως διαδικασίες παραπόνων και διαμεσολάβησης. Παρότι αυτές οι διαδικασίες είναι απαραίτητες, δεν είναι επαρκείς γιατί αντιμετωπίζουν συνήθως τα συμπτώματα της σύγκρουσης και όχι τις πηγές (Aula & Siira 2010) . «Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων (ΟΣΔΣ) αντιμετωπίζει τις

αιτίες των συγκρούσεων και παρέχει μια μέθοδο για την προώθηση γνώσης και ικανοτήτων στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό» (Gosline et. al. 2001, σελ. 8).

Τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με την προσέγγιση της κοινωνικής πολυπλοκότητας παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς πέντε κύρια χαρακτηριστικά (Πίνακας 3-6): την οργανωσιακή επικοινωνία, την επικοινωνία της σύγκρουσης, το σκοπό, τον έλεγχο και τη φύση των επιλογών διαχείρισης συγκρούσεων (Aula & Siira 2010, ό.π.).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 6** Παραδοσιακό Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων και Κοινωνική Πολυπλοκότητα.

Πηγή: Aula, P, Siira, K, 2010, «Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach», *Nordicom Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 125-141.

	<b>Παραδοσιακό Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων</b>	<b>Προσέγγιση της Κοινωνικής Πολυπλοκότητας</b>
Οργανωσιακή επικοινωνία	Μηχανιστική	Ερμηνευτική
Επικοινωνία της σύγκρουσης	Ενοποιητική	Ενοποιητική / Διανεμητική
Σκοπός	Μείωση των συγκρούσεων	Διευκόλυνση των συνθηκών
Έλεγχος	Εξουσιαστικός / προσωποποιημένος	Συναφής / Συμφραζόμενος
Επιλογές	Θεσμικές	Θεσμικές ή / και Αυθόρμητες

Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, η έρευνα για τη διαχείριση των συγκρούσεων δεν έχει συμβαδίσει με τις αλλαγές στην πράξη (π.χ. Hughes 2004, Lewicki et. al. 1992, Nicotera & Dorsey 2006, Putnam 2006, Bush & Folger 2005). Υποστηρίζουν ότι «η κυρίαρχη κοσμοθεωρία της γραμμικότητας, αναγωγισμού, αντικειμενισμού, ντετερμινισμού, πρόβλεψης και ορθολογισμού, περιορίζει τον τρόπο προσέγγισης της διαχείρισης των συγκρούσεων» (Hughes 2004, Nicotera & Dorsey 2006). Η σύγκρουση έχει προβληθεί ως το κοινωνικό φαινόμενο των δικαιωμάτων, των συμφερόντων και της ισχύος που μπορούν να αντιμετωπιστούν με κατάλληλα εργαλεία και λεπτομερείς αναλύσεις. Η ΣΔΣ υποστηρίζει τις ίδιες υποθέσεις.

Οι Aula και Siira (2007 & 2010, ό.π.) εξέτασαν το οργανωσιακό πλαίσιο διαχείρισης των συγκρούσεων σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή το δυϊκό υπόδειγμα (Σχήμα 3-7) από μια επικοινωνιακή σκοπιά και διαπίστωσαν ότι είναι ανεπαρκές από πολλές απόψεις.

Παρατήρησαν ότι οι υποθέσεις της γραμμικότητας, αναγωγισμού και ντετερμινισμού είναι παρούσες σε τουλάχιστον τέσσερις πτυχές της διαχείρισης των συγκρούσεων σε ατομικό επίπεδο: α) το σκοπό της διαχείρισης των συγκρούσεων, β) τον έλεγχο στην αλληλεπίδραση των συγκρούσεων, γ) τις προσεγγίσεις για τη σύγκρουση και δ) τα αποτελέσματα της σύγκρουσης. Υποστηρίζουν ότι τα προβλήματα με το συμβατικό ΣΔΣ προκύπτουν επίσης από την παραδοσιακή άποψη της οργάνωσης, η οποία έχει τις ρίζες της στη μηχανιστική αντίληψη της επικοινωνίας.

Στη συνέχεια, αναφέρονται τέσσερις παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί στην οργανωσιακή διαχείριση των συγκρούσεων: επικοινωνία, σκοπός, έλεγχος και επιλογές.

#### **A1) Η επικοινωνία ως προς το ΣΔΣ**

Σύμφωνα με την προσέγγιση του παραδοσιακού ΣΔΣ, η μηχανιστική αντίληψη της επικοινωνίας των συγκρούσεων είναι ιδιαίτερα έντονη. Η επικοινωνία επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα υπάρχοντα δεδομένα, ενώ οι ηγέτες είναι οι κύριοι αρχιτέκτονες της επικοινωνίας. Επιπλέον, οι συγκρούσεις αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης με την υιοθέτηση σταθερών διαδικασιών σε ελεγχόμενο περιβάλλον. Δεδομένης της πολυπλοκότητας των συγκρούσεων και του ρόλου της σύγκρουσης στην ανάπτυξη και ανανέωση του οργανισμού, αυτή η προσέγγιση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως η πλέον κατάλληλη.

#### **A2) Η επικοινωνία ως προς την κοινωνική πολυπλοκότητα**

Από την άποψη της κοινωνικής πολυπλοκότητας, η σύγκρουση περιέχει τόσο τις ενοποιητικές όσο και τις διανεμητικές ιδιότητες της επικοινωνίας, αμφισβητεί τις υπάρχουσες δομές και αναθεωρεί τις πεποιθήσεις. Οι συγκρούσεις είναι από τη φύση τους απροσδιόριστες. «Δεν υπάρχουν σε σταθερή μορφή πριν από την εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων, αντίθετα συγκροτούνται και μετασχηματίζονται κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας τους» (Sarat 1988, σελ. 708). Η έννοια της σύγκρουσης συναναπτύσσεται από τα μέρη του οργανισμού. Ο κοινωνικός τομέας των συγκρούσεων διατηρείται και αλλάζει μέσω της επικοινωνιακής δράσης. Οι συγκρούσεις και η επικοινωνία συναναπτύσσονται έτσι ώστε «η επικοινωνία να μην αποτελεί μια εισροή, ένα ρυθμιστή ή ένα μεσολαβητή των αποτελεσμάτων αλλά την ίδια τη σύγκρουση» (Putnam 2006, σελ. 18).

### **B1) Ο σκοπός ως προς το ΣΔΣ**

Με βάση το μηχανιστικό μοντέλο της επικοινωνίας, η οργανωσιακή λειτουργία εξαρτάται από την άψογη μετάδοση πληροφοριών, η οποία είναι ο κύριος σκοπός του ΣΔΣ. Ως εκ τούτου, το ΣΔΣ αντιμετωπίζει τη σύγκρουση ως μια μη εποικοδομητική δύναμη που πρέπει να καταργείται συστηματικά. Η «διοίκηση» αναφέρεται στην «επίλυση» ή «προσδιορισμό», αντί να ασχολείται με «δύσκολα και δυσάρεστα θέματα». Το σύστημα αντιδρά στη σύγκρουση όταν αυτή γίνεται πάρα πολύ επιβλαβής για τον οργανισμό. Συνήθως αυτό καταλήγει σε δικαστική επίλυση σύγκρουσης και όχι εξερεύνηση των βαθύτερων αιτίων της σύγκρουσης (Aula & Siira 2010, ό.π.).

### **B2) Ο σκοπός ως προς την κοινωνική πολυπλοκότητα**

Από την άποψη της κοινωνικής πολυπλοκότητας, οι συγκρούσεις είναι φυσικό, αναπόφευκτο και απαραίτητο στοιχείο για την οργανωσιακή ανάπτυξη. Οι συγκρούσεις είναι κρίσιμης σημασίας για την ανανέωση των οργανισμών καθώς αποτελούν τους γεννήτορες και τα αποτελέσματα της οργανωσιακής ποικιλομορφίας. Από αυτή την άποψη, οι επιμέρους αλληλεπιδράσεις και οι διαδικασίες επικοινωνίας έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τη διαχείριση ενός οργανισμού. Οι συγκρούσεις προκύπτουν από τη μικρο-ποικιλομορφία και αναδεικνύουν διαφορές στις απόψεις, λογικές και κοσμοθεωρίες των φορέων / παραγόντων (agents) (Aula 1999). Έτσι, αντί για την άμεση και συστηματική επίλυση των συγκρούσεων, οι συγκρούσεις θα έπρεπε να διαχειρίζονται έμμεσα, δηλαδή, διευκολύνοντας τις συνθήκες με τη μετάθεση της σχέσης μεταξύ διανεμητικής και ενοποιητικής επικοινωνίας.

### **Γ1) Ο έλεγχος ως προς το ΣΔΣ**

Το παραδοσιακό ΣΔΣ ακολουθεί μια συμβατική άποψη της ηγεσίας, «όπου το άτομο είναι το σχήμα, το σύστημα είναι το πλαίσιο, και η επικοινωνία είναι τυχαία ή στην καλύτερη περίπτωση παρεμβατική (Fairhurst 2001, σελ. 383). Ο έλεγχος της διαδικασίας διαχωρίζεται από τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη και παραδίδεται σε εξωτερικό φορέα ή αρχή, όπως π.χ. σε ένα διαμεσολαβητή ή διευθυντή (manager). Αυτή η προσέγγιση συμφωνεί με την μονολογική ηγεσία, η οποία «αντιλαμβάνεται ότι τα μέρη υπάρχουν μέσα από τη σύμβαση εργασίας τους σε μια ιεραρχική οργάνωση» (Fairhurst 2001, σελ. 387). Από αυτή την άποψη, ο προσανατολισμός του ελέγχου του ΣΔΣ είναι τουλάχιστον ανεπαρκής.

## **Γ2) Ο έλεγχος ως προς την κοινωνική πολυπλοκότητα**

Το πλαίσιο της κοινωνικής πολυπλοκότητας τονίζει ότι κανένα πρόσωπο δεν έχει απόλυτο ή αντικειμενικό έλεγχο στην αλληλεπίδραση των συγκρούσεων. Ο έλεγχος είναι συνεχής, γιατί «η αλληλεπίδρασή μεταξύ των μερών τα περιορίζει και ενεργοποιεί το κάθε μέρος και αυτός είναι ο έλεγχος» (Stacey 2003, σελ. 37). Σε αντίθεση με την προσέγγιση ΣΔΣ, ο έλεγχος δεν μπορεί να επιτευχθεί από το ένα μόνο μέρος ή μόνο από έναν διαμεσολαβητή. Αντί αυτού, μια πορεία δράσης επιβάλλεται από παράγοντες του ευρύτερου πλαισίου που διαμορφώνεται από όλα τα μέρη (Aula & Siira 2010, ό.π.). Η δομή και η τάξη δεν χρειάζεται και δεν μπορεί να επιβληθεί, αλλά προκύπτει από την αλληλεπίδραση των μερών (Bush & Folger 2005).

## **Δ1) Οι επιλογές ως προς το ΣΔΣ**

Τα ΣΔΣ είναι σχεδιασμένα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων, δηλαδή, οι συγκρούσεις θεωρούνται ως απτές και τα μέλη της οργάνωσης θεωρούνται ως μια αδιαφοροποίητη μάζα. Ως εκ τούτου, οι επιλογές του ΣΔΣ αφορούν κατά κανόνα μόνο τις ρητά «σοβαρές» συγκρούσεις, ενώ η συστηματική διαχείριση των φαινομενικά λιγότερο σημαντικών συγκρούσεων αγνοείται. Οι επιλογές είναι περιορισμένες σε διαδικασίες με βάση το συμφέρον ή τα δικαιώματα, ενώ οι λιγότερο σημαντικές διαφωνίες διαχειρίζονται κατά βούληση από το προσωπικό μαζί με άλλες καθημερινές ευθύνες τους (Aula & Siira 2010, ό.π.).

## **Δ2) Οι επιλογές ως προς την κοινωνική πολυπλοκότητα**

Σύμφωνα με την προσέγγιση της κοινωνικής πολυπλοκότητας, οι επιλογές βάσει δικαιωμάτων και συμφερόντων δεν αρκούν για την αντιμετώπιση όλων των οργανωσιακών συγκρούσεων, αλλά θα πρέπει να συμπληρωθούν με τη διευκόλυνση και ενδυνάμωση της αυθόρμητης και άτυπης επικοινωνίας. Συστηματικά, αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της παροχής επιλογών για διαπροσωπική επικοινωνία και μέσω εκχώρησης αρμοδιοτήτων στο προσωπικό για να αναλάβει πρωτοβουλίες σε καταστάσεις συγκρούσεων. Οι επιλογές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τη μεταβλητότητα και πολυπλοκότητα των συγκρούσεων και των εμπλεκόμενων μερών τους (Aula & Siira 2010, ό.π.).

## **Συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων**

Από την προηγούμενη σύγκριση προκύπτει ότι ένα βελτιωμένο ΣΔΣ θα μπορούσε να προκύψει από το συνδυασμό των δύο προσεγγίσεων, δηλαδή του παραδοσιακού

ΣΔΣ εμπλουτισμένου με τις θεωρήσεις της κοινωνικής πολυπλοκότητας. Ένας τέτοιος συνδυασμός θα μπορούσε να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

α) να περιλαμβάνει επιλογές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων τόσο σε θεσμικό όσο και σε ανεπίσημο επίπεδο επικοινωνίας και αυτές οι επιλογές να ικανοποιούν τις ανάγκες των μερών χωρίς να προσαρμόζονται στο υπάρχον σύστημα συγκρούσεων αλλά να είναι σε θέση να το διαμορφώσουν (Folger et. al. 2005, σελ. 300-301, Bush & Folger 2005, Aula & Siira 2010, ό.π.).

β) να παρέχει συνεχή εκπαίδευση και ενδυνάμωση (empowerment) στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε το τελευταίο να είναι σε θέση να παίρνει πρωτοβουλίες για την επίλυση των συγκρούσεων χωρίς την απαραίτητη παρέμβαση της ηγεσίας, των στελεχών ή εξωτερικών παραγόντων (Aula & Siira 2007, 2010, ό.π.)

γ) ο έλεγχος να γίνεται μέσα από την αλληλεπίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στο δίκτυο των άτυπων και τυπικών σχέσεων χωρίς να απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση και παρέμβαση από τα στελέχη.

δ) ο σημαντικότερος ρόλος της ηγεσίας να μετακυλύεται από τον «από πάνω προς τα κάτω» έλεγχο, στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται δημιουργικά και συμβάλουν στην οργανωσιακή μάθηση (Aula & Siira 2010, ό.π.).

ε) η διαχείριση των συγκρούσεων να μην περιορίζεται μόνο στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά να λαμβάνει υπόψη και τους εξωτερικούς, κύριους ενδιαφερόμενους ώστε να μη διακυβεύεται η υπόληψη του οργανισμού από τυχούσες αρχικά ασήμαντες συγκρούσεις που ενδέχεται να κλιμακωθούν επειδή απαξιώθηκαν από τον οργανισμό (Aula & Siira 2010, ό.π.).

### **3.4.6 Σχεδίαση Συστήματος Επίλυσης Συγκρούσεων**

#### **3.4.6.1 Εισαγωγή**

Τα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων δεν είναι γραμμικά ούτε ως προς το σχεδιασμό τους ούτε ως προς την υλοποίηση. Τα περισσότερα συστήματα συνήθως εξελίσσονται μέσω δοκιμής και λάθους (trial-error) και είναι ιδιοσυγκρασιακά (δηλαδή εξαρτώνται από τις συγκεκριμένες περιστάσεις ή συνθήκες - situation specific (Miller 2009)). Ωστόσο, οι εγγενείς δυσκολίες στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των συστημάτων σύγκρουσης όχι μόνο δεν αποθάρρυναν αλλά και ενίσχυσαν την προσπάθεια τυποποίησής τους ανά κλάδο οργανωσιακής δραστηριοποίησης. Το 1988 οι Ury, Brett και Goldberg εισήγαγαν την έννοια σχεδιασμός συστημάτων



σύγκρουσης. Το έργο τους επικεντρώνεται κυρίως σε συστήματα που περιλαμβάνουν διαδικασίες βάσει συμφέροντος για την επίλυση συγκρούσεων στη βιομηχανία. Αυτά τα συστήματα πλέον εφαρμόζονται σε ένα διαρκώς διευρυνόμενο φάσμα κλάδων – από τη βιομηχανία μέχρι τον κλάδο υπηρεσιών.

Στις επόμενες ενότητες επιχειρείται μία ολιστική συστημική προσέγγιση που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής όταν ο ορισμός του συστήματος υπερβαίνει τα όρια του οργανισμού και λαμβάνει υπόψη του το δίκτυο πραγματικών και δυνητικών συνεργασιών μέσα στο μικροπεριβάλλον του – όπως αυτό ορίστηκε στην ενότητα για το πλαίσιο της σύγκρουσης. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η πολυπλοκότητα και η αστάθεια του συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων λόγω του μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων που συνδέονται σε ένα «υπερδίκτυο» με διαφορετικούς βαθμούς αλληλεπίδρασης και ενός πλήθους διαφορετικών συνθηκών και καταστάσεων που είναι δύσκολο να κατηγοριοποιηθούν. Κατά συνέπεια, στόχος της παρούσας ενότητας είναι να προσφέρει στα στελέχη μια ολιστική συστημική οπτική όσο το δυνατό μεγαλύτερου εύρους με πολλαπλές εναλλακτικές και εργαλεία τα οποία τα στελέχη καλούνται όχι μόνο να επιλέξουν αλλά και να βελτιώσουν ή να δημιουργήσουν νέα. Δεν χρειάζονται τυποποιημένες «συνταγές» αλλά σε βάθος γνώση, κριτική σκέψη, δημιουργικότητα και διαρκής αμφισβήτηση των καθιερωμένων πλαισίων, μεθόδων και εργαλείων.

#### **3.4.6.2 Ορισμός του σχεδιασμού συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων**

Ένα σύστημα επίλυσης συγκρούσεων περιλαμβάνει μία ή περισσότερες εσωτερικές διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί (Rowe 1990) για την πρόληψη, διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον ορισμό, ένα σύστημα μπορεί να περιλαμβάνει από μία μόνο τυπική διαδικασία, όπως ένα δεσμευτικό πρόγραμμα διαιτησίας, έως πολλαπλές διεργασίες, όπως το πρόγραμμα πολλαπλών επιλογών για τη μέθοδο και το μέσο επίλυσης (Smith & Martinez 2009). Στην πραγματικότητα, σπάνια είναι μόνο μία διαδικασία διαθέσιμη. Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχουν πολλαπλές επίσημες ή άτυπες επιλογές διαδικασιών σε έναν οργανισμό. Ταυτόχρονα υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες για την επίλυση διαφορών, όπως για παράδειγμα τα δικαστήρια και διοικητικά όργανα του δημόσιου τομέα.

Οι διαθέσιμες διαδικασίες που συνθέτουν ένα δεδομένο σύστημα συγκρούσεων είναι πολλές και διαρκώς αυξάνονται σε αριθμό. Οι Ury, Brett, και Goldberg χωρίζουν το

σύνολο των διαδικασιών επίλυσης διαφορών σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο επίλυσης: σύμφωνα με τα συμφέροντα των μερών (interests), τα νόμιμα δικαιώματά τους (rights) ή τη δύναμή τους (power) (Ury et. al, ό.π, σελ. 3-9).

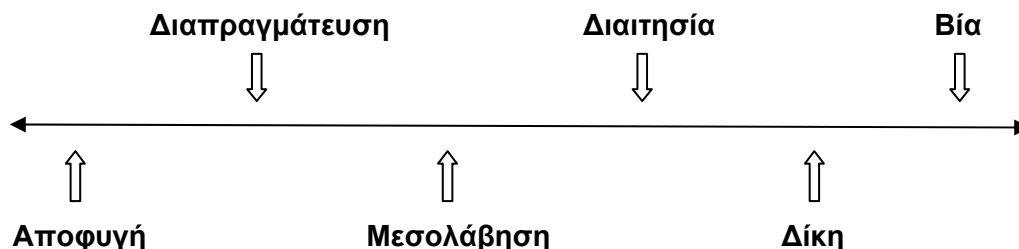
Η επίλυση συγκρούσεων *βάσει συμφερόντων* περιλαμβάνει οτιδήποτε μπορεί να ενδιαφέρει τα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, σχεσιακών, πολιτικών και κοινωνικών αξιών. Η επίλυση των διαφορών βάσει συμφερόντων είναι συνήθως αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ των μερών που επηρεάζονται άμεσα ή με τη βοήθεια ενός τρίτου μέρους και αυτές οι διαδικασίες έχουν την τάση να αποδίδουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σχετικά με τα αποτελέσματα της επίλυσης των συγκρούσεων (Ury et. al., ό.π, σελ. 14). Αυτές οι προσεγγίσεις, ωστόσο, μπορεί να απαιτούν σημαντική επένδυση σε χρόνο και οικονομικό κόστος.

Η επίλυση συγκρούσεων *με βάση τα δικαιώματα* (π.χ. έννομα δικαιώματα) απαιτεί μία ουδέτερη τρίτη πλευρά για να εφαρμόσει κοινά αποδεκτούς κανόνες σε μια σειρά γεγονότων και να καθορίσει ποιος υπερισχύει. Βασίζεται στα δικαιώματα των διαδικασιών – περιλαμβανομένης της δεσμευτικής διαιτησίας και του παραδοσιακού δικαστηρίου (Smith & Martinez 2009, ό.π.).

Στην επίλυση συγκρούσεων *με βάση τη δύναμη* π.χ. απεργίες και ανταπεργίες (ή σε ακραία περίπτωση βία ή πολεμική σύρραξη) τη μεγαλύτερη βαρύτητα στο αποτέλεσμα έχει η πλευρά με τη μεγαλύτερη μόχλευση, κοινωνική υπόσταση (status) και πόρους, αλλά μπορεί να είναι δαπανηρή από την άποψη των σχέσεων (και της ανθρώπινης ζωής) ή της αποτυχίας στην υπεράσπιση των δικαιωμάτων (Smith & Martinez 2009, ό.π.).

Το φάσμα επίλυσης συγκρούσεων που ακολουθεί παρέχει έναν άλλο τρόπο προσέγγισης για τις επιλογές της διαδικασίας επίλυσης συγκρούσεων. Το φάσμα περιορίζεται από ακραίες επιλύσεις συγκρούσεων – στα άκρα ενός συνεχούς – από την αποφυγή έως τη βία. Μεταξύ αυτών των άκρων υπάρχουν επιλογές που οργανώνονται ανάλογα με το επίπεδο ελέγχου που οι συγκρουόμενες πλευρές έχουν πάνω στη διαδικασία και τα αποτελέσματα της επίλυσης. Η διαπραγμάτευση, στα αριστερά του σχήματος 3-8, δεν περιλαμβάνει παρέμβαση από ουδέτερο τρίτο μέρος και τα εμπλεκόμενα μέρη διατηρούν τον έλεγχο τόσο για τη διαδικασία όσο και για το αποτέλεσμα. Προς το κέντρο του σχήματος 3-8 βρίσκεται η μεσολάβηση που περιλαμβάνει ένα τρίτο ουδέτερο μέρος το οποίο όμως δεν έχει την εξουσία να επιβάλει μια δεσμευτική απόφαση. Οι διαδικασίες στο δεξιό άκρο του φάσματος είναι

η διαιτησία και η δίκη που προϋποθέτουν την ύπαρξη τρίτου ουδέτερου μέρους το οποίο έχει τη δύναμη να καταστήσει δεσμευτική την απόφαση επίλυσης της σύγκρουσης.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 8** Το φάσμα επίλυσης συγκρούσεων.

Πηγή: *Smith & Martinez, 2009, «An Analytic Framework for Dispute Systems Design», Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp.123-170.*

Στο φάσμα των επιλογών επίλυσης συγκρούσεων, από αριστερά προς τα δεξιά, οι διαδικασίες γενικά γίνονται ολοένα και πιο τυπικές. Υπάρχει αυξανόμενος έλεγχος του τρίτου μέρους σε σχέση με το αποτέλεσμα και επιπλέον οι διαδικασίες έχουν υψηλότερο κόστος σε χρόνο και πόρους. Επίσης υπάρχει μια αυξανόμενη εστίαση στα δικαιώματα των συγκρουόμενων μερών σε σχέση με τα συμφέροντά τους (Smith & Martinez 2009, ό.π.).

### **3.4.6.3 Η αξιολόγηση της ποιότητας των συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων.**

Το ερώτημα που τίθεται είναι με ποια κριτήρια θεωρείται επιτυχές ένα δεδομένο σύστημα επίλυσης συγκρούσεων ή ποια συστήματα είναι ανώτερα από άλλα που αντιμετωπίζουν παρόμοια είδη συγκρούσεων. Η βιβλιογραφία σχετικά με το σχεδιασμό των συστημάτων προτείνει μια σειρά ιδανικών στόχων, αρχών και κριτηρίων για την αξιολόγηση της ποιότητας ενός οργανωσιακού συστήματος. Ο Susskind τονίζει τα χαρακτηριστικά της δικαιοσύνης, την αποτελεσματικότητα, σταθερότητα και τη σοφία σχετικά με τα αποτελέσματα (Susskind & Cruikshank 1987, σελ. 21-32). Οι Ury, Brett και Goldberg επικεντρώνονται στο κόστος των συναλλαγών, την ικανοποίηση από το αποτέλεσμα επίλυσης, τις σχέσεις μεταξύ των συγκρουόμενων μερών και τη συχνότητα των συγκρούσεων (Ury et. al. ό.π, σελ 11-13). Οι Costantino και Merchant (1995, σελ. 168) αναφέρονται στις ιδιότητες: αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα (π.χ. την αντοχή, τη φύση του αποτελέσματος και το αποτέλεσμα για το οργανωσιακό περιβάλλον) και ικανοποίηση των

εμπλεκόμενων μερών από τη διαδικασία, τις σχέσεις και το αποτέλεσμα (Costantino & Merchant 1995, σελ. 89, 168).

Οι σχολιαστές της σχεδίασης συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων έχουν προτείνει μια σειρά κριτηρίων για την αξιολόγηση των συστημάτων κυριότερα από τα οποία είναι:

- 1) Δυνατότητα πολλαπλών επιλογών διαδικασίας επίλυσης για τα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών με βάση τα συμφέροντα και με βάση τα δικαιώματα (Society of Professionals in Dispute Resolution 2001).
- 2) Δυνατότητα για τα μέρη να αλλάζουν τις επιλογές τους μεταξύ διαδικασιών επίλυσης βάσει δικαιωμάτων και βάσει συμφερόντων (Ury et. al, ό.π, σελ. 52-56).
- 3) Ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερομένων στο σχεδιασμό του συστήματος.
- 4) Η συμμετοχή να είναι εθελοντική, εμπιστευτική και επικουρείται από αμερόληπτο τρίτο μέρος (Cohen, 2009).
- 5) Διαφάνεια του συστήματος και λογοδοσία (Scheinman Institute on Conflict Resolution et. al. ό.π.).
- 6) Εκπαίδευση και κατάρτιση των ενδιαφερόμενων σχετικά με τη χρήση των διαθέσιμων διαδικασιών επίλυσης. (Ury et. al, ό.π, σελ. 78-79, Costantino & Merchant, ό.π, σελ. 134-150).

Η ποιότητα ενός συστήματος μπορεί επίσης να κριθεί από το αν είναι σύμφωνο με ή αποκλίνει από νομικές και κοινωνικές νόρμες (κανονισμούς). Οι ειδικοί συχνά τονίζουν τη σημασία της αντιληπτής «δικαιοσύνης (justice)» και «αμεροληψίας ή εντιμότητας (fairness)» σε ένα σύστημα, αλλά οι ορισμοί αυτών των εννοιών κινούνται σε μεγάλο εύρος (Smith & Martinez 2009, ό.π.). Η «δικαιοσύνη» γενικά αποπνέει μια αίσθηση ορθότητας και εγκυρότητας ή ένα αποτέλεσμα σύμφωνο με τις αρχές της νομοθεσίας. Ο Bingham αναδεικνύει μια σειρά από ορισμούς της «δικαιοσύνης» που καλύπτουν ένα πολύ ευρύ φάσμα που περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις: διανεμητική, διαδικαστική, οργανωσιακή, ενημερωτική, διαπροσωπική, διορθωτική, ανταποδοτική, αποτρεπτική, προσωπική και κοινωνική (Bingham 2008).

#### **3.4.6.4 Αναλυτικό Πλαίσιο Συστημάτων Επίλυσης Συγκρούσεων**

Το αναλυτικό πλαίσιο συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων <sup>34</sup> (Smith & Martinez 2009, ό.π.) εστιάζει σε πέντε βασικά στοιχεία: 1) στόχους δημιουργίας του συστήματος, 2) δομή του συστήματος από την άποψη των επιλογών της διαδικασίας επίλυσης και των κινήτρων για τη χρήση του, 3) φορείς (ενδιαφερόμενα μέρη) του συστήματος, 4) οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι που υποστηρίζουν το σύστημα και 5) επίδοση και ανατροφοδότηση του συστήματος και πιο αναλυτικά:

##### **1. Στόχοι**

- α) Είδη συγκρούσεων που επιδιώκει να λύσει το σύστημα.
- β) Στόχοι του σχεδιαστή του συστήματος.

##### **2. Διεργασίες και Δομή**

- α) Είδη διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την πρόληψη, διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων.
- β) Ύπαρξη περισσότερων από μίας διαδικασιών που είναι ανεξάρτητες ή αποτελούν ολοκληρωμένο σύστημα.
- γ) Κίνητρα και αντικίνητρα για τη χρήση του συστήματος.
- δ) Αλληλεπίδραση του συστήματος με το επίσημο νομικό σύστημα.

##### **3. Ενδιαφερόμενα μέρη**

- α) Καθορισμός των κύριων ενδιαφερόμενων.
- β) Σχετική δύναμη των ενδιαφερόμενων.
- γ) Τρόπος εκπροσώπησης των ενδιαφερόμενων στο σύστημα.

##### **4. Πόροι**

- α) Οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για την υποστήριξη του συστήματος.
- β) Ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται για την υποστήριξη του συστήματος.

##### **5. Επίδοση και Λογοδοσία**

- α) Βαθμός διαφάνειας του συστήματος.
- β) Κριτήρια αξιολόγησης του συστήματος.
- γ) Επίδοση του συστήματος (αν επιτυγχάνει το σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκε).

<sup>34</sup> Οι Maude Pervere και Stephanie Smith ανέπτυξαν την αρχική έκδοση αυτού του αναλυτικού πλαισίου το 2002 το οποίο προέρχεται από τις εμπειρίες τους στο σχεδιασμό και την ανάλυση ενός ευρύτατου φάσματος συστημάτων και από τη βιβλιογραφία της εποχής εκείνης.

### 3.4.6.4.1 Στόχοι

Το στοιχείο των στόχων αποτελείται από δύο μέρη: α) τον εντοπισμό των τύπων συγκρούσεων που το σύστημα επιδιώκει να αντιμετωπίσει και β) τους στόχους του συστήματος επίλυσης συγκρούσεων. Ένα σύστημα επίλυσης διαφορών στο πλαίσιο ενός οργανισμού μπορεί να χειρίζεται από έναν έως πολλούς τύπους συγκρούσεων. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός θα μπορούσε να σχεδιάσει ένα σύστημα που προορίζεται για την επίλυση μόνο εσωτερικών διαφορών των εργαζομένων. Εναλλακτικά, οργανισμός θα μπορούσε να σχεδιάσει ένα ευρύτερο σύστημα αντιμετώπισης συγκρούσεων με εξωτερικούς παράγοντες όπως πελάτες ή προμηθευτές. Στην πιο εκτεταμένη του μορφή, ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων (ΟΣΔΣ ή ICMS) θα μπορούσε να αντιμετωπίζει όλες ή σχεδόν όλες τις συγκρούσεις ενός οργανισμού, μεταξύ των εσωτερικών μονάδων και μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών φορέων. Η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση θα μπορούσε να περιλαμβάνει τους στόχους για την πρόληψη και τη διαχείριση καθώς και την επίλυση και να παρέχει πολλαπλά σημεία πρόσβασης για τη διαδικασία παρέμβασης (Society of Professionals in Dispute Resolution 2001, ό.π.).

Μόλις οριστούν οι τύποι των συγκρούσεων, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι σκοποί και οι στόχοι του συστήματος. Τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς και οι προτεραιότητες μεταξύ των αποτελεσμάτων αυτών πρέπει να οριστούν για να αποσαφηνιστεί η κατεύθυνση της πολιτικής εκ των προτέρων και να αξιολογηθεί η επιτυχία (επίδοση) του συστήματος εκ των υστέρων (Smith & Martinez 2009, ό.π.). Το φάσμα των πιθανών στόχων είναι εκτεταμένο και μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- 1) Πρόληψη, διαχείριση ή / και επίλυση συγκρούσεων.
- 2) Απόδοση ή / και εξοικονόμηση πόρων: ελαχιστοποίηση του χρόνου ή / και του κόστους αντιμετώπισης των συγκρούσεων για τα ενδιαφερόμενα μέρη, θεσμικά όργανα ή / και ουδέτερα μέρη ή / και μείωση του πλήθους ή του τύπου των συγκρούσεων.
- 3) Σχεσιακές: μετασχηματισμός ή αναδιάρθρωση των σχέσεων των ενδιαφερόμενων ή / και τρίτων μερών.
- 4) Ασφάλεια: πρόληψη πρόκλησης βίας μεταξύ των μερών και προστασία περιουσιακών στοιχείων.
- 5) Λειτουργία του συστήματος συγκρούσεων: βελτίωση της πρόσβασης στο σύστημα και μείωση φόρτου εργασίας για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.
- 6) Δημόσια αναγνώριση: προστασία του προσωπικού απόρρητου, δημόσια δικαίωση, δημιουργία εξωδικαστικού ή δικαστικού προηγούμενου.

- 7) Ουσιαστικό αποτέλεσμα: αύξηση αντιληπτής «δικαιοσύνης» όπως αυτή ορίζεται κατά περίπτωση.
- 8) Δικαιοσύνη: διαδικαστική ή ουσιαστική.
- 9) Φήμη: ατόμων ή οργανισμού.
- 10) Συμμόρφωση: για την επιβολή κυρώσεων και αποτροπή μελλοντικών διαφορών.
- 11) Ικανοποίηση: όλων ή των κυριότερων ενδιαφερόμενων μερών, διάρκεια και ανθεκτικότητα της επίλυσης.
- 12) Οργανωσιακή βελτίωση: προσδιορισμός των θεσμικών αδυναμιών ή αντιληπτών αδικιών ώστε να βελτιωθούν.

Τελικά, ο σχεδιαστής του συστήματος έχει τη δύναμη να καθορίσει τους στόχους του συστήματος καθώς και τη σχετική προτεραιότητα των στόχων. Οι συμβιβασμοί που απαιτούνται μεταξύ ανταγωνιστικών στόχων μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα του προκύπτοντος συστήματος. Μια σημαντική τάση για παράδειγμα μπορεί να είναι η επιλογή μεταξύ των στόχων της αποδοτικότητας και της αντιληπτής δικαιοσύνης (Smith & Martinez 2009, ό.π.).

#### **3.4.6.4.2 Διαδικασίες και Δομή**

Το δεύτερο στοιχείο του πλαισίου περιλαμβάνει τις επιλογές διαδικασιών και τη δομή. Συγκεκριμένα:

- 1) Τύποι διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την πρόληψη, διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων.
- 2) Καθορισμός διαδικασιών και μεταξύ τους σχέση στο πλαίσιο του οργανισμού.
- 3) Διαχρονική εξέλιξη του συστήματος.
- 4) Δυνατότητες και περιορισμοί του συστήματος από εξωτερικά συστήματα συμπεριλαμβανομένου του επίσημου νομικού συστήματος.
- 5) Κίνητρα και αντικίνητρα (οικονομικά, σχέσεων, νομικά ή άλλα) για τη χρήση του συστήματος.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πολλοί διαφορετικοί τύποι διαδικασιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόληψη, διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων. Ορισμένοι οργανισμοί προσφέρουν μία τυπική διαδικασία, όπως διαμεσολάβηση ή διαιτησία, ενώ άλλοι έχουν αναπτύξει μια σειρά από διαδικασίες για ένα ή περισσότερα είδη συγκρούσεων.

Εάν προσφέρονται πολλές επιλογές, αυτές μπορεί να συνδέονται μεταξύ τους σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ή μπορεί να δημιουργούνται ad hoc<sup>35</sup> για ένα συγκεκριμένο σκοπό και να διαρκούν όσο υπάρχει ανάγκη, ως διακριτές, αποσυνδεδεμένες διαδικασίες που εξελίχθηκαν σε διάφορα σημεία του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου, συχνά χωρίς συστημική ή στρατηγική σκέψη. Σε κάθε περίπτωση, οι διαθέσιμες διαδικασίες μπορεί να έχουν διαφορετικά κίνητρα (οικονομικά, χρόνου, κ.ά.) που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν τη χρήση τους από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (Smith & Martinez 2009, ό.π.).

Η ελευθερία ενός οργανισμού στο σχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών της πρόληψης, της διαχείρισης και της επίλυσης συγκρούσεων μπορεί να περιορίζεται από τα δικαστικά, νομοθετικά ή διοικητικά όργανα. Η ισχύουσα νομοθεσία μπορεί να απαγορεύει τη χρήση ορισμένων διαδικασιών ή να απαιτεί να συμπεριληφθούν ειδικά στοιχεία. Μόλις σχεδιαστεί το σύστημα αντιμετώπισης συγκρούσεων ενός οργανισμού μπορεί να προσβληθεί από ένα νομοθετικό όργανο, εάν ορισμένοι ενδιαφερόμενοι πιστεύουν ότι οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται βρίσκονται εκτός των νομικών ή άλλων κοινωνικών κανόνων.

#### **3.4.6.4.3 Ενδιαφερόμενοι φορείς.**

Το τρίτο στοιχείο είναι η ταυτοποίηση των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και η σχετική τους δύναμη. Όσον αφορά τα υφιστάμενα συστήματα αντιμετώπισης συγκρούσεων, είναι σημαντικό να εξεταστούν τόσο τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων που είχαν εμπλακεί στο σχεδιασμό του συστήματος στο παρελθόν, όσο και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων αυτών. Οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι τα άμεσα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη, άτομα ή όργανα των άμεσα εμπλεκόμενων πλευρών ή άλλα άτομα ή οργανισμοί που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την έκβαση της σύγκρουσης. Στη δημιουργία ενός συστήματος, είναι συνήθως καλύτερο να προσδιοριστούν όσο το δυνατόν περισσότεροι ενδιαφερόμενοι, προκειμένου να αναλυθεί και να δημιουργηθεί ένα σύστημα που να λαμβάνει υπόψη όλα τα σημαντικά συμφέροντα, να είναι νόμιμο και κατά συνέπεια πιο πιθανό να κερδίσει την αξιοπιστία και να παράξει βιώσιμα αποτελέσματα. Η δυσλειτουργία ενός συστήματος μπορεί συχνά να αποδοθεί σε μη επαρκή συμμετοχή και αναγνώριση των συμφερόντων των κύριων ενδιαφερομένων (Smith & Martinez 2009, ό.π.).

---

<sup>35</sup> Ως ad hoc επιτροπή ή ad hoc λύση, νοείται η ίδρυση, διατήρηση και χρήση μιας ομάδας ή μιας μεθόδου για ένα συγκεκριμένο σκοπό, αποκλειστικά για όσο υπάρχει η ανάγκη.



#### **3.4.6.4.4 Πόροι**

Ένα κρίσιμης σημασίας ζήτημα είναι ο βαθμός στον οποίο το σύστημα διαθέτει επαρκείς πόρους για να λειτουργήσει και συγκεκριμένα:

- 1) αν τα μέσα και το ύψος χρηματοδότησης του συστήματος επαρκούν για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων του,
- 2) αν τα ποσά και οι πηγές χρηματοδότησης έχουν αντίκτυπο στην επίδοση του συστήματος,
- 3) αν οι μεσολαβητές είναι ουδέτεροι ως προς τη σύγκρουση και επαρκώς εκπαιδευμένοι για να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στο εκάστοτε ηθικό πλαίσιο,
- 4) αν υπάρχει επιπλέον προσωπικό υποστήριξης στο σύστημα (εντός και εκτός του οργανισμού) που να διαθέτει επαρκείς ικανότητες και εκπαίδευση.

Ένα σύστημα μπορεί να επιτύχει τους στόχους του μόνο αν υποστηρίζεται επαρκώς. Για να αποφευχθεί η δημιουργία ενός περίπλοκου συνόλου διαδικασιών με ανεπαρκείς πόρους, ενδέχεται να απαιτηθεί η λήψη δύσκολων αποφάσεων που μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην αντιληπτή δικαιοσύνη και την πιθανότητα επιτυχίας του συστήματος (Susskind & Cruikshank 1987, ό.π.). Επίσης κεντρικής σημασίας για την κατανόηση του θέματος της χρηματοδότησης είναι το ερώτημα *ποιος χρηματοδοτεί το σύστημα και τι κίνητρα έχει*. Η χρηματοδότηση του συστήματος από ορισμένα μέρη και όχι από όλους τους άλλους άμεσα ενδιαφερόμενους μπορεί να δημιουργήσει προκατάληψη ή αντίληψη μεροληψίας. Παρότι η χρηματοδότηση μόνο από τη μία πλευρά των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση αυξάνει τον κίνδυνο μεροληψίας, η επιβολή οικονομικού κόστους στα ενδιαφερόμενα μέρη με το χαμηλότερο εισόδημα μπορεί να προκαλεί τέτοια οικονομική επιβάρυνση που να καθιστά απαγορευτική την πρόσβασή τους στο σύστημα αντιμετώπισης συγκρούσεων.

#### **3.4.6.4.5 Επιτυχία και Λογοδοσία**

Το τελευταίο στοιχείο που πρέπει να αξιολογηθεί είναι η ικανότητα του συστήματος να επιτύχει τους στόχους του. Τα κριτήρια της επιτυχίας αφορούν τα εξής:

- 1) τα μέρη απέναντι στα οποία είναι υπόλογο (λογοδοτεί) το σύστημα,
- 2) η διαφανής λειτουργία του συστήματος,
- 3) η ευκολία πρόσβασης στις διαδικασίες του συστήματος,

- 4) τα μέρη τα οποία ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα του συστήματος,
- 5) η ύπαρξη αξιολόγησης του συστήματος, τα κριτήρια αξιολόγησης, από ποιον και πότε αποφασίζονται και σε ποιους ενδιαφερόμενους είναι διαθέσιμα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και
- 6) η ύπαρξη μονάδων μέτρησης στόχων και συμβατότητα στόχων με άλλα συναφή νομικά και κοινωνικά πρότυπα.

Η επιτυχία ενός συστήματος αξιολογείται καλύτερα αν τα αποτελέσματα είναι στη διάθεση για μελέτη από ανεξάρτητους αξιολογητές. Ωστόσο, τα εμπόδια όπως το κόστος, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η επιφυλακτικότητα αποκλείει συχνά την ύπαρξη ουσιαστικής αξιολόγησης. Η αξιολόγηση είναι σημαντική για τρεις κυρίως λόγους:

Πρώτον, η αξιολόγηση είναι αναγκαία για τους διαχειριστές συστημάτων για να εξακριβωθεί αν το σύστημα λειτουργεί αποτελεσματικά με κριτήρια: α) τις κύριες ομάδες ενδιαφερομένων που δε συμπεριλαμβάνει το σύστημα, β) υπέρβαση των δαπανών σε σχέση με τις προϋπολογισθείσες, γ) τρίτα ουδέτερα μέρη που δεν παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας ή παραβιάζουν τους κανόνες δεοντολογίας, δ) βαθμός ικανοποίησης χρηστών από τις επιλογές διαδικασιών αντιμετώπισης συγκρούσεων και τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες.

Δεύτερον, η διαμορφωτική αξιολόγηση (στην αρχή και κατά τη διάρκεια λειτουργίας του συστήματος) δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης του συστήματος. Χωρίς διαμορφωτική αξιολόγηση, οι διαχειριστές συστημάτων δεν θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν έγκαιρα τις ελλείψεις των διαδικασιών επίλυσης συγκρούσεων και να τις βελτιώσουν.

Τρίτον, είναι σημαντικό για τους χρήστες να κατανοήσουν τον τρόπο και την ποιότητα λειτουργίας του συστήματος. Η διαφάνεια αυξάνει την αξιοπιστία και συνεπώς τη συμμετοχή και ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση πληροφοριών από τους συμμετέχοντες προς τους διαχειριστές συστημάτων.

Στοιχειωδώς, η αξιολόγηση θα πρέπει να αρχίσει με εσωτερικό έλεγχο, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων συνδυασμών συλλογής δεδομένων σχετικά με τη χρήση του συστήματος (π.χ. ερωτηματολόγια, ομάδες εστίασης κ.ά.) με στόχο τη λήψη ειλικρινούς ανατροφοδότησης από τις κύριες ομάδες ενδιαφερομένων. Επιπλέον, η ανεξάρτητη εξωτερική αξιολόγηση είναι συμπληρωματική της

εσωτερικής και απαραίτητη γιατί συνήθως είναι πιο λεπτομερής και αντικειμενική (Smith & Martinez 2009, ό.π.).

### **3.4.7 Επίλυση Συγκρούσεων και Συστημική Αλλαγή**

#### **3.4.7.1 Εισαγωγή**

Τα Συστήματα Επίλυσης Συγκρούσεων (ΣΕΣ) συχνά διαχωρίζουν τις μεμονωμένες ή ατομικές περιπτώσεις σύγκρουσης από τις συστημικές – δηλαδή αυτές που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση θεμάτων της πολιτικής του οργανισμού, στην εξέταση επαναλαμβανόμενων προβλημάτων ή τον επανασχεδιασμό των οργανωσιακών συστημάτων. Ο ακρογωνιαίος λίθος στη συστημική θεώρηση είναι μια μεθοδολογία έρευνας και παρέμβασης που χρησιμοποιεί την ανάλυση αιτίων για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση συγκρούσεων. Αυτή η μορφή επίλυσης συγκρούσεων ξεκινά με τη μελέτη περιπτώσεων και χρησιμοποιεί μια κριτική μεθοδολογία για την παραγωγή συστημικών παρεμβάσεων που προωθούν κοινωνικές αξίες. Υπό ορισμένες συνθήκες, η άτυπη επίλυση συγκρούσεων μπορεί να παράγει συστημικές αλλαγές που δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν με ένδικα μέσα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η αποτελεσματική ατομική επίλυση συγκρούσεων εξαρτάται από την διασύνδεσή της με τη συστημική επίλυση προβλημάτων (Sturm & Gadlin 2007).

Οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για τη διασύνδεση ατομικής και συστημικής επίλυσης συγκρούσεων παρέχουν ένα είδος λογοδοσίας που απαιτεί δευτεροβάθμιο έλεγχο. Αμφισβητείται η συμβατική υπόθεση της «αμερόληπτης ουδετερότητας» ως ο μόνος ή καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η αμεροληψία και να μειωθεί η προκατάληψη του μεσολαβητή και εισάγεται η ιδέα της «πολυμεροληψίας» - δηλαδή της κριτικής ανάλυσης της σύγκρουσης από πολλαπλές οπτικές γωνίες - ως ένας τρόπος ελέγχου των αναπόφευκτων προκαταλήψεων στη λήψη αποφάσεων που πρέπει συνεχώς να παρακολουθούνται και να διορθώνονται (Anderson & Goolichian 1988). Η πολυμεροληψία μπορεί να επιτευχθεί μέσω θεσμικού σχεδιασμού που βασίζεται σε συμμετοχική λογοδοσία – δηλαδή τη συνεχή εξέταση και αιτιολόγηση από τους συμμετέχοντες και από τη συμμετέχουσα κοινότητα επαγγελματιών μεσολάβησης. Αυτή η αλληλεπιδραστική πρακτική, αν θεσμοθετηθεί, παρέχει έλεγχο για φαινόμενα προκατάληψης και μεροληψίας στην επίλυση συγκρούσεων, απαιτώντας από τους μεσολαβητές να εκθέτουν την ανάλυσή τους στον έλεγχο των

συνεργατών τους και να δικαιολογούν τις επιλογές τους. Παρέχει επίσης έναν τρόπο μάθησης από την εμπειρία.

### **3.4.7.2 Ατομική και Συστημική Επίλυση Συγκρούσεων**

#### **3.4.7.2.1 Εισαγωγή**

Οι ερευνητικές και εμπειρικές μελέτες συνήθως ακολουθούν διαφορετικές προσεγγίσεις και διαφορετικά συστήματα επίλυσης συγκρούσεων στα ατομικά και συστημικά προβλήματα. Στη συνέχεια ορίζεται η έννοια ατομική σε σχέση με τη συστημική επίλυση των συγκρούσεων και διερευνάται η σκοπιμότητα της σύνδεσης ατομικών και συστημικών προβλημάτων καθώς και τα δυνητικά εμπόδια της σύνδεσης αυτής.

#### **3.4.7.2.2 Ορισμός της Ατομικής και Συστημικής Σύγκρουσης**

Ως ατομικές ή μεμονωμένες περιπτώσεις συγκρούσεων, ορίζονται οι συγκρούσεις μεταξύ των άμεσων ενδιαφερομένων, για προσωπικά θέματα που δεν αφορούν τους άλλους και δεν εμπλέκουν κοινωνικές ή δημόσιες αξίες. «Οι ατομικές συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με τους δικούς τους όρους, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη γενικότερες επιπτώσεις αυτών των περιπτώσεων στα άτομα εκτός της σύγκρουσης ή στις κοινωνικές αξίες» (Sturm & Gadlin 2007, ό.π.). Αντίθετα, οι συστημικές περιπτώσεις συγκρούσεων αφορούν συγκρούσεις που εμπλέκουν πρακτικές, συνθήκες ή αξίες που έχουν σημασία για τους ανθρώπους πέρα από τους άμεσα εμπλεκόμενους στη διαφορά και δεν μπορούν να κατανοηθούν πλήρως ή να αντιμετωπιστούν στο πλαίσιο των παραμέτρων της σύγκρουσης μεταξύ των πρωτογενών μερών. Η υποκείμενη προέλευση των συστημικών περιπτώσεων βρίσκεται έξω από το αρχικό πρόβλημα, όπως αυτό παρουσιάζεται από τα εμπλεκόμενα μέρη και έξω από το πλαίσιο στο οποίο είχε οριστεί αρχικά η σύγκρουση. Αυτά τα προβλήματα είναι συχνά επαναλαμβανόμενα, επειδή οι διαδικασίες ή οι πρακτικές δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να καταστούν δυσλειτουργικά. Τα προβλήματα που ανακύπτουν θα μπορούσαν να συνδεθούν με ένα ευρύτερο σύνολο στόχων που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί. Περιλαμβάνουν συχνά ζητήματα ή αξίες γενικότερου ενδιαφέροντος (MacDuffie 1997, Gharajadeghi 1999). Από μία άποψη, κάθε σύγκρουση ή πρόβλημα είναι συστημικό, ανάλογα με το πόσο βαθιά προχωρά η διαδικασία καθορισμού των αιτίων σύγκρουσης και κατά πόσο τα συστήματα

θεωρούνται σημαντικά για τους σκοπούς της ανάλυσης και παρέμβασης (Sturm & Gadlin 2007).

### **3.4.7.2.3 Η τάση διαχωρισμού ατομικών και συστημικών συγκρούσεων**

Πολλά συστήματα επίλυσης συγκρούσεων καθορίζουν το πεδίο παρέμβασης με βάση τον προσδιορισμό των συμμετεχόντων σε μια σύγκρουση ή πρόβλημα. Συχνά υπάρχει η τάση αντιμετώπισης ενός προβλήματος είτε ως ατομικού είτε ως συστημικού. Με αυτή την προσέγγιση, η ανάλυση και παρέμβαση στη σύγκρουση επικεντρώνεται είτε στο ατομικό είτε στο συστημικό επίπεδο αντί να επικεντρωθεί στην αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο.

Η ανάλυση συστημάτων εστιάζει στην επίδοση του συστήματος επίλυσης συγκρούσεων: της απόδοσής του, του βαθμού ικανοποίησης των εμπλεκόμενων μερών και του κόστους. (Lipsky et. al, 2003, σελ. 265-266, Bingham & Pitts 2002). Η εστίαση στην επίδοση σχεδιάζεται έτσι ώστε να εξοπλίζει τους μεσολαβητές να αναλύουν ή να χρησιμοποιούν τη γνώση που αποκτήθηκε, με την πάροδο του χρόνου, από τη συμμετοχή τους σε επαναλαμβανόμενα προβλήματα ή θεσμικά πρότυπα (Gourlay & Soderquist 1998). Η διαμεσολάβηση που στοχεύει σε συλλογικά προβλήματα ή συμφέροντα ομάδων συχνά ορίζεται ως τέτοια από την αρχή της διαδικασίας και αποφεύγει ρητά την αντιμετώπιση των ατομικών περιπτώσεων.

Η ανάλυση σε συστημικό επίπεδο περιλαμβάνει κυρίως περιοδικές εκθέσεις στα ανώτατα στελέχη ή / και στο ανθρώπινο δυναμικό βασιζόμενη στη ανάλυση του μοτίβου (pattern) που προκύπτει από τα συνολικά δεδομένα. Συχνά τα κέντρα επίλυσης συγκρούσεων χρησιμεύουν ως συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης, συλλογής, ανάλυσης και διάχυσης της πληροφόρησης στους αρμόδιους, ώστε να προωθηθεί η αλλαγή στην πολιτική του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία αναφέρεται ως «ανοδική ανατροφοδότηση». Το κέντρο επίλυσης συγκρούσεων λειτουργεί ως δίαυλος πληροφόρησης για τα προβλήματα, αλλά δεν έχει τη δικαιοδοσία να παρεμβαίνει σε συστημικό επίπεδο ούτε χρησιμοποιεί συστημική ανάλυση για τη μελέτη ατομικών περιπτώσεων. Η συμμετοχή στις οργανωσιακές πρωτοβουλίες για αλλαγή συχνά περιγράφεται ως μια διαδικασία εντελώς ξεχωριστή από την ατομική μελέτη περίπτωσης και γίνεται με πρωτοβουλία της διοίκησης για την αντιμετώπιση κάποιου αναγνωρισμένου προβλήματος ή κρίσης (Hasenfeld 1995).

Μια άλλη προσέγγιση αποτελούν τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Συγκρούσεων – εφεξής θα ονομάζονται ΟΣΔΣ - (ICMS Integrated Conflict Management Systems), τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να συνδέουν την ατομική με τη συστημική επίλυση συγκρούσεων. Η κύρια ιδέα των ΟΣΔΣ είναι να εφαρμόζουν τεχνικές διαπραγμάτευσης βάσει συμφερόντων για τον προσδιορισμό, πρόληψη, διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων στο εσωτερικό των οργανισμών. Τα ΟΣΔΣ χρησιμοποιούν μια συντονισμένη δέσμη εύκολα προσβάσιμων οργανωσιακών μηχανισμών για τον εντοπισμό της σύγκρουσης στο πρώιμο στάδιο, την προσεκτική διαχείρισή της σύγκρουσης για την πρόληψη της κλιμάκωσης και την αποτελεσματική επίλυση, προκειμένου να διατηρηθούν θετικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Gadlin 2005).

Παρά την έμφαση που δίνει στην ολοκλήρωση, η λογική του ΟΣΔΣ στην πραγματικότητα διαχωρίζει τη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων. Το σύστημα παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες αλλά από τα διάφορα κέντρα του που λειτουργούν ξεχωριστά. Οι ατομικές συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν σε ένα γραφείο διαμεσολάβησης, με την πολιτική «της ανοιχτής πόρτας», με διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων ή ένα διαμεσολαβητή για την επίλυση των ατομικών διαφορών. Τα συστημικά προβλήματα είναι ευθύνη της διαχείρισης. Όλες αυτές οι ξεχωριστές διεργασίες στη συνέχεια εντάσσονται σε ένα ενιαίο σύστημα που εποπτεύεται από τη διοίκηση και δεσμεύεται στην επίτευξη των στόχων της πρόληψης συγκρούσεων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Τα ΟΣΔΣ συχνά καθοδηγούνται από το μάνατζμεντ (διαχείριση) και έχουν στόχο τη μείωση των δικαστικών προσφυγών σε βάρος του οργανισμού (Lipsky et. al. 2003). Αυτή η προσέγγιση λέγεται «καθοδική ή από πάνω προς τα κάτω ανατροφοδότηση» και έρχεται σε αντίθεση με τη λογική της προσέγγισης του Κέντρου Επίλυσης Συγκρούσεων (Centre of Conflict Resolution), το οποίο διερευνά τις διασυνδέσεις μεταξύ των ατομικών και συστημικών συγκρούσεων.

Η βιβλιογραφία σε ένα μεγάλο βαθμό ενισχύει το διαχωρισμό των ατομικών και συστημικών παρεμβάσεων, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στο ρόλο της δικαστικής εξουσίας στην διαμόρφωση δημόσιων κανόνων που χαράζουν μια έντονη διαχωριστική γραμμή μεταξύ της ιδιωτικής επίλυσης διαφορών και του δημοσίου δικαίου (Chayes 1976). Οι τυπολογίες της επίλυσης συγκρούσεων κινούνται σε ένα συνεχές φάσμα από ατομικές μέχρι συστημικές διαδικασίες και μετασχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου. Ορισμένες αναλύσεις θεωρούν ότι συστημικά ζητήματα θα πρέπει να επιδιωχθούν μόνο εάν αποτύχει η ατομική επίλυση διαφορών. Οι

επαγγελματίες στην επίλυση των συγκρούσεων έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν τη σημασία της σύνδεσης των ατομικών συγκρούσεων με τη συστημική αλλαγή (Menkel-Meadow 2004, Rowe 1991). Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη γνώσης για τον τρόπο σύνδεσης αυτών των επιπέδων, τόσο στην διαχείριση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, όσο και στο σχεδιασμό του συστήματος επίλυσης συγκρούσεων. Εξακολουθούν ακόμα να υπάρχουν ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που μπορεί να επιτευχθεί η ένταξη χωρίς να θέτει σε κίνδυνο βασικές αρχές - όπως για παράδειγμα την εμπιστευτικότητα και τη συμμετοχή ως βάση για την παρέμβαση.

### **3.4.7.3 Εμπιστευτικότητα και συστημική προσέγγιση**

Επιφανειακά η εμπιστευτικότητα φαίνεται σαν ένας σημαντικός περιορισμός της συστημικής προσέγγισης. Πολλοί επαγγελματίες επίλυσης συγκρούσεων δεσμεύονται ηθικά απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι θα τηρήσουν το απόρρητο της επικοινωνίας, γεγονός που σημαίνει ότι η υπόθεση δεν μπορεί να συζητηθεί με τρόπους που θα αποκάλυπταν την ταυτότητα των μερών χωρίς την έγκρισή τους. Ωστόσο, η εμπιστευτικότητα δεν αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τη συστημική προσέγγιση για τους παρακάτω λόγους (Sturm & Gadlin 2007, ό.π.).

Πρώτον, υπάρχουν τρόποι για να διασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα και παράλληλα να προχωρήσει η συστημική προσέγγιση. Μέρος της παρέμβασης μπορεί να περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου εμφάνισης ανεπιθύμητων δράσεων που απορρέουν από την κλιμάκωση του προβλήματος. Στο βαθμό που τα άτομα αντιλαμβάνονται τη δυνατότητα εποικοδομητικής παρέμβασης, αισθάνονται πιο ασφαλή να συζητήσουν το πρόβλημα με τους μεσολαβητές.

Δεύτερον, το ζήτημα της εμπιστευτικότητας έχει και κάποια πλεονεκτήματα για τη σύνδεση ατομικής και συστημικής προσέγγισης. Η υπόσχεση του απορρήτου μειώνει τους κινδύνους που συνδέονται με την αποκάλυψη του προβλήματος στο χώρο εργασίας. Επίσης, παρέχει ένα χώρο για την ανταλλαγή ιδεών και ανάληψη κινδύνων, σε σημείο που είναι εύκολο να αναθεωρηθούν ή να διορθωθούν οι παρερμηνείες. Η εμπιστευτικότητα επιτρέπει επίσης να πραγματοποιηθούν συστηματικές εργασίες μέσα σε υποσυστήματα ενός οργανισμού όπου υπάρχει απροθυμία αντιμετώπισης προβλημάτων λόγω φόβου για έλεγχο και κριτικής των ανωτέρων τους. Η σωρευτική αλλαγή σε επίπεδο υποσυστήματος μπορεί να παράγει γόνιμο έδαφος για αλλαγή σε ολόκληρο το σύστημα.

Τρίτον, τα δεδομένα μπορεί να είναι αθροιστικά και να διαμοιράζονται χωρίς να αποκαλύπτεται η ταυτότητα των ατόμων. Υπάρχουν γενικά στοιχεία που μπορούν να αντληθούν από τα άτομα χωρίς αναφορά της ταυτότητάς τους. Ο μεσολαβητής μπορεί να δημιουργήσει μια υποθετική περίπτωση που να προκύπτει από τη σύνθεση περιπτώσεων, η οποία να καλύπτει τα βασικά κομμάτια και τη δυναμική της πραγματικής σύγκρουσης. Επίσης, η πρακτική του αναστοχασμού στη συζήτηση μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων που δεσμεύονται από τον κανόνα του απορρήτου χρησιμεύει ως ένας τρόπος για συγκέντρωση πληροφοριών χωρίς να αποκαλύπτονται δημόσια ή να κοινοποιούνται οι πληροφορίες.

#### **3.4.7.4 Ταξινόμηση των συστημικών προβλημάτων**

Ο όρος «διαρθρωτικός» αναφέρεται σε μοτίβα (patterns) που αναφέρονται σε οργανωσιακές ρουτίνες, πολιτικές ή ρόλους. Ο όρος «συστημικός» χρησιμοποιείται ευρύτερα και αναφέρεται σε κάθε πρόβλημα που είναι ενσωματωμένο σε ένα σύνολο σχέσεων σε εξέλιξη και αλληλεπιδράσεων. Οι όροι «διαρθρωτικός» και «συστημικός» χρησιμοποιούνται μερικές φορές εναλλακτικά, αλλά γενικά διατηρείται η διαφοροποίηση μεταξύ προσδιορισμού του προβλήματος και επιπέδου παρέμβασης (ατομικό ή συστημικό επίπεδο). Πριν από την ανάλυση της σχέσης μεταξύ ατομικής επίλυσης συγκρούσεων και συστημικής αλλαγής, είναι χρήσιμη η διεξαγωγή έρευνας για τους δείκτες που κρίνουν αν ένα πρόβλημα έχει συστημικό υπόβαθρο. Τα κριτήρια χαρακτηρισμού ενός προβλήματος ως συστημικού είναι κατά τους Sturm & Gadlin (2007, ό.π.) τα παρακάτω:

##### **A) Μοτίβα: επαναλαμβανόμενα προβλήματα και συγκρουόμενα μέρη**

Η πιο απλή ένδειξη για τη συστημική φύση του προβλήματος είναι ότι επαναλαμβάνεται. Η ανάλυση περιπτώσεων με την πάροδο του χρόνου αποκαλύπτει μοτίβα σχετικά με το είδος των προβλημάτων, τα συμβαλλόμενα μέρη, το πλαίσιο σύγκρουσης και τον τύπο της σύγκρουσης. Παραδείγματα επαναλαμβανόμενων προβλημάτων είναι: επαναλαμβανόμενες διαφωνίες για συνεργασία, προβλήματα που απορρέουν από προσωπικές σχέσεις και προβλήματα που προκύπτουν από αδυναμία παροχής ανάδρασης ή επίβλεψης.

##### **B) Προβλήματα πολιτικής, ασάφειες ή κενά**

Ένα δεύτερο είδος διαρθρωτικού προβλήματος περιλαμβάνει χάσματα ή προβλήματα με την επίσημη πολιτική. Μερικές φορές, τα προβλήματα προκύπτουν επειδή κάποιος κανόνας ή πρακτική αναπτύχθηκε χωρίς να προβλεφθούν συνέπειες.



Επιπλέον, μια διαφορά μπορεί να προκύψει όταν πέφτει στη «γκρίζα ζώνη» της οργανωσιακής πολιτικής με αποτέλεσμα να προκαλεί σύγχυση ή αυθαιρεσία. Τα προηγούμενα ανήκουν στο πιο εύκολα διακριτό και αντιμετωπίσιμο είδος διαρθρωτικών συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις που εντοπίζονται σε ασάφειες ή χάσματα στην πολιτική του οργανισμού μπορούν να επιλυθούν - τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό - μέσα από την αλλαγή της πολιτικής. Τα κενά στην πολιτική μπορεί να παράγουν επαναλαμβανόμενες συγκρούσεις ή / και να σηματοδοτούν συγκρούσεις σχετικά με τις προτεραιότητες του οργανισμού ή την αδυναμία των κατώτερων επιπέδων εργαζομένων να δώσουν τη δέουσα προσοχή στα ζητήματα που τους αφορούν.

### **Γ) Επαναλαμβανόμενα Προβλήματα ή ανισότητες μέσα σε ταυτοποιημένες ομάδες**

Θέματα που αφορούν τη φυλή, το φύλο, την αναπηρία (ή τις ειδικές ικανότητες), την ηλικία και την εθνική προέλευση, αναδύονται ως συστημικά ζητήματα. Επαναλαμβάνονται, εν μέρει, επειδή αυτές οι ομάδες βιώνουν και μοιράζονται ένα κοινό σύνολο προβλημάτων. Άλλες μη δημογραφικές ομάδες μπορεί επίσης να ταυτοποιούνται ως ομάδες που βιώνουν συστημικά προβλήματα: υπάλληλοι με σύμβαση, εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, μόνιμο διοικητικό ή επιστημονικό προσωπικό κ.ά.

### **Δ) Προβλήματα στη διαχείριση ή στις οργανωσιακές δομές και πρακτικές**

Ορισμένα προβλήματα έχουν τη ρίζα τους στη δομή του οργανισμού. Μπορεί να υπάρχει έλλειψη λογοδοσίας για όσους είναι σε θέση ισχύος, αναντιστοιχία μεταξύ των οργανωσιακών ευθυνών (όπως η διαχείριση ομάδας) και των επαγγελματικών κινήτρων (όπως επιδίωξη χρηματοδότησης ή αναγνωρισιμότητα). Οι εργασιακοί ρόλοι μπορεί να αυξάνουν τις εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων που έχουν διαφορετική κοινωνική υπόσταση (status) χωρίς να προβλέπονται μηχανισμοί για τη συμμετοχή ή την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Για παράδειγμα, ένα τμήμα ή μια ομάδα έργου του οργανισμού μπορεί συστηματικά και σκόπιμα να παρακωλύει τη ροή πληροφοριών και τη συνεργασία.

### **Ε) Σημαντικές οργανωσιακές πρωτοβουλίες, κρίσεις ή διαταραχές**

Σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις μπορεί να δημιουργήσουν συστημικά θέματα ή προβλήματα. Στην πραγματικότητα, κάθε αλλαγή μεγάλης κλίμακας στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών (π.χ. αλλαγή κυβερνητικής πολιτικής στα εργασιακά ή

ασφαλιστικά θέματα) παράγει ακόμα περισσότερες αλλαγές που διαχέονται μέσα στους οργανισμούς.

### **Z) Η οργανωσιακή κουλτούρα ως γενεσιουργός αιτία συγκρούσεων**

Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε τομείς με ταχείς ρυθμούς αλλαγών – όπως για παράδειγμα στην έρευνα και ανάπτυξη – θεωρητικά, θα πρέπει να διέπονται από μια οργανωσιακή κουλτούρα που ευνοεί την αλλαγή και τη γρήγορη προσαρμογή στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Ωστόσο, ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα όταν ένα σημαντικό ποσοστό του επιστημονικού προσωπικού αποτελείται από άτομα με μεγάλη εμπειρία μεν αλλά και ιδιαίτερη αντίσταση ή άρνηση προσαρμογής σε νέες μεθόδους, τεχνολογίες και διαδικασίες. Το χάσμα στην κουλτούρα μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο μπορεί να δημιουργήσει έντονες συγκρούσεις και έλλειψη διατμηματικής συνεργασίας και κατά συνέπεια μείωση της επίδοσης έργου και βιωσιμότητας του οργανισμού. Ένα ακόμα πιο σημαντικό χάσμα μπορεί να εντοπιστεί μεταξύ των καθυστερήσεων ή στρεβλώσεων της διοικητικής γραφειοκρατίας και του τρόπου εργασίας του προσωπικού με αποτέλεσμα να παρακωλύεται η ροή πόρων απαραίτητων για την ολοκλήρωση του έργου. Επιπλέον το σύστημα ανταμοιβών (οικονομικών και αναγνωρισιμότητας) μπορεί να ενδυναμώνει συμπεριφορές που είναι ασύμβατες με τις επαγγελματικές, ηθικές ή νομικές νόρμες (κώδικες δεοντολογίας και κανονισμούς). Όλα τα παραπάνω αποτελούν ενδείξεις ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της αλλαγής δεν διαχέεται στο σύνολο των υποσυστημάτων του οργανισμού τα οποία χαρακτηρίζονται από επιμέρους υποκουλτούρες.

#### **3.4.7.5 Η μήτρα επίλυσης συγκρούσεων**

Η διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων περιλαμβάνει δύο διαφορετικά αλλά πολύ στενά μεταξύ τους στοιχεία: την ανάλυση και την παρέμβαση. Η *ανάλυση* περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, τη διαμόρφωση και τη διάγνωση του προβλήματος. Η *παρέμβαση* περιλαμβάνει τη δημιουργία λύσεων, επιλογή μιας πορείας δράσης και εφαρμογή των εν λόγω αποφάσεων (MacDuffie, ό.π, σελ. 481). Η διευθέτηση των συγκρούσεων προϋποθέτει μια δυναμική σχέση μεταξύ ανάλυσης και παρέμβασης. Εξετάζοντας τον τρόπο που ανακύπτουν συστημικά προβλήματα, προκύπτει ότι είναι αναγκαίο να αξιολογηθεί ο ατομικός ή συστημικός χαρακτήρας της λήψης αποφάσεων για κάθε συνιστώσα της διαδικασίας επίλυσης των συγκρούσεων. Το πρόβλημα μπορεί να γίνει κατανοητό ως ατομικό και η παρέμβαση που γίνεται να είναι επίσης ατομική, η ανάλυση θα μπορούσε να είναι ατομική και η παρέμβαση

συστημική, η ανάλυση να είναι συστημική και η παρέμβαση ατομική και, τέλος, τόσο η ανάλυση όσο και η παρέμβαση θα μπορούσαν να είναι συστημικές. Οι παραπάνω διαπιστώσεις τοποθετούν τους τύπους της ανάλυσης και της παρέμβασης στο πλαίσιο μίας μήτρας (πίνακα) με το στάδιο της διαδικασίας επίλυσης συγκρούσεων σε έναν άξονα και τη φύση της σύγκρουσης ως ατομικής ή συστημικής στον άλλο άξονα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 7** Η μήτρα επίλυσης συγκρούσεων.

Πηγή: Sturm, S, Gadlin, H, 2007, «Conflict Resolution and Systemic Change.», *Journal of Dispute Resolution*, Vol. 2007, No. 1, Columbia Public Law Research Paper No. 07-147.

	Ατομική	Συστημική
Ανάλυση		
Παρέμβαση		

Η μήτρα παρέχει ένα πλαίσιο για την έρευνα της σχέσης ατομικών και συστημικών περιπτώσεων και προβλημάτων. Η ανάλυση μιας σειράς προβλημάτων μέσα από την οπτική του Πίνακα 3-7, εκθέτει τα είδη των προβλημάτων που είναι περισσότερο ή λιγότερο επιδεκτικά σε συστημική παρέμβαση μέσω της επίλυσης των συγκρούσεων. Επίσης, υπογραμμίζει τις επιπτώσεις από τη χρήση ενός συστημικού πλαισίου για να αναλύσει τα προβλήματα που δεν επιδέχονται συστημικής παρέμβασης. Το πλαίσιο αυτό οδηγεί στην ανάλυση αλληλεπιδράσεων μεταξύ των επιπέδων ανάλυσης και παρέμβασης, προσδιορίζοντας το συνδυασμό της ανάλυσης και της παρέμβασης που λειτουργεί σε διαφορετικά σημεία της διαδικασίας

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 8** Το πλαίσιο επίλυσης συγκρούσεων.

Πηγή: Sturm, S, Gadlin, H, 2007, «Conflict Resolution and Systemic Change.», *Journal of Dispute Resolution*, Vol. 2007, No. 1, Columbia Public Law Research Paper No. 07-147.

<p><b>Τεταρτημόριο I</b> Ατομική Ανάλυση Ατομική Παρέμβαση</p>	<p><b>Τεταρτημόριο III</b> Συστημική Ανάλυση Ατομική Παρέμβαση</p>
<p><b>Τεταρτημόριο II</b> Ατομική Ανάλυση Συστημική Παρέμβαση</p>	<p><b>Τεταρτημόριο IV</b> Συστημική Ανάλυση Συστημική Παρέμβαση</p>

Η ανάλυση αυτή παρέχει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι περιπτώσεις στην πάροδο του χρόνου από το ένα τεταρτημόριο του πίνακα στο άλλο. Ο Πίνακας

3-8 παρουσιάζει τη δυνητική μετάβαση από τον ένα συνδυασμό «ανάλυσης – παρέμβασης» σε άλλον διαχρονικά. Το πλαίσιο αυτό εστιάζει επίσης την προσοχή στις διαδικασίες βελτίωσης ικανοτήτων στην αντιμετώπιση προβλημάτων σε συστημικό επίπεδο.

Ακολουθεί η εφαρμογή του πλαισίου αυτού σε συγκεκριμένα προβλήματα που αντιμετωπίζονται από το ΣΕΣ (CCR ή Centre for Conflict Resolution). Η ανάλυση αυτή παρέχει παραδείγματα (τροποποιημένες μελέτες περίπτωσης) που δείχνουν τη σύνδεση των ατομικών και συστημικών επιπέδων. Για κάθε τεταρτημόριο της μήτρας γίνεται μια μελέτη περίπτωσης και με την παρέμβαση του κέντρου επίλυσης συγκρούσεων γίνεται μετάβαση από την ανάλυση της επιμέρους υπόθεσης στην ευρύτερη συστημική ανάλυση.

#### **A) Ατομική ανάλυση, ατομική παρέμβαση**

Η πρώτη περίπτωση της ανάλυσης και παρέμβασης σε ατομικό επίπεδο παρουσιάζεται με ένα παράδειγμα σύγκρουσης που συναντάται συχνά σε οργανισμούς. Το πλαίσιο του παραδείγματος περιλαμβάνει έναν οργανισμό με αμερόληπτη αξιολόγηση εργαζομένων και κατανοητά κριτήρια προαγωγών που δεν κάνει διακρίσεις (π.χ. φύλου, εθνικότητας, θρησκείας κ.λ.π.) και διαθέτει ένα κέντρο επίλυσης συγκρούσεων το οποίο είναι ανεξάρτητο από τη λειτουργική δομή του οργανισμού, αμερόληπτο και έχει συνολική εικόνα όλων των υποσυστημάτων του οργανισμού και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων. Ως παράδειγμα σύγκρουσης λαμβάνεται η πρόσληψη ενός από τους δύο υποψήφιους εργαζόμενους με παρόμοια προσόντα που διεκδικούν την ίδια θέση εργασίας. Ο εργαζόμενος που δεν επιλέχθηκε δεν αποδέχεται την ορθότητα της απόφασης για τη μη πρόσληψή του, την εκλογικεύει ως διάκριση σε βάρος του και απευθύνει την ένστασή του αρχικά άτυπα στο ΣΕΣ. Μετά από ενδελεχή εξέταση (με τη μέθοδο της ανάλυσης γενεσιουργού αιτίας «root cause analysis») της δομής του συστήματος αξιολόγησης και επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους, η ΣΕΣ αντιλαμβάνεται το πρόβλημα ως ατομικό και συγκεκριμένα ως έλλειψη αυτογνωσίας του δυσαρεστημένου εργαζόμενου και άρνησής του να δεχτεί ότι δεν ήταν εξίσου κατάλληλα τα προσόντα του για τη δεδομένη θέση εργασίας. Η ΣΕΣ καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για ένα ατομικό πρόβλημα που αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του δυσαρεστημένου ατόμου και που θα πρέπει να επιλυθεί με ατομική παρέμβαση (π.χ. υποστήριξη του εργαζόμενου ώστε να αυξήσει την αυτοεπίγνωσή του).

## **Β) Συστημική ανάλυση, συστημική παρέμβαση**

Αν υποτεθεί ότι στο προηγούμενο παράδειγμα, από την ανάλυση του ΣΕΣ προέκυπτε ότι το περιστατικό δεν ήταν μεμονωμένο αλλά επαναλαμβανόταν με διαφορετικούς εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού τότε θα μπορούσε να επανεξεταστεί η ποιότητα του συστήματος αξιολόγησης (ως προς τη διαφάνειά του ή ως προς το πόσο ήταν σαφή τα κριτήρια αξιολόγησης για τους εργαζόμενους) και θα ήταν προτιμότερη μία συστημική παρέμβαση όπως αλλαγή της πολιτικής του οργανισμού για το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.

## **Γ) Συστημική ανάλυση, ατομική παρέμβαση**

Έστω ότι στην αμέσως προηγούμενη περίπτωση που το πρόβλημα κρίθηκε από τη μεθοδολογία της ΣΕΣ (με πλήρη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών καθώς και αυτών που προέκυψε από την ανάλυση ότι θα μπορούσαν να θιγούν στο μέλλον) ως συστημικό, η διοίκηση του οργανισμού αρνείται να το αντιμετωπίσει ως συστημικό (δηλαδή δεν λαμβάνει υπόψη το συμπέρασμα της ΣΕΣ) είτε γιατί δεν το θεωρεί άμεση προτεραιότητα είτε γιατί δεν προτίθεται να διαθέσει πόρους (σε χρήμα και χρόνο ανθρώπινου δυναμικού). Το πιθανότερο είναι ότι η Διοίκηση θα κάνει ατομική παρέμβαση (π.χ. θα απολύει ενδεικτικά μεμονωμένους εργαζόμενους που εκφράζουν συστηματικά τη δυσαρέσκειά τους για τον τρόπο αξιολόγησής τους). Αυτή είναι μια περίπτωση συστημικού προβλήματος που επιλύεται με ατομική παρέμβαση.

## **Δ) Ατομική ανάλυση, συστημική παρέμβαση**

Έστω η πρώτη περίπτωση που το πρόβλημα κρίθηκε ως ατομικό και επιλύθηκε με ατομική παρέμβαση. Επίσης έστω ότι η Διοίκηση του οργανισμού, στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και ανάγκης για αναδιοργάνωση αποφασίζει να εξετάσει το πρόβλημα σε μεγαλύτερο βάθος και διαθέτει τους απαραίτητους πόρους γι' αυτό στο κέντρο επίλυσης συγκρούσεων. Τότε το ατομικό πρόβλημα μπαίνει σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, με συμμετοχή πολύ περισσότερων ατόμων από τους άμεσα εμπλεκόμενους και καταλήγει σε μια συστημική παρέμβαση (για παράδειγμα αποφασίζεται η δημιουργία ενός εξειδικευμένου τμήματος ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζομένων που βελτιώνει την αυτοεπίγνωσή τους, την αντίληψή τους για την αξιοπιστία του οργανισμού και άρα τη δέσμευσή τους σε αυτόν και αυξάνει την παραγωγικότητα αλλά και την εικόνα του οργανισμού στο άμεσο περιβάλλον του).

### 3.4.7.6 Σύνδεση ατομικής επίλυσης συγκρούσεων και συστημικής αλλαγής

Η μήτρα που εξετάστηκε στην προηγούμενη υποενότητα χαρτογραφεί τη δυναμική σχέση μεταξύ ατομικής και συστημικής επίλυσης των συγκρούσεων, η οποία όταν διαμορφωθεί έτσι ώστε να διασφαλιστεί υπευθυνότητα και ανεξαρτησία του τμήματος μεσολάβησης, ενισχύει την ικανότητα να παράγει επιτυχή ατομικά αποτελέσματα και συστημικές βελτιώσεις. Η επίλυση των συγκρούσεων με αυτή τη μεθοδολογία είναι ταυτόχρονα: α) επίσημη και ανεπίσημη, β) ιδιωτική και δημόσια (κοινόχρηστη για το σύστημα στο οποίο αναφέρεται), γ) ατομική και συστημική, δ) συνεργατική και υποκείμενη σε αρχές, ε) υπεύθυνη και εμπιστευτική, στ) συναινετική / βάσει συμφερόντων και καταναγκαστική / βάσει αρχών. Σύμφωνα με τους Sturm & Gadlin (2007, ό.π.) τα στοιχεία που συνδέουν την ατομική περίπτωση με τη συστημική αλλαγή είναι τα παρακάτω.

#### A. Τα όρια του θεσμικού μεσολαβητή

Ένα από τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν σε ένα φορέα επίλυσης διαφορών τη σύνδεση ατομικής και συστημικής προσέγγισης είναι η θέση του φορέα ως θεσμικού μεσολαβητή η οποία (θέση) βρίσκεται στη διασταύρωση πολλών, αλληλένδετων υποσυστημάτων ή οργανισμών. Είναι ενσωματωμένη, αλλά ανεξάρτητη υπηρεσία εμφωλιασμένη σε μία ή περισσότερες κοινότητες πρακτικής<sup>36</sup>.

Ο θεσμικός μεσολαβητής αντιμετωπίζει προβλήματα που προκύπτουν μέσα σε καθορισμένα συστήματα που περιλαμβάνουν άτομα των οποίων η συμπεριφορά επηρεάζει τους υπόλοιπους μέσα στο σύστημα, ακόμη και όταν αυτά τα άτομα δεν έχουν συχνή και άμεση αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους. Η θέση και τα όρια ευθύνης του θεσμικού μεσολαβητή, του προσφέρει πρόσβαση και γνώση σχετικά με το εύρος των προβλημάτων που ανακύπτουν μέσα στο συνολικό σύστημα (π.χ. σε όλο τον οργανισμό ή τους οργανισμούς που αλληλεπιδρούν στο μικροπεριβάλλον του οργανισμού). Ο θεσμικός μεσολαβητής λειτουργεί στη διασταύρωση πολλαπλών συστημάτων διακυβέρνησης, έχει συνολική εικόνα για τις σχέσεις μεταξύ αυτών των

<sup>36</sup> Κοινότητες πρακτικής είναι ομάδες ανθρώπων που «συμμετέχουν ενεργά στις πρακτικές ενός κοινωνικού συνόλου, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε τακτική βάση, και δομούν τις δραστηριότητες και την ταυτότητά τους σε σχέση με την κοινότητα» (Wenger 1999, σελ. 7), ή κατά τον Cooter (1996) «ένα κοινωνικό δίκτυο του οποίου τα μέλη αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους μέσω επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων. Μπορεί να περιλαμβάνουν τη μονάδα ενός οργανισμού, μια ομάδα εργασίας, ή μια επαγγελματική ένωση. Αυτές οι κοινωνικές ομάδες θα μπορούσαν να θεωρηθούν «κοινότητες προτύπων (norms) - ομάδες ανθρώπων οι οποίοι συνεργάζονται και ανταγωνίζονται και με τη διαδικασία αυτή παράγουν και επιβάλλουν κανόνες.»

συστημάτων και είναι σε θέση να παράγει πρότυπα, διαδικασίες και λύσεις που έχουν αντίκτυπο πέρα από την κάθε ατομική περίπτωση (Aviram Amitai 2003). Επιπλέον, δημιουργούνται κοινότητες πρακτικής μεσολαβητών ως συστήματα μάθησης.

Οι θεσμικοί μεσολαβητές είναι ταυτόχρονα ενσωματωμένοι στο σύστημα και ανεξάρτητοι από αυτό. Βρίσκονται έξω από την επίσημη ιεραρχική δομή και εργάζονται με φορείς σε πολλά και διαφορετικά σημεία του συστήματος. Οι θεσμικοί μεσολαβητές δεν έχουν οργανωσιακά καθήκοντα που να τους δεσμεύουν σε συγκεκριμένες διαδικασίες εξουσίας. Λειτουργούν ανεξάρτητα από εξωτερική εποπτεία σχετικά με τον τρόπο που καθορίζουν και αντιμετωπίζουν τα προβλήματα. Η «εντός-εκτός» τοποθέτησή τους σε σχέση με τον ή τους οργανισμούς είναι σημαντικό στοιχείο για τη δυνατότητα σύνδεσης της επίλυσης των συγκρούσεων με τη συστημική παρέμβαση διαχρονικά. Αυτή η κομβική θέση ανάμεσα σε πολλαπλά συστήματα επιτρέπει στους θεσμικούς μεσολαβητές να συνδέουν πληροφορίες, άτομα και προβλήματα και τους παρέχει ένα πλεονεκτικό σημείο για την παρατήρηση μοτίβων και απόκτηση συνολικής γνώσης από ατομικές περιπτώσεις συγκρούσεων. Η ικανότητα να κατανοούν και να εντοπίζουν συστημικά προβλήματα αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου από τις μελέτες ατομικών περιπτώσεων. Αντίστροφα, η ικανότητα να κατανοούν και να αντιμετωπίζουν επιμέρους συγκρούσεις απαιτεί μια συστημική αντίληψη που προέρχεται από την ευκαιρία να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα έξω από το πλαίσιο μιας συγκεκριμένης σύγκρουσης.

## **B. Μεθοδολογία Γενεσιουργών Αιτίων**

Η μεθοδολογία ανάλυσης και παρέμβασης είναι ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο που επιτρέπει τη σύνδεση των ατομικών περιπτώσεων σύγκρουσης με υποκείμενες δομές και συστήματα. Η μαιευτική μέθοδος έρευνας μέσω του προσδιορισμού των γενεσιουργών αιτίων βοηθά στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ ατόμου και συστήματος και στην ανάπτυξη και χρήση της γνώσης που προέρχεται από τη μελέτη των συγκρούσεων (Adler & Clark 1991). Η ανάλυση των γενεσιουργών αιτίων ερευνά τους λόγους για τους οποίους προέκυψε ένα πρόβλημα θέτοντας διαρκώς ερωτήματα που εντοπίζουν το πρόβλημα στην πηγή του (MacDuffie, ό.π.).

Ο κριτικός επαναπροσδιορισμός του πλαισίου βαθαίνει τις ερωτήσεις που τέθηκαν από έναν συγκεκριμένο συμμετέχοντα και όταν οι επιφανειακές εξηγήσεις και τα προτεινόμενα μέτρα αποκατάστασης είναι ανεπαρκή, επεκτείνει το πλήθος των

συμμετεχόντων που εμπλέκονται στην κατανόηση και αντιμετώπιση του προβλήματος. Η διεπιστημονικότητα επιτρέπει στους μεσολαβητές τη διεξαγωγή συστημικής ανάλυσης. Οι επαγγελματίες από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους έχουν προδιάθεση να θέτουν κατηγορίες ερωτήσεων που αντικατοπτρίζουν τις ερμηνευτικές θεωρίες και στρατηγικές παρέμβασης.

Η ανάλυση των γενεσιουργών αιτίων ενθαρρύνει τα μέρη να επιλύσουν τις συγκρούσεις τους με το να φτάνουν στην πηγή των συγκρούσεων και όχι μόνο να βρίσκουν τρόπο για να «μοιράσουν τη διαφορά». Το πλαίσιο αυτό δημιουργεί μια ένταση μεταξύ της ανάλυσης και παρέμβασης. Ο μεσολαβητής μπορεί να θέτει συστημικά ερωτήματα αλλά κάθε συμμετέχοντας δεν λειτουργεί κατ' ανάγκη σε συστημικό επίπεδο. Ένα μέρος της διαδικασίας συνεπάγεται την αξιολόγηση των δυνατοτήτων, κινδύνων και κόστους μιας συστημικής προσέγγισης, ως τμήματος μιας συγκεκριμένης ατομικής περίπτωσης ή παρέμβασης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προκύπτει ότι δεν υπάρχει συστημικό πρόβλημα ή τουλάχιστον όχι κάτι που ο οργανισμός και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο θα αντιλαμβάνονταν ως πρόβλημα. Κάτω από ορισμένες συνθήκες, η συστημική ανάλυση θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα αντιμετώπισης μιας ατομικής περίπτωσης ή / και οι εμπλεκόμενοι δεν θέλουν να εξετάσουν βαθύτερα ερωτήματα ή χρειάζονται συστημικές αλλαγές που δεν μπορούν να υλοποιηθούν. Κάποιες φορές, το πρόβλημα δεν είναι αρκετά κατανοητό από τους ενδιαφερόμενους ως συστημικό πρόβλημα ώστε να κινητοποιήσει τη δέσμευσή τους για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Άλλες φορές, το πρόβλημα δεν αποτελεί προτεραιότητα για τον οργανισμό ώστε αυτός να αναλάβει τη δέσμευση πόρων και χρόνου που απαιτείται για συστημική αλλαγή. Σε όλα αυτά τα πλαίσια, η μεθοδολογία έρευνας συνδέει την επίλυση των συγκρούσεων με τη μάθηση, τη μάθηση με τον επαναπροσδιορισμό του πλαισίου (reframing) και τον επαναπροσδιορισμό του πλαισίου με την εύρεση λύσεων για το πρόβλημα ή τη σύγκρουση.

### **Γ. Θεσμική νομιμότητα μέσα στις Κοινότητες Πρακτικής**

Η ικανότητα σύνδεσης της επίλυσης συγκρούσεων με τη συστημική αλλαγή εξαρτάται από την επαγγελματική και οργανωσιακή υπόσταση του θεσμικού μεσολαβητή. Αυτή η θεσμική νομιμότητα προσφέρει πρόσβαση στη θεσμική γνώση (για παράδειγμα διαχειριστικές δυσλειτουργίες ή προβλήματα συνεργασίας) και δίνει ευκαιρίες χρησιμοποίησης αυτής της γνώσης για τον άμεσο θεσμικό επανασχεδιασμό (όπως π.χ. η χρήση συλλογικών συμβάσεων). Οι θεσμικοί μεσολαβητές θα πρέπει να έχουν υψηλή κοινωνική αποδοχή και νομιμότητα σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών και να



λειτουργούν σε πολύ διαφορετικά επίπεδα (American Bar Association Standards, 2004). Ένα επιπλέον στοιχείο που ενισχύει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων των θεσμικών μεσολαβητών είναι η μεταξύ τους επικοινωνία – π.χ. σε συνέδρια και ημερίδες, που τους επιτρέπει να διασταυρώνουν και να διαχέουν την εμπειρία και γνώση τους από διαφορετικούς οργανισμούς και μελέτες περίπτωσης σε κοινότητες πρακτικής. Συνήθως είναι υπόλογοι σε ευρύτερες επαγγελματικές κοινότητες, ακαδημαϊκά δίκτυα ή / και ευρύτερους κυβερνητικούς φορείς, γεγονός που διευκολύνει τη σύνδεση ατομικών παρεμβάσεων και συστημικής αλλαγής (Gadlin & Jassar 2007).

#### **Δ. Συμμετοχική Λογοδοσία**

Η ικανότητα διατήρησης της σύνδεσης μεταξύ επίλυσης των συγκρούσεων και συστημικής αλλαγής με την πάροδο του χρόνου, απαιτεί την ύπαρξη μηχανισμών για συμμετοχική ευθύνη και λογοδοσία. Ο όρος λογοδοσία σημαίνει ότι σε τακτά χρονικά διαστήματα δίνονται εξηγήσεις, εγείρονται ερωτήματα για την πρακτική και τα αποτελέσματα, αξιολογούνται, αιτιολογούνται και αναθεωρούνται πρακτικές και αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους και τις αρχές του οργανισμού (Bovens 2006, Davies 2001, De Búrca 2006). Η λογοδοσία είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει ως έλεγχος ενάντια σε προσωπικές προκαταλήψεις, μεροληψία ή μονοδιάστατα γνωστικά πλαίσια που αποκλείουν σημαντικές προοπτικές ή δεν φανερώνουν όλες τις πτυχές του προβλήματος. Εξασφαλίζει ότι οι παρεμβαίνοντες δεν μπορούν να κρύψουν τις αποφάσεις που παραβιάζουν κανόνες, με αποτέλεσμα να μπορούν να μάθουν από τα αντιληπτά λάθη τους και να λάβουν μέτρα για να τα διορθώσουν. Η λογοδοσία είναι επίσης σημαντική ως βάση για την μάθηση από προβλήματα και συγκρούσεις που μπορούν να επιλυθούν, από μοτίβα που μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια τα αίτια των προβλημάτων και από τη δυνατότητα για γενίκευση σε άλλα πλαίσια (Argyris & Schön 1978, Sabel 1994).

#### **3.4.7.7 Συμπεράσματα**

Η διαδικασία της εσωτερικής επίλυσης συγκρούσεων μπορεί ταυτόχρονα να επιλύσει ατομικές διαφορές και να παράγει συστημικές λύσεις και κοινά πρότυπα (public norms) και αξίες. Με βάση αυτές τις αξίες στην άτυπη επίλυση των συγκρούσεων, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η νομιμότητα αυτών των διαδικασιών. Η ενσωματωμένη στους οργανισμούς επίλυση συγκρούσεων, όταν διαμορφώνεται έτσι ώστε να παράγει κριτική διερεύνηση, υπευθυνότητα και ανεξαρτησία, ενισχύει την

ικανότητα να παράγει βελτιωμένα ατομικά αποτελέσματα ως μέρος μιας μακροπρόθεσμης διαδικασίας παραγωγής συστημικών βελτιώσεων και προτύπων. Η σχέση μεταξύ ατομικής και συστημικής επίλυσης συγκρούσεων δεν είναι προκαθορισμένη ούτε σταθερή αλλά εξαρτάται από τις συνθήκες, τη χρονική στιγμή και τον βέλτιστο τρόπο μεσολάβησης. Η προσέγγιση αυτή παρέχει εννοιολογικά πλαίσια για την αξιολόγηση της νομιμότητας των άτυπων διαδικασιών και το σχεδιασμό μηχανισμών λογοδοσίας (accountability mechanisms) που μπορούν να λειτουργήσουν μέσα στο σχετικό πλαίσιο. Σύμφωνα με το Robert Cover (1983) για το βαθύτερο νόημα του ρόλου του νόμου: «Το να ζει κάποιος σε ένα νόμιμο κόσμο απαιτεί την ενσωμάτωση όχι μόνο του «είναι» και του «πρέπει» αλλά του «είναι», του «πρέπει» και του «τι θα μπορούσε να είναι». Ο νόμος δεν περιορίζεται στην τυπική επεξεργασία κανόνων, με την έννοια της δημιουργίας γενικών κανόνων που εκτελούνται από εξαναγκασμό, αλλά αφορά στη δημιουργία συστημάτων που ενισχύουν την ικανότητα των φορέων σε διάφορες συνθήκες, να εντοπίζουν, να παράγουν και να αναθεωρούν τους κανόνες και να δημιουργούν συστήματα που είναι πιο πιθανό να παράγουν τις επιθυμητές συνθήκες και πρακτικές. Μέσα από αυτή την έννοια της νομικής προσέγγισης, γίνεται εμφανής η ανάγκη των οργανισμών να σχεδιάζουν τα συστήματα επίλυσης συγκρούσεων έτσι ώστε οι συγκρούσεις να αποτελούν ενδογενή πηγή μάθησης για τον οργανισμό, ο οποίος αυτοαναδιαμορφώνεται μέσα από νέες προσεγγίσεις και πλαίσια που παράγουν οι αλληλεπιδράσεις τόσο στο εσωτερικό του όσο και στο μικροπεριβάλλον του.

### **3.4.8 Ανασκόπηση**

Στην προηγούμενη ενότητα, αναλύθηκαν οι τύποι σύγκρουσης ως προς τη φύση της και έγινε αναφορά στη διάσταση απόψεων για τη λειτουργικότητα ή μη, των διαφορετικών τύπων σύγκρουσης ώστε να επιστήσει στα στελέχη την προσεκτική χρήση των παραδοχών, συμπερασμάτων και περιορισμών των ερευνών και των υποδειγμάτων λόγω της ιδιοσυγκρασιακής φύσης της κάθε περίπτωσης σύγκρουσης. Παρουσιάστηκαν επιλεγμένα σύγχρονα υποδείγματα συγκρούσεων ώστε να δοθεί μια πιο σφαιρική εικόνα των στοιχείων στα οποία μπορούν να εστιάσουν τα στελέχη ώστε να εντοπίσουν αίτια συγκρούσεων και να σχεδιάσουν τη πρόληψη, διαχείριση ή επίλυσή τους. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι συγκρούσεις ως προς το διαρθρωτικό επίπεδο στο οποίο ενδέχεται να εμφανιστούν: α) ενδοπροσωπική, β) διαπροσωπική, γ) διομαδική και δ) διοργανωσιακή σύγκρουση. Για την ανάλυση της διοργανωσιακής σύγκρουσης, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από το στρατηγικό μάνατζμεντ όπου τα αίτια των συγκρούσεων εντοπίστηκαν μέσα από τους διαφορετικούς τύπους

συνεργασιών μεταξύ οργανισμών και τέλος παρουσιάστηκε ένα τεχνοπολιτισμικό υπόδειγμα που τονίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και της τεχνολογίας. Από τους κύριους μεσολαβητικούς παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν την πιθανότητα εμφάνισης, την κλιμάκωση ή αποκλιμάκωση της έντασης των συγκρούσεων, αναφέρθηκε η εμπιστοσύνη, ο οπορτουнизм και οι διαστάσεις τους. Στην παρούσα ενότητα ορίστηκε η διαχείριση των συγκρούσεων ως προς ένα μεγάλο εύρος, από την αυτοδιαχείριση και την πρόληψη μέχρι τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων με μεσολάβηση τρίτου μέρους και κάλυψε ένα επίσης ευρύ φάσμα αλληλεπιδρώντων φορέων, από τους εργαζόμενους και τα στελέχη μέχρι τους ενδιαφερόμενους στο μικροπεριβάλλον του οργανισμού (π.χ. ενώσεις εργαζομένων και συνεργαζόμενους φορείς) και τονίστηκε η αλληλεπίδραση με το νομικό πλαίσιο του μακροπεριβάλλοντος.

Ως προς τη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη διάγνωση και την παρέμβαση (μέσα από την ανάλυση των ατομικών και συστημικών προβλημάτων σύγκρουσης), ως καθοριστικών στοιχείων για την οργανωσιακή μάθηση από τις συγκρούσεις μέσα από τη συστημική αλλαγή και δημιουργία νέων κοινωνικών αξιών και αρχών που προέρχεται από τη μελέτη μεμονομένων διαπροσωπικών συγκρούσεων (ατομικό πρόβλημα). Επιπλέον, ως προς το συλ διαχείρισης σύγκρουσης, παρουσιάστηκαν δύο προσεγγίσεις: α) το δυϊκό υπόδειγμα σύγκρουσης με τις δύο διαστάσεις του (ενοποιητικής ή επίλυσης προβλημάτων και διανεμητικής ή διαπραγμάτευσης) και β) το υπόδειγμα της αρένας που βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής πολυπλοκότητας και την αυτοδιαχείριση των συγκρούσεων μέσα από τις ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις των εμπλεκόμενων. Στόχος της ανάλυσης αυτών των υποδειγμάτων ήταν η προσέγγιση του θέματος από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες και φιλοσοφίες των συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων (παραδοσιακής και σύγχρονης). Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ο τρόπος σχεδιασμού συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων (ιδιαίτερα χρήσιμη γνώση για τα ανώτατα στελέχη που συμμετέχουν στο σχεδιασμό της πολιτικής του οργανισμού) και αναλύθηκε το πλαίσιο των συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων (στόχοι, διαδικασίες και δομή, ενδιαφερόμενοι φορείς, πόροι, επιτυχία και λογοδοσία). Τα θέματα ηθικής που προκύπτουν από το παραπάνω πλαίσιο θα σχολιαστούν στην επόμενη ενότητα. Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας επίλυσης συγκρούσεων, δηλαδή η μάθηση και επίδοση, προσεγγίστηκε από τη σχέση της επίλυσης συγκρούσεων με τη συστημική αλλαγή, υπονοώντας ότι η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να προέλθει από τη συστημική μελέτη μεμονωμένων περιπτώσεων σύγκρουσης που - με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν στη σχετική υποενότητα, μπορούν να διαγνωστούν και να

αντιμετωπιστούν ως συστημικά. Η μάθηση αυτή, ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη σχεδίαση του συστήματος επίλυσης συγκρούσεων, μπορεί να ξεπεράσει τα όρια της διαρθρωτικής αλλαγής του οργανισμού και να παράγει νέα κοινωνικά πρότυπα και αξίες που ενδεχομένως να αλληλεπιδράσουν με το υπάρχον Νομικό πλαίσιο του μακροπεριβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο, η μάθηση από τις συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό, διαχέεται στο εξωτερικό του περιβάλλον και επηρεάζει και τους υπόλοιπους οργανισμούς – συνεργαζόμενους ή όχι.

### **3.5 Η Ηθική της Διαχείρισης Συγκρούσεων**

#### **3.5.1 Εισαγωγή**

Ο Mitroff (1998) ως ένθερμος υποστηρικτής της ηθικής διαχείρισης (ethical management) αναφέρει ότι «εάν δε μπορεί κάποιος να καθορίσει ένα πρόβλημα έτσι ώστε να οδηγήσει σε *ηθικές ενέργειες που ωφελούν την ανθρωπότητα*, τότε δεν έχει ορίσει κατάλληλα το πρόβλημα. Ένας σοφός ηγέτης πρέπει να συμπεριφέρεται *ηθικά* και για να το πράξει αυτό, θα πρέπει να είναι ανοικτός σε νέες πληροφορίες και πρόθυμος να αλλάξει τον τρόπο που σκέπτεται». Με την ίδια λογική, οι υφισταμένοι και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν την *ηθική υποχρέωση* να μιλήσουν κατά των αποφάσεων των ανωτέρων τους ή της διοίκησης του οργανισμού, όταν οι συνέπειες αυτών των αποφάσεων είναι πιθανό να είναι σοβαρές. Για την ηθική διαχείριση των συγκρούσεων, οι οργανισμοί θα πρέπει να θεσμοθετήσουν τη θέση του «συνηγόρου» των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, των μετόχων καθώς και των λοιπών κύριων ενδιαφερομένων. Μόνο εάν αυτοί *οι συνήγοροι* ακουστούν από τους *φορείς λήψης αποφάσεων* στους οργανισμούς υπάρχει ελπίδα για την ηθική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων (Rahim et. al. 1992).

Η παραπάνω προσέγγιση, αν και αναφέρεται στον τρόπο επίτευξης της ηθικής διαχείρισης των συγκρούσεων, υπάρχουν έννοιες – όπως οι ηθικές ενέργειες και υποχρεώσεις, ο ρόλος των συνηγόρων ή μεσολαβητών της σύγκρουσης και των φορέων λήψης απόφασης – που δεν έχουν την ίδια σημασία για κάθε αναγνώστη, ιδιαίτερα για όσους ανήκουν σε διαφορετικές κουλτούρες ή έχουν διαφορετικό βάθος παιδείας. Για το λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητη η παρουσίαση των προσεγγίσεων της ηθικής λήψης αποφάσεων καθώς και η σχέση τους με την οργανωσιακή κουλτούρα που αφορά στην αντίληψη του οργανισμού για τις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους. Στόχος της παρουσίασης αυτής είναι η αποφυγή του κριτηρίου

αυτοαναφοράς<sup>37</sup> (Thanopoulos 2007, ό.π, σελ. 53) στους μεσολαβητές επίλυσης συγκρούσεων και στα στελέχη που δραστηριοποιούνται διεθνώς, ώστε να μην επηρεάζεται η ορθότητα της κρίσης τους στη λήψη αποφάσεων, από τα διαπολιτισμικά χαρακτηριστικά των οργανισμών με τους οποίους αλληλεπιδρούν.

### **3.5.2 Η ηθική της διαχείρισης των συγκρούσεων στους οργανισμούς**

Η αλληλεπίδραση μεταξύ διαχείρισης συγκρούσεων και ηθικής σε οργανισμούς εμφανίζεται μέσα σε ένα σύνθετο πλέγμα σχέσεων εξουσίας, οργανωσιακής δομής και συστημάτων πεποιθήσεων. Επιπλέον, οι οργανισμοί επιδιώκουν σημαντικές μεταρρυθμίσεις με στόχο να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στις όλο και πιο παγκοσμιοποιημένες αγορές. Ο ρόλος των πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης των συγκρούσεων είναι καθοριστικός όσον αφορά στην εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων. Το κυριότερο πρόβλημα που προκύπτει σε αυτή την προσπάθεια είναι ότι η ηθική λήψη αποφάσεων έχει αμφισβητηθεί σε ένα περιβάλλον που καθοδηγείται από την ανάγκη για οικονομική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στους οργανισμούς.

Η παρούσα υποενότητα εξετάζει διάφορες προσεγγίσεις για την ηθική των οργανωσιακών συγκρούσεων και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι μια πλουραλιστική προοπτική μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερα περιθώρια για αμερόληπτη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά με μεγαλύτερο κόστος από ότι άλλες εναλλακτικές λύσεις. Αρχικά, αναφέρονται ορισμένες προσεγγίσεις για την ηθική λήψη αποφάσεων και ακολουθούν οι προσεγγίσεις για τη διαχείριση οργανωσιακής σύγκρουσης ώστε να σκιαγραφηθεί ο τρόπος που οι απόψεις σχετικά με την ηθική λήψη αποφάσεων αλληλεπιδρούν με τις απόψεις για τη σύγκρουση.

#### **3.5.2.1 Προσεγγίσεις για την ηθική λήψη αποφάσεων**

Σε γενικές γραμμές, εντοπίζονται τρεις απόψεις για την ηθική λήψη αποφάσεων - γνωστές από τη θεωρία της ηθικής.

1) Η πρώτη προσέγγιση είναι ο ωφελιμισμός - τελεολογική ηθική θεώρηση (Thanopoulos 2007, ό.π, σελ. 63-64, Θανάπουλος 2009, ό.π, σελ. 41), και πρεσβεύει ότι σωστή είναι η απόφαση που έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της συνολικής χρησιμότητας για τους ανθρώπους. Οι Bentham και Mill είναι κλασικοί εκφραστές

<sup>37</sup> Με το κριτήριο αυτοαναφοράς, το άτομο υποσυνείδητα αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει το περιβάλλον του σε σχέση με τη δική του κουλτούρα, ήθη, ιστορία, σύστημα αξιών, αρχές, τρόπο ζωής και συμβολισμούς.

αυτής της προσέγγισης η οποία έχει πολλούς σύγχρονους οπαδούς. Ο ωφελιμισμός συνδέεται ιστορικά με τον φιλελευθερισμό όπου το «αόρατο χέρι» του Adam Smith προωθεί το μέγιστο καλό για τους περισσότερους ανθρώπους, αν αυτοί αφήνονται ελεύθεροι να κάνουν τις επιλογές τους. (Van Gramberg & Provis 2004).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - 9** Συνδυασμοί τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και ηθικών προσεγγίσεων.

Πηγή: Σύνοψη από Van Gramberg, B, Provis Chris, 2004, «Ethics, Conflict And Human Resource Managers In The New Economy.», Victoria University of Technology, Working Paper Series, Vol. 1, pp. 1-13.

Οργανωσιακή Κουλτούρα	Ηθική Προσέγγιση
<p><b>Μονισμός</b></p> <p>Έμφαση στη συμμόρφωση και τη δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους.</p>	<p><b>Δεοντολογία</b></p> <p>Καντ: το καθήκον ή χρέος θα πρέπει να εκτελείται εξ ορισμού και οι κανόνες θα μπορούσαν εξίσου καλά να ακολουθούνται από τους ανθρώπους που βρίσκονται σε παρόμοιες καταστάσεις ή συνθήκες.</p>
<p><b>Μετανεωτερικισμός</b></p> <p>Η εξουσία και η γνώση είναι αλληλένδετες και λειτουργούν μέσω του διαλόγου που παράγει μια σειρά από αλήθειες.</p>	<p><b>Αρετή (virtue)</b></p> <p>Επιλογή της πορείας δράσης που επιδεικνύει τον καλό χαρακτήρα της ανθρώπινης ύπαρξης. Οι αρετές του θάρρους, της δημιουργίας, της συνέπειας, της ενσυναίσθησης και της καλοσύνης.</p>
<p><b>Πλουραλισμός</b></p> <p>Έμφαση στην πολυμορφία των απόψεων.</p>	<p><b>Ωφελιμισμός</b></p> <p>Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών &amp; Θεωρία Rawls της Δικαιοσύνης: α) διαδικαστικής, β) διανεμητικής και γ) διαδραστικής. Η ηθική δράση έχει τη δυνατότητα να γίνει διαθέσιμη μέσα από τις αλλαγές των δομών. Η ανακατανομή ισχύος των μερών μέσα από την άρση των διαρθρωτικών ανισοτήτων είναι πιθανό να οδηγήσει στην επίτευξη κοινωνικής δικαιοσύνης.</p>

Ωστόσο, ο ωφελιμισμός φαίνεται να δίνει αντιφατικά αποτελέσματα για ορισμένες περιπτώσεις όπου η αδικία σε ένα μικρό αριθμό ανθρώπων μπορεί να ωφελήσει την πλειοψηφία. Επιπλέον, ο ωφελιμισμός δεν προσδιορίζει σαφείς τρόπους μέτρησης της χρησιμότητας για διαφορετικούς ανθρώπους (ενώ οι οικονομολόγοι αναφέρουν την «προτίμηση» ως υποκατάστατο για τη χρησιμότητα, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι προτιμήσεις των ανθρώπων δεν είναι αυτές που επιφέρουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα). Επιπλέον, οι ωφελιμιστές αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο να εξηγήσουν τη δύναμη της ειλικρίνειας και της πίστης, δηλαδή της υποχρέωσης του

ατόμου να πει την αλήθεια ή να τηρήσει τις υποχρεώσεις του απέναντι σε άλλα άτομα (Hodgson 1967).

2) Μια άλλη προσέγγιση, η οποία δίνει μεγάλη έμφαση στην έκφραση της αλήθειας και στην τήρηση των συμβάσεων, είναι η δεοντολογία (Thanopoulos 2007, ό.π, σελ. 63-64, Θανόπουλος 2009, ό.π, σελ. 43). Αυτή η άποψη, που σχετίζεται κυρίως με τον Καντ, δείχνει ότι το καθήκον ή χρέος θα έπρεπε να εκτελείται αξιωματικά και θεωρεί ότι οι κανόνες θα μπορούσαν εξίσου καλά να ακολουθούνται από τους ανθρώπους που βρίσκονται σε παρόμοιες καταστάσεις ή συνθήκες (Van Gramberg & Provis, ό.π.). Η δεοντολογική προσέγγιση πάσχει από το αντίθετο πρόβλημα του ωφελιμισμού καθότι απαιτεί την τήρηση ενός κανόνα, ακόμη και αν αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βλάψει το ίδιο ή άλλα άτομα - ο Smart χρησιμοποιεί την υποτιμητική έκφραση «η λατρεία του κανόνα» (rule-worship) (Smart 1956). Η επιχειρηματολογία του Smart αναφέρει ότι εφόσον το συνολικό μακροπρόθεσμο όφελος μπορεί να προκύψει από την παραβίαση ενός κανόνα, είναι δύσκολο να καταλάβει κανείς γιατί ο κανόνας θα πρέπει να τηρηθεί. Επιπλέον, είναι πιθανό οι κανόνες να έχουν καθοριστεί από κάποια εξωτερική αρχή απομακρυσμένη από το λήπτη της απόφασης, οπότε τίθενται θέματα σχετικά με την ειλικρίνεια και την αυθεντικότητα των δράσεων και συμπεριφορών που διέπονται από αυτούς τους κανόνες (Van Gramberg & Provis, ό.π.).

3) Μια τρίτη σημαντική προσέγγιση είναι η έννοια αρετή (virtue) στην οποία θα πρέπει να βασίζεται η λήψη αποφάσεων με την επιλογή της πορείας δράσης που επιδεικνύει τον καλό χαρακτήρα της ανθρώπινης ύπαρξης. Ο Αριστοτέλης έθεσε τη θεωρητική βάση σχετικά με την αρετή που έχει αναβιώσει τις τελευταίες δεκαετίες στους μελετητές της ηθικής. Η ηθική της αρετής αποφεύγει μεν τα κενά των προσεγγίσεων του ωφελιμισμού και της δεοντολογίας, αλλά είναι ευάλωτη σε θέματα ασάφειας ή κυκλικότητας: «καλές επιλογές είναι αυτές που θα μπορούσαν να γίνουν από καλούς ανθρώπους, αλλά οι καλοί άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν καλές επιλογές». Μια συνιστώσα της αρετής, όπως τιμιότητα μπορεί να οριστεί μέσα από τους κανόνες που θα πρέπει να τηρηθούν ή του οφέλους που θα πρέπει να επιτευχθεί. (Aristotle, trans. Rackham 1934, Van Gramberg & Provis, ό.π.).

Καθεμία από τις παραπάνω τρεις απόψεις μπορεί να παρουσιαστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Για παράδειγμα, η ηθική αρετή μπορεί να αναλυθεί ως προς την οπτική του Nietzsche ή την «ηρωική ηθική» του Weber. Ο ωφελιμισμός μπορεί να οδηγήσει στη «θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholder theory)» και στην

ιδέα της «δικαιοσύνης (justice)» του Rawls (1958, 1972) ως «εντιμότητας ή αμεροληψίας (fairness)». Η ιδέα της δικαιοσύνης έχει ιδιαίτερη σημασία για την επίλυση των διαφορών σε οργανισμούς.

### **3.5.2.2 Φιλοσοφικές προσεγγίσεις για τις οργανωσιακές συγκρούσεις**

Όπως υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη βάση της ηθικής επιλογής, ανάλογα, υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις για τη φιλοσοφία των οργανωσιακών συγκρούσεων. Για παράδειγμα, η προσέγγιση του μονισμού (unitarism) δίνει έμφαση στη συμμόρφωση και τη δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους και υπονοεί την απουσία σύγκρουσης σε έναν οργανισμό που λειτουργεί αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι που δεν αναγνωρίζουν πλήρως το προνόμιο της διαχείρισης (management) ή την έκκλησή του για υπακοή και δέσμευση αντιμετωπίζονται ως απεχθείς. Οι συνδικαλιστικές ενώσεις και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις αποφεύγονται κατά το δυνατό. Σύμφωνα με την έκθεση (1982) του Kochan σχετικά με την πρόωρη έναρξη εφαρμογής του ενιαίου πλαισίου για την ανάλυση των συγκρούσεων σε έναν αμερικανικό οργανισμό, οι μονιστές δεν αρνούνται την ύπαρξη σύγκρουσης, αλλά την αποδίδουν σε διαπροσωπικούς και όχι οικονομικούς ή διαρθρωτικούς παράγοντες. Η διαχείριση αντί να επικεντρωθεί στα συνδικάτα, έστρεψε την προσοχή της σε μεμονωμένους εργαζόμενους, ιδίως εκείνους που χαρακτηρίζονταν ως ταραχοποιοί. Σε αυτές τις συνθήκες, οι μονιστές μάνατζερ που έρχονται αντιμέτωποι με μια κατάσταση σύγκρουσης στρέφονται σε μηχανισμούς με τους οποίους θα μπορούσε να επιτευχθεί η συμμόρφωση στους οργανωσιακούς στόχους. Η διαδικασία επίλυσης διαφορών στη μονιστική προσέγγιση είναι πιθανό να καταλήξει σε ένα σημείο όπου τα ανώτερα (ή εκτελεστικά) στελέχη προβαίνουν σε ένα μονομερή προσδιορισμό σχετικά με το αποτέλεσμα (Van Gramberg & Provis, ό.π.).

Από την άλλη πλευρά, η πλουραλιστική προσέγγιση, που δίνει έμφαση στην πολυμορφία των απόψεων, στηρίζεται σε μια διαδικασία που επιτρέπει να ακούγονται και να συμφιλιώνονται τα διαφορετικά συμφέροντα. Αυτό δεν αποτελεί άρνηση των δομών εξουσίας που λειτουργούν για τη διατήρηση του status quo, αλλά ένταξη και άλλων ομάδων – όπως π.χ. συνδικαλιστικών, στις διαπραγματεύσεις. Ο Dunlop (1958) αναφέρει ότι τα αποτελέσματα διαπραγμάτευσης στο χώρο εργασίας αντικατοπτρίζουν την ευρύτερη ισορροπία δυνάμεων στην κοινωνία. Η πλουραλιστική διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων θα πρέπει να είναι καλά



τεκμηριωμένη και εκλεπτυσμένη ως προς το πλήθος των τρόπων και μέτρων για να εξασφαλίσει μια τελική απόφαση. Η εκπροσώπηση των εργαζομένων θα πρέπει να ενθαρρύνεται για να εξασφαλίζεται η δυνατότητα έκφρασης απόψεων μέσα σε ένα περιβάλλον άνισης ισχύος μεταξύ των συγκρουόμενων μερών στο χώρο εργασίας. Άλλες απόψεις για τις οργανωσιακές συγκρούσεις υπάρχουν, αν και λιγότερο καλά τεκμηριωμένες – στην αυστραλιανή και αγγλοαμερικανική θεωρία των κλαδικών σχέσεων. Ειδικότερα, υπάρχουν απόψεις που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τους θεωρητικούς της ηπειρωτικής Ευρώπης (Power 1990). Μία από αυτές τις προσεγγίσεις είναι και η θεωρία συστημάτων του Luhmann (Viskovatoff Alex, 1999) που βασίζεται σε ένα κυβερνητικό υπόδειγμα (cybernetic model) το οποίο χρησιμοποιήθηκε αργότερα στις αγγλοαμερικανικές μελέτες για την «αυτο-οργάνωση». Η προσέγγιση δείχνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφωθούν έτσι ώστε τα άτομα να κάνουν επιλογές με βάση τη γνώση τους και ανάλογα με την κατάσταση, ώστε η συμπεριφορά της κάθε ομάδας να οδηγεί σε αποτελεσματικό συντονισμό για ευεργετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Για παράδειγμα η ψηφιακή προσομοίωση ενός σμήνους πουλιών που δρα ως ένα συντονισμένο σύνολο, βασίζεται σε μερικούς απλούς κανόνες (αλγόριθμους) που εφαρμόζονται από κάθε μέλος του σμήνους. Δεν υπάρχει «από πάνω προς τα κάτω» καθοδήγηση σχετικά με την κατεύθυνση του σμήνους αλλά το αποτέλεσμα δείχνει ένα ενιαίο σύνολο. Κατά την άποψη της αυτο-οργάνωσης η σύγκρουση είναι απλώς μια αποτυχία των αποφάσεων των διαφορετικών ατόμων να οδηγήσουν στο συντονισμό.

Η κριτική του Habermas για τη θεωρία των συστημάτων του Luhmann στους οργανισμούς αναφέρεται στις δυσκολίες καθορισμού των ορίων ή καταστάσεων ισορροπίας των οργανισμών: «Είναι αμφίβολο αν η βιολογική έννοια της «επιβίωσης» ως κύριο στοιχείο της σχέσης «σύστημα-περιβάλλον» μπορεί να προβάλλεται στο κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο» (Power 1990, σελ. 112). Ωστόσο, επικρατεί σκεπτικισμός σχετικά με την άποψη του Habermas για τους οργανισμούς «ως πιθανές τοποθεσίες για συναίνεση» η οποία άποψη βασίζεται στην αντίληψη των ανθρώπων για τα αντιληπτά τους συμφέροντα, σε ένα πλαίσιο ιδανικών συνθηκών για συζήτηση και διάλογο.

Η άποψη των μετανεωτεριστών, όπως των Lyotard και Foucault, είναι ότι οι άνθρωποι είναι συνυφασμένοι με τις αξίες, πεποιθήσεις και αλήθειες της επαγγελματικής τους ζωής και συχνά, δεν είναι σε θέση να υπάρξουν έξω από αυτό το πλαίσιο. Το κυρίαρχο σύστημα των οργανωσιακών στόχων και αξιών καθορίζει το πλαίσιο για τη συμμόρφωση των εργαζομένων και τη διαχείριση της επίδοσης. Αυτή

η μετανεωτεριστική προσέγγιση έχει στόχο να προβλέψει τη συμμόρφωση των εργαζομένων στο εσωτερικό σύστημα επίλυσης συγκρούσεων, ιδιαίτερα εάν αυτό νομιμοποιείται από τη διοίκηση και έχει παγιωθεί ως μέρος του πλαισίου της πολιτικής του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση του μετανεωτερισμού δεν έχει την ίδια σημασία με το μονισμό όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να αγωνιστούν για τους οργανωσιακούς στόχους. Η μονιστική έννοια του οργανισμού απορρίπτεται στο μετανεωτερισμό επειδή η γνώση και οι αλήθειες δεν θεωρούνται ότι προέρχονται αποκλειστικά από τα οικονομικά συμφέροντα του οργανισμού (Hardy 2001).

### **3.5.2.3 Ηθική και διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς**

Σε αυτή την ενότητα σχολιάζεται: α) ο μονισμός και η συγγενεία του με τη δεοντολογική προσέγγιση, β) η μετανεωτεριστική οργανωσιακή προσέγγιση και οι ηθικές απόψεις που πιθανόν συνδέονται με αυτήν και γ) η προσέγγιση του πλουραλισμού που αναπτύσσει πιο συστηματικά τις ηθικές προσεγγίσεις.

#### **3.5.2.3.1 Μονισμός και δεοντολογική προσέγγιση**

Στη μονιστική προσέγγιση, οι διαχειριστές έχουν την εξουσία να επιβάλουν οποιοσδήποτε συνθήκες επιλέξουν για τους εργαζομένους, οι οποίοι ελεύθερα και με επίγνωση της σύμβασής τους συμμορφώνονται στον οργανισμό (Velasquez 2002, σελ. 466). Κατά συνέπεια, ο μονισμός προκύπτει από την άποψη της σύμβασης των σχέσεων εργασίας και σχετίζεται με τη δεοντολογική άποψη (Shaw 1999, σελ. 63). Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα για ένα στέλεχος που ασχολείται με την επίλυση συγκρούσεων σε ένα μονιστικό οργανισμό είναι το πρόβλημα της αυθεντικότητας (Provis 1996, σελ. 480-483). Οι φιλόσοφοι της ηθικής έχουν αναφερθεί στα ηθικά κίνητρα για τη συμμόρφωση στους κανόνες. «Είναι διαφορετικό το να επισκεφθεί κάποιος έναν ασθενή επειδή υπάρχει ένας κανόνας που λέει ότι θα έπρεπε να το πράξει από το να το πράξει γιατί πραγματικά θέλει να δει τον ασθενή» (Stocker 1976). Το πρόβλημα της αυθεντικότητας σχετίζεται με ενέργειες που παρουσιάζονται κάτω από ένα μανδύα διαφορετικό από την υποκείμενη πραγματικότητα τους. Σε ένα μονιστικό οργανισμό ο διαχειριστής της σύγκρουσης είναι πιθανό να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα γνησιότητας/αυθεντικότητας, επειδή η φαινομενική αιτιολογία της απόφασης είναι ότι επαναφέρει την αρμονία που θεωρείται χαρακτηριστικό του «κανονικού» οργανισμού, όπως αυτός σχεδιάστηκε από το μονιστή, μέσω της

συναίνεσης στο αποτέλεσμα. Ωστόσο, αυτή η απόφαση επιβάλλεται από τη δύναμη της εξουσίας και δεν αφήνει περιθώρια για πραγματική συναίνεση. Η μονιστική προοπτική υποτιμά την άσκηση εξουσίας του εργοδότη στην εργασιακή σχέση, με χρήση πολιτικών και πρακτικών της διοίκησης που διακηρύττουν οράματα για κοινούς στόχους και δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό (Guest 1999). Παρά την ευρεία αποδοχή των αξιών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι εργοδότες έχουν εντείνει την εξουσία τους πάνω στους εργαζόμενους κατά την τελευταία εικοσαετία. Η περίοδος αυτή συμπίπτει με μια αυξημένη εστίαση στην επίλυση διαφορών στο χώρο εργασίας όπου οι διαχειριστές λαμβάνουν πιο ενεργό ρόλο ως μεσολαβητές της σύγκρουσης. Στο πλαίσιο αυτό, η επίλυση διαφορών στο χώρο εργασίας και ο ρόλος των διαχειριστών σε αυτές τις τεχνικές πρέπει να αναλυθεί στο πλαίσιο της διαφοράς ισχύος (Van Gramberg & Provis, ό.π.).

#### **3.5.2.3.2 Μετανεωτερισμός και Αρετή**

Στο πλαίσιο της μετανεωτεριστικής άποψης του οργανισμού, η εξουσία και η γνώση είναι αλληλένδετες και λειτουργούν μέσω της συζήτησης που παράγει μια σειρά από αλήθειες. Η γνώση και η αλήθεια λειτουργούν μέσα σε προσωπικά, υποκειμενικά πλαίσια τα οποία χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της εξουσίας με τέτοιο τρόπο που «η εξουσιοδοτημένη γνώση ή οι αλήθειες είναι εκδοχές της πραγματικότητας που υποστηρίζονται από την εξουσία» (Simpson & Charlesworth 1995, σελ. 126). Ο Foucault (1980, σελ. 133) υποστηρίζει ότι «η αλήθεια συνδέεται σε μια κυκλική σχέση με τα συστήματα εξουσίας που την παράγουν και τη διατηρούν, καθώς και με τις επιπτώσεις της δύναμης που προωθεί και επεκτείνει την αλήθεια». Με άλλα λόγια, ο Foucault συνδέει άμεσα την εξουσία με τη γνώση και υποστηρίζει ότι η γνώση έχει δημιουργηθεί από όσους βρίσκονται στην εξουσία, οδηγώντας σε μια αυτοτροφοδοτούμενη, κυκλική διαδικασία. Κλειδί για τη θεσμοθέτηση των κοινωνικών δομών είναι η αποδοχή από την ευρύτερη κοινωνία της γνώσης και της αλήθειας. Για παράδειγμα, η νομική γνώση είναι ένα προϊόν της πραγματικότητας των ισχυρών, η οποία χρησιμοποιείται προνομιακά για τους ίδιους, αλλά αυτό παρουσιάζεται στο πλαίσιο των φιλελεύθερων νομικών αξιών που υποστηρίζουν ότι ο νόμος πρέπει να εφαρμόζεται ισότιμα σε όλους τους πολίτες, πλούσιους ή φτωχούς, και σε όλους τους οργανισμούς δημόσιους ή ιδιωτικούς. Όλοι θεωρούνται ισότιμα νομικά υποκείμενα απέναντι στο αμερόληπτο δίκαιο (Wood, Hunter & Ingleby 1995, σελ. 48). Τελικά, οι κοινωνικές δομές που δημιουργούνται από κοινές γνώσεις και αλήθειες αρνούνται την πρόσβαση των μειονεκτούντων ομάδων σε ευκαιρίες ή την αποσύνδεση από τα

στερεότυπά τους, όχι επειδή οι ομάδες αυτές είναι μη παραγωγικές ή λιγότερο ικανές, αλλά λόγω της σκόπιμης δράσης του κράτους και της κοινωνίας (Abraham 1995, σελ. 452). Η φτώχεια, η ανισότητα και η κοινωνική περιθωριοποίηση είναι τα προϊόντα αυτών των κοινωνικών ρυθμίσεων. Οι καταπιεσμένοι αποδέχονται, γενικά, την υποταγή τους και μπορούν να κατηγορούν τον εαυτό τους εν μέρει για τη δική τους καταπίεση (Hamilton & Sharma 1997). Περαιτέρω, αυτή η συστηματική καταπίεση είναι σε μεγάλο βαθμό αόρατη σε εκείνους που λειτουργούν μέσα στην κοινωνία, λόγω του προσχήματος της «κανονικότητας» και επομένως είναι πιθανό να επιτραπεί στον κύκλο της καταπίεσης να συνεχιστεί (Pilisuk & Tennant 1997).

Σε αυτό το πλαίσιο ορισμού της εξουσίας και του οργανισμού, τα στελέχη αδυνατούν να κάνουν κάτι περισσότερο από την κατασκευή ηθικών προτύπων, ανάλογα με τη θέση στην οποία βρίσκονται: «Φαίνεται ότι το ηθικά διεκδικητικό στέλεχος είναι αυτό που μπορεί να μεταφράσει με επιτυχία τις ατομικές ηθικές ανησυχίες σε μια μορφή επιχειρηματικής διαλέκτου (με έμφαση, για παράδειγμα στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των διαφόρων μορφών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού) και στη συνέχεια να προχωρήσει σε διάλογο και να διαπραγματευτεί σε αυτή τη βάση» (Lowry 2003, σελ. 11). Ο Lowry δείχνει ότι η πορεία αυτού του στελέχους δείχνει «το θάρρος, τη δημιουργικότητα και τη συνέπεια» και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ντισεική υπέρβαση της παραδοσιακής ηθικής ή ένα παράδειγμα για την «ηρωική ηθική» του Weber. Η ηθική επιλογή θα μπορούσε να περιλαμβάνει επιπλέον και τις αρετές της «ενσυναίσθησης και καλοσύνης» (MacIntyre 1985, σελ. 174).

Ενώ ο ηθικός δυναμισμός που αναφέρεται από το Lowry μπορεί να είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ηθική δράση σε έναν οργανισμό δεν φαίνεται να αποτελεί και μια ικανή συνθήκη και επιπλέον, είναι αμφίβολο αν ένα στέλεχος σε ένα τέτοιο οργανισμό μπορεί να φιλοδοξεί για ηθική δράση. Στους οργανισμούς, όπως οι μετανεωτεριστές τους περιγράφουν, η ηθική δράση ενδέχεται να μην είναι διαθέσιμη με τη ρητορική των διαθέσιμων πόρων μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο, αλλά έχει τη δυνατότητα να γίνει διαθέσιμη μέσα από τις αλλαγές των δομών και τη δημιουργία νέων πόρων που υπερβαίνουν την αποδοχή του κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο είναι ενσωματωμένος ο οργανισμός.

### **3.5.2.3.3 Πλουραλισμός και ωφελιμισμός**

Ένα επιχείρημα υπέρ της πλουραλιστικής προσέγγισης είναι η ανακατανομή ισχύος των μερών. Η άρση των διαρθρωτικών ανισοτήτων είναι πιθανό να οδηγήσει στην

επίτευξη κοινωνικής δικαιοσύνης ή τουλάχιστον μιας πιο ισότιμης κατανομής των πόρων (Hamilton & Sharma 1997, ό.π.). Με δεδομένα τα ρεαλιστικά όρια για την άρση των διαρθρωτικών αιτίων της ανισότητας, οι μηχανισμοί που χρησιμεύουν για την ενίσχυση της δύναμης των μειονεκτούντων ομάδων μπορεί να ενεργήσουν προς τη διαπραγμάτευση νέας γνώσης και αλήθειας που μπορεί, κατά κάποιον τρόπο, να αποκαταστήσει τις συστηματικές διακρίσεις. Έτσι, ο κύριος στόχος των συνδικάτων είναι να παρέχουν μια πηγή ισχύος για τα άτομα που δε μπορούν να προβάλλουν σημαντική άμυνα εναντίον του εργοδότη, ούτε να ασκήσουν ουσιαστικό έλεγχο στο περιβάλλον εργασίας τους (Hyman 1989).

Σε ένα πλουραλιστικό οργανισμό, ο ωφελιμισμός είναι μια φυσική προσέγγιση για ένα στέλεχος, όταν τα διάφορα μέρη έχουν διαφορετικά συμφέροντα και ο πιο κατάλληλος τρόπος για την επίλυση των συγκρούσεων είναι αυτός που ικανοποιεί τα συμφέροντα των περισσότερων ενδιαφερομένων. Παρόλα αυτά, υπάρχει το ενδεχόμενο η επίλυση να παρέχει μεν γενική ικανοποίηση αλλά να είναι άδικη για ένα άτομο. (Ένα απλό παράδειγμα είναι αυτό του «αποδιοπομπαίου τράγου», όπου ένα άτομο τιμωρείται για παραδειγματισμό για μια πρακτική που είναι ευρέως διαδεδομένη). Επιπλέον, το στέλεχος σε ένα πλουραλιστικό οργανισμό, αντιμετωπίζει το πρόβλημα της σύγκρισης των διαφορετικών συμφερόντων. Σε ατομικό επίπεδο, το στέλεχος θα πρέπει να εξετάσει τα σχετικά οφέλη των αποτελεσμάτων για διαφορετικούς εργαζόμενους. Η κοινή «αποδοχή» τους είναι πιθανό να χρησιμοποιηθεί ως υποκατάστατο για την ισότητα των παροχών, αλλά το αναστοχαστικό στέλεχος, συνειδητοποιεί ότι αυτό είναι μια ατελής μεσολάβηση, αφού μπορεί να αντικατοπτρίζει την ευκαμψία και την υποταγή των εργαζομένων. Σε επίπεδο ομάδας, το πρόβλημα θα έχει μια πρόσθετη διάσταση, δεδομένου ότι θα θέσει το ζήτημα του ποια ομάδα συμφερόντων είναι σωστό να ωφεληθεί περισσότερο μεταξύ αυτών που έχουν «έννομο» συμφέρον (Van Gramberg & Provis, ό.π.).

#### **3.5.2.3.4 Εξελίξεις του ωφελιμισμού**

Η εμφάνιση αυτών των προβλημάτων σε πλουραλιστικούς οργανισμούς μπορεί να συνδέεται με δύο σχολές ηθικής. Η μία είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, και η άλλη είναι η θεωρία του John Rawls περί της «δικαιοσύνης ως εντιμότητας» (justice as fairness). Κάθε προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσπάθεια να ξεπεραστεί το δίλλημα για το ποια συμφέροντα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μια πλουραλιστική προσέγγιση επίλυσης συγκρούσεων και πώς τα συμφέροντα αυτά μπορούν να εναρμονιστούν. Υποστηρίζεται ότι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών

είναι ουσιαστικά η απάντηση στο *ποια* συμφέροντα θα πρέπει να αναγνωριστούν και η θεωρία του Rawls η απάντηση στο *πώς* τα συμφέροντα αυτά θα πρέπει να εναρμονιστούν από τη στιγμή που αναγνωρίστηκαν.

### **A) Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών**

Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών έχει αναπτυχθεί «για να αντικαταστήσει την υπερβολική έμφαση στα δικαιώματα και τις απαιτήσεις των μετόχων με μια γενικότερη μέριμνα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από τον οργανισμό» (Solomon 1994, σελ. 279). Προχωρά ένα βήμα πιο πέρα από τη μορφή του πλουραλισμού που τονίζει μόνο τα συμφέροντα των μερών στο χώρο εργασίας - ιδιοκτήτες, διευθυντές και υπαλλήλους – ώστε να συμπεριλάβει και άλλους: «μεταξύ των διαφόρων παραγόντων της εταιρείας είναι οι μέτοχοι, οι πελάτες της, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι συνεργαζόμενοι οργανισμοί, οι σύμβουλοι, η περιβάλλουσα κοινότητα, η ευρύτερη κοινωνία και το μακροπεριβάλλον» (Solomon, ό.π, σελ. 279).

### **B) Η προσέγγιση του Rawls για τη δικαιοσύνη**

Η προσέγγιση του Rawls διαφέρει σημαντικά από την ωφελισμολογία και χρησιμοποιείται συχνά από τα στελέχη ενός πλουραλιστικού οργανισμού. Στόχος του Rawls ήταν «να επεξεργαστεί μια θεωρία δικαίου, εναλλακτική της ωφελισμολογικής σκέψης» (Rawls 1972, σελ. 22). Ταυτόχρονα, η θεωρία του Rawls ξεπερνά τις ελλείψεις του μετανεωτερισμού και είναι διαφορετική από προσεγγίσεις της ηθικής θεωρίας όπως η δεοντολογία, η αρετή και ο ωφελισμός, με την έννοια ότι δεν ασχολείται με την ηθική των οργανωσιακών αποφάσεων, αλλά είναι μια θεωρία για «τη βασική κοινωνική δομή» (Rawls 1972, σελ. 7, ό.π.). Ο Rawls αποποιείται ρητά ότι η γενική θεωρία του μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανισμούς. Αναφέρεται στη βασική δομή της κοινωνίας και όχι στις ενέργειες των ατόμων σε όλες τις καταστάσεις ή τις εσωτερικές δομές των οργανισμών (Rawls 1972, ό.π, σελ. 7-8). Παρόλα αυτά, ο ίδιος εκφράζει την ελπίδα ότι η γενική προσέγγισή του μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση των επιπτώσεων των προβλημάτων στους οργανισμούς. Η βασική ιδέα, γύρω από την οποία περιστρέφεται η προσέγγιση του Rawls, είναι αυτή της αμεροληψίας ή ίσης μεταχείρισης (fairness) (Rawls 1958).

Οι ιδέες της δικαιοσύνης και της αμεροληψίας συχνά συνυπάρχουν, αλλά ο Rawls αναφέρει ότι η δικαιοσύνη μπορεί να αναλυθεί σε όρους αμεροληψίας (Rawls 1958, σελ. 164, Rawls 1972, ό.π, σελ. 12-13). Η προσέγγιση Rawls συνδέεται με

εμπειρικές έρευνες για τη δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας και διακρίνει τρεις βασικούς τύπους δικαιοσύνης: α) διαδικαστική, β) διανεμητική και γ) διαδραστική. Η διαδικαστική δικαιοσύνη επικεντρώνεται στα μέσα ή τις διαδικασίες, η διανεμητική δικαιοσύνη επικεντρώνεται στους σκοπούς ή τα αποτελέσματα (Tremblay et. al. 2000), ενώ η διαδραστική δικαιοσύνη (Bies & Moag 1986) ασχολείται με το βαθμό του σεβασμού και της αξιοπρέπειας που παρέχεται στα εμπλεκόμενα μέρη και προκύπτει μέσα από τον τρόπο αντιμετώπισης των ατόμων που συμμετέχουν σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων (π.χ. Sitkin et. al. 1995, σελ. 89). Ωστόσο, ενώ οι μελέτες για την διαδραστική δικαιοσύνη έχουν εντοπίσει φαινόμενα που είναι σημαντικά στην πράξη, δεν είναι εντελώς σαφές ότι γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως ξεχωριστή μορφή δικαιοσύνης.

### **B1) Η διαδικαστική δικαιοσύνη**

Η έννοια της δικαιοσύνης θεωρείται καθολική έννοια, ανεξάρτητη από το φύλο ή την εθνικότητα. Το 1988, από τις μελέτες του Tyler στις ΗΠΑ για την αμεροληψία στα αποτελέσματα της μεσολάβησης, προέκυψε ότι ένα τυχαίο δείγμα πολιτών του Σικάγο με διαφορετικές εθνικές καταγωγές και οικονομική κατάσταση έδωσε κοινό ορισμό για την αμερόληπτη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησής τους ήταν παρόμοια. Τα βασικά κριτήρια των συμμετεχόντων για το κατά πόσο μια διαδικασία ήταν αμερόληπτη ήταν:

- α) η δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία,
- β) η αίσθηση της ηθικής καταλληλότητας που περιλάμβανε ένα επίπεδο διαπροσωπικού σεβασμού από το μεσολαβητή προς τα συγκρουόμενα μέρη,
- γ) η ουδετερότητα του τρίτου μέρους (μεσολαβητή) και
- δ) η ποιότητα του αποτελέσματος της διαχείρισης της σύγκρουσης, η οποία πρέπει να είναι αμερόληπτη (fair).

Οι Thibaut & Walker (1975) σε αντίστοιχη μελέτη στις ΗΠΑ σχετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη βρήκαν ότι προϋποθέτει όχι μόνο την ύπαρξη μιας αμερόληπτης διαδικασίας, αλλά και τη δυνατότητα συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση. Η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι αναμφισβήτητα μια απαίτηση όχι μόνο της τυπικής νομικής διαδικασίας, αλλά και του χώρου εργασίας. Υπάρχουν διάφοροι αποδεκτοί «κανόνες» διαδικαστικής δικαιοσύνης, μερικοί από τους οποίους είναι:

- 1) ενημέρωση όλων για οποιαδήποτε διένεξη / διεκδίκηση,
- 2) το δικαίωμα της ακρόασης,
- 3) η εκδίκαση ή διευκόλυνση από ένα αμερόληπτο τρίτο μέρος και

- 4) η τεκμηρίωση και επεξήγηση των λόγων για τους οποίους λήφθηκε η συγκεκριμένη απόφαση.

Η σημασία του τελευταίου παράγοντα αποδεικνύεται από τον Greenberg (1994) στη μελέτη του για την καθιέρωση της πολιτικής απαγόρευσης του καπνίσματος σε χώρους εργασίας των ΗΠΑ. Ο Greenberg αναφέρει ότι, επειδή οι εργαζόμενοι είχαν πληροφόρηση και σαφή αιτιολόγηση για αυτή την πολιτική, ενσωμάτωσαν τις αλλαγές χωρίς διαφωνίες. Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η διαδικασία της επεξήγησης και τεκμηρίωσης των αποφάσεων σε ένα πλαίσιο αλλαγής βοηθά τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις αλλαγές, ενώ η έλλειψη εξηγήσεων συχνά θεωρείται από τους εργαζόμενους ως καταχρηστική και δημιουργεί δυσαρέσκεια προς τη διαχείριση και προς την απόφαση (Daly 1995, σελ. 416).

## **B2) Η διανεμητική δικαιοσύνη**

Η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντιληπτή δικαιοσύνη για το αποτέλεσμα της επίλυσης της σύγκρουσης με βάση τρία σημαντικά κριτήρια: ευθυδικία (equity), ισονομία (equality) και αμερόληπτη διαδικασία (fair processes).

Οι αποφάσεις που βασίζονται σε *ευθυδικία* διανέμουν ανταμοιβές ανάλογα με τις εισροές των συνεισφερόντων. Αυτοί που κατανέμουν τις ανταμοιβές μερικές φορές παραβιάζουν τον κανόνα της ευθυδικίας, κατανέμοντας επιβραβεύσεις εξίσου για όλους, ανεξάρτητα από τη συμβολή τους ή ανάλογα με τις ανάγκες των δικαιούχων. Είναι αξιοσημείωτο ότι αυτό μπορεί να προκαλέσει νέα σύγκρουση αντί να επιλύσει την αρχική σύγκρουση (Aristotle 1934, Κεφ. V, iii, σελ. 6). Υπάρχει, επομένως, μια στενή σχέση μεταξύ διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης και από έρευνες προκύπτει ότι η απόφαση για τη διανομή ανταμοιβών με βάση την *ισονομία* και τις ανάγκες καθενός, κρίνεται δίκαιη και εύλογη ανάλογα με τις συνθήκες (Lerner 1977). Το αν το αποτέλεσμα θεωρείται δίκαιο ή όχι, εξαρτάται από το σκοπό του εκχωρητή (allocator) και τους λόγους που τεκμηριώνουν την απόφασή του (Deutsch 1985). Κατά συνέπεια, σύμφωνα με την προσέγγιση Rawls, οι *αμερόληπτες διαδικασίες* (fair processes) φαίνεται να είναι πιο σημαντικές από τα *δίκαια αποτελέσματα* (fair outcomes). Ένα αποτέλεσμα θεωρείται δίκαιο εάν προέρχεται από μια αμερόληπτη διαδικασία σύμφωνα με εμπειρικά στοιχεία (Van Gramberg 2003). Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διαχείριση φαίνεται να βασίζεται περισσότερο στην αντίληψη της δικαιοσύνης για τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων παρά στα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που έτυχαν δίκαιης



μεταχείρισης στη διαδικασία έχουν βρεθεί να αποδέχονται ακόμη και τις αρνητικές γι' αυτούς επιπτώσεις (Loewenstein et. al. 1989).

### **3.5.2.3.5 Αμεροληψία, δικαιοσύνη και πρακτικές επιπτώσεις**

Με βάση τα προηγούμενα, τα στελέχη σε πλουραλιστικούς οργανισμούς οφείλουν να εφαρμόζουν δίκαιες διαδικασίες σαν βασικό παράγοντα για την ηθική επιλογή. Σύμφωνα με μελέτες για τη «διαδραστική δικαιοσύνη», ενδέχεται να μην είναι δυνατό οι δίκαιες διαδικασίες να περιοριστούν σε τυπικούς κανόνες - μπορεί να είναι απαραίτητο για τους μάνατζερ να έχουν πραγματικό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες και προσδοκίες των εργαζομένων και να είναι «αυθεντικοί» στον τρόπο που τείνουν να ξεφύγουν από το σκεπτικό των μονιστικών οργανισμών. Παρόλα αυτά, υπάρχει πιθανότητα τα στελέχη σε πλουραλιστικούς οργανισμούς να αντιμετωπίζουν δυσκολίες που προκύπτουν από δυσμενείς κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Ο Tyler (1988, ό.π.) προτείνει στα στελέχη μια πιο μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση, δηλαδή να λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες πηγάζουν από το ενδιαφέρον για την κοινωνική αρμονία και να δίνουν έμφαση στην αμεροληψία. Ο Barrett (1999) υποστηρίζει ότι σημείο κλειδί για τη διοίκηση είναι η διατήρηση της τιμής της μετοχής και το επίπεδο μερίσματος, αλλά αυτά είναι δύσκολο να προβλέψουν την προθυμία μακροπρόθεσμης δέσμευσης και επενδύσεων στην απονομή δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας, γιατί η επίλυση συγκρούσεων μπορεί να είναι χρονοβόρα και δαπανηρή. Για παράδειγμα, οι επίσημες και ανεπίσημες συναντήσεις απαιτούν επιπλέον χρόνο από το προγραμματισμένο ωράριο εργασίας με αποτέλεσμα αύξηση κόστους λόγω μη παραγωγικού χρόνου και διατάραξη της ροής των εργασιών. Παρόλα αυτά, ένα επιχείρημα για την απονομή δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας μπορεί να γίνει όχι μόνο για λόγους ηθικής, αλλά και με το σκεπτικό ότι αν η δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας δημιουργεί ένα πιο αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό, αποτελεί κερδοφόρα οικονομική επένδυση.

Οι προσεγγίσεις της δεοντολογίας, της αρετής και του ωφελιμισμού για την ηθική λήψη αποφάσεων, είναι δυνατόν να συνδεθούν αντίστοιχα με τους μονιστικούς, τους μετανεωτεριστικούς και τους παραδοσιακούς πλουραλιστικούς οργανισμούς.

Στην περίπτωση των *μονιστικών οργανισμών* υπάρχουν προβλήματα αυθεντικότητας ή γνησιότητας όπου οι διαχειριστές των συγκρούσεων επιθυμούν και επιδιώκουν πραγματική συναίνεση και δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωσιακούς στόχους, αλλά την επιβάλλουν με χρήση της εξουσίας τους (π.χ. ισχύος λόγω θέσης στον οργανισμό).

Στην περίπτωση των *μετανεωτεριστικών οργανισμών*, οι προσπάθειες του στελέχους να χρησιμοποιήσει τη ρητορική της χρήσης πόρων του περιβάλλοντος για την επίτευξη ηθικών αποτελεσμάτων τείνει να βυθιστεί στην ανεπάρκεια των σύγχρονων περιβαλλόντων να ενσωματώσουν σημαντικές αξίες όπως η ενσυναίσθηση και ο εθελοντισμός.

Στον *παραδοσιακό πλουραλιστικό οργανισμό*, ο υπεύθυνος διαχείρισης συγκρούσεων τείνει προς τον ωφελιμισμό, ως θεμέλιο για την ηθική λήψη αποφάσεων, επιδιώκοντας να επιτύχει το μεγαλύτερο συνολικό όφελος για την πλειοψηφία των ενδιαφερομένων. Η προσέγγιση αυτή καλύπτει κάποιες από τις αδυναμίες του ωφελιμισμού, αλλά η θεωρία της δικαιοσύνης του Rawls προσπαθεί να τις ξεπεράσει θεωρώντας ότι ο υπεύθυνος διαχείρισης συγκρούσεων επικεντρώνεται σε αμερόληπτες, έντιμες διαδικασίες κατά την αντίληψη των συγκρουόμενων μερών. Η μεγαλύτερη διαφαινόμενη δυσκολία είναι ότι η εφαρμογή της αμερόληπτης διαδικασίας απαιτεί χρόνο και οργανωσιακούς πόρους που το σημερινό υπερανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να τους καθιστά μη διαθέσιμους.

### **3.5.3 Κουλτούρα και Ηθική Επίλυσης Συγκρούσεων με Μεσολάβηση**

#### **3.5.3.1 Εισαγωγή**

Οι υπάρχουσες έρευνες<sup>38</sup> για την επίδραση του πολιτισμού στη δεοντολογία των διαπραγματεύσεων αναφέρουν ότι οι πολιτισμικές διαφορές δημιουργούν ηθικά διλήμματα μεταξύ μεσολαβητών ή διαπραγματευτών, οι οποίοι όταν προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς τονίζουν διαφορετικές συμπεριφορές ως αποδεκτές ή μη αποδεκτές (Lewicki et. al. 2003).

Οι εμπειρικές μελέτες που εξετάζονται στη συνέχεια, υποστηρίζουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ πολιτισμού και ηθικής λήψης αποφάσεων στις διαπραγματεύσεις. Αν και αναγνωρίζεται το γεγονός ότι το πλαίσιο έχει επιρροή στις ηθικές αποφάσεις, μόνο δύο μελέτες έχουν εξετάσει τη διαδραστική σχέση «κουλτούρας - κατάστασης –

---

<sup>38</sup> *Allerheiligen et. al. 1985, Lewicki & Robinson 1998, Robinson et. al. 2000, Yang, 1994, Volkema 1998, 1999, 2004, Zarkada-Fraser & Fraser 2001, Priem & Shaffer 2001, Lu et. al. 1999, Tsui & Windsor, 2001, White & Rhodeback 1992, Priem & Shaffer 2001, Robertson & Fadil 1999, Vitell et. al. 1993, Graham 1985, Elahee et. al. 2002, Jackson 2001, Markus et. al. 1996, Smith & Bond, 1993, Norenzayan et. al. 1999, Gelfand & Dyer 2000, Triandis et. al. 2001, Volkema & Fleury 2002.*

ηθικής απόφασης». Δεδομένης της έλλειψης έρευνας, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η ακριβής φύση της αλληλεπίδρασης.

### **3.5.3.2 Πολιτισμός, ηθική λήψη αποφάσεων και μεταβλητές κατάστασης**

Το πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται ο πολιτισμός, βοηθά στη διερεύνηση της επίδρασης του στην ηθική λήψη αποφάσεων. Αυτή η ενότητα προσδιορίζει τις μεταβλητές κατάστασης (situational variables) που συμπεριλαμβάνονται σε υποδείγματα διαπραγματεύσεων και στη συνέχεια ενσωματώνει τα πορίσματα της Επιχειρηματικής Ηθικής για να προτείνει ένα νέο υπόδειγμα. Αυτές οι μεταβλητές κατάστασης είναι μεν εμφανείς στους διαπραγματευτές αλλά γίνονται κατανοητές με διαφορετικό τρόπο από τους διαφορετικούς πολιτισμούς.

Η μεταβλητή κατάστασης αποτελεί χαρακτηριστικό του πλαισίου της λήψης αποφάσεων και εκτιμάται ότι επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τα αποτελέσματά της (Ross & Robertson 2003). Στο υπόδειγμα της ηθικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων των Lewicki et. al. (2003) εντοπίζονται οκτώ μεταβλητές κατάστασης:

- 1) οι παρελθούσες εμπειρίες του διαπραγματευτή,
- 2) τα κίνητρα,
- 3) το είδος της σχέσης με το άλλο εμπλεκόμενο στη σύγκρουση μέρος,
- 4) η σχετική ισχύς των διαπραγματευτών,
- 5) ο τρόπος επικοινωνίας,
- 6) ο βαθμός στον οποίο ο διαπραγματευτής ενεργεί ως εκπρόσωπος,
- 7) η ομάδα και τα οργανωσιακά πρότυπα και
- 8) τα πολιτισμικά πρότυπα.

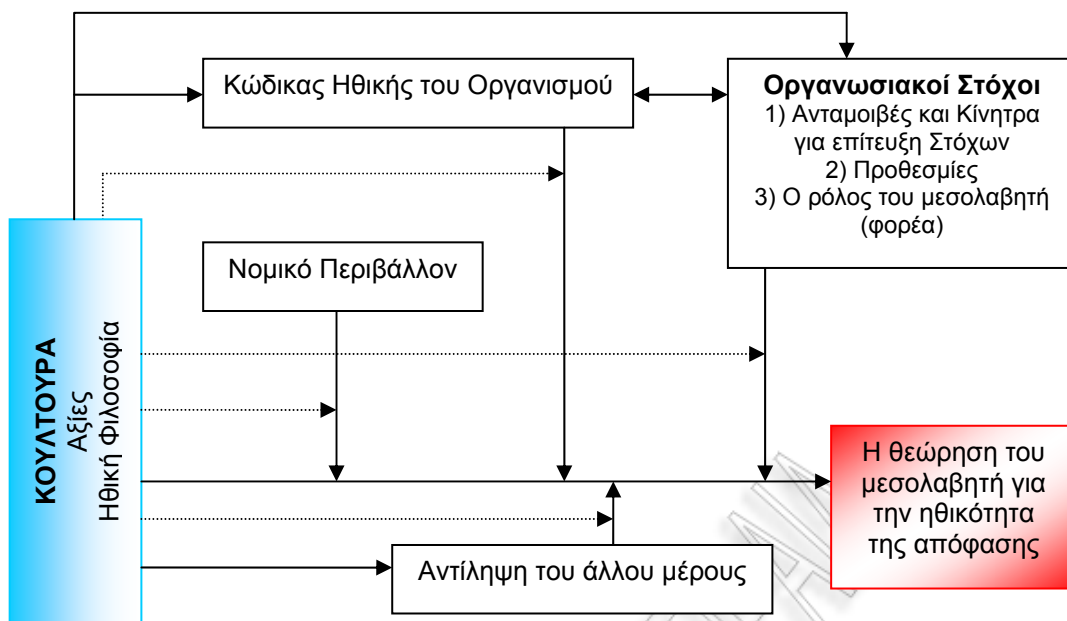
Υπάρχει κάποια επικάλυψη με το υπόδειγμα των Gelfand & Dyer (2000) για την επίδραση του πολιτισμού στη διαπραγμάτευση που αναφέρει ως σημαντικές κοινωνικές μεταβλητές κατάστασης σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις:

- α) το ρόλο του διαπραγματευτή,
- β) την επιρροή των συμμετεχόντων,
- γ) τις σχέσεις μεταξύ των διαπραγματευτών και
- δ) τις προθεσμίες ή την πίεση χρόνου για τη διαπραγμάτευση.

Οι Lewicki et al. (2003) περιλαμβάνουν τα «πολιτισμικά πρότυπα» ως μία από τις μεταβλητές κατάστασης, αλλά το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί προσαρμογή της

προσέγγισης των Gelfand & Dyer (2000) όπου ο **πολιτισμός** έχει άμεση επίδραση: α) στην ψυχολογική κατάσταση των διαπραγματευτών (στο προτεινόμενο υπόδειγμα είναι η θεώρηση των διαπραγματευτών για την ηθική απόφαση), β) στους περιστασιακούς παράγοντες και γ) στο ρυθμιστικό ρόλο της επίδρασης των περιστασιακών παραγόντων στην ηθική απόφαση. Στο υπόδειγμα αυτό, ο πολιτισμός περιλαμβάνει αξίες – όπως αυτές του ατομικισμού και κολεκτιβισμού σύμφωνα με το υπόδειγμα των Gelfand & Dyer (2000), καθώς και την υποκείμενη ηθική φιλοσοφία, όπως ο Κομφουκιανισμός και ο Χριστιανισμός. Είναι σημαντικό να περιληφθεί η ηθική φιλοσοφία, γιατί μπορεί να βοηθήσει στη διαφοροποίηση των πολιτισμών κατά την επιλογή του δείγματος. Για παράδειγμα, το Μεξικό είναι μια κολεκτιβιστική χώρα με ισχυρή χριστιανική ηθική φιλοσοφική βάση. Η Κίνα είναι επίσης κολεκτιβιστική αλλά έχει κομφουκιανική ηθική φιλοσοφική βάση. Με την ενσωμάτωση της ηθικής φιλοσοφίας στην πολιτισμική προσέγγιση, οι ερευνητές μπορούν να επιλέξουν χώρες με διαφορετικές αξίες και διαφορετικές ηθικές φιλοσοφίες.

Οι Lewicki et. al. (2003, ό.π, σελ. 266) έχουν περιλάβει την **παρελθούσα εμπειρία** ως μεταβλητή κατάσταση στην ηθική λήψη αποφάσεων. Υποστηρίζουν ότι «το αντίκτυπο της παρελθούσας εμπειρίας – ιδίως η αποτυχία - μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα ένας διαπραγματευτής να επιχειρήσει να χρησιμοποιήσει τακτικές με βάση μια μελέτη για το ρόλο του καθορισμού στόχων ως κίνητρο της ανήθικης συμπεριφοράς (Schweitzer et. al. 2004). Η προηγούμενη εμπειρία θα ήταν σκοπιμότερο να αναγνωριστεί ως ατομικό χαρακτηριστικό, επειδή κάθε διαπραγματευτής φέρει τις εμπειρίες του παρελθόντος του σε όλες τις διαπραγματεύσεις και δεν αποτελεί χαρακτηριστικό του πλαισίου της απόφασης της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, οι στόχοι επηρεάζουν την άποψη ενός διαπραγματευτή για την ηθικότητα των τακτικών διαπραγμάτευσης, αν και υπάρχουν πολύ λίγες μελέτες που έχουν διερευνήσει την επίδραση των στόχων στην ηθική λήψη αποφάσεων.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 9** Η επίδραση της κουλτούρας στην ηθική λήψη αποφάσεων στις διαπραγματεύσεις.

Πηγή: Rivers, Cheryl, 2005, «Lying, Cheating Foreigners!! Negotiation Ethics Across Cultures.», Paper submitted to the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management Seville, Spain, Program Content Area of Culture and Conflict, June 12-15, από τροποποιημένα και συγχωνευμένα υποδείγματα των Lewicki et. al. (2003) και Gelfand & Dyer (2000).

Αναγνωρίζοντας ότι **οι στόχοι** λειτουργούν ως κίνητρα (Locke & Latham 1990), είναι πιθανό σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις, οι οργανωσιακοί στόχοι να επηρεάζουν την ηθική λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία επιδιώκει έντονα να αυξήσει τις πωλήσεις σε μια νέα αγορά, επειδή τα προηγούμενα κέρδη της ήταν χαμηλά, ο διαπραγματευτής μπορεί να είναι περισσότερο διατεθειμένος να χρησιμοποιήσει ηθικά αμφίβολες διαπραγματευτικές τακτικές, εάν αυτές τον βοηθούν να επιτύχει το στόχο του. Από έρευνες προκύπτει ότι οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας αποτελούν έναν παράγοντα με σημαντικό αντίκτυπο στις αποφάσεις για αθέμιτες πρακτικές (Zarkada & Fraser 2000). Αυτή η μελέτη έδειξε ότι η σκοπιμότητα και χρησιμότητα ενός οργανωσιακού στόχου λαμβάνεται υπόψη στη λήψη απόφασης. Όμοια, οι Volkema & Fleury (2002) έδειξαν ότι αν μια διαπραγμάτευση είναι πολύ σημαντική, ορισμένοι διαπραγματευτές είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν ηθικά αμφίβολες διαπραγματευτικές τακτικές. Οι οργανωσιακοί στόχοι ποικίλλουν σε κάθε διαπραγμάτευση και είναι πιθανόν να επηρεάζονται άμεσα από τον πολιτισμό. Στο προηγούμενο παράδειγμα, οι οργανωσιακοί στόχοι μιας ινδικής εταιρείας μπορεί να είναι μακροχρόνιοι και προσανατολισμένοι στις σχέσεις

με τους συνεργάτες τους, σε αντίθεση με τους στόχους βραχυπρόθεσμων κερδών μιας αμερικανικής εταιρείας που δεν την ενδιαφέρει ιδιαίτερα η σχέση με το συναλλασσόμενο οργανισμό.

Επιπλέον το υπόδειγμα δείχνει ότι ο **πολιτισμός** ρυθμίζει την επιρροή των οργανωσιακών στόχων στη θεώρηση του διαπραγματευτή για την ηθικότητα της απόφασης. Σύμφωνα με τη δυτική ηθική, «οι περισσότεροι λαοί πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν εκ πρώτης όψεως το καθήκον της πίστης στους οργανισμούς τους» (Corvino 2002, σελ. 181), ωστόσο σε ορισμένες κουλτούρες οι κοινωνικές υποχρεώσεις είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες και οι διαπραγματευτές μπορεί να μην υποστηρίζουν τους οργανωσιακούς στόχους. Για παράδειγμα, εξαιτίας των πολιτισμικών διαφορών στις κοινωνικές υποχρεώσεις στην οικογένεια και τους φίλους, ένας κινέζος διαπραγματευτής μπορεί να επηρεάζεται διαφορετικά από τους οργανωσιακούς στόχους σε σχέση με έναν διαπραγματευτή από το Ηνωμένο Βασίλειο. Οι οργανωσιακοί στόχοι ενσωματώνουν τα κίνητρα και τα οφέλη που προσφέρονται σε ένα διαπραγματευτή για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος (Rivers 2005). Τα κίνητρα που συμπεριλαμβάνονται στο υπόδειγμα των Lewicki et. al. (2003) βασίζονται σε ευρήματα που υποστηρίζουν ότι τα ισχυρά κίνητρα επηρεάζουν την τάση του διαπραγματευτή προς τη διαστρέβλωση στοιχείων ή τη μεροληψία (Tenbrunsel 1998). Ευρήματα στην έρευνα της επιχειρηματικής ηθικής δείχνουν επίσης ότι οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την ηθική λήψη αποφάσεων (Loe et. al. 2000).

**Οι προθεσμίες** έχουν επίσης συμπεριληφθεί ως στοιχείο των οργανωσιακών στόχων στο υπόδειγμα, επειδή η χρονική στιγμή της διαπραγμάτευσης είναι πιθανό να αποτελεί μέρος του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Οι προθεσμίες έχουν ενταχθεί στο υπόδειγμα των Gelfand & Dyer (2000) οι οποίοι ισχυρίζονται ότι μπορεί να υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές στον τρόπο που η πίεση του χρόνου επηρεάζει τις τακτικές των διαπραγματεύσεων. Για παράδειγμα, ένας διαπραγματευτής των ΗΠΑ, κάτω από χρονική πίεση, θα μπορούσε να γίνει πιο ανταγωνιστικός, ενώ ένας σκανδιναβός διαπραγματευτής κάτω από τις ίδιες χρονικές πιέσεις θα μπορούσε να γίνει πιο συνεργάσιμος. Όμοια, είναι πιθανό να υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές στον τρόπο που η χρονική πίεση επηρεάζει τη χρήση ή η αντιληπτή καταλληλότητα των ηθικά αμφίβολων διαπραγματευτικών τακτικών. Το αν οι προθεσμίες επιβάλλονται ή όχι, είναι επίσης πιθανό να διαφέρει μεταξύ των πολιτισμών. Οι οργανισμοί που ανήκουν σε πολιτισμούς με μεγάλη προσήλωση στη μακροπρόθεσμη προοπτική (π.χ. Κίνα ή Ταϊβάν) (Chinese Cultural Connection 1987)

έχουν συχνά μακροπρόθεσμους στόχους και δεν καθορίζουν αυστηρές προθεσμίες, ενώ ένας οργανισμός πολιτισμικά προσηλωμένος στη βραχυπρόθεσμη προοπτική, όπως οι ΗΠΑ, είναι πιο πιθανό να θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους με αυστηρή προθεσμία επίτευξης των στόχων αυτών.

**Ο ρόλος του διαπραγματευτή** εμφανίζεται ως συνιστώσα των οργανωσιακών στόχων – π.χ. η επιθυμία εισόδου του οργανισμού σε μια νέα διεθνή αγορά, θα καθορίσει το ρόλο του εκπροσώπου του οργανισμού στη διαπραγμάτευση. Για παράδειγμα, αν μια μικρή επιχείρηση των ΗΠΑ έχει στόχο την πώληση προϊόντων στη Νότια Κορέα, αυτό θα οδηγήσει στη συνεργασία με έναν αντιπρόσωπο, εφόσον η επιχείρηση δε διαθέτει κατάλληλο προσωπικό. Ομοίως, εάν μια αυστραλιανή επιχείρηση έχει μια ομάδα διαπραγματευτών στην Κίνα που διαπραγματεύονται για μία κοινοπραξία και η συμφωνία είναι στο στάδιο της ολοκλήρωσης, η αυστραλιανή εταιρεία είναι πιθανό να στείλει ένα ανώτερο διαπραγματευτή ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για να οριστικοποιήσει τη συμφωνία. Ο πολιτισμός είναι πιθανό να επηρεάσει την επιλογή των εκπροσώπων ανάλογα με το αν ο πολιτισμός προωθεί την αυτονομία ή την ιεραρχία (Gelfand & Dyer 2000). Κατά τους Bowie & Freeman (1992) και Lewicki et. al. (2003, ό.π.) όταν οι άνθρωποι ενεργούν ως εκπρόσωποι μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να παραβιάσουν τα προσωπικά ηθικά πρότυπα.

Στο υπόδειγμα, οι οργανωσιακοί στόχοι φαίνεται να επηρεάζουν και να επηρεάζονται από τους **οργανωσιακούς κώδικες δεοντολογίας** δηλαδή τις «ορατές και δημόσιες δηλώσεις των φαινομενικών οργανωσιακών αξιών, καθηκόντων και υποχρεώσεων» οι οποίοι βοηθούν στη δημιουργία ομοιογενούς συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό (Carroll 1978). Οι κώδικες δεοντολογίας επηρεάζουν τόσο την αναγνώριση του ηθικού διλήμματος όσο και την αποδεκτή διαδικασία με την οποία επιλύονται τα διλήμματα (Barnett & Vaicys 2000) και είναι ανάλογοι με: α) τα πρότυπα των ομάδων και του οργανισμού που περιλαμβάνονται στο υπόδειγμα των Lewicki et. al. (2003) και β) την επίδραση των συμμετεχόντων του υποδείγματος Gelfand & Dyer (2000). Οι οργανωσιακοί κώδικες δεοντολογίας είναι από τις πιο ευρέως ενσωματωμένες μεταβλητές στην έρευνα της ηθικής και δεοντολογίας των οργανισμών και συμπεριλαμβάνονται στα περισσότερα υποδείγματα ηθικών αποφάσεων (ethical decision models) (π.χ. Ferrell & Gresham 1985, Hunt & Vitell 1986, Stajkovic & Luthans 1997). Ωστόσο, υπάρχουν αντιφατικές απόψεις για την αποτελεσματικότητα των κωδίκων δεοντολογίας και την επίδρασή τους στη συμπεριφορά των ατόμων στους οργανισμούς (Schwartz, 2001).

Η επίδραση των οργανωσιακών κωδίκων δεοντολογίας στη διαπραγμάτευση έχει δοκιμαστεί σε ένα πείραμα του Aquino (1998) ο οποίος διερεύνησε τις πολιτισμικές πρακτικές των διαπραγματευτών αμεροληψία και εντιμότητα (fairness and honesty) στις συναλλαγές του οργανισμού που εκπροσωπούσαν. Τα ευρήματα έδειξαν ότι σε ένα οργανωσιακό κλίμα όπου τα ηθικά πρότυπα ήταν πολύ σημαντικά, οι διαπραγματευτές ήταν λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν την παραπλάνηση ή άλλες αθέμιτες τακτικές, ακόμα και όταν υπήρχαν ισχυρά ατομικά κίνητρα για να ενεργήσουν διαφορετικά. Εκτιμάται ότι υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι κώδικες ηθικής γίνονται κατανοητοί ως συνάρτηση της εξοικείωσης των ατόμων με τους οργανωσιακούς κώδικες. Για παράδειγμα, οι κώδικες ηθικής έχουν σημαντική θέση από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και του '90 στις επιχειρήσεις της Δύσης (Brief et. al. 1996) σύμφωνα με μια αυστραλιανή μελέτη που δείχνει ότι – κατά μέσο όρο - το 1992 ξεκίνησε η εισαγωγή των κωδίκων ηθικής στην Αυστραλία (Farrell & Cobbin 1996). Ωστόσο, σε άλλα πολιτισμικά πλαίσια, οι κώδικες ηθικής δεν έχουν τόσο μεγάλη ιστορία, όπως π.χ. στην Κίνα, όπου ο ρυθμός εισαγωγής είναι πιο αργός και πιο πρόσφατος (Tam 2002).

Σύμφωνα με το υπόδειγμα, **το νομικό περιβάλλον** είναι σημαντική μεταβλητή κατάστασης για την ηθική λήψη αποφάσεων στις διαπραγματεύσεις (Cullen 2002) και έχει συμπεριληφθεί σε σχετικά υποδείγματα (Hunt & Vitell 1986, Stajkovic & Luthans 1997, Zarkada & Fraser 2000). Υπάρχουν εθνικές διαφορές στα νομικά συστήματα (Beamer & Varner 2001) και η διαπολιτισμική έρευνα δείχνει ότι τα στελέχη εφαρμόζουν τους κανόνες με διαφορετικούς τρόπους (Trompenaars & Hampden-Turner 1998) ανάλογα με το αν πιστεύουν στην εφαρμογή ενός κανόνα ομοιόμορφα σε όλες τις καταστάσεις ή στην εφαρμογή του κανόνα σύμφωνα με τις εκάστοτε περιστάσεις. Οι Zarkada, Fraser & Fraser (2001) βρήκαν διαφορές μεταξύ ερωτηθέντων από την Ιαπωνία και άλλων χωρών (Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, ΗΠΑ, Ελλάδα και τη Ρωσία) για τη σχετική σημασία του νόμου σε σχέση με τους οργανωσιακούς κώδικες για την αξιολόγηση της ηθικής διαπραγμάτευσης.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα, οι διαπραγματευτές έχουν επίγνωση του δικαίου στην ηθική λήψη των αποφάσεών τους και της ύπαρξης διαπολιτισμικών διαφορών στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτό το δίκαιο. Η τελευταία μεταβλητή κατάστασης στο παρόν υπόδειγμα είναι **η αντίληψη του άλλου μέρους** η οποία περιλαμβάνει: α) τη φύση και την εγγύτητα της σχέσης με το άλλο μέρος, β) τη σχετική δύναμη των διαπραγματευτών, γ) τις προσδοκίες για μελλοντική αλληλεπίδραση με το άλλο μέρος και δ) την αντίληψη για τη φήμη του άλλου μέρους. Υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο



μέρος της έρευνας σχετικά με τον τρόπο που οι σχέσεις με το άλλο μέρος μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων (Valley et. al. 1995), ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος αυτής της έρευνας έχει πραγματοποιηθεί στις ΗΠΑ και υπόκειται έμμεσα σε μια δυτική αντίληψη του τι είναι «σχέση».

Επιπλέον, υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ των πολιτισμών στον τρόπο με τον οποίο κατανοούν τον εαυτό τους και τους άλλους (Markus & Kitayama 1991) και στον τρόπο που *ορίζουν τις σχέσεις τους*. Για παράδειγμα, οι Worm & Frankenstein (2000) σημειώνουν ότι «σε θρησκείες της Δύσης που επικεντρώνονται στην ενοχή, η εξαπάτηση θεωρείται ανήθικη. Σε ιδιοσυγκρασιακούς (particularistic) πολιτισμούς, η ειλικρίνεια είναι ο κανόνας που αφορά μόνο τα άτομα που ανήκουν στην ίδια ομάδα ή τους ανθρώπους με τους οποίους το άτομο έχει δημιουργήσει εξατομικευμένες σχέσεις. Σύμφωνα με τα κινεζικά ήθη το ψεύδος δεν είναι λάθος, ή κατά μια πιο διαφοροποιημένη άποψη, οι κινέζοι είναι ειλικρινείς και πιστοί σε πρόσωπα που γνωρίζουν και όχι προς όλους τους ανθρώπους γενικά».

Όταν υπάρχει η πιθανότητα μιας *μελλοντικής μακροπρόθεσμης σχέσης* με το άλλο μέρος, οι διαπραγματευτές είναι λιγότερο πιθανό να εγκρίνουν τις ηθικά αμφίβολες διαπραγματευτικές τακτικές (Lewicki & Spencer 1991 που αναφέρεται στο άρθρο των Lewicki et. al. 2003). Ομοίως, οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να εξαπατήσουν έναν ξένο από ότι έναν φίλο (Schweitzer & Croson 1999).

Υπάρχει επίσης μια σύνδεση μεταξύ της *σχετικής δύναμης των διαπραγματευτών* και προσδοκίας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς (Tenbrunsel & Messick 2001) ωστόσο, η κατεύθυνση αυτής της επίδρασης είναι ασαφής όπως δείχνουν τα αντιφατικά ερευνητικά αποτελέσματα. Από τη μια πλευρά, υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία ότι οι διαπραγματευτές με περισσότερη δύναμη έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να χρησιμοποιήσουν ηθικά αμφίβολες διαπραγματευτικές τακτικές περισσότερο από τους ομολόγους τους με λιγότερη ισχύ (Crott et. al.1980) και από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ενδείξεις ότι όταν ο διαπραγματευτής γνωρίζει ότι υπάρχει μια ανισορροπία δύναμης, θα είναι πιο ανοικτός και θα παρέχει πληροφόρηση (Tenbrunsel & Messick 2001). Υπάρχουν όμως και έρευνες που δείχνουν ότι η ισχύς δεν έχει καμία επίδραση (Aquino 1998). Μία άλλη συνιστώσα της αντίληψης του άλλου μέρους - *η φήμη του* - θεωρείται ότι έχει σημαντική επίδραση στην αντίληψη της ηθικότητας της διαπραγμάτευσης (Volkema & Fleury 2002).

### 3.5.3.3 Επιπτώσεις του υποδείγματος για τους διαχειριστές συγκρούσεων

Σύμφωνα με το υπόδειγμα, οι οργανωσιακοί κώδικες ηθικής, το νομικό περιβάλλον και η αντίληψη του άλλου μέρους για την κατάσταση είναι εμφανείς μεταβλητές που οι διαπραγματευτές οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη στην ηθική λήψη αποφάσεων. Η εθνική κουλτούρα του διαπραγματευτή μπορεί να επηρεάσει τόσο τη φύση των μεταβλητών κατάστασης (για παράδειγμα ο σκοπός που επιδιώκεται σε μία διαπραγμάτευση) και το πώς οι μεταβλητές κατάστασης γίνονται κατανοητές (για παράδειγμα πόσο δεσμευμένος είναι ο διαπραγματευτής στον οργανωσιακό στόχο).

Παρά το γεγονός ότι το υπόδειγμα των Lewicki et. al. (2003) για την ηθική λήψη αποφάσεων, προτείνει την επίδραση των μεταβλητών κατάστασης, όπως η σχέση με το άλλο μέρος και τα πολιτισμικά πρότυπα, δεν διευκρινίζει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στον πολιτισμό και τις μεταβλητές κατάστασης. Από τη συμπλήρωση του υποδείγματος των Lewicki et. al. (2003) με εκείνο των Gelfand και Dyer (2000) που αφορά τη μελέτη της κουλτούρας σε συγκεκριμένα πλαίσια, προκύπτει το εκτεταμένο υπόδειγμα του Rivers (2005) για την ηθική λήψη αποφάσεων στις διαπραγματεύσεις, το οποίο προτείνει μια αλληλεπίδραση μεταξύ του πολιτισμού και των συγκεκριμένων μεταβλητών κατάστασης. Στη βιβλιογραφία παρατηρείται μια μετατόπιση της έμφασης από τις μεταβλητές ειδικών συνθηκών της διαπραγμάτευσης - όπως η σχετική δύναμη - σε πιο γενικές μεταβλητές όπως «οι οργανωσιακοί κώδικες ηθικής».

Στην πράξη, ένας διαπραγματευτής μπορεί να μην γνωρίζει ότι υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές στον τρόπο που οι σχέσεις με τα άλλα μέρη γίνονται αντιληπτές. Ένας κινέζος διαπραγματευτής δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει ότι ένας δυτικός ομόλογός του δε συμφωνεί με την άποψή του για τη σημασία της υποχρέωσης σε ένα φιλικό πρόσωπο και μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ανήθικος», όταν αυτός ενεργεί με έντιμα μέσα σύμφωνα με τις ηθικές αρχές του και προσφέρει δώρο χρήματα για τη δημιουργία μιας ισχυρότερης σχέσης. Το υπόδειγμα εδώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει στους διαπραγματευτές ότι υπάρχουν διαφορές στο πώς μια σχέση με το άλλο μέρος ορίζεται και κατανοείται (Rivers 2005).

Η ακατάλληλη σήμανση των ενεργειών ως ανήθικων είναι ένα δυνητικά επικίνδυνο λάθος για τους επαγγελματίες διαπραγματευτές. Οι «ανήθικες» συμπεριφορές μπορεί να προκαλέσουν ισχυρές αρνητικές αντιδράσεις. Επειδή αυτό το υπόδειγμα μπορεί να εξηγήσει γιατί υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές σε ότι θεωρείται ηθικό, μπορεί να

χρησιμοποιηθεί από τους διαπραγματευτές στην κατανόηση των ενεργειών που μπορεί να κρίνουν ως ανήθικες. Με δεδομένη την εμβρυακή κατάσταση της έρευνας σχετικά με την αλληλεπίδραση του πολιτισμού με τις μεταβλητές κατάστασης και την ηθική λήψη αποφάσεων, είναι απαραίτητο να δοκιμαστούν οι προτεινόμενες αλληλεπιδράσεις σε πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς.

Εμπειρικές μελέτες για το πώς κάθε μια από τις μεταβλητές κατάστασης επιδρά στην αξιολόγηση της καταλληλότητας των ηθικά αμφίβολων διαπραγματευτικών τακτικών μπορεί επίσης να φωτίσει την φύση των σχέσεων που προτείνονται στο υπόδειγμα. Η υπάρχουσα κλίμακα SINS II (Lewicki et. al. 2003) για τη μέτρηση των ηθικά αμφίβολων διαπραγματευτικών τακτικών, μπορεί να τροποποιηθεί με ένα σενάριο όπου μια μεταβλητή κατάστασης χειραγωγείται και διαχειρίζεται σε διαφορετικές κουλτούρες για να εξεταστεί η αλληλεπίδραση κουλτούρας και κατάστασης. Ωστόσο, η κλίμακα SINS II δεν είναι εντελώς απαλλαγμένη από δυτικές προκαταλήψεις και μπορεί να απαιτήσει κάποιες αλλαγές προτού χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς πολιτισμούς.

#### **3.5.4 Συστημικά ηθικά ζητήματα στη σχεδίαση συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων**

Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική της Εναλλακτικής Επίλυσης Συγκρούσεων ADR (Alternative Dispute Resolution) δίδαξε ότι η σύγχρονη διαδικασία είναι πλουραλιστική (Menkel-Meadow 2006, Berman 2007): ενάγοντες, θύματα, κατηγορούμενοι, μεταρρυθμιστές του νόμου, δικαστικοί και άλλοι φορείς λήψης αποφάσεων και πολιτικοί αναλυτές, όλοι συνήθως επιθυμούν διαφορετικά πράγματα από ένα ΣΔΣ. Κάποιοι θέλουν δικαίωση, άλλοι θέλουν συγγνώμη και συγχώρεση, κάποιοι θέλουν σαφείς νομικούς κανόνες, άλλοι θέλουν πιο λεπτό χειρισμό τους τρέχουσες σχέσεις τους, κάποιοι επιθυμούν εκδίκηση ή τιμωρία. Ο Lon Fuller σε άρθρα του για τη νόμιμη διαδικασία (Fuller 1978, 1971, 1962) αναφέρει ότι η κεντρική ιδέα τους ΣΔΣ είναι ότι *απαιτούνται διαφορετικές διαδικασίες για διαφορετικά είδη πλαισίων και ανάγκες των μερών*. Για παράδειγμα, η διαμεσολάβηση είναι κατάλληλη για διαρκείς σχέσεις λόγω της ευελιξίας της, της ικανότητας να προσαρμόζει τις λύσεις στις ιδιαίτερες ανάγκες των μερών και της ευκαιρίας που δίνει για ανοικτές συζητήσεις και ανθρώπινη αλληλεπίδραση.

### **Δεοντολογία του ΣΔΣ και Βασικές Ηθικές Αρχές.**

Μερικά από τα ηθικά διλήμματα που ο σχεδιαστής του συστήματος ενδέχεται να αντιμετωπίσει:

1. Ποιος είναι ο πελάτης και σε ποιους είναι υπόλογος ο σχεδιαστής ΣΔΣ.
2. Ποιος είναι ο σκοπός του ΣΔΣ και ποιοι σκοποί χαρακτηρίζονται ως παράνομοι για ένα δεδομένο νομοθετικό εθνικό ή διεθνές πλαίσιο.
3. Πότε πρέπει οι σχεδιαστές ΣΔΣ να ανακαλέσουν ή να αρνηθούν να σχεδιάσουν μια συγκεκριμένη διαδικασία ή το ΣΔΣ.
4. Πώς οι σχεδιαστές ΣΔΣ λαμβάνουν αποφάσεις ή επιλέγουν ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις και πώς αυτές οι επιλογές και αποφάσεις τεκμηριώνονται.
5. Πόση ευθύνη έχουν οι σχεδιαστές ΣΔΣ για την υλοποίηση, την εφαρμογή, τις συνέπειες και επιπτώσεις του συστήματος που σχεδιάζουν.
6. Ποια είναι η ευθύνη των σχεδιαστών ΣΔΣ για την πιο αποτελεσματική και δίκαιη χρήση των οργανωσιακών, θεσμικών και κυβερνητικών πόρων και πώς πρέπει το ΣΔΣ να σταθμίζει μεταξύ των ανταγωνιστικών οργανωσιακών και ατομικών αναγκών και πόρων.
7. Πόση ανεξαρτησία έχει ο σχεδιαστής ΣΔΣ από τον πελάτη (π.χ. όταν το ΣΔΣ προορίζεται για χρήση σε παράνομες πράξεις).
8. Πότε οι σχεδιαστές ΣΔΣ έχουν σύγκρουση συμφερόντων (εξαιτίας διαφορετικών ή επικαλυπτόμενων αναγκών του οργανισμού-πελάτη ή λόγω υποχρεώσεων στους πελάτες).
9. Ποιες είναι οι πηγές των αξιών, ηθικών κανόνων ή ορθών πρακτικών σε ένα ΣΔΣ.

Μια σειρά από «βέλτιστες πρακτικές» για τον τομέα του ΣΔΣ επικεντρώνεται γύρω από την ευθύνη, υποχρέωση λογοδοσίας, δικαιοσύνη, ανεξαρτησία, κρίση, πολυμερή συμμετοχή (των εμπλεκόμενων μερών) και την άσκηση νόμιμων στόχων. Αυτές οι γενικές αρχές θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή αφαιρετικών γενικών προτύπων για το επάγγελμα του σχεδιαστή ΣΔΣ. Ο βαθμός ιδιαιτερότητας των πολιτισμικών διαφορών μπορεί να δυσκολέψει αρκετά τη δημιουργία κώδικα ηθικής και δεοντολογίας του σχεδιαστή ΣΔΣ. Ηθικά πρότυπα, κατευθυντήριες γραμμές και κανόνες για επαγγελματική πειθαρχία και επιβολή κυρώσεων έχουν ήδη καθοριστεί για μεσολαβητές, διαιτητές και διαπραγματευτές από ιδιωτικές επαγγελματικές ενώσεις, δικαστήρια και διεθνείς οργανισμούς (International Bar Association 2011). Ίσως να είναι δυνατή η προσαρμογή ορισμένων από αυτά τα πρότυπα τους σχεδιαστές συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων αλλά ίσως είναι πολύ νωρίς για μια επαγωγική προσέγγιση με μελέτη περιπτώσεων, λόγω του μικρού αριθμού περιπτώσεων και τους πολυμορφίας των ηθικών θεμάτων.

Επιπλέον, τα πολιτισμικά πλαίσια και τα είδη του ΣΔΣ είναι πολύ διαφορετικά για να επιτρέψουν την απαγωγική προσέγγιση με χρήση γενικών ηθικών αρχών. Παρά τους δυσκολίες αυτές, η Menkel-Meadow (2009) προτείνει από την εμπειρία της, τις παρακάτω γενικές ηθικές αρχές που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι σχεδιαστές ΣΔΣ:

1. Να μην προκαλείται βλάβη – η κατάσταση για τα εμπλεκόμενα μέρη να μη χειροτερεύει λόγω της παρέμβασης του ΣΔΣ σε σχέση με την αρχική και να γίνεται ορθολογική χρήση των πόρων (όχι άσκοπο κόστος χωρίς αντίστοιχα οφέλη).
2. Ο σχεδιαστής ΣΔΣ να μην χειραγωγείται από τον πελάτη του (π.χ. οργανισμό, κυβέρνηση, συνδικάτο κ.ά.) όταν αποσκοπεί στην επίτευξη ακατάλληλων ή παράνομων δραστηριοτήτων (π.χ. αποτρέποντας νόμιμα παράπονα, χειραγωγώντας τους εργαζόμενους ή τους πελάτες).
3. Οι τελικοί χρήστες κάθε ΣΔΣ θα πρέπει να έχουν ενεργή συμβολή στο σχεδιασμό. Για παράδειγμα, πλήρης συμμετοχή των ενδιαφερόμενων και «από κάτω προς τα πάνω» ανατροφοδότηση και όχι μόνο έλεγχος από «πάνω προς τα κάτω» από τα στελέχη των οργανισμών, ιδρυμάτων και κυβερνήσεων).
4. Να εξασφαλίζεται ότι κάθε διαδικασία ΣΔΣ επιτυγχάνει αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε. Ανάλυση μέρους της ευθύνης από το σχεδιαστή ΣΔΣ για την εφαρμογή και την αξιολόγηση του συστήματος.
5. Ουσιαστική γνώση των νομικών δικαιωμάτων των συμμετεχόντων και των ενδεχόμενων συμβιβασμών που οι συμμετέχοντες θα πρέπει να κάνουν προκειμένου να συμμετέχουν στο συγκεκριμένο σύστημα.
6. Επιβεβαίωση ότι το ΣΔΣ δεν κάνει συστηματικά διακρίσεις σε βάρος συγκεκριμένων ατόμων.
7. Πολύ καλή προετοιμασία και ικανότητα του σχεδιαστή ΣΔΣ: σε βάθος γνώση της εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας πριν την ανάληψη του σχεδιασμού.
8. Εξέταση της δυνατότητας ύπαρξης πολλαπλών επιλογών στις διαδικασίες του ΣΔΣ (γιατί μία μόνο επιλογή δεν μπορεί να ταιριάζει σε όλους, ακόμη και μέσα στον ίδιο οργανισμό, έθνος, κράτος και πολιτισμό).
9. Επαλήθευση ότι κάθε σχεδιασμένη διαδικασία μπορεί να εξηγηθεί επαρκώς και να γίνει κατανοητή από τους χρήστες της.
10. Κάθε σχεδιασμένο σύστημα να αξιολογείται και να αναθεωρείται εφόσον αλλάξουν οι συνθήκες.
11. Οι σχεδιαστές να έχουν συναίσθηση και ενσυναίσθηση για τις τοπικές συνθήκες καθώς και τα γενικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά (Geertz 1977) σε όλες τις εκφάνσεις.

12. Να μη γίνονται θεωρητικές υποθέσεις–παραδοχές από τους σχεδιαστές για το είδος των αναγκών των εμπλεκόμενων μερών.

Οι προηγούμενες γενικές κατευθυντήριες γραμμές για το σχεδιασθή ΣΔΣ μπορεί να χαρακτηριστούν ως υπερβολικά ασαφείς ή υπερβολικά φιλόδοξες και αδύνατο να επιτευχθούν και να γίνουν αποδεκτές σε κάθε κουλτούρα, ωστόσο αποτελούν μια ικανοποιητική βάση που μπορεί να συμπληρωθεί, να τροποποιηθεί ή / και να υποστηρίξει ριζική αλλαγή με την προσθήκη νέων εμπειριών, αντιλήψεων και καταστάσεων στο πεδίο του σχεδιασμού συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων.

### **3.5.5 Ανασκόπηση**

Στο τρέχον κεφάλαιο, αναλύθηκαν οι τύποι σύγκρουσης ως προς τη φύση της, έγινε αναφορά στη διάσταση απόψεων για τη λειτουργικότητα ή μη, των διαφορετικών τύπων σύγκρουσης και παρουσιάστηκαν επιλεγμένα σύγχρονα υποδείγματα συγκρούσεων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη ώστε να εντοπίσουν αίτια συγκρούσεων και να σχεδιάσουν τη πρόληψη, διαχείριση ή επίλυσή τους. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι συγκρούσεις ως προς το διαρθρωτικό επίπεδο στο οποίο ενδέχεται να εμφανιστούν: α) ενδοπροσωπική, β) διαπροσωπική, γ) διομαδική και δ) διοργανωσιακή σύγκρουση. Για την ανάλυση της διοργανωσιακής σύγκρουσης, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από το στρατηγικό μάνατζμεντ και τα αίτια των συγκρούσεων εντοπίστηκαν μέσα από τους διαφορετικούς τύπους συνεργασιών μεταξύ οργανισμών και τέλος παρουσιάστηκε ένα τεχνοπολιτισμικό υπόδειγμα που τονίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και της τεχνολογίας. Από τους κύριους μεσολαβητικούς παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν την πιθανότητα εμφάνισης, την κλιμάκωση ή αποκλιμάκωση της έντασης των συγκρούσεων, αναφέρθηκε η εμπιστοσύνη, ο οππορτουניσμός και οι διαστάσεις τους.

Στην επόμενη ενότητα ορίστηκε η διαχείριση των συγκρούσεων ως προς ένα μεγάλο εύρος, από την αυτοδιαχείριση και την πρόληψη μέχρι τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων με μεσολάβηση τρίτου μέρους, καλύφθηκε ένα επίσης ευρύ φάσμα αλληλεπιδρώντων φορέων, από τους εργαζόμενους και τα στελέχη μέχρι τους ενδιαφερόμενους στο μικροπεριβάλλον του οργανισμού (π.χ. ενώσεις εργαζομένων και συνεργαζόμενους φορείς) και τονίστηκε η αλληλεπίδραση με το νομικό πλαίσιο του μακροπεριβάλλοντος.

Ως προς τη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη διάγνωση και την παρέμβαση (μέσα από την ανάλυση των ατομικών και συστημικών προβλημάτων σύγκρουσης), ως καθοριστικών στοιχείων για την οργανωσιακή μάθηση από τις συγκρούσεις μέσα από τη συστημική αλλαγή και δημιουργία νέων κοινωνικών αξιών και αρχών που προέρχεται από τη μελέτη μεμονωμένων διαπροσωπικών συγκρούσεων (ατομικό πρόβλημα). Επιπλέον, ως προς το στυλ διαχείρισης σύγκρουσης, παρουσιάστηκαν δύο προσεγγίσεις: α) το δυϊκό υπόδειγμα σύγκρουσης με τις δύο διαστάσεις του (ενοποιητικής ή επίλυσης προβλημάτων και διανεμητικής ή διαπραγματεύσεως) και β) το υπόδειγμα της αρένας που βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής πολυπλοκότητας και την αυτοδιαχείριση των συγκρούσεων μέσα από τις ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις των εμπλεκόμενων. Στόχος της ανάλυσης αυτών των υποδειγμάτων ήταν η προσέγγιση του θέματος από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες και φιλοσοφίες των συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων (παραδοσιακής και σύγχρονης).

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ο τρόπος σχεδιασμού συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων (ιδιαίτερα χρήσιμη γνώση για τα ανώτατα στελέχη που συμμετέχουν στο σχεδιασμό της πολιτικής του οργανισμού) και αναλύθηκε το πλαίσιο των συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων (στόχοι, διαδικασίες και δομή, ενδιαφερόμενοι φορείς, πόροι, επιτυχία και λογοδοσία). Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας επίλυσης συγκρούσεων, δηλαδή η μάθηση και επίδοση, προσεγγίστηκε από τη σχέση της επίλυσης συγκρούσεων με τη συστημική αλλαγή, υπονοώντας ότι η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να προέλθει από τη συστημική μελέτη μεμονωμένων περιπτώσεων σύγκρουσης που - με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν στη σχετική υποενότητα, μπορούν να διαγνωστούν και να αντιμετωπιστούν ως συστημικά. Η μάθηση αυτή, ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη σχεδίαση του συστήματος επίλυσης συγκρούσεων, μπορεί να ξεπεράσει τα όρια της διαρθρωτικής αλλαγής του οργανισμού και να παράγει νέα κοινωνικά πρότυπα και αξίες που ενδεχομένως να αλληλεπιδράσουν με το υπάρχον Νομικό πλαίσιο του μακροπεριβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο, η μάθηση από τις συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό, διαχέεται στο εξωτερικό του περιβάλλον και επηρεάζει και τους υπόλοιπους οργανισμούς – συνεργαζόμενους ή όχι.

Στην τελευταία ενότητα αναφέρθηκαν προσεγγίσεις για την ηθική λήψη αποφάσεων καθώς και η σχέση τους με την οργανωσιακή κουλτούρα που αφορά την αντίληψη του οργανισμού για τις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους (Πίνακας 3-9). Στη συνέχεια παρουσιάστηκε ένα υπόδειγμα βασισμένο σε εμπειρικές μελέτες που δίνει

έμφαση στην επίδραση της κουλτούρας (αξίες και ηθική φιλοσοφία) των μεσολαβητών ή των διαχειριστών συγκρούσεων στην αντίληψη ή θεώρηση του μεσολαβητή για την ηθικότητα της απόφασής του μέσα από την επίδραση της κουλτούρας στον κώδικα ηθικής του οργανισμού, τους οργανωσιακούς στόχους, την αντίληψη του άλλου μέρους και την ερμηνεία του νομικού περιβάλλοντος. Στόχος της παρουσίασης αυτής ήταν η αποφυγή του κριτηρίου αυτοαναφοράς (Thaopoulos 2007, ό.π, σελ. 53) στους μεσολαβητές επίλυσης συγκρούσεων και στα στελέχη που δραστηριοποιούνται διεθνώς, ώστε να μην επηρεάζεται η ορθότητα της κρίσης τους στη λήψη αποφάσεων, από τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού με τον οποίο αλληλεπιδρούν.

## **Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

1. Γεωργόπουλος, Νικόλαος, Β, 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ.», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2006, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις.», Εκδόσεις Interbooks.
3. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης.», 2η Έκδοση, Interbooks.
4. Μάλλιαρης, Πέτρος, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ.», Εκδόσεις Σταμούλης.
5. Μπουραντάς, Δημήτρης, 2002, «Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές.», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
6. Σοκοδήμος, Ανδρέας, 2003, «Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ.», Μετάφραση 3ης αμερικανική έκδοσης των Wheelen & Hunger, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
7. Μαριδάκη-Κασσωτάκη, Αικ. & Μαλικιώση-Λοΐζου, Μ, 2004, «Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης συναισθημάτων και ο ρόλος της στη θεωρία του νου.», *Επιστήμες Αγωγής*, τεύχος 2, σελ. 20-29.
8. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks.
9. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2006, «MANATZMENT: Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων.», Εκδόσεις Interbooks.

### **Ξένη βιβλιογραφία**

1. Abraham, M, 1995, «Ethnicity, Gender and Marital Violence», *Gender and Society*, Vol. 9, No. 4, pp. 450-469.
2. Adler, P, Clark, K, 1991, «Behind the Learning Curve: A Sketch of the Learning Process.», *Management Science*, Vol. 37, pp. 267.
3. Allerheiligen, R, Graham, J. L, Lin, C. Y, 1985, «Honesty in interorganizational negotiations in the United States, Japan, Brazil and the Republic of China.», *Journal of Macromarketing*, Vol. 5, pp. 4-16.
4. Allinson, C. W, Hayes, J, 1996, «The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organizational research.», *Journal of Management Studies*, Vol. 33, pp. 119-135.



5. Amason, A. C, Schweiger, D. M, 1994, «Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance.», International Journal of Conflict Management, Vol. 5, pp. 239–253.
6. Amason, A. C, 1996, «Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams.», Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 123-148.
7. Amason, A. C, Thompson, K. T, Hochwarter, W. A, Harrison, A. W, 1995, «Conflict: An important dimension in successful management teams.», Organizational Dynamics, Vol. 23, No. 2, pp. 20-34.
8. Amason, A. C, Mooney, A. C, 1999, «The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 10, pp. 340-359.
9. Anderson, H, Goolichian, H. A, 1988, «Human Systems As Linguistic Systems: Preliminary and Evolving Ideas About The The Implications For Clinical Theory», Family Process, Vol. 27, pp. 372-385.
10. Anderson, C, John, O. P, Keltner, D, Kring, A. M, 2001, «Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups.», Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 81, No. 1, pp. 116-132.
11. Appelbaum, S. H, Shapiro, B, Elbaz, D, 1998, «The Management of Multicultural Group Conflict.», Team Performance Management, Vol. 4(5), pp. 211-234.
12. Aquino, K, 1998, «The effects of ethical climate and the availability of alternatives on the use of deception during negotiation.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No. 3, pp. 195-217.
13. Argyris, C, Schon, D. A, 1978, «Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective», Reading, Mass: Addison Wesley.
14. Arino, A, Abramov, M, Skorobogatykh, I, Rykounina, I, Vila, J, 1997, «Partner selection and trust building in west European-Russian joint ventures: a Western perspective.», International Studies of Management and Organization, Vol. 27, No. 1, pp. 19-37.
15. Aristotle, 1934, «Nicomachean Ethics.», trans. H. Rackham, Harvard U.P, Cambridge, Mass.
16. Armenakis, A. A, Bedein, A. G, 1999, «Organizational Change: Review of theory and research in the 1990's.», Journal of Management, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315.
17. Aula, P, 1999, «Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria [Chaos of organization or organization of chaos? Theory of dynamic organizational communication.]», Helsinki, Finland: Loki-Kirjat.
18. Aula, P, Siira, K, 2007, «Towards Social Complexity View on Conflict Communication and Leadership.», in Hazy, J.K., Goldstein, J.A., and Lichtenstein, B.B. (eds.) Complex Systems Leadership Theory, Boston, MA, ISCE Publishing, pp. 367-384.
19. Aula, P, Siira, K, 2010, «Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach», Nordicom Review, Vol. 31, No. 1, pp. 125-141.
20. Aviram, Amitai, 2003, «Regulation by Networks», Brigham Young University Law Review, Vol. 2003, pp. 1179-1238.
21. Azem, Hamad, Ahmad, 2005, «The Reconceptualisation of Conflict Management.», Peace, Conflict and Development: An Interdisciplinary Journal, Vol. 7, available from <<http://www.peacestudiesjournal.org.uk>>.
22. Bailey, W. J, Masson, R. & Raeside, R, 1998, «Choosing successful technology development partners: a best-practice model», International Journal of Technology Management, Vol. 15, pp. 124-38.

23. Balkundi, P, Harrison, D, A, 2006, «Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance.», Academy of Management Journal, Vol. 49, pp. 49–68.
24. Banks, A. P, Millward, L. J, 2000, «Running shared mental models as a distributed cognitive process.», British Journal of Psychology, Vol. 91, pp. 513-531.
25. Barki, H, Hartwick, J, 2004, «Conceptualizing the construct of interpersonal conflict.», International Journal of Conflict Management, Vol. 15, No. 3, pp. 216–244.
26. Barnett, T, Vaicys, C, 2000, «The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions.», Journal of Business Ethics, Vol. 27, No. 4, pp. 351-362.
27. BarNir, A, Smith, K. A, 2002, «Interfirm alliances in the small business: the role of social networks.», Journal of Small Business Management, Vol. 40, pp. 219-232.
28. Barratt M. A, 2004, «Understanding the meaning of collaboration in the supply chain.», Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, No. 1, pp. 30-42, Emerald Group Publishing Limited . ISSN 1359-8546, DOI 10.1108/13598540410517566.
29. Barratt, M. A, Oliveira, A, 2001, «Exploring the experiences of collaborative planning: the enablers and inhibitors.», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, No. 2, pp. 266-289.
30. Barratt, M. A, 2002, «Exploring supply chain relationships and information exchange: a case study in the UK grocery sector.», PhD thesis, Cranfield University, Cranfield.
31. Barrett, E, 1999, «Justice in the Workplace: Normative Ethics and the Critique of Human Resource Management.», Personnel Review, Vol. 28, No. 4, pp. 307-318.
32. Barutçu, S, Dogan, H, Barutçu, E, Kulakli, A, 2010, «Supply chain-based conflict: a study from textile exporters' perspectives.», Journal of Global Strategic Management, Vol. 8, pp. 90-102.
33. Beamer, L, Varner, I, 2001, «Intercultural communication in the global workplace.», 2nd Ed., Boston: McGraw Hill Irwin.
34. Behfar, K. J, Mannix, E. A, Peterson, R. S, Trochim, W. M. K, 2002, «A multi-faceted approach to intragroup conflict issues of theory and measurement.», In Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, Utah.
35. Bendersky, Corinne & Hays, Nicholas, 2008, «The fourth dimension: Status Conflict in Groups.», IACM 21st Annual Conference Paper, November 9, 2008 <<http://ssrn.com/abstract=1298494>>.
36. Bengtsson, Maria, Sören, Kock, 2000, «Coopetition in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously.», Industrial Marketing Management, Vol. 29, pp. 411-426.
37. Bengtsson, Maria, 1994, «Konkurrenssklimat och dynamik – En studie av interaktion mellan konkurrenter.», Doctoral dissertation, Uppsala University, Sweden.
38. Berman, Paul, Schiff, 2007, «Global Legal Pluralism.», Southern California Law Review, Vol. 80, pp. 1155-1237.
39. Bies, R. J, Moag, J. S, 1986, «Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness.», Research on Negotiation in Organisations, Vol. 1, No. 1, pp. 43-55.
40. Bingham, Lisa B, Pitts David W, 2002, «Highlights of Mediation at Work: Studies of the National REDRESS Evaluation Project.», Negotiation Journal, Vol. 18, pp. 135-146.
41. Bisno, H, 1988, «Managing Conflict.», London: SAGE Publications.

42. Black, Donald, 1984, «Social Control as a Dependent Variable.», in *Toward a General Theory of Social Control*, Vol. 1, pp. 1-36, Fundamentals, edited by Donald Black. Orlando, Fla: Academic Press. 1990, «The Elementary Forms of Conflict Management.», pp. 43-69 in *New Directions in the Study of Justice, Law, and Social Control*, prepared by the School of Justice Studies, Arizona State University. New York: Plenum.
43. Blader, S. L, Tyler, T. R, 2009, «Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes and extrarole behavior.», Journal of Applied Psychology, Vol. 94, pp. 445–464.
44. Bingham, Lisa, Blomgren, 2009, «Designing Justice: Legal Institutions and Other Systems for Managing Conflict.», Ohio State Journal on Dispute Resolution, Vol. 24, pp. 1-51.
45. Boulding, K, 1963, «Conflict and Defense.», NY: Harper & Row.
46. Bovens, Mark, 2006, «Analysing and Assessing Public Accountability: A Conceptual Framework.», (EURGOV) No. C-06-01, retrieved 11-9-2011: <<http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-connex-C-06-01.pdf>>
47. Bowie, N, Freeman, R. E, 1992, «Ethics and Agency Theory.», New York: Oxford University Press.
48. Bredgaard, Thomas, Larsen Flemming, 2007, «Comparing Flexicurity in Denmark and Japan.», Centre for Labour Market Research at Aalborg University (CARMA), <[http://www.jil.go.jp/profile/documents/Denmark\\_final.pdf](http://www.jil.go.jp/profile/documents/Denmark_final.pdf)>.
49. Brenda, Dervin, 1983, «An overview of sense-making research: concepts, methods and results to date.», Paper presented at the International Communication Association Annual Meeting.
50. Brewer, M. B, Kramer, R. B, 1986, «Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing.», Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 50, pp. 543–549.
51. Brewer, M. B, 1981, «Ethnocentrism and its role in interpersonal trust.», In M. B. Brewer & B. E. Collins (Eds.), *Scientific inquiry and the social sciences*, pp. 345–359, New York: Jossey-Bass.
52. Brewer, M. B, 1996, «Managing diversity: The role of social identities.», In S. Jackson, M. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams*, pp. 47–68, Washington, DC, American Psychological Association.
53. Brief, A. P, Dukerich, J. M, Brown, P. R, Brett, J. F, 1996, «What's wrong with the Treadway Commission report? Experimental analysis of the effects of personal values and codes of conduct on fraudulent financial reporting.», Journal of Business Ethics, Vol. 15, No. 2, pp. 183-198.
54. Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. and Wilkinson, T.J. (1995), «Strategic alliances: choose your partners.», *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, pp. 18-25.
55. Brown, D. L, 1983, «Managing conflict at organizational interfaces.», Reading, MA: Addison-Wesley.
56. Bunker, D, Kautz, K, Pyne, C, 2008, «Open IT-Based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion in IFIP International Federation for Information Processing.», eds. León, G, Bernardos, A, Casar, J, Kautz, K, and DeGross, J, Boston: Springer, Vol. 287, pp. 159-175.
57. Bush, R. A, Folger, J. P, 2005, «The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict.», San Francisco, CA.: John Wiley & Sons.
58. Cappelli, P, Sherer, P. D, 1991, «The missing role of context in OB: the need for a meso-level approach.», Research in Organizational Behavior, Vol. 13, pp. 55-110.
59. Carroll, A. B, 1978, «Linking business ethics to behaviour in organisations.», SAM Advanced Management Journal, Vol. 43, pp. 4-11.
60. Carroll, A. B, 1979, «A three dimensional conceptual model of corporate performance.», Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.

61. Castano, E, Yzerbyt, B. Y, 1998, «The highs and lows of group homogeneity.», Behavioral Processes, Vol. 42, pp. 219–238.
62. Chatterjee, P, 1991, «Structure and sanctions in two service organizations: a case study of interorganizational conflict.», International Journal of Group Tensions, Vol. 21, No. 4, pp. 315–345.
63. Chayes, Abram, 1976, «The Role of the Judge in Public Law Litigation.», Harvard Law Review, Vol. 89, No. 7, pp. 1281-1316.
64. Chen, M. H, 2006, «Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process.», Creativity and Innovation Management, Vol. 15, pp. 105-116.
65. Chinese Cultural Connection, 1987, «Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture.», Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 18, No. 2, pp. 134-164.
66. Christopher, M, 2000, «The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets.», Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 1, pp. 37-44.
67. Cohen, Amy, J, 2009, «Dispute Systems Design: Neoliberalism, and the Problem of Scale.», Ohio State Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 51-80, Ohio State Public Law Working Paper No. 116, <[http://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=398719](http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=398719)>.
68. Conlin, M, 2003, «Unmarried America.», Business Week, Vol. October 202003, pp. 106-116.
69. Conrad, C, 1985, «Strategic organizational communication: Cultures, situations, and adaptation.», New York: Holt, Rinehart & Winston.
70. Constantino, C. A, Merchant, C. S, 1996, «Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations.», San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
71. Conway, N, Briner, R. B, 2005, «Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research.», Oxford, England: Oxford University Press.
72. Cooter, Robert, 1996, «Decentralized Law For A Complex Economy: The structural approach to adjudicating the New Law Merchant.», University Of Pennsylvania Law Review, Vol. 144, No. 5, pp. 1643-1645.
73. Corvino, J, 2002, «Loyalty in business?», Journal of Business Ethics, Vol. 41, No. 1&2, pp. 179-185.
74. Costantino, Cathy & Merchant, Christina, S, 1995, «Designing Management Systems: A Guide To Creating Productive And Healthy Organizations.», Publisher: Jossey-Bass.
75. Coughlan, A, Erin, A, Louis, S, El-Ansary, A, 2001, «Marketing Channels.», Sixth Edition, Prentice Hall, NJ, USA.
76. Cover, Robert, 1983, «Nomos and Narrative.», Harvard Law Review, Vol. 97, pp. 4-9.
77. Coyle-Shapiro, J. A. M, Kessler, I, 2000, «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey.», Journal of Management Studies, Vol. 37, pp. 903–930.
78. Cropanzano, R, Mitchell, M. S, 2005, «Social exchange theory: An interdisciplinary review.», Journal of Management, Vol. 31, pp. 874–900.
79. Crott, H, Kayser, E, Lamm, H, 1980, «The effects of information exchange and communication in an asymmetrical negotiation situation.», European Journal of Social Psychology, Vol. 10, pp. 149-163.
80. Cullen, J, 2002, «Multinational management: A strategic approach.», 2nd Ed. Australia: Thomson Learning, Southwestern.
81. Dacin, M. T, Hitt, M. A, Levitas, E, 1997, «Selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms.», Journal of World Business, Vol. 32, No. 1, pp. 3-16.
82. Daft, L. R, 1997, «Management.», 4th Edition, The Dryden Press, Florida, USA.

83. Daft, L. R., Noe R. A., 2001, «Organizational Behavior.» , South-Western College Pub.
84. Dagnino, Giovanni, Battista & Padula, Giovanna, 2002, «A new kind of interfirm dynamics for value creation.» , Paper presented at EURAM – The European Academy of Management Coopetition Strategy, Second Annual Conference: “Innovative Research in Management” Stockholm, 9-11 May 2002.
85. Daly, J. P., 1995, «Explaining Changes to Employees: The Influence of Justification and Change Outcomes on Employees’ Fairness Judgements.» , Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 31, pp. 317-372.
86. Das, T. K., Kumar Rajesh, 2011, «Regulatory Focus and Opportunism in the Alliance Development Process.» , Journal of Management, Vol. 37, No. 3, pp. 682-708, DOI: 10.1177/0149206309356325.
87. Das, T. K., Rahman, Z. Noushi, 2010, «Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework.» , Journal of Business and Psychology, Vol. 25, p.p. 55–74, DOI 10.1007/s10869-009-9132-2.
88. Das, T. K., He Irene Y, 2006, «Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations.» , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 12, No. 3, pp. 114-143, DOI 10.1108/13552550610667422.
89. Das, T. K., 2006, «Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism.» , British Journal of Management, Vol. 17, pp. 1–21, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00482.x.
90. Davies, A. C. L., 2001, «Accountability: A Public Law Analysis of Government by Contract», Oxford University Press, Oxford.
91. Dawson, P., 1996, «Beyond conventional change models: A processual approach.» , Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 34, No. 2, pp. 57-70.
92. De Búrca, 2006, «New Governance and constitutionalism in Europe and the US.» , Gráinne and Joanne Scott (eds.), Hart, Oxford.
93. De Dreu, C. K. W., Van Vianen, A. E. M., 2001, «Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams.» , Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp. 309-328.
94. De Dreu, C. K. W., Weingart L. R., 2003, «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis.» , Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4, pp. 741–749.
95. Deeds, D. L., Hill, C. W. L., 1999, «An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry.» , Journal of Business Venturing, Vol. 14, No. 2, pp. 141-163.
96. Deutsch, M., 1973, «The Resolution of Conflict.» , New Haven: Yale University Press.
97. Deutsch, M., 1985, «Distributive Justice.» , Yale U.P. New Haven.
98. Dimmock, J. A., Grove, J. R., Eklund, R. C., 2005, «Conceptualizing team identification: New dimensions and their relationship to intergroup bias.» , Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 9, pp. 75–86.
99. Dolan, S. I., Garcia, S., Auerbach, A., 2003, «Understanding and Managing Chaos in Organizations.» , International Journal of Management, Vol. 20, No. 1, pp. 23-35.
100. Dues Michael, 2010, «The Art of Conflict Management: Achieving Solutions for Life, Work, and Beyond.» , The Great Courses eds, Copyright: The Teaching Company 2010.
101. Dunlop, J. T., 1958, «Industrial Relations Systems.» , Holt Reinhart and Winston, N.Y.
102. Easton, Geoff & Luis Araujo, 1992, «Non-economic exchange in industrial networks.» , in *Industrial Networks: A new view of reality*, Björn Axelsson and Geoff Easton, eds. London: Routledge.

103. Edmondson, A, 1999, «Psychological safety and learning behavior in work teams.», Administrative Science Quarterly, Vol. 44, pp. 350-383.
104. Eisenhardt, K. M, Zbaracki, M. J, 1992, «Strategic decision making.», Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 17-37.
105. Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B, 1996, «Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms.», Organization Science, Vol. 7, No. 2, pp. 136-150.
106. Elahee, M. N, Kirby, S. L, Nasif, E, 2002, «National culture, trust and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of the NAFTA countries.», Thunderbird International Business Review, Vol. 44, No. 6, pp. 799-818.
107. Entmann, R, 1993, «Framing: Towards clarification of a fractured paradigm.», Journal of Communication, Vol. 43, pp. 51-85.
108. Ethiraj, Sendil K, Levinthal, Daniel, 2009, «Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals.», Organization Science Vol. 20, No. 1, pp. 4–21, issn 1047-7039 \_eissn 1526-5455 \_09\_2001\_0004.
109. Fairhurst, G. T, 2001, «Dualism in Leadership Research», in Jablin, F.M., and Putnam, L.L. (eds.) The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 379-439.
110. Farrell, B. J, Cobbin, D. M, 1996, «A content analysis of codes of ethics in Australian enterprises.», Journal of Managerial Psychology, Vol.11, No. 1, pp. 37-55.
111. Ferrell, O. C, Gresham, L. G, 1985, «A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing.», Journal of Marketing, Vol. 49, No. 3, pp. 87-96.
112. Filley, A. C, 1975, «Interpersonal Conflict Resolution.», Glenview: Foresman.
113. Fiske, S. T, Taylor, S. E, 2008, «Social cognition: From brains to culture.», New York: McGraw-Hill.
114. Flynn, F. J, 2005, «Identity orientations and forms of social exchange in organizations.», Academy of Management Review, Vol. 30, pp. 737–750.
115. Folger, J. P, Poole, M. S, Stutman R. K, 2005, «Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations.», New York, NY: Pearson.
116. Follett, M. P, 1940, «Constructive conflict.», In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett, pp. 30–49, New York:Harper & Row. (originally published 1926).
117. Forrest, J. E, Martin, M. J. C, 1992, «Strategic alliances between large and small research intensive organizations.», R&D Management, Vol. 22, No. 1, pp. 41-53.
118. Foucault, M, 1980, «Truth and Power, Power and Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977.», Gordon, C. eds, Pantheon Books, N.Y.
119. Friedman, Milton, 1963, «Capitalism & Freedom.», University of Chicago Press.
120. Friedman, Milton, 1970, «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.», The New York Times Magazine, Vol. 30, pp. 126-127.
121. Fuller, L. L, Winston, K. I, 1978, «The Forms and Limits of Adjudication.», Harvard Law Review, Vol. 92, No. 2, pp. 353-409, Published by: The Harvard Law Review Association.
122. Fuller, L. L, 1962, «Collective bargaining and the arbitrator.», in Collective Bargaining And The Arbitrator's Role: Proceedings Of The Fifteenth Annual Meeting, National Academy Of Arbitrators, ed. Mark L. Kahn.
123. Fuller, L. L, 1971, «Mediation—Its Forms and Functions.», Southern California Law Review, Vol. 44, pp. 305-339.
124. Fuller, L. L, 1978, «The Forms and Limits of Adjudication.», Harvard Law Review, Vol. 92, pp. 353-409.

125. Gadlin, Howard, 2005, «Bargaining in the Shadow of Management: Integrated Conflict Management Systems.», *The Handbook Of Dispute Resolution*, pp. 371-380 (Michael L. Moffitt & Robert C. Bordone eds.).
126. Gadlin, Howard, Jassar, Kevin, 2007, 2nd Annual Conference of International Ombudsman Association, April 11th - 14th, St. Louis.
127. Gardner, B, Korth, S. J, 1998, «A framework for learning to work in teams.», *Journal of Education for Business*, Vol. 74, pp. 28-33.
128. Geertz, Clifford, 1977, «The Interpretation of Cultures.», Publisher: Basic Books, ISBN-13: 978-0465097197.
129. Gelfand, M, Dyer, N, 2000, «A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls and prospects.», *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, No. 1, pp. 62-99.
130. Gelfand, Michele, J, Leslie, Lisa, M, Keller, Kirsten M, 2008, «On the etiology of conflict cultures.», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 137–166.
131. Geoff, Easton, Araujo Luis, 1992, «Non-economic exchange in industrial networks.», in *Industrial Networks: A new view of reality*, Björn Axelsson and Geoff Easton eds, London, Routledge.
132. Geringer, J. M, 1988, «Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries.», Quorum Books, New York, NY.
133. Gharajadeghi Jamshid, 1999, «Systems Thinking: Managing Chaos And Complexity: A Platform for Designing Business Architecture.», Butterworth-Heinemann Pub, ISBN-13: 978-0750671637.
134. Glaister, K. W, Buckley, P. J, 1997, «Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures.», *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 199-222.
135. Glaister, K. W, 1996, «UK-Western Europe strategic alliances: motives and selection criteria.», *Journal of Euromarketing*, Vol. 5, No. 4, pp. 5-35.
136. Gnyawali, D, Madhavan, R, 2001, «Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective.», *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 431-445.
137. Goldspink, C, Kay, R, 2003, «Organizations as Self-organizing and Sustaining Systems: A Complex and Autopoietic Systems Perspective.», *International Journal of General Systems*, Vol. 32 No. 5, pp. 459-474.
138. Gosline, A, Stallworth, L., Adams, M. C., Brand, N, Hallberlin, C. J, Houk, C. S, Lipsky, D. B, Lynch, J, Peace, N. E, Rowe, M, and Thomas, A, 2001, «Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners And Decision Makers in Organizations.», *Cornell Studies in Conflict and Dispute Resolution*, No. 4, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/icrpubs/2/>>.
139. Gouldner, A. W, 1960, «The norm of reciprocity: A preliminary statement.», *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161–178.
140. Gourlay, Aimee, Soderquist, Jenelle, 1998, «Mediation in Employment Cases is Too Little Too Late: An Organizational Conflict Management Perspective on Resolving Disputes.», *Hamline Journal Review*, Vol. 21, pp. 261-279.
141. Graham, J. L, 1985, «The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study.», *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, pp. 81-96.
142. Gray, B, 1997, «Framing and reframing of intractable environmental disputes.», In R. Lewicki, B. Sheppard & R. Bies (Eds.), *Research in negotiation in organizations* Vol. 6, pp. 163-188. Greenwich, CT: JAI Press.
143. Greenberg, J, 1994, «Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban.», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 288-297.
144. Greenhalgh, L, 1993, «Managing conflict.», In L. Hall eds, *Negotiation: Strategies for mutual gain*, pp. 7-14, Newbury Park, CA: Sage.

145. Greer, L, Jehn, K. A, 2007, «The pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance.», In Mannix E. A, Neale M. A, Anderson C. (Eds.), Research on managing groups and teams, Vol. 10, pp. 23-45. Stanford, CT: JAI.
146. Greer, L, Jehn, K. A, Mannix, E. A, 2008, «Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution.», Small Group Research, Vol. 39, No. 3, pp. 278-302, Sage Publications, 10.1177/1046496408317793.
147. Hackman, J. R, 1990, «Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork.», San Francisco: Jossey-Bass.
148. Hambrick, D. C, 1994, «Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label.», in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol. 16, pp. 171-213, JAI Press, Greenwich, CT.
149. Hamilton, T. & Sharma, S, 1997, «The Violence and Oppression of Power Relations.», Peace Review, Vol. 9, No. 4, pp. 555-562.
150. Hardy, C, 2001, «Researching Organisational Discourse.», International Studies of Management and Organisation, Vol. 31, No. 3, pp. 25-47.
151. Harrigan, K. R, 1988, «Strategic alliances and partner asymmetries.», In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), Cooperative strategies in international business pp. 205–226, Lexington, MA: Lexington Books.
152. Hazy, J. K, Goldstein, J. A, Lichtenstein, B. B, 2007, «Complex Systems Leadership Theory: An Introduction.», in Hazy, J. K, Goldstein, J. A, and Lichtenstein, B. B, eds, Complex Systems Leadership Theory, Boston, MA: ISCE Publishing, pp. 1-13.
153. Hechscher, C, 1994, «Beyond Contract Bargaining: Partnerships, Persuasion and Power.», Social Policy, Vol. 25, No. 2, pp. 18-26.
154. Hetland, P. W, 1998, «Prosjektbegrepet. Nyere pespektiv på prosjekt og prosjektledelse.», Sandvika: Handelshøyskolen BI, Institutt for Organisasjon og Ledelse.
155. Hinds, P.J, Bailey, D. E, 2003, «Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams.», Organization Science, Vol. 14, pp. 615–632.
156. Hinsz, V. B, 1995, «Mental models of groups as social system: Considerations of specification and assessment.», Small Group Research, Vol. 26, pp. 200-233.
157. Hocker, J. L, Wilmot W. W, 1991, «Interpersonal conflict.», Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
158. Hodgson, D. H, 1967, «Consequences of Utilitarianism.», Clarendon Press, Oxford.
159. Hoffmann, W. H, Schlosser, R, 2001, «Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: an empirical survey», Long Range Planning, Vol. 34, pp. 357-381.
160. Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, D. D, Sanders, G, 1990, «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases.», Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp. 286–316.
161. Huang, Yi-Hui & Bedford, Olwen, 2009, «The Role of Cross-Cultural Factors in Integrative Conflict Resolution and Crisis Communication: The Hainan Incident.», American Behavioral Scientist, Vol. 53, pp. 565-578.
162. Hughes, S. H, 2004, «Understanding Conflict in a Postmodern World.», Marquette Law Review, Vol. 4, pp. 681-690.
163. Hull, F, Slowinski, G, Wharton, R, Azumi, K, 1988, «Strategic partnerships between technological entrepreneurs in the United States and large corporations in Japan and the United States.», in Contractor, F.J. and Lorange, P. (Eds), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 445-456.



164. Hunt, S. D, Vitell, S. J, 1986, «A general theory of marketing ethics.», Journal of Macromarketing, Vol. 6, No. 1, pp. 5-16.
165. Hutchinson, L. R., Skinner, N. F, 2007, «Self-awareness and cognitive style: Relationships among adaption-innovation, self-monitoring, and self-consciousness.», Social Behavior and Personality: An international journal, Vol. 35, pp. 551-560.
166. Hyman, R, 1989, «The Political Economy of Industrial Relations Theory and Practice in a Cold Climate.», MacMillan Press, London.
167. Ibsen, Christian Lyhne, 2011, «Strained Compromises? Danish Flexicurity During Crisis.», Nordic journal of working life studies, Volume 1, Number 1, pp. 45-65.
168. Ireland, R, Bruce, R, 2000, «CPFR: only the beginning of collaboration.», Supply Chain Management Review, Vol. September/October 2000, pp. 80-88.
169. Jackson, T, 2001, «Cultural values and management ethics: A 10 nation study.», Human Relations, Vol. 54, No. 10, pp. 1267-1302.
170. Jameson, Jessica, 1999, «Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework.», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, pp. 268-294.
171. Jehn, K. A, Bendersky, C, 2003, «Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship.», Research in Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 189–244.
172. Jehn, K. A, Mannix, E, 2001, «The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance.», Academy of Management Journal, Vol. 44, pp. 238–251.
173. Jehn, K. A, 1995, «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict.», Administrative Science Quarterly, Vol. 40, pp. 256–282.
174. Jehn, K. A, 1997, «A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups.», Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 530–557.
175. Jehn, K. A, Greer, L, Levine S, Szulanski G, 2008, «The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes.», Group Decision and Negotiation Journal, Vol. 17, pp. 465–495, DOI 10.1007/s10726-008-9107-0.
176. Johns, G, 2001, «In praise of context.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, No. 1, pp. 31-42.
177. Johnson, J. L, Cullen, J. B, Sakano, T, 1996, «Opportunistic tendencies in IJVs with the Japanese: The effects of culture, shared decision making, and relationship age.», International Executive, Vol. 38, No. 1, pp. 79–94.
178. Jones, W, 2003, «Complex adaptive systems.», in Burgess, G., and Burgess, H. (eds.) *Beyond Intractability. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder.* Retrieved March 12, 2007, <[http://www.beyondintractability.org/essay/complex\\_adaptive\\_systems/](http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems/)>.
179. Kåla, C, 2005, *Finlands lag I*, Helsingfors: TALENTUM, Juristförbundets förlag [Νομικός Σύλλογος Εκδοτών].
180. Karskens, M. L. J, Ruigrok, P. C, van Dijk E, van Houtum, H. J, Buelens G, Oomen B. M, Kommer M. M, 2007, «Framing Conflict in Society.», Ministry of Justice NWO - Conflict programme line.
181. Kazutoshi, Chatani, 2008, «From corporate-centred security to flexicurity in Japan.», *Employment Working Paper N° 17*.
182. Khan, K. B, Mentzer, J. T, 1996, «Logistics and inter-departmental integration.», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 8, pp. 6-19.
183. Kilmann, R. H, Mitroff, I. I, 1979, «Problem defining and the consulting/intervention Process.», California Management Review, Vol. 21, No. 3, pp. 26-33.

184. Kirkman, B. L, Roseb, B, 2000, «Powering up teams.», Organizational Dynamics, Vol. 28, pp. 48-66.
185. Kochan, T, 1982, «A Review Symposium: A Reply by Professor Kochan.», Industrial Relations, Vol. 21, No. 1, pp. 115–122.
186. Kotler, Philip, Keller Kevin L, 2006, «Marketing Management.», 12ed, Publisher: Prentice Hall, ISBN-13: 9780131457577.
187. Kramer, R. M, 1999, «Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions.», Annual Review of Psychology, Vol. 50, pp. 569–598.
188. Kumar, B. N, 1995, «Partner-selection-criteria and success of technology transfer: a model based on learning theory applied to the case of Indo-German technical collaborations.», Management International Review, Vol. 35, pp. 65-78.
189. Kumar, R, Das, T. K, 2009, «Strategic alliances and culture in a globalizing world.», In J. Ulijn, G. Duysters, E. Meijer (Eds.), *Strategic alliances, mergers and acquisitions: The influence of culture on successful cooperation*. Cheltenham: Edward Elgar.
190. Laine, Annika, 2002, «Sources of conflict in cooperation between competitors.», WIP-Paper for the 18th Annual IMP Conference, 5th – 7th September, Dijon, France.
191. Laine, Annika & Sara Åhman, 2000, «Termination of a joint cooperation company between competitors.», Paper presented at the 1st Nordic Workshop on Relationship Dissolution, Kuusamo, Finland.
192. Lansing, J. S, 2003, «Complex Adaptive Systems.», Annual Review of Anthropology, Vol. 32, pp. 183-204.
193. Larson, A, 1992, «Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships.», Administrative Science Quarterly, Vol. 37, pp. 76-104.
194. Lau, Rebecca S, Cobb, Anthony T, 2009, «Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange.», Journal of Organizational Behavior, Published online in Wiley InterScience <www.interscience.wiley.com>, DOI: 10.1002/job.674.
195. Lerner, M. J, 1977, «The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms.», Journal of Personality, Vol. 45, No. 1, pp. 1-52.
196. Lewicki, R. J, Robinson, R. J, 1998, «Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study.», Journal of Business Ethics, Vol. 17, No. 6, pp. 665-682.
197. Lewicki, R. J, Spencer, G, 1991, «Ethical relativism and negotiating tactics: Factors effecting their perceived ethicality.», Paper presented at the Academy of Management, Miami, Florida.
198. Lewicki, R. J, Barry, B, Saunders, D. M, Minton, J. W, 2003, «Negotiation.», 4th ed, Boston: McGraw Hill Irwin.
199. Lewicki, R. J, Saunders, D. M, Minton J. W, 1999, «Negotiation.», 3rd edition, Boston: Irwin McGraw-Hill.
200. Lewicki, R. J, Weiss S. E, Lewin D, 1992, «Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3, pp. 209-252.
201. Lewicki, R. J, Wiethoff, C, Tomlinson, E. C, 2005, «What is the role of trust in organizational justice?», In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, pp. 247–270, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
202. Likert, Rensis, Likert, Jane, 1976, «New Ways of Managing Conflict.», New York: McGraw-Hill Book Company.
203. Lipsky, D. B, Seeber, R. L, 2006, «Managing Organizational Conflicts.», in J.G. Oetzel and S. Ting-Toomey (eds.) *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 359-390.

204. Lipsky, David, B, Seeber, Ronald L, Fincher, Richard, D, 2003, «Emerging Systems For Managing Workplace Conflict.», Isbn-13: 978-0-7879-6434-4 - John Wiley & Sons.
205. Locke, E. A, Latham, G. P, 1990, «A Theory of Goal Setting and Task Performance.», Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
206. Loe, T. W, Ferrell, L, Mansfield, P, 2000, «A review of empirical studies assessing ethical decision making in business.», Journal of Business Ethics, Vol. 25, No. 3, 185-204.
207. Lorenz, E. N, 1972, «Predictability: Does the Flap of Butterfly's Wing in Brazil set off a Tornado in Texas?», paper presented at the meeting of American Association for the Advancement of Science, in Lorenz, E. N, 1993, «The Essence of Chaos.», University of Washington Press, Seattle, WA, pp. 181-184.
208. Lowry, D, 2003, «The HR Manager as Ethical Decision-Maker: Mapping the Terrain.», 7th EBEN-UK Annual Conference and 5th Ethics and Human Resource Management Conference, Selwyn College, Cambridge, 7-8 April 2003.
209. Lu, L, Rose, G. M, Blodgett, J. G, 1999, «The effects of cultural dimensions of ethical decision making in marketing: An exploratory study.», Journal of Business Ethics, Vol. 18, No. 1, pp. 91-105.
210. Lummus, R. R, Vokurka, R. J, 1999, «Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines.», Industrial Management & Data Systems, Vol. 99, No. 1, pp. 11-17.
211. MacDuffie J. P, 1997, «The Road to 'Root Cause': Shop-Floor Problem-Solving at Three Auto Assembly Plants.», Management Science, Vol. 43, No. 4, pp. 479-502.
212. MacIntyre, A, 1985, «After Virtue.», 2nd ed. Duckworth, London.
213. Mannix, E, 2003, «Editor's comments: Conflict and conflict resolution - a return to theorizing.», Academy of Management Review, Vol. 28, pp. 543-546.
214. Marks, M, Mathieu J, Zaccaro, S, 2001, «A temporally-based framework and taxonomy of team processes.», Academy of Management Review, Vol. 26, pp. 530-547.
215. Markus, H. R, Kitayama, S, Heiman, R. J, 1996, «Culture and basic psychological principles.», in E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), Social Psychology Handbook of Basic Principles, pp. 857-913, New York: The Guilford Press.
216. Mayer, R. C, Davis, J. H, Schoorman, F. D, 1995, «An integrative model of organizational trust.», Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 709-734.
217. McAllister, D. J, 1995, «Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.», Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 24-59.
218. McCarthy, S, Golocic, S, 2002, «Implementing collaborative planning to improve supply chain performance.», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32, No. 6, pp. 431-54.
219. McKnight, D. H, Cummings, L. L, Chervany, N. L, 1998, «Initial trust formation in new organizational relationships.», Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 473-490.
220. Medina, F. J, Munduate L, Dorado M. A, Martinez, I, Guerra, J. M, 2005, «Types of intragroup conflict and affective reactions.», Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, pp. 219-230.
221. Menkel-Meadow, Carrie, 2004, «The Lawyer's Role(s) in Deliberative Democracy.», Nevada Law Review, Vol. 5, pp. 347-369.
222. Menkel-Meadow, Carrie, 2006, «Peace and Justice: Notes on the Evolution and Purposes of Legal Processes.», Georgetown Law Journal, Vol. 94, pp. 553-580.
223. Menkel-Meadow, Carrie, 2009, «Are There Systemic Ethics Issues in Dispute System Design? And What We Should [Not] Do About It: Lessons from

- International and Domestic Fronts.», Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 195-231.
224. Meschi, P. X, Roger, A, 1994, «Cultural context and social effectiveness in international joint ventures.», Management International Review, Vol. 34, pp. 197–215.
225. Miller, David, 2009, «Managing Cultural Differences in an International Organizational Conflict Management System.», Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 271-278.
226. Millward, L. J, Hopkins, L. J, 1998, «Psychological contracts, organizational and job commitment.», Journal of Applied Social Psychology, Vol. 28, pp. 1530–1556.
227. Min-Chih, Miao, Ching-Ting Tien, Huo-Tsan Chang & Yu-Yuan Ko, 2010, «The effect of dysfunctional conflict on learning performance: The role of cognitive style.», Social Behavior and Personality, Vol. 38, No. 2, pp. 169-186, Society for Personality Research (Inc.), DOI 10.2224/sbp.2010.38.2.169.
228. Minsky, M. A, 1975, «Framework for representing knowledge.», In P. H. Winston Eds, *The psychology of computer vision*, pp. 211-277, New York: McGraw Hill.
229. Mitroff, I. I, 1998, «Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems.», San Francisco: Berrett-Koehler.
230. Mohan, M. L, 1993, «Organizational communication and cultural vision: Approaches for analysis.», Albany, NJ: State University of New York Press.
231. Molm, L. D, 2003, «Theoretical comparisons of forms of exchange.», Sociological Theory, Vol. 21, pp. 1–17.
232. Morrill, Calvin, 1991, «Conflict Management, Honor, and Organizational Change.», American Journal of Sociology, Vol. 97, No. 3, pp. 585-621.
233. Newstrom, John W, Davis, Keith, 1997, «Organizational behavior: Human behavior at work.», 10th ed., McGraw-Hill Companies, Boston, Mass.
234. Nicotera, A. M, Dorsey, L. K, 2006, «Individual and Interactive Processes in Organizational Conflict.», in Oetzel, J.G., and S. Ting-Toomey eds, *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 293-325.
235. Norenzayan, A, Choi, I, Nisbett, R. E, 1999, «Eastern and Western perceptions of causality for social behavior: Lay theories about personalities and situations.», In D. A. Prentice & D. T. Miller eds, *Cultural Divides. Understanding and Overcoming Group Conflict*, pp. 239-272, New York: Russell Sage Foundation.
236. Organ, D. W, 1988, «Organizational citizenship behavior – The good soldier syndrome.», 1st ed. Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C: Heath and Company.
237. Ostroff, C, Kinicki, A. J, Tamkins, M. M, 2003, «Organizational climate and culture.», In Borman, W. C, Ilgen, D. R, Klimoski, R. J, Eds. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 565–593, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
238. Overbeck, J. R, Correll, J, Park, B, 2005, «Internal status sorting in groups: The problem of too many stars.», In M. C. Thomas-Hunt, E. A. Mannix & M. A. Neale eds, Research on managing groups & teams, Vol. 7, pp. 169-199, Oxford, UK: Elsevier.
239. Parayitam, Satyanarayana, Dooley, Robert, S, 2007, «The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic decision-making teams.», International Journal of Conflict Management, Vol. 18, No. 1, pp. 42-73.
240. Pichault, F, 2007, «HRM-based reforms in public organisations: problems and perspectives», Human Resource Management Journal, Vol.17, No. 3, pp. 265-282.
241. Pilisuk, M, Tennant, J, 1997, «The hidden structure of violence.», Revision: A journal of consciousness and transformation, Vol. 20, No. 2, pp. 25-31.

242. Polzer, J, Caruso, H, 2008, «Identity Negotiation Processes Amidst Diversity: Understanding the Influence of Social Identity and Status Differences.», In *Diversity at Work*, edited by Arthur P. Brief. United Kingdom: Cambridge University Press.
243. Pondy, L. R, 1967, «Organizational Conflict: Concepts and Models.», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 296-320.
244. Porath, C. L, Overbeck, J, Pearson, C. M, 2008, «Picking up the gauntlet: How individuals respond to status challenges.», *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 38, No. 7, pp. 1945–1980.
245. Power, M, 1990, «Modernism, Postmodernism and Organization.», in *The Theory and Philosophy of Organizations*, eds J. Hassard & D. Pym, Routledge, London, pp. 109–124.
246. Prein, H. C. M, 1976, «Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict].», *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, Vol. 31, pp. 321–346.
247. Priem, R. L, Shaffer, M, 2001, «Resolving moral dilemmas in business: A multi-country study.», *Business and Society*, Vol. 40, No. 2, pp. 197-219.
248. Provis, C, 1996, «Unitarism, Pluralism, Interests and Values.», *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 34, No. 4, pp. 473-495.
249. Pruitt, D. G, Rubin J. Z, 1986, «Social conflict: Escalation, stalemate. and settlement.», New York: McGraw-Hill. Revised and updated as Pruitt, D.G., Rubin, J. Z. & Kim, S. H, 1994, «Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement.», 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
250. Putnam, L. L, 2006, «Definitions and Approaches to Conflict and Communication.», in Oetzel, J.G., and Ting-Toomey, S. eds, *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 1-32.
251. Putnam, L. L, Poole M. S, 1987, «Conflict and negotiation.», pp. 549-599 in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter eds, *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
252. Quintana-Garcia, C. & Benavides-Velasco, C. A, 2004, «Cooperation, competition and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*. », Vol. 24, pp. 927-938.
253. Rahim, M. A, 1983a, «Rahim Organizational Conflict Inventories.– I & II.», Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
254. Rahim, M. A, 1983b, «Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional manual.», Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
255. Rahim, M. A, 1983c, «A measure of styles of handling interpersonal conflict.», *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 368–376.
256. Rahim, M. A, 1986, «Managing conflict in organizations.», New York: Praeger Publishers.
257. Rahim, M. A, 2001, «Managing Conflict in Organizations.», 3rd Edition, Westport: Quorum Books.
258. Rahim, M. A, 2002, «Toward a theory of managing organizational conflict.», *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
259. Rahim, M. A, Garrett, J. E, Buntzman, G. F, 1992, «Ethics of managing interpersonal conflict in organizations.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 87–96.
260. Raisinghani, M. S, 2000, «Knowledge management: A cognitive perspective on business and education.», *American Business Review*, Vol. 18, pp. 105-112.
261. Rawls, J, 1958, «Justice as Fairness.», *Philosophical Review*, Vol. 67, pp. 164–194.
262. Rawls, J, 1972, «A Theory of Justice.», Clarendon Press, Oxford.
263. Rayner, S, Riding, R, 1997, «Towards a categorisation of cognitive styles and learning styles.», *Educational Psychology*, Vol. 17, pp. 5-28.

264. Ridgeway, C. L, Erickson, K. G, 2000, «Creating and spreading status beliefs.», American Journal of Sociology, Vol. 106, No. 3, pp. 579-615.
265. Rivers, Cheryl, 2005, «Lying, Cheating Foreigners!! Negotiation Ethics Across Cultures.», Paper submitted to the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management Seville, Spain, Program Content Area of Culture and Conflict, June 12-15.
266. Robbins, S. P, 1987, «Organization Theory: Structure, design and Applications.», 2nd Edition, Prentice Hall Inc. USA.
267. Robbins, S. P, 1998, «Organizational Behavior.», Simon & Schuster, NJ, USA.
268. Robbins, S. P, 1998, «Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.», 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
269. Robertson, C, Fadil, P. A, 1999, «Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model.», Journal of Business Ethics, Vol. 19, No. 4, pp. 385-392.
270. Robinson, R. J, Lewicki, R. J, Donahue, E. M, 2000, «Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 6, pp. 649-664.
271. Ross, W. T, Robertson, D. C, 2003, «A typology of situational factors: Impact on salesperson decision-making about ethical issues.», Journal of Business Ethics, Vol. 46, No. 3, pp. 213-234.
272. Rousseau, D. M, 1985, «Issues of level in organizational research.», in Cummings, L. L. & Staw, B. M, eds, Research in Organizational Behavior, Vol. 7, pp. 1-37, JAI Press, Greenwich, CT.
273. Rousseau, D. M, 1990, «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, pp. 389-400.
274. Rousseau, D. M, 1995, «Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.», Thousand Oaks, CA: Sage.
275. Rousseau, D. M, Sitkin, S. B, Burt, R. S, Camerer, C, 1998, «Not so different after all: A cross-discipline view of trust.», Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 393-404.
276. Rowe, Mary, 1990, «People Who Feel Harassed Need a Complaint System With Both Formal and Informal Options.», Negotiation Journal, Vol. 6, No. 2, pp. 161-172.
277. Rowe, Mary, 1991, «The Ombuds-man's Role in a Dispute Resolution System.», Negotiation Journal, Vol. 7, pp. 353-360.
278. Rowlinson, M, Proctor, S, 1999, «Organizational culture and business history.», Organizational Studies, Vol. 20, pp. 369-396.
279. Rubin, J. Z, Pruitt, D. G, Kim, S. H, 1994, «Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement.», 2nd edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
280. Sabath, R, Fontanella, J, 2002, «The unfulfilled promise of supply chain collaboration.», Supply Chain Management Review, Vol. 6, No. 4, pp. 24-29.
281. Sabel, C. F, 1994, «Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development.», in Handbook Of Economic Sociology, Neil Smelser and Richard Swedberg ed.
282. Sabel, C. F, Simon, W. H, 2004, «Destabilization Rights: How Public Law Litigation Succeeds.», Harvard Law Review, Vol. 117, No. 4, pp. 1015-1057.
283. Sadler-Smith, E, Badger, B, 1998, «Cognitive style, learning and innovation.», Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 10, pp. 247-265.
284. Sadler-Smith, E, 1999a, «Intuition-analysis cognitive style and learning preferences of business and management students: A UK exploratory study.», Journal of Managerial Psychology, Vol. 14, pp. 26-38.
285. Sadler-Smith, E, 1999b, «Intuition-analysis style and approaches to studying.», Educational Studies, Vol. 25, pp. 159-173.

286. Sarat, A. D, 1988, «The 'New Formalism' in Disputing and Dispute Processing.», Law and Society Review, Vol. 21, No. 3, pp. 695-715.
287. Schein, E. H, 1992, «Organizational culture and leadership: A dynamic view.», San Francisco: Jossey-Bass.
288. Schein, E. H, 2000, «Sense and nonsense about culture and climate.», In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate, Thousand Oaks, CA: Sage.
289. Schermerhorn, J. R, Hunt, J. G, Osborn R. N, 2000, «Organizational Behaviour.», 7th Ed, University of Phoenix, John Wiley & Sons Inc.
290. Schmidt, S. M, Kochan, T. A, 1972, «Conflict: Toward a conceptual understanding.», Administrative Science Quarterly, Vol. 17, pp. 359-370.
291. Schneider, S. C, De Meyer, A, 1991, «Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture.», Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 307–320.
292. Schwartz, M, 2001, «The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior.», Journal of Business Ethics, Vol. 32, No. 3, pp. 247-262.
293. Schweitzer, M. E, Croson, R, 1999, «Curtailling deception: The impact of direct questions on lies and omissions.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 3, pp. 225-248.
294. Schweitzer, M. E, Ordonez, L, Douma, B, 2004, «Goal setting as a motivator of unethical behavior.», Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, pp. 422-432.
295. Schwenk, C. R, 1995, «Strategic decision making.», Journal of Management, Vol. 21, No. 3, pp. 471-494.
296. Shaw, W. H, 1999, «Business Ethics.», 3rd. ed. Wadsworth Belmont, Calif.
297. Sheppard, B. H, Tuchinsky, M, 1996, «Micro-OB and the network organization.», In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp. 140–165, London: Sage.
298. Sheppard, B. H, 1992, «Conflict research as schizophrenia: The many faces of organizational conflict.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, pp. 325-334.
299. Sherif, M, 1962, «Intergroup relations and leadership: Introductory statement.», In M. Sherif eds, Intergroup relations and leadership, pp. 3–21, NY: John Wiley.
300. Simatupang, T. M, Sridharan, R, 2002, «The collaborative supply chain.», International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 1, pp. 15-30.
301. Simons, T. L, Peterson, R. S, 2000, «Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust.», Journal of Applied Psychology, Vol. 85, pp. 102-111.
302. Simpson, G. J, Charlesworth, H, 1995, «Objecting to Objectivity: The Radical Challenge to Legal Liberalism.», in Thinking about Law, Perspectives on the History, Philosophy and Sociology of Law, eds R. Hunter, R. Ingleby & R. Johnstone, Allen and Unwin, Sydney, pp. 86–132.
303. Sitkin, S. B, Sutcliffe, K. M. & Reed, L. G, 1995, «Prescriptions for Justice: Using Social Accounts to Legitimate the Exercise of Professional Control.», Social Justice Research, Vol. 6, No. 8, pp. 87-111.
304. Slaikeu, K. A, Hasson, R. H, 1998, «Controlling The Cost of Conflict: How to Design A System for Your Organization.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
305. Smith, P. B, Bond, M. H, 1993, «Social Psychology Across Cultures. Analysis and Perspectives.», New York: Harvester Wheatsheaf.
306. Smith, Stephanie & Martinez, Janet, 2009, «An Analytic Framework for Dispute Systems Design.», Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 123-170, <<http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/2009/09/123-170.pdf>>.
307. Solomon, R. C, 1994, «Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics.», 2nd ed, Harcourt Brace, Fort Worth.

308. Stacey, R. D, 2003, «Research Perspective: Organizations as Complex Responsive Processes of Relating.», Journal of Innovative Management, Vol. 8, No. 2, pp. 27-39.
309. Stajkovic, A. D, Luthans, F, 1997, «Business ethics across cultures: A social cognitive model.», Journal of World Business, Vol. 32, No. 1, pp. 17-35.
310. Stank, T. P, Crum, M, Arango, M, 1999a, «Benefits of inter-firm co-ordination in food industry supply chains.», Journal of Business Logistics, Vol. 20, No. 2, pp. 21-41.
311. Stern, L. W, Gorman R. H, 1969, «Conflict in distribution channels: An exploration.», L. W. Stern (ed), Distribution channels: Behavioral dimensions, Boston: Houghton Mifflin Co.
312. Stern, Robert, 1990, «Hegel, Kant and the structure of the object.», Edition Taylor & Francis e-Library, 2001.
313. Stocker, M, 1976, «The Schizophrenia of Modern Ethical Theories.», Journal of Philosophy, Vol. 73, pp. 453–466.
314. Sturm, S, Gadlin, H, 2007, «Conflict Resolution and Systemic Change.», Journal of Dispute Resolution, Vol. 2007, No. 1, pp. 1-63, Columbia Public Law Research Paper No. 07-147.
315. Sugar, William, 1995, «User-centered perspective of information retrieval research and analysis methods.», In: Martha Williams ed. Annual Review of Information Science & Technology, Vol. 30, pp.77-109, American Society for Information Science.
316. Susskind, Lawrence, Cruikshank, Jeffrey, 1987, «Breaking The Impasse: Consensual Approaches To Resolving Public Disputes.», Publisher: Basic Books.
317. Tajfel, H, Turner, J. C, 1985, «The social identity theory of intergroup behavior.», In S.Worchel, W. G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations, pp. 7–24, Chicago: Nelson-Hall.
318. Tajfel, H, 1981, «Human groups and social categories: Studies in social psychology.», Cambridge, England: Cambridge University Press.
319. Tam, O. K, 2002, «Ethical issues in the evolution of corporate governance in China.», Journal of Business Ethics, Vol. 37, No. 3, pp. 303-320.
320. Tang, M, Gattorna, J, 2003, «Developing an aligned supply chain operating strategy.», in Gattorna J. eds, Supply Management Handbook, 5th ed. Gower, London.
321. Tatoglu, E, 2000, «Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria.», European Business Review, Vol. 12, No. 3, pp. 137-147.
322. Tenbrunsel, A. E, 1998, «Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation.», Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 3, pp. 330-339.
323. Thanopoulos, John, 2007, «Global Business: Environment, Structure & Challenges.», eds Interbooks.
324. Thibaut, J. & Walker, L, 1965, «Procedural Justice.», Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
325. Thomas, K, 1976, «Conflict and Conflict Management.», In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
326. Thomas Kenneth, 1992, «Conflict and Negotiation Processes in Organizations.», in Handbook of industrial and organizational psychology, Marvin Dunnette and Leaetta Hough, eds. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
327. Thomas, K. W, Kilmann, R. H, 1974, «Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.», Mountain View, CA: Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.
328. Thomas, K. W, 1976, «Conflict and conflict management.», In M. D. Dunnette eds, Handbook in industrial and organizational psychology, pp. 889–935, Chicago: Rand McNally.



329. Thompson, L, 1998, «The Mind and Heart of the negotiator.», Upper Saddle River: Prentice-Hall.
330. Tidström, Annika, 2009, «The causes of conflict when small- and medium-sized competitors cooperate.», International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 8, No. 1, pp. 74-91.
331. Tidström, Annika, 2006, «Conflicts when competitors cooperate exploring elements of conflicts from a business network perspective.», Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 163.
332. Tidström, Annika, 2009, «Causes of conflict in intercompetitor cooperation.», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24, No. 7, pp. 506 - 518.
333. Tiedens, L. Z, Fragale, A. R, 2003, «Power moves: Complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior.», Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 84, pp. 558-568.
334. Tremblay, M, Sire, B, Balkin, D. B, 2000, «The role of Organisational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction and its Effects on Work Attitudes», Group and Organisational Management, Vol. 25, No. 3, pp. 269-290.
335. Triandis, H. C, Carnevale, P, Gelfand, M, Robert, C, Wasti, S. A, Probst, T, Kashima, E. S, Dragonas, T, Chan, D, Chen, X. P, Kim, U, de Dreu, C, Van de Vliert, E, Iwao, S, Ohbuchi, K. I, Schmitz, P, 2001, «Culture and deception in business negotiation: A multi-level analysis.», International Journal of Cross-Cultural Management, Vol. 1, No. 1, pp. 73-90.
336. Trompenaars, F, Hampden-Turner, C, 1998, «Riding The Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.», 2nd ed. London: Nicholas Brealey.
337. Turner, J. C, 1985, «Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior.», In E. J. Lawler (Ed.), Advances in group processes: Theory and research, Vol. 2, pp. 77–121, Greenwich, CT: JAI Press.
338. Tyler, B. B, Steensma, H. K, 1995, «Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective.», Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 43-70.
339. Tyler, T, 1988, «What is Procedural Justice? Criteria used by Citizens to assess the Fairness of Legal Procedures.», Law and Society Review, Vol. 22, No. 2, pp. 301-355.
340. Tyler, T. R, Kramer, R. M, 1996, «Whither trust?», In R. M. Kramer, & T. R. Tyler eds, Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp. 1–15. London: Sage.
341. Ury, William L, Brett Jeanne M, Goldberg Stephen B, 1988, «Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict.», Jossey-Bass Management Series.
342. Uzzi, B, 1997, «Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness.», Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 35–67.
343. Vaaland, Terje, I, Håkansson, Håkan, 2003, «Exploring interorganizational conflict in complex projects.», Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 127– 138.
344. Valley, K. L, Neale, M. A, Mannix, E. A, 1995, «Friends, lovers, colleagues, strangers: The effects of relationships on the process and outcome of dyadic negotiations.», In R. J. Bies & R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (Eds.), Research on Negotiation in Organizations, Vol. 5, pp. 65-93. Greenwich, CT: JAI Press.
345. Van de Vliert, Evert, de Dreu C. K. W, 1994, «Optimizing performance by conflict stimulation.», The International Journal of Conflict Management, 1994, Vol. 5, No. 3, pp. 211-222.
346. Van Gramberg, B, 2003, «ADR and Workplace Justice: Just Settlement?», Australasian Journal of Dispute Resolution, Vol. 14, No. 3, pp. 233-242.

347. Van Gramberg, B, Provis Chris, 2004, «Ethics, Conflict and Human Resource Managers in the New Economy.», Victoria University of Technology, Working Paper Series, Vol. 1, pp. 1-13.
348. Velasquez, M. G, 2002, «Business Ethics: Concepts and Cases.», 5th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
349. Vinokur-Kaplan, D, 1995, «Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals.», Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 31, pp. 303-327.
350. Viskovatoff, Alex, 1999, «Foundations of Niklas Luhmann's Theory of Social Systems», Philosophy of the Social Sciences, Vol. 29, No. 4, pp. 481-516.
351. Vitell, S. J, Nwachukwu, S. J, Barnes, J. J, 1993, «The effect of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology.», Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 10, pp. 753-760.
352. Vodosek, M, 2005, «Cultural diversity, intragroup conflict, and group outcomes.», Academy of Management Conference Proceedings, Honolulu, HI.
353. Volkema, R. J, Fleury, M. T. L, 2002, «Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-national comparison.», Journal of Business Ethics, Vol. 36, No. 4, pp. 381-398.
354. Volkema, R. J, 1998, «A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No. 3, pp. 218-233.
355. Volkema, R. J, 1999, «Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States.», Journal of Business Research, Vol. 45, No. 1, pp. 59-67.
356. Volkema, R. J, 2004, «Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis.», Journal of Business Research, Vol. 57, pp. 69-78.
357. Wall, J. A, Callister R. R, 1995, «Conflict and its management.», Journal of Management, Vol. 21, pp. 515-558.
358. Wenger, Etienne, 1999, «Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity.», Cambridge University Press; 1st ed, ISBN-13: 978-0521663632.
359. West, M. A, 2002, «Ideas are ten a penny: it is team implementation not idea generation that counts.», Applied Psychology: An International Review, Vol. 51, No. 3, pp. 411-425.
360. Wheelen, Thomas L, Hunger J. D, 2010, «Concepts in Strategic Management & Business Policy.», 12th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
361. Williams, M, 2001, «In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development.», Academy of Management Review, Vol. 26, pp. 377-396.
362. Winston, K. I, 2001, «The principles of social order: Selected Essays of Lon L. Fuller.», revised edition.
363. Wong, C. L, Tjosvold, D, Lee, F, 1992, «Managing conflict in a diverse work force.», Small Group Research, Vol. 23, pp. 302-321.
364. Wood, D, Hunter, R, Ingleby, R, 1995, «Themes in Liberal Legal and Constitutional Theory.», in Thinking about Law, Perspectives on the History, Philosophy and Sociology of Law, eds R. Hunter, R. Ingleby & R. Johnstone, Allen and Unwin, Sydney.
365. Worm, V, Frankenstein, J, 2000, «The dilemma of managerial cooperation in Sino-Western business operations.», Thunderbird International Business Review, Vol. 43, No. 3, pp. 261-283.
366. Yang, M. M. H, 1994, «Gifts, Favors and Banquets. The Art of Social Relationships in China.», Ithaca: Cornell University Press.
367. Yayavaram, Sai, 2010, «Towards a complexity-based view of the firm», National University of Singapore, Research paper.

368. Zarkada-Fraser, A, 2000, «A classification of factors influencing participating in collusive tendering agreements.», Journal of Business Ethics, Vol. 23, No. 3, pp. 269-282.
369. Zarkada-Fraser, A, Fraser, C, 2001, «Moral decision making in international sales negotiations.», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 4, 274-293.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. Adeyemi, Muyiwa 2010, «Managing Conflict In Organisation - An Overview.», Vol. 8, No. 4, Posted On Tue, Sep 21 2010, <<http://www.academicleadership.org/article/managing-conflict-in-organisation--an-overview>>, retrieved 16-8-2011.
2. American Bar Association Standards for the Establishment and Operation of Ombuds Offices, 2004, Section B, <[http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/child/PublicDocuments/ombudsmen\\_1.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/child/PublicDocuments/ombudsmen_1.authcheckdam.pdf)>, retrieved 9-9-2011.
3. Hasenfeld, Helen, 1995, «The Ombudsperson as a Change Agent.», California Caucus of College and University Ombudsman, <[http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman\\_%20The%20Journal%201995.pdf](http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman_%20The%20Journal%201995.pdf)>, retrieved 11-9-2011.
4. Society of Professionals in Dispute Resolution, Martin and Laurie Scheinman Institute on Conflict Resolution, 2001, «Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations.», Paper 2, pp. 1-36, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=icrpubs>>, retrieved 11-9-2011.
5. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, West Sussex County Council, <<http://www2.vofo.no/bridges/docs/DOCS4/07premod6taskSKILLMANN.pdf>>, retrieved 11-9-2011.
6. Guidelines for Conflicts of Interests in International Commercial Arbitration, <<http://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=e2fe5e72-eb14-4bba-b10d-d33dafee8918>>, retrieved 5-9-2011.

ПАВЕЛЪ СЪМО ТЕРАА

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Η *αλλαγή* είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, που συντελείται διαχρονικά ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Η διαχείριση της αλλαγής αποδεικνύεται επίπονη για τον ανθρώπινο παράγοντα, καθότι απαιτεί ευελιξία και μαθησιακή ικανότητα (Fullan 2004).

Στην ενότητα 1.3.6 «Η αλλαγή σαν αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης των πλαισίων», δόθηκε ένα υποθετικό παράδειγμα (Σχήμα 1-4) που αποτυπώνει τον τρόπο που καθιερώνεται η αλλαγή μέσα από την αλληλεπίδραση μακροπεριβάλλοντος, μικροπεριβάλλοντος και οργανισμού. Η διαδικασία της αλλαγής και αποδοχής ή απόρριψης μίας νέας κατάστασης (στο μακροπεριβάλλον) ή ενός ριζικά καινοτόμου αγαθού (στο μικροπεριβάλλον) από την κοινωνία δόθηκε στο Σχήμα 1-5 με ένα διάγραμμα ροής (η κεντρική ιδέα είναι εμπνευσμένη από το Θανόπουλο Γ. Ν, 2006, σελ. 90).

*Αλλαγή και μάθηση* είναι δύο άρρηκτα δεμένες έννοιες, στο βαθμό που η μάθηση οδηγεί σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και παράλληλα θεσμοθετεί την αλλαγή (Johnson 1998). Ως εκ τούτου, καθώς άτομα και οργανισμοί καλούνται να μετασχηματίσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους για να προσαρμοστούν και να δράσουν στο μετασχηματιζόμενο περιβάλλον, η μαθησιακή ικανότητα ανάγεται σε όρο διασφάλισης απασχολησιμότητας, ανταγωνιστικότητας και κοινωνικής συνοχής (Παπασταμάτης & Πανιτσίδου 2008). Όμως το μέγεθος της αλλαγής στάσης και συμπεριφοράς που συνεπάγεται η διαδικασία της μάθησης, κυμαίνεται σε ένα ευρύ φάσμα: από την αλλαγή κάποιων στοιχείων της υφιστάμενης κουλτούρας έως και το ριζικό μετασχηματισμό της.

Σχετικά με την έννοια *οργανωσιακή μάθηση*, που έχει συζητηθεί από διαφορετικές οπτικές για πολλές δεκαετίες (Bochman & Kroth 2011) ορισμένοι ερευνητές αναφέρουν ότι δεν είναι η πανάκεια που κάποτε πίστευαν (Smith 2008, σελ. xiv). Κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι μια έννοια που θα πρέπει να εγκαταλειφθεί, διότι έχει κάνει τον κύκλο της και μαστίζεται από εσωτερικές αντιφάσεις (Grievens 2008), ότι εξακολουθούν να υπάρχουν κενά μεταξύ θεωρίας και πράξης (Kegan & Lahey 2009) και ότι η έλλειψη επιτυχίας στην υλοποίηση της έννοιας οφείλεται σε

θεωρητικές συστάσεις που είναι δύσκολο να εφαρμοστούν (Garvin et. al. 2008). Ωστόσο, η έννοια οργανωσιακή μάθηση έχει διατηρήσει τη ζωτικότητα και τη σημασία της, εν μέρει λόγω της εστίασής της στο εννοιολογικό υπόβαθρο (Smith 2008) και αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα στον τομέα της διαχείρισης της σκέψης (management thinking) των τελευταίων δεκαετιών (Mintzberg et. al. 1998).

Σύμφωνα με τους Lloyd και Maguire (2002), η κριτική έμφαση που αποδίδεται στη μακροπρόθεσμη *βιωσιμότητα του οργανισμού* βασίζεται κυρίως σε όσα ο οργανισμός γνωρίζει για τον εαυτό του και το περιβάλλον του (Wheelen & Hunger 2010) και όχι στις λεπτομερείς διαδικασίες. Οι οργανισμοί, οι ομάδες και τα άτομα οφείλουν να συμμετέχουν σε μια συνεχή ροή μάθησης για τη διατήρηση της ευελιξίας και του οργανωσιακού μετασχηματισμού (Ng 2009, σελ. 168).

Η έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή ηθική μάθηση θεωρεί ότι η μάθηση επηρεάζει την *κουλτούρα του οργανισμού* (Reidenbach & Robin 1991) ή το ήθος του (Snell 2000). Αυτή η άποψη, σε συνδυασμό με την παρατήρηση ότι προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού είναι η υιοθέτηση αειφόρου οργανωσιακής κουλτούρας (ενότητα 2.2.4 «Αειφόρος Οργανωσιακή Κουλτούρα: Ορισμοί & Διαστάσεις») δείχνει τη σπουδαιότητα της σχέσης ήθος-κουλτούρα-μάθηση για τους οργανισμούς μάθησης που προσβλέπουν στην αειφορία τους μέσα από την αντιληπτή ηθική συμπεριφορά που μεταφράζεται και ως κοινωνική υπευθυνότητα.

Στην παρούσα διατριβή θα χρησιμοποιηθούν προσεγγίσεις των Πολύπλοκων Συστημάτων (Πολύπλοκα Προσαρμοστικά Συστήματα από το πεδίο της Κυβερνητικής, και Βιώσιμα Συστήματα από το πεδίο της Οικολογίας) με την παραδοχή ότι συμβάλλουν στην αειφορία μέσω μετασχηματιστικής μάθησης (Halme 1996, Molnar & Mulville 2003, Senge 1990) που επιδρά στην κουλτούρα τους. Η διεθνής διάσταση του θέματος, θα δοθεί μέσα από το Υπόδειγμα του Παγκόσμιου Οργανισμού Μάθησης (Global Learning Organization Model) που δίνει έμφαση στη συναισθηματική χροιά της οργανωσιακής κουλτούρας όπως αυτή επιδρά στα μέλη του οργανισμού.

Η δομή του κεφαλαίου έχει ως εξής:

Στην ενότητα 4.2 αναφέρονται οι αιτίες που παρεμποδίζουν το μονοσήμαντο καθορισμό εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής μάθησης. Στην ενότητα 4.3, μέσα από τη μετα-ανάλυση των Keith και Stephen (2006), προτείνεται μία κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των οργανισμών μάθησης ως προς τις

διαδικασίες και το διαρθρωτικό χαρακτήρα των οργανισμών, με στόχο την εννοιοποίηση του οργανισμού μάθησης. Σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης στους οργανισμούς μάθησης, αναπτύσσονται δύο τύποι: η προσαρμοστική και η παραγωγική και γίνεται σύγκριση των δύο πρακτικών ως προς τέσσερις κύριες κατηγορίες: στρατηγική, δομή, ανθρώπινους πόρους, συμπεριφορά των στελεχών. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα οργανισμού μάθησης το οποίο απεικονίζει τις θεωρητικές συνδέσεις ανατροφοδότησης μεταξύ: ηγεσίας, κοινού οράματος, νοητικού υποδείγματος, διπλού βρόγχου μάθησης, σιωπηρής γνώσης, εκφρασμένης γνώσης, άτυπων κοινωνικών δικτύων, ομάδας και γνωσιακής βάσης δεδομένων με σκοπό τη δημιουργία μιας αναδυόμενης στρατηγικής που έχει στόχο να ανταποκριθεί κατάλληλα στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού μάθησης.

Στην ενότητα 4.4 επιχειρείται η ανάλυση της οργανωσιακής ηθικής μέσα από το πρίσμα των οργανισμών μάθησης και της προσέγγισης της πολυπλοκότητας. Ειδικότερα, μελετάται η έννοια οργανωσιακή κοινωνική επίδοση μέσα από την προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης, με στόχο τον εντοπισμό μεθόδων αξιολόγησης της οργανωσιακής κοινωνικής ευθύνης και βαθμού μάθησης από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον προτείνεται ένα υπόδειγμα για τους τρόπους χρήσης (διαγνωστικής έναντι αλληλεπιδραστικής) των ελεγκτικών μέσων κοινωνικής επίδοσης και τη σχέση αυτών τρόπων χρήσης με το επίπεδο ηθικής μάθησης του οργανισμού (προσαρμογή έναντι μάθησης). Στη συνέχεια, αναλύεται η οργανωσιακή ηθική μέσα από την οπτική της θεωρίας της πολυπλοκότητας, με στόχο μία σε βάθος ανάλυση για την κατανόηση των μηχανισμών που διαμορφώνουν την αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης από τους ίδιους τους οργανισμούς. Στην περίπτωση ανάγκης διαμόρφωσης ή μετασχηματισμού της οργανωσιακής ταυτότητας, προτείνονται εναλλακτικές με σημείο αναφοράς την υφιστάμενη ταυτότητα του οργανισμού.

Στην ενότητα 4.5 μελετούνται δύο προσεγγίσεις (CAS και VMS) των πολύπλοκων συστημάτων (δηλαδή μη αναγωγικών συστημάτων στα οποία πολλοί παράγοντες, στοιχεία και υποσυστήματα αλληλεπιδρούν σε πυκνά συνδεδεμένα δίκτυα) με σκοπό τον εντοπισμό μεθόδων και διαδικασιών που υποστηρίζουν την οργανωσιακή μάθηση και προωθούν τους αναγκαίους μετασχηματισμούς για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και κατ' επέκταση την αειφορία των οργανισμών. Επιπλέον, οι προσεγγίσεις των πολύπλοκων συστημάτων επιλέχθηκαν λόγω της ικανότητάς τους να αυτορυθμίζονται, να συνεξελίσσονται και να μαθαίνουν - δηλαδή να δημιουργούν

μια νέα τάξη πραγμάτων: ένα διαφορετικό τρόπο εργασίας, σκέψης και συσχετισμών ή αλλιώς μια διαφορετική κουλτούρα. Στη συνέχεια αναφέρονται οι έξι *συμπεριφορικές* πτυχές των πολύπλοκων συστημάτων που καθορίζουν τις δυναμικές λειτουργίες που είναι υπεύθυνες για την ικανότητα προσαρμογής τους σε μη γραμμικά φαινόμενα και τέλος, ακολουθεί η συγκριτική μελέτη των προσεγγίσεων CAS και VSM με σκοπό να φωτιστούν κάποιες πλευρές των πολύπλοκων διλημμάτων αιεφορίας.

Στην ενότητα 4.6, με την παραδοχή ότι κάθε οργανισμός είναι παγκόσμιος (every business is global), παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Παγκόσμιου Οργανισμού Μάθησης των Tolbert et. al. (2002), ως ένα εργαλείο που αποσκοπεί να ωθήσει τον οργανισμό σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού για τη δημιουργία και διατήρηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, με πολλαπλές παρεμβάσεις, που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά, καθώς αναδύονται επιπρόσθετα ζητήματα και προβλήματα. Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα *στοχεύει να παράγει ένα μετασχηματισμό της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας, από εθνοκεντρική σε γεωκεντρική, επηρεάζοντας το συναισθηματικό πυρήνα των ανθρώπων του οργανισμού.*

## **4.2 Θέματα Εννοιολογικών Πλαισίων της Οργανωσιακής Μάθησης**

Παρά την αυξανόμενη δημοτικότητα, τις ακαδημαϊκές μελέτες και τις προσπάθειες πρακτικής εφαρμογής των αρχών της οργανωσιακής μάθησης, δεν έχει καθοριστεί μονοσήμαντα ένα εννοιολογικό πλαίσιο. Αυτό οφείλεται κυρίως στους εξής λόγους: (α) διαρκώς αυξανόμενη εννοιολογική πολυμορφία, (β) ανθρωπομορφικότητα της οργανωσιακής μάθησης, (γ) διάσταση απόψεων μεταξύ των οραματιστών και των σκεπτικιστών, (δ) υποστασιοποίηση / πραγματοποίηση της ορολογίας, (ε) μυθοποίηση της έννοιας και (στ) εννοιολογική μεταφορά (Friedman et. al. 2005, Ng 2009). Στη συνέχεια ορίζονται οι διαστάσεις του προβλήματος καθορισμού του εννοιολογικού πλαισίου.

### **4.2.1 Εννοιολογική Πολυμορφία**

Η εννοιολογική πολυμορφία περιλαμβάνει τρία κύρια χαρακτηριστικά: (α) έλλειψη ενός σαφούς, καθολικά αποδεκτού ορισμού, (β) μόνιμο πρόβλημα εννοιολογικών διαφορών, και (γ) δυσκολία δημιουργίας ερευνητικής δομής για την έννοια



Οργανωσιακή Μάθηση. Με άλλα λόγια, όσο περισσότερο μελετάται η οργανωσιακή μάθηση τόσο πιο «σκοτεινή» γίνεται (Crossman et. al. 1999, σελ. 522, Berthoin-Antal, Dierkes, Child & Nonaka 2001, σελ. 921, Garvin 2000, σελ. 10, Snell 2001, σελ. 320, Lant 2000, σελ. 622, Arthur & Aiman-Smith 2002, σελ. 739). Στον Πίνακα 4-1 παρατίθεται ένα δείγμα Εννοιολογικών Πλαισίων που έχουν προταθεί κατά καιρούς για την Οργανωσιακή Μάθηση (Friedman et. al. 2005, σελ. 21).

#### **4.2.2 Ανθρωπομορφικότητα της Οργανωσιακής Μάθησης**

Μια άλλη πηγή μυθοποίησης προέρχεται από το ότι θεωρείται αυτονόητο πως οι οργανισμοί είναι ικανοί να μαθαίνουν. Αποδίδοντας στους οργανισμούς αυτό το χαρακτηριστικό (δηλ. της μάθησης) ενέχει ο κίνδυνος του ανθρωπομορφισμού, δηλαδή της απόδοσης ενός ανθρώπινου χαρακτηριστικού σε μία μη-ανθρώπινη οντότητα.

Ο ανθρωπομορφισμός απορρέει από απλοποιημένες επεκτάσεις υποδειγμάτων ατομικού επιπέδου με υποδείγματα οργανωσιακής μάθησης. Για παράδειγμα, υπάρχει υψηλός βαθμός ομοιότητας μεταξύ του υποδείγματος Kolb (1984) για το πώς τα άτομα μαθαίνουν από την εμπειρία (πείραμα, εμπειρία, στοχασμός, αντίληψη, διατήρηση στη μνήμη), και του υποδείγματος Perkins & Shaw (1992) της οργανωσιακής μάθησης (δράση/ενέργεια, αποτελέσματα, στοχασμός, διορατικότητα, συστήματα γνώσεων και πεπιοθήσεων, διάχυση πληροφοριών). Η μόνη ουσιαστική διαφορά είναι η προσθήκη της διάχυσης πληροφοριών στο υπόδειγμα του Kolb. Ωστόσο, δεν είναι καθόλου σαφές το πώς οι οργανισμοί μπορούν να εκτελέσουν τις εργασίες που αναφέρονται από το υπόδειγμα των Perkins & Shaw (1992).

Οι ερευνητές που ακολουθούν τη συμπεριφορική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης επιλύουν το πρόβλημα του ανθρωπομορφισμού είτε αγνοώντας το, είτε ορίζοντάς το γενικά (π.χ. Arthur & Aiman-Smith 2002, Baum et. al. 2000, Cyert & March 1963). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η μάθηση ορίζεται ως οργανωσιακή δομή και όχι ως ατομική. Οι συμπεριφορικές μελέτες τείνουν να επικεντρώνονται σε αλλαγές στις οργανωσιακές δομές, τεχνολογίες, συνήθειες και συστήματα ως αποτελέσματα της οργανωσιακής μάθησης που προκύπτει από στοχοθετημένες διαδικασίες «δοκιμής-λάθους». Η συμπεριφορική προσέγγιση βασίζεται κυρίως στην προσομοίωση περιβαλλοντικών εναλλακτικών που συνδέονται με περιόδους ριζικής αλλαγής σε σχέση με περιόδους στοιχειωδών μεταβολών στις οργανωτικές δομές, διαδικασίες και στρατηγικές (Arthur & Aiman-Smith 2002). Ορίζοντας την οργανωσιακή μάθηση σε σχέση με τα αποτελέσματά της (π.χ. αλλαγές σε

τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας), οι μαθησιακές διαδικασίες στο πλαίσιο ενός οργανισμού αντιμετωπίζονται ως «μαύρο κουτί» (Friedman et. al. 2005).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 1** Εννοιολογικά Πλαίσια για την Οργανωσιακή Μάθηση.

Πηγή: Friedman, Victor J, Lipshitz Raanan, Popper Micha, 2005, «The Mystification of Organizational Learning.», *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14, pp. 19-30.

Shrivastava (1983)	Wiegand (1996)	Edmundson και Moingeon (1997)	Easterby-Smith (1997)	Pawlowsky (2001)
Προσαρμοστική μάθηση	Η προσέγγιση του James March: Συμπεριφορική	Οι οργανισμοί ως κατάλοιπα παρελθούσας μάθησης	Ψυχολογία και Οργανωσιακή Ανάπτυξη	Οργανωσιακή Λήψη Αποφάσεων Organizational decision making
Διαμοιρασμός Υποθέσεων ή Παραδοχών	Η προσέγγιση του Chris Argyris: το άτομο ως παράγοντας (agent)	Κοινότητες: Οργανισμοί ως κολεκτίβες ατόμων που μπορούν να αναπτυχθούν	Κοινωνιολογία και Οργανωσιακή Θεωρία	Συστημική Θεωρία
Ανάπτυξη Γνωσιακής Βάσης	Βασισμένη στη Γνώση	Συμμετοχικότητα: Οργανωσιακή μάθηση μέσα από πολιτικές που δεσμεύουν τα άτομα να συμβάλλουν στον οργανισμό.	Διοικητική Επιστήμη	Γνωστική Θεωρία (Cognitive knowledge)
Θεσμοθετημένη Εμπειρία (Καμπύλη Μάθησης)	Θεωρητικά Εκλεκτική	Λογοδοσία (accountability): οργανωσιακή μάθηση μέσω ανάπτυξης νοητικών υποδειγμάτων των ατόμων.	Στρατηγική	Κουλτούρα
	Θεωρητικά Ενοποιητική		Διοίκηση παραγωγής	Μάθηση μέσω Δράσης (Action learning)
	Συστημική Σκέψη και Θεωρία Συστημάτων		Πολιτισμική Ανθρωπολογία	
	Ατομικιστική /Κανονιστική (Individualistic-normative)			

Οι ερευνητές που ακολουθούν τη γνωστική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης επιδίωξαν να κοιτάξουν μέσα στο «μαύρο κουτί». Εστίασαν την προσοχή, όχι μόνο στις αλλαγές αξιών και συστημάτων πεποιθήσεων τονίζοντας την ατομική και

συλλογική δράση, αλλά και στο πώς οι αλλαγές αυτές επέρχονται ή αποτυγχάνουν (Arthur & Aiman-Smith 2002, Shrivastava 1983). Οι Argyris και Schön υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή μάθηση επιτυγχάνεται όταν τα άτομα (μεμονωμένα μέλη) «αναστοχάζονται (reflect) εξ ονόματος του οργανισμού». Η ατομική μάθηση καθοδηγείται από «θεωρίες της δράσης» - πολύπλοκα συστήματα στόχων, κανόνες, στρατηγικές και παραδοχές που αφορούν την επίδοση (Argyris & Schön 1978, σελ. 14-15). Οι θεωρίες της δράσης δεν μπορούν να παρατηρηθούν άμεσα αλλά μπορούν να συναχθούν από το «τι λένε και κάνουν τα άτομα». Σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση, οι Argyris και Schön (1978) επεκτείνουν την έννοια «δράση σε ατομικό επίπεδο» σε «δράση σε οργανωσιακό επίπεδο». Το οργανωσιακό όφελος θεωρείται ότι υφίσταται όταν τα αποτελέσματα της έρευνας για λογαριασμό του οργανισμού ενσωματώνονται σε εμφανή γνώση (explicit knowledge) (βλ. οργανωσιακοί χάρτες: κανόνες, στρατηγικές, δομές). Ωστόσο, η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να υπονοείται από τις ενέργειες των μελών του οργανισμού (αφανής γνώση). Το μειονέκτημα αυτής της λύσης στο πρόβλημα του ανθρωπομορφισμού είναι ότι η μετάβαση από το ατομικό επίπεδο στο οργανωσιακό παραμένει απροσδιόριστη. Δεν είναι σαφές σε ποιο σημείο η μάθηση γίνεται «οργανωσιακή» ή αν αυτή η μετάβαση εξαρτάται από τον αριθμό ή την αναλογία των μελών του οργανισμού που εφαρμόζουν τις «θεωρίες σε χρήση».

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας στην πρακτική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης κάνει χρήση της «ανθρωπομορφικής γλώσσας» που απευθύνεται στη φαντασία και κρύβει την πολυπλοκότητα. Για παράδειγμα, ο Garvin (2000) θέτει το ερώτημα: «κατά πόσο η μάθηση αποτελεί ουσιαστική πτυχή της ζωής όλων μας». Είναι προφανές ότι ο «οργανισμός» αντιμετωπίζεται ως μία οντότητα που μπορεί να: «έχει μια ατζέντα μάθησης», «είναι ανοικτή σε αντιφατικές πληροφορίες», «αποφεύγει λάθη», «χάνει κρίσιμη γνώση» και «ενεργεί σύμφωνα με όσα γνωρίζει». Σε πρώτη άποψη, αυτά τα ερωτήματα φαίνονται αρκετά συγκεκριμένα και χωρίς προβληματισμό ώστε ο ανθρωπομορφισμός να μπορεί να δικαιολογηθεί ή να παραβλεφθεί. Ωστόσο, οι δυσκολίες διαφαίνονται όταν αναλογιστεί κανείς πώς ένας μάνατζερ θα μπορούσε να απαντήσει σε αυτές τις ερωτήσεις. Για έναν οργανισμό οποιουδήποτε μεγέθους, αυτές οι ερωτήσεις είναι πάρα πολύ περίπλοκες. Σε ποιον θα πρέπει να απευθυνθούν οι ερωτήσεις: στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, στην Ανώτατη Διοίκηση, στα κατώτερα, μεσαία ή ανώτερα στελέχη, στο Διοικητικό Συμβούλιο, στο σύνολο του εργατικού δυναμικού; Σε συνδυασμό των παραπάνω ή σε ένα υποσύνολο του; Τα ερωτήματα αυτά υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η λεγόμενη οργανωσιακή μάθηση είναι μία «υποβλητική μεταφορά». Η πρακτική προσέγγιση του

Garvin (2000) είναι σωστή στο βαθμό που ένα συγκεκριμένο άτομο ή μικρή μονάδα θεωρείται ως οργανισμός. Η πολυπλοκότητα των περισσότερων οργανισμών καθιστά αυτή την υποκατάσταση αδικαιολόγητα απλουστευμένη. Η αναλογία μεταξύ της ατομικής και της οργανωσιακής μάθησης παρέχει επαρκή καθοδήγηση για τον τρόπο εισαγωγής ή βελτίωσης της οργανωσιακής μάθησης. Για να καταστεί η μάθηση οργανωσιακή, πρέπει να υπάρχουν σαφείς ρόλοι, λειτουργίες και διαδικασίες που να επιτρέπουν στα μέλη του οργανισμού τη συστηματική συλλογή, ανάλυση, αποθήκευση, διάδοση και χρήση πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις των ίδιων των μελών του οργανισμού και των άμεσων ενδιαφερόμενων (Friedman et. al. 2005).

#### 4.2.3 Διάσταση Απόψεων Οραματιστών και Σκεπτικιστών

Η οραματική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης έλαβε μεγαλύτερη ώθηση από το βιβλίο του Senge «*The Fifth Discipline*» (1990, σελ. 3) που συνδυάζει καινοτομικά ρεύματα των κοινωνικών επιστημών (π.χ. επιστήμη δράσης, δυναμική συστημάτων, διάλογος), σε ένα όραμα μαθησιακής οργάνωσης «όπου οι άνθρωποι επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέα, επεκτατικά πρότυπα σκέψης τροφοδοτούνται, όπου η συλλογική φιλοδοξία απελευθερώνεται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί». Η δημοτικότητα του Senge στους επαγγελματίες - διευθυντικά στελέχη και συμβούλους- βρισκόταν σε αντίθεση με την ψυχρή υποδοχή που αρχικά είχε από τον ακαδημαϊκό χώρο (Friedman et. al. 2001). Οι σκεπτικιστές, κυρίως από τη σχολή των συμπεριφοριστών, βάσιζαν την κριτική τους στα ορθολογικά όρια της μάθησης (March & Olsen 1976). Ο Sugarman (2001, σελ. 75) αναφέρει ότι: «Η προσέγγιση που βασίζεται στη μάθηση (learning-based approach) εισάγει στο χώρο εργασίας τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς που είναι σημαντικά διαφορετικοί από τη βιομηχανική εποχή. Η νέα οικονομία απαιτεί ένα νέο είδος οργάνωσης, η οποία βασίζεται σε νέους τρόπους σκέψης. Για μια καθιερωμένη εταιρεία, μια τέτοια αλλαγή είναι ένα τεράστιο επίτευγμα, ακόμη και σε ένα μόνο τμήμα του συνόλου. Από τη μία πλευρά, η δήλωση αυτή βεβαιώνει την επιτυχία της μαθησιακής προσέγγισης. Από την άλλη πλευρά, τονίζει το τεράστιο μέγεθος της αλλαγής και της δέσμευσης που απαιτείται.

Εν τω μεταξύ, μια νέα ομάδα σκεπτικιστών -οι μεταμοντέρνοι- εμφανίζονται στο προσκήνιο: Ενώ οι ερευνητές συμφωνούν ότι η έννοια «οργανωσιακή μάθηση» είναι σημαντική για την οργανωσιακή επιστήμη, έχουν αναπτυχθεί δύο κατηγορίες ερευνητικών κοινοτήτων: α) η μία υποστηρίζει ότι η μάθηση συνιστά ένα ιδανικό

όνειρο, και β) η άλλη ότι αποτελεί έναν εφιάλη για τα μέλη του. Η πιο αισιόδοξη πλευρά αποτελείται από τους επαγγελματίες και συμβούλους οι οποίοι ευελπιστούν να πουλήσουν τις συμβουλές τους σε οργανισμούς και η πιο απαισιόδοξη πλευρά αποτελείται από ακαδημαϊκούς που έχοντας ως στόχο να κάνουν δημοσιεύσεις, υιοθετούν μια υπερβολικά κριτική στάση. (Driver 2002, σελ. 34).

Ο σκεπτικισμός των μεταμοντερνιστών έχει τις ρίζες του στην κριτική του λεγόμενου «οργανισμού μάθησης» ως ενός ρητορικού μέσου που χρησιμοποιείται από αυτούς που βρίσκονται στην εξουσία για να παγιδεύουν τους υπαλλήλους τους σε ένα ουτοπικό όραμα και να μπορούν να τους αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά. Ο διχοτόμηση οραματιστών-σκεπτικιστών συνέβαλε στη μυθοποίηση εστιάζοντας σε ακρότητες και όχι σε μια ρεαλιστική μέση λύση. Οι οραματιστές με εμπνευσμένους ισχυρισμούς προσελκύουν πολλούς οπαδούς, αλλά είναι δύσκολη η υλοποίηση των ισχυρισμών τους. Οι προσεγγίσεις αυτές αποτελούν εύκολους στόχους για τους σκεπτικιστές που θέτουν υπό αμφισβήτηση την ίδια τη δυνατότητα ή την πρόθεση της οργανωσιακής μάθησης και του οργανισμού μάθησης.

#### **4.2.4 Υποστασιοποίηση της Ορολογίας**

Η θεωρία της υποστασιοποίησης ή πραγματοποίησης (reification) (Sfard 1991) αναφέρει ότι μια έννοια γίνεται βαθύτερα κατανοητή όταν φτάσει στο επίπεδο της υποστασιοποίησης όπου ενοποιούνται οι διαφορετικές αναπαραστάσεις του νοητού αντικειμένου σε μια νέα νοητική κατηγορία. Σύμφωνα με τον Wittgenstein (1953) η γλώσσα μέσα από τις διαφορετικές νοηματοδοτήσεις των λέξεων, όπως αυτές χρησιμοποιούνται από τον καθένα, δεν έχει μοναδικό χαρακτήρα ούτε σημασία. Η υποστασιοποίηση όχι μόνο συσκοτίζει την έννοια της δομής, αλλά και εμποδίζει την έρευνα των σχέσεων και της δυναμικής που μπορεί να συλλάβει μια δομή. Όπως το έθεσαν οι Lane et. al. (2002), οι υποστασιοποιημένες έννοιες χρησιμοποιούνται ως ένα είδος «μαγικού φυλαχτού» για τα προβλήματα και όχι ως αυστηρά εννοιολογικά εργαλεία. Η υποστασιοποίηση στον τομέα της οργανωσιακής μάθησης παλινδρομεί ανάμεσα στο «κομψό» και το «μυστήριο» (Lipshitz 2001) δηλαδή, μεταξύ της ρητορικής έλξης των εννοιών και των υψηλών απαιτήσεων της λειτουργικότητας και πρακτικής τους εφαρμογής.

Η συναρπαστική φρασεολογία (catchy jargon) είναι εύκολο να υιοθετηθεί, αλλά πραγματικά δύσκολο να γίνει κατανοητή και να χρησιμοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Για παράδειγμα, οι Argyris και Schön (1974, 1978) εισήγαγαν την έννοια διπλός

βρόχος μάθησης (double-loop learning) για να περιγράψουν έναν πολύ συγκεκριμένο τύπο μάθησης στο πλαίσιο ενός ειδικού θεωρητικού πλαισίου. Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία τους, η εκ προθέσεως μάθηση διπλού βρόχου είναι ένα σχετικά σπάνιο γεγονός, που απαιτεί πολύ ειδικές μορφές συλλογισμού και δράσης. Παρόλα αυτά, ο όρος είναι ένας από τους πλέον χρησιμοποιούμενους στην ακαδημαϊκή αρθρογραφία (Lipshitz 2001) και αναφέρεται σε σχεδόν οποιοδήποτε τύπου ριζικές οργανωσιακές αλλαγές, δηλαδή χρησιμοποιείται εκτός του αρχικού περιβάλλοντος στο οποίο ορίστηκε.

Ένα σημαντικό σημείο καμπής στη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση συνέβη όταν Senge (1990) αναδιατύπωσε την οργανωσιακή μάθηση, ως την «τέχνη και πρακτική του μαθησιακού οργανισμού». Μέσω αυτού του αναπροσδιορισμού, η αποκαλούμενη «μάθηση» έγινε ένας προσδιοριστικός παράγοντας για τους οργανισμούς που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και τους ξεχωρίζει από τους οργανισμούς με «μαθησιακές δυσκολίες» (Senge 1990). Ο Senge είχε μεγάλη επιτυχία στη διάδοση της έννοιας «οργανωσιακή μάθηση» και σήμερα θα ήταν δύσκολο να βρεθεί οποιοσδήποτε οργανισμός που δεν φιλοδοξεί να είναι «οργανισμός μάθησης» (Gerhardi 1999, σελ. 103). Εντούτοις, ένα πρόβλημα με αυτό το θεωρητικό πλαίσιο είναι ότι δεν υπάρχουν κατάλληλα κριτήρια για το μονοσήμαντο ορισμό ενός οργανισμού ως «οργανισμού μάθησης». Ως εκ τούτου, η έννοια «οργανωσιακή μάθηση» είναι υποστασιοποιημένη, προσφέρεται για δημόσιες σχέσεις ή για τη διαχείριση της εικόνας ενός οργανισμού και συμβάλλει στη μυθοποίηση της «οργανωσιακής μάθησης».

#### **4.2.5 Μυθοποίηση της Έννοιας Οργανωσιακή Μάθηση**

Η μυθοποίηση της έννοιας «οργανισμός μάθησης» είναι σημαντική στο να κρατάει σε εγρήγορση έναν οργανισμό ώστε να προσπαθεί να κατακτήσει κάτι που στην ουσία είναι πρακτικά ανέφικτο. Είναι πολύτιμη κυρίως κατά τον καθορισμό του οράματος ενός οργανισμού το οποίο εμπνέει και καθοδηγεί τα μέλη του. Όπως το έθεσε ένας παρατηρητής: «Το να είσαι ένας οργανισμός μάθησης είναι μια μακροπρόθεσμη προσδοκία που δεν είναι πιθανό να επιτευχθεί στο άμεσο μέλλον» (Snell 2001, σελ. 322). Η έννοια «οργανισμός μάθησης» παίρνει διαστάσεις πνευματικής αναζήτησης. Μια πνευματική αναζήτηση είναι η αναζήτηση της γνώσης αλλά διαφέρει από την επιστήμη στο γεγονός ότι η γνώση αποκαλύπτεται ενόσω παραμένει κρυφή (tacit or implicit knowledge) (Soloveitchik 1983, σελ. 7).

#### 4.2.6 Εννοιολογική Μεταφορά

Η εννοιολογική μεταφορά είναι ένας νευρολογικά σωματοποιημένος μηχανισμός (neurally embodied fundamental cognitive mechanism) που επιτρέπει τη χρήση συμπερασματικών δομών ενός επιστημονικού πεδίου στην επιχειρηματολογία ενός άλλου πεδίου. Στην ουσία, η εννοιολογική μεταφορά αποτελεί το μηχανισμό μέσω του οποίου μια αφηρημένη έννοια γίνεται κατανοητή κάτω από συγκεκριμένους όρους. Σχετικά με την έννοια «οργανισμός μάθησης», έχουν χρησιμοποιηθεί εννοιολογικές μεταφορές από τις σύγχρονες επιστήμες που της «δανείζουν» τις δυνατότητες και τη χρησιμότητά τους ώστε οι διαστάσεις της έννοιας να γίνουν πιο κατανοητές - αρχικά σε όσους διαθέτουν το κατάλληλο επιστημονικό υπόβαθρο. Αναφέρονται ενδεικτικά μερικές από αυτές (Ng 2009, σελ. 171-175):

**1) Πολυπλοκότητα και χάος (Complexity and chaos)** - θεωρία για την εκτίμηση της περίπλοκης δυναμικής της αλλαγής. Σε οργανωτικό επίπεδο, η θεωρία του χάους προσφέρει μια ευρέως χρησιμοποιούμενη αλληγορία: το «άκρο του χάους» (Langton 1990). Λειτουργικά «το άκρο του χάους» είναι μια διαδικασία δημιουργίας κατάστασης αλλαγής στην οποία η πολυπλοκότητα, που τείνει προς το χάος, εξισορροπείται με επαρκή σταθερότητα. Αυτή είναι μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των πρόσφατα καθορισμένων ρόλων διαχείρισης (Smith & Saint-Onge 1996).

**2) Έμβια Συστήματα (Living systems)** - θεωρία που υποστηρίζει ότι η έλλειψη ελέγχου του ατόμου δε σημαίνει ότι η κατάσταση είναι εκτός ελέγχου. Αντιμετωπίζοντας τους οργανισμούς ως σύνθετα έμβια συστήματα, παρατηρεί κανείς, σε μεγάλο βαθμό, αυτο-οργάνωση των διαδικασιών μεταξύ των ανθρώπινων παραγόντων του οργανισμού, όπως ακριβώς παρατηρείται και στην οργάνωση, αναδιοργάνωση και διαχείριση των έμβιων συστημάτων (Wheatley 1994). Ο «πραγματικός» και «ζωντανός» κόσμος είναι ένας κόσμος διασυνδεδεμένων δικτύων, όπου τυχόν διαταραχές σε ένα μέρος του συστήματος δημιουργούν σημαντικές επιπτώσεις μακριά από την πηγή δημιουργίας τους (Wheatley 2007).

Τα έμβια συστήματα αναπτύσσονται, ευημερούν, αναδημιουργούνται και μετασχηματίζονται μέσα στο περιβάλλον τους χωρίς την ανάγκη ελέγχου από τον ανθρώπινο παράγοντα. Θα μπορούσε η οργανωσιακή μάθηση να είναι κάτι που συμβαίνει με τον ίδιο φυσικό τρόπο; Αυτό φέρνει στο νου την ιδέα της κοινότητας πρακτικής (community of practice ή CoP): ένα σύνολο ανθρώπων που «μοιράζονται

μια σειρά από προβλήματα, το πάθος τους για ένα θέμα, που εμβαθύνουν με τη γνώση και εμπειρία τους, αλληλεπιδρώντας σε συνεχή βάση» (Wenger et. al. 2002, σελ. 4).

Η κατανόηση του Οργανισμού Μάθησης μπορεί να εμπλουτισθεί με την αλληγορία του έμβριου συστήματος: δεν μπορεί κανείς να δώσει εντολή σε ένα δέντρο να μεγαλώσει πιο γρήγορα. Αλλά με τις κατάλληλες συνθήκες, η φύση θα ακολουθήσει την πορεία της. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί αποτυγχάνουν να εκτιμήσουν ότι οι λεγόμενες «συστημικές παρεμβάσεις» τους, είναι απλώς προσπάθειες που εξαναγκάζουν σε ένα γρήγορο αποτέλεσμα. Αρκετές «συστημικές παρεμβάσεις» είναι συνδυασμοί κατάλληλων προϋποθέσεων και απαιτούν αρκετό χρόνο για να επιτευχθούν.

**3) Αρχή της Αβεβαιότητας (Uncertainty principle)** - θεωρία που υποστηρίζει ότι η μέτρηση των αποτελεσμάτων από μόνη της επηρεάζει την ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης. Η αρχή της αβεβαιότητας, από τον χώρο των εφαρμοσμένων μαθηματικών και της θεωρητικής φυσικής, περιγράφει πώς *η μέτρηση, αυτή καθαυτή, δεν είναι μια αντικειμενική εικόνα της πραγματικότητας*. Πρόκειται για μια παρέμβαση στο σύστημα και επηρεάζει έντονα τη δομή και την ανάπτυξή του. Η ουσία της αρχής της αβεβαιότητας είναι ότι στο κβαντικό επίπεδο, είναι αδύνατο να γνωρίζει κανείς ταυτόχρονα και με βεβαιότητα την ταχύτητα και τη θέση ενός κινούμενου σωματιδίου.

Το όργανο μέτρησης αποτελεί μεταβλητή στη δυναμική του συστήματος. Δεν υπάρχει ένα απολύτως «ανεξάρτητο» όργανο μέτρησης. Ο εκπαιδευτικός στην τάξη θα συμπεριφερθεί διαφορετικά αν παρατηρείται από κάποιον τρίτο στη διαδικασία αξιολόγησης. Η γραπτή εξέταση μπορεί να μην αποτελεί κατάλληλο μέσο για τη μέτρηση της νοημοσύνης του μαθητή. Το όργανο μέτρησης αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στο σύστημα γιατί αλλάζει τη συμπεριφορά του συστήματος. Συνεπώς, όταν ένας οργανισμός παρακολουθεί και μετρά τις δραστηριότητες της οργανωσιακής μάθησης, αυτόματα επηρεάζει και το χαρακτήρα της.

Η αρχή της αβεβαιότητας δεν υπονοεί ότι δεν θα πρέπει να γίνονται μετρήσεις. Ένα επιχείρημα για την ανάγκη ύπαρξης μετρήσεων είναι ότι δίνουν ενδείξεις για το αν ότι η μάθηση λαμβάνει χώρα και είναι βιώσιμη (Garvin 1993, Watkins & Marsick 1993). Ωστόσο, πρέπει κανείς να είναι προσεκτικός στο τι μετρά και με ποιον τρόπο το μετρά, έτσι ώστε η μάθηση να μην παρεμποδίζεται από τη μέτρηση. Σύμφωνα με τον Blackman (2006), αντί της μέτρησης μαθησιακών στόχων, μπορεί να είναι πιο



διευκολυντική και γόνιμη η μέτρηση της τάσης για μάθηση καθώς και το εύρος, είδος και βάθος της γνώσης που παράγεται. Ο σχεδιασμός των συστημάτων μέτρησης πρέπει να είναι ανοικτός (Blackman & Henderson 2005) και σε θέση να αναπτύξει και να ανταμείψει εναλλακτικές συμπεριφορές που θα μπορούσαν να ξεπεράσουν τους φραγμούς των ισχυόντων νοητικών υποδειγμάτων (Blackman 2006).

**4) Διϊσμός Κύματος-Σωματιδίου (Wave-particle duality)** - θεωρία που υποστηρίζει ότι τα παράδοξα είναι «φυσιολογικά» και αξιολογεί σε βάθος τη δυναμική της ανάπτυξης ενός οργανισμού μάθησης. Ο διϊσμός κύματος-σωματιδίου προέρχεται από το πεδίο των εφαρμοσμένων μαθηματικών και της θεωρητικής φυσικής και δείχνει πως τα «παράδοξα» είναι στην πραγματικότητα «φυσιολογικά» και η αποδοχή των παραδόξων επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη του οργανισμού μάθησης. Το πείραμα του Young, τεκμηριώνει ότι το φως παρουσιάζει ταυτόχρονα δύο ιδιότητες: του κύματος και του σωματιδίου. Αν κάποιος ακολουθεί τον κυρίαρχο τρόπο σκέψης, που είναι η εξάλειψη αυτού που αρχικά αντιλαμβάνεται ως «παράδοξο» (π.χ. της δισυπόστατης υφής του φωτός ως ενέργειας και ως ύλης), βρίσκεται αντιμέτωπος με ακόμα μεγαλύτερες αντιφάσεις. Πρόκειται για τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Οι υποστηρικτές της χρησιμότητας των παραδόξων μέσα στους οργανισμούς, υποστηρίζουν ότι όταν υπάρχουν παράδοξα, αντί να αναζητούν τη συνοχή και να επιδιώκουν μείωση της γνωστικής ασυμφωνίας, μπορούν να εστιάζουν το διάλογό τους στις ασυμφωνίες και να παράγουν νέες «θεωρίες σε χρήση» (Argyris & Schön 1974, σελ. 6-7, Poole & Van De Ven 1989, Blackman 2006). Ως εκ τούτου, ο οργανισμός μάθησης είναι ταυτόχρονα ο προορισμός και το ταξίδι. Συστημική σκέψη σημαίνει να μπορεί να δει κάποιος τα δάση και τα δέντρα συγχρόνως. Τα αποτελέσματα της οργανωσιακής μάθησης είναι συγχρόνως προβλέψιμα και απρόβλεπτα. Φαίνονται παράδοξα, αλλά δεν είναι αντιφάσεις και προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη οπτική για τον οργανισμό μάθησης.

Ο Stacey (2001) είναι της γνώμης ότι η συστημική σκέψη δεν περιγράφει την πραγματικότητα. Κατά κάποιον τρόπο, αυτό είναι αλήθεια γιατί εξαρτάται από την οπτική γωνία. Εάν κάποιος επιθυμεί να αλλάξει την πορεία ενός ποταμού, θα δημιουργήσει μια νέα δομή όπως ένα φράγμα. Σε μακρο-επίπεδο, οι δομές καθοδηγούν τη συμπεριφορά –σύμφωνα με τη συστημική σκέψη. Ωστόσο, σε μικρο-επίπεδο, η κίνηση κάθε μορίου νερού του ποταμού εξακολουθεί να είναι τυχαία. Υπάρχει «χάος». Δεν υπάρχει καμία διακριτή διάρθρωση μέχρι να αλλάξει η οπτική γωνία. Όμοια, οι «συστημικές αλλαγές» δεν εγγυώνται ότι κάθε άτομο (όπως το μόριο νερού) ρέει μαζί με το σύστημα (ποτάμι) (αλλιώς η προσωπική δεξιότητα δεν θα είχε

νόημα). Σε μακρο-επίπεδο, ο οργανισμός έχει αλλάξει πορεία. Σε μικρο-επίπεδο, η συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να είναι αντίθετη από ότι η συστημική αλλαγή επιδιώκει. Το παράδοξο είναι ότι και οι δύο εικόνες, φαινομενικά αντιφατικές, συνυπάρχουν.

### **4.3 Μετα-Ανάλυση της Βιβλιογραφίας για τους Οργανισμούς Μάθησης**

#### **4.3.1 Ο Οργανισμός Μάθησης και οι Δομές του**

Εάν η *ικανότητα μάθησης* είναι μια κρίσιμη μεταβλητή στην ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες της αγοράς σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση, η *κατανόηση της δυναμικής της μάθησης* είναι εξίσου σημαντική με την αναδιοργάνωση της διαχείρισης της γνώσης με βάση νέες αρχές και τεχνικές. Από αυτή την άποψη, φαίνεται ότι υπάρχει μια γενική συναίνεση στην βιβλιογραφία ότι η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη μιας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ghosh 2004). Είναι σημαντικό ότι ενώ οι οργανισμοί μαθαίνουν μέσα από τη μάθηση των ατόμων, η οργανωσιακή μάθηση δεν προκύπτει ως σωρευτικό αποτέλεσμα της μάθησης των επιμέρους ατόμων. Αντίθετα, οι οργανισμοί μαθαίνουν όταν οι ανακαλύψεις, αξιολογήσεις και ιδέες των ατόμων ενσωματώνονται με επιτυχία στα νοητικά υποδείγματα ή γνωστικά συστήματα του οργανισμού (Simon 1991, Argyris 1992, Argyris 2000).

Επιπλέον, ενώ όλοι οι οργανισμοί μαθαίνουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, αυτό που διακρίνει τους οργανισμούς μάθησης από τους άλλους οργανισμούς, είναι η ικανότητά τους να επεκτείνουν συνεχώς τις δυνατότητές τους να δημιουργούν το μέλλον τους ή να αυτομετασχηματίζονται (Watkins & Marsick 1993). Παρότι ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει τους βασικούς άξονες του οργανισμού μάθησης, η ποιοτική διάκριση μεταξύ «προσαρμοστικής» ή «πρώτης τάξης» ή «μονού-βρόγχου» μάθησης και «παραγωγικής» ή «διπλού βρόγχου» μάθησης είναι απαραίτητη. Η προσαρμοστική μάθηση (πρώτης τάξης ή μονού-βρόγχου) συνδέεται με απλές ή πρώτης τάξης αλλαγές και περιγράφει τον καθορισμό διαδικασιών με τις οποίες ο οργανισμός αντιμετωπίζει τις επαναλαμβανόμενες εργασίες (Spitzeck 2009). Για έναν οργανισμό μάθησης, η προσαρμοστική μάθηση θα πρέπει επίσης να συνδέεται με την παραγωγική ικανότητα μάθησης που μπορεί να ενισχύσει την δημιουργική ικανότητα του οργανισμού μέσω της αλλαγής δεύτερης τάξης (διπλός βρόγχος μάθησης) (Senge 1995). Ως διπλός βρόγχος μάθησης (double-loop learning) ή μάθηση δεύτερης τάξης (second order learning) ή παραγωγική μάθηση (generative

learning) ορίζεται η μάθηση της προσαρμογής των επιδόσεων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στη μάθηση διπλού βρόγχου, αμφισβητούνται οι στόχοι των οργανωσιακών διαδικασιών και στη συνέχεια αναπροσαρμόζονται. Η μάθηση διπλού βρόγχου περιλαμβάνει την ικανότητα μεταφοράς γνώσης και τροποποίησης της συμπεριφοράς, ώστε η συμπεριφορά να αντικατοπτρίζει τη νέα γνώση που προέκυψε από την εμπειρία (Garvin 1993). Ένα παράδειγμα δίνεται από τους Easterby-Smith και Lyles (2003, σελ. 51), που συγκρίνουν το μονό βρόγχο μάθησης με τη σταθεροποίηση της ταχύτητας ενός αυτοκινήτου στα 60 κμ/ωρ. Όταν οι συνθήκες αλλάζουν, ενεργοποιείται ένας προβληματισμός σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης και η ταχύτητα μπορεί να προσαρμοστεί σε 30 κμ/ωρ. Ο μονός και διπλός βρόγχος μάθησης περιορίζονται από προκαθορισμένες παραδοχές και υποθέσεις σχετικά με τους επιλεγμένους στόχους και τους λόγους για τους οποίους έχουν νόημα.

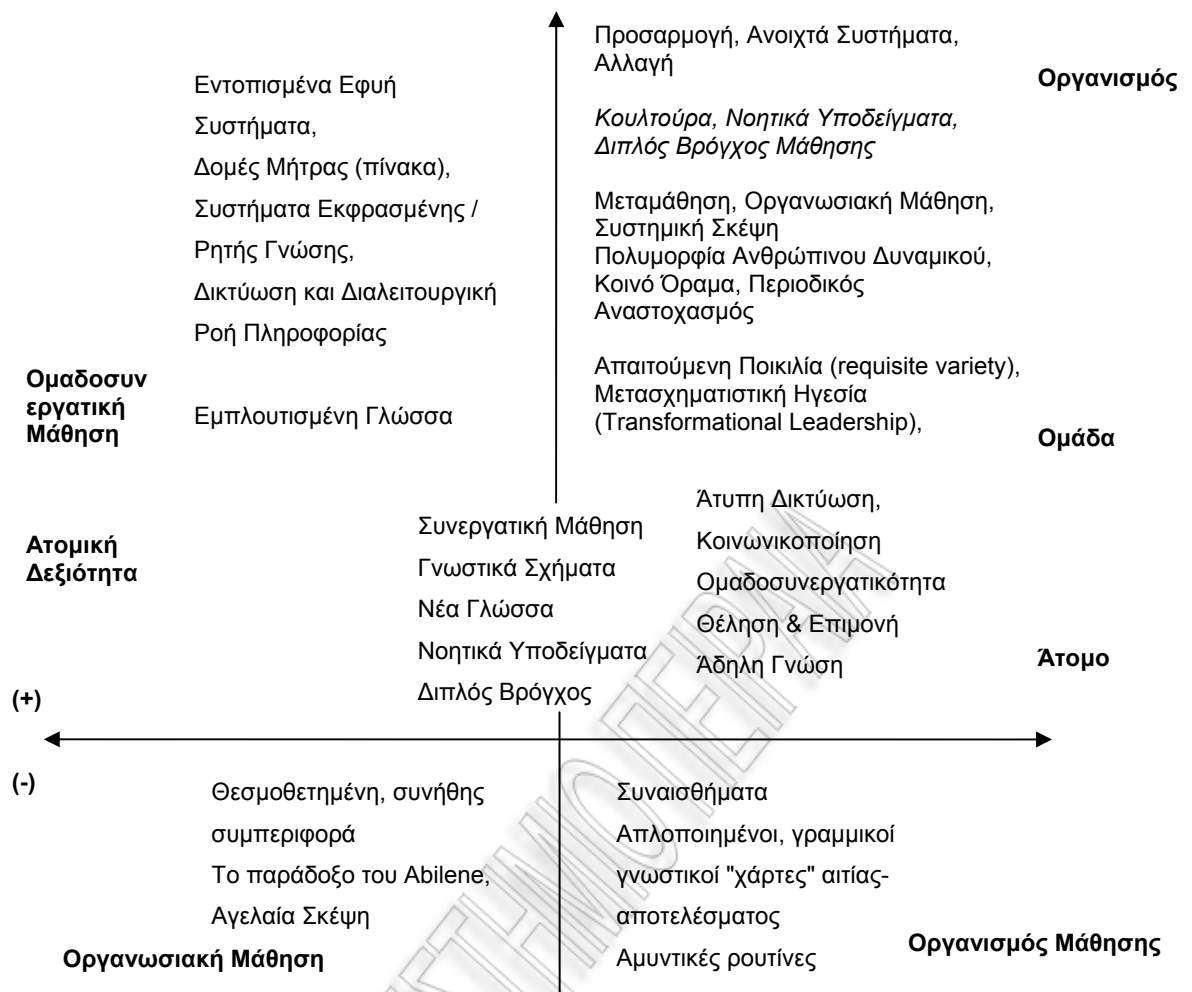
Αν η μάθηση περιλαμβάνει προβληματισμό για τους λόγους για τους οποίους οι επιλεγμένοι στόχοι του έχουν νόημα (Weick 1979) (π.χ. προβληματισμός για το κατά πόσο έχει νόημα η οδήγηση σε συγκεκριμένο προορισμό), ο οργανισμός καλείται να αλλάξει βασικές παραδοχές, αξίες και την υφιστάμενη κοσμοθεωρία του (Rothman & Friedman 2001, Senge 2006) ή όπως αναλύθηκε στο 2ο Κεφάλαιο, την κουλτούρα του. Αυτή η μετασηματιστική μάθηση ορίζεται ως «δευτεροκανονική ή τριπλού βρόγχου μάθηση» (deutero learning or triple loop learning) (Argyris 1977, Argyris & Schön 1996) ή «βιωματική μάθηση» (experiential learning) (Holmqvist 2004, Kolb 1984, Kolb & Fry 1975).

Σε αυτήν την αναθεώρηση της δομής της οργανωσιακής μάθησης, δύο άλλα θέματα απαιτούν προσοχή. Πρώτον, ενώ οι περισσότερες αναφορές της βιβλιογραφίας αφορούν κυρίως στο πλαίσιο των ατομικών διαδικασιών μάθησης, υπάρχει μία λειτουργική ισοδυναμία μεταξύ των εννοιών της ατομικής και συλλογικής μάθησης. Όπως αναφέρει ο Mirvis, η αλληλεπίδραση αυτή «απαιτεί εννοιολογική βελτίωση» (Mirvis 1996, σελ. 21). Ενώ η μάθηση σε ατομικό επίπεδο είναι μία έννοια σύνθετη και δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί, σε οργανωσιακό επίπεδο, περισσότερο από την ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών, φαίνεται αναγκαία η ικανότητα «παραγωγής και απορρόφησης» πληροφορίας μέσω μηχανισμών όπως η ανατροφοδότηση (feedback) και η αυτορύθμιση (self-regulation) (Wheatley 1994, σελ. 107).

Άλλες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία καινοτομίας, προκειμένου να έχουν πρόσβαση στην άδηλη/σιωπηρή

γνώση τους (tacit knowledge). Επιπλέον, η οργανωσιακή μάθηση απαιτεί σταθερότητα εργατικού δυναμικού. Μόνο τότε καθίσταται ορθολογικό για το άτομο να μεταφέρει την άδηλη γνώση του προς τον οργανισμό και αντίστροφα: η διάδοση της εμφανούς/ρητής γνώσης (explicit knowledge) μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού, μέσω των τεχνολογιών πληροφοριών που επιτρέπουν περίπλοκες οργανωσιακές σχέσεις μεταξύ άδηλης/σιωπηρής και εμφανούς/ρητής γνώσης (Castells 2000). Δεύτερον, οι όροι «οργανωσιακή μάθηση» και «οργανισμός μάθησης», ενώ χρησιμοποιούνται εναλλακτικά δεν είναι λειτουργικά ισοδύναμοι (βλέπε Σχήμα 4-1). Η έννοια «οργανισμός μάθησης» αναφέρεται στην ικανότητα δημιουργίας γνώσης στα άτομα και στην αποτελεσματική διάδοση αυτής της γνώσης μέσω του οργανισμού. Στην ουσία, ο οργανισμός μάθησης είναι το αποτέλεσμα του κρίσιμου συνδυασμού των μηχανισμών εσωτερικής αλλαγής (δομής, διαδικασιών, ανθρώπινης ικανότητας) που λαμβάνουν υπόψη τις αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού, με στόχο τη διατήρηση ή βελτίωση των επιδόσεων. Αντίθετα, έννοια «οργανωσιακή μάθηση» μπορεί να περιγραφεί απλά ως η ικανότητα ή οι διαδικασίες για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης (DiBella 2001).

Το Σχήμα 4-1 παρουσιάζει μια σύνθετη άποψη των αποτελεσμάτων της συστημικής έρευνας (systems-based research) όπως περιγράφονται από τον Mirvis (1996). Περιλαμβάνει επίσης πολλές παραλλαγές από την Wheatley (1994), την έννοια «κοινότητες μάθησης» και «συνεργατική μάθηση» (Kofman & Senge 1993, Mirvis 1996) και τη συστημική σκέψη (systems thinking) του Senge (1995). Το Σχήμα 4-1 υπογραμμίζει επίσης παράγοντες που μπορούν να αναιρέσουν αποτελεσματικές πρωτοβουλίες μάθησης, όπως τα συναισθήματα, οι γνωστικοί χάρτες αιτίας-αποτελέσματος και οι αμυντικές ρουτίνες (defensive routines), καθώς και θέματα σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση, περιλαμβανομένης της νέας γλώσσας, της σημασίας των νοητικών υποδειγμάτων ή πεποιθήσεων των ανθρώπων και της ανάγκης για διπλό βρόγχο μάθησης. Η άποψη της σύνθετης μαθησιακής διαδικασίας, με το πλούσιο μίγμα των αναλυτικών μεταφορών, μπορεί να αντιπαραβληθεί με μια λειτουργική άποψη της οργανωσιακής μάθησης που περιλαμβάνει τα τρία στάδια: α) απόκτηση γνώσης, β) διαμοιρασμός ή διάχυση γνώσης, γ) αξιοποίηση γνώσης (Nevis et. al. 1995). Εν κατακλείδι, ένας οργανισμός μάθησης δεν χτίζεται «εν μία νυκτί» (Garvin 1993).



**ΣΧΗΜΑ 4 - 1** Διάκριση χαρακτηριστικών Οργανισμού Μάθησης και Οργανωσιακής Μάθησης.

Πηγή: Keith, Thomas, Stephen, Allen, 2006, «*The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature.*», *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, pp. 123-139.

### 4.3.2 Τυπολογία των Οργανισμών Μάθησης

Οι Keith και Stephen (2006) στη μετα-ανάλυση της θεματογραφίας με αναφορά στην έννοια οργανωσιακή μάθηση, κατέληξαν σε πέντε μεγάλες κατηγορίες:

(1) Μάθηση: η φύση της μάθησης σε ατομικό επίπεδο, όπου: α) το άτομο είναι ο δημιουργός, β) το αποτέλεσμα και η εφαρμογή της μάθησης μέσω της ομάδας είναι ο συνθετικός μηχανισμός και γ) η οργανωσιακή μάθηση είναι ο ενισχυτής/καταλύτης (amplifier).

(2) Οργανωσιακή Δομή: η απαραίτητη βάση και σύνθεση για να καταστεί δυνατή η επιθυμητή οργανωσιακή διαδικασία της μάθησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 2** Τυπολογίες των χαρακτηριστικών των οργανισμών μάθησης.

Πηγή: Keith, Thomas, Stephen, Allen, 2006, «The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature.», *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, pp. 123-139.

	<b>ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ (Adaptive)</b>	<b>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ (Generative)</b>
<b>Χαρακτηριστικά Στρατηγικής</b>		
Βασικές Ικανότητες (core competence)	Προτιμότερη η ομοιότητα	Σημαντική η διαφορά
Πηγή Δύναμης	Σταθερότητα	Αλλαγή
Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Μερίδιο αγοράς	Δημιουργία αγοράς
Οργανωσιακή Προοπτική	Τμηματοποιημένη (Τυπικές οργανωτικές μονάδες)	Συστημική
Δυναμική Ανάπτυξης	Αλλαγή	Μετασχηματισμός
<b>Δομικά/Οργανωσιακά χαρακτηριστικά Structural characteristics</b>		
Δομή (Structure)	Γραφειοκρατική	Δικτυακή
Συστήματα ελέγχου (Control systems)	Τυπικοί Κανόνες	Αξίες, αυτοέλεγχος
Πηγή Δύναμης Power base	Ιεραρχική θέση	Γνώση
Μηχανισμοί Ενοποίησης (Integrating mechanisms)	Ιεραρχία	Ομάδες
Δίκτυα	Αποσυνδεδεμένα	Ισχυρά
Ροή Επικοινωνιών	Ιεραρχική	Πλευρική
<b>Ανθρώπινοι Πόροι</b>		
Σύστημα Αξιολόγησης Επίδοσης	Σταθερό	Ευέλικτο
Βάση Ανταμοιβής (Reward basis)	Βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική	Μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων
Εστίαση στην ανταμοιβή	Κατανομή με βάση τη σπανιότητα	Προσδιορισμός με βάση τη συνέργεια
Σύμβολα κοινωνικής θέσης (Status symbols)	Ιεραρχική θέση/τίτλος	Ανάλογα με τη διαφορά
Πρότυπα για την κινητικότητα	Εντός του τμήματος/λειτουργίας	Διατμηματικά/Διαλειτουργικά
Παρακολούθηση	Δεν επιβραβεύεται	Αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης επίδοσης
Κουλτούρα	της Αγοράς	της Ομάδας
<b>Συμπεριφορά των Στελεχών</b>		
Προοπτική	Έλεγχος	Διαφάνεια
Προσανατολισμός στην επίλυση προβλημάτων	Περιορισμένο εύρος	
Ύφος Απόκρισης	Συμμόρφωση	Δημιουργικότητα
Προσωπικό Ύφος	Μομφή και αποδοχή	Αποτελεσματικότητα
Δέσμευση	Εθνοκεντρική	Ενσυναίσθηση

(3) Κοινό Όραμα (Shared vision): το δεσμευτικό στοιχείο και καταλύτης, που μαζί με την αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό στην αλλαγή.

(4) Διαχείριση της γνώσης: η σύλληψη, η διάρθρωση και η εκ νέου σύλληψη της αφανούς/σιωπηρής και εμφανούς/ρητής γνώσης του ατόμου και της ομάδας.

(5) Στρατηγική: μέσω της οποίας ο οργανισμός προσδιορίζει τη δυνατότητα να αυξήσει την αξία για τους κύριους ενδιαφερόμενους και στη συνέχεια να αναπτύξει ικανότητες που του επιτρέπουν να αξιοποιήσει αυτές τις ευκαιρίες.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι προτεινόμενες υποκατηγορίες θεμάτων της προηγούμενης ταξινόμιας. Σε ορισμένα θεματικά πεδία, αναγράφεται σε μορφή ποσοστού το επίπεδο συμφωνίας των συγγραφέων 20 άρθρων που επιλέχθηκαν δειγματοληπτικά και στα οποία αποδόθηκε ίδιος συντελεστής βαρύτητας. Η περαιτέρω κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών, όσον αφορά είτε τη διαδικασία είτε το διαρθρωτικό χαρακτήρα, επιτρέπει την προβολή και τη σύνθεση των αποτελεσμάτων σε μια εικόνα που εννοιοποιεί τον οργανισμό μάθησης.

### 1. Η Μάθηση

- 1.1. Η οργανωσιακή αδυναμία μάθησης προέρχεται από τα θεσμικά πρότυπα της τυπικής εξουσίας και του ελέγχου.
- 1.2. Η ομάδα αποτελεί κρίσιμη μονάδα για τον οργανισμό (40%).
- 1.3. Η κατανόηση των νοητικών υποδειγμάτων είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη της ατομικής μάθησης (65%).
- 1.4. Ο διπλός βρόγχος μάθησης (παραγωγική μάθηση) είναι θεμελιώδης για τη δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης.

### 2. Η οργανωσιακή δομή

- 2.1. Υπάρχει μια βασική δομή η οποία πρέπει να δημιουργηθεί για να υποστηρίξει έναν οργανισμό μάθησης (75%).
- 2.2. Η οργανωσιακή δομή είναι απαραίτητο να προωθεί την ανεπίσημη δικτύωση και την κοινωνικοποίηση (40%).
- 2.3. Η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να επικεντρώνεται στις κύριες ικανότητες και στο χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων.

### 3. Το κοινό όραμα

- 3.1. Το κοινό όραμα είναι αυτό που παρέχει το βαθύτερο κίνητρο και την ασφάλεια στην ατομική μάθηση.
- 3.2. Χωρίς ηγεσία και κοινό όραμα, η ατομική ή / και η ομαδική μάθηση δε δημιουργούν έναν οργανισμό μάθησης (30%).

### 4. Η διαχείριση της γνώσης

- 4.1. Ο οργανισμός μάθησης συλλαμβάνει και συνθέτει την ατομική και ομαδική γνώση προς όφελος ολόκληρου του οργανισμού.
- 4.2. Η γνώση δεν μπορεί να δημιουργηθεί χωρίς τα άτομα και τις ομάδες.

4.3. Η γνώση είναι πληροφορίες που στηρίζονται στις πεποιθήσεις και τη δέσμευση του κατόχου τους.

4.4. Τα νοητικά υποδείγματα βρίσκονται στη γνωστική διάσταση της σιωπηρής/παραγόμενης γνώσης.

4.5. Η τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική σύλληψη της οργανωσιακής γνώσης.

*Οι υποκατηγορίες 4.1, 4.2 και 4.5 αντιστοιχούν σε συνολικό ποσοστό συμφωνίας 27,5%.*

#### 5. Η στρατηγική

5.1. Η στρατηγική ενός οργανισμού μάθησης είναι αναδυόμενη (35%)

5.2. Ο μετασχηματισμός των νοητικών μοντέλων των ατόμων είναι το κλειδί για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βιώσιμη ανάπτυξη στον οργανισμό μάθησης.

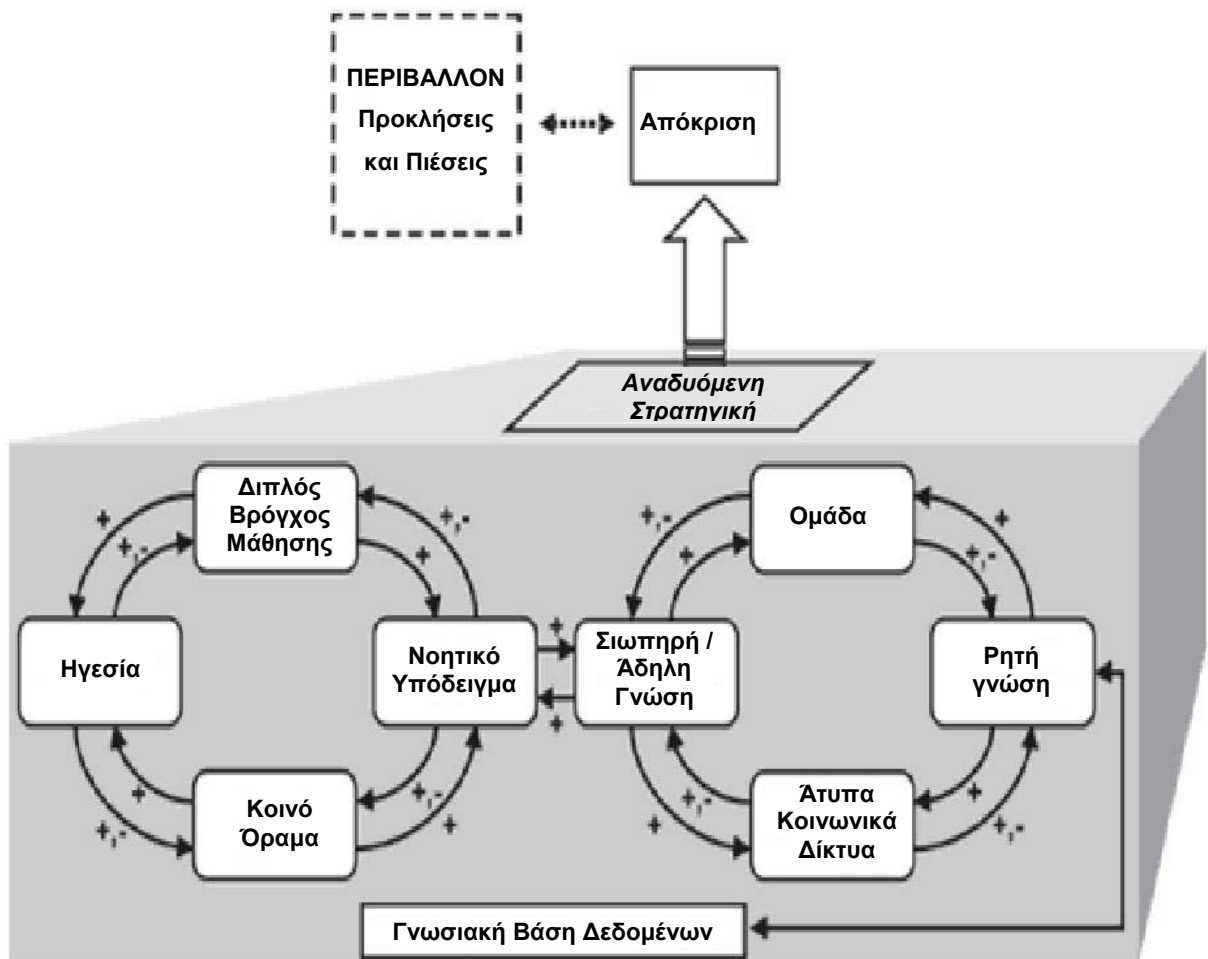
Μέχρι το 1992, παρουσιάζονται δύο ειδών πρακτικές διαχείρισης στους οργανισμούς μάθησης: η προσαρμοστική και η παραγωγική. Στον Πίνακα 4-2 (McGill, Slocum, Lei 1992) παρατίθεται η σύγκριση των δύο πρακτικών ως προς τις τέσσερις κύριες κατηγορίες χαρακτηριστικών: στρατηγική, δομή, ανθρώπινοι πόροι, συμπεριφορά των στελεχών.

#### **4.3.3 Υπόδειγμα Οργανισμού Μάθησης και Αιτιώδεις Σχέσεις**

Εφαρμόζοντας αιτιώδεις βρόχους στα μεμονωμένα χαρακτηριστικά, όπως αυτά έχουν προκύψει από την προηγούμενη μετα-ανάλυση, το Σχήμα 4-2 απεικονίζει τις θεωρητικές συνδέσεις ανατροφοδότησης που φαίνεται να υπάρχουν μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών. Αυτό το υπόδειγμα είναι μία πολυεπίπεδη εννοιολογική έκφραση των σχέσεων μεταξύ των δομικών και διαδικαστικών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης. Το Σχήμα 4-2 παρουσιάζει τις σχέσεις μεταξύ των δέκα χαρακτηριστικών που προσδιορίστηκαν στη μετα-ανάλυση. Η παραγωγική αντίδραση από τον οργανισμό, παρουσιάζεται στο σχήμα ως έξοδος/αποτέλεσμα που διαμορφώνεται από την αναδυόμενη στρατηγική, η οποία πηγαινει πέρα από τη δημιουργία ενός στατικού εγγράφου για τη «χάραξη στρατηγικής» – δηλαδή μιας επαναληπτικής, συνεχούς διαδικασίας που προσφέρει μια τυποποιημένη μορφή για την ανάληψη δράσης με βάση τις αιτιώδεις σχέσεις. Στο Σχήμα 4-2, οι δύο αιτιώδεις βρόχοι που από κοινού αποτελούν το υπόδειγμα, εμφανίζονται ως συνδεδεμένοι μέσω του ατομικού νοητικού υποδείγματος και της αφανούς/παραγόμενης γνώσης. Λόγω της εγγενούς συνδεσιμότητας μεταξύ των χαρακτηριστικών του νοητικού υποδείγματος και της αφανούς/παραγόμενης γνώσης -η παραγόμενη γνώση είναι



πολύ σημαντικό στοιχείο των νοητικών υποδειγμάτων, η αιτιώδης σχέση είναι προφανώς αμφίδρομη και λειτουργεί ενισχυτικά. Συνεπώς, η διαδικασία της κωδικοποίησης που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο του νοητικού υποδείγματος είναι επίσης εγγενής στη δημιουργία της σιωπηρής γνώσης.



**ΣΧΗΜΑ 4 - 2** Πολυεπίπεδο σύστημα των αιτιωδών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης.

Πηγή: Keith, Thomas, Stephen, Allen, 2006, «*The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature.*», *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, pp. 123-139.

Από το σχήμα προκύπτει ότι:

Α) στον αριστερό βρόγχο, οι ιδιότητες: διπλός βρόγχος μάθησης και κοινό όραμα τροφοδοτούν θετικά τις ιδιότητες: ηγεσία και ατομικό νοητικό υπόδειγμα ενώ η αντίστροφες σχέσεις αιτιότητας είναι ανάλογα με την περίπτωση (situational specific) θετικές ή αρνητικές. Η ιδιότητα ηγεσία, είναι αναμφίβολα υπεύθυνη για τη δημιουργία του περιβάλλοντος που με τη σειρά του τροφοδοτεί θετικά το διπλό βρόγχο μάθησης.

Ωστόσο, η ηγεσία και το νοητικό υπόδειγμα μπορεί να έχουν και αρνητικό αντίκτυπο στο κοινό όραμα. Οι παραπάνω σχέσεις εκφράζουν ότι *η ηγεσία και το νοητικό υπόδειγμα είναι αναγκαίες αλλά όχι ικανές συνθήκες για τη δημιουργία και βιωσιμότητα ενός οργανισμού μάθησης.*

B) στο δεξί βρόγχο οι ιδιότητες: αφανής/άδηλη γνώση (implicit knowledge) και εμφανής γνώση (explicit knowledge) τροφοδοτούν θετικά τις ιδιότητες: ομάδα και άτυπη δικτύωση και κοινωνικοποίηση ενώ η αντίστροφες σχέσεις αιτιότητας είναι ανάλογα με την περίπτωση (situational specific) θετικές ή αρνητικές. Αυτός ο βρόχος δείχνει τη σχέση μεταξύ μάθησης, και δημιουργίας και διάδοσης της γνώσης. Η άδηλη (ή σιωπηρή ή μη εκφρασμένη ή παραγόμενη) γνώση έχει αιτιώδη συνάφεια τόσο με τις ομάδες όσο και με την ανεπίσημη δικτύωση και κοινωνικοποίηση. Η άδηλη γνώση, μια ιδιότητα που βρίσκεται μέσα στο ίδιο το άτομο, γίνεται εμφανής μέσω της τυπικής και άτυπης σύνθεσης που εμφανίζεται μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν στο διάλογο, τη συνεργατική μάθηση και την ανταλλαγή πληροφοριών. Οι διαδικασίες σε αυτόν τον αιτιώδη βρόγχο είναι ενισχυτικές, όμως μπορεί να υπάρξει αρνητική επίπτωση μέσω της επίσημης και άτυπης ομάδας όπου, για παράδειγμα, συλλογικά η ομάδα μπορεί εσφαλμένα να απορρίψει τη δημιουργία γνώσης ενός ατόμου ή τη σύνθεση της γνώσης άλλων προσώπων. Στη βάση του αριστερού αιτιώδους βρόχου, η εμφανής/ρητή γνώση συνδέεται τη σύλληψη της γνώσης μέσω της τεχνολογίας. Η ψηφιακή «αποθήκη γνώσης» χρησιμοποιείται για την επανασύλληψη της γνώσης που παράγεται μέσα στον οργανισμό μάθησης.

Ενώ όλες οι σχέσεις μεταξύ των ιδιοτήτων φαίνεται να έχουν κάποια υπονοούμενη στήριξη, υπάρχουν ορισμένες αξιοσημείωτες τάσεις. Η πιο αξιοσημείωτη είναι η προφανής έλλειψη έρευνας στην περιοχή που συνδέει το νοητικό υπόδειγμα με την άδηλη/παραγόμενη γνώση καθώς και την άδηλη/παραγόμενη γνώση με την ομάδα. Και οι δύο τομείς έχει διαπιστωθεί ότι έχουν αιτιώδη συνδεσιμότητα και από τα βασικά θεωρητικά στοιχεία, ισχυρή εγγενή σχέση. Για παράδειγμα, η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν επηρεάζεται αποκλειστικά από τη λογική. Συναισθήματα και προκαταλήψεις διαδραματίζουν κάποιο ρόλο και έτσι η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι εντελώς ορθολογική. Αυτή είναι μια σημαντική αιτία για τη διάκριση μεταξύ της Ενστερνιζόμενης Θεωρίας και Θεωρίας σε Χρήση (Espoused Theory and Theory In-use) και η αδυναμία κατανόησης των επικρατούντων νοητικών υποδειγμάτων μπορεί να μειώσει τη συνολική αξία και αποτελεσματικότητα της σιωπηρής γνώσης. Για παράδειγμα, τα στελέχη μπορεί να ισχυρίζονται ότι είναι ανοικτά και συμμετοχικά, ωστόσο, η παρατήρηση της Θεωρίας σε Χρήση μπορεί να αποκαλύψει δομημένες

συνεδριάσεις στις οποίες δεν υπάρχει χρόνος για συζήτηση και έξω από αυτές τις επίσημες συναντήσεις, τα στελέχη μπορεί στην πραγματικότητα να αποφεύγουν την επαφή ισχυριζόμενα ότι είναι απασχολημένα. Όμοια, όταν το συναίσθημα, η αβεβαιότητα και η σύγκρουση αποφεύγεται σε μια ομάδα, η συνακόλουθη αμυντικότητα μπορεί να μειώσει την επίδραση της σιωπηρής γνώσης. Αυτό αποτελεί ένα κενό στην τρέχουσα έρευνα, ειδικά σε τομείς ζωτικής σημασίας για την ατομική και ομαδική μάθηση. Αντίθετα, ίσως να αντικατοπτρίζει την εν γένει φύση της «μόδας των εννοιών», όπου υπάρχει μεγάλος όγκος της έρευνας για την ιδιότητα ηγεσία, το κοινό όραμα και το διπλό βρόχο μάθησης. Τα δεδομένα φαίνεται επίσης να υποστηρίζουν τη σύνδεση της άδηλης/παραγόμενης/σιωπηρής και εμφανούς/ρητής γνώσης με τη δικτύωση των πληροφοριών και την κοινωνικοποίηση.

#### **4.3.4 Ανασκόπηση**

Η ενότητα 4.2 αναφέρθηκε στις αιτίες που παρεμποδίζουν το μονοσήμαντο καθορισμό εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής μάθησης μεταξύ των οποίων είναι: (α) η διαρκώς αυξανόμενη εννοιολογική πολυμορφία, (β) η ανθρωπομορφικότητα της οργανωσιακής μάθησης, (γ) η διάσταση απόψεων μεταξύ των οραματιστών και των σκεπτικιστών, (δ) η υποστασιοποίηση / πραγματοποίηση της ορολογίας, (ε) η μυθοποίηση της έννοιας και (στ) η εννοιολογική μεταφορά (Friedman et. al. 2005, Ng 2009).

Στην ενότητα 4.3, μέσα από τη μετα-ανάλυση των Keith και Stephen (2006), προτάθηκε μία κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των οργανισμών μάθησης (Μάθηση, Οργανωσιακή Δομή, Κοινό Όραμα, Διαχείριση της γνώσης, Στρατηγική) ως προς τις διαδικασίες και το διαρθρωτικό χαρακτήρα των οργανισμών αυτών, με στόχο την εννοιοποίηση του οργανισμού μάθησης. Σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης στους οργανισμούς μάθησης, αναπτύχθηκαν δύο τύποι: η προσαρμοστική και η παραγωγική (Πίνακας 4-2) και έγινε σύγκριση των δύο πρακτικών ως προς τέσσερις κύριες κατηγορίες: στρατηγική, δομή, ανθρώπινοι πόροι, συμπεριφορά των στελεχών (McGill et. al. 1992). Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ένα υπόδειγμα οργανισμού μάθησης (Σχήμα 4-2 «Πολυεπίπεδο σύστημα των αιτιωδών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης») το οποίο απεικονίζει τις θεωρητικές συνδέσεις ανατροφοδότησης που ενδεχομένως υπάρχουν μεταξύ των εξής βασικών χαρακτηριστικών: ηγεσίας, κοινού οράματος, νοητικού υποδείγματος, διπλού βρόχου μάθησης, σιωπηρής γνώσης, εκφρασμένης γνώσης, άτυπων κοινωνικών δικτύων, ομάδας και γνωσιακής βάσης δεδομένων. Αυτά τα

χαρακτηριστικά και οι αλληλεπιδράσεις τους, θεωρητικά, φαίνεται να δημιουργούν μια αναδυόμενη στρατηγική που έχει στόχο να ανταποκριθεί θετικά στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού μάθησης.

Στο παραπάνω υπόδειγμα, δόθηκε έμφαση στο μετασχηματισμό της άδηλης, μη εκφρασμένης γνώσης που προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό (άτομο ή ομάδα) σε ρητή ή εκφρασμένη γνώση, που με τη σειρά της μπορεί να αποθηκευτεί στη γνωσιακή βάση και να αποτελέσει άυλο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Όμως, ποια θα μπορούσε να είναι η στάση ενός οργανισμού μάθησης προς την αξιοποίηση της γνώσης που υπερβαίνει τα όρια του οργανισμού (όπως στο μακρο- και μικροπεριβάλλον); Για παράδειγμα, η γνώση που προκύπτει από τις αντιδράσεις των ανθρώπων που θεωρούν ότι θίγονται από τη «συμπεριφορά» του οργανισμού, από τα διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια των άμεσα ενδιαφερομένων; Σε παρόμοιους προβληματισμούς, ίσως απαντήσει η ηθική οργανωσιακή μάθηση όπως εξετάζεται στη συνέχεια.

#### **4.4 Η Ηθική των Οργανισμών Μάθησης**

Στην παρούσα ενότητα, η ηθική των οργανισμών συνδέεται με την οργανωσιακή κοινωνική ευθύνη. Συγκεκριμένα, επιχειρείται η ανάλυση της οργανωσιακής ηθικής μέσα από το πρίσμα των οργανισμών μάθησης και της προσέγγισης της πολυπλοκότητας. Ειδικότερα, μελετάται η έννοια οργανωσιακή κοινωνική επίδοση μέσα από την προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης, με στόχο τον εντοπισμό μεθόδων αξιολόγησης της οργανωσιακής κοινωνικής ευθύνης. Επιπλέον, χρησιμοποιείται ο κοινωνικός απολογισμός του οργανισμού ως ένα από τα εργαλεία μέτρησης της κοινωνικής επίδοσης και αναλύεται η επίδραση των τρόπων χρήσης του στην ηθική οργανωσιακή μάθηση. Στη συνέχεια, επιχειρείται η μελέτη της οργανωσιακής ηθικής μέσα από την οπτική της θεωρίας της πολυπλοκότητας, με στόχο μία σε βάθος ανάλυση, ώστε να γίνουν κατανοητοί οι μηχανισμοί που διαμορφώνουν την αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης από τους ίδιους τους οργανισμούς. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αντίληψη του οργανισμού για το εύρος των ορίων της οργανωσιακής του ταυτότητας, των ορίων των ταυτοτήτων των υποομάδων και της διαπερατότητας των ορίων αυτών. Επιπλέον, στην περίπτωση ανάγκης διαμόρφωσης ή μετασχηματισμού της οργανωσιακής ταυτότητας, προτείνονται εναλλακτικές με σημείο αναφοράς την εκάστοτε υφιστάμενη ταυτότητα του οργανισμού.

Η ανάγκη διερεύνησης της οργανωσιακής ηθικής μάθησης έγκειται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με τις αυξανόμενες προσδοκίες για τη συμπεριφορά τους, όχι μόνο από οικονομικούς αναλυτές (βλ. Dow Jones Sustainability Index σε Wheelen & Hunger 2010, σελ. 124) αλλά και από άλλα τμήματα της κοινωνίας. Για παράδειγμα οι μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) δεν ζητούν από τους οργανισμούς να καταστούν πιο αποτελεσματικοί ή αποδοτικοί, αλλά πιο υπεύθυνοι (Falkenberg 2004, Zadek 2004).

Παρότι η οργανωσιακή θεωρία προσπαθεί να ενσωματώσει μια κοινωνικοπολιτική ή ηθική άποψη (Berthoin Antal et. al. 2001, Walsh et. al. 2006), το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας μέχρι σήμερα εστιάζει σε θέματα οργανωσιακής επίδοσης (αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας σε οικονομικούς όρους) (Pawlowsky 2001) ή τρόπων οργανωσιακής μάθησης (Argyris 1990, Argyris & Schön 1996, Holmqvist 2004, Senge 2006). Ελάχιστοι ερευνητές προσέγγισαν την οργανωσιακή μάθηση από την άποψη της ηθικής (Logsdon & Yuthas 1997, Reidenbach & Robin 1991, Snell 2000, Sridhar & Camburn 1993). Οι περισσότερες αναφορές τους σχετικά με την οργανωσιακή ηθική μάθηση (organizational moral learning) έχουν θεωρητικό χαρακτήρα και δεν εξηγούν τις διαδικασίες ηθικής μάθησης εντός και μεταξύ των οργανισμών (Spitzeck 2009).

Ωστόσο, η έννοια ηθική έχει πολλαπλές ερμηνείες ανάλογα με τα αλληλεπιδρώντα πολιτισμικά πλαίσια και τις επικρατούσες συνθήκες - όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια<sup>39</sup>. Οι Wheelen και Hunger (2010, ό.π, σελ. 127-128) αναφέρουν ορισμένους από τους λόγους για τους οποίους η συμπεριφορά ενός οργανισμού (με την έννοια της εκπροσώπησης του από τους διοικούντες και τα στελέχη) μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη ηθική:

A) Παραβίαση ηθικών νόμων επειδή τα μέλη του οργανισμού δεν έχουν ηθική συνείδηση (αμοραλιστές) (Θανόπουλος 2009, σελ. 37).

B) Έλλειψη παγκόσμιου πρότυπου ηθικής οργανωσιακής συμπεριφοράς – καθότι οι πολιτισμικές αξίες και νόρμες διαφέρουν τόσο μεταξύ διαφορετικών χωρών όσο και μέσα στην ίδια χώρα (βλ. κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> «Πολυπολιτισμικότητα»).

Γ) Διαφορετικά συστήματα διακυβέρνησης σε διαφορετικές χώρες. Π.χ. συστήματα που βασίζονται σε κανόνες (rule-based systems) ή σε δίκτυο σχέσεων (relationship-

<sup>39</sup> Ενότητα 3.5.2.1 "Προσεγγίσεις για την ηθική λήψη αποφάσεων", Πίνακας 3-2: "Συνδυασμοί τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και ηθικών προσεγγίσεων" και ενότητα 2.3.3 "Τυπολογίες Οργανωσιακής Πολυπολιτισμικότητας", Πίνακας 2-2: "Προσεγγίσεις και Διαστάσεις Πολυπολιτισμικότητας στους οργανισμούς".

based systems), όπου στη δεύτερη περίπτωση υπάρχει υψηλότερος βαθμός ανοχής στη διαφθορά σε σχέση με την πρώτη.

Δ) Διαφορετικές αξίες οργανισμού και ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) και άρα διαφορετικές προτεραιότητες και στόχοι. Οι Allport, Vernon, Lindzey στην έρευνά τους σε στελέχη μελετούν τις αξίες ως προς έξι διαστάσεις (αισθητικές, οικονομικές, πολιτικές, θρησκευτικές, κοινωνικές και θεωρητικές) και εντοπίζουν σημαντικές διαφορές. Επειδή όμως το σύστημα αξιών αντικατοπτρίζει το βάθος της κουλτούρας τους, το πρόβλημα ανάγεται και πάλι σε θέμα πολυπολιτισμικότητας (ενότητα 2.2.3).

Οι Veiga et. al. (2004) σε έρευνά τους για τους λόγους που τα στελέχη παραβαίνουν κανόνες, εντοπίζουν: α) την απαίτηση των μετόχων για οικονομική επίδοση, β) κανόνες ξεπερασμένους ή ασαφείς και γ) πίεση από ανωτέρους και δ) όλοι οι «άλλοι» οργανισμοί πράττουν το ίδιο (παραβαίνουν κανόνες). Τα προηγούμενα φαίνεται να αποτελούν εκλογικεύσεις (Χυτήρης 2001, σελ. 131) που βασίζονται στον ηθικό σχετικισμό (απλοϊκό, ρόλου, κοινωνικής ομάδας και πολιτισμικό σχετικισμό). Ο ηθικός σχετικισμός υποστηρίζει ότι η ηθική εξαρτάται από προσωπικά, κοινωνικά ή πολιτισμικά πρότυπα και δεν υπάρχει τρόπος να συμπεράνει κάποιος αν μια απόφαση είναι καλύτερη από μία άλλη. Επιπλέον, ο ηθικός σχετικισμός μπορεί να παροτρύνει το άτομο να δικαιολογήσει κάθε απόφαση ή ενέργειά του στο βαθμό που αυτή δε δηλώνεται ως μη νόμιμη (Wheelen & Hunger (2010, ό.π, σελ. 130-131).

Ωστόσο, η παραπάνω ηθική θεώρηση – όπως θα προκύψει από τις επόμενες ενότητες – δε μπορεί να συμβάλλει ενεργά στην ηθική μάθηση του οργανισμού. Στη θέση της εξετάζεται η θεωρία της ηθικής ανάπτυξης και της ατομικής μάθησης του Kohlberg που συνδέεται με την ηθική οργανωσιακή μάθηση (ενότητα 4.4.2).

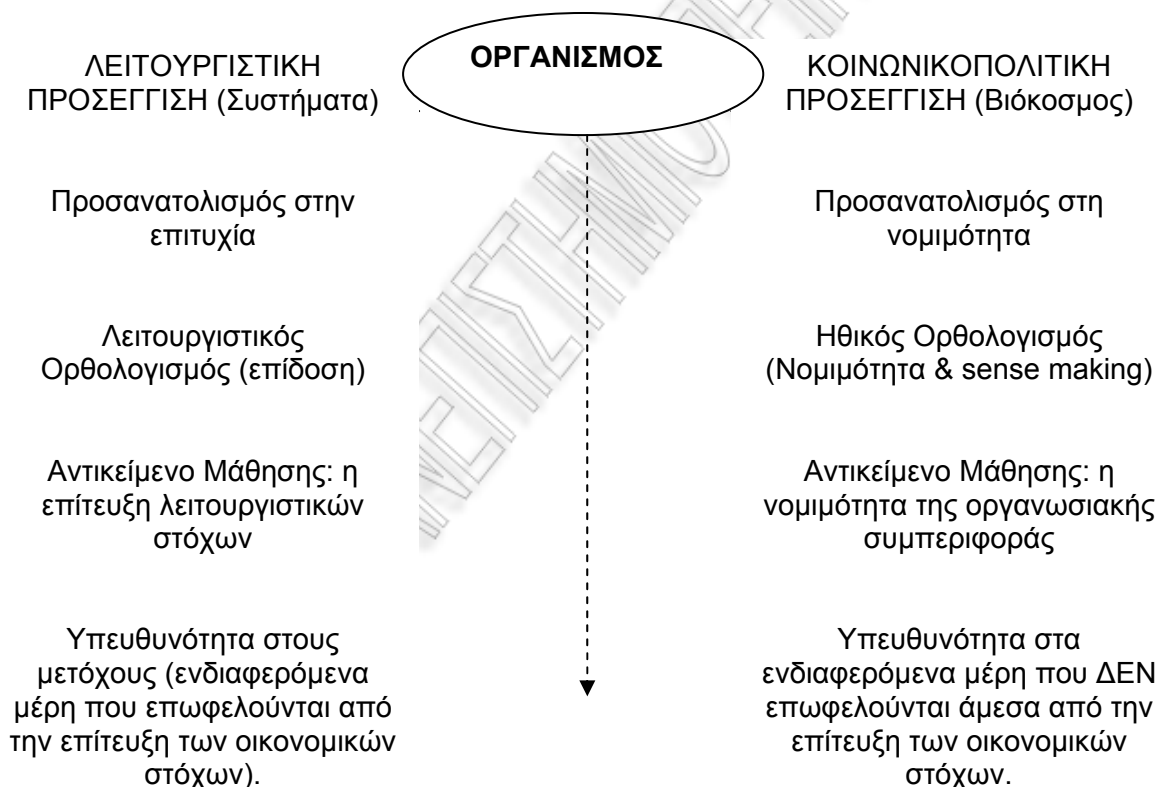
#### **4.4.1 Η Οργανωσιακή Μάθηση και η Διττή Φύση των Οργανισμών**

Ο Spitzack (2009) εξετάζει την ηθική οργανωσιακή μάθηση στο πλαίσιο της νομιμότητας (legitimacy) και της οργανωσιακής ευθύνης (organizational responsibility) ακολουθώντας μια κοινωνική-κονστрукτιβιστική προσέγγιση για τους οργανισμούς (Berger & Luckmann 1966, Weick 1979), οι οποίοι δε νοούνται ως υλικές οντότητες (material entities) αλλά ως οργανωσιακές διαδικασίες (organizing processes). Τα μέλη των οργανισμών οφείλουν να έχουν συναίσθηση της συμπεριφοράς τους (make sense of their conduct) προκειμένου να οργανώνουν και να συντονίζουν τις εργασίες τους (Weick 1979). Η κύρια αρχή οργάνωσης είναι η συνεχής αναπαραγωγή μιας κοινά αποδεκτής πραγματικότητας από ρουτίνες και

πρότυπα. Ο οργανισμός αλλάζει αν, για παράδειγμα, οι ρουτίνες ακυρώνονται ή εισάγονται νέα πρότυπα. Με βάση αυτόν το μηχανισμό μάθησης, δύο πτυχές της οργανωσιακής μάθησης είναι σημαντικοί:

- (1) το αντικείμενο της μάθησης ή το τι πρέπει να μαθαίνεται, και
- (2) ο τρόπος μάθησης ή πώς μαθαίνεται κάτι.

Όσον αφορά στο μαθησιακό αντικείμενο (learning objectives), η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης έχει επικεντρωθεί στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, εξετάζοντας θέματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Argyris & Schon 1978, March & Simon 1958, Pawlowsky 2001). Η έρευνα σχετικά με τον τρόπο που μαθαίνουν οι οργανισμοί, διακρίνει πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης μάθηση (Argyris & Schön 1978, 1996, Bateson 1972, Senge 2006, ενότητα 4.3.1: «Ο οργανισμός μάθησης και οι δομές του»).



**ΣΧΗΜΑ 4 - 3** Η δυϊκή φύση του οργανισμού κατά την τεχνοκρατική άποψη.  
 Πηγή: Spitzack, Heiko, 2009, «Organizational Moral Learning: What, If Anything, Do Corporations Learn from NGO Critique?», *Journal of Business Ethics*, 88:157–173.

Ωστόσο, οι κρίσεις που προκαλούνται από την κριτική των ενδιαφερόμενων μερών στην ευρύτερη κοινωνία, δεν έχουν σχέση με το ζήτημα της επίτευξης των στόχων, αλλά με τη νομιμότητα της εταιρικής συμπεριφοράς προς το κοινό. Ο Habermas

χαρακτηρίζει παρόμοια γεγονότα ως «κρίσεις νομιμότητας» (Habermas 1975, Scherer et. al. 2006) που ενεργοποιούν την ηθική οργανωσιακή μάθηση (Sridhar & Camburn 1993). Όταν διαφορετικές κοσμοθεωρίες βρίσκονται σε σύγκρουση, η κρίση μπορεί να επιλυθεί μόνο με την ευθυγράμμιση αυτών των κοσμοθεωριών σε μια συνεργατική, διοργανωσιακή διαδικασία (Weick 1988). Ενώ οι αναστοχαστικές διαδικασίες μάθησης βοηθούν τους οργανισμούς να μάθουν ηθικά από την κριτική των ενδιαφερόμενων μερών, η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης, δεν είναι μέχρι σήμερα σε θέση να απαντήσει με συνέπεια το πώς μαθησιακές διαδικασίες λαμβάνουν χώρα στην «ηθική σφαίρα» (moral sphere).

Επιπλέον, οι Dierkes et. al. (παρατίθεται σε Berthoin Antal et. al. 2001, σελ. 934) αναφέρουν ότι «εάν θέλει κάποιος να παράγει γνώση, που να μπορεί να εξυπηρετήσει ανθρωπιστικούς σκοπούς, θα πρέπει να ασχοληθεί με τις πολιτικές διαστάσεις των μαθησιακών διαδικασιών εντός και μεταξύ των οργανισμών». Στις μελέτες της οργανωσιακής μάθησης, η πολιτική του ανταγωνισμού επί ιδεών και γνώσεων μεταξύ των υποομάδων σε οργανισμούς, έχει αγνοηθεί ή αποκρυφθεί από τεχνοκρατικές εκλογικεύσεις (technocratic rationalizations) (βλ. Spitzeck et. al. 2009, Walsh et. al. 2006). Αυτή η «τεχνοκρατική» άποψη συμπληρώνεται από την άποψη ότι η οργανωσιακή ζωή έχει διττό χαρακτήρα (Albert & Whetten 1985, Reidenbach & Robin 1991, Scherer & Palazzo 2007, Scherer et. al. 2006, Ulrich 2008). Από τη μία πλευρά, οι οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα σύστημα αγοράς και αποσκοπούν στην επίτευξη οικονομικών στόχων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί εντάσσονται σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και περιβαλλοντικό σύστημα και οφείλουν να νομιμοποιήσουν τη συμπεριφορά τους προς ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερομένων μερών (Donaldson & Preston 1995, Freeman 1984, Granovetter 1985). Υπό την έννοια αυτή, η οργανωσιακή ηθική μάθηση περιγράφει πώς οι οργανισμοί γίνονται πιο υπεύθυνοι ή νόμιμοι στη συμπεριφορά και τις αποφάσεις τους. Φαίνεται ότι οι θεωρίες της οργανωσιακής μάθησης έχουν εξερευνήσει κυρίως την αριστερή πλευρά του Σχήματος 4-3 (προσαρμοσμένο από τον Ulrich 2008), αγνοώντας ηθικές πτυχές μάθησης στη δεξιά πλευρά.

#### **4.4.2 Ηθική Οργανωσιακή Μάθηση**

Ένα μεγάλο μέρος της θεωρίας της μάθησης στο πεδίο της δικαιοσύνης, της υπευθυνότητας και της νομιμότητας στηρίζεται στη θεωρία της ηθικής ανάπτυξης και της ατομικής μάθησης (Kohlberg 1964, 1969, 1971b, 1976) Ο Kohlberg μέσα από



την εμπειρική έρευνα εντόπισε διάφορες μορφές ηθικής λογικής που διαρθρώνονται σε τρία στάδια: α) προσυμβατικό, β) συμβατικό και γ) μετασυμβατικό (Wheelen & Hunger 2010, σελ. 131):

A) Στο προσυμβατικό στάδιο, τα άτομα έχουν στόχο το προσωπικό όφελος, την αποφυγή βλάβης σε βάρος τους ή την αναζήτηση μιας επωφελούς ανταλλαγής. Όλες οι δράσεις αξιολογούνται από τις επιπτώσεις τους στο ίδιο το άτομο, χωρίς καμία κοινωνική προοπτική.

B) Στο συμβατικό στάδιο, προστίθεται η κοινωνική προοπτική και τα άτομα ενδιαφέρονται τόσο για το ρόλο τους στην κοινότητα με την οποία σχετίζονται, όσο και για τη διατήρηση του νόμου και της τάξης. Ωστόσο, δεν είναι σε θέση να κρίνουν μεταξύ διαφορετικών συστημάτων δικαίου, ούτε να επιχειρηματολογήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο.

Γ) Στο μετασυμβατικό στάδιο, τα άτομα ακολουθούν οικουμενικές ηθικές αρχές τις οποίες μπορούν να υπερασπίσουν απέναντι σε οποιοδήποτε, ανεξάρτητα από το τοπικό και πολιτισμικό πλαίσιο (Habermas 1983, Kohlberg 1976).

Η **θεωρία της ηθικής ανάπτυξης** (theory of moral development) του Kohlberg έχει χρησιμοποιηθεί στη μελέτη της κοινωνικοπολιτικής ή ηθικής οργανωσιακής μάθησης (sociopolitical or organizational moral learning) (Logsdon & Yuthas 1997, Reidenbach & Robin 1991, Snell 2000, Sridhar & Camburn 1993). Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας μέχρι τώρα έχει θεωρητικό χαρακτήρα (Falkenberg 2004, Logsdon & Yuthas 1997, Reidenbach & Robin 1991, Snell 2000) με αποτέλεσμα μια πολυμορφία αξιωμάτων για την οργανωσιακή ηθική μάθηση.

Ένα σημαντικό ερώτημα, οντολογικής υπόστασης, που έχει απασχολήσει την ακαδημαϊκή κοινότητα είναι το αν οι οργανισμοί, κατ' αναλογία με τα άτομα, μπορούν να μάθουν ηθικά. Κάποιοι ερευνητές θεωρούν τους οργανισμούς σαν ηθικούς φορείς (moral actors) (Livesey & Kearins 2002, Smythe 1985, French, 1979; Goodpaster, 1983), ενώ άλλοι θεωρούν αυτή την άποψη ακατάλληλη (Donaldson 1982, Keeley 1981, Werhane 1980) ή ακόμη και επικίνδυνη (Ranken 1987) υποστηρίζοντας ότι υπονομεύει την ατομική ηθική ευθύνη. Ο Spitzack (2009) – που ακολουθεί την κοινωνική-κονστροκτιβιστική προσέγγιση, αναφέρει ότι οι ατομικές αποφάσεις και ενέργειες, δεσμεύονται και περιορίζονται από οργανωσιακές δομές, πολιτικές και κουλτούρες. Δεδομένου ότι η τελική ευθύνη ανήκει στο άτομο, οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν στις οργανωσιακές δομές και κουλτούρες που τους επιτρέπουν να εργάζονται με αξιοπρέπεια και να ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες τους.

Η έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή ηθική μάθηση, θεωρεί ότι η μάθηση επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού (Reidenbach & Robin 1991) και άρα το ήθος του (Snell 2000). Ο Spitzack (2009) συμφωνεί με αυτή την άποψη και περιγράφει τη μάθηση σε σχέση με το **οργανωσιακό ήθος**, το οποίο ορίζει ως «την ηθική συνείδηση και τις αρχές που καθοδηγούν τη συλλογική λήψη αποφάσεων και τον ορθολογισμό (rationalization) εντός του οργανισμού». Το οργανωσιακό ήθος αναφέρεται στις αξίες που συμμερίζονται όλα τα μέλη του οργανισμού (Pettigrew 1979) και χρησιμεύει ως δείκτης για την ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται μετασυμβατικά ηθικά ζητήματα μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο.

Η **ηθική οργανωσιακή μάθηση** αναφέρεται στην αλλαγή των κυρίαρχων αξιών του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων ή την υπεράσπισή τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του Kohlberg (1964, 1981), οι αξίες που στηρίζουν τον οργανωσιακό ορθολογισμό, διαφοροποιούνται από την κοινωνική προοπτική, τις αιτίες των συμπεριφορών καθώς και την ηθική αυτονομία των φορέων (actors). Η κοινωνική προοπτική απεικονίζει τη σχέση μεταξύ οργανισμού και κοινωνίας. Στο χαμηλότερο επίπεδο, η οργανισμός λειτουργεί με καθαρά ιδιοτελή τρόπο και θεωρεί την κοινωνία ως κάτι ξεχωριστό από το οικονομικό πλαίσιο (Falkenberg 2004). Σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο, ο οργανισμός αναγνωρίζει την αλληλεξάρτησή του με την τοπική κοινότητα, με τις αξίες, τις κοινωνικές προσδοκίες και τους νόμους της (Logsdon & Yuthas 1997, Sridhar & Camburn 1993). Στο υψηλότερο επίπεδο, ο οργανισμός προσπαθεί να δημιουργήσει αξία σε παγκόσμιο επίπεδο για κάθε ενδιαφερόμενο (Logsdon & Yuthas 1997, Snell 2000).

Αυτά τα τρία επίπεδα αντικατοπτρίζονται στον ορθολογισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στο χαμηλότερο επίπεδο, οι συνέπειες για τον οργανισμό αποτελούν το βασικό επιχείρημα, ενώ στο υψηλότερο επίπεδο, τα επιχειρήματα είναι οικουμενικά (Habermas 1984). Η ηθική αυτονομία στο χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το σύστημα κινήτρων (π.χ. την αγορά και τους νόμους) στην οποία ένας οργανισμός είναι ενσωματωμένος. Ο οργανισμός δεν αντιλαμβάνεται τη δυνατότητα να έρχεται σε αντίθεση με τη λογική της αγοράς και προσκολλάται στους νόμους. Η **ηθική αυτονομία** είναι δεδομένη στο υψηλότερο επίπεδο, όπου η οργανωσιακή συμπεριφορά περιορίζεται μόνο από αυτοεπιβαλλόμενες αρχές (Ulrich 2008). Η **ηθική μάθηση**, είτε σε ατομικό είτε σε οργανωσιακό επίπεδο, χαρακτηρίζεται από διεύρυνση της κοινωνικής οπτικής, ενισχυμένες ικανότητες ηθικής συλλογιστικής και μεγαλύτερη αυτονομία. Η **οργανωσιακή ηθική μάθηση** αφορά στη μεταβολή των κυρίαρχων αξιών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη

αποφάσεων, ενώ η **οργανωσιακή ηθική ανάπτυξη** χαρακτηρίζει την κυρίαρχη δομή της επιχειρηματολογίας σε μια δεδομένη στιγμή. Οι οργανισμοί οφείλουν να μαθαίνουν (π.χ. να μεταβαίνουν από το προσυμβατικό στο συμβατικό στάδιο) αλλά και να «ξεμαθαίνουν» ηθικά (unlearn morally) (Spitzeck 2009).

#### 4.4.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Οργανισμοί Μάθησης

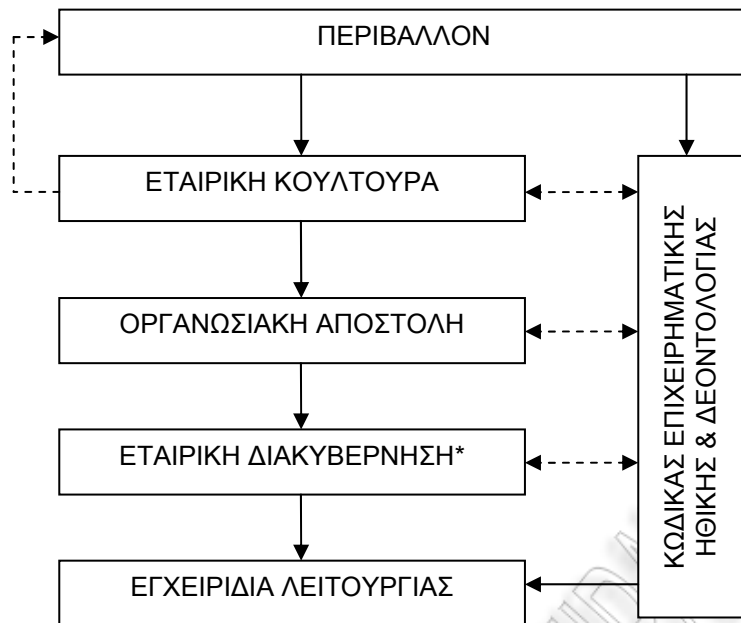
##### 4.4.3.1 Εισαγωγή

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) αποτελεί μέρος της συνολικής Εταιρικής Διακυβέρνησης (βλ. Σχήμα 4-4), ενώ οι «Καλές Πρακτικές» αναφέρονται στην υλοποίηση των δράσεων Ε.Κ.Ε. (Θανόπουλος 2009, σελ. 238). Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει υιοθετήσει τον ακόλουθο ορισμό<sup>40</sup>: «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων που είναι πέρα και πάνω απ' όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται κ.λ.π.)». Ωστόσο υπάρχει ένα πλήθος διαφορετικών ορισμών - τουλάχιστον 37 μέχρι το 2006, που κατηγοριοποιούνται σε πέντε διαστάσεις: α) ενδιαφερόμενων μερών, β) κοινωνική, γ) οικονομική, δ) εθελοντική και ε) περιβαλλοντική (Dahlsrud 2008). Η απουσία ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού οφείλεται στην ποικιλομορφία των τοπικών κοινωνιών. Σε κάθε χώρα, σε κάθε κοινωνία, σε κάθε πολιτισμό η ζωή και η νοοτροπία των ανθρώπων διαφέρουν και ως φυσικό επακόλουθο διαφέρουν οι προτεραιότητες αλλά και τα προβλήματα που ανακύπτουν. Παρά τους διαφορετικούς ορισμούς υπάρχουν τρία σημεία για τα οποία υπάρχει συναίνεση<sup>41</sup>.

1. ο εθελοντικός χαρακτήρας της Ε.Κ.Ε. δηλαδή, όλες οι δράσεις που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πέρα από το νόμο.
2. η στενή σχέση της Ε.Κ.Ε. με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και ότι
3. αποτελεί στρατηγική επιλογή της επιχείρησης.

<sup>40</sup> [http://www.csrhellas.org/csr\\_last2/portal/images/stories/files/SURVEY\\_RESULTS\\_gr.pdf](http://www.csrhellas.org/csr_last2/portal/images/stories/files/SURVEY_RESULTS_gr.pdf) (16-6-2012).

<sup>41</sup> <[http://www.csrhellas.org/csr\\_last2/portal/gr/misc/32oz\\_2007110132.php3](http://www.csrhellas.org/csr_last2/portal/gr/misc/32oz_2007110132.php3)>, ανασύρθηκε 16-6-2012.



\* Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μέρος της Εταιρικής Διακυβέρνησης

**ΣΧΗΜΑ 4 - 4** Από το περιβάλλον στα εγχειρίδια λειτουργίας.

Πηγή: Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης.», 2η Έκδοση, Interbooks.

#### 4.4.3.2 Η Επιχειρηματική Προσέγγιση για την Κοινωνική Ευθύνη

Πέρα από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι στιγμής, αυτό που φαίνεται να παίζει ρόλο για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι ίδιες οι επιχειρήσεις την Ε.Κ.Ε. και κατ'επέκταση ο τρόπος που την εφαρμόζουν.

Ύστερα από έρευνα διεθνούς επιπέδου<sup>42</sup> που ολοκληρώθηκε το 2006, προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις κατανοούν με πολύ διαφορετικό τρόπο την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Σε γενικές γραμμές, η κατηγοριοποίηση των διαφορετικών αντιλήψεων έχει ως εξής:

1. Στο πρώτο επίπεδο εντάσσονται επιχειρήσεις που θεωρούν ότι κοινωνική ευθύνη είναι η παροχή εργασίας στο προσωπικό τους και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Για αυτές ηθική συμπεριφορά σημαίνει σεβασμός της νομοθεσίας.

<sup>42</sup> Εργαστήριο Νέων Τεχνολογιών στην Επικοινωνία, την Εκπαίδευση και τα Μ.Μ.Ε., Τμήμα Επικοινωνίας και Μ.Μ.Ε. – Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006, "Έρευνα Για Την Εταιρική Κοινωνική Ευθυνη Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έκθεση Αποτελεσμάτων.", <<http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1331566592.pdf?user=e23f22a11a62cf99361fd697e86c5bac>>

Ωστόσο, το ότι οι επιχειρήσεις αυτές σέβονται τους νόμους δε σημαίνει ότι είναι και κοινωνικά υπεύθυνες.

2. Σε ένα λίγο υψηλότερο επίπεδο, η Ε.Κ.Ε. εξομοιώνεται με την αγαθοεργία. Στο επίπεδο αυτό οι επιχειρήσεις δημιουργούν συνήθως ένα ίδρυμα μέσα από το οποίο προωθούν τις δωρεές τους.
3. Στο επίπεδο των “αρνητικών κριτηρίων” οι επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι “δεν προξενούν ζημιά”: δε μολύνουν το περιβάλλον, δεν καταναλώνουν μη ανανεώσιμους φυσικούς πόρους, δεν παράγουν επιβλαβή προϊόντα.
4. Το επόμενο επίπεδο, γνωστό ως “θετικές δράσεις”, για μερικές επιχειρήσεις σημαίνει θετική ενασχόληση με κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, ως μέρος της εσωτερικής τους δυναμικής. Για παράδειγμα, εντάσσουν στις στρατηγικές τους κάποιο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ή απασχολούν άτομα από μειονοτικές ομάδες.
5. Πέμπτο είναι το επίπεδο της “παγκόσμιας επιρροής”. Εδώ οι επιχειρήσεις δέχονται ότι έχουν επιρροή και ευθύνη που ξεπερνά το χώρο στον οποίο είναι δραστηριοποιημένες. Αυτό περιλαμβάνει και επιχειρήσεις που διενεργούν κοινωνικούς ελέγχους στην παραγωγική τους αλυσίδα.
6. Τέλος υπάρχει το επίπεδο “ενσωμάτωσης αποστολής και ευθύνης”. Πρόκειται για καινοτόμες επιχειρήσεις που έχουν δημιουργηθεί σε συνεργασία με ΜΚΟ ή άλλους κοινωνικούς φορείς, με στόχο την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που σε όλα τα στάδια λαμβάνουν υπόψη τις αρχές της Ε.Κ.Ε.

Είναι αναμενόμενο ότι οι παραπάνω κατηγοριοποιημένες αντιλήψεις των επιχειρήσεων για την Ε.Κ.Ε. να αντικατοπτρίζουν τους διαφορετικούς τρόπους εφαρμογής της ως εξής:

1. Το πρώτο επίπεδο είναι εκείνο πέρα από το οποίο πολλές επιχειρήσεις δεν προχωρούν. Απλά συντάσσουν έναν κώδικα ηθικής ή έναν οδηγό καλής συμπεριφοράς, στον οποίο εκθέτουν μια σειρά από προθέσεις και παραινήσεις σχετικά με την κοινωνία και το περιβάλλον.
2. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται επιχειρήσεις που επιθυμούν έντονα την έναρξη ενός συγκεκριμένου προγράμματος που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της Ε.Κ.Ε. Για παράδειγμα η υιοθέτηση ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ή η συζήτηση με ένα προμηθευτή σχετικά με τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού του – ιδιαίτερα αν αυτός λειτουργεί σε χώρα του τρίτου κόσμου. Στο επίπεδο αυτό η επιχείρηση έχει δραστηριοποιηθεί αλλά ενεργεί ανεξάρτητα και χωρίς συνεργασία με άλλους φορείς. Η επιχείρηση δρα μεμονωμένα: θέτει

στόχους, αναλαμβάνει δράσεις, προβαίνει σε ελέγχους. Οι δράσεις μπορεί να είναι εφαπτόμενες ή σχετικές με τις βασικές λειτουργίες της.

3. Στο επίπεδο αυτό υπάρχουν επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εφαρμόσουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης των δράσεων Ε.Κ.Ε. Αυτό το διαγνωστικό εργαλείο μπορεί να είναι μοναδικό για την επιχείρηση ή να ανήκει σε κάποιο από τα αναγνωρισμένα πρότυπα – π.χ. EMAS και ISO 14001 για το περιβάλλον, SA 8000 για το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν χρησιμοποιείται ένα εξωτερικό διαγνωστικό πρότυπο, η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται εσωτερικά ή από έναν εξωτερικό σύμβουλο.
4. Το τέταρτο επίπεδο είναι εκείνο κατά το οποίο η Ε.Κ.Ε. ενσωματώνεται στην επιχείρηση, στο πλαίσιο ενός πλήρως εξειδικευμένου συστήματος διαχείρισης. Αυτή η προσέγγιση αφορά κυρίως θέματα περιβάλλοντος και λιγότερο κοινωνίας. Όταν υπάρχει για παράδειγμα ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης αυτό σημαίνει ότι όταν λαμβάνονται οποιεσδήποτε αποφάσεις πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η περιβαλλοντική πλευρά τους.
5. Στο τελευταίο επίπεδο ανήκουν επιχειρήσεις που δεν αρκούνται μόνον στην εφαρμογή ενός προτύπου ή εξειδικευμένου συστήματος διαχείρισης. Προχωρούν σε διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους σχετικά με τους στόχους των προγραμμάτων Ε.Κ.Ε., τα στάδια εφαρμογής, την ποιότητα των ελέγχων, τη δυνατότητα ευρύτερης επικοινωνίας των αποτελεσμάτων κ.λ.π. και καταλήγουν σε δράσεις μέσα από τις οποίες θα έχουν όφελος και τα δύο μέρη (επιχείρηση και ενδιαφερόμενα μέρη).

Τα προηγούμενα, δηλαδή το πώς αντιλαμβάνονται και πώς εφαρμόζουν την κοινωνική ευθύνη οι επιχειρήσεις, φαίνεται ότι κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος με τις μορφές ηθικής λογικής του Kohlberg που διαρθρώνονται σε τρία στάδια: α) προσυμβατικό, β) συμβατικό και γ) μετασυμβατικό όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα (Wheelen & Hunger 2010, σελ. 131, ενότητα 4.5.2). Επίσης ανάλογα, με παρόμοια δομή και σκεπτικό, είναι και τα υποδείγματα:

α) οργανωσιακής μάθησης όπου η Προσαρμοστική και Παραγωγική Μάθηση αποτελούν τα άκρα ενός συνεχούς – όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα 4.4.2, Πίνακας 4-2 και

β) οργανωσιακής κοινωνικής επίδοσης, όπου η Οργανωσιακή Κοινωνική Προσαρμογή και η Οργανωσιακή Κοινωνική Μάθηση αποτελούν τα άκρα ενός συνεχούς φάσματος, όπως αυτό παρουσιάζεται σε επόμενη υποενότητα (4.4.3.4).

#### 4.4.3.3 Οργανωσιακή Κοινωνική Επίδοση

Από τη δεκαετία του 1950 μέχρι σήμερα, η Οργανωσιακή Κοινωνική Επίδοση έχει περάσει από τρία κύρια στάδια ορισμών και θεωρητικών προσεγγίσεων.

1. Στο πρώτο στάδιο η ακαδημαϊκή κοινότητα εστιάζει στο «γιατί» οι διοικούντες και τα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον πέρα και πάνω από τις οικονομικές επιδόσεις τους (π.χ. Bowen 1953). Το κύριο θέμα της ηθικής και φιλοσοφικής τους προσέγγισης ήταν η σημασία της Οργανωσιακής Κοινωνικής Ευθύνης.
2. Στο δεύτερο στάδιο, δόθηκε έμφαση στις πρακτικές και διαχειριστικές διαστάσεις, επισημαίνοντας την έννοια Οργανωσιακή Κοινωνική Απόκριση (Corporate Social Responsiveness) (π.χ. Ackerman & Bauer 1976, Frederick 1978, Fraedrich 1994).
3. Στο τρίτο στάδιο, η έννοια Οργανωσιακή Κοινωνική Επίδοση (Corporate Social Performance) αναδύθηκε ως σύνθεση της Οργανωσιακής Κοινωνικής Ευθύνης και της Οργανωσιακής Κοινωνικής Απόκρισης (Carroll 1979, Wood 1991). Μέχρι σήμερα, αυτή η προσέγγιση έχει εμπλουτιστεί από άλλα θεωρητικά πεδία όπως η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder theory) (Clarkson 1991, 1995, Wood & Jones 1995, Rowley & Berman 2000).

Παρά τις παραπάνω προσπάθειες προσέγγισης του θέματος, εξακολουθούν να υπάρχουν προβλήματα όπως η έλλειψη ταξινομιών των διαστάσεων της Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ αυτών των διαστάσεων (Mitnick 1993), η μη τεκμηρίωση της σύνδεσης μεταξύ οικονομικής και κοινωνικής επίδοσης (Margolis & Walsh 2001, 2003, Orlitzky et. al. 2003, Rowley & Berman 2000, Wood & Jones 1995).

Ωστόσο, οι δυναμικές προσεγγίσεις της Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης, ίσως μπορούν να αναιρέσουν ορισμένους από τους παραπάνω ερευνητικούς περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, οι προσεγγίσεις αυτές λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού που εκφράζονται μέσα από την κουλτούρα του και τις εσωτερικές του δεξιότητες και πόρους. Ο Griffin (2000, σελ. 485) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «σε κάθε δεδομένη πολιτική, διαφορετικοί οργανισμοί εντός του ίδιου κλάδου είναι πιθανόν να αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους» και ο Swanson (1995, 1999) επιχειρεί να ενοποιήσει τις κανονιστικές και τις θετικές προσεγγίσεις της Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης αναφερόμενος σε μία «κοινωνική και ηθική διαδικασία λήψης αποφάσεων» και διευκρινίζοντας το ρόλο των ηθικών αξιών στο υπόδειγμα.

Κατά συνέπεια, τα δυναμικά υποδείγματα θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα ως θεμελιώδες στοιχείο που επηρεάζει τον τρόπο οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις και άρα επηρεάζει το βαθμό κοινωνικής ευαισθησίας του οργανισμού τους. Η προσέγγιση αυτή βρίσκει μεγάλη απήχηση στον τομέα της οργανωσιακής μάθησης, όπου οι ηθικές και δεοντολογικές πτυχές της μάθησης αντιμετωπίζονται ως ένα σημαντικό θέμα που χρειάζεται επιπλέον διερεύνηση (Argyris & Schön 1996). Επιπλέον, έχει προταθεί η προσέγγιση του οργανισμού μάθησης που υπαινίσσεται την ανάγκη βασικών ηθικών αρχών (Snell 2001). Ως εκ τούτου, ένας τρόπος αντιμετώπισης των ερευνητικών περιορισμών της Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης είναι να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα μαθησιακής διαδικασίας και η δομή της να βασιστεί στις θεωρίες οργανωσιακής μάθησης (Gond & Herrbach 2006).

#### **4.4.3.4 Ένα Υπόδειγμα Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης**

Οι Gond και Herrbach (2006) λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική δομική ομοιότητα των υποδειγμάτων Οργανωσιακής Κοινωνικής Ευθύνης και Οργανωσιακής Μάθησης, υποστηρίζουν ότι οι οργανωτικές θεωρίες μάθησης είναι ιδιαίτερα κατάλληλες για τον προσδιορισμό της δυναμικής δομής των διαστάσεων της Οργανωσιακής Κοινωνικής Ευθύνης και μιας προσέγγισης κοινωνικής κατασκευής της με βάση τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Πράγματι, σύμφωνα με τους Argyris & Schön (1978), τα πλαίσια οργανωσιακής μάθησης διαρθρώνονται σε τρία επίπεδα:

1. σύστημα αξιών - που ενσωματώνει τις θεωρίες και τις αναπαραστάσεις για τον κόσμο,
2. συγκεκριμένες δράσεις και
3. αντιληπτά αποτελέσματα.

Οι διαδικασίες ανάδρασης και προσαρμογής καθορίζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τριών επιπέδων διότι, οι αντιλήψεις για τη σχέση μεταξύ δράσεων και αποτελεσμάτων τροποποιούν - επιφανειακά ή σε βάθος, το σύστημα αξιών, οδηγώντας σε διαφορετικά είδη μάθησης.

Σύμφωνα με την ανάλυση του Wood (1991) τρία παρόμοια επίπεδα υπάρχουν στη βιβλιογραφία για την Οργανωσιακή Κοινωνική Ευθύνη:

1. αρχές κοινωνικής ευθύνης,
2. διαδικασίες κοινωνικής απόκρισης και
3. αποτελέσματα της συμπεριφοράς του οργανισμού.



Με βάση την ανάλυση του Wood (1991) και τις θεωρίες οργανωσιακής μάθησης, οι Gond και Herrbach (2006) προτείνουν δύο βασικές μαθησιακές διαδικασίες κοινωνικής ευθύνης:

1. την οργανωσιακή κοινωνική διαδικασία προσαρμογής και
2. την οργανωσιακή κοινωνική διαδικασία μάθησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 3** Οργανωσιακή Κοινωνική Προσαρμογή έναντι Οργανωσιακής Κοινωνικής Μάθησης.

Πηγή: Gond, Jean-Pascal, Herrbach, Olivier, 2006, «Social Reporting as an Organisational Learning Tool: A Theoretical Framework.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 65, pp. 359–371.

Διαδικασίες	Οργανωσιακή Κοινωνική Προσαρμογή	Οργανωσιακή Κοινωνική Μάθηση
Διαστάσεις Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης	Διαδικασίες και Αποτελέσματα	Αξίες - Αρχές, Διαδικασίες και Αποτελέσματα
Επίδραση στην Κουλτούρα και τις αρχές	Ασθενείς, στοιχειώδεις, σταδιακές αλλαγές	Ισχυρές ριζικές αλλαγές
Ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος	Προσαρμογή ως άμεση απόκριση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος	Το περιβάλλον ως ενεργοποιητής: αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη καθότι η μάθηση προϋποθέτει αναστοχαστική διαχείριση
Γνωστική Αλλαγή	Στατικό ερμηνευτικό πλαίσιο, καμία αλλαγή των νοητικών υποδειγμάτων των διαχειριστών	Αλλαγή των νοητικών υποδειγμάτων των διαχειριστών
Μάθηση	Μονού Βρόγχου	Διπλού Βρόγχου
Επιδρούσες Συνιστώσες	Κύρια αντίκτυπο στις διαδικασίες: α) σταδιακής αναβάθμισης των μεθόδων αξιολόγησης του περιβάλλοντος, β) διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών, γ) ορισμού του κοινωνικού προβλήματος	α) Αλλαγές στις αρχές διαχείρισης ενδιαφερομένων μερών β) Αλλαγή στο μίγμα αντιπροσώπευσης των ενδιαφερομένων μερών (διευρύνει το φάσμα ώστε να συμπεριλαμβάνονται και δευτερογενείς φορείς)
Συνέπειες Αποτελεσμάτων	Σταθερές αρχές κοινωνικής ευθύνης. Βραχυπρόθεσμη ανάπτυξη ενός υψηλότερου επιπέδου οργανωσιακών κοινωνικών αποτελεσμάτων ("βιτρίνα")	Σε βάθος αλλαγές στη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών. Μακροπρόθεσμα, υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής κοινωνικής επίδοσης
Φύση του Οργανωσιακού Αποτελέσματος	Επιφανειακή. Εξαρτάται σημαντικά από το περιβάλλον	Βιώσιμη. Καθοδηγείται από εσωτερικά κίνητρα.

Ο Πίνακας 4-3 περιγράφει αυτές τις διαδικασίες και τις διαστάσεις τους. Και οι δύο διαδικασίες περιλαμβάνουν το διπλό βρόχο μάθησης επειδή οδηγούν σε αλλαγές στις αρχές και αξίες που κατευθύνουν τη δράση του οργανισμού. Κατά συνέπεια, αυτές οι διαδικασίες μάθησης μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής ηθικής ανάπτυξης (Logsdon & Yuthas 1997, Reidenbach & Robin 1991) και κοινωνικών αποτελεσμάτων σε μακροπρόθεσμη βάση (Wood 1991), επειδή προκαλούνται από μετασχηματισμούς εσωτερικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

#### 4.4.3.5 Η Αξιολόγηση της Κοινωνικής Επίδοσης ως Εργαλείο Μάθησης

Η ανάγκη συστηματοποίησης των διαδικασιών που αφορούν τους κώδικες επιχειρηματικής και δεοντολογίας, οδήγησε στη δημιουργία πολλών και διαφορετικών προτύπων, τα οποία στην πλειοψηφία τους βασίζονται στις αρχές και τη λογική της ευρωπαϊκής και αμερικανικής κουλτούρας (Θανόπουλος 2009, σελ. 236-237). Με άλλα λόγια οι σύγχρονοι αποικιοκράτες των αμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων δημιουργούν τα δικά τους ηθικά πρότυπα (Θανόπουλος 2009, σελ. 237) προσπαθώντας να διαμορφώσουν την ταυτότητα των γηγενών μέσα σε ένα ενιαίο πλαίσιο, αλλά στη συνέχεια αποτυγχάνουν, παράγοντας κάτι οικείο αλλά νέο (Papastergiadis 1997, Bhabha 1990, παρατίθεται σε Shimoni 2011, ενότητα 2.3.2.3 «Η προσέγγιση του υβριδισμού»). Στην αποτυχία της αμιγούς επίδρασής τους συμβάλλει η παρουσία νέων «παιχτών» όπως η Κίνα, Βραζιλία, Ρωσία και Ινδία που αλλάζουν τις παγκόσμιες μεθοδεύσεις αναφορικά με τη μεθοδολογία ηθικής και διακυβέρνησης (Θανόπουλος 2009, σελ. 237).

Ωστόσο, η ύπαρξη αυτών των προτύπων ηθικής<sup>43</sup> - που ανανεώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με βάση τις επιταγές του περιβάλλοντος, ακόμα και με το μειονέκτημα της πολιτισμικής μεροληψίας τους, ίσως αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο κοινωνικής μάθησης και αξιολόγησης της στους οργανισμούς – ανάλογα με τον τρόπο που εφαρμόζονται.

Ένα από τα αναφερόμενα εργαλεία αξιολόγησης της ηθικής επίδοσης του οργανισμού, είναι και η κοινωνική έκθεση (social reporting) που επιλέγεται για τις

<sup>43</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται τα πρότυπα: ISO14001 για περιβαλλοντικά θέματα, SA8000 για ένα κοινωνικά υπεύθυνο εργασιακό περιβάλλον, AA1000 Assurance Standard για μέτρηση και έλεγχο των κοινωνικών διαστάσεων της επιχειρηματικής ευθύνης (π.χ. λογιστική και συμφωνίες μετόχων) (Θανόπουλος 2009, ό.π, σελ. 236).

ανάγκες του παρόντος κεφαλαίου, καθότι αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για τη μάθηση του οργανισμού σε συνάρτηση με τον τρόπο που αυτό χρησιμοποιείται.

### **Η Κοινωνική Έκθεση του Οργανισμού ως Εργαλείο Μάθησης**

Με βάση τις ιδέες των Mintzberg (1978) και Mintzberg και Wartick (1985), ο Simons (1990) ανέπτυξε ένα υπόδειγμα της διαδικασίας χρήσης των συστημάτων ελέγχου σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Η σχέση της συμβατότητας του ρόλου των συστημάτων ελέγχου με την αναδυόμενη στρατηγική, φάνηκε σημαντική τόσο για την εφαρμογή όσο και για τη χάραξη της στρατηγικής. Επιπλέον, ο Simons (1990, 1991) τόνισε το ρόλο της διαχείρισης συστημάτων ελέγχου στην ενδυνάμωση της οργανωσιακής μάθησης και στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Η τυπολογία του Simons, που διακρίνει μεταξύ διαγνωστικής και αλληλεπιδραστικής χρήσης της διαχείρισης συστημάτων ελέγχου, παρέχει ένα πλαίσιο μελέτης των διαστάσεων οργανωσιακής κοινωνικής μάθησης, συμπληρώνοντας παράλληλα το υπόδειγμα Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης (βλ. Ενότητα 4.4.3.4, Πίνακας 4-3). Με τη χρήση ενός διαδραστικού συστήματος ελέγχου, τα κορυφαία στελέχη μπορούν να καθοδηγήσουν οργανωσιακή μάθηση και να επηρεάσουν την αναδυόμενη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό. Αυτό διαφοροποιεί τα συστήματα ελέγχου που οδηγούν σε προσαρμογή από εκείνα που οδηγούν σε μάθηση. Παρότι τα συστήματα ελέγχου μπορεί να φαίνονται ότι είναι παρόμοια σε διαφορετικά πλαίσια, ο Simons δείχνει ότι υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές στον τρόπο που τα χρησιμοποιούν οι οργανισμοί. Τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα ελέγχου είτε αλληλεπιδραστικά είτε διαγνωστικά (βλ. διαστάσεις των υποδειγμάτων στον Πίνακα 4-4).

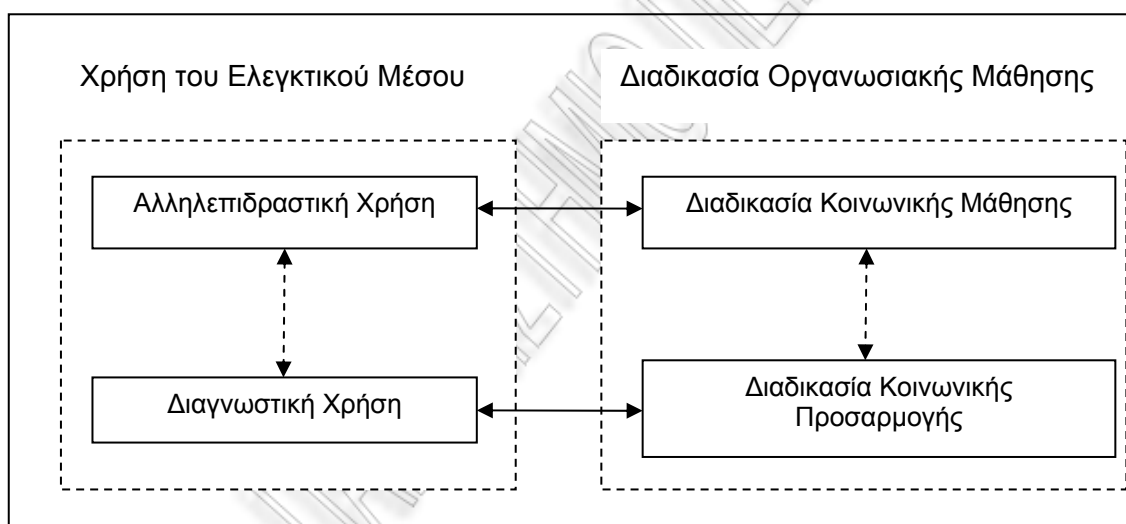
Οι Gond και Herrbach (2006) χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα Οργανωσιακής Κοινωνικής Επίδοσης (ενότητα 4.4.3.4, Πίνακας 4-3) και την προσέγγιση του Simons (1987, 1990, 1991) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή κοινωνική διαδικασία προσαρμογής μπορεί να θεωρηθεί αντίστοιχη της διαγνωστικής χρήσης της διαχείρισης συστημάτων ελέγχου, ενώ η οργανωσιακή κοινωνική διαδικασία μάθησης μπορεί να θεωρηθεί αντίστοιχη της αλληλεπιδραστικής χρήσης διαχείρισης συστημάτων ελέγχου. Τα δύο υποδείγματα (Πίνακας 4-4) φαίνεται ότι αποτελούν τα άκρα ενός συνεχούς φάσματος συνδυαστικών επιλογών χρήσης συστημάτων ελέγχου – που στη συγκεκριμένη περίπτωση, το σύστημα ελέγχου είναι η οργανωσιακή κοινωνική αναφορά.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 4** Η Οργανωσιακή Κοινωνική Αναφορά ως Προσαρμογή έναντι Μάθησης.

Πηγή: Gond, Jean-Pascal, Herrbach, Olivier, 2006, «Social Reporting as an Organisational Learning Tool: A Theoretical Framework.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 65, pp. 359–371.

<b>Μαθησιακή Διαδικασία</b>	<b>Οργανωσιακή Κοινωνική Προσαρμογή</b>	<b>Οργανωσιακή Κοινωνική Μάθηση</b>
Χρήση του συστήματος ελέγχου: οργανωσιακή κοινωνική αναφορά	Διαγνωστική	Αλληλεπιδραστική
Στρατηγική Προσέγγιση	Σκόπιμη. Εστίαση στην εφαρμογή της στρατηγικής.	Αναδυόμενη. Έμφαση στη διαμόρφωση της στρατηγικής.
Οπτική του κοινωνικού περιβάλλοντος	Απειλή, περιορισμός	Ευκαιρία
Λογική	Συμμόρφωσης	Ηθικής
Ρόλος του συστήματος οργανωσιακής κοινωνικής αναφοράς	Ενημερώνει τα στελέχη για την πρόοδο σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό Το σύστημα αντιλαμβάνεται τους προκαθορισμένους στρατηγικούς στόχους	Βοηθά τα στελέχη να αντιμετωπίζουν στρατηγικές αβεβαιότητες. Εστιάζει την προσοχή στην παραγωγή νέων ιδεών και τακτικών
Δέσμευση της Διοίκησης στην πολιτική Κοινωνικής Ευθύνης	Ασθενής για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη Μέτρια για τα μεσαία διοικητικά στελέχη	Ισχυρή τόσο για τα κορυφαία όσο και για τα μεσαία στελέχη
Πληροφόρηση και Διαχείριση της γνώσης	Από πάνω προς τα κάτω	Από κάτω προς τα πάνω
Χαρακτηριστικά της χρήσης της οργανωσιακής κοινωνικής αναφοράς	Αποσπασματική προσοχή της ανώτατης διοίκησης. Τα ανώτατα στελέχη εγκρίνουν στόχους μία φορά το χρόνο και λαμβάνουν μηνιαία στοιχεία περιστασιακά. Τα στελέχη ενημερώνονται μόνο όταν τα αποτελέσματα διαφέρουν από τους στόχους ή τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το προσωπικό ελέγχου και οι λογιστές διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαδικασία και ενεργούν ως απεσταλμένοι των ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Η διαδικασία διαβεβαιώνει την ανώτατη διοίκηση τη ότι ο οργανωτικός «μηχανισμός» λειτουργεί.	Η πληροφόρηση που παράγεται από το σύστημα είναι σημαντική και επαναλαμβανόμενη σε τακτά χρονικά διαστήματα από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης. Η διαδικασία απαιτεί την προσοχή όλων των λειτουργικών στελεχών σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα στοιχεία ερμηνεύονται και συζητούνται σε δια ζώσης συναντήσεις προϊσταμένων, υφισταμένων και συναδέλφων. Η διαδικασία στηρίζεται στη συνεχή πρόκληση των υποκείμενων δεδομένων, παραδοχών και σχεδίων δράσης.

Επιπλέον, οι Gond και Herrbach (2006) υποστηρίζουν ότι όποιες και αν είναι οι συνδυαστικές επιλογές χρήσης συστημάτων ελέγχου, οι προσπάθειες ανάπτυξης κωδίκων ηθικής και οργανωσιακής αποστολής σχετικά με την κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να εναρμονίζονται με κατάλληλους τρόπους παρακολούθησης (monitoring) των οργανωσιακών πρακτικών που προωθούν τη μάθηση και τη δέσμευση, ώστε οι προσπάθειες αυτές να επιτυγχάνουν τη νομιμότητα πέρα και πάνω από δημόσιες σχέσεις, ηθική παραίνεση ή «διαχείριση εντυπώσεων» (Hooghiemstra 2000). Γενικεύοντας την πρόταση των Gond και Herrbach (2006, ό.π.) για την οργανωσιακή κοινωνική αναφορά ως εργαλείου οργανωσιακής μάθησης, θα μπορούσε να διερευνηθεί η δυνατότητα μάθησης ανάλογα με τον τρόπο χρήσης κάθε ελεγκτικού μέσου (Σχήμα 4-5). Τονίζεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα (και κατ' επέκταση το σύνολο των οργανωσιακών αξιών) είναι αυτή που καθορίζει την απόφαση της ανώτατης διοίκησης για την επιλογή και τους τρόπους χρήσης των ελεγκτικών μέσων.



**ΣΧΗΜΑ 4 - 5** Χρήση Ελεγκτικού Μέσου και Οργανωσιακής Μάθησης.

Πηγή: Gond, Jean-Pascal, Herrbach, Olivier, 2006, «Social Reporting as an Organisational Learning Tool: A Theoretical Framework.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 65, pp. 359–371 (τροποποιημένο).

#### 4.4.4 Οργανωσιακή Κοινωνική Ευθύνη και Πολυπλοκότητα

##### 4.4.4.1 Εισαγωγή

Στην προηγούμενη ενότητα μελετήθηκε η Οργανωσιακή Κοινωνική Ευθύνη μέσα από το πρίσμα των Οργανισμών Μάθησης ενώ στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η μελέτη της μέσα από την οπτική της Θεωρίας της Πολυπλοκότητας, με στόχο την

ανάλυση σε «μικρο-επίπεδο» - δηλαδή σε μεγαλύτερο βάθος, ώστε να γίνουν κατανοητοί οι μηχανισμοί που διαμορφώνουν την αντίληψη της Κοινωνικής Ευθύνης από τους ίδιους τους οργανισμούς. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην *αντίληψη του οργανισμού για το εύρος των ορίων της οργανωσιακής του ταυτότητας, των ορίων των ταυτοτήτων των υποομάδων και της διαπερατότητας των ορίων αυτών*. Επιπλέον, στην περίπτωση που οι διοικούντες επιθυμούν τη διαμόρφωση ή το μετασχηματισμό της οργανωσιακής ταυτότητας, προτείνονται εναλλακτικές με σημείο αναφοράς την εκάστοτε υφιστάμενη ταυτότητα του οργανισμού. Ωστόσο, η ταυτότητα ενός οργανισμού αντικατοπτρίζει την κουλτούρα του η οποία βρίσκεται (ή τουλάχιστον θα πρέπει να βρίσκεται) σε συνεχή ανάδραση, τόσο με το περιβάλλον όσο και με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας του οργανισμού και επιπλέον επιδρά στο σχηματισμό της οργανωσιακής αποστολής που με τη σειρά της καθορίζει την εταιρική διακυβέρνηση (Σχήμα 4-4, υποενότητα 4.4.3.1). Για το λόγο αυτό η παρούσα ενότητα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

#### **4.4.4.2 Οργανωσιακοί Ρόλοι και Ταυτότητες**

Η Woermann (2010) αναφέρει ότι, αφού τα άτομα διαφοροποιούνται δυναμικά ανάλογα με τα πλαίσια στα οποία δραστηριοποιούνται (π.χ. επαγγελματικό, κοινωνικό κ.ά.), οι ατομικές ευθύνες μέσα σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να είναι ισοδύναμες με τις ευθύνες τους σε άλλα πλαίσια εκτός του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες, με την αποδοχή ενός ρόλου, η εξ αυτού απορρέουσα συμπεριφορά είναι δυνατό να επιφέρει δραματικές αλλαγές στην προηγούμενη συμπεριφορά του ατόμου και επιπλέον η ενδεχόμενη απόκλιση από την παραδεκτή ή αναμενόμενη συμπεριφορά για το συγκεκριμένο ρόλο επιφέρει πιέσεις από τα λοιπά μέρη της ομάδας για επαναφορά στην αναμενόμενη συμπεριφορά (Θανόπουλος 2009, σελ. 173, Trevino & Nelson 1999, σελ. 149-150). Κατά συνέπεια, *οι ευθύνες καθορίζονται από τους ρόλους και τις ταυτότητες των ατόμων μέσα στους οργανισμούς, και ως εκ τούτου, πλαισιώνονται από πρακτικές*. Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή ευθύνη συνδέεται με την οργανωσιακή ταυτότητα των ατόμων και όχι με κάποιο προϋπάρχον σύστημα ηθικής. Έτσι, μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο, η συμπεριφορά και οι ευθύνες των μελών του οργανισμού «μπορούν να γίνουν κατανοητές μόνο στο πλαίσιο των συσχετίσεων των ομάδων, των συστημάτων μέσα στα οποία είναι ενσωματωμένες οι ομάδες, των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των ομάδων και της διαπερατότητας των ορίων της κουλτούρας κάθε ομάδας» (Paulsen 2003, σελ. 17).

Ιδιαίτερης έμφασης χρήζει η διαπερατότητα των ορίων, καθόσον τα κοινωνικά όρια, όχι μόνο δημιουργούν και διατηρούν ορισμένους κανόνες συμπεριφοράς, αλλά και υποστηρίζουν τα πρότυπα της κοινωνικής εξουσίας (Elias 1994). Τα όρια ή περιορισμοί είναι αναπόφευκτα στο βαθμό που χρειάζονται για τον καθορισμό της ταυτότητας και υπό αυτή την έννοια, λειτουργούν ως ενεργοποιητές (enablers).

#### 4.4.4.3 Ηθική Φαντασία και Κριτική Προδιάθεση

Ο Hargrave (2009) υποστηρίζει ότι η **ηθική φαντασία** δεν αφορά μόνο θεωρήσεις των κοινωνικών διαδικασιών, αλλά είναι από μόνη της μια κοινωνική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, «ηθικά ευφάνταστες διευθετήσεις αναδύονται μέσα από διαλεκτικές διαδικασίες που επηρεάζονται από τη σχετική δύναμη και πολιτική ικανότητα των φορέων» (Hargrave 2009, σελ. 87). Αντίθετα, οι **ευφάνταστες λύσεις** προκύπτουν «από πλουραλιστικές διαδικασίες στις οποίες πολλαπλοί φορείς αλληλεπιδρούν με αντιτιθέμενες ηθικές απόψεις και δεν υπάρχει μεμονωμένος φορέας που να έχει τον έλεγχο» (Hargrave 2009, σελ. 90). Επιπλέον, εξαιτίας των «εντάσεων μεταξύ των αντιφατικών απόψεων» (Hargrave 2009, σελ. 91), καθώς και της σχετικής πολιτικής δύναμης και επιδεξιότητας που χαρακτηρίζει την ηθική φαντασία, η φαντασία περιέχει απαραίτητα το στοιχείο της σύγκρουσης. Αυτή η σύγκρουση προκαλεί μη γραμμικές αλληλεπιδράσεις και απρόβλεπτους μετασχηματισμούς της κοινωνικής ταυτότητας. Αν και η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο μέρος αυτής της διαδικασίας, ο βαθμός της διαφάνειας που χαρακτηρίζει τις δομές πολιτικής δυνατότητας (political opportunity structures) (Campbell 2005), αφενός έχει αντίκτυπο στο πεδίο εφαρμογής της κριτικής και ευφάνταστης δέσμευσης, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας επιτυχούς αμφισβήτησης των νοητικών πλαισίων για τα τρέχοντα θέματα, και αφετέρου κινητοποιεί τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων» (οι οποίες είναι χαρακτηριστικές των ευφάνταστων διευθετήσεων (imaginative arrangements) (Hargrave 2009, σελ. 87).

Η εννοιοποίηση της ηθικής φαντασίας, την οποία ο Hargrave (2009, σελ. 91) αποκαλεί «υπόδειγμα συλλογικής δράσης» (collective action model), έχει επιπτώσεις στην κατανόηση της ατομικής ηθικής φαντασίας. Ο Hargrave υποστηρίζει ότι οι «ηθικά ευφάνταστοι φορείς αναγνωρίζουν και ενοποιούν τις αντιφατικές ηθικές απόψεις και την ηθική ευαισθησία των πλαισιακών θεωρήσεων (contextual considerations)» (Hargrave 2009, σελ. 91). Από την περιγραφή αυτή μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η **κριτική προδιάθεση** (critical disposition) αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ηθική φαντασία. Αυτό συμβαίνει επειδή οι δεξιότητες που

απαιτούνται για την ηθική φαντασία, δηλαδή η ικανότητα αναγνώρισης και ενοποίησης αντιτιθέμενων ηθικών και πλαίσιακών παραγόντων (moral and contextual factors) και προσεγγίσεων, είναι το σήμα κατατεθέν της κριτικής σκέψης (Woermann 2010).

#### 4.4.4.4 Εύρος και Διαπερατότητα Ορίων

Η Woermann (2010), σχετικά με τα όρια, απευθύνει τρία ερευνητικά ερωτήματα που έχουν άμεσο αντίκτυπο στο πώς γίνονται αντιληπτά τα ζητήματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή ταυτότητα και την οργανωσιακή ηθική:

- (1) Πόσο κλειστά είναι τα οργανωσιακά όρια σε σχέση με τα εσωτερικά και εξωτερικά περιβάλλοντα λειτουργίας και τα ενδιαφερόμενα μέρη;
- (2) Πόσο «στενά» ερμηνεύονται τα οργανωσιακά όρια;
- (3) Είναι τα οργανωσιακά όρια αρκετά ευέλικτα ώστε να αντιμετωπίζουν νέα προβλήματα και πολυπλοκότητες του περιβάλλοντος;

Χρησιμοποιώντας την έννοια ηθική φαντασία, τα τρία παραπάνω ερωτήματα για τα όρια, μπορούν να αντιμετωπιστούν με εστίαση σε μια συγκεκριμένη λειτουργία της φαντασίας και της κριτικής σκέψης. Στην προτεινόμενη τυπολογία της η Woermann (2010, ό.π.) εκλαμβάνει το **ηθικό καθήκον** ως εξής: όταν τα όρια είναι πολύ κλειστά, τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην τόνωση της αναδρομικής ηθικής φαντασίας και κριτικής δέσμευσης (retroactive moral imagination and critical engagement). Όταν τα οργανωσιακά όρια ερμηνεύονται ως πάρα πολύ στενά, η αναστοχαστική ηθική φαντασία και ο κριτικός αναστοχασμός (reflective moral imagination and critical reflexivity) είναι αναγκαία στοιχεία για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Όταν τα οργανωσιακά όρια – δηλ. τα όρια που προσδιορίζουν την ταυτότητα του οργανισμού, είναι υπερβολικά άκαμπτα, τα μέλη του οργανισμού, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις περιβαλλοντικές πολυπλοκότητες, πρέπει να προσπαθήσουν να συμμετάσχουν σε προδραστική ηθική φαντασία και κριτική προβολή (proactive moral imagination and critical projection). Κάθε μία από αυτές τις κρίσιμες και ευφάνταστες διαδικασίες μπορεί να τονωθεί με τη συμμετοχή σε ορισμένους τύπους δραστηριοτήτων, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Woermann 2010).



#### 4.4.4.5 Κλειστά Οργανωσιακά Όρια και Επιπτώσεις

Η πρώτη ερώτηση για τα όρια αφορά στο πώς, και πού, τοποθετούνται οι νοητές διαχωριστικές γραμμές που δημιουργούν τις διακρίσεις: «εμένα - εσένα», «εμάς - αυτούς», ή «οι μέσα - οι έξω». Οι διακρίσεις αυτές είναι μεν απαραίτητες για το σχηματισμό ταυτότητας, αλλά μπορεί να έχουν καταστροφικές επιπτώσεις όταν εξετάζονται με τη λογική «είτε / ή», αντί για τη λογική «αμφότεροι / και». Ο κύριος ισχυρισμός είναι ότι, όταν προβάλλονται σε δυαδικούς όρους, οι ταυτότητες έχουν την τάση να κλείνονται στον εαυτό τους, και συχνά καταλήγουν να πλαισιώνουν το «έξω» ως ένα εχθρικό περιβάλλον (Woermann 2010). Ο Paulsen (2003, σελ. 19) αποδίδει αυτό το φαινόμενο στην **αυτοκατηγοριοποίηση των διαδικασιών** (self-categorization processes). Η αυτοκατηγοριοποίηση των διαδικασιών αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι όταν οι άνθρωποι αυτοπροσδιορίζονται ως μέλη κάποιας αυτοτελούς (self-inclusive) κοινωνικής κατηγορίας ή ομάδας (π.χ. φύλο, τάξη, εθνικότητα, ομάδα ή οργάνωση), ελαχιστοποιούνται οι διαφορές μεταξύ των μεμονωμένων μελών της ομάδας. Παράλληλα, εντείνονται οι διαφορές ανάμεσα στα μέλη διαφορετικών ομάδων.

#### 4.4.4.6 Όρια Οργανωσιακών Ρόλων και Κανονιστικές Επιπτώσεις

Όταν οι περιορισμοί ταυτότητας είναι σχετικά μεγάλοι, τα μέλη του οργανισμού δεν αναπτύσσουν μόνο ηθικά προβληματική αίσθηση του εαυτού και της ταυτότητας της ομάδας - σε σχέση με ένα δεδομένο περιβάλλον, αλλά επιπλέον, τείνουν να πλαισιώνουν τους ρόλους τους πολύ στενά σε σχέση με αυτό το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη του οργανισμού δεν μπορούν να αναγνωρίσουν ή να αποδεχθούν την υποχρέωση λογοδοσίας/διαφάνειας (accountability) προς τους φορείς που επηρεάζονται από τις πράξεις τους. Με άλλα λόγια, όταν τα όρια γίνονται αντιληπτά ως πολύ στενά, μπορεί τα μέλη του οργανισμού να υποτιμούν το εύρος του πεδίου των αρμοδιοτήτων τους (Woermann 2010).

Για να αποτραπεί η διαμόρφωση ταυτοτήτων και ευθυνών των μελών του οργανισμού πολύ στενά, απαιτείται στάση **κριτικού αναστοχασμού** (critical reflexivity). Ο κριτικός αναστοχασμός απαιτεί μια συνεχή επαγρύπνηση (awareness) και επίγνωση του τρόπου που οι ταυτότητες, οι αποφάσεις και οι ενέργειες των μελών επηρεάζουν τους «άλλους». Αν τα άτομα, οι ομάδες ή οι οργανισμοί συγκροτούν ένα δίκτυο σχέσεων (network of relations), οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους έχουν κατ' ανάγκη, πολιτική και ηθική διάσταση. Αυτό συμβαίνει επειδή

αλληλοσυσχετίζονται και αλληλεπιδρούν, μια διαδικασία η οποία, σε οποιοδήποτε κοινωνικό σύστημα, έχει σημαντικές κανονιστικές επιπτώσεις (normative implications) (Cilliers et. al. 2002). Αυτό σημαίνει ότι στο πλαίσιο του οργανισμού, πρέπει να υπάρχει ανταπόκριση στα ενδιαφέροντα, τις προσδοκίες και αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών, από την άποψη μιας εξελισσόμενης αίσθησης της ηθικής καταλληλότητας που πρέπει να καλλιεργείται στην καθημερινή οργανωσιακή πρακτική (Painter-Morland 2006, σελ. 94).

Ως εκ τούτου, ο κριτικός αναστοχασμός αποτελεί μια αναστοχαστική ευφάνταστη – ή εφευρετική - δραστηριότητα (reflective imaginative activity), καθότι απαιτεί αναστοχασμό πάνω στη φύση αυτού του πολύπλοκου δικτύου σχέσεων μέσα στο οποίο είναι ενσωματωμένα τα μέλη του οργανισμού και οι οργανισμοί, και, η οποία αποτελεί το σχεσιακό πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσονται οι ηθικές ευθύνες και τα καθήκοντα (Woergmann 2010). Αυτό το είδος αναστοχαστικής, ευφάνταστης δραστηριότητας μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των διάφορων θέσεων των ενδιαφερομένων μερών, καθώς και να ενημερώνεται όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν έχουν ληφθεί υπόψη κατά την οριοθέτηση μιας συγκεκριμένης πρακτικής (και ως εκ τούτου, δεν αποτελούν μέρος των ηθικών προβληματισμών). Με άλλα λόγια, **ο κριτικός αναστοχασμός και η αναστοχαστική ηθική φαντασία** (critical reflexivity and reflective moral imagination) επιτρέπουν στα μέλη του οργανισμού και στον οργανισμό να εξετάσουν πώς μπορούν να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο σχέσεων, πώς μπορούν να διατηρήσουν αυτές τις σχέσεις και κατά πόσον είναι σκόπιμο να διατηρήσουν αυτές τις σχέσεις (Painter-Morland 2006).

#### **4.4.4.7 Υπέρβαση Οργανωσιακών Ορίων: Προσανατολισμός στο Μέλλον**

Όσοι αναφέρονται σε «όρια», θα πρέπει όχι μόνο να αναρωτιούνται με ποιον τρόπο και σε ποιο βαθμό αυτά τα όρια, αναστέλλουν ή περιορίζουν τις ευθύνες τους, αλλά και πώς η αίσθηση της ταυτότητας, τους δίνει τη δυνατότητα να αναλάβουν νέες δραστηριότητες. Ο Hernes (2003, σελ. 39) υπενθυμίζει ότι τα όρια «παρέχουν τη βάση για αποτελεσματική δράση και αλλαγή, ιδιαίτερα όταν οι δράσεις κατευθύνονται πέρα και πάνω από τα όρια της ομάδας». Όποιοι είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν την ιστορία και τους πόρους ενός συγκεκριμένου συστήματος για να υπερβούν ή να παραβιάσουν τα υφιστάμενα όριά του, μπορούν να εκμεταλλευτούν τη διαφορετικότητα μιας συγκεκριμένης πρακτικής, προκειμένου να αρχίσουν να

φαντάζονται ένα καλύτερο μέλλον. Με άλλα λόγια, σε όσους συμμετέχουν σε δραστηριότητες που διεγείρουν την **προδραστική ηθική φαντασία** (proactive moral imagination), αυτή τους επιτρέπει να σκεφτούν με νέους και δημιουργικούς τρόπους για το μέλλον και βοηθά στο μετασχηματισμό των υφιστάμενων πλαισίων (Cilliers 2005). Η προδραστική ευφάνταστη δραστηριότητα (Proactive imaginative activity) δε χαρακτηρίζεται από δημιουργικό χάος, ούτε από ριζική εγκατάλειψη του παρελθόντος καθότι όταν μια συγκεκριμένη ταυτότητα αλλάζει πολύ γρήγορα, συνήθως το σύστημα καταρρέει. Ένα ρητό στη γλώσσα των επιχειρήσεων λέει ότι: «ένας οργανισμός είναι υπό κατάρρευση, όταν αλλάζει το όνομά του και πληρώνει πολλά χρήματα σε συμβούλους για να εφεύρουν κάποια άθλια νέα εταιρική ταυτότητα» (Woermann 2010).

Η προδραστική ηθική φαντασία (proactive moral imagination), αντί να θεωρηθεί ως μια μορφή δημιουργικής εγκατάλειψης ή χάους, είναι ίσως προτιμότερο να γίνει αντιληπτή ως μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει κριτική προβολή (critical projection) στο μέλλον. Αυτή η οπτική είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι ο μελλοντικός προσανατολισμός περιλαμβάνει στοιχεία αβεβαιότητας ή κινδύνου. Ωστόσο, όπως ο Luntley (2003, σελ. 325) αναφέρει: «η αβεβαιότητα αντανάκλα την πραγματική ιδιότητα των καταστάσεων τις οποίες έχουμε να αντιμετωπίσουμε και για τις οποίες θα πρέπει να πάρουμε αποφάσεις. Η λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με τον εν λόγω προσανατολισμό, δεν καθοδηγείται από την εφαρμογή κανόνων που αναιρούν την αβεβαιότητα αλλά από μία μη κανονιστική (non rule-governed) απάντηση στο περιβάλλον, την απάντηση της **κρίσης** (judgement). Ο Werhane (1999) διευκρινίζει ότι η κρίση είναι ένα χαρακτηριστικό της φαντασίας. Σύμφωνα με την ερμηνεία αυτή, ο τρόπος με τον οποίο κάποιος αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο είναι «συνάρτηση της ποιότητας της φαντασίας του» (Cilliers 2005, σελ. 264).

Λόγω του κινδύνου που εμπλέκεται στις προδραστικές ευφάνταστες δραστηριότητες, η ανοχή της αποτυχίας πρέπει να ασκείται από τα μέλη μέσα σε επικοινωνιακές πρακτικές, προκειμένου να μειώσει το άγχος που σχετίζεται με τον κίνδυνο και να προωθήσει τις δράσεις (Stacey 1996). Για να ενθαρρυνθεί η ανάληψη κινδύνων, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί κλίμα αυτονομίας, ελευθερίας από παρεμβολές και εμπιστοσύνη (Collier & Esteban 1999). Στο πλαίσιο της πολυπλοκότητας, η **αυτονομία** σχετίζεται με το βαθμό της διαφάνειας στις πρακτικές για την διεκδίκηση της ατομικής ταυτότητας του «εγώ», που δεν μπορεί να εξομοιωθεί με την ταυτότητα του «εμείς». Αυτό επιτρέπει στη «διαφορετικότητα» (otherness) να εκδηλωθεί με ενδιαφέροντες τρόπους μέσα σε μια πρακτική που έχει ένα συλλογικό σκοπό. Η

**ελευθερία από παρεμβάσεις και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης,** εξασφαλίζει ότι οι ασύμμετρες σχέσεις εξουσίας που αναδύονται μέσα από τις πρακτικές, καλλιεργούν την ανάπτυξη μιας αυθεντικής ταυτότητας, αντί για ανατρεπτικές διακρίσεις. Τα μέτρα αυτά διευκολύνουν την ανάπτυξη οργανωσιακών πρακτικών που λειτουργούν σε συνθήκες μακριά από το σημείο ισορροπίας (far-from-equilibrium). Από την άποψη της πολυπλοκότητας, όταν οι οργανισμοί κινούνται σε σημεία πολύ απομακρυσμένα από το σημείο ισορροπίας, είναι δυνατόν να προκύψουν αναδυόμενες ιδέες που έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, (Anderson 1999, Chiles et. al. 2004, McKelvey 1999).

*Ωστόσο, η διαφάνεια δεν πρέπει να ορίζει μόνο μια συγκεκριμένη πρακτική, αλλά και τη σχέση της πρακτικής με το περιβάλλον της.* Η κριτική προβολή μπορεί να τονωθεί περαιτέρω από την αξιοποίηση της διαφορετικότητας, όχι μόνο μέσα από μια πρακτική, αλλά και μεταξύ των πρακτικών. Η ανάπτυξη διατμηματικών ομάδων εργασίας και η εμπλοκή με ενδιαφερόμενα μέρη εκτός των μελών του οργανισμού, μπορεί να διευκολύνει τις προδραστικές ευφάνταστες δραστηριότητες. Εδώ, τα όρια μεταξύ των διαφόρων πρακτικών και των ενδιαφερόμενων μερών δεν καταλύονται, αλλά επιτρέπουν (enable) την ανάδυση διακρίσεων (την άνθηση μιας εποικοδομητικής πολυμορφίας) που μπορούν να μετασχηματίσουν τις πρακτικές με καινοτόμους τρόπους. Συμπερασματικά, η σημασία βρίσκεται στην περιφέρεια, και όχι μόνο στον πυρήνα ενός οργανισμού, και η προσαρμοστικότητα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που απαιτείται για τη δημιουργία και διατήρηση μιας υγιούς οργανωσιακής ταυτότητας (Collier & Esteban 1999).

Η προηγούμενη ανάλυση δείχνει πώς η οργανωσιακή ταυτότητα μπορεί εύκολα να γίνει πολύ κλειστή, πολύ στενή ή πολύ στατική για να αντιμετωπίσει εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς, περιβαλλοντικές πολυπλοκότητες και απρόβλεπτα γεγονότα. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωσιακή ταυτότητα - μέσω του τρόπου που πλαισιώνεται ή οριοθετείται - μπορεί να εμποδίσει ή να διευκολύνει εναλλακτικούς τρόπους δράσης και ηθικούς τρόπους ύπαρξης. Ως εκ τούτου, το σημείο στο οποίο θα πρέπει να εστιάσει η οργανωσιακή / επιχειρηματική ηθική, είναι η ανάδυση οργανωσιακών πρακτικών και του οργανισμού ως συνόλου. Ένας τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα θέματα που σχετίζονται με το σχηματισμό ταυτότητας, είναι η κριτική και δημιουργική αξιοποίηση των πόρων του συστήματος προκειμένου να προωθηθεί ο μετασχηματισμός της ταυτότητας μέσω μιας πολύπλοκης διαδικασίας συσχετισμών. Ο μετασχηματισμός της ταυτότητας γίνεται συνήθως μέσω επικοινωνιακών πρακτικών, οι οποίες είναι πολύπλοκες και δυναμικές και

χαρακτηρίζονται από ασύμμετρη και μη-γραμμική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών και των οργανωσιακών δομών. Ωστόσο, η κριτική και οι ευφάνταστες δραστηριότητες μπορούν να έχουν αποτελέσματα που δεν μπορούν να καθοριστούν εκ των προτέρων και επομένως είναι απρόβλεπτα. Η ηθική λήψη αποφάσεων είναι μη-κανονιστική και καθοδηγείται από την κρίση (response of judgement).

#### 4.4.5 Ανασκόπηση

Η ενότητα 4.2 αναφέρθηκε στις αιτίες που παρεμποδίζουν το μονοσήμαντο καθορισμό εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής μάθησης μεταξύ των οποίων είναι: (α) η διαρκώς αυξανόμενη εννοιολογική πολυμορφία, (β) η ανθρωπομορφικότητα της οργανωσιακής μάθησης, (γ) η διάσταση απόψεων μεταξύ των οραματιστών και των σκεπτικιστών, (δ) η υποστασιοποίηση / πραγματοποίηση της ορολογίας, (ε) η μυθοποίηση της έννοιας και (στ) η εννοιολογική μεταφορά (Friedman et. al. 2005, Ng 2009).

Στην ενότητα 4.3, μέσα από τη μετα-ανάλυση των Keith και Stephen (2006), προτάθηκε μία κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των οργανισμών μάθησης (Μάθηση, Οργανωσιακή Δομή, Κοινό Όραμα, Διαχείριση της γνώσης, Στρατηγική) ως προς τις διαδικασίες και το διαρθρωτικό χαρακτήρα των οργανισμών αυτών, με στόχο την εννοιοποίηση του οργανισμού μάθησης. Σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης στους οργανισμούς μάθησης, αναπτύχθηκαν δύο τύποι: η προσαρμοστική και η παραγωγική (Πίνακας 4-2) και έγινε σύγκριση των δύο πρακτικών ως προς τέσσερις κύριες κατηγορίες: στρατηγική, δομή, ανθρώπινοι πόροι, συμπεριφορά των στελεχών (McGill et. al. 1992). Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ένα υπόδειγμα οργανισμού μάθησης (Σχήμα 4-2 «Πολυεπίπεδο σύστημα των αιτιωδών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης») το οποίο απεικονίζει τις θεωρητικές συνδέσεις ανατροφοδότησης που ενδεχομένως υπάρχουν μεταξύ των εξής βασικών χαρακτηριστικών: ηγεσίας, κοινού οράματος, νοητικού υποδείγματος, διπλού βρόγχου μάθησης, σιωπηρής γνώσης, εκφρασμένης γνώσης, άτυπων κοινωνικών δικτύων, ομάδας και γνωσιακής βάσης δεδομένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι αλληλεπιδράσεις τους, θεωρητικά, φαίνεται να δημιουργούν μια αναδυόμενη στρατηγική που έχει στόχο να ανταποκριθεί θετικά στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού μάθησης. Στο υπόδειγμα αυτό, δόθηκε έμφαση στο μετασχηματισμό της άδηλης, μη εκφρασμένης γνώσης που προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό (άτομο ή ομάδα) σε ρητή ή εκφρασμένη γνώση, που με

τη σειρά της μπορεί να αποθηκευτεί στη γνωσιακή βάση και να αποτελέσει άυλο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού.

Στην ενότητα 4.4 επιχειρήθηκε η ανάλυση της οργανωσιακής ηθικής μέσα από το πρίσμα των οργανισμών μάθησης και της προσέγγισης της πολυπλοκότητας. Ειδικότερα, μελετήθηκε η έννοια οργανωσιακή κοινωνική επίδοση μέσα από την προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης, με στόχο τον εντοπισμό μεθόδων αξιολόγησης της οργανωσιακής κοινωνικής ευθύνης και βαθμού μάθησης από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η κοινωνική έκθεση του οργανισμού ως ένα από τα εργαλεία μέτρησης της κοινωνικής επίδοσης, αναλύθηκε η επίδραση των τρόπων χρήσης του στην ηθική οργανωσιακή μάθηση και προτάθηκε ένα υπόδειγμα για τους τρόπους χρήσης (διαγνωστικής έναντι αλληλεπιδραστικής) των ελεγκτικών μέσων κοινωνικής επίδοσης και τη σχέση αυτών τρόπων χρήσης με το επίπεδο ηθικής μάθησης του οργανισμού (προσαρμογή έναντι μάθησης). Στη συνέχεια, αναλύθηκε η οργανωσιακή ηθική μέσα από την οπτική της θεωρίας της πολυπλοκότητας, με στόχο μία σε βάθος ανάλυση για την κατανόηση των μηχανισμών που διαμορφώνουν την αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης από τους ίδιους τους οργανισμούς. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αντίληψη του οργανισμού για το εύρος των ορίων της οργανωσιακής του ταυτότητας, των ορίων των ταυτοτήτων των υποομάδων και της διαπερατότητας των ορίων αυτών (βλ. και 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο, Πίνακας 2-2). Επιπλέον, στην περίπτωση ανάγκης διαμόρφωσης ή μετασχηματισμού της οργανωσιακής ταυτότητας, προτάθηκαν εναλλακτικές με σημείο αναφοράς την υφιστάμενη ταυτότητα του οργανισμού.

Ωστόσο, το ερώτημα κατά πόσο ένας οργανισμός μάθησης μπορεί να είναι και αειφόρος ως προς την «*τετραπλή γραμμή*»: *οικονομική, κοινωνική και οικολογική* (profit, people, planet) (van Marrewijk 2003) και *πολιτισμική διάσταση* (Werback 2009), ίσως παραμένει. Μια οπτική που ίσως βοηθά να φωτιστεί ένα μέρος του προβληματισμού είναι αυτή των πολύπλοκων συστημάτων και της σχέσης τους με την αειφορία όπως αναλύεται στη συνέχεια.

## **4.5 Αειφορία, Οργανισμοί Μάθησης και Πολύπλοκα Συστήματα**

### **4.5.1. Εισαγωγή**

Η παρούσα ενότητα αναφέρεται συνοπτικά στα εννοιολογικά θεμέλια των Βιώσιμων Συστημάτων και των Πολύπλοκων Προσαρμοστικών Συστημάτων, υπογραμμίζοντας τη συμβολή της Κυβερνητικής στις σύγχρονες θεωρίες. Στη συνέχεια, εξετάζονται εν συντομία οι βασικές δυναμικές αρχές της προσέγγισης της πολύπλοκότητας που είναι κοινές και στα δύο υποδείγματα καθώς και η σχέση των δύο υποδειγμάτων με την οργανωσιακή μάθηση και την αιφορία.

Σύμφωνα με το Gordon Pask: «η κυβερνητική αναφέρεται στον τρόπο που τα συστήματα αυτό-ρυθμίζονται, εξελίσσονται και μαθαίνουν» (Pask 1961, σελ. 11). Η κυβερνητική έχει επίσης οριστεί ως «η θεωρία της πολυπλοκότητας» (Von Hayek 1972). Οι υποστηρικτές της κυβερνητικής εξηγούν τη φύση των αναστοχαστικών και ομοιοστατικών μηχανισμών στον εγκέφαλο και τον τρόπο που η οργάνωση του «νευρωνικού δικτύου» είναι στοχοκεντρική, αυτο-ρυθμιζόμενη και μπορεί να επιτύχει σκόπιμες (purposful) συμπεριφορές (Ashby 1962, McCulloch 1965, Powers 1973). Νεότερες προσεγγίσεις<sup>44</sup> που αναπτύχθηκαν αργότερα, αλλά βασίστηκαν σε αυτές τις πρώιμες ιδέες, επηρέασαν την κατανόηση των οργανισμών ως πολύπλοκων συστημάτων. Λεπτομερέστερη αναφορά στις θεμελιώδεις αρχές των Πολύπλοκων Συστημάτων για οργανισμούς και επιχειρήσεις έχουν παρουσιάσει οι Anderson (1999), Richardson (2008), Rihani (2002), Wulun (2007), κ.ά. Ωστόσο κρίνεται σκόπιμη μια σύντομη επισκόπηση.

Η ιδιαιτερότητα των πολύπλοκων συστημάτων είναι η ικανότητά τους να δημιουργούν νέα τάξη πραγμάτων, δηλαδή, ένα διαφορετικό τρόπο εργασίας, σκέψης και συσχετισμών. Η συνεξελικτική<sup>45</sup> διαδικασία δεν είναι θέμα προσαρμογής, αλλά επίδρασης στο περιβάλλον μέσω αλλαγής συμπεριφοράς, παράλληλα με την ενεργή ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος του οργανισμού. Η *βιωσιμότητα* είναι η συνεχής διαδικασία της συνεξέλιξης. Δεν πρόκειται ούτε για μια εφάπαξ μεταβολή η οποία παραμένει στατική ούτε μια επαναφορά ή τήρηση της κυρίαρχης κατάστασης (status quo), αλλά για κατανόηση του οργανισμού, ως πολύπλοκου κοινωνικού συστήματος (Eve 2011).

---

<sup>44</sup> Beer (1979) «Οργανωσιακή κυβερνητική: η επιστήμη της αποτελεσματικής οργάνωσης» και *Second Order Cybernetic Approach των Foerster Von (1981), Maturana και Varela (1980)*.

<sup>45</sup> *Συνεξέλιξη είναι η αμοιβαία επιρροή που αλλάζει τη συμπεριφορά των οντοτήτων που αλληλεπιδρούν. Σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, η συνεξέλιξη εμφανίζεται μέσα σε ένα κοινωνικό οικοσύστημα. Αυτό σημαίνει ότι οποιαδήποτε απόφαση ή ενέργεια οποιουδήποτε οργανισμού που ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός του, θα έχει επιπτώσεις και σε άλλους συναφείς οργανισμούς και θα επηρεάζει την αλυσίδα αξίας τους. Εάν η επιρροή αυτή αρκεί για να αλλάξει τους συμπεριφορά, τότε αυτή η δυναμική είναι μέρος της συνεξελικτικής διαδικασίας που επηρεάζει το κοινωνικό οικοσύστημα.*

Η ηγεσία και η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος είναι αναγκαίες αλλά δεν αρκούν. Οι αλλαγές θα πρέπει να εμπεδωθούν στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας, μέσα από ένα διαφορετικό τρόπο εργασίας, συσχετισμών και νοοτροπίας. Τόσο οι επιτυχίες όσο και οι αποτυχίες οφείλουν να γνωστοποιούνται σε ένα περιβάλλον μάθησης. Οι επιτυχίες δεν μπορούν να αντιγραφούν, αλλά αν είναι κατανοητές οι βασικές αρχές, τότε μπορούν να ενταχθούν σε ένα νέο πλαίσιο. Σημαντική βιώσιμη βελτίωση –και κατά συνέπεια αιεφόρος ανάπτυξη, μπορεί να επιτευχθεί και να διαρκέσει εφόσον υπάρχει ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Η καινοτομία ευδοκιμεί εάν ενθαρρύνεται η εφαρμογή της κατανεμημένης ευφυΐας των εργαζομένων. Αυτό δεν αποτελεί θεωρητική έννοια καθότι έχει παρατηρηθεί επανειλημμένα σε οργανισμούς τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. (Eve 2011).

**Τα πολύπλοκα συστήματα** είναι συστήματα στα οποία πολλοί παράγοντες, στοιχεία και υποσυστήματα αλληλεπιδρούν με πυκνά συνδεδεμένα δίκτυα. Πρόκειται για μη αναγωγικά συστήματα, που δεν διαιρούνται σε μικρότερες μονάδες όπως τα παραδοσιακά γραμμικά συστήματα: «Το σύνολο δεν μπορεί να γίνει κατανοητό με το να χωρίζεται ή να περιορίζεται στα στοιχεία του. Η αλληλεπίδραση και οι σχέσεις είναι μη γραμμικές και ο μη αιτιώδης ντετερμινισμός είναι ο κανόνας» (Wulun 2007, ό.π, σελ. 398-399). Εκτός από την ολότητα και ασυμπιεστότητα (incompressibility) (Richardson 2008, ό.π.), ένα πολύπλοκο (complex) σύστημα διαφέρει από ένα σύνθετο (complicated) σύστημα στο ότι είναι «ένα αλληλεπιδραστικό δικτυακό σύστημα (interacting network system) και όχι ένα απλό αναγωγικό σύστημα (reductive simple system) (Wulun 2007, σελ. 399, ό.π.).

Σε πολύπλοκα συστήματα η συλλογική δράση και λήψη αποφάσεων είναι μεγαλύτερου ενδιαφέροντος από το ατομικό χάρισμα: «Αντί για ερωτήματα που αφορούν σε χαρισματικά άτομα με ιδιαίτερες δεξιότητες, η ερμηνεία της πολυπλοκότητας μετατοπίζει την εννοιολογική εστίαση σε ερωτήματα όπως, τι είδους δίκτυα είναι χρήσιμα και για ποιο είδος δραστηριοτήτων και επιτευγμάτων» (Goldstein et. al. 2008, σελ. 13). Το γεγονός ότι η αιτιότητα είναι δικτυωτή (networked) (Richardson 2008), αποτελεί μια βαθιά αλλαγή που θέτει σε αμφισβήτηση τα συμβατικά υποδείγματα και τις μεθόδους της γραμμικής αιτιότητας. Κατά αντιστοιχία, μια πρόσθετη μετατόπιση στα πολύπλοκα συστήματα γίνεται λόγω της αυξανόμενης σημασίας των σχεσιακών και κοινωνικών πτυχών της διαχείρισης. Για παράδειγμα, λόγω της ενσωμάτωσής της σε δίκτυα, η καινοτομία γίνεται αντιληπτή ως ένα προϊόν κοινωνικής και τεχνικής συνεξέλιξης (Beinhocker 2007) και



δεν εναποτίθεται αποκλειστικά στους επιχειρηματίες (entrepreneurs) (Schumpeter 1942, Dutton & Ashford 1993, Floyd & Wooldridge 1997).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 5** Διοικητικές παρεμβάσεις σύμφωνα με τις βασικές αρχές της πολυπλοκότητας.

Πηγή: Espinosa, A, Porter, T, 2011, «Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches.», *The Learning Organization*, Vol. 18, No. 1, pp. 54-72.

Αρχή της Πολυπλοκότητας (Complexity principle)	Διευθυντική παρέμβαση
Αυτο-οργάνωση (Self-organization)	Παράγει προϋποθέσεις όπου η διαδραστική επικοινωνία είναι ανεμπόδιση
Μη γραμμική Ανατροφοδότηση (Nonlinear feedback)	Επικύρωση των συζητήσεων που γίνονται διαμέσου των «ορίων» (Sanction conversations across boundaries)
Άκρη του Χάους (Edge of chaos)	Ενεργοποίηση παραγωγικής ενέργειας με εστίαση στα βασικά προβλήματα
Συνεξέλιξη (Coevolution)	Υποστήριξη διαμόρφωσης συνεργαζόμενων δικτύων που εστιάζουν σε υποσχόμενες καινοτομίες
Ανάδυση/Ανάδειξη (Emergence)	Διευκόλυνση «από κάτω προς τα πάνω» διαδικασίας παραγωγής ιδεών, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, δοκιμαστικά έργα, υιοθέτηση καινοτομιών
Εξάρτηση από τη Διαδρομή (Path dependence)	Διευκολύνει τη «μετάφραση» καινοτομιών από το ένα πλαίσιο στο άλλο.

Οι έξι συμπεριφορικές πτυχές των πολύπλοκων συστημάτων καθορίζουν τις δυναμικές λειτουργίες που είναι υπεύθυνες για την ικανότητά τους να προσαρμόζονται με μη γραμμικούς, απρόβλεπτους τρόπους. Πρώτον, η αυτο-οργάνωση σημαίνει την αυθόρμητη, «από κάτω προς τα πάνω» διαδικασία κατά την οποία τα στοιχεία ενός συστήματος αλληλεπιδρούν και ανασυνδυάζονται με λιγότερο «από πάνω προς τα κάτω» σχεδιασμό ή έλεγχο (Nishiguchi 2001). Η μη γραμμική ανατροφοδότηση και συνεξέλιξη είναι οι κεντρικοί μηχανισμοί της αυτο-οργάνωσης: η πρώτη αναφέρεται στην «ικανότητα των παραγόντων (agents) να δίνουν και να λαμβάνουν αποκρίσεις σε συμπεριφορές δικές τους και άλλων παραγόντων, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην αμοιβαία εξέλιξη των παραγόντων και των συστημάτων η οποία προκύπτει από παρόμοια ανάδραση (Baum & Singh 1994, Porter 2006a).

Επιπλέον, *ανάδυση* (emergence) είναι ο όρος για τα αναδυόμενα καινοτόμα μοτίβα, δομές και ιδιότητες (Goldstein et. al. 2008, ό.π.) μέσω των οποίων «η σχετικά απλή υψηλότερου επιπέδου τάξη «αναδύεται» από σχετικά πολύπλοκες διαδικασίες «κατώτερου επιπέδου» (Sawyer 2005, σελ. 3). Η *εξάρτηση από τη διαδρομή* (path dependence), δείχνει ότι οι αναδυόμενες αλλαγές είναι άμεσα συνδεδεμένες με το συγκεκριμένο σύστημα - μέσα στο οποίο έχουν αναπτυχθεί - και την ιστορία του και ως εκ τούτου δεν αντιπροσωπεύουν καθολικές αιτίες ή αλήθειες. Τέλος, αναδυόμενες προσαρμογές τείνουν να πραγματοποιούνται σε *μικρο-τοποθεσίες ή «σύνορα προσαρμογής»* (fitness frontiers) (Kauffman 1993) που αναπτύσσουν δίνες μέγιστης δημιουργικότητας. Αυτά έχουν ονομαστεί έτσι από τη θεωρία για το «άκρο του χάους» (Langton 1992) και το «γλυκό σημείο» (sweet spot) (Clippinger 1999). Ο Palombo (1999) γράφει ότι το άκρο του χάους σηματοδοτεί τη μετάβαση από την τάξη στο χάος και ατά συνέπεια αποτελεί το πιο ενεργό σημείο της αναδυόμενης καινοτομίας.

Κάθε πολύπλοκο σύστημα δε σημαίνει ότι είναι και προσαρμοστικό, ούτε ότι κάθε αναδυόμενη προσαρμογή αυξάνει τις πιθανότητες της επιβίωσης του συστήματος. Ωστόσο, όταν μια νέα αναδυόμενη τάξη παρουσιάζει ενισχυμένη λειτουργία που βελτιώνει την επίδοση ολόκληρου του συστήματος, το σύστημα ονομάζεται «Πολύπλοκο Προσαρμοστικό Σύστημα» (complex adaptive system ή CAS) (Kauffman 1993, ό.π, Longair 1997, Rihani 2002, ό.π.). Τέλος, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η προσαρμοστική ικανότητα του CAS δεν σημαίνει απαραίτητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο McKelvey (1997) εξηγεί ότι οι αναδυόμενες μη ομαλές συμπεριφορές δεν μπορούν να θεωρηθούν ότι παράγουν, με αξιόπιστο ή προβλέψιμο τρόπο, προσαρμογές που οδηγούν στην επιβίωση και την επιτυχία. Παράγουν μόνο διακυμάνσεις της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων που μπορεί ή δεν μπορεί να ισοδυναμεί με επιτυχία και επιβίωση για τον παράγοντα, το δίκτυο, ή το σύστημα.

Λόγω της ταχείας υιοθέτησης της πολυπλοκότητας στην οργανωσιακή έρευνα, υπάρχει ένας πλουραλισμός θεωρητικών προσεγγίσεων για τα πολύπλοκα συστήματα οργανισμών. Δύο από αυτές τις προσεγγίσεις, η CAS και η VMS (Espinosa & Porter 2011, ό.π.) παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διαχείριση, τη μάθηση, και την αειφορία. Έχει διαπιστωθεί από τη βιβλιογραφία ότι οι προσεγγίσεις των Βιώσιμων Συστημάτων (Viable System Model ή VSM) και των Πολύπλοκων Προσαρμοστικών Συστημάτων (Complex Adaptive Systems ή CAS) προσφέρουν εσωτερική συνοχή και συμπληρωματικότητα στην αντιμετώπιση

θεμάτων αυτο-οργάνωσης και προσαρμοστικής διαχείρισης (adaptive management) για την αειφορία. Ενώ η CAS εξηγεί την ενδυνάμωση των διαδικασιών μάθησης «από τη βάση προς την κορυφή» (empowerment of bottom-up learning processes), η VSM δημιουργεί ένα μαθησιακό πλαίσιο όπου αυτο-οργανωμένα δίκτυα μπορούν να συνεχίσουν για την ανάπτυξη της βιωσιμότητας. Θεωρείται ότι από την καλύτερη κατανόηση της οργανωσιακής ικανότητας προσαρμογής και αυτο-ρύθμισης σχετικά με κρίσιμα ζητήματα αειφορίας, μπορεί να προκύψουν μεθοδολογίες επίλυσης θεμάτων σχετικών με τη συνεχή κοινωνικο-οικολογική κρίση. Ενώ πολλά έχουν γραφτεί για τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και διαχείρισης από συμβατικές θεωρήσεις, πολύ λιγότερα είναι γνωστά για το *πώς ένα πλαίσιο πολύπλοκων συστημάτων μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση των πιεστικών αναγκών της βιωσιμότητας του* (Espinosa & Porter 2011).

Η πρώτη προσέγγιση, των πολύπλοκων προσαρμοστικών συστημάτων (CAS), παίρνει μια ανοικτή, οικολογική θέση στις σχέσεις των πολλαπλών τύπων ανθρώπινων και φυσικών συστημάτων. Αναγνωρίζει τις υφιστάμενες συμβατικές ιεραρχίες σε πολλούς οργανισμούς και επιδιώκει να ενισχύσει τη λειτουργία τους, την προσαρμοστικότητα και την αντοχή τους με την εφαρμογή των έξι βασικών αρχών πολυπλοκότητας που προαναφέρθηκαν στο πλαίσιο της αειφορίας.

Η δεύτερη προσέγγιση αφορά το «Υπόδειγμα Βιώσιμου Συστήματος» (Viable System Model ή VSM) που βασίζεται στην κυβερνητική επιστήμη της συμπεριφοράς των συστημάτων. Η προσέγγιση VSM για τη διαχείριση αφορά ριζικές αλλαγές στην οργανωσιακή διακυβέρνηση και βασίζεται πρώτιστα στην «από κάτω προς τα πάνω» ανατροφοδότηση και ενδυνάμωση και στην «από πάνω προς τα κάτω» προσαρμογή. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις προέρχονται από διαφορετικές θεωρητικές αρχές και δίνουν έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης της πολυπλοκότητας. Ωστόσο, είναι και συμπληρωματικές, γεγονός που υποδηλώνει μια περαιτέρω ευκαιρία να συνδυαστούν επιλεκτικά ή συνολικά με στόχο να δημιουργήσουν νέες, ολιστικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση πολύπλοκων προσαρμοστικών οργανισμών για την αειφορία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι δύο εννοιολογικές προσεγγίσεις (Espinosa & Porter 2011, ό.π.).

#### **4.5.2 Πολυπλοκότητα και αειφορία: η προσέγγιση CAS**

Το πολύπλοκο προσαρμοστικό σύστημα (CAS) αποτελεί ένα εργαλείο για την ενίσχυση της ικανότητας των οργανισμών και άλλων πολύπλοκων προσαρμοστικών

συστημάτων να χρησιμοποιούν τη μάθηση για να καταστούν βιώσιμα. Η συμβατική νευτώνεια θεωρία ορίζει τα συστήματα ως συνενώσεις ξεχωριστών τμημάτων που μπορούν να αναλύονται και να ταξινομούνται σε κομμάτια και να συγκεντρώνονται εκ νέου σε ένα λειτουργικό σύνολο. Ωστόσο, αυτή η περιοριστική προσέγγιση καταρρέει όταν τα εν λόγω συστήματα είναι διαταραγμένα, έντονα διαδραστικά σε πολλαπλές κατευθύνσεις ταυτόχρονα, και αυτο-οργανούμενα. Τα γραμμικά πλαίσια και μεθοδολογίες δεν μπορούν να συλλάβουν τις πολλαπλές μεταβλητότητες που είναι συνήθεις στην πολυπλοκότητα - και που αποτελούν διλήμματα για τις περισσότερες επιχειρήσεις - (Regner 2001). Αντίθετα, η προσέγγιση CAS των ανοικτών συστημάτων δίνει έμφαση στην διαπερατότητα και ανταλλαγή πληροφοριών και ανάδρασης (Scott 1987), ιδιαίτερα μεταξύ του οργανισμού, των υποσυστημάτων του και του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Όπως συμβαίνει συνήθως σε ένα οικοσύστημα, η επιβίωση και η επιτυχία εξαρτώνται από την έγκαιρη αντίληψη των βασικών εξωτερικών αλλαγών και την προσαρμογή των εσωτερικών στοιχείων και διαδικασιών ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία σε αυτές τις μεταβολές. *Η CAS εφαρμόζεται κυρίως σε οργανισμούς που διέπονται από την παραδοσιακή ιεραρχία.* Επιδιώκει τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας και της βιωσιμότητάς τους στις ριζικά νέες συνθήκες κάτω από τις οποίες καλούνται να λειτουργήσουν, όπου ο ρυθμός των αλλαγών και της ανάπτυξης είναι ανώτερος από την αποτελεσματικότητα των συμβατικών «από πάνω προς τα κάτω» παρεμβάσεων. Η CAS είναι ένα πλαίσιο συστημάτων που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, ανάπτυξη, συνεχή ανατροφοδότηση σε όλα τα επίπεδα, συνεξελισσόμενη «από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω» ανάπτυξη, καθώς και από μια αυξανόμενη εστίαση στις διεργασίες, αντικαθιστώντας την κοντόφθαλμη άποψη σχετικά με την επίδοση. Δεν είναι ένα στατικό υπόδειγμα και στο βαθύ δυναμισμό του βρίσκονται τα βασικά θέματα και τα κλειδιά σε λύσεις για την ενίσχυση της αειφορίας (Espinosa & Porter 2011, ό.π.).

#### **4.5.2.1 Αειφορία στην Προσέγγιση CAS**

Το Σχήμα 4-3 παρουσιάζει ένα υπόδειγμα των ανθρώπινων και φυσικών πολύπλοκων προσαρμοστικών συστημάτων, που απεικονίζει την αειφορία σε τρεις φάσεις. Πρώτον, οι δύο εξωτερικοί κύκλοι απεικονίζουν την ιδέα ότι τα ανθρώπινα συστήματα είναι ένθετα μέσα σε μεγαλύτερα, περικλειόμενα από τα συστήματα της βιόσφαιρας. «Η βασική παραδοχή είναι ότι ο οργανισμός έχει μια συμβιωτική,

συνεξελισσόμενη σχέση με την ευρύτερη κοινωνία και το οικοσύστημα» (Stead 2004, σελ. 73).

Η βιωσιμότητα αναφέρεται στη διατήρηση της ανθεκτικότητας των κοινόχρηστων πόρων («commons», Hardin 1968) που χρησιμοποιούνται από όλους αλλά δεν ανήκουν σε κανένα, όπως ο καθαρός αέρας, το καθαρό νερό κ.ά. Αυτή είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη πρόκληση, δεδομένης της αυξανόμενης ανεπάρκειας των πόρων και της υψηλής ζήτησης τους από όλα τα σημεία του πλανήτη. Εντοπίζονται διάφορα μακρο-θέματα σε αυτό το επίπεδο, όπως για παράδειγμα οι διαπραγματεύσεις μεταξύ κυβερνήσεων, επιχειρήσεων, κοινοτήτων και πολιτών πέρα από σύνορα, οικειοποιήσεις και δικαιοδοσίες (over boundaries, appropriations, and jurisdictions). Δεύτερον, εντοπίζονται ενδοσυστημικά διλήμματα στον εσωτερικό δακτύλιο του υποδείγματος. Σε αυτό και σε όλα τα επίπεδα της αειφορίας, υπάρχουν ζητήματα που επηρεάζουν την ικανότητα να συνδράμει κάποιος στην κάλυψη των αναγκών του σήμερα, χωρίς να θυσιάσει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών προκειμένου να ικανοποιήσει τις δικές του ανάγκες (WCED 1987). Στο επιχειρηματικό περιβάλλον η έννοια αυτή συχνά μεταφράζεται ως «τριπλή κάτω γραμμή» (triple bottom line) των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων και της βιωσιμότητας (Elkington 1998). Ο Werback (2009), ωστόσο, προσθέτει και την *πολιτισμική διάσταση* στις προηγούμενες τρεις. Όταν η κοινωνική πτυχή σχετίζεται με εσωτερικές πτυχές, όπως οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και οι εταιρικές κοινωνικές εισφορές, η πολιτισμική διάσταση αφορά τη διατήρηση και τη συνεχή βιωσιμότητα των διαφορετικών κουλτούρων που μπορεί να τεθούν υπό αίρεση. Εν ολίγης, αυτή η ζώνη του Σχήματος 4-3 αντιπροσωπεύει το μικρο-επίπεδο λήψης αποφάσεων γύρω από τις συγκρούσεις στις τέσσερις διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένης της ατομικής ηθικής και οργανωσιακής κοινωνικής ευθύνης. Τέλος, αναγνωρίζουμε ότι τα μακρο και μικρο-επίπεδα της αειφορίας σε πολύπλοκα ανθρώπινα και φυσικά συστήματα είναι αδιαχώριστα, αλλά έχουν διαχωριστεί στο σχήμα μόνο για λόγους σαφήνειας.

Δεν μπορούν να αξιολογούνται χωριστά όταν μία επιχείρηση αντιμετωπίζει διλήμματα (trade-offs) όπως για παράδειγμα η ταυτόχρονη μείωση των δαπανών και των εκπομπών οξειδίων του άνθρακα σε μικρο-επίπεδο - όταν υπάρχει αύξηση του αποτυπώματος του άνθρακα σε παγκόσμια κλίμακα. Είναι σημαντικό ότι το υπόδειγμα δεν είναι στατικό αλλά στοχεύει στην απεικόνιση της αειφορίας ως μια συνεχούς διαδικασίας που λαμβάνει χώρα μεταξύ των συνεχώς μεταβαλλόμενων συστημάτων αυτο-οργάνωσης (Hawkin 2007). Τέτοιου είδους πολύπλοκα συστήματα και οι αλληλεπιδράσεις τους, χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές και ανάπτυξη,

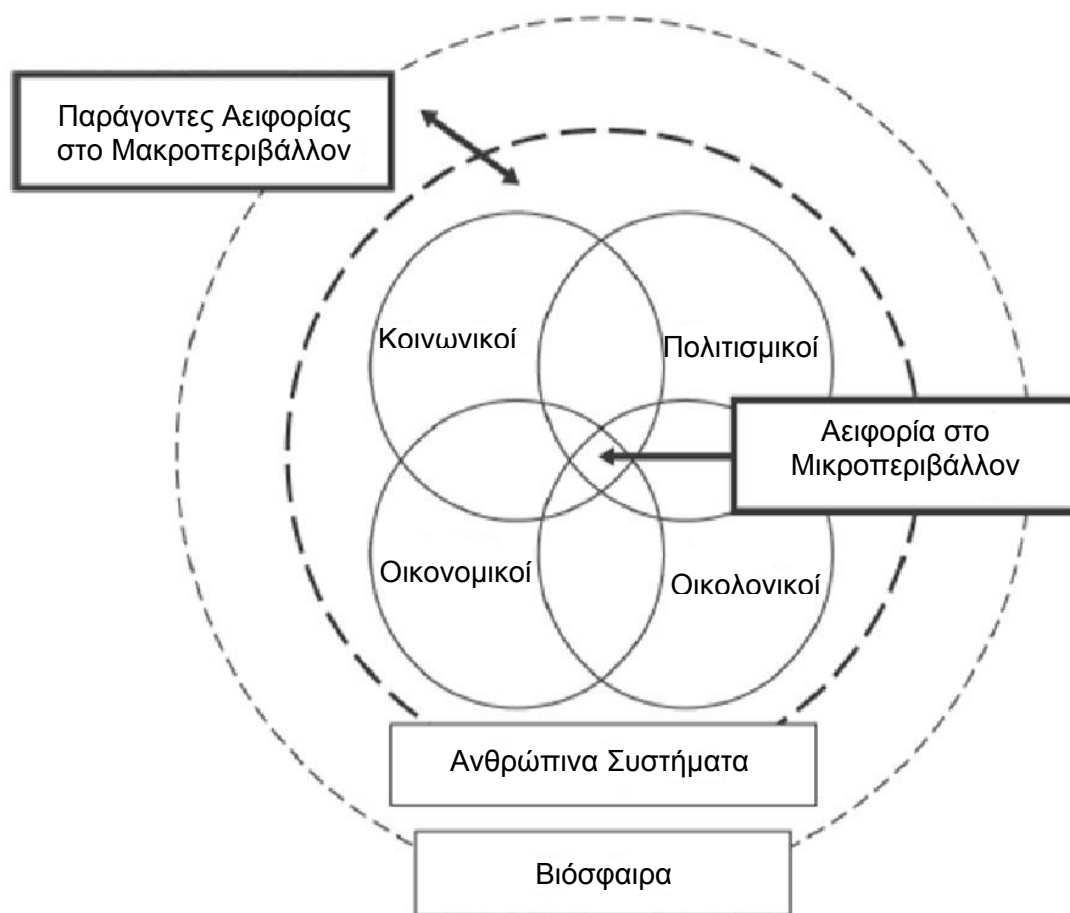
συνεχή ανατροφοδότηση σε μικρο- και μακρο-επίπεδο, καθώς και από συνεξελισσόμενη «από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω» ανάπτυξη.

#### 4.5.2.2 Βιωσιμότητα και Μάθηση στην Προσέγγιση CAS

Στο πλαίσιο του υποδείγματος που παρουσιάστηκε παραπάνω, παρατίθεται στη συνέχεια μια προσέγγιση για τη βελτίωση της αειφορίας (Espinosa & Porter 2011, ό.π.). Για υψηλότερες πιθανότητες επιτυχίας, πολλοί θεωρούν ότι η διαδικασία αυτή είναι μια προσέγγιση της επιστήμης με βάση τη δράση, για ολόκληρο το σύστημα οργανωσιακής μάθησης (Argyris 1982, Halme 1996). Για παράδειγμα, ο Regner (2001, σελ. 54) σημειώνει ότι οι πολύπλοκες συνθήκες απαιτούν μετατόπιση της διαχείρισης από την καθοδήγηση ή κυρίαρχη στρατηγική στην «ενεργό καλλιέργεια και εμπλουτισμό συνθηκών για την αφομοίωση της γνώσης». Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη μάθηση «μηχανισμών», «δεξιοτήτων» και «πρακτικών» που ανταποκρίνονται άμεσα στις έξι δυναμικές λειτουργίες των πολύπλοκων προσαρμοστικών συστημάτων που περιγράφονται παραπάνω. Ομοίως, οι Molnar και Mulville (2003) αναφέρουν τον ισχυρό δεσμό μεταξύ οργανωσιακής μάθησης και βιωσιμότητας και δημιουργούν το νέο ακρωνύμιο SFOL (sustainability focused organizational learning): οργανωσιακή μάθηση εστιασμένη στην αειφορία. Στη βιβλιογραφία το SFOL και άλλες παρόμοιες προσεγγίσεις επιχειρούν να συνδέσουν την προσέγγιση CAS, την οργανωσιακή μάθηση και τη βιωσιμότητα (Molnar & Mulville 2003).

Δύο βασικές κατευθυντήριες γραμμές προτείνονται από τους Espinosa και Porter (2011). Πρώτον, όταν οι οργανισμοί βρίσκονται σε περιβάλλοντα και αγορές που χαρακτηρίζονται ως πολύπλοκα, τα στελέχη θα πρέπει να μιμηθούν τις αρχές πολυπλοκότητας στη δομή και τις λειτουργίες τους. Ως οικολογικό πρότυπο, η ανοιχτή προσέγγιση συστημάτων CAS, αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι οι οργανισμοί και το περιβάλλον τους συνεξελίσσονται. Η ευαισθησία σε εξωτερικά γεγονότα και η ευελιξία έγκαιρης προσαρμογής, αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας για τους οργανισμούς που επιδιώκουν τη βελτίωση της βιωσιμότητας κάτω από ανάλογες συνθήκες. Συγκεκριμένα, τα στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν τις αρχές της πολυπλοκότητας εισάγοντας στις λειτουργικές τους διαδικασίες τις έξι αρχές των Πολύπλοκων Συστημάτων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4-3. Για παράδειγμα, η αρχή της *αυτο-οργάνωσης* απαιτεί ικανότητες «από κάτω προς τα πάνω και από μέσα προς τα έξω», καθώς και «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία και ο ρόλος της *διοίκησης είναι να ενεργοποιήσει τέτοια κανάλια*. Με αυτόν τον τρόπο, οι ανεπίσημες

συνδέσεις μπορούν να υλοποιηθούν και η μη γραμμική ανατροφοδότηση μπορεί να πραγματοποιηθεί εκτός των επίσημων καναλιών. Με την επίγνωση που δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο, οι παράγοντες (agents) μπορούν να αναγνωρίζουν τις βασικές ευκαιρίες και απειλές, και να ενδυναμώνονται από τη διοίκηση ώστε να επικεντρώνουν τουλάχιστον μέρος της ενέργειάς τους στις πιο σχετικές και ενδιαφέρουσες. Το άκρο του χάους συνίσταται από «περιοχές» όπου η σύγκρουση και η ευκαιρία είναι μεγάλη, και όπου τα άτυπα δίκτυα των παραγόντων μπορούν να συνεργαστούν ενεργά.



**ΣΧΗΜΑ 4 - 6** Σχηματικό Υπόδειγμα Βιωσιμότητας σε Πολύπλοκα Προσαρμοστικά Συστήματα.

Πηγή: Espinosa, A, Porter, T, 2011, «Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches.», *The Learning Organization*, Vol. 18, No. 1, pp. 54-72.

### 4.5.3 Πολυπλοκότητα και Αειφορία: η Προσέγγιση VSM

#### 4.5.3.1 Υπόδειγμα Βιώσιμου Συστήματος

Η δεύτερη προσέγγιση της πολυπλοκότητας, υποστηρίζει ότι η οικολογική μίμηση (mimicry) δεν προσέφερε από μόνη της μια πλήρη απάντηση στη διαχείριση πολύπλοκων οργανισμών. Η θεωρητική θεμελίωση του VSM αποτελεί επιστημονική κατανόηση των νευρωνικών δικτύων και μια αναθεωρημένη ανάγνωση της κυβερνητικής θεωρίας (Stark 2000). Σύμφωνα με την έρευνα των Ashby (1962, ό.π.), Mc Culloch (1965), Bateson (1973), Beer (1979, 1981, 1985), Espejo (1989), Espejo et. al. (1996), κ.ά. ο οργανισμός παρουσιάζεται ως ένα «βιώσιμο σύστημα», και ορίζεται ως: «ένα σύστημα ή μια πολύπλοκη οντότητα ικανή να διατηρεί μια ανεξάρτητη ύπαρξη - όχι μια ύπαρξη τελείως ξεχωριστή από το περιβάλλον της, αλλά μία όπου οι διαρθρωτικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα, χωρίς απώλεια της ταυτότητάς της και χωρίς αποκοπή της από το μικροπεριβάλλον της» (Espinoso et. al. 2008, σελ. 640<sup>46</sup>).

Ο Beer υποστήριξε ότι για να είναι βιώσιμο, οποιοδήποτε κοινωνικό σύστημα οφείλει να μάθει πώς να αντιμετωπίζει την υπερβάλλουσα πολυπλοκότητα και αυτό απαιτεί την ανάπτυξη κατάλληλων δομών, όχι αποκλειστικά κεντρικών ή αποκεντρωμένων, αλλά εξισορροπημένων και ικανών να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την *περιβαλλοντική πολυμορφία*. Οι Beer και Casti (1975) εξηγούν τα μαθηματικά της διαχείρισης καταστροφών μέσα από την προσέγγιση των πολύπλοκων συστημάτων. Ο Beer ανέπτυξε αργότερα την πλήρη θεωρία της βιωσιμότητας (που ενσωματώθηκε στο Υπόδειγμα Βιώσιμου Συστήματος VSM), καθώς και μια ολοκληρωμένη σειρά διαγνωστικών εργαλείων με βάση τη θεωρία του ώστε αυτά να χρησιμοποιηθούν σε πραγματικές καταστάσεις για την επίλυση προβλημάτων. Περιλαμβάνει τη θεωρία VSM της βιωσιμότητας και εργαλεία για την υποστήριξη του οργανωτικού μετασχηματισμού (Beer 1979, 1981, 1985) όπως: το Cybersyn, ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης (Beer 1981, μέρος IV) και το Team Syntegrity (Ομάδα Συνολοκλήρωσης), ένα εργαλείο υποστήριξης συνεργειακών αλληλεπιδράσεων σε μεγάλες οργανωσιακές ομάδες (Beer 1994).

Το VSM είναι ένα αναδρομικό υπόδειγμα το οποίο εξηγεί τις βασικές αρχές της βιωσιμότητας. Υποστηρίζει ότι τα βιώσιμα συστήματα περιέχουν και περιέχονται σε άλλα βιώσιμα συστήματα: είναι οργανωτικά κλειστά, επιδεικνύουν δομές

<sup>46</sup> "A system or complex entity capable of maintaining an independent existence – not an existence totally separate from an environment, but one where structural changes take place without loss of identity and without severance from a niche"



αλληλεπίδρασης σε όλα τα αναδρομικά επίπεδα του οργανισμού και διατηρούν τη συνοχή και την ταυτότητά τους ακόμη και κατά την προσαρμογή τους στις εξωτερικές αλλαγές. Κάθε βιώσιμο σύστημα είναι σε θέση να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις σε τοπικό επίπεδο. Όλα τα βιώσιμα συστήματα που ανήκουν σε έναν οργανισμό έχουν κοινούς βασικούς κανόνες αλληλεπίδρασης και διαμοιρασμού πληροφοριών καθώς και κανάλια επικοινωνίας και εργαλεία που τους επιτρέπουν να εξυπηρετούν τόσο τους δικούς τους σκοπούς όσο και τους σκοπούς εκείνων που προέρχονται από τον ενσωματωμένο οργανισμό στον οποίο ανήκουν. Η βιωσιμότητα των πολύπλοκων αλληλεπιδρώντων συστημάτων είναι αποτέλεσμα προσαρμοστικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ ενσωματωμένων, βιώσιμων συστημάτων (Beer 1979, ό.π.). Η ιδέα των αναδρομικών βιώσιμων συστημάτων είναι θεμελιώδης για την κατανόηση της πολυπλοκότητάς τους.

Σε κάθε αναδρομικό επίπεδο οργάνωσης, υπάρχουν αρκετοί «μετα-συστημικοί» ρόλοι υπεύθυνοι για την παροχή κατάλληλης διαχείρισης και τεχνικών υπηρεσιών σε όλα τα βιώσιμα συστήματα, όπως: *η διατήρηση της οργανωσιακής ταυτότητας και η κλειστότητα* (Σύστημα 5), *η διερεύνηση πιθανών και επιθυμητών εναλλακτικών (futures)* (Σύστημα 4), *η ρύθμιση ενσωματωμένων υποσυστημάτων και βελτιστοποίησης συνεργειών* (Σύστημα 3 και 3\*) και *η αποφυγή μεταβλητότητας* (Σύστημα 2). Η μετα-συστημική διαχείριση, μπορεί να περιγραφεί ως ένας γνωστικός μηχανισμός συντονισμού για το σύστημα, καθιστώντας διαθέσιμους τους πόρους, ενόσω εξισορροπεί την ανάγκη για τη δομική ακεραιότητα (Browning et. al. 1995). Είναι σημαντικό, οι περισσότερες αποφάσεις να αναδύονται «από κάτω προς τα πάνω» και να υπάρχει δραστηριότητα βασισμένη σε δίκτυα και όχι εκ των προτέρων κεντρικός έλεγχος (Axelrod 1997).

#### **4.5.3.2 Αειφορία και Μάθηση στην Προσέγγιση VSM**

Στη συνέχεια τεκμηριώνεται η άποψη ότι η βιωσιμότητα - όπως ορίζεται από την VSM - αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την αειφορία. Η βιωσιμότητα θεωρείται ως το αποτέλεσμα μιας συνεχιζόμενης συνεξελικτικής διαδικασίας που συγκροτείται μέσα από τη δυναμική των σχέσεων μεταξύ των πολύπλοκων ανθρώπινων οργανισμών και το γεγονός ότι οι σχέσεις αυτές καθορίζουν την υλοποίησή τους. Η βιωσιμότητα αναφέρεται περισσότερο στις βιολογικές και οικολογικές συνθήκες για την επιβίωση, ενώ ο Beer βλέπει τη βιωσιμότητα ως την ικανότητα διατήρησης μιας ξεχωριστής ύπαρξης (ταυτότητας), και το VSM ως πρότυπο διαρθρωτικών συνθηκών για τη βιωσιμότητα -. η οποία αποτελεί προϋπόθεση για την αειφορία (Espinosa et.

al. 2007, 2008 ό.π.). Στο επίκεντρο της προσέγγισης VSM για την αειφορία ενυπάρχει η ιδέα ότι, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα της αειφορίας στα κοινωνικο-οικολογικά συστήματα, *τα άτομα που παρατηρούν ένα σύστημα, χρειάζεται να το βλέπουν από ένα λογικά υψηλότερο (μετα-συστημικό) επίπεδο, όπου δεν επηρεάζονται από τις αλληλεπιδράσεις τις οποίες παρατηρούν.*

Η VSM καθιστά κατανοητό ένα πολύπλοκο οργανισμό ως σύμπλεγμα αυτορυθμιζόμενων, αυτόνομων παραγόντων και θεσμών, δομικά συσχετισμένων με την κοινωνικο-οικολογική θέση του οργανισμού. Η υπόθεση των Espinosa και Porter (2011, ό.π.) είναι ότι χωρίς κατάλληλα εργαλεία διαχείρισης της πολυπλοκότητας και αρκετή αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, οι πιθανότητες ενός οργανισμού για αποτελεσματικότητα και αυτοεξέλιξη μειώνονται. Με βάση την προσέγγιση VMS, κάθε βιώσιμο σύστημα φροντίζει, αυτόνομα και συνεργειακά, για θέματα που αφορούν την αειφορία του. Στην ιδανική περίπτωση, καθένας πρέπει να παρατηρεί και να μετρά - σε κατά το δυνατόν «πραγματικό χρόνο»- τη δυναμική των μεταβλητών που είναι απαραίτητες για τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Δεδομένου ότι τα βιώσιμα συστήματα είναι αναδρομικά, δηλαδή, το καθένα είναι ενσωματωμένο και ενσωματώνει άλλα βιώσιμα συστήματα, τα κριτήρια βιωσιμότητας είναι σαν καταρράκτης που περνά μέσω διαφορετικών αναδρομικών επιπέδων οργάνωσης (π.χ. από το ατομικό στο συνολικό και αντίστροφα). Μέσα από το πρίσμα του VSM, εντοπίζονται όλα διαφορετικά «στρώματα» ή ενσωματώσεις (embedment) των βιώσιμων συστημάτων από το μικρο- στο μακρο-επίπεδο.

Για κάθε βιώσιμο σύστημα, σε κάθε επίπεδο του αναδρομικού οργανισμού, παρατηρούνται -με ολιστικό τρόπο, οι κοινωνικές, οικονομικές, οικολογικές και πολιτιστικές πτυχές της συνεξέλιξης του βιώσιμου συστήματος με το μικροπεριβάλλον του. Σε κάθε επίπεδο, η βιωσιμότητα απαιτεί από τους οργανισμούς να είναι σε θέση να διατηρούν τις βασικές μεταβλητές τους για την αειφορία στο πλαίσιο σταθερών ορίων, και αυτό θα συμβαίνει μόνο εφόσον ο οργανισμός έχει μια ισορροπημένη αλληλεπίδραση με το μικροπεριβάλλον του. Η υπόθεση των Espinosa και Porter (2011, ό.π.) είναι ότι όσα περισσότερα γνωρίζει κάποιος σχετικά με τις βασικές μεταβλητές για την αειφορία - σε κάθε ενσωματωμένο επίπεδο του οργανισμού- και κατορθώνει να τις κρατήσει μέσα σε εκτιμώμενα και αντιληπτά ως «φυσιολογικά» όρια, τόσο αυξάνει τις πιθανότητες για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Η πρακτική εφαρμογή των ανωτέρω, απαιτεί σοβαρές γνωστικές, διαρθρωτικές και πολιτικές αλλαγές στον τρόπο που γίνεται κατανοητή και αντιμετωπίσιμη η

βιωσιμότητα του οργανισμού και οι οργανωσιακοί μετασχηματισμοί: το αντικείμενο μιας παρέμβασης σε έναν οργανισμό θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ενός πλαισίου για την αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση και την προσαρμογή, που αποτελεί προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η υπόθεση είναι ότι το κατάλληλο πλαίσιο και περιεχόμενο μάθησης, διευκολύνει την ανάδυση βιώσιμης συμπεριφοράς. Το επίκεντρο της παρέμβασης θα βρίσκεται στο *σχεδιασμό της μάθησης και των μηχανισμών προσαρμογής για την ευαισθητοποίηση των ατόμων σε βασικά ζητήματα βιωσιμότητας και ικανότητας έγκαιρης δράσης* ώστε να κρατήσουν τον οργανισμό εντός προκαθορισμένων, φυσιολογικών ορίων - από την άποψη της αλληλεπίδρασής του οργανισμού με το κοινωνικο-οικολογικό σύστημα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 6** Οργανωσιακή κυβερνητική και πολύπλοκα συστήματα στη διοίκηση.

Πηγή: *Espinosa, A, Porter, T, 2011, «Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches.»*, *The Learning Organization*, Vol. 18, No. 1, pp. 54-72.

	<b>ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ</b>
Προσδιορισμός συναφών μεταβλητών	Εστίαση στα πρότυπα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των παραγόντων, αλλά χωρίς προκαθορισμό «σχετικών μεταβλητών».	Προσδιορισμός των οντοτήτων και του μικροπεριβάλλοντος, επισήμανση των βασικών μεταβλητών στην αλληλεπίδραση
Άποψη της οργάνωσης	Αυτο-οργάνωση στα πλαίσια του συστήματος τείνει να εμφανιστεί όταν το σύστημα είναι μακριά από την κατάσταση ισορροπίας, στην άκρη του χάους. Η συμπεριφορά των πολύπλοκων συστημάτων δεν μπορεί να προβλεφθεί.	Αυτο-οργανούμενα, αυτόνομα βιώσιμα συστήματα, αναδρομικά εμφωλιασμένα. Οι μετα-συστημικές λειτουργίες εγγυώνται τη συνοχή και συνέργεια. Τα πολύπλοκα συστήματα είναι οργανωτικά κλειστά και έχουν πρότυπα βιωσιμότητας»
Ο ρόλος του ελέγχου	Οι έξι βασικές αρχές των πολύπλοκων προσαρμοστικών συστημάτων θα πρέπει να επιτρέπεται να λειτουργούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, εντός των ορίων της υφιστάμενης διαχείρισης. Ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι να ενδυναμώσει τη δράση και όχι τον «από πάνω προς τα κάτω» έλεγχο.	Αυτο-οργάνωση που προκύπτει από δέσμευση σε κοινούς κανόνες και πρωτόκολλα επικοινωνίας. Κατανεμημένος έλεγχος.
Ο ρόλος της συμμετοχής / ενδυνάμωσης	Ενδυναμωμένοι, συνειδητοποιημένοι εργαζόμενοι αποδεσμεύουν πόρους για τυπικές διαδικασίες ελέγχων με τρόπο που επιτρέπει μια σειρά από ικανότητες αυτο-οργάνωσης προς όφελος του οργανισμού.	Η ενδυνάμωση και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων απαιτείται ρητά για την αντιμετώπιση της πολυμορφίας των πολύπλοκων οργανισμών προς τις περιβαλλοντικές αλληλεπιδράσεις.
Απόκριση στην περιβαλλοντική αλλαγή	Η CAS επιδεικνύει εξάρτηση διαδρομής (path dependence): η ιστορία του συστήματος επηρεάζει την παρούσα συμπεριφορά του.	Άμεση: οι άνθρωποι στο επιχειρησιακό επίπεδο έχουν αυτονομία να λειτουργούν και να αποκρίνονται στις αλλαγές σε πραγματικό χρόνο. Κλειστά συστήματα ανατροφοδότησης σε όλες τις αλληλεπιδράσεις.

Η έγκαιρη δράση, δεν είναι απλώς ένα ζήτημα εξεύρεσης βιώσιμης στρατηγικής για τη διακυβέρνηση του οργανισμού, αλλά ένας τρόπος κατανόησης του κοινωνικο-οικολογικού συστήματος, ένας διαφορετικός τρόπος μοντελοποίησής του (γνωστικά υποδείγματα) και ένας διαφορετικός τρόπος από κοινού μάθησης. *Το αντικείμενο της ανάλυσης είναι ο τρόπος που επαναλαμβανόμενες μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων και οργανισμών εξελίσσονται και η υποστήριξη που χρειάζονται στη συνεξελικτική τους διαδικασία.* Η προσέγγιση μάθησης μέσω δράσης στην οργανωσιακή αλλαγή, με το VSM ως εννοιολογικό πλαίσιο για την ερμηνεία και ανάλυση, θα μπορούσε να είναι χρήσιμη στους οργανισμούς που απασχολούνται στη βελτίωση της βιωσιμότητάς τους.

#### **4.5.4 Σύγκριση των Προσεγγίσεων CAS και VSM**

Οι προσεγγίσεις των συστημάτων πολυπλοκότητας δεν αντικαθιστούν τις κλασσικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση, ούτε αποτελούν πανάκεια για τα διλήμματα που προκύπτουν από αυτές. Πράγματι, επιχειρώντας να αντικαταστήσει κάποιος ένα σύστημα με ένα άλλο θα μπορούσε να δημιουργήσει μόνο νέες κατηγορίες προβλημάτων (Richardson 2008, ό.π.). Όλα τα συστήματα και οι οργανισμοί δεν είναι κατ' ανάγκη πολύπλοκα. Τα μικρότερα σε μέγεθος και απλούστερα συστήματα, όπου η αλλαγή γίνεται πιο αργά, δεν είναι πολύπλοκα. Έχουν λιγότερους ή / και μεγαλύτερης διασποράς παράγοντες που αλληλεπιδρούν λιγότερο συχνά και με μικρότερη ταχύτητα και ένταση, η ανατροφοδότηση δεν είναι αναδρομική και η συνεξέλιξη δεν είναι ο κανόνας. Τέτοια συστήματα θα μπορούσαν να γίνουν περισσότερο πολύπλοκα, αλλά δεν εμφανίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά της αυτο-οργάνωσης και της ανάδυσης. Επίσης, το ότι ένα σύστημα είναι πολύπλοκο δεν σημαίνει ότι είναι και προσαρμοστικό (Espinosa & Porter 2011, ό.π.).

Οι Espinosa και Porter (2011, ό.π.) αναφέρουν ότι στην αναζήτηση νέων δρόμων για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προκλήσεων και κινδύνων από τις παγκόσμιες αλλαγές και την ανάγκη μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των κοινωνικο-οικολογικών συστημάτων, προσφέρονται δύο προσεγγίσεις συστημάτων πολυπλοκότητας για την κατανόηση της βιωσιμότητας των οργανισμών: α) η VSM που αναφέρεται σε κλειστά κοινωνικο-οικολογικά συστήματα, και β) η CAS με την προοπτική του ανοιχτού συστήματος - προσφέρουν από κοινού εσωτερική συνοχή και συμπληρωματικά στοιχεία για την αντιμετώπιση ζητημάτων αυτο-οργάνωσης και προσαρμοστικής διαχείρισης για τη βελτίωση της αειφορίας. Ενώ η CAS προσφέρει διορατικά αναλυτικά εργαλεία για την παρακολούθηση και κατανόηση της δυναμικής και της

συνεξέλιξης των οργανωτικών δικτύων, η VSM προσφέρει μια γλώσσα για τη χαρτογράφηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των βασικών παραγόντων σε τέτοια δίκτυα. Κάθε προσέγγιση προσφέρει συμβουλές για τη βελτίωση και τη συνεχή προσαρμοστικότητα του συστήματος σε πολύπλοκα διλήμματα αιεφορίας. Η προσέγγιση VSM εξηγεί πώς πλήρως αυτο-οργανούμενα συστήματα μπορούν να συνεξελίσσονται με στόχο την αυτορύθμιση και την αιεφορία. Το πλαίσιο CAS, από την άλλη πλευρά, εξηγεί τη διαχειριστική ενορχήστρωση της «από πάνω προς τα κάτω» ενδυνάμωσης και των «από κάτω προς τα πάνω» διαδικασιών μάθησης σε πιο συμβατικά δομημένους οργανισμούς. Και οι δύο προσεγγίσεις σε συνδυασμό, αφορούν ένα «από μέσα προς τα έξω» σύστημα για την αυτο-διακυβέρνηση, και μία «από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση» για τη βελτίωση των επιδόσεων της αιεφορίας. Οι VSM και CAS προσεγγίσεις απευθύνονται σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών - ή οργανισμών με διαφορετικούς μηχανισμούς ανάπτυξης - αλλά σε συνδυασμό, οδηγούν σε μια ολιστική προσέγγιση για τη βελτίωση της ικανότητας των πολύπλοκων προσαρμοστικών οργανισμών να μαθαίνουν και να αυτο-ρυθμίζονται.

Σε οργανισμούς με δημοκρατική αυτοδιοίκηση, η VSM παρέχει ένα σαφές υπόδειγμα μέσω των ενσωματωμένων, αναδρομικών, πολύπλοκων συστημάτων για βελτίωση της επικοινωνίας και των αρμοδιοτήτων τους, και της ικανότητάς τους να αυτοκυβερνούνται σε μια πορεία προς τη βιωσιμότητά τους. Όταν ο οργανισμός έχει ιστορική πορεία και ένα σύστημα διακυβέρνησης που δεσμεύεται να λειτουργεί με «από πάνω προς τα κάτω έλεγχο», η προσέγγιση CAS μπορεί να παρέχει στα στελέχη ένα μέσο για τη δημιουργία διαδικασιών με σκοπό την «από κάτω προς τα πάνω μάθηση και της καινοτομία», με στόχο τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μέχρι σήμερα, έχει γίνει προσπάθεια διερεύνησης της χρησιμότητας και συμπληρωματικότητας του συνδυασμού VSM / CAS (Watts 2009, 2010, Knowles & Espinosa 2009, Knowles 2010, Cardoso 2010)<sup>47</sup>.

Τέλος, στο ευρύτερο πλαίσιο της αιεφορίας, και οι δύο προσεγγίσεις στοχεύουν στη βελτίωση της μάθησης στο πλαίσιο ατόμων και ομάδων εντός των οργανισμών, καθώς και στη γνώση και ικανότητά τους να ενεργούν σύμφωνα με ουσιώδη ζητήματα για την αιεφορία. Πρόκειται αναμφίβολα για μια μεγάλη παρέμβαση, που

---

<sup>47</sup> Οι συγκριτικές αναλύσεις των δύο προτύπων για τα πολύπλοκα συστήματα ενδεχομένως απαιτούν πολυπαραδειγματικές και πολλαπλές μεθοδολογικές προσεγγίσεις (*multi-paradigmatic and multi-methodological approaches*) (Zhu 1998, Gasparatos et. al. 2009) καθώς και καινοτόμα ερευνητικά εργαλεία και μεθοδολογίες.

συνεπάγεται μετακίνηση σε νευρωνικού τύπου δίκτυο -κάθε σύστημα να είναι αυτόνομο, να λαμβάνει αποφάσεις τοπικά και όλα μαζί να εξακολουθούν να ενεργούν σε συμφωνία με τον οργανισμό που τα ενσωματώνει αλλά και με τα ενσωματωμένα υποσυστήματα. Σε αυτό το σημείο συμπίπτουν οι δύο προσεγγίσεις.

Η κύρια διαφορά μεταξύ τους είναι ο τομέας στον οποίο αναφέρονται: η CAS εξηγεί τη δυναμική της αλληλεπίδρασης, ενώ η VSM εξηγεί την αλληλεπίδραση σε διαρθρωτικό επίπεδο. Η VSM επικεντρώνεται στην κατανόηση της μάθησης και της πολυπλοκότητας της διαχείρισης μέσα σε ομάδες ατόμων υπεύθυνων για τα βασικά οργανωτικά καθήκοντα - στη γλώσσα της CAS ονομάζονται «ελκυστές» (attractors) (Arcaute et. al. 2009). Η CAS υποστηρίζει την κατανόηση καινοτόμων και χαοτικών διαδικασιών όπως της αυτο-οργάνωσης και της αλλαγής - όπου άτομα και ομάδες αφήνονται να πειραματιστούν και να μάθουν, με αποτέλεσμα καινοτόμες και ριζικές αλλαγές. Οι συμπληρωματικές προσεγγίσεις CAS και VMS προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για την υποστήριξη της οργανωσιακής μάθησης και των μετασχηματισμών για την αιεφορία και υποστηρίζουν την αυτο-οργάνωση και ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης σχετικά με βασικά θέματα αιεφορίας. Ωστόσο, χρειάζεται να διερευνηθεί περεταίρω η συμπληρωματικότητα των δύο προσεγγίσεων για τους οργανισμούς (δημόσιους ή ιδιωτικούς) και τις κοινότητες που αγωνίζονται για την αιεφορία τους και καλούνται να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της παγκόσμιας κοινωνίας του εικοστού πρώτου αιώνα.

#### **4.5.5 Ανασκόπηση**

Η ενότητα 4.2 αναφέρθηκε στις αιτίες που παρεμποδίζουν το μονοσήμαντο καθορισμό εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής μάθησης μεταξύ των οποίων είναι: (α) η διαρκώς αυξανόμενη εννοιολογική πολυμορφία, (β) η ανθρωπομορφικότητα της οργανωσιακής μάθησης, (γ) η διάσταση απόψεων μεταξύ των οραματιστών και των σκεπτικιστών, (δ) η υποστασιοποίηση / πραγματοποίηση της ορολογίας, (ε) η μυθοποίηση της έννοιας και (στ) η εννοιολογική μεταφορά (Friedman et. al. 2005, Ng 2009).

Στην ενότητα 4.3, μέσα από τη μετα-ανάλυση των Keith και Stephen (2006), προτάθηκε μία κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των οργανισμών μάθησης (Μάθηση, Οργανωσιακή Δομή, Κοινό Όραμα, Διαχείριση της γνώσης, Στρατηγική) ως προς τις διαδικασίες και το διαρθρωτικό χαρακτήρα των οργανισμών αυτών, με στόχο την εννοιοποίηση του οργανισμού μάθησης. Σχετικά με τις πρακτικές

διαχείρισης στους οργανισμούς μάθησης, αναπτύχθηκαν δύο τύποι: η προσαρμοστική και η παραγωγική (Πίνακας 4-2) και έγινε σύγκριση των δύο πρακτικών ως προς τέσσερις κύριες κατηγορίες: στρατηγική, δομή, ανθρώπινοι πόροι, συμπεριφορά των στελεχών (McGill et. al. 1992). Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ένα υπόδειγμα οργανισμού μάθησης (Σχήμα 4-2 «Πολυεπίπεδο σύστημα των αιτιωδών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης») το οποίο απεικονίζει τις θεωρητικές συνδέσεις ανατροφοδότησης που ενδεχομένως υπάρχουν μεταξύ των εξής βασικών χαρακτηριστικών: ηγεσίας, κοινού οράματος, νοητικού υποδείγματος, διπλού βρόγχου μάθησης, σιωπηρής γνώσης, εκφρασμένης γνώσης, άτυπων κοινωνικών δικτύων, ομάδας και γνωσιακής βάσης δεδομένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι αλληλεπιδράσεις τους, θεωρητικά, φαίνεται να δημιουργούν μια αναδυόμενη στρατηγική που έχει στόχο να ανταποκριθεί θετικά στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού μάθησης. Στο υπόδειγμα αυτό, δόθηκε έμφαση στο μετασχηματισμό της άδηλης, μη εκφρασμένης γνώσης που προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό (άτομο ή ομάδα) σε ρητή ή εκφρασμένη γνώση, που με τη σειρά της μπορεί να αποθηκευτεί στη γνωσιακή βάση και να αποτελέσει άυλο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού.

Στην ενότητα 4.4 επιχειρήθηκε η ανάλυση της οργανωσιακής ηθικής μέσα από το πρίσμα των οργανισμών μάθησης και της προσέγγισης της πολυπλοκότητας. Ειδικότερα, μελετήθηκε η έννοια οργανωσιακή κοινωνική επίδοση μέσα από την προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης, με στόχο τον εντοπισμό μεθόδων αξιολόγησης της οργανωσιακής κοινωνικής ευθύνης και βαθμού μάθησης από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η κοινωνική έκθεση του οργανισμού ως ένα από τα εργαλεία μέτρησης της κοινωνικής επίδοσης, αναλύθηκε η επίδραση των τρόπων χρήσης της στην ηθική οργανωσιακή μάθηση και προτάθηκε ένα υπόδειγμα για τους τρόπους χρήσης (διαγνωστικής έναντι αλληλεπιδραστικής) των ελεγκτικών μέσων κοινωνικής επίδοσης και τη σχέση αυτών τρόπων χρήσης με το επίπεδο ηθικής μάθησης του οργανισμού (προσαρμογή έναντι μάθησης).

Στη συνέχεια, αναλύθηκε η οργανωσιακή ηθική μέσα από την οπτική της θεωρίας της πολυπλοκότητας, με στόχο μία σε βάθος ανάλυση για την κατανόηση των μηχανισμών που διαμορφώνουν την αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης από τους ίδιους τους οργανισμούς. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αντίληψη του οργανισμού για το εύρος των ορίων της οργανωσιακής του ταυτότητας, των ορίων των ταυτοτήτων των υποομάδων και της διαπερατότητας των ορίων αυτών (βλ. και 2<sup>ο</sup>

κεφάλαιο, Πίνακας 2-2). Επιπλέον, στην περίπτωση ανάγκης διαμόρφωσης ή μετασχηματισμού της οργανωσιακής ταυτότητας, προτάθηκαν εναλλακτικές με σημείο αναφοράς την υφιστάμενη ταυτότητα του οργανισμού.

Στην ενότητα 4.5 μελετήθηκαν δύο προσεγγίσεις (CAS και VMS) των πολύπλοκων συστημάτων (δηλαδή μη αναγωγικών συστημάτων στα οποία πολλοί παράγοντες, στοιχεία και υποσυστήματα αλληλεπιδρούν σε πυκνά συνδεδεμένα δίκτυα) με σκοπό τον εντοπισμό μεθόδων και διαδικασιών που υποστηρίζουν την οργανωσιακή μάθηση και προωθούν τους αναγκαίους μετασχηματισμούς για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και κατ' επέκταση την αειφορία των οργανισμών. Επιπλέον, οι προσεγγίσεις των πολύπλοκων συστημάτων επιλέχθηκαν λόγω της ικανότητάς τους να αυτορυθμίζονται, να συνεξελίσσονται και να μαθαίνουν - δηλαδή να δημιουργούν μια νέα τάξη πραγμάτων: ένα διαφορετικό τρόπο εργασίας, σκέψης και συσχετισμών ή αλλιώς μια διαφορετική κουλτούρα. Η *βιωσιμότητα* ορίστηκε ως η συνεχής διαδικασία της συνεξέλιξης, δηλαδή της επίδρασης του οργανισμού στο περιβάλλον του μέσω αλλαγής συμπεριφοράς, παράλληλα με την ενεργή απόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος – το οποίο χαρακτηρίστηκε από τέσσερις διαστάσεις: *οικονομική, κοινωνική, οικολογική και πολιτισμική*. Επιπλέον αναφέρθηκαν οι έξι *συμπεριφορικές* πτυχές των πολύπλοκων συστημάτων που καθορίζουν τις δυναμικές λειτουργίες που είναι υπεύθυνες για την ικανότητα προσαρμογής τους σε μη γραμμικά φαινόμενα (αυτο-οργάνωση, μη γραμμική ανατροφοδότηση, άκρη του χάους, συνεξέλιξη, ανάδυση και εξάρτηση από τη διαδρομή).

Τέλος, από τη συγκριτική μελέτη των προσεγγίσεων CAS και VSM προέκυψε κάθε προσέγγιση προσφέρει συμβουλές για τη βελτίωση και τη συνεχή προσαρμοστικότητα του συστήματος σε πολύπλοκα διλήμματα αειφορίας. Η προσέγγιση VSM εξηγεί πώς πλήρως αυτο-οργανούμενα συστήματα μπορούν να συνεξελίσσονται με στόχο την αυτορύθμιση και την αειφορία ενώ η CAS, εξηγεί τη διαχειριστική ενορχήστρωση της «από πάνω προς τα κάτω» ενδυνάμωσης και των «από κάτω προς τα πάνω» διαδικασιών μάθησης σε πιο συμβατικά δομημένους οργανισμούς. Επίσης προέκυψε ότι η συμπληρωματικότητά τους, δηλαδή και οι δύο προσεγγίσεις σε συνδυασμό, αφορούν ένα «από μέσα προς τα έξω» σύστημα για την αυτο-διακυβέρνηση, και μία «από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση» για τη βελτίωση των επιδόσεων της αειφορίας. Επιπλέον, παρότι οι προσεγγίσεις VSM και CAS απευθύνονται σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών - ή οργανισμών με διαφορετικούς μηχανισμούς ανάπτυξης, ο συνδυασμός τους οδηγεί σε μια ολιστική προσέγγιση για τη βελτίωση της ικανότητας των πολύπλοκων προσαρμοστικών οργανισμών να μαθαίνουν και να αυτορυθμίζονται. Ως κύρια διαφορά τους



εντοπίστηκε ο τομέας στον οποίο αναφέρονται: η CAS εξηγεί τη δυναμική της αλληλεπίδρασης, ενώ η VSM εξηγεί την αλληλεπίδραση σε διαρθρωτικό επίπεδο.

Ωστόσο, αν είναι αποδεκτή η παραδοχή ότι κάθε οργανισμός είναι παγκόσμιος (every business is global), με ποιο τρόπο θα μπορούσε ένας οργανισμός με εθνοκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα να μετασχηματιστεί σε Παγκόσμιο Οργανισμό Μάθησης; Μία ενδεχόμενη απάντηση αποτελεί το υπόδειγμα των Tolbert et. al. (2002) που παρουσιάζεται στην επόμενη και τελευταία ενότητα αυτού του κεφαλαίου.

## 4.6 Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Μάθησης

Στην παρούσα ενότητα, με την παραδοχή ότι κάθε οργανισμός είναι παγκόσμιος, θα παρουσιαστεί το υπόδειγμα του Παγκόσμιου Οργανισμού Μάθησης των Tolbert et. al. (2002), ως ένα εργαλείο που αποσκοπεί να ωθήσει τον οργανισμό σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού για τη δημιουργία και διατήρηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, με πολλαπλές παρεμβάσεις, που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά, καθώς αναδύονται επιπρόσθετα ζητήματα και προβλήματα. Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα *στοχεύει να παράγει ένα μετασχηματισμό της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας, από εθνοκεντρική σε γεωκεντρική, επηρεάζοντας το συναισθηματικό πυρήνα των ανθρώπων του οργανισμού*. Ενώ το υπόδειγμα είναι γενικού χαρακτήρα, προβλέπει στο σχεδιασμό του τη δυνατότητα τροποποίησής του για ειδικές εφαρμογές και προσαρμογής του στις ανάγκες διαφορετικών κλάδων δραστηριοποίησης, σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

### 4.6.1 Υπόδειγμα για τον Παγκόσμιο Οργανισμό Μάθησης

Ο Lodge (1995) περιγράφει την παγκοσμιοποίηση ως μια διαδικασία που είναι τόσο τεχνολογική όσο και ανθρώπινη. Η παγκόσμια πληροφόρηση και επικοινωνία προωθεί τη διασύνδεση των παγκόσμιων παραγόντων (agents) – π.χ. πολυεθνικές επιχειρήσεις- ενώ η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης καθορίζεται από τις επιθυμίες των πελατών και ωθείται από ταλαντούχα εταιρικά στελέχη με παγκόσμιες δεξιότητες διαχείρισης. Τις περισσότερες φορές, η λέξη «παγκοσμιοποίηση» σημαίνει απλά επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό. Ο Rhinesmith (1996, σελ. 5), ωστόσο, επισήμανε ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό είναι μόνο το πρώτο βήμα. Για να είναι παγκόσμια μια επιχείρηση, πρέπει επίσης να δημιουργήσει «μια

εταιρική κουλτούρα και ένα σύστημα αξιών, που να της επιτρέπουν να διακινεί τους πόρους της σε όλο τον κόσμο για να επιτύχει ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παγκόσμιας κλίμακας επιχείρηση απαιτεί νοοτροπίες και δεξιότητες που εκτείνονται πέρα από το σημερινό πεδίο εφαρμογής των περισσότερων οργανισμών». Ο Rhinesmith τόνισε τη σημασία των ανθρώπων των οποίων η παγκόσμια νοοτροπία και αλλαγή συμπεριφοράς σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την έννοια παγκοσμιοποίηση. Για πολλούς, η εξεύρεση και ανάπτυξη των «κατάλληλων» ανθρώπων είναι αυτό που περιγράφεται ως «σκέψη σε παγκόσμιο επίπεδο» (think global) (Donlon, Darwent, Cabral & Grub 1996). Ο Friedman (2000, σελ. ix) θεωρεί ότι «η παγκοσμιοποίηση δεν είναι απλά μια τάση αλλά, μάλλον, ένα διεθνές σύστημα». Την περιέγραψε ως «το σύστημα που αντικατέστησε το παλαιό σύστημα Ψυχρού Πολέμου». «Το νέο σύστημα», σύμφωνα με το Friedman, έχει «δικούς του κανόνες και λογική που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την πολιτική, το περιβάλλον, τη γεωπολιτική και την οικονομία σχεδόν σε κάθε χώρα στον κόσμο».

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - 7** Εθνοκεντρική και Διεθνής Άποψη για τους οργανισμούς.

Πηγή: Tolbert, A. S, McLean G. N, Myers R. C, 2002, «Creating the global learning organization (GLO).», *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 463–472.

<b>Εθνοκεντρική Προσέγγιση</b>	<b>Παγκόσμια Προσέγγιση</b>
Εγχώριο επίκεντρο των δραστηριοτήτων	Παγκόσμια κατανομή των δραστηριοτήτων
Μονόδρομη και αργή επικοινωνία	Αμφίδρομη επικοινωνία και λήψη αποφάσεων
Δημιουργία ιδεών σε εγχώριο περιβάλλον	Δημιουργική σκέψη χωρίς αποκλεισμούς
Σχετική ανεκτικότητα στις διαφορετικές απόψεις	Οι διαφορετικές απόψεις είναι επιθυμητές, ευπρόσδεκτες και χρησιμοποιούνται
Φιλοσοφία: «Συμπεριφέρομαι στους άλλους όπως θα ήθελα να μου συμπεριφέρονται»	Φιλοσοφία: «Συμπεριφέρομαι στους άλλους όπως θα ήθελαν να τους συμπεριφέρονται»

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Μάθησης (Global Learning Organization ή GLO) είναι αποτέλεσμα μιας προδραστικής διαδικασίας που χρησιμοποιείται για να μετατρέψει την οργανωσιακή κουλτούρα σε όλα τα επίπεδα, σε ένα γεωκεντρικό και παγκόσμια ενταγμένο οργανισμό. Αυτή η διαδικασία και πρωτοβουλία εγείρει κρίσιμα θέματα

παγκόσμιας πολυμορφίας και αλλαγών και αποσκοπεί στην προσέλκυση και διατήρηση των πιο ταλαντούχων εργαζομένων, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ευαισθητοποίηση σε παγκόσμια και εσωτερικά ζητήματα διαφορετικότητας, την αύξηση της δημιουργικότητας των εργαζομένων, την ποιότητα, την ομαδική εργασία, την καινοτομία κ.ά. (Tolbert et. al. 2002).

Η παγκόσμια οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από:

- Στελέχη που αναγνωρίζουν ότι είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος.
- Συστήματα και διαδικασίες που αξιολογούνται διαρκώς ώστε να διασφαλίζεται η πολυμορφία, δημιουργικότητα και παγκόσμια νοοτροπία.
- Διαδικασίες προσλήψεων, ανταμοιβών και ανάπτυξης των εργαζομένων που βασίζονται σε στοιχεία από διάφορες πηγές και παρακολουθούνται στενά για να διασφαλίζεται ότι συνάδουν με την παγκόσμια φιλοσοφία του οργανισμού.
- Διατήρηση της πολιτισμικής ευαισθητοποίησης ως μια σαφούς οργανωσιακής προτεραιότητας.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία της μετατροπής των οργανισμών σε παγκόσμιους οργανισμούς μάθησης είναι η κατανόηση, από το ανθρώπινο δυναμικό, της ανάγκης για αλλαγή (Bennis et. al. 1985). Η ανάγκη της αλλαγής οφείλει να βασίζεται τόσο στην ετοιμότητα των εκπαιδευομένων, όσο και στη στρατηγική ανάγκη να δημιουργηθούν νέες πολιτισμικές ρίζες και μια παγκόσμια νοοτροπία σε όλες τις λειτουργίες και τα επίπεδα του οργανισμού. Μια *αλλαγή στάσης* προηγείται συνήθως των πραγματικών οργανωσιακών αλλαγών. Μια θετική στάση που προϋπάρχει της αλλαγής συμπεριφοράς, δείχνει το βαθμό ετοιμότητας ενός ατόμου να συμπεριφερθεί με έναν ορισμένο τρόπο προς τους συναδέλφους ή τους πελάτες οι οποίοι είναι διαφορετικοί (Henderson 1994). Οι προσπάθειες για ουσιαστικές αλλαγές χωρίς τη δέσμευση των εργαζομένων συχνά έχουν ως αποτέλεσμα την ισχυρή *αντίσταση στις αλλαγές*. Παρέχοντας στους εργαζομένους τη δυνατότητα της αλληλεπίδρασης, διευκολύνεται η αλλαγή στάσης που αποτελεί θεμέλιο για τη γεωκεντρική εστίαση (Tolbert et. al. 2002, ό.π.).

Επιπλέον, η αντίσταση ελαχιστοποιείται όταν η διαδικασία της αλλαγής χρησιμοποιεί τις αρχές οργανωσιακής ανάπτυξης (Organizational Development ή OD) (Burke 1982, Rothwell, Sullivan & McLean 1995), της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), και του οργανισμού μάθησης (Kline & Saunders 1993). Το υπόδειγμα GLO που προτείνεται από τους Tolbert, McLean και Myers (2002) στοχεύει στη βοήθεια των στελεχών για τη δημιουργία και ενίσχυση των δομών, πρακτικών, πολιτικών και

αξιών που θα ενσταλάξουν τις έννοιες παγκοσμιοποίηση και πολυπολιτισμικότητα σε όλο τον οργανισμό. Επίσης, μπορεί να ωθήσει τον οργανισμό σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο (O'Hara-Devereaux & Johansen 1994, Rhinesmith 1993, Trompenaars 1993).

Ενώ το υπόδειγμα των Tolbert et. al. (2002, ό.π.) είναι γενικού χαρακτήρα, προβλέπει στο σχεδιασμό του τη δυνατότητα τροποποίησής του για ειδικές εφαρμογές, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού. Μια προσέγγιση συστημάτων με συνεργειακά οφέλη, αποσκοπεί να προσαρμόσει το υπόδειγμα στις ανάγκες διαφορετικών κλάδων εταιρειών, σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς. Το υπόδειγμα εστιάζει σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού που περιλαμβάνει πολλαπλές παρεμβάσεις, που μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, καθώς θα αναδύονται επιπρόσθετα ζητήματα και προβλήματα. Ομοίως, η προσπάθεια του υποδείγματος για τη δημιουργία γεωκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας δεν σημαίνει ότι μπορεί να ταιριάξει σε κάθε κουλτούρα και χώρα. Ο Kanter (1995) αναφέρει: «σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά» (glocal). Κάθε εταιρεία πρέπει να καθορίσει την επιθυμητή επιχειρηματική της δραστηριότητα και να προσαρμόσει το υπόδειγμα στο επιχειρηματικό της σχέδιο (βλ. Σχήματα 4-4 και 4-5). Η υπόθεση του υποδείγματος είναι ότι οι αρχές του οργανισμού μάθησης για την κυκλική, συνεχή βελτίωση, οι οποίες συνάδουν με τις αξίες του υποδείγματος οργανωσιακής ανάπτυξης, είναι καθοριστικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού που επιδιώκει να είναι παγκόσμιος. Το υπόδειγμα του Παγκόσμιου Οργανισμού Μάθησης, δεν αποτελεί επιχειρηματικό σχέδιο για την δημιουργία ενός γεωκεντρικού οργανισμού. Η χρήση της διαδικασίας που περιγράφεται στο πρότυπο επιδιώκει να βοηθήσει κάθε οργανισμό να δημιουργήσει το δικό του επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο θα είναι πλήρως προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού που επιθυμεί να κινηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην πιο βασική του μορφή, το υπόδειγμα *στοχεύει να αλλάξει τις ρίζες της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζοντας το συναισθηματικό πυρήνα των ανθρώπων του οργανισμού*. Δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία και τη συναισθηματική διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, το υπόδειγμα παράγει ένα μετασχηματισμό της υφιστάμενης κουλτούρας. Απαιτεί από τον οργανισμό να αποδεχτεί διαδικασίες και πρότυπα που συνάδουν με τις αρχές της Οργανωσιακής Ανάπτυξης.

#### **4.6.2 Περιγραφή του Υποδείγματος**

Το πλήρες υπόδειγμα, (Σχήματα 4-7 και 4-8), στοχεύει στην τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα, συμπεριλαμβανομένων όλων των συστημάτων όπως: στρατηγικής, ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας, μάρκετινγκ, Έρευνας & Ανάπτυξης κ.ά. Οι στόχοι της αλλαγής, μπορούν επίσης να γίνουν και παράγοντες αλλαγής. Η υλοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας είναι μια συνεχής διαδικασία που καθοδηγείται από στρατηγικές ευέλικτες και ολιστικές, που επιτρέπουν στην ηγεσία να επηρεάσει τις εξωτερικές και εσωτερικές δυναμικές που επηρεάζουν την αγορά και την επιχείρηση. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να φαίνεται άμορφη και πολύ γενική σε κατώτερα στελέχη, αλλά, στηριζόμενη σε έγκυρες θεωρίες και αρχές, μπορεί να παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο.

Ακολουθούν τα αξιώματα στα οποία στηρίζεται η διαδικασία του μετασχηματισμού ενός οργανισμού σε Παγκόσμιο Οργανισμό Μάθησης (Tolbert et. al. 2002, ό.π.):

1. Δέσμευση στην αλλαγή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
2. Παροχή αποτελεσματικών προτύπων ηγεσίας και διάρθρωση του παγκόσμιου οράματος.
3. Αξιολόγηση της κουλτούρας, ποιοτική και ποσοτική, για το σχεδιασμό παρεμβάσεων Οργανωσιακής Ανάπτυξης.
4. Απόκτηση κυριότητας των επεμβάσεων αλλαγής της Οργανωσιακής Ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες.
5. Παροχή ευκαιριών δημιουργίας ομάδων και ενδυνάμωσής τους.
6. Έμφαση στο ατομικό και οργανωσιακό έργο σε γνωστικό, συναισθηματικό, και συμπεριφορικό επίπεδο.
7. Σχεδιασμός διαδικασιών κατάρτισης και εκπαίδευσης ανάλογα με την ετοιμότητα των εργαζομένων.
8. Ενσωμάτωση της ευθύνης για την εστίαση στο διεθνή προσανατολισμό στα συστήματα διαχείρισης επιδόσεων στελεχών και εργαζομένων.
9. Σύνδεση της προσπάθειας διεθνούς προσανατολισμού με όλες τις άλλες εταιρικές πρωτοβουλίες.
10. Καθορισμός μεταβλητών για μέτρηση της προόδου στις προσπάθειες αλλαγής.
11. Παροχή προκλήσεων και υποστήριξης για όλους τους εργαζομένους.

Τα παραπάνω αξιώματα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή του υποδείγματος GLO. Η εφαρμογή των εννοιών εξαρτάται από το συγκεκριμένο οργανισμό και μια σειρά από μεταβλητές συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης της ηγεσίας, άλλων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, του βαθμού παγκοσμιοποίησης

που έχει επιτευχθεί, της εμπειρίας του οργανισμού στην πολυμορφία, των οικονομικών εκτιμήσεων και των υλικών και άυλων πόρων.

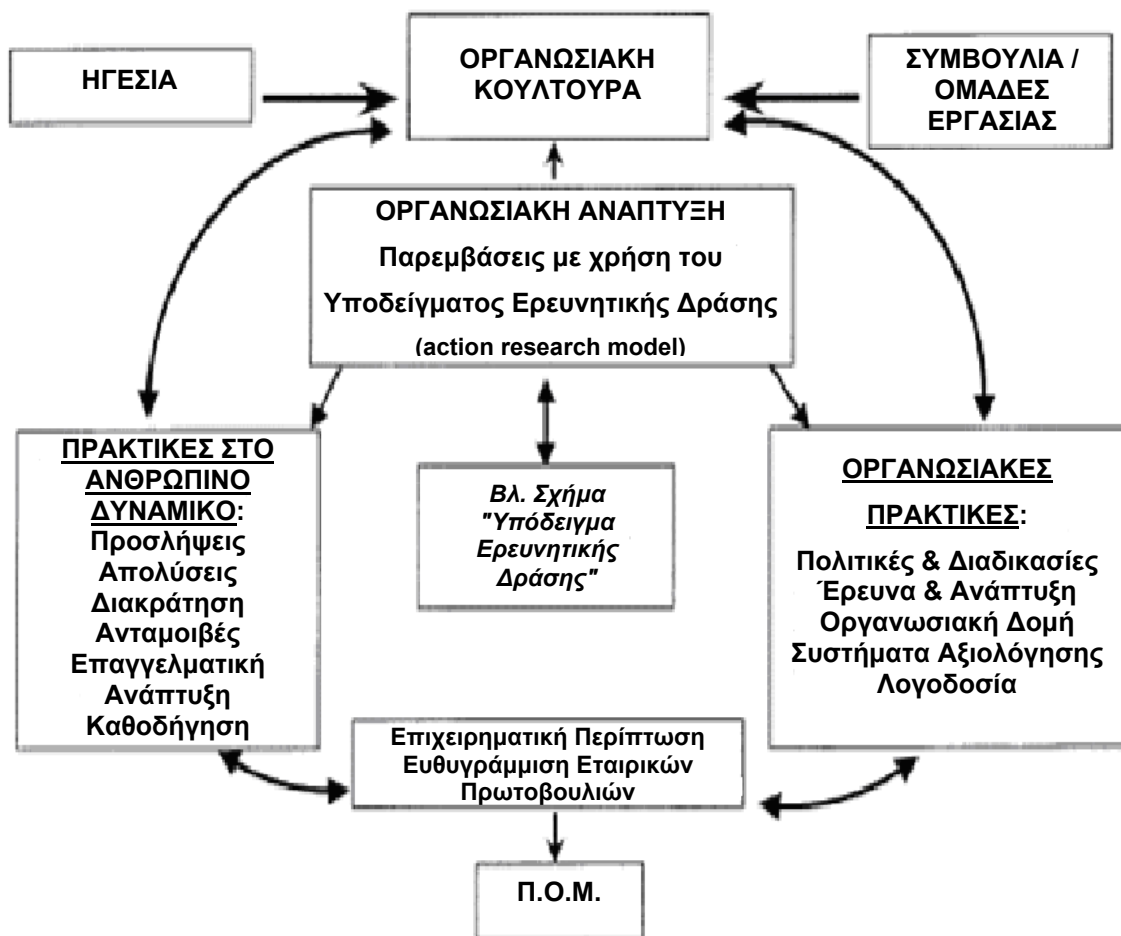
#### **4.6.3 Συνέπειες για την Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων**

Όταν οι McLean (2000) διερεύνησαν τους ορισμούς της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Development ή HRD) σε παγκόσμια κλίμακα, διαπιστώθηκαν πολλές διαφορές, τόσο στο εσωτερικό των χωρών όσο και μεταξύ των χωρών. Οι ορισμοί που επιλέχθηκαν, διέφεραν σε τρεις διαστάσεις: α) το πεδίο των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στον ορισμό, β) το κοινό στο οποίο απευθύνεται η ανάπτυξη, και γ) οι δυνητικοί ευεργετούμενοι των αποτελεσμάτων της ανάπτυξης. Παράγοντες που επηρεάζουν τους ορισμούς περιλαμβάνουν: την οικονομία της χώρας, το ρόλο της κυβέρνησης, τη νομοθεσία, καθώς και την επιρροή άλλων χωρών μέσω των επιπτώσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τους φοιτητές που σπουδάζουν HRD σε άλλες χώρες και την κυριαρχία της αγγλικής βιβλιογραφίας από τις Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο και πρόσφατα, από την Ινδία.

Οι Tolbert et. al. (2002, ό.π.) παραθέτουν τον ακόλουθο αρχικό ορισμό -ως μια προσπάθεια διερεύνησης ενός καθολικού ορισμού για την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (HRD): «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κάθε διαδικασία ή δραστηριότητα που, είτε αρχικά είτε σε μακροπρόθεσμη βάση, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις γνώσεις των εργαζομένων, την τεχνογνωσία, την παραγωγικότητα, και την ικανοποίησή τους, για όφελος: προσωπικό, της ομάδας, του οργανισμού, της κοινότητας, του έθνους, ή ολόκληρης της ανθρωπότητας».

Η προσπάθεια αυτή δεν αναιρεί την ασάφεια που συνδέεται με την προσπάθεια να δημιουργηθεί ένας ενιαίος ορισμός της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε διαφορετικούς πολιτισμούς (Mankin 2001, McLean 2000). Αυτό που είναι επίσης σαφές, ανεξάρτητα από τον ορισμό, είναι ότι ο πυρήνας της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εκπαίδευση. Η διαχείριση της ανάπτυξης είναι το κλειδί για την επιτυχία του Διεθνούς Οργανισμού Μάθησης. Μια από τις πιο δύσκολες πτυχές της αλλαγής -τόσο διαπολιτισμικά όσο και προς την κατεύθυνση του οργανισμού μάθησης- είναι η αλλαγή στα πρότυπα στα οποία έχει συνηθίσει να λειτουργεί ο οργανισμός. Τα στελέχη έχουν ανάγκη θετικής διεθνούς και διαπολιτισμικής εμπειρίας. Μέντορες στελεχών που κατανοούν τα βασικά στοιχεία ενός Διεθνούς Οργανισμού Μάθησης, είναι απαραίτητοι ώστε να βοηθήσουν τους ηγέτες να

αναπτύξουν, να διαρθρώσουν και να εφαρμόσουν τις βασικές αρχές του Παγκόσμιου Οργανισμού Μάθησης.



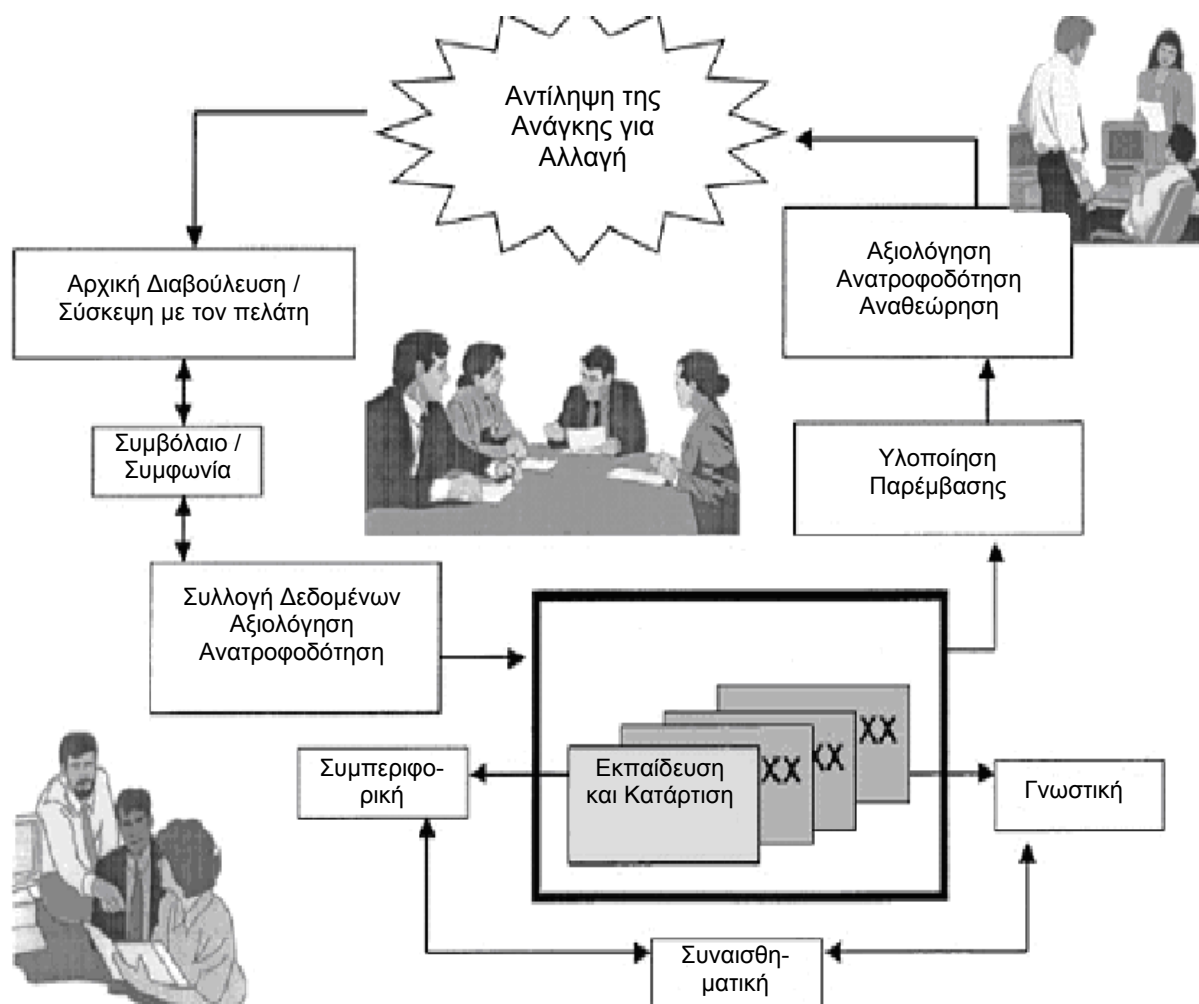
**ΣΧΗΜΑ 4 - 7** Υπόδειγμα για Παγκόσμιους Οργανισμούς Μάθησης (Π.Ο.Μ.).

Πηγή: Tolbert, A. S, McLean G. N, Myers R. C, 2002, «Creating the global learning organization (GLO).», *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 463–472.

Οι αναθέσεις έργων σε στελέχη, σε διαφορετικές χώρες, μπορούν να είναι εξαιρετικά ευεργετικές μόνο αν παρέχεται η κατάλληλη προετοιμασία και κατάρτιση των στελεχών πριν την αναχώρηση<sup>48</sup> καθώς και σχέδιο επαναπατριsmού (Θανόπουλος 2006, σελ 81, Thanopoulos 2007, σελ. 51). Την ευθύνη για το διεθνή προσανατολισμό του οργανισμού δε φέρουν αποκλειστικά τα στελέχη. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ανάλογες διεθνείς, διαπολιτισμικές εμπειρίες. Η ομαδοσυνεργατική μάθηση μέσω της εργασίας σε διαπολιτισμικά και συχνά εικονικά περιβάλλοντα είναι επίσης κρίσιμη. Η εκπαίδευση αυτού του τύπου έχει στόχο την ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα της ομάδας. Διαδικασίες διευκόλυνσης της ομάδας

<sup>48</sup> 1) Αποδοχή της εμπειρίας από τα άτομα που θα συνοδεύουν το στέλεχος, 2) Επαγγελματική εξειδίκευση, 3) Αντίληψη και γνώση πολιτισμικών θεμάτων (γεωγραφία, ιστορία, νομοθεσία.) και κυρίως της γλώσσας της ξένης χώρας, 4) πρωτόκολλα συμπεριφοράς και ιδιαιτερότητες της ξένης χώρας. (Θανόπουλος, Ι., 2005, 2007).

είναι ουσιαστικής σημασίας (π.χ. παρακολούθηση από μέντορες), ώστε τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν κατάλληλες ομαδικές συμπεριφορές. Οι διαπολιτισμικές δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων είναι αναγκαίες και θα πρέπει να αναπτυχθούν.



**ΣΧΗΜΑ 4 - 8** Υπόδειγμα Έρευνας Δράσης (Action Research Model).

Πηγή: Tolbert, A. S, McLean G. N, Myers R. C, 2002, «Creating the global learning organization (GLO).», *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 463–472.

Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης είναι απαραίτητη κατά το μετασχηματισμό του οργανισμού σε διεθνή ώστε η μετάβαση να είναι ομαλή και οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι έχουν την ελευθερία να προτείνουν τις αναγκαίες βελτιώσεις στη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης και επίσης να ανταμείβονται για τέτοιου είδους συμπεριφορά. Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διδάξει την αμφίδρομη ανατροφοδότηση μεταξύ όλων των εργαζομένων και επικοινωνιακές δεξιότητες, ιδίως στο διαπολιτισμικό πλαίσιο.



Η έννοια του κυκλικού σχεδιασμού για την αλλαγή είναι το θεμέλιο της συνεχούς βελτίωσης, όπως αυτό καταδεικνύεται από τον κύκλο: Σχεδίαση-Υλοποίηση-Έλεγχος-Δράση (Plan-Do-Check-Act ή PDCA). Αυτό είναι παρόμοιο με την κυκλική φύση του υποδείγματος της έρευνας δράσης που είναι ενσωματωμένο στο υπόδειγμα οργανωσιακής ανάπτυξης. Η ετοιμότητα για αλλαγή μπορεί να ενισχυθεί με την κατανόηση του κυκλικού χαρακτήρα της αλλαγής. Ένας άλλος κύκλος, κρίσιμος για την εκπαίδευση, είναι η εφαρμογή του υποδείγματος: Ανάλυση-Σχεδιασμός-Ανάπτυξη-Εφαρμογή-Αξιολόγηση (analyze–design–develop–implement–evaluate ή ADDIE model). Παρόλο που η έννοια αυτή είναι συνηθισμένη στην εκπαίδευση, το πρώτο και τελευταίο στάδιο του κύκλου συχνά παραλείπονται. Για την επιτυχή υλοποίηση του Παγκόσμιου Οργανισμού Μάθησης, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται ο πλήρης κύκλος ADDIE -συμπεριλαμβανομένων των βημάτων ανάλυσης και αξιολόγησης που συχνά παραβλέπονται από τους εκπαιδευτές.

#### **4.6.4 Περιορισμοί του Υποδείγματος και Ερευνητικά Ερωτήματα**

Κάθε ερευνητικό υπόδειγμα οφείλει να χαρακτηρίζεται από: εγκυρότητα, ορθότητα, πληρότητα και πρακτικότητα της εφαρμογής του. Μεταξύ άλλων προσεγγίσεων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, είναι και η προσέγγιση της έρευνας δράσης στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης σε οργανισμό. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από έναν οργανισμό που σκοπεύει να γίνει παγκόσμιος οργανισμός μάθησης, είναι:

- Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν το υπόδειγμα;
- Ποια είναι τα εμπόδια στην κουλτούρα του οργανισμού που δυσκολεύουν την εφαρμογή;
- Ποιες τροποποιήσεις χρειάζεται το υπόδειγμα (προσθήκες, παραλείψεις, αλλαγές);
- Μήπως το υπόδειγμα αποδίδει σε ορισμένους τύπους οργανισμών καλύτερα από ότι σε άλλους (π.χ. δομή, μέγεθος, κλάδος, τοποθεσία, προϋπάρχουσα κουλτούρα);
- Είναι δυνατόν να αλλάξει ένας εθνοκεντρικός οργανισμός σε γεωκεντρικό;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες της υπάρχουσας κουλτούρας που υποστηρίζουν αυτές τις αλλαγές όταν συμβαίνουν;
- Το υπόδειγμα δημιουργήθηκε με κριτήριο αναφοράς αμερικανικές εταιρείες. Πώς θα πρέπει το υπόδειγμα να αναθεωρηθεί, εάν ο οργανισμός έχει την έδρα του σε κάποια άλλη χώρα;

- Ποιος αναμένεται να είναι ο αντίκτυπος των διαφόρων πολιτισμικών πλαισίων κατά την εφαρμογή του υποδείγματος;
- Θα πρέπει το υπόδειγμα να τροποποιηθεί ανάλογα με τις χώρες στις οποίες ο οργανισμός δραστηριοποιείται;

Προφανώς, αυτός δεν είναι ένας πλήρης κατάλογος των ερωτημάτων που πρέπει να διερευνηθούν, ούτε είναι δυνατό να δοθεί απάντηση σε όλα αυτά τα ερωτήματα μέσω μιας μόνο ερευνητικής μελέτης αλλά χρειάζεται συντονισμένη έρευνα σε διαφορετικές χώρες, κουλτούρες και τύπους οργανισμών.

#### 4.6.5 Ανασκόπηση

Η ενότητα 4.2 αναφέρθηκε στις αιτίες που παρεμποδίζουν το μονοσήμαντο καθορισμό εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής μάθησης μεταξύ των οποίων είναι: (α) η διαρκώς αυξανόμενη εννοιολογική πολυμορφία, (β) η ανθρωπομορφικότητα της οργανωσιακής μάθησης, (γ) η διάσταση απόψεων μεταξύ των οραματιστών και των σκεπτικιστών, (δ) η υποστασιοποίηση / πραγματοποίηση της ορολογίας, (ε) η μυθοποίηση της έννοιας και (στ) η εννοιολογική μεταφορά (Friedman et. al. 2005, Ng 2009).

Στην ενότητα 4.3, μέσα από τη μετα-ανάλυση των Keith και Stephen (2006), προτάθηκε μία κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των οργανισμών μάθησης (Μάθηση, Οργανωσιακή Δομή, Κοινό Όραμα, Διαχείριση της γνώσης, Στρατηγική) ως προς τις διαδικασίες και το διαρθρωτικό χαρακτήρα των οργανισμών αυτών, με στόχο την εννοιοποίηση του οργανισμού μάθησης. Σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης στους οργανισμούς μάθησης, αναπτύχθηκαν δύο τύποι: η προσαρμοστική και η παραγωγική (Πίνακας 4-2) και έγινε σύγκριση των δύο πρακτικών ως προς τέσσερις κύριες κατηγορίες: στρατηγική, δομή, ανθρώπινοι πόροι, συμπεριφορά των στελεχών (McGill et. al. 1992). Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ένα υπόδειγμα οργανισμού μάθησης (Σχήμα 4-2 «Πολυεπίπεδο σύστημα των αιτιωδών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης») το οποίο απεικονίζει τις θεωρητικές συνδέσεις ανατροφοδότησης που ενδεχομένως υπάρχουν μεταξύ των εξής βασικών χαρακτηριστικών: ηγεσίας, κοινού οράματος, νοητικού υποδείγματος, διπλού βρόγχου μάθησης, σιωπηρής γνώσης, εκφρασμένης γνώσης, άτυπων κοινωνικών δικτύων, ομάδας και γνωσιακής βάσης δεδομένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι αλληλεπιδράσεις τους, θεωρητικά, φαίνεται να δημιουργούν μια αναδυόμενη στρατηγική που έχει στόχο να ανταποκριθεί θετικά στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού μάθησης. Στο υπόδειγμα αυτό, δόθηκε

έμφαση στο μετασχηματισμό της άδηλης, μη εκφρασμένης γνώσης που προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό (άτομο ή ομάδα) σε ρητή ή εκφρασμένη γνώση, που με τη σειρά της μπορεί να αποθηκευτεί στη γνωσιακή βάση και να αποτελέσει άυλο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού.

Στην ενότητα 4.4 επιχειρήθηκε η ανάλυση της οργανωσιακής ηθικής μέσα από το πρίσμα των οργανισμών μάθησης και της προσέγγισης της πολυπλοκότητας. Ειδικότερα, μελετήθηκε η έννοια οργανωσιακή κοινωνική επίδοση μέσα από την προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης, με στόχο τον εντοπισμό μεθόδων αξιολόγησης της οργανωσιακής κοινωνικής ευθύνης και βαθμού μάθησης από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η κοινωνική έκθεση του οργανισμού ως ένα από τα εργαλεία μέτρησης της κοινωνικής επίδοσης, αναλύθηκε η επίδραση των τρόπων χρήσης της στην ηθική οργανωσιακή μάθηση και προτάθηκε ένα υπόδειγμα για τους τρόπους χρήσης (διαγνωστικής έναντι αλληλεπιδραστικής) των ελεγκτικών μέσων κοινωνικής επίδοσης και τη σχέση αυτών τρόπων χρήσης με το επίπεδο ηθικής μάθησης του οργανισμού (προσαρμογή έναντι μάθησης).

Στη συνέχεια, αναλύθηκε η οργανωσιακή ηθική μέσα από την οπτική της θεωρίας της πολυπλοκότητας, με στόχο μία σε βάθος ανάλυση για την κατανόηση των μηχανισμών που διαμορφώνουν την αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης από τους ίδιους τους οργανισμούς. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αντίληψη του οργανισμού για το εύρος των ορίων της οργανωσιακής του ταυτότητας, των ορίων των ταυτοτήτων των υποομάδων και της διαπερατότητας των ορίων αυτών (βλ. και 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο, Πίνακας 2-2). Επιπλέον, στην περίπτωση ανάγκης διαμόρφωσης ή μετασχηματισμού της οργανωσιακής ταυτότητας, προτάθηκαν εναλλακτικές με σημείο αναφοράς την υφιστάμενη ταυτότητα του οργανισμού.

Στην ενότητα 4.5 μελετήθηκαν δύο προσεγγίσεις (CAS και VMS) των πολύπλοκων συστημάτων (δηλαδή μη αναγωγικών συστημάτων στα οποία πολλοί παράγοντες, στοιχεία και υποσυστήματα αλληλεπιδρούν σε πυκνά συνδεδεμένα δίκτυα) με σκοπό τον εντοπισμό μεθόδων και διαδικασιών που υποστηρίζουν την οργανωσιακή μάθηση και προωθούν τους αναγκαίους μετασχηματισμούς για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και κατ' επέκταση την αειφορία των οργανισμών. Επιπλέον, οι προσεγγίσεις των πολύπλοκων συστημάτων επιλέχθηκαν λόγω της ικανότητάς τους να αυτορυθμίζονται, να συνεξελίσσονται και να μαθαίνουν - δηλαδή να δημιουργούν μια νέα τάξη πραγμάτων: ένα διαφορετικό τρόπο εργασίας, σκέψης και συσχετισμών ή αλλιώς μια διαφορετική κουλτούρα. Η *βιωσιμότητα* ορίστηκε ως η συνεχής

διαδικασία της συνεξέλιξης, δηλαδή της επίδρασης του οργανισμού στο περιβάλλον του μέσω αλλαγής συμπεριφοράς, παράλληλα με την ενεργή απόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος – το οποίο χαρακτηρίστηκε από τέσσερις διαστάσεις: *οικονομική, κοινωνική, οικολογική και πολιτισμική*. Επιπλέον αναφέρθηκαν οι έξι *συμπεριφορικές* πτυχές των πολύπλοκων συστημάτων που καθορίζουν τις δυναμικές λειτουργίες που είναι υπεύθυνες για την ικανότητα προσαρμογής τους σε μη γραμμικά φαινόμενα (αυτο-οργάνωση, μη γραμμική ανατροφοδότηση, άκρη του χάους, συνεξέλιξη, ανάδυση και εξάρτηση από τη διαδρομή).

Τέλος, από τη συγκριτική μελέτη των προσεγγίσεων CAS και VSM προέκυψε κάθε προσέγγιση προσφέρει συμβουλές για τη βελτίωση και τη συνεχή προσαρμοστικότητα του συστήματος σε πολύπλοκα διλήμματα αειφορίας. Η προσέγγιση VSM εξηγεί πώς πλήρως αυτο-οργανούμενα συστήματα μπορούν να συνεξελίσσονται με στόχο την αυτορύθμιση και την αειφορία ενώ η CAS, εξηγεί τη διαχειριστική ενορχήστρωση της «από πάνω προς τα κάτω» ενδυνάμωσης και των «από κάτω προς τα πάνω» διαδικασιών μάθησης σε πιο συμβατικά δομημένους οργανισμούς. Επίσης προέκυψε ότι η συμπληρωματικότητά τους, δηλαδή και οι δύο προσεγγίσεις σε συνδυασμό, αφορούν ένα «από μέσα προς τα έξω» σύστημα για την αυτο-διακυβέρνηση, και μία «από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση» για τη βελτίωση των επιδόσεων της αειφορίας. Επιπλέον, παρότι οι προσεγγίσεις VSM και CAS απευθύνονται σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών - ή οργανισμών με διαφορετικούς μηχανισμούς ανάπτυξης, ο συνδυασμός τους οδηγεί σε μια ολιστική προσέγγιση για τη βελτίωση της ικανότητας των πολύπλοκων προσαρμοστικών οργανισμών να μαθαίνουν και να αυτορυθμίζονται. Ως κύρια διαφορά τους εντοπίστηκε ο τομέας στον οποίο αναφέρονται: η CAS εξηγεί τη δυναμική της αλληλεπίδρασης, ενώ η VSM εξηγεί την αλληλεπίδραση σε διαρθρωτικό επίπεδο.

Στην ενότητα 4.6, με την παραδοχή ότι κάθε οργανισμός είναι παγκόσμιος (*every business is global*), παρουσιάστηκε το υπόδειγμα του Παγκόσμιου Οργανισμού Μάθησης των Tolbert et. al. (2002), ως ένα εργαλείο που αποσκοπεί να ωθήσει τον οργανισμό σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού για τη δημιουργία και διατήρηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, με πολλαπλές παρεμβάσεις, που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά, καθώς αναδύονται επιπρόσθετα ζητήματα και προβλήματα. Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα *στοχεύει να παράγει ένα μετασχηματισμό της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας, από εθνοκεντρική σε γεωκεντρική, επηρεάζοντας το συναισθηματικό πυρήνα των ανθρώπων του οργανισμού*. Ενώ το υπόδειγμα είναι γενικού χαρακτήρα,

προβλέπει στο σχεδιασμό του τη δυνατότητα τροποποίησής του για ειδικές εφαρμογές και προσαρμογής του στις ανάγκες διαφορετικών κλάδων δραστηριοποίησης, σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης.», 2η Έκδοση, Interbooks.
2. Θανόπουλος, Γιάννης, 2006, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS.
3. Παπασταμάτης, Α, Πανισίδου Ε, 2008, «Οργανισμοί μάθησης στην εκπαίδευση. επιμόρφωση εκπαιδευτικών: Τάσεις, κρίσεις, προτάσεις». Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου «Ο Εκπαιδευτικός και το Έργο του: Παρελθόν - Παρόν - Μέλλον», Δράμα, 17-19 Οκτωβρίου 2008, σελ. 279-291.
4. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

5. Albert, S, Whetten, D, 1985, «Organizational Identity.», in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), Research in Organizational Behaviour, JAI, Greenwich, pp. 263–295.
6. Ackerman, R. W, Bauer, R. A, 1976, «Corporate Social Responsiveness.», Reston Publishing, Reston V.A.
7. Anderson, R, 1999, «Complexity theory and organization science.», Organization Science, Vol. 10, No. 3, pp. 216-232.
8. Arcaute, E, Christensen, K, Dahl, T, Espinosa, A, Sendova, A, 2009, «Division of labour in ant colonies in terms of attractive fields.», Ecological Complexity, Vol. 6, No. 4, pp. 396-402.
9. Argyris, C, 1982, «Reasoning, Learning, and Action.», Jossey-Bass, San Francisco, CA.
10. Argyris, C, 1990, «Overcoming Organizational Defenses.», Allyn and Bacon, Needham Heights.
11. Argyris, C, Schön, D. A, 1974, «Theory in practice: Increasing professional effectiveness.», San Francisco: Jossey-Bass.
12. Argyris, C, Schön, D. A, 1978, «Organizational learning: A theory of action perspective.», Reading, MA: Addison-Wesley.
13. Argyris, C, Schön, D. A, 1996, «Organizational Learning II.», Addison-Wesley, Reading.
14. Arthur, J. B., Aiman-Smith, L. 2002, «Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time», Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4, pp. 737-754.
15. Ashby, W. R, 1962, «Principles of the self-organizing system.», in Von Foerster, H. and Zopf, G.W. Jr (Eds), Principles of Self-Organization, Transactions of the University of Illinois Symposium, Pergamon Press, London, pp. 255-278.
16. Axelrod, R, 1997, «The Complexity of Cooperation, Agent Based Models of Competition and Cooperation.», Princeton University Press, Princeton, NJ.
17. Bar-Yam, Y, 2000, «Complexity rising, from human beings to human civilization: a complexity profile.», available at: <<http://necsi.org/Civilization.html>>, (accessed July 1, 2010).

18. Bateson, G, 1972, «Steps to an Ecology of Mind: A Revolutionary Approach to Man's Understanding of Himself.», Ballentine Books, New York.
19. Bateson, G, 1973, «Steps to an Ecology of Mind.», Paladin, St Albans.
20. Baum, J, Singh, J, 1994, «Organization-environment coevolution.», in Baum, J. and Singh, J. (Eds), Evolutionary Dynamics of Organizations, Oxford University Press, New York, NY, pp. 379-402.
21. Baum, J. A. C, Xiao Li, S, Usher, J. M, 2000, «Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions.», Administration Sciences Quarterly, Vol. 45, No. 4, pp. 766-801.
22. Bawden, R., 2006, «Pedagogies for persistence: cognitive challenges and collective competency development.», International Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol. 2, No. 3-4, pp. 299-314.
23. Beer, S, 1979, «Heart of the Enterprise.», John Wiley & Sons, Chichester.
24. Beer, S, 1981, «Brain of the Firm.», 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester.
25. Beer, S, 1985, «Diagnosing the System for Organisations.», John Wiley & Sons, Chichester.
26. Beer, S, 1994, «Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity.», John Wiley & Sons, Chichester.
27. Beer, S, Casti, J, 1975, «Investment against Disaster in Large Organizations.», International Institute for Applied Systems Analysis, Research Memoranda, RM-75-T6, pp. 1-25.
28. Beinhocker, E, 2007, «The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society.», Harvard Business School Press, Boston, MA.
29. Berger, P, Luckmann, T, 1966, «The Social Construction of Reality.», Penguin Books, London.
30. Berthoin-Antal, A, Dierkes, M, Child, J, Nonaka, I, 2001, «Organizational Learning and Knowledge: Reflections on the Dynamics of the Field and Challenges for the Future.», in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford University Press, New York, pp. 921-939.
31. Blackman, D. A, 2006, «How measuring learning may limit new knowledge creation.», Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, <<http://www.tlinc.com/articl117.htm>>.
32. Blackman, D. A, Henderson, S, 2005, «Why learning organisations do not transform.», The Learning Organization, Vol. 12, No. 1, pp. 42-45.
33. Bochman, David J, Kroth, Michael, 2010, «Immunity to transformational learning and change.», The Learning Organization, Vol. 17, No. 4, pp. 328-342.
34. Bowen, H. R, 1953, «Social Responsibilities of the Businessman.», Harper, New York.
35. Browning, L. D, Beyer, J. M, Shetler, J. C, 1995, «Building cooperation in a competitive industry.», The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, pp. 113-151.
36. Burke, W, 1982, «Organization development: Principles and practices.», Boston, MA: Little, Brown and Company.
37. Campbell, J. L, 2005, «Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research.», In G.F. Davis, D.McAdam,W.R. Scott and M.N. Zald (eds.), «Social movements and organization theory», Cambridge: Cambridge University Press, pp. 41-68.
38. Capra, F, 1996, «The Web of Life – A New Synthesis of Mind and Matter.», HarperCollins, London.
39. Capra, F, 2003, «The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living.», HarperCollins, London.
40. Capra, F, 2007, «Complexity and life.», Systems Research and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp. 475-479.

41. Cardoso, P. P, 2010, «Facilitating self-organization in non-hierarchical communities: a methodology for regeneration programs.», in Clarkson, G. (Ed.), Business and Organizational Survival and Sustainability, Leeds University Press, Leeds, pp. 101-124.
42. Carroll, A. B, 1979, «A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance.», Academy of Management Review, Vol. 4, pp. 497–505.
43. Chiles, T, Meyer, A, Hench, T, 2004, «Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theatres.», Organization Science, Vol. 15, No. 5, pp. 499–519.
44. Cilliers, P, 2005, «Complexity, deconstruction and relativism.», Theory, Culture & Society, Vol. 22, No. 5, pp. 255–267.
45. Cilliers, P, de Villiers, T, Roodt, V, 2002, «The formation of the self. Nietzsche and complexity.», South African Journal of Philosophy, Vol. 21, No. 1, pp. 1–18.
46. Clarkson, M. B. E, 1991, «Defining, Evaluating and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model.», Research in Corporate Social Performance and Policy, Vol. 12, pp. 331–358.
47. Clarkson, M. B. E, 1995, «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.», Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 92–117.
48. Clippinger, J, 1999, «Order from the bottom up: complex adaptive systems and their management.», in Clippinger, J. (Ed.), The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 1-30.
49. Crossman, M, M, Lane, H. W, Roderick, E. W, 1999, «An organizational learning framework: From intuition to institution.», Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
50. Cyert, R. M, March, J. G, 1963, «A behavioral theory of the firm.», Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
51. Dahlsrud, Alexander, 2008, «How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.», Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, pp. 1–13, Published online 9-11-2006 in Wiley InterScience, DOI: 10.1002/csr.132. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>.
52. Donaldson, T, 1982, «Corporations and Morality.», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
53. Donaldson, T, Preston, L. E, 1995, «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications.», Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
54. Donlon, J. P, Darwent, C, Cabral, D, Grub, L, 1996, «Managing across borders.», Chief Executive, Vol. 116, pp. 58–69.
55. Driver, M, 2002, «The learning organization: Foucauldian gloom or utopian sunshine?», Human Relations, Vol. 55, No. 1, pp. 33-53.
56. Dutton, J, Ashford, S, 1993, «Selling issues to top management.», Academy of Management Review, Vol. 18, No. 3, pp. 397-428.
57. Easterby-Smith, M, Lyles, M. A, 2003, «Re-Reading Organizational Learning: Selective Memory, Forgetting and Adaptation.», Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 2, pp. 51–55.
58. Elias, N, 1994, «*The civilising process*.», Oxford: Blackwell.
59. Elkington, J, 1998, «Cannibals with Forks.», Conscientious Commerce, New Society, Gabriola Island.
60. Espejo, R, 1989, «A cybernetic method to study organisations.», in Espejo, R. and Harnden, R. (eds), The viable system model: interpretations and applications of Stafford Beer's VSM, Edited by Espejo, R. and Harnden, R. (1989), John Wiley and Sons Ltd. pp. 361-404.

61. Espejo, R, Schuhmann, W, Schwaninger, M, Billelo, U, 1996, «Organisational Transformation and Learning.», John Wiley & Sons, London.
62. Espinosa, A, Harnden, R, Walker, J, 2007, «Beyond hierarchy: Stafford Beer revisited.», Kybernetes, special issue, Vol. 36, No. 3/4, pp. 333-347.
63. Espinosa, A, Harnden, R, Walker, J, 2008, «A complexity approach to sustainability: Stafford Beer revisited.», European Journal of Operational Research, Vol. 187, pp. 636-651.
64. Espinosa, A, Porter, T, 2011, «Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches.», The Learning Organization, Vol. 18, No. 1, pp. 54-72.
65. Espinosa, A, Walker, J, (n.d.), «Complexity and Sustainability: Theory and Practice», Book Series on Complexity, Imperial College Press, London.
66. Falkenberg, A. W, 2004, «When in Rome: Moral Maturity and Ethics for International Economic Organizations.», Journal of Business Ethics, Vol. 54, pp. 17–32.
67. Floyd, S, Wooldridge, B, 1997, «Middle managers' strategic influence and organizational performance», Journal of Management Studies, Vol. 34, pp. 465-85.
68. Fraedrich, J, Thorne, D. M, Ferrell, O. C, 1994, «Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics.», Journal of Business Ethics, Vol. 13, pp. 829–838.
69. Frederick, W. C, 1978/1994, «From CSR 1 to CSR 2: The Maturing of Business and Society Thought.», Business and Society, Vol. 33, pp. 150–164.
70. Freeman, R. E, 1984, «Strategic Management a Stakeholder Approach.», Pitman, Boston.
71. French, P, 1979, «The Corporation as a Moral Person.», American Philosophical Quarterly, Vol. 16, No. 3, pp. 207–215.
72. Friedman, T. L, 2000, «The Lexus and the olive tree.», New York, NY: Anchor Books.
73. Friedman, V, Lipshitz, R, Overmeer, W, 2001, «Creating conditions for organizational learning.», In M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), Handbook of organizational learning, pp. 757-774, Oxford, UK: Oxford University Press.
74. Friedman, Victor J, Lipshitz Raanan, Popper Micha, 2005, «The Mystification of Organizational Learning.», Journal of Management Inquiry, Vol. 14, pp. 19-30, DOI: 10.1177/1056492604273758, The online version of this article can be found at: <<http://jmi.sagepub.com/content/14/1/19>>.
75. Fullan, M, 2004, «Leading in a Culture of Change.», San Francisco: Jossey Bass.
76. Garvin, D, Edmondson, A, Gino, F, 2008, «Is yours a learning organization?», Harvard Business Review, Vol. 86, No. 3, pp. 109-116.
77. Garvin, D. A, 1993, «Building a learning organisation.», Harvard Business Review, Vol. July-August, pp. 78-91.
78. Garvin, D. A, 2000, «Learning in action: A guide to putting the learning organization to work.», Boston, Harvard Business School Press.
79. Gasparatos, A, El-Haram, M, Horner, M, 2009, «The argument against a reductionist approach for measuring sustainable development performance and the need for methodological pluralism.», Accounting Forum, Vol. 33, pp. 245-256.
80. Gerhardi, S. 1999, «Learning as problem-driven or learning in the face of mystery?», Organization Studies, Vol. 20, pp. 101-124.
81. Goldstein, J, Hazy, J, Silberstang, J, 2008, «Complexity and social entrepreneurship: a fortuitous meeting.», Emergence, Vol. 10, No. 3, pp. 9-24.



82. Gond, Jean-Pascal, Herrbach, Olivier, 2006, «Social Reporting as an Organisational Learning Tool: A Theoretical Framework.», Journal of Business Ethics, Vol. 65, pp. 359–371, Springer, DOI 10.1007/s10551-006-6405-9.
83. Goodpaster, K, 1983, «The Concept of Corporate Responsibility.», Journal of Business Ethics, Vol. 2, No. 1, pp. 1–22.
84. Granovetter, M, 1985, «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.», American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, pp. 481–510.
85. Grieves, J, 2008, «Why we should abandon the idea of the learning organization.», The Learning Organization, Vol. 15 No. 6, pp. 463-473.
86. Griffin, J. J, 2000, «Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century.», Business and Society, Vol. 39, pp. 479–491.
87. Habermas, J, 1983, «Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln.», Suhrkamp, Frankfurt.
88. Habermas, J, 1984, «Theory of Communicative Action.», Beacon, Boston.
89. Habermas, J, 1985, «Civil Disobedience: Litmus Test for the Democratic Constitutional State.», Berkeley Journal of Sociology, Vol. 30, pp. 95–116.
90. Halme, M, 1996, «Shifting environmental management paradigms in two Finnish paper facilities: a broader view of institutional theory.», Business Strategy and the Environment, Vol. 5, pp. 94-105.
91. Hardin, G, 1968, «The tragedy of the commons.», Science, Vol. 162, No. 3859, pp. 1243-1248.
92. Hargrave, T. J, 2009, «Moral imagination, collective action, and the achievement of moral outcomes.», Business Ethics Quarterly, Vol. 19, No. 1, pp. 87–104.
93. Hawkin, P, 2007, «Blessed Unrest.», Penguin, New York, NY.
94. Hayek, Vvon, F, 1972, «Die Theorie komplexer Phänomene.», «The Theory of Complex Phenomena.», Walter Eucken-Institut, Vorträge und Aufsätze (Lectures and Articles), Vol. 36, Tübingen.
95. Henderson, G, 1994, «Cultural diversity in the workplace: Issues and strategies.», Westport, CT: Praeger.
96. Hernes, T, 2003, «Enabling and constraining properties of organizational boundaries.», In N. Paulsen & T. Hernes (eds.), «*Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives.*», Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 35–54.
97. Holling, C., 2001, «Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems», Ecosystems, Vol. 4, pp. 390-405.
98. Holmqvist, M, 2004, «Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development.», Organization Science, Vol. 15, No. 1, pp. 70–81.
99. Holzer, B, 2001, «Transnational Subpolitics and Corporate Discourse. A Study of Environmental Protest and the Royal Dutch/Shell Corporation. PhD Thesis, London School of Economics, London.
100. Hooghiemstra, R, 2000, «Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives on Why Companies Engage in Corporate Social Reporting.», Journal of Business Ethics, Vol. 28, pp. 55–68.
101. Ison, R. L, 2009, «How to Act in a Climate Change World: Systems Practice.», Systemic Inquiry and Action Research, Springer, London.
102. Ison, R. L, Blackmore, C. P, Collins, K. B, Furniss, P, 2007, «Systemic environmental decision making: designing learning systems.», Kybernetes, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1340-1361.
103. Johnson, J, 1998, «Embracing change: A leadership model for the learning organization.», International Journal of Training and Development, Vol. 2, No. 2, pp. 141-150.
104. Kanter, R, 1995, «World class: Thriving locally in the global economy.», New York, NY: Touchstone.

105. Kauffman, S, 1993, «The Origins of Order: Self-organization and Selection in Evolution.», Oxford University Press, New York, NY.
106. Keeley, M, 1981, «Organizations as Non-Persons.», Journal of Value Inquiry, Vol. 15, pp. 149–155.
107. Kegan, R, Lahey, L, 2009, «Immunity to Change: How to Overcome it and Unlock Potential in Yourself and in Your Organization», Harvard Business Press, Boston, MA.
108. Keith, Thomas, Stephen, Allen, 2006, «The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature.», The Learning Organization, Vol. 13, No. 2, pp. 123-139.
109. Kline, P, Saunders, B, 1993, «Ten steps to a learning organization.», Arlington, VA: Great Ocean Publishers.
110. Knowles, K, 2010, «A holistic framework for environmental change to enhance organisational sustainability.», in Clarkson, G. (Ed.), Business and Organizational Survival and Sustainability, Leeds University Press, Leeds, pp. 31-51.
111. Knowles, K, Espinosa, A, 2009, «Towards a holistic framework for environmental change: the role of normative behaviour and informal networking to enhance sustainable business practice.», Systemic Practice and Action Research, Vol. 22, pp. 275-291.
112. Kohlberg, L, 1964, «Development of Moral Character and Moral Ideology.», in M. L. Hoffman and L. W. Hoffman (eds.), Review of Child Development Research, Russel Sage Foundation, New York, pp. 381–431.
113. Kohlberg, L, 1969, «Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization.», in D. Goslin (ed.), Handbook of Sozialization Theory and Research, Rand McNally, Chicago, pp. 7–255.
114. Kohlberg, L, 1971b, «Stages of Moral Development as a Basis for Moral Education.», in C. Beck, B. S. Crittenden and E. V. Sullivan (eds.), Moral Education: Interdisciplinary Approaches, University of Toronto Press, Toronto, pp. 15–98.
115. Kohlberg, L, 1976, «Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach.», in T. Lickona (ed.), «Moral Development and Behavior.», Theory, Research, and Social Issues, Holt, Rinehart & Winston, New York, pp. 31–53.
116. Kohlberg, L, 1981, «Essays on Moral Development.», Harper and Row, San Francisco.
117. Kolb, D. A, 1984, «Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.», Prentice Hall, Englewood Cliffs.
118. Kolb, D. A, Fry, R, 1975, «Toward an Applied Theory of Experiential Learning.», in C. Cooper (ed.), Theories of Group Process, Wiley, London, pp. 27–56.
119. Lane, P, Koka, B, Pathak, S, 2002, «A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research.», In Academy of Management proceedings.
120. Langton, C, 1992, «Artificial Life.», Addison-Wesley, New York, NY.
121. Langton, C. G, 1990, «Computation at the edge of chaos: phase transitions and emergent computation.», Physica D, Vol. 42, No. 1-3, pp. 12-37.
122. Lant, T, 2000, Book review, Argote, L, 1999, In «Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge.», New York: Springer.
123. Laszlo, E, 2006, The Chaos Point: The World at the Crossroads, Piatkus Books Ltd, London.
124. Lipshitz, R, 2001, «Chic, mystique, and misconception: Argyris and Schön and the rhetoric of organizational learning.», Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 36, pp. 456-473.

125. Livesey, S. M, 2001, «Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria.», The Journal of Business Communication, Vol. 38, No. 1, pp. 58–91.
126. Livesey, S. M, Kearins, K, 2002, «Transparent and Caring Corporations.», Organization & Environment, Vol. 15, No. 3, pp. 233–258.
127. Lloyd, M, Maguire, S, 2002, «The possibility horizon.», Journal of Change Management, Vol. 3, No. 2, pp. 149-157.
128. Lodge, G. C, 1995, «Managing globalization in the age of interdependence.», San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
129. Logsdon, J. M, Yuthas, K, 1997, «Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development.», Journal of Business Ethics, Vol. 16, No. 12/13, pp. 1213–1226.
130. Longair, M. (Ed.), 1997, «The Large, the Small, and the Human Mind.», Cambridge University Press, Cambridge.
131. Lovelock, J, 1979, «Gaia: A New Look at Life on Earth.», Oxford University Press, Oxford.
132. Luntley, M, 2003, «Ethics in the face of uncertainty: Judgement not rules.», Business Ethics: A European Review, Vol. 12, No. 4, pp. 325–333.
133. Mankin, D. P, 2001, «A model for human resource development.», Human Resource Development, International, Vol. 4, No. 1, pp. 65–85.
134. March, J, Simon, H, 1958, «Organizations.», Wiley, New York.
135. March, J. G, Olsen, J. P, 1976, «Organizational learning and the ambiguity of the past.», In March J. G. & Olsen J. P. (Eds.), «Ambiguity and choice in organizations.», pp. 54-68, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
136. Margolis, J, Walsh, J. P, 2001, «People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance.», Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah N.J.
137. Margolis, J, Walsh, J. P, 2003, «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business.», Administrative Science Quarterly, Vol. 48, pp. 268–305.
138. McCulloch, W, 1965, «Embodiments of Mind.», MIT Press, Cambridge, MA.
139. McGill, M, Slocum, J, Lei, D, 1992, «Management practices in learning organizations.», Organizational Dynamics, Vol. 14, pp. 5-17.
140. McHugh, David, Groves, Deborah, Alker, Alison, 1998, «Managing learning: what do we learn from a learning organisation?», The Learning Organization, Vol. 5, No. 5, pp. 209–220.
141. McKelvey, B, 1997, «Quasi-natural organization science», Organization Science, Vol. 8, No. 4, pp. 352-380.
142. McKelvey, B, 1999, «Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: Strategies for rugged landscapes.», Organization Science, Vol. 10, No. 3, pp. 294–321.
143. McLean, G. N, 2000, «It depends.», Advances in Developing Human Resources, Vol. 7, pp. 39–43.
144. McLean, G. N, McLean, L. D, 2000, «If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?», Paper presented at the Economic and Social Research Council Research Seminar Series, October 5, Kingston Business School, Kingston University, United Kingdom.
145. Meadows, D, Randers, J, Meadows, D, 2004, «The Limits to Growth: The 30 Year Update.», Chelsea Green Publishing, London.
146. Meadows, D. H, Meadows, D. L, Randers, J, Behrens, W, 1972, «Limits to Growth – A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind.», Earth Island Limited, London.
147. Midgley, G, Reynolds, M, 2004, «Systems/operational research and sustainable development: towards a new agenda», Sustainable Development, Vol. 12, pp. 56-64.

148. Mintzberg, H, 1978, «Patterns in Strategy Formation.», Management Science, Vol. 24, pp. 934–948.
149. Mintzberg, H, Lampel, J, Ahlstrand, B, 1998, «The Strategy Safari.», Jossey-Bass, San Francisco, CA.
150. Mitnick, B. M, 1993, «Organizing Research in Corporate Social Performance: The CSP System as a Core Paradigm.», in Proceedings of the International Association for Business and Society Annual Meeting, San Diego, pp. 2–15.
151. Ng, Pak Tee, 2009, «Examining the use of new science metaphors in the learning organization.», The Learning Organization, Vol. 16, No. 2, pp. 168–180.
152. Nishiguchi, T, 2001, «Co-evolution of inter-organizational relations.», in Nonaka, I. and Nishiguchi, T, (Eds), Knowledge Emergence, Oxford University Press, Oxford, pp. 197-222.
153. O'Hara-Devereaux, M, Johansen, R, 1994, «Globalwork: Bridging distance, culture, and time.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
154. Orlitzky, M, Schmidt, F. L, Rynes, S. L, 2003, «Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis.», Organization Studies, Vol. 24, pp. 403–441.
155. Painter-Morland, M, 2006, «Redefining accountability as relational responsiveness.», Journal of Business Ethics, Vol. 66, pp. 89–98.
156. Palombo, S, 1999, «The Emergent Ego: Complexity and Coevolution in the Psychoanalytic Process.», International Universities Press, Madison, WI.
157. Pask, G, 1961, «An Approach to Cybernetics.», Harper & Brothers Publishers, New York, NY.
158. Paucar, A, Espinosa, A, 2010, «Management science methodologies in environmental management and sustainability: discourses and applications.», Journal of the Operational Research Society, DOI: 10.1057/jors.2010.110.
159. Paulsen, N, 2003, «Who are we now?: Group identity, boundaries, and the (re)organizing process.», In N. Paulsen & T. Hernes (eds.), «*Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives.*», Hampshire, MA: Palgrave Macmillan, pp. 15–34.
160. Pawlowsky, P, 2001, «The Treatment of Organizational Learning in Management Science.», in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford University Press, New York, pp. 61–88.
161. Pettigrew, A. M, 1979, «On Studying Organizational Cultures.», Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp. 570–581.
162. Poole, M. S, Van De Ven, A. H, 1989, «Using paradox to build management and organization theories.», Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 562-578.
163. Porter, T, 2006a, «Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment.», Organization and Environment, Vol. 19, No. 4, pp. 479-504.
164. Powers, W, 1973, «Behavior: The Control of Perception.», Aldine, Chicago, IL.
165. Ranken, N. L, 1987, «Corporations as Persons: Objections to Goodpaster's 'Principle of Moral Projection'.», Journal of Business Ethics, Vol. 6, No. 8, pp. 633–637.
166. Regner, P, 2001, «Complexity and multiple rationalities in strategy processes.», in Volberda, H. and Elfring, T. (Eds), Rethinking Strategy, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 43-56.
167. Reidenbach, R. E, Robin, D. P, 1991, «A Conceptual Model of Corporate Moral Development.», Journal of Business Ethics, Vol. 10, No. 4, pp. 273–284.
168. Rhinesmith, S, 1993, «A manager's guide to globalization: Six keys to success in a changing world.», Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

169. Rhinesmith, S. M, 1996, «A manager's guide to globalization.», Burr Ridge, IL: IRWIN Professional Publishing.
170. Richardson, K, 2008, «Managing complex organizations: complexity thinking and the science and art of management», Emergence, Vol. 10, No. 2, pp. 13-26.
171. Rihani, S, 2002, «Complex Systems Theory and Development Practice.», Zed Books, New York, NY.
172. Rothman, J, Friedman, V. J, 2001, «Identity, Conflict, and Organizational Learning.», in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford University Press, New York, pp. 582–597.
173. Rothwell, W. J, Sullivan, R, McLean, G. N. (Eds.), 1995, «Practicing organization development: a guide for consultants.», San Diego, CA: Pfeiffer.
174. Rowley, T. J, Berman, S, 2000, «A Brand New Brand of Corporate Social Performance.», Business and Society, Vol. 39, pp. 397–418.
175. Sawyer, R, 2005, «Social Emergence: Societies as Complex Systems.», Cambridge University Press, Cambridge.
176. Scherer, A. G, Palazzo, G, 2007, «Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective.», Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, pp. 1096–1120.
177. Scherer, A. G, Palazzo, G, Baumann, D, 2006, «Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance.», Business Ethics Quarterly, Vol. 16, No. 4, pp. 505–532.
178. Schumpeter, J, 1942, «Capitalism, Socialism, and Democracy.», Harper, New York, NY.
179. Scott, W. R, 1987, «Organizations: Rational, Natural, and Open Systems.», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
180. Senge, P, 1990, «The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.», New York: Doubleday.
181. Senge, P. M, 2006, «The Fifth Discipline.», Doubleday, New York.
182. Sethi, P. S, 1994, «Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy.», Kluwer Academic, Boston.
183. Sethi, P. S, Williams, O. F, 2000, «Creating and Implementing Global Codes of Conduct: An Assessment of the Sullivan Principles as a Role Model for Developing International Codes of Conduct – Lessons Learned and Unlearned.», Business and Society Review, Vol. 105, No. 2, pp. 169–201.
184. Sfard, A. 1991, «On the dual nature of mathematical perceptions: Reflections on processes and objects as different sides of the same coin.», Educational Studies in Mathematics, Vol. 22, pp. 1-36.
185. Shaw, R. B, Perkins, D. N. T, 1992, «Teaching organizations to lead: The power of productive failures.», In Nadler D. A, Gerstein M. S, Shaw R. B. (Eds.), Organizational architecture, pp. 175-191, San Francisco: Jossey-Bass.
186. Shrivastava, P. 1983, «A typology of organizational learning systems.», Journal of Management Studies, Vol. 20, pp. 7-28.
187. Simons, R, 1987, «Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis.», Accounting, Organizations and Society, Vol. 12, pp. 357–374.
188. Simons, R, 1990, «The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives.», Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, pp. 127–143.
189. Simons, R, 1991, «Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems.», Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 49–62.
190. Smith, P, 2008, «The Learning Organization turns 15: a retrospective.», The Learning Organization, Vol. 15 No. 6, pp. 441-448.

191. Smith, P. A. C, Saint-Onge, H, 1996, «The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate.», The Learning Organization, Vol. 3, No. 4, pp. 4-21.
192. Smythe, T. W, 1985, «Problems About Corporate Moral Personhood.», The Journal of Value Inquiry, Vol. 19, No. 4, pp. 327– 333.
193. Snell, R. S, 2000, «Studying Moral Ethos Using an Adapted Kohlbergian Model.», Organization Studies, Vol. 21, No. 1, pp. 267–295.
194. Snell, R. S, 2001, «Moral foundations of the learning organization.», Human Relations, Vol. 54, No. 3, pp. 319-342.
195. Soloveitchik, J. 1983, «Halakhic man.», Philadelphia: Jewish Publication Society of America.
196. Spitzeck, H, Pirson, M, Amann, W, Khan, S, von Kimakowitz, E, 2009, «Humanism in Business – Perspectives on Responsible Business in Society.», Cambridge University Press, Cambridge.
197. Spitzeck, Heiko, 2009, «Organizational Moral Learning: What, If Anything, Do Corporations Learn from NGO Critique?», Journal of Business Ethics, 88:157–173.
198. Sridhar, B. S, Camburn, A, 1993, «Stages of Moral Development of Corporations.», Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 9, pp. 727–739.
199. Stacey, R. D, 1996, «Complexity and creativity in organisations.», San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
200. Stacey, R. D, 2001, «Complex Responsive Processes in Organisations: Learning and Knowledge Creation.», Routledge, London.
201. Stark, D, 2000, «Sociology of worth», keynote address, Proceedings of the Meetings of the European Association of Evolutionary Political Economy, Berlin, November 2-4.
202. Stead, W. E, Stead, J, 2004, «Sustainable Strategic Management.», M.E. Sharpe, London.
203. Sugarman, B, 2001, «A learning based approach to organizational change: some results and guidelines.», Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 1, pp. 62-76.
204. Swanson, D. L, 1995, «Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model.», Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 43–64.
205. Swanson, D. L, 1999, «Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Agenda for Corporate Social Performance.», Academy of Management Review, Vol. 24, pp. 506–521.
206. Thanopoulos, John, 2007, «Global Business: Environment, Structure & Challenges», Εκδόσεις INTERBOOKS.
207. Tolbert, A. S, McLean G. N, Myers R. C, 2002, «Creating the global learning organization (GLO).», International Journal of Intercultural Relations, Vol. 26, pp. 463–472.
208. Trevino, Linda K, Nelson, Katherine A, 1999, «Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do it Right.», 2nd edition, John Wiley & Sons, New York.
209. Trompenaars, F, 1993, «Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business.», Chicago, IL: Irwin.
210. Ulrich, P, 2008, «Integrative Economic Ethics: Foundations of a Civilized Market Economy.», Cambridge University Press, Cambridge.
211. United Nations, 2002, «Human Development Report 2002 - Deepening Democracy in a Fragmented World.», New York.
212. Veiga, J. F, Golden T. D, Dechant, K, 2004, «A Survey of The Executive's Advisory Panel: Why managers bend company rules.», Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2, pp. 84-89.

213. Walsh, J. P, Meyer, A. D, Schoonhoven, C. B, 2006, «A Future for Organization Theory: Living in and Living with Changing Organizations.», Organization Science, Vol. 17, No. 5, pp. 657–671.
214. Wartick, S. L, Cochran, P. L, 1985, «The Evolution of the Corporate Social Performance Model.», Academy of Management Review, Vol. 10, 758–769.
215. Watkins, K. E, Marsick, V. J, 1993, «Sculpting the Learning Organisation.», Jossey-Bass, San Francisco, CA.
216. Watts, M, 2009, «Collaborative implementation network structures: cultural tourism implementation in an English seaside context.», Systemic Practice and Action Research, Vol. 22, pp. 293-311.
217. Watts, M, 2010, «A systemic approach to collaborative implementation network structures: implementation of cultural tourism products in an English seaside context.», PhD dissertation, Hull University Business School, Hull.
218. WCED, 1987, «Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.», UN Documents (internet), available at: <www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (accessed 27 February 2010).
219. Weick, K. E, 1979, «The Social Psychology of Organizing.», Addison-Wesley, Reading.
220. Weick, K. E, 1988, «Enacted Sensemaking in Crisis Situations.», Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 4, pp. 305–317.
221. Wenger, E, McDermott, R, Snyder, W. M, 2002, «Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.», Harvard Business School Press, Boston, MA.
222. Werback, A, 2009, «When sustainability means more than ‘green’.», McKinsey Quarterly, Vol. 4, pp. 74-79.
223. Werhane, P, 1980, «Formal Organizations, Economic Freedom and Moral Agency.», Journal of Value Inquiry, Vol. 14, No. 1, pp. 43–50.
224. Werhane, P. H, 1999, «Moral imagination and management decision making.», New York, NY: Oxford University Press.
225. Wheatley, M. J. 1994, «Leadership and the New Science.», Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
226. Wheatley, M. J. 2007, «Leadership of self-organized networks: lessons from the war on terror.», Performance Improvement Quarterly, Vol. 20, No. 2, pp. 59-66.
227. Wheelen, T, Hunger, D, 2010, «Concepts in Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability.», 12th Int. Edition, pp. 61-64.
228. White, L, Lee, G, 2009, «Operational research and sustainable development: tackling the social dimension.», European Journal of Operational Research, Vol. 193, No. 3, pp. 683-692.
229. Wittgenstein, 1953, «Philosophical Investigations.», G.E.M. Ancombe, Trans, Oxford, UK: Blackwell.
230. Woermann, Minka, 2010, «Corporate Identity, Responsibility and the Ethics of Complexity.», in Cilliers P, Preiser R. (eds.), «Complexity, Difference and Identity.», Part 5, Issues in Business Ethics, Vol. 26, No. 1, pp. 167-191, Springer, 2010 edition, ISBN-13: 978-9048191864, DOI 10.1007/978-90-481-9187-1\_9.
231. Wood, D. J, 1991, «Corporate Social Performance Revisited.», Academy of Management Review, Vol. 16, pp. 691–718.
232. Wood, D. J, Jones, R. E, 1995, «Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research in Corporate Social Performance.», International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, pp. 229–267.
233. Wulun, J, 2007, «Understanding complexity, challenging traditional ways of thinking.», Systems Research and Behavioral Science, Vol. 24, pp. 393-402.
234. Zadek, S, 2004, «The Path to Corporate Responsibility.», Harvard Business Review, Vol. 82, No. 12, pp. 125–132.

235. Zhu, Z, 1998, «Conscious mind, forgetting mind: two approaches in multi-methodology.», Systemic Practice and Action Research, Vol. 11, pp. 669-690.

ПАМ'ЯТНИК ТЕРАПІЇ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: Η ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1 Ερευνητικό Προφίλ: Ρόλοι, Στόχοι και Πολιτισμικές Επιρροές

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, τίγονται κυρίως θέματα κουλτούρας, ηθικής, πολυπολιτισμικότητας, συγκρούσεων και οργανωσιακής μάθησης για τα οποία υπάρχει ένα πλήθος απόψεων για τον εννοιολογικό προσδιορισμό και την οντολογική τους υπόσταση – όπως επισημάνθηκε στο θεωρητικό μέρος. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος της διαχρονικής ποιοτικής έρευνας – διάρκειας εννέα μηνών, πραγματοποιήθηκε σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους με στόχο: 1) την ερμηνεία των γεγονότων τόσο μέσα από τις διαφορετικές προσεγγίσεις της υπάρχουσας θεωρίας όσο και μέσα από εμπειρικά συμπεράσματα και 2) τη χρήση της θεωρίας ως πηγής ιδεών για την επιδίωξη: α) μετασχηματισμού στοιχείων κουλτούρας του υπό μελέτη οργανισμού μέσω και συναινέσει της ηγεσίας του, β) σύνδεσής του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον και γ) δημιουργίας των προϋποθέσεων που θα καθιστούσαν τον οργανισμό ικανό να επιδράσει συνειδητά στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Ωστόσο η παραπάνω διαδικασία περιλαμβάνει δύο κριτήρια αυτοαναφοράς που προέρχονται κυρίως από:

1. την πολιτισμική ταυτότητα της ερευνήτριας.
2. την πολιτισμική μεροληψία της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας που είναι στην πλειοψηφία της δυτική.

Το πρώτο κριτήριο αυτοαναφοράς επιχειρήθηκε να περιοριστεί κατά το δυνατόν και να επισημανθεί στους αναγνώστες της παρούσας μελέτης, μέσω του διαρκούς αναστοχασμού της ερευνήτριας σε θέματα που άπτονταν της πολλαπλότητας και πολυπλοκότητας των:

1. ρόλων που είχε αναλάβει ταυτόχρονα σε ακαδημαϊκό-ερευνητικό και επαγγελματικό επίπεδο και
2. στόχων που είχε θέσει η ίδια – με χρονικό όριο τη διάρκεια της έρευνας - σε σχέση με: α) τον οργανισμό, β) τον κάθε άτυπο και τυπικό ρόλο της στον οργανισμό και γ) το άτομο της προσωπικά. Σημειώνεται ότι η προτεραιότητα των στόχων καθορίστηκε με τη σειρά που αναγράφονται, με φθίνουσα ταξινόμηση από τους σημαντικότερους, δηλαδή τους στόχους για τον οργανισμό και για τους άτυπους ρόλους που είναι συνυφασμένοι με την

ακαδημαϊκή έρευνα, μέχρι τους περιορισμένης κατά το δυνατό βαρύτητας στόχους των τυπικών και προσωπικών ρόλων.

3. των φιλοσοφικών επιρροών λόγω των διαφορετικών επιστημονικών πεδίων των σπουδών της στις θετικές και κοινωνικές επιστήμες.

Σε τυπικό οργανωσιακό επίπεδο, η ερευνήτρια είχε το ρόλο της εκπαιδευτικού και του διοικητικού προσωπικού (γραμματεία). Σε άτυπο επίπεδο λειτουργούσε ως σύμβουλος της διεύθυνσης και ήταν υπεύθυνη για τη σύνταξη προτάσεων και απολογιστικών εκθέσεων, το σχεδιασμό, συντονισμό, και εν μέρει την υλοποίηση δράσεων και προγραμμάτων – εντός και εκτός τυπικού ωραρίου, καθώς και για τη δημιουργία, συντήρηση και ενημέρωση της ιστοσελίδας του οργανισμού.

Οι ερευνητικοί στόχοι είχαν προκύψει από τον προβληματισμό για δύο χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου οργανισμού που κατά την αντίληψή της ερευνήτριας – διαισθητικά στην αρχή - ήταν σημαντικά τόσο για την εναρμόνισή του με το κοινωνικό του περιβάλλον όσο και για τη βιωσιμότητά του. Αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν η πολυπολιτισμικότητα των «πελατών» του (στη συγκεκριμένη περίπτωση των μαθητών/τριών και των οικογενειών τους με κριτήριο τη χώρα προέλευσης), η μονοπολιτισμικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (δηλαδή των εκπαιδευτικών και των διοικητικών στελεχών) και η φύση των μεταξύ τους συγκρούσεων – συνήθως δυσλειτουργικών που οι πηγές τους κρίθηκε ότι έχρηζαν περαιτέρω διερεύνησης.

Επιπλέον του παραπάνω προβληματισμού, η κοινωνικοοικονομική κρίση των τελευταίων δύο ετών έφερε στο προσκήνιο ένα αντικειμενικό πρόβλημα για τους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς: συγχωνεύσεις και καταργήσεις σχολικών μονάδων και μεσοπρόθεσμα εφεδρεία ή απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού (και τα δύο θέματα είναι ακόμα σε εξέλιξη). Όμως με πόσο «αξιολογικά» κριτήρια για τους οργανισμούς ή και για το προσωπικό (διοικητικό και εκπαιδευτικό); Τα κριτήρια έπρεπε να εκτιμηθούν με βάση την τρέχουσα πολιτική σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης (δηλαδή του Υπουργείου Παιδείας<sup>49</sup>) ώστε να προσδιοριστούν οι διαστάσεις της βιωσιμότητας της κάθε δημόσιας σχολικής-οργανωσιακής μονάδας σε σχέση τόσο με τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και τις ιδιαιτερότητές της όσο και με το

<sup>49</sup> Η ιστορική επωνυμία "Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων" είχε μετονομαστεί σε "Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων" και τον Ιούνιο του 2012 μετονομάστηκε σε "Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού". Αυτές οι αλλαγές στην επωνυμία πιθανότατα ανανακλούν τον επαναπροσδιορισμό των κύριων σκοπών λόγω αλλαγής της εκπαιδευτικής πολιτικής των κυβερνήσεων πολιτικών κομμάτων που συνδέεται – μέχρι σήμερα – άρρηκτα με την κυβερνητική πολιτική.

άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον της – το οποίο δημιουργήθηκε πρώτον ως απόρροια της πρόθεσης συγκριτικής αξιολόγησης των σχολικών μονάδων ανά κατηγορία εκπαίδευσης, δεύτερον ως επαναπροσδιορισμός των κατηγοριών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης<sup>50</sup> π.χ. ενοποίηση ΕΠΑ.Λ. - ΕΠΑ.Σ.) και τρίτο η διεθνής κριτική για τη - συγκριτικά με άλλες 66 χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο - χαμηλή μαθησιακή επίδοση (βλ. διεθνές πρόγραμμα αξιολόγησης μαθητών<sup>51</sup> PISA του Ο.Ο.Σ.Α.). Εν κατακλείδι, ο στόχος για τη συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα ήταν η βιωσιμότητά της μέσω του μετασχηματισμού της σε οργανισμό μάθησης με χρονικό ορίζοντα ένα σχολικό έτος – 9 μήνες.

Οι επιμέρους στόχοι της ερευνήτριας που εξυπηρετούν τον παραπάνω οργανωσιακό στόχο συνδέονται κυρίως με τους άτυπους ρόλους. Οι στόχοι αφορούσαν κυρίως στη διάσταση της πολυπολιτισμικότητας που η ύπαρξη και κυρίως η διαχείρισή της (βλ. θεωρητικό μέρος, 2<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο) υποστηρίζεται ότι αποτελούν ένα από τα βασικά «συστατικά» του οργανισμού μάθησης. Η διαχείριση των συγκρούσεων (βλ. κεφ. 3<sup>ο</sup>) αφέθηκε στη διακριτική ευχέρεια του διευθυντή της σχολικής μονάδας και παρατηρήθηκε από την ερευνήτρια σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα που ο διευθυντής προσπαθούσε να καλλιεργήσει τον πρώτο χρόνο θητείας του στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και τριακονταετή θητεία σε άλλες μονάδες δημόσιας επαγγελματικής εκπαίδευσης με εναλλαγή θέσεων (εκπαίδευση, υποδιεύθυνση και διεύθυνση) – έναντι θητείας δέκα ετών της ερευνήτριας ως εκπαιδευτικού στην ίδια σχολική μονάδα.

Αξίζει να επισημανθεί ότι τα μέσα και τρόποι υλοποίησης των στόχων δεν ήταν εκ των προτέρων επιλεγμένοι αλλά αναδυόμενοι. Δηλαδή, από την αρχή της έρευνας και επί έξι μήνες, η ερευνήτρια πραγματοποιούσε συστηματική και εστιασμένη (στην πολυπολιτισμικότητα, τη διαχείριση συγκρούσεων και την οργανωσιακή αειφορία) αναζήτηση προγραμμάτων και δράσεων Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων, φορέων του Υπουργείου Παιδείας και άλλων Μη Κυβερνητικών Φορέων – από τα εισερχόμενα ηλεκτρονικά έγγραφα της σχολικής μονάδας και από το διαδίκτυο. Παράλληλα, η ερευνήτρια εισηγούνταν τις προτάσεις της στο διευθυντή, ο οποίος τις προωθούσε στο σύλλογο εκπαιδευτικών για έγκριση. Επίσης, υπήρχαν και άλλες εξωδιδακτικές δραστηριότητες, εθελοντικές πρωτοβουλίες και προγράμματα που προτάθηκαν από

<sup>50</sup> Νηπιαγωγείο, Δημοτικό, Γυμνάσιο, Γενικό Λύκειο (ΓΕ.Λ.), Επαγγελματικό Λύκειο (ΕΠΑ.Λ.) και Επαγγελματική Σχολή (ΕΠΑ.Σ.). Οι δύο τελευταίες αναμένεται να ενοποιηθούν με κοινή επωνυμία Τεχνολογικό Λύκειο.

<sup>51</sup> ΦΕΚ Α', 118, Άρθρο 13, 24-5-2011 <<http://www.iep.edu.gr/site/images/documents/n3966-Fek118a-11-IEP.pdf>>.

άλλους εκπαιδευτικούς ή / και το διευθυντή, επικυρώθηκαν από το σύλλογο εκπαιδευτικών και εγκρίθηκαν από την προϊσταμένη αρχή (Διεύθυνση Α' Αθήνας) όπου αυτό απαιτούνταν.

Το γεγονός ότι υπήρχαν ήδη προσχεδιασμένα προγράμματα και δράσεις για την πολυπολιτισμικότητα που εξακολουθούν να προωθούνται από το Υπουργείο Παιδείας και την Ευρωπαϊκή Ένωση<sup>52</sup> - με την οικονομική στήριξη του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, σημαίνει ότι η μελέτη και διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας με στόχο τη βιωσιμότητα της υπό έρευνα εκπαιδευτικής μονάδας, υποστηριζόταν και προωθούνταν από το ευρύτερο εγχώριο και ευρωκοινοτικό νομικοπολιτικό πλαίσιο που η κουλτούρα και φιλοσοφία του είναι κατεξοχήν δυτικές. Οι τελικοί αποδέκτες και συμμετοχοί των δράσεων και προγραμμάτων ήταν οι μαθητές/τριες, εκπαιδευτικοί και στελέχη της εκπαιδευτικής μονάδας, γονείς και κηδεμόνες, ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και η τοπική κοινωνία.

Από τους τυπικούς ρόλους (εκπαιδευτικού και διοικητικής υποστήριξης), η μεγαλύτερη βαρύτητα δόθηκε στον εκπαιδευτικό ρόλο σε ένα καινοτόμο μάθημα – επονομαζόμενο ως ερευνητική εργασία, που έχει προκαλέσει μέχρι σήμερα αρκετές διαμάχες και εννοιολογική σύγχυση στους κόλπους της εκπαιδευτικής κοινότητας, σύμφωνα με προφορικές μαρτυρίες δύο σχολικών συμβούλων. Στο πλαίσιο του μαθήματος αυτού επιλέχθηκε ένα θέμα σχετικά με την πολιτισμική διαφορετικότητα και την επίδραση που μπορεί να έχει στο κοινωνικό σύνολο. Από μία ομαδοσυνεργατική συνεδρία με 17 μαθητές/τριες από 4 διαφορετικές χώρες (15 -19 ετών) – με γονείς μετανάστες 1<sup>ης</sup> γενιάς – προέκυψε ότι οι διαστάσεις της διαφορετικότητας δε γίνονταν αντιληπτές ως εθνοπολιτισμικές. Αυτό άλλαξε τον προσανατολισμό του θεωρητικού μέρους της διατριβής (κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>) από τη διεθνική σύγκριση του Hofstede στη μελέτη της υβριδικής και προστιθέμενης κουλτούρας και των θεωριών αυτοκατηγοριοποίησης, κοινωνικής ταυτότητας και κοινωνικής πολυπλοκότητας.

Το τρίτο θέμα (μετά τους πολλαπλούς και πολύπλοκους ρόλους και στόχους) σχετικά με την προσπάθεια αποφυγής του κριτηρίου αυτοαναφοράς που προέκυπτε από την πολιτισμική ταυτότητα της ερευνήτριας, αφορούσε τις φιλοσοφικές και ηθικές επιρροές κυρίως από τις σπουδές, το επάγγελμά της ως εκπαιδευτικού, την εγχώρια

---

<sup>52</sup> Π.χ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση (ΕΣΠΑ 2007-2013), "Επένδυση στην κοινωνία της γνώσης", βλ. <<http://www.diapolis.auth.gr>> και <<http://www.espa.gr/el/Pages/Proclamations.aspx>>

κουλτούρα και τις κατά καιρούς επιμορφώσεις σε χώρες της Ευρώπης (Βουλγαρία, Μάλτα, Γαλλία, Γερμανία) και των ΗΠΑ (Σικάγο). Τα διαφορετικά επιστημονικά πεδία των σπουδών της στις θετικές και κοινωνικές επιστήμες δημιουργούν την τάση αναζήτησης διαφορετικών προοπτικών και προσεγγίσεων αλλά με σημαντικές επιρροές από τη σύγχρονη φυσική που ίσως καταλήγουν σε εννοιολογική μεταφορά (βλ. ενότητα 4.2.6). Η επιλογή να μη δοθεί ένα αναλυτικό υπόδειγμα πρακτικό για κάθε χρήση από τα στελέχη ενός οργανισμού, αλλά ένα υπόδειγμα που θα προκαλεί την κριτική σκέψη σχετικά με τα τρία αντικείμενα της μελέτης, τις αλληλεπιδράσεις τους και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, προέρχεται εν μέρει από τις προαναφερόμενες επιρροές και την υιοθέτηση της άποψης του Abhay Ashtekar (1999) ότι: «δεν υπάρχουν συνταγές και μόνο ελάχιστα από τα συστατικά είναι γνωστά<sup>53</sup>». Οι πρόσφατες σπουδές της στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, μετέφεραν την εστίασή της σε κοινωνικά θέματα όπου υιοθέτησε την άποψη ότι η ερμηνευτική έννοια της πραγματικότητας κατασκευάζεται κοινωνικά μέσω της επικοινωνίας. Επιπλέον, από τη μελέτη των Διεθνών Επιχειρήσεων και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, διεύρυνε την αντίληψή της για τη θέση και το ρόλο της στον οργανισμό που εργάζεται. Η οπτική της μεταφέρθηκε διαδοχικά από το σύστημα «σχολική τάξη», στο σύστημα «εκπαιδευτική μονάδα», στο «εγχώριο εκπαιδευτικό σύστημα» και «εκπαιδευτικά συστήματα σε παγκόσμιο επίπεδο» ή με άλλα λόγια η προσέγγιση ήταν ταυτόχρονα συστημική και μετασυστημική με τις ενδεχόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συστημάτων. Στην πορεία η «αναζήτηση» αυτή επεκτάθηκε σε ένα δίκτυο αλληλεπιδράσεων οργανισμών κάθε τύπου, που προσεγγίζονταν ως αναπόσπαστο μέρος ενός ευρύτερου έως παγκόσμιου περιβάλλοντος (φυσικού, κοινωνικού, πολιτισμικού, τεχνολογικού, οικονομικού, νομικού και πολιτικού). Ωστόσο ένα τέτοιο σύστημα αυξημένης πολυπλοκότητας, εκτιμάται από την ερευνήτρια ότι δεν μπορεί να καταστεί βιώσιμο μακροπρόθεσμα εάν δε διέπεται από οικουμενικές ηθικές αξίες – παρά τις διαφορετικές φιλοσοφικές και πολιτισμικές αποχρώσεις του όρου ηθική (όπως παρουσιάστηκαν στο 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο).

Από τα προαναφερθέντα προέκυψε η ανάγκη να επιχειρηθεί μια παγκόσμια, ολιστική, συστημική προσέγγιση όπου η γενίκευση δεν αποτελεί αυτοσκοπό, ο

---

<sup>53</sup> Το ανέφερε ο Abhay Ashtekar σε μια απόπειρα δημιουργίας μιας "νέας κοσμικής κουζίνας" από τη συγχώνευση της γενικής θεωρίας της σχετικότητας του Einstein με τους νόμους της κβαντομηχανικής (πάνω στους οποίους εργάσθηκαν οι Erwin Schrodinger, Paul Dirac, Werner Heisenberg, Niels Bohr και Einstein).

αναγωγισμός και η ορθολογική σκέψη αντικαθίσταται από τη μη γραμμική σκέψη<sup>54</sup>, η αιτιότητα στηρίζεται στην ενδεχομενικότητα, ο δυϊσμός δίνει τη θέση του στην αλληλεπίδραση των διαφόρων επιπέδων της πραγματικότητας και η επιστημονική γνώση είναι πάντα διαψεύσιμη και όχι ουδέτερη ούτε απαλλαγμένη από την επίδραση του γύρω από αυτήν κοινωνικού πλαισίου, του παρατηρητή και της μεθόδου μέτρησης. Σε μία εκ των υστέρων αναζήτηση του φιλοσοφικού πλαισίου, ίσως οι παραπάνω απόψεις έχουν κάποια κοινά σημεία με τον κριτικό ρεαλισμό του Bhaskar (1998, σελ. 756, παρατίθεται σε Jefferies 2011), αλλά η περεταίρω ανάλυση υπερβαίνει τα όρια της παρούσας μελέτης.

Σχετικά με το στόχο αποφυγής του δεύτερου κριτηρίου αυτοαναφοράς, δηλαδή την πολιτισμική μεροληψία της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας που είναι στην πλειοψηφία της δυτική, επιχειρήθηκε να αρθεί σε μικρό βαθμό με αναζήτηση συγγραμμάτων από πηγές και συγγραφείς / ερευνητές μη δυτικής προέλευσης (π.χ. Southeast Asian Journal of Social Science, Australasian Journal of Environmental Management, Asian Journal on Quality, Australasian Journal of Dispute Resolution). Ωστόσο, ο στόχος αυτής της προσπάθειας δεν επιτεύχθηκε δεδομένου ότι το ίδιο το θέμα της διατριβής από τη φύση του είναι «δυτικής» προέλευσης με την έννοια ότι ακόμα και αν επιχειρούνταν η μετάφρασή του σε άλλα πολιτισμικά πλαίσια, μπορεί να μην είχε καμία έννοια ή ακόμα και να φαινόταν παράλογο (ειδικά η πολυπολιτισμικότητα και οι οργανισμοί μάθησης). Επιπλέον οι ερευνητές που τα συγγράμματά τους εκδόθηκαν από τις παραπάνω «μη δυτικές» πηγές, εφόσον πραγματεύονται θέματα ανάλογα με αυτά της διατριβής, το πιο πιθανό είναι να έχουν σπουδάσει σε τμήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων που το πρόγραμμα σπουδών τους έχει συνήθως δυτικό προσανατολισμό. Από την άλλη πλευρά ίσως αυτό το στοιχείο πολιτισμικού ιμπεριαλισμού να διευκολύνει σε επίπεδο στελεχών τη διαπολιτισμική επικοινωνία τόσο σε συνεργασίες οργανισμών διαφορετικών οργανωσιακών κουλτούρων και χωρών όσο και εγχώρια στην επικοινωνία τους με πολυπολιτισμικές ομάδες άμεσων ενδιαφερομένων.

## 5.2 Η Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας: Πηγές και Κριτήρια Επιλογής

Η αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε κυρίως μέσω του Ελληνικού Δικτύου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών HEAL-Link (<http://www.heal->

---

<sup>54</sup> Εδώ εντοπίζεται και μια επιρροή από τη ρήση του Einstein "I never came upon any of my discoveries through the process of rational thinking" ή την άποψη "Think out of the box" – Θανόπουλος Γ., διάλεξη 26-11-2010, Μ.Π.Σ. Ε-MBA, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

[link.gr/journals/alphasearch.jsp](http://link.gr/journals/alphasearch.jsp)), της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και της μηχανής αναζήτησης του διαδικτύου [www.google.com](http://www.google.com). Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει κυρίως ακαδημαϊκά άρθρα από έγκυρες πηγές, βιβλία, πρακτικά συνεδρίων, διεθνείς ερευνητικές μελέτες και εγχειρίδια κρατικών ενώσεων ή χωρών με την υποστήριξη συμβουλευτικών οργανισμών και φορέων.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η επιλογή της βιβλιογραφίας ήταν μια δυναμική διαδικασία με την έννοια ότι κατά τη διάρκεια της έρευνας αναδύονταν νέα θέματα προς διερεύνηση που απαιτούσαν επανεπισκόπηση της βιβλιογραφίας. Το γεγονός αυτό άλλαζε τις θεματικές προτεραιότητες. Επιπλέον, υπήρξε προβληματισμός ως προς το αν θα έπρεπε να συμπεριληφθεί βιβλιογραφία θεμάτων που η διερεύνησή τους είναι ακόμα σε εξέλιξη ή θεωρητικών θεμάτων. Στην τελική επισκόπηση, συμπεριλήφθηκαν περιληπτικά ορισμένα από αυτά τα θέματα που κρίθηκαν σημαντικά αλλά με την επισήμανση ότι χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης και αναγραφή των περιορισμών τους.

Η εκτεταμένη επιλογή της βιβλιογραφίας είχε στόχο να καλυφθούν οι τρεις θεματικές περιοχές του θεωρητικού μέρους (πολυπολιτισμικότητα, διαχείριση συγκρούσεων και οργανισμοί μάθησης) στο μεγαλύτερο δυνατό εύρος και βάθος τους. Η επιλογή αυτή έγινε στο πλαίσιο της προσπάθειας μιας ολιστικής προσέγγισης από την άποψη: α) του πλουραλισμού των βασικών παραδοχών των ερευνητών και συγγραφέων στο κάθε θέμα, β) της ασυμφωνίας των ερευνητικών ευρημάτων, γ) του πλουραλισμού μεθόδων, των πλαισίων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες πραγματοποιήθηκαν οι έρευνες και δ) των διαφορετικών χαρακτηριστικών των ερευνώμενων οργανισμών και του μακρο- και μικροπεριβάλλοντός τους. Ένας επιπλέον λόγος για την ευρεία έκταση του θεωρητικού μέρους ήταν να προβληματίσει τον/την αναγνώστη/στρια, να τον/την ωθήσει στο να εστιάζει εναλλακτικά στο μακροεπίπεδο και μικροεπίπεδο και να αλλάζει πολιτισμικά συστήματα αναφοράς ώστε να διευκολύνει τη σύγκρισή τους με το δικό του/της σύστημα αξιών, βασικών παραδοχών ή ενστερνιζόμενων πεποιθήσεων. Παρότι συχνά γίνεται αναφορά σε υποδείγματα, αυτά δεν αποτελούν «οδηγίες χρήσης» αλλά έναυσμα προς περαιτέρω αναστοχασμό και διερεύνηση. Εξάλλου, η βιβλιογραφία μιας διατριβής που πραγματεύεται την πολυπολιτισμικότητα δε θα μπορούσε παρά να είναι πλουραλιστική τόσο ως προς το εύρος όσο και ως προς το βάθος της.

### 5.3 Το Προτεινόμενο Ερευνητικό Υπόδειγμα

Το προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα προέκυψε από το συνδυασμό ακαδημαϊκής θεωρίας και εμπειρίας από την έρευνα - δράση που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό. Όπως αναφέρεται και στην ενότητα 5.1, σκοπός της αφαιρετικότητας του υποδείγματος είναι να προκαλέσει την κριτική σκέψη και τον αναστοχασμό σχετικά με τα τρία αντικείμενα της μελέτης, τις αλληλεπιδράσεις τους και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, χωρίς να δίνει λεπτομερείς πρακτικές οδηγίες έτοιμες προς χρήση. Ωστόσο είναι αρκετά γενικό ώστε να διευκολύνει την προσαρμογή του σε διαφορετικά πολιτισμικά και οργανωσιακά πλαίσια και συνθήκες και δίνει έμφαση σε δύο παράγοντες που φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο κατά το μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης: την πολυπολιτισμικότητα και τις συγκρούσεις.

Το προτεινόμενο υπόδειγμα απευθύνεται κυρίως σε οργανισμούς που επιθυμούν να διαχειριστούν τις συγκρούσεις και την πολιτισμική διαφορετικότητα στο εσωτερικό ή / και στο εξωτερικό τους περιβάλλον, για λόγους που είναι πέρα και πάνω από τη συμμόρφωση στις εγχώριες ή διεθνείς νομοθετικές ρυθμίσεις και με βασικό στόχο τους την οργανωσιακή μάθηση. Επίσης απευθύνεται στους ανθρώπους που απασχολούνται σε οποιοδήποτε οργανισμό ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση τους μέσα σε αυτόν γιατί μπορεί να τους δώσει μια μετασυστημική οπτική του οργανισμού τους, δηλαδή μια εικόνα «από ψηλά και έξω» από τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να τους οδηγήσει στον αναστοχασμό για τα όρια του εργασιακού τους ρόλου και τις προοπτικές της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, καθιστώντας τους παράγοντες αλλαγής για τον οργανισμό.

Στο υπόδειγμα αυτό που απεικονίζεται στο Σχήμα 5-1, οι ενωτικές γραμμές είναι διακεκομμένες για να υποδηλώσουν την ενδεχόμενη διάδραση ή αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων των πλαισίων. Για παράδειγμα, οι ιδιοκτήτες, διοικούντες, στελέχη, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές και λοιποί ενδιαφερόμενοι στο πλαίσιο «Δίκτυο Πολλαπλών Κουλτούρων» θα επαναδιαμορφώσουν ενδεχομένως την κουλτούρα τους μόνο εάν επηρεάζονται από τις αλλαγές στα μακρο- και μικροπεριβάλλοντα που τους αφορούν ή απλώς εάν «θέλουν να δουν» αυτές τις αλλαγές. Ανάλογο παράδειγμα αποτελεί και το πλαίσιο «Συγκρούσεις», με την έννοια ότι αν οι διοικούντες του οργανισμού έχουν μια ηθική φιλοσοφία που εκλαμβάνει τις συγκρούσεις ως «πρόβλημα» που πρέπει να εξαλειφθεί προς χάρη μιας ενιαίας και



ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, τότε μπορεί να προτιμήσουν να προβούν σε απολύσεις εργαζομένων με «αποκλίνουσες» κουλτούρες και να μην προχωρήσουν στο πλαίσιο «Διαχείρισης Συγκρούσεων» που θα οδηγούσε, υπό προϋποθέσεις, στην οργανωσιακή μάθηση.

Οι επικαλύψεις του κύκλου «Οργανισμός Μάθησης» και των ελλειπτικών σχημάτων «Πολυπολιτισμικότητα» και «Συγκρούσεις» επισημαίνουν ότι τα δύο τελευταία στοιχεία δεν αφορούν μόνο το ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και το εξωτερικό του περιβάλλον (βλ. «Δίκτυο Πολλαπλών Κουλτούρων»).

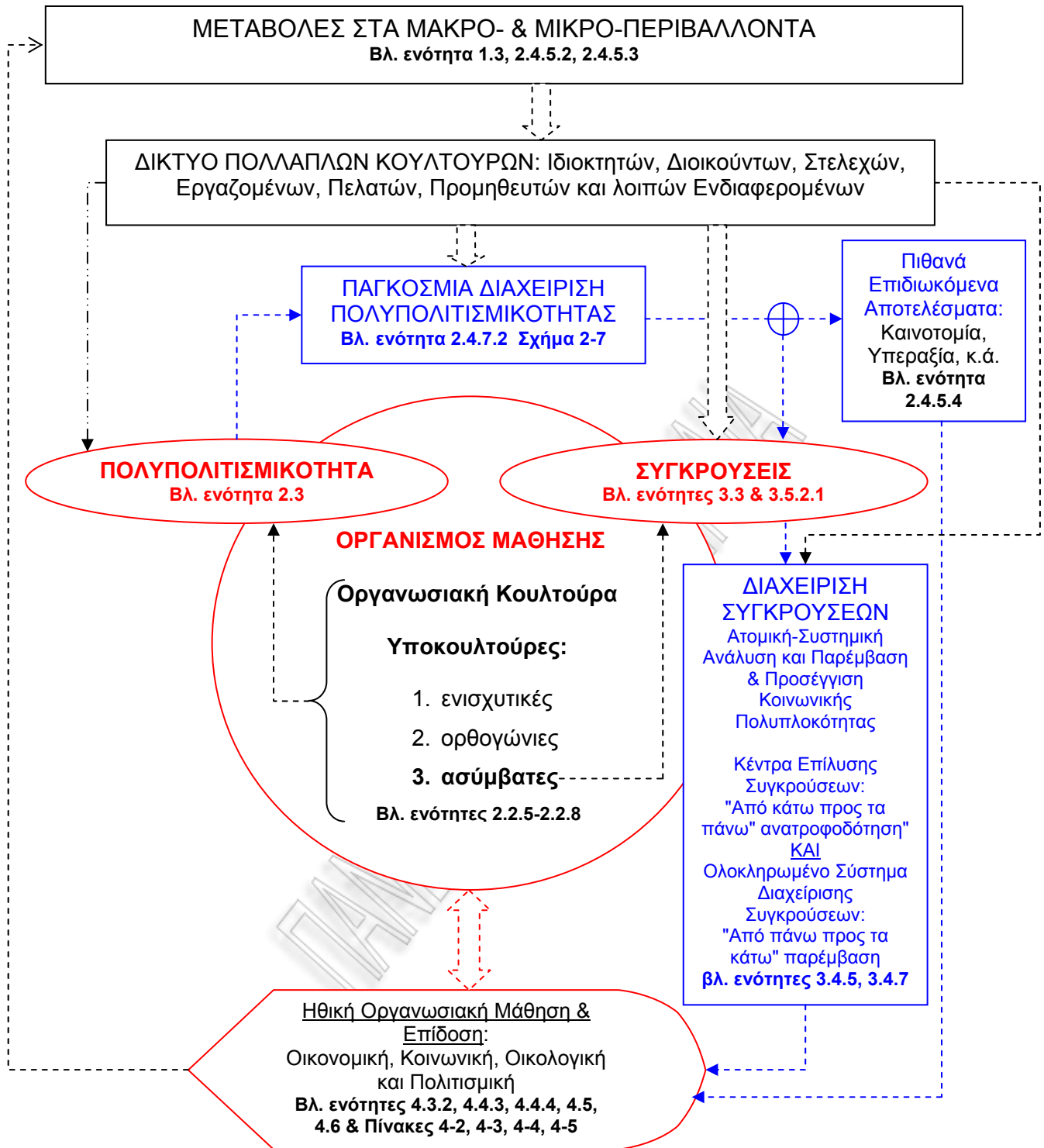
Εύλογα κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί γιατί δεν ορίζονται οι επιμέρους διαστάσεις της «Πολυπολιτισμικότητας» μέσα στο αντίστοιχο ελλειπτικό σχήμα. Η επιλογή είναι σκόπιμη καθότι σύμφωνα με τους Garcia-Prieto et. al. (2003): «θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το πώς οι άνθρωποι αισθάνονται την κοινωνική τους ταυτότητα αντί να κατατάσσονται αυθαίρετα από τους ερευνητές σε προκαθορισμένες κατηγορίες». Αυτό, σε πρώτη ανάγνωση, σημαίνει ότι τα κριτήρια ή διαστάσεις πολυπολιτισμικότητας ή πολιτισμικής διαφορετικότητας δεν θα πρέπει να αναφέρονται εξ ορισμού στο υπόδειγμα, αλλά να προκύπτουν από την εκάστοτε ανάλυση της πολιτισμικής ετερότητας από τον οργανισμό. Συγκεκριμένα για το υπόδειγμα, στο στάδιο της πολιτισμικής ανάλυσης προτείνεται ως καταλληλότερος ο ερμηνευτικός σχετικισμός και η προσέγγιση του κατακερματισμού (βλ. τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας) με πολιτισμική μονάδα ανάλυσης το πολιτισμικό πλαίσιο του συστήματος ενδιαφέροντος και του υπερσυστήματός του λαμβάνοντας υπόψη: α) τις ιδιαίτερες συνθήκες που αφορούν το ερευνώμενο σύστημα, β) τη διαχρονική μεταβλητότητα των συνθηκών αυτών και γ) τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αυτές τις συνθήκες. Με άλλα λόγια, ο καθορισμός της έννοιας πολιτισμική διαφορετικότητα επαφίεται στα ίδια τα άτομα και υπό τις εκάστοτε συγκεκριμένες συνθήκες.

Ωστόσο, για τον καθορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων από τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας (βλ. μετά το μπλε σταυροειδή κόμβο), το υπόδειγμα δε θέτει περιορισμούς για το ποιος θεωρείται «κατάλληλος» τύπος οργανωσιακής κουλτούρας. Για παράδειγμα μπορεί να είναι: α) λειτουργιστική-διαχειριστική, β) διαφοροποιημένη-ανθρωπιστική - μη διαχειριστική ή γ) ερμηνευτική – μη διαχειριστική. Εξάλλου, όπως αναφέρουν οι Jackson et. al. 2003, Kochan et. al. 2003, Webber & Donahue 2001 (παρατίθεται σε Shore et. al. 2009), ο μεγάλος αριθμός των πολιτισμικών πλαισίων που επηρεάζει τους οργανισμούς και τα μέλη

τους μπορεί να εξηγήσει τα αντιφατικά αποτελέσματα σχετικά με τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας. Σύμφωνα με τα παραπάνω, εκτιμάται ότι η πολιτισμική ανάλυση του συστήματος στο οποίο υπάρχει πρόθεση διαχείρισης της διαφορετικότητας, ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων (βλ. πλαίσιο «Πιθανά Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα») αλλά και η εκτίμηση των επιδράσεων που μπορεί να έχουν τα αποτελέσματα αυτά, αποτελούν προαπαιτούμενο.

Το πλαίσιο «Παγκόσμια Διαχείριση της Πολυπολιτισμικότητας» παρότι αναφέρει ενδεικτικά την ενότητα 2.4.7.2 και το σχήμα 2-7 δεν αναφέρεται αναγκαστικά σε διεθνείς επιχειρήσεις, καθότι και μικρού μεγέθους οργανισμοί κάθε φορά ή ακόμα και ατομικές εγχώριες επιχειρήσεις, δραστηριοποιούνται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα πελατών, προμηθευτών και άλλων ενδιαφερόμενων. Με αυτή την έννοια το υπόδειγμα χαρακτηρίζει ως «παγκόσμια» τη διαχείριση της διαφορετικότητας. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι και το ενδεικτικά προτεινόμενο υπόδειγμα του σχήματος 2-7 χρειάζεται αντίστοιχη επέκταση για το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών. Ωστόσο κάποιος μπορεί να υποθέσει ότι το εγχώριο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται εγχώρια δεν είναι πολυπολιτισμικό. Σε αυτή την άποψη το υπόδειγμα προσφέρει μια άλλη οπτική: την ύπαρξη των διαφορετικών υποκουλτούρων (βλ. κυκλικό σχήμα «Οργανισμός Μάθησης»), οι οποίες μπορεί να ενισχύουν, να είναι ουδέτερες (ορθογώνιες) ή να αντιτάσσονται (ασύμβατες) στην οργανωσιακή κουλτούρα που επιθυμούν οι διοικούντες ή / και ιδιοκτήτες του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση εφιστά και πάλι την προσοχή στην ενδεχόμενη ανάγκη διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας.

Όσον αφορά στις συγκρούσεις που προκύπτουν συνήθως στους οργανισμούς, με βάση το προτεινόμενο υπόδειγμα έχουν γενικά τρεις πηγές: α) «Δίκτυο Πολλαπλών Κουλτούρων» στο εξωτερικό περιβάλλον, β) κουλτούρες ασύμβατες με την οργανωσιακή κουλτούρα στο εσωτερικό του οργανισμού (βλ. μαύρο βέλος) και γ) αλλαγή της επικρατούσας κατάστασης ως αποτέλεσμα διαχείρισης της διαφορετικότητας (βλ. μπλε βέλος) - π.χ. η ευνοϊκή μεταχείριση ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων εργαζομένων μπορεί να γίνεται αντιληπτή ως μεροληπτική συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι σε άλλους εργαζομένους.



**ΣΧΗΜΑ 5 - 1** Προτεινόμενο Ερευνητικό Υπόδειγμα.

Ωστόσο, το αν αποφασίσουν οι διοικούντες να διαχειριστούν τις συγκρούσεις και με ποιες μεθόδους, εξαρτάται κυρίως από την οργανωσιακή κουλτούρα που καθορίζει και τη στάση τους απέναντι στις συγκρούσεις ως «προβληματική κατάσταση» ή ως ευκαιρία για οργανωσιακή μάθηση. Στο πλαίσιο «Διαχείριση Συγκρούσεων»

αναφέρονται οι προσεγγίσεις της Ατομικής-Συστημικής Ανάλυσης και Παρέμβασης και της Κοινωνικής Πολυπλοκότητας. Σε επίπεδο υλοποίησης, ως τυπικά συστήματα αναφέρονται τα Κέντρα Επίλυσης Συγκρούσεων (με στόχο την «από κάτω προς τα πάνω» ανατροφοδότηση) και το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων (με στόχο την «από πάνω προς τα κάτω» παρέμβαση). Αυτά τα συστήματα εφαρμόζονται συνήθως σε μεγάλοι μεγέθους οργανισμούς που θα μπορούσαν να καλύψουν με τους απαιτούμενους πόρους τη λειτουργία τους, δεν αποτελούν απαραίτητα τις καλύτερες δυνατές επιλογές και γι' αυτό καταβάλλεται προσπάθεια βελτίωσής τους. Ωστόσο, η προσέγγιση της κοινωνικής πολυπλοκότητας είναι εφικτή για κάθε μέγεθος και τύπου οργανισμό με κύρια απαίτηση «το σκεπτόμενο νου». Στο πεδίο της άτυπης αρένας, είναι εφικτή η διαχείριση των συγκρούσεων αλλά με ένα μειονέκτημα: αποτελεί άδηλη γνώση των μελών που την εφαρμόζουν, ως τέτοια είναι δύσκολο να καταγραφεί και χάνεται όταν τα συγκεκριμένα μέλη αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Μία βασική παραδοχή που τίθεται από το υπόδειγμα αφορά τις διαστάσεις της οργανωσιακής μάθησης: Οικονομική, Κοινωνική, Οικολογική και Πολιτισμική. Αυτή η παραδοχή συνδέεται με την Ηθική του οργανισμού (βλ. κεφ. 4<sup>ο</sup>) που αποτελεί την ουσία για τη διαρκή μάθηση αυξάνοντας ταυτόχρονα τις πιθανότητες βιωσιμότητάς του. Οι απόψεις που εκφράζονται από μέλη του δημόσιου φορέα ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν είναι σημαντικά εφόσον προσφέρεται κοινωνικό έργο ή τις απόψεις μελών του ιδιωτικού φορέα ότι τα οικονομικά αποτελέσματα έχουν μόνο σημασία ενώ τα κοινωνικά, οικολογικά και πολιτισμικά αποτελέσματα συμβάλλουν μόνο στο να εξυπηρετούν τα πρώτα, κατά το υπόδειγμα δεν οδηγούν σε οργανισμούς μάθησης και κατά την άποψη της ερευνήτριας αυτού του τύπου οι οργανισμοί απέχουν μακράν από την αειφορία.

#### **5.4 Μεθοδολογία Έρευνας**

Τα μεθοδολογικά εργαλεία άντλησης γνώσης από το ερευνητικό πεδίο, στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό ήταν: η κριτική έρευνα δράσης (Patterson et. al. 2010), η συνέντευξη και οι ομάδες εστίασης (McKendrick 1995, Λάζος 1998, Κυριαζή 1998, Ιωσηφίδης 2001). Σκοπός της πολυμεθοδικής προσέγγισης, ήταν ο συγκερασμός των θετικών στοιχείων κάθε μεθόδου, η συρρίκνωση των αδυναμιών κάθε μεμονωμένης μεθόδου, η αλληλοενίσχυση τους, η τριμερής διασταύρωση των ερευνητικών ευρημάτων

(triangulation) και η ενίσχυση της εσωτερικής εγκυρότητας της ερευνητικής προσπάθειας. Κριτήρια επιλογής των μεθοδολογιών αυτών ήταν ο σκοπός της έρευνας, η φύση του ερευνητικού προβλήματος, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πλαισίου της έρευνας και η ιδιότητα της ερευνήτριας ως μέλους του οργανισμού ο οποίος αποτέλεσε το πεδίο έρευνας. Στη συνέχεια περιγράφονται τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν με έμφαση στην κριτική έρευνα δράσης που αποτέλεσε και την κύρια μεθοδολογία.

#### 5.4.1 Η Κριτική Έρευνα Δράσης

Στον ερευνώμενο εκπαιδευτικό οργανισμό, η ποιοτική έρευνα ξεκίνησε ως πρωτογενής, μη ελεγχόμενη, πλήρης συμμετοχική παρατήρηση (Adler & Adler 1987, Bernard 1994, Robson 2002, Hay 2000). Διευκρινίζεται ότι η παρατήρηση χαρακτηρίζεται: α) πρωτογενής ως προς την αμεσότητα, καθότι υπήρχε η φυσική παρουσία της ερευνήτριας στο πεδίο και υπήρχε δυνατότητα άμεσης συλλογής ποιοτικών δεδομένων<sup>55</sup>, β) μη ελεγχόμενη ως προς τη δόμηση, καθότι επιδιώχθηκε η κατανόηση διαδικασιών και συμπεριφορών που αναδύθηκαν κατά τη διάρκεια της<sup>56</sup> και γ) πλήρης συμμετοχική ως προς το βαθμό ενεργούς συμμετοχής της ερευνήτριας, που επιτεύχθηκε λόγω της θέσης εργασίας που κατέχει ήδη μέσα στον υπό μελέτη οργανισμό<sup>57</sup>. Στην πορεία, παρουσιάστηκε η ευκαιρία συμμετοχής του ερευνώμενου οργανισμού σε ένα πανελλήνιο διαγωνισμό με την επωνυμία «Βραβείο Αειφόρου Σχολείου<sup>58</sup>». Το γεγονός ότι η συμμετοχή του εκπαιδευτικού του οργανισμού επικυρώθηκε με απόφαση του συλλόγου των εκπαιδευτικών του, άλλαξε την επιλογή μεθοδολογίας της ερευνήτριας σε κριτική έρευνα δράσης.

Γενικά, ως έρευνα δράσης οι Cochran-Smith & Lytle (1993, 2009) ορίζουν τις μεταρρυθμίσεις των εκπαιδευτικών οργανισμών που βασίζονται στην ατομική και ομαδική μάθηση. Ο Grady (1998, σελ. 44, 48-51) διακρίνει τα παρακάτω κύρια χαρακτηριστικά της έρευνας δράσης:

---

<sup>55</sup> Η δευτερογενής παρατήρηση αφορά στην ερμηνεία δεδομένων από παρατήρηση άλλων ερευνητών. Πολλές φορές η ερμηνεία και η θεωρητικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων είναι δυνατόν να διαφέρει από ερευνητή σε ερευνητή ή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

<sup>56</sup> Η ελεγχόμενη παρατήρηση προϋποθέτει την αυστηρή τυποποίηση συγκεκριμένων συμβάντων και γεγονότων και δεν είναι ο συνηθής τρόπος παρατήρησης στην κοινωνική έρευνα.

<sup>57</sup> Ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής του ερευνητή, διακρίνονται τρεις βασικοί τύποι: η ολοκληρωμένη ή πλήρης συμμετοχή, η συμμετοχή σαν παρατήρηση και η παρατήρηση σαν συμμετοχή (ο ερευνητής δεν συμμετέχει στις διαδικασίες που την αφορούν ή στις δραστηριότητες της).

<sup>58</sup> Βλ. ιστοσελίδα [www.aeiforosxoleio.gr](http://www.aeiforosxoleio.gr)

1. στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων και στην πρόκληση αλλαγών που είναι επωφελείς για τους συμμετέχοντες σε αυτή.
2. είναι μια ποιοτική μεθοδολογία έρευνας που συνδυάζει δράση και έρευνα.
3. προϋποθέτει συνεχή διαδικασία ανάδρασης από την πλευρά του ερευνητή σχετικά με τον τρόπο που προσεγγίζει το κοινωνικό πλαίσιο.
4. βελτιώνει την κατανόηση από την πλευρά του ερευνητή κοινωνικών καταστάσεων, δομών και συμπεριφορών και προσανατολίζει την δράση του ίδιου και των συμμετεχόντων.
5. ενδέχεται να οδηγήσει σε αποτελέσματα με ευρύτερη επίδραση στο μακροπεριβάλλον.

Οι Patterson et. al. 2010 θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικοί–ερευνητές αποκαλούν κριτική έρευνα δράσης αυτό που οι Senge (1994, 1999), Dixon (1999), Dixon και Ross (1999) ορίζουν ως «οργανωσιακή μάθηση» (βλ. κεφ. 4<sup>ο</sup>). Η λέξη «κριτική» χρησιμοποιείται για να τονίσει ότι η έρευνα δράσης εστιάζει στην αλλαγή των καταστάσεων και όχι μόνο: α) στην ποσοτικοποίηση και απαίτηση γενίκευσης των συμπερασμάτων (Carr & Kemmis 1986) όπως στην πρακτική έρευνα δράσης ή β) στην ερμηνεία τους όπως στην ερμηνευτική έρευνα δράσης – οι οποίες επιστημολογικά υιοθετούν τη θετικιστική και ερμηνευτική προσέγγιση αντίστοιχα. Οι Patterson et. al. 2010 υποστηρίζουν ότι η κριτική έρευνα δράσης καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για βιώσιμο<sup>59</sup> μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών οργανισμών και τη σχετίζουν με τη θεωρία πολύπλοκων συστημάτων (βλ. κεφ. 4<sup>ο</sup>). Από την ίδια οπτική, αρκετοί συγγραφείς (π.χ. Caine & Caine 1997, Fullan 2005, Hargreaves & Fink 2006) υποστηρίζουν ότι η εστίαση στη μάθηση ως συστημική προσαρμογή σχετίζεται με τη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ωστόσο, λίγοι ερευνητές έχουν επισημάνει τη σύνδεση μεταξύ έρευνας δράσης και πολύπλοκων προσαρμοστικών αρχών μάθησης (π.χ. Burns 2007, Donato 2003, Pine 2009). Οι ερευνητές αυτοί δεν αντιλαμβάνονται την έρευνα δράσης ως ερευνητική μεθοδολογία, αλλά ως «μια προσέγγιση στην έρευνα που υποστηρίζει πολλές μεθόδους μέσω της πειραματικής δράσης, συνδυάζοντας την έρευνα με τη δράση ως μέσο ενδυνάμωσης και υποστήριξης της αλλαγής και ως μέσο αξιολόγησης των επιπτώσεων αυτής της αλλαγής» (Burns 2007, σελ. 11). Ο Burns (2007) υποστηρίζει τη ρητή σύνδεση μεταξύ έρευνας δράσης και προσέγγισης της

---

<sup>59</sup> Ως εκπαιδευτική βιωσιμότητα ο Fullan (2005, σελ. 10) ορίζει την "την ικανότητα του συστήματος να συμμετέχει στις πολυπλοκότητες της συνεχούς βελτίωσης σύμφωνα με τις βαθύτερες αξίες του ανθρώπινου σκοπού".

πολυπλοκότητας. Δίνει παραδείγματα της έρευνας δράσης σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών) και εστιάζει στο πώς τα μεγάλα συστήματα ή μακρο-συστήματα ή υπερσυστήματα μπορούν να αλλάξουν αν υποστηρίζονται από πολλαπλές πρωτοβουλίες έρευνας δράσης σε ένα δίκτυο τοπικών μικρο-πλαισίων, υπό την ηγεσία ατόμων ή μικρών ομάδων επαγγελματιών. Ισχυρίζεται ότι οι ερευνητές δράσης θα πρέπει να αναγνωρίσουν την «κλιμάκωση» ή τη δυναμική αλληλεξάρτηση ατόμων, μικρών ομάδων και του υπερσυστήματος, το οποίο ο Burns αποκαλεί έρευνα δράσης: πρώτου προσώπου, δευτέρου προσώπου και τρίτου προσώπου αντίστοιχα.

Η έρευνα δράσης έχει αναπαρασταθεί με ποικίλους τρόπους (Burns 2007, Cochran & Lytle 2001, 2009, Patterson 2008). Ένα από τα υποδείγματα (pattern) στην εκπαιδευτική έρευνα είναι αυτό των Stringer et. al. (1996, 2007, 2009) που περιγράφει τη διαδικασία έρευνας ως ένα κύκλο: «Κοίτα, Σκέψου, Δράσε» (Look, Think, Act) όπου κάθε ρήμα αποτελεί έναν απλό κανόνα που στηρίζει ένα πολύπλοκο προσαρμοστικό σύστημα. Ωστόσο κατά τη διάρκεια της έρευνας δράσης που πραγματοποιήθηκε στον ερευνώμενο εκπαιδευτικό οργανισμό, δύο μήνες πριν τη λήξη της έρευνας, αναδύθηκε ένα άλλο υπόδειγμα που αντιπροσώπευε την ταυτότητα του οργανισμού: «Σκέψου, Δημιούργησε, Μπορείς, Χαμογέλα». Αυτό το υπόδειγμα προέκυψε από τη διαδραστική παρουσίαση του επιβλέποντα καθηγητή Διεθνών Επιχειρήσεων κυρίου Θανόπουλου Γιάννη στην ερευνώμενη εκπαιδευτική μονάδα την οποία παρακολούθησαν: μαθητές/τριες, γονείς, εκπαιδευτικοί, στελέχη της σχολικής μονάδας, σχολικοί σύμβουλοι και εκπρόσωποι του Δήμου. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που σε συνδυασμό καθιστούν αυτή την παρουσίαση ακρογωνιαίο λίθο στην έρευνα δράσης που συνδέεται άρρηκτα με την προσπάθεια επίτευξης της αειφορίας της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας με σπουδαιότερους: α) την πρωτοβουλία του καθηγητή να αφιερώσει εθελοντικά πολύτιμο χρόνο στο σχεδιασμό μιας παρουσίασης με πολλαπλούς στόχους, προσαρμοσμένης στο κοινό που απευθυνόταν και β) το θέμα της παρουσίασης που μέσα στους επόμενους δύο μήνες πήρε τη μορφή διαπολιτισμικής πυξίδας και άρχισε να διαχέεται και εκτός της σχολικής κοινότητας με εικαστικές παρεμβάσεις σε τέσσερις γλώσσες.

Σχετικά με την κριτική που έχει δεχτεί η έρευνα δράσης, οι Lytle & Cochran-Smith (1994) αναφέρουν ότι τα ευρήματά της προορίζονται για εφαρμογή και χρήση μέσα στο πλαίσιο το οποίο αναπτύσσονται και άρα στερούνται γενίκευσης και εξωτερικής εγκυρότητας. Ωστόσο, παρά τις αντιφατικές απόψεις των ερευνητών για το αν η έρευνα δράσης αποτελεί μεθοδολογία έρευνας και την αμφισβήτηση της εγκυρότητάς

της, η ερευνήτρια, που ως πρώτο στόχο της έρευνάς της έχει την αναζήτηση τρόπων μετασχηματισμού στοιχείων του οργανισμού του οποίου είναι μέλος και από τον οποίο προήλθε ο προβληματισμός και το θέμα της διατριβής της, υιοθετεί την έρευνα δράσης, υπενθυμίζοντας ταυτόχρονα τη ρήση του Karl Marx: «Οι φιλόσοφοι μέχρι σήμερα έχουν μόνο ερμηνεύσει τον κόσμο με διάφορους τρόπους. Το σημαντικό, ωστόσο, είναι να τον αλλάξουν».

#### 5.4.2 Η Συνέντευξη Έρευνας σε Βάθος

Από τους τύπους συνέντευξης που προκύπτουν ανάλογα με τον βαθμό δόμησης της συνέντευξης, (βαθμό τυποποίησης από τον ερευνητή) επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη (semi-structured interview)<sup>60</sup>. Η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία ως προς την σειρά των ερωτήσεων, ως προς τη τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση (Robson 2002). Η ημιδομημένη συνέντευξη επέτρεψε την άντληση πληροφορίας και δεδομένων σε βάθος και την ανάδειξη θεμάτων που δεν είχαν καθοριστεί εκ των προτέρων από την ερευνήτρια. Στη συγκεκριμένη έρευνα, η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε με στόχο την εστίαση στην διερεύνηση εμπειριών, στάσεων, αντιλήψεων, ιδεών και συμπεριφορών του συνερευνητή και διευθυντή του εκπαιδευτικού οργανισμού σε σχέση με το ερευνώμενο πεδίο (την επίδραση της πολυπολιτισμικότητας, των συγκρούσεων και της διαχείρισής τους στο εγχείρημα μετασχηματισμού στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας του ερευνώμενου εκπαιδευτικού οργανισμού σε οργανισμό μάθησης).

Οι τύποι ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν (Dunn 2000):

1. Ανοικτές ερωτήσεις (open questions) στις οποίες ο ερωτώμενος ανέπτυξε τις θέσεις του χωρίς περιορισμούς.
2. Ερωτήσεις γνώμης (opinion questions) όπου διερευνήθηκαν στάσεις και αντιλήψεις του ερωτώμενου πάνω στο ερευνώμενο θέμα.
3. Δομικές ερωτήσεις (structural questions), για την αναζήτηση αιτιωδών μηχανισμών.

---

<sup>60</sup> Οι άλλοι δύο τύποι είναι η δομημένη συνέντευξη (structured interview) και η μη δομημένη συνέντευξη (unstructured interview).



4. Υποθετικές ερωτήσεις (hypothetical questions), για την άντληση πληροφορίας από τον ερωτώμενο για υποθετικές καταστάσεις ή καταστάσεις και φαινόμενα που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον.

### 5.4.3 Οι Άτυπες Ομάδες Εστίασης

Γενικά, η «ομάδα εστίασης» μπορεί να οριστεί ως μία ομαδική συζήτηση με περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων που επεξεργάζονται ένα συγκεκριμένο θέμα. Ένας «συντονιστής» (moderator) κάνει ερωτήσεις γενικής φύσης σύμφωνα με έναν προκαθορισμένο οδηγό συζήτησης και διευκολύνει τις συζητήσεις (Bousset et. al. 2005). Η μέθοδος της ομάδας εστίασης χρησιμοποιήθηκε αρχικά στις αρχές του 1970 στην κοινωνιολογία και εφαρμόστηκε στη συνέχεια στην επιστήμη του μάρκετινγκ. Είναι ένας συνδυασμός δύο τεχνικών κοινωνικής έρευνας. Η πρώτη είναι η «εστιασμένη συνέντευξη» (focus interview) στην οποία κάποιος που παίρνει συνέντευξη αποσπά πληροφορίες για ένα θέμα χωρίς τη χρήση ερωτηματολογίου-οδηγού. Η δεύτερη είναι μία «ομαδική συζήτηση» (group discussion) στην οποία μία πιθανώς ετερογενής, αλλά προσεκτικά επιλεγμένη, ομάδα ανθρώπων συζητά μία σειρά από καθορισμένες ερωτήσεις που τίθενται από έναν εξειδικευμένο 'συντονιστή' (moderator). Η ομάδα εφοδιάζεται με ένα κοινό στοιχείο εισόδου και διερευνάται η αντίδραση της ομάδας σε αυτό το στοιχείο (Bousset et. al. 2005). Ο αντικειμενικός σκοπός είναι να αποκτηθεί πληροφορία σχετικά με τις αντιλήψεις της ομάδας, τις συμπεριφορές και τις αξίες που αφορούν ένα δεδομένο θέμα και να αναλύσει τους καθοριστικούς παράγοντες αυτού του είδους των αντιλήψεων, των συμπεριφορών και αξιών (Bousset et. al. 2005).

Ωστόσο, η ομάδα εστίασης με την αυστηρά ορισμένη της μορφή, χρειάστηκε να διαμορφωθεί από την ερευνήτρια ώστε να ταιριάζει στις κουλτούρες των ατόμων του ερευνώμενου εκπαιδευτικού οργανισμού και στο γενικότερο κλίμα – ή οργανωσιακή κουλτούρα – που προσπαθούσε να δημιουργήσει ο νέος διευθυντής του οργανισμού. Εξάλλου, κάποια από τα μειονεκτήματα της ομάδας εστίασης είναι ότι η δυναμική της ομάδας μπορεί να επηρεάσει το ποιος μιλά και τι δηλώνει, η ομάδα μπορεί να κυριαρχείται από ένα ή δύο συμμετέχοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις απόψεις των άλλων και τέλος σε κάποια άτομα να μην ταιριάζει αυτός ο τρόπος ανοιχτής επικοινωνίας οπότε να αισθάνονται άβολα ή ότι βρίσκονται σε μειονεκτική θέση και τελικά να μην εκφράζουν ελεύθερα την άποψή τους<sup>61</sup>. Επιπλέον, αρχή της

<sup>61</sup> [http://www.temple.edu/lawschool/phrhcs/rpar/tools/english/Module%20III\\_training.pdf](http://www.temple.edu/lawschool/phrhcs/rpar/tools/english/Module%20III_training.pdf), "Module III: Focus Groups – Training Materials.", 1 August 2004, pp. 3, TEMPLE University, Beasley School of Law.

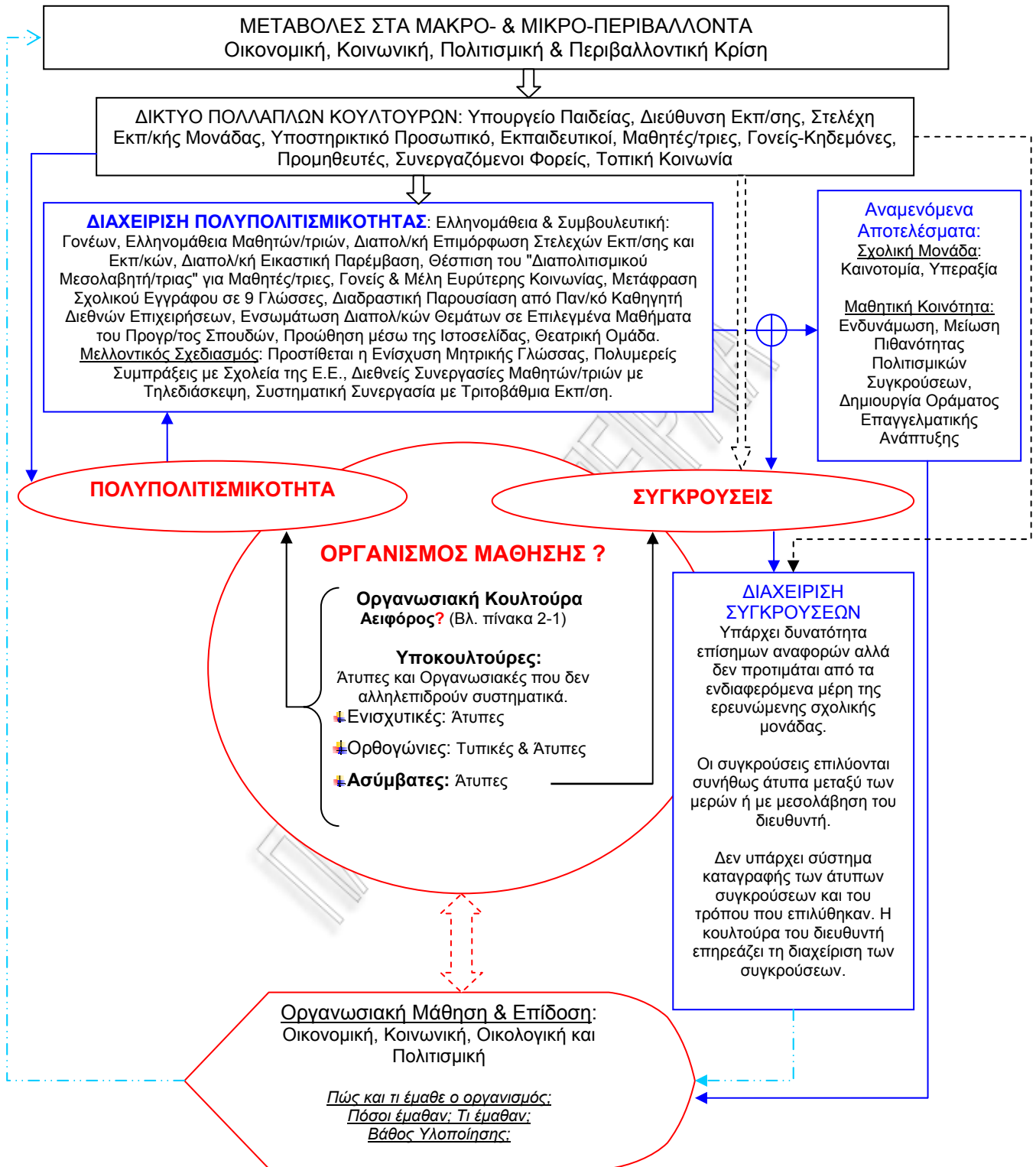
ερευνήτριας ήταν να προσαρμόζει τα ερευνητικά μέσα στο ερευνώμενο περιβάλλον ώστε να μη δημιουργούν ούτε περισσότερα προβλήματα από αυτά που προσπαθούν να λύσουν, ούτε «τεχνητά περιβάλλοντα» που θα μείωναν τον αυθορμητισμό και κατ' επέκταση την αξιοπιστία των απαντήσεων. Επιπλέον, ένας επιμέρους στόχος αυτής της ερευνητικής μεθοδολογίας - που βασίστηκε σε ένα πιλοτικό ημιδομημένο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα 5.2) - ήταν όχι μόνο να διερευνήσει αλλά κυρίως να προβληματίσει τους ερωτώμενους (ιδιαίτερα στο θέμα της πολυπολιτισμικότητας όπου όλες οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου), χωρίς να περιορίσει το δικό τους πλαίσιο σκέψης ούτε να το καθοδηγήσει σε συγκεκριμένες απαντήσεις. Για τους παραπάνω λόγους, αρχικά δόθηκε το ερωτηματολόγιο στα άτομα που επιθυμούσαν να απαντήσουν. Κάποιοι θέλησαν να συζητήσουν τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, μεταξύ τους και με την ερευνήτρια, ενώ άλλοι προτίμησαν να το σκεφτούν πιο ήσυχα στο σπίτι τους και το επέστρεψαν μετά από λίγες ημέρες όπου και ξανασυζητήθηκαν άτυπα ορισμένα σημεία. Στην ουσία η ομάδα εστίασης προσανατολίστηκε σε αυτό που οι Aula & Siira (2010) ονομάζουν «άτυπη αρένα» (βλ. υποενότητα 3.4.4.2.2).

#### **5.4.4. Το Ερωτηματολόγιο**

Το πρώτο ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε όλους στους μαθητές/τριες και αφορούσε τους ίδιους και τους γονείς και κηδεμόνες τους (βλ. Παράρτημα 5.1α) ήταν κλειστού τύπου και εμπιστευτικό. Στόχος του δεν ήταν η άντληση στατιστικών στοιχείων, αλλά η διερεύνηση των αναγκών των άμεσων ενδιαφερομένων και η βελτίωση επικοινωνίας της σχολικής μονάδας μαζί τους σε προσωπικό επίπεδο.

Ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα 5.1β) που απευθύνθηκε σε όλη την Α' τάξη, ήταν ανώνυμο ανοικτού τύπου στην πλειοψηφία των ερωτήσεων. Αφορούσε τη διερεύνηση στάσεων των μαθητών/τριών σχετικά με την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη και την επίδραση που είχε στους ίδιους ο κύκλος: «Σκέψου, Δημιούργησε, Μπορείς, Χαμογέλα» ως μέσο διερεύνησης και συνεχούς αυτοβελτίωσης (βλ. ενότητα 5.3.1) και έγινε στο πλαίσιο του μαθήματος Ερευνητική Εργασία, των Διαπολιτισμικών Δράσεων και του Αειφόρου Σχολείου.

## 5.5 Εφαρμογή Υποδείγματος και Αποτελέσματα της Έρευνας



**ΣΧΗΜΑ 5 - 2** Εφαρμογή του Προτεινόμενου Υποδείγματος στον Ερευνώμενο Οργανισμό

### 5.5.1 Πεδίο Έρευνας-Δράσης και Διαστάσεις Πολυπολιτισμικότητας

Η έρευνα-δράση έλαβε χώρα σε δημόσιο επαγγελματικό λύκειο στην περιοχή της Αθήνας. Το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελείται από 26 εκπαιδευτικούς, μόνιμους στην πλειοψηφία τους - εκ των οποίων 3 έχουν και διοικητικά καθήκοντα: διεύθυνση, υποδιεύθυνση και γραμματεία - και 3 άτομα υποστηρικτικό προσωπικό (καθαριότητα και φύλαξη). Οι μαθητές και μαθήτριες ανέρχονται σε 144, με ηλικίες από 15 μέχρι 20 ετών και το ένα τρίτο τους έχει πολιτισμικές καταβολές από 10 διαφορετικές χώρες Ευρώπης και Ασίας. Στο λύκειο αυτό λειτουργούν τρεις επαγγελματικές ειδικότητες-τομείς: πληροφορικής, διοίκησης και γραφικών τεχνών και υπάρχει ο απαιτούμενος εργαστηριακός εξοπλισμός. Οι απόφοιτοι λαμβάνουν απολυτήριο και πτυχίο ειδικότητας επιπέδου III και έχουν δυνατότητα πρόσβασης τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση μετά από πανελλήνιες εξετάσεις.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθεί μια ιδιαιτερότητα όλων των εκπαιδευτικών οργανισμών σε σχέση με οργανισμούς άλλων κλάδων που αφορά τις έννοιες εργαζόμενος και πελάτης. Στον εκπαιδευτικό οργανισμό η σχέση αυτή είναι αρκετά συγκεχυμένη στο βαθμό που ο πελάτης-μαθητής έχει μεν τις δικές του απαιτήσεις από τον εργαζόμενο-εκπαιδευτικό αλλά ταυτόχρονα υποχρεώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και στην εκτέλεση έργου που του υποδεικνύει ο εργαζόμενος-εκπαιδευτικός ο οποίος τον αξιολογεί την επίδοσή του η οποία καθορίζει εν μέρει την περεταίρω πορεία του. Στη διοίκηση ολικής ποιότητας, αυτός ο διπλός ρόλος του μαθητή χαρακτηρίζεται ως «εξωτερικός και εξωτερικός πελάτης του οργανισμού». Αν επιπλέον η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό που η κουλτούρα του επιζητά τη συμμετοχή του μαθητή και τον ενθαρρύνει να παίρνει ρόλο εκπαιδευτικού, η πολυπλοκότητα αυξάνεται και σύμφωνα με την αντίστοιχη θεωρία της κοινωνικής πολυπλοκότητας (βλ. κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>) είναι δυνατό να αυξήσει συνολικά τη μάθηση του οργανισμού. Αυτή η αλληλόδραση δίνει στον εκπαιδευτικό-εργαζόμενο την ευκαιρία να γνωρίσει σε βάθος τον μαθητή-πελάτη του, αρκεί να θέλει να τον γνωρίσει και να μάθει από αυτόν ή αλλιώς, αρκεί να έχει την κουλτούρα που θα του επιτρέψει την ισότιμη και ανοιχτή επικοινωνία, μειώνοντας την «απόσταση εξουσίας» (κατά Hofstede) και το φόβο απώλειας της κοινωνικής υπόστασης (status).

Το ερώτημα που τίθεται είναι σε ποιο βάθος γνωρίζει ο εκπαιδευτικός τους μαθητές/τριές του, το κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο αυτοί/ές αναπτύσσονται και πως επηρεάζουν αυτά τα πλαίσια την επίδοση και

ανάπτυξή τους. Από την απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορεί να προκύψουν οι διαστάσεις της πολυπολιτισμικότητας των μαθητών/τριών που από στην παρούσα έρευνα εντοπίζονται σε πρώτο επίπεδο ανάλυσης ως εθνοπολιτισμικές. Αυτή η εκτίμηση τεκμηριώνεται από το ενδιαφέρον, τη θετική απόκριση και τη συμμετοχή μαθητών/τριών και γονέων στις πρακτικές διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας του ερευνώμενου οργανισμού - όπως αναφέρονται στην επόμενη ενότητα.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από την έρευνα και οδήγησε στην επιλογή των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας των μαθητών/τριών και των γονέων τους ήταν μια διπλή πολιτισμική ταυτότητα, ασύμμετρη ως προς το βάθος του κάθε πολιτισμικού στοιχείου – τουλάχιστον όσον αφορά στη γλώσσα. Συγκεκριμένα, ο γονέας μπορεί να ήταν άριστος στο γραπτό και προφορικά λόγο της μητρικής του γλώσσας αλλά με δυσκολία επικοινωνίας στην εγχώρια γλώσσα, ενώ για το παιδί του μπορεί να ίσχυε το αντίστροφο (αυτό προέκυψε από ερωτηματολόγια διερεύνησης αναγκών που δόθηκαν στους μαθητές/τριες, βλ. Παράρτημα 5.1α και από τη δια ζώσης επικοινωνία της ερευνήτριας και των συνερευνητών με τους μαθητές/τριες και γονείς). Αυτό το στοιχείο, σε συνδυασμό με την ανάγκη των διεθνών επιχειρήσεων για ανθρώπινο δυναμικό με διαπολιτισμική ευφυΐα και επαγγελματικές ικανότητες οδήγησε στην επιλογή πρακτικών που θα ενδυνάμωναν τα χαρακτηριστικά των μαθητών και προς τις δύο κουλτούρες. Από τη μία πλευρά τα προγράμματα ελληνομάθειας και (μελλοντικά) εκμάθησης μητρικής γλώσσας και από την άλλη η παρακίνηση γονέων να διδάξουν οι ίδιοι τη μητρική γλώσσα (κυρίως γραπτό λόγο) και να διδαχθούν από τα παιδιά τους την ελληνική γλώσσα. Αυτές οι ενέργειες, στο βαθμό που θα επιτευχθούν θα συμβάλλουν και στα αναμενόμενα αποτελέσματα για ενδυνάμωση, μείωση πιθανότητας περιθωριοποίησης και πολιτισμικών συγκρούσεων και δημιουργία οράματος επαγγελματικής ανάπτυξης (όπως αναγράφονται στο σχήμα 5-2). Επιπλέον αναμένεται να αυξηθεί η συμμετοχή των γονέων αυτών σε δραστηριότητες του σχολείου καθότι η γλώσσα επικοινωνίας δεν θα αποτελεί για τους ίδιους ανασταλτικό παράγοντα.

Από τις άτυπες ομάδες εστίασης προέκυψαν ενδείξεις ότι η εθνοπολιτισμική ετερότητα δεν έχει κυρίαρχο ρόλο στα στοιχεία που διευκολύνουν ή δυσκολεύουν το εκπαιδευτικό έργο ή ως αιτία ομαδικών ή ατομικών παραβατικών συμπεριφορών ωστόσο την εντοπίζουν ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας. Ένα άλλο σημείο που έχει ενδιαφέρον είναι ότι ο ίδιος ερωτώμενος θεωρεί την πολυπολιτισμικότητα των μαθητών/τριών τόσο ως στοιχείο διευκόλυνσης όσο και παρεμπόδισης του εκπαιδευτικού του έργου. Επιπλέον, δε συσχετίζουν τις τυχόν

παραβατικές ομαδικές συμπεριφορές με τη χώρα προέλευσης των μαθητών/τριών, ενώ η ομαδοποίηση ανά χώρα προέλευσης εντοπίζεται μόνο από έναν από τους 8 ερωτώμενους

Στη συνέχεια παρατίθενται αυτολεξεί οι απόψεις και ο κάθε αύξων αριθμός αντιστοιχεί στον ίδιο εκπαιδευτικό ή το διευθυντή.

Στην ερώτηση «Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μαθητών και μαθητριών σας πιστεύετε ότι **διευκολύνουν** το εκπαιδευτικό σας έργο;» απάντησαν:

1. Οικογενειακή και οικονομική κατάσταση, κουλτούρα.
2. Δεν είναι δεδομένη μια κυρίαρχη νοοτροπία - Διαφορετικές κουλτούρες και βιώματα, ανάγκη κοινωνικής ένταξης, διαφορετική αντιμετώπιση του σχολείου, ανάγκη έκφρασης και δημιουργικότητας.
3. Φιλότιμο, φιλόπονο, κατάλληλο υπόβαθρο, κατάλληλο όραμα, επίλυση βιοποριστικού, ποικιλότητες κουλτούρες, πολυπολιτισμικότητα, κατάλληλη ευφυΐα (διάθεση μάθησης).
4. Οξυδέρκεια, φαντασία, υπευθυνότητα.
5. Η επιμέλειά τους, η συνεργατικότητά τους, ο σεβασμός μεταξύ τους, ο σεβασμός στη διαδικασία της μάθησης, τα ιδιαίτερα ταλέντα τους, η διάθεσή τους να μάθουν, η κοινωνικότητα και το ενδιαφέρον τους.
6. Ανάγκη επικοινωνίας, ανάγκη έκφρασης, προσδοκία ωφέλειας από το σχολείο.
7. Η προσοχή, η μελέτη, η συνεργασία, η ύπαρξη στόχων.
8. Δεκτικότητα, εκτίμηση, σεβασμός, αλληλεγγύη μεταξύ τους

Στην ερώτηση «Αν υπάρχουν **ομαδικές συμπεριφορές** μαθητών ή μαθητριών που δυσκολεύουν το εκπαιδευτικό σας έργο, ποια κοινά χαρακτηριστικά έχουν αυτοί οι μαθητές/τριες;» απάντησαν:

1. Περιορισμοποίηση, οικογενειακή και οικονομική κατάσταση, κουλτούρα
2. Κουβαλούν & αναπαράγουν «στερεότυπα» δικά τους ή από την εχθρική συμπεριφορά που αντιμετώπισαν εδώ. Παραβατική συμπεριφορά που έχει σχέση με ουσίες.
3. Χρήση ουσιών (ναρκωτικά, αλκοόλ), κλίκες αλλοδαπών.
4. Υποομάδες χαμηλής απόδοσης.
5. Είναι παιδιά που έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα (όχι για το μάθημα) ή έχουν κάποια κενά και δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τη διαδικασία. Βαριούνται και αντιδρούν ομαδικά. Επίσης μπορεί να επιδιώκουν την προσοχή του εκπαιδευτικού και των συμμαθητών τους.

6. Αδιαφορία για το σύνολο της τάξης τους, έλλειψη σεβασμού προς όλους (σε μαθητές και καθηγητές), χρήση ουσιών.
7. Αδυναμία συγκέντρωσης, απαξίωση γνωστικών αντικειμένων, έλλειψη στόχων.
8. Απαισιοδοξία, χαμηλοί στόχοι.

Στην ερώτηση «Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι έχει η σχολική σας μονάδα σε σχέση με άλλες;» απάντησαν:

1. Αίσθημα δικαίου, ευαισθησία & φροντίδα ιδιαίτερων περιπτώσεων, καλλιέργεια θετικού κλίματος σε μαθητές, εκπαιδευτικούς, κηδεμόνες
2. Με τα μέσα που διαθέτει βοηθάει όσο γίνεται περισσότερο στο να εντάσσονται ομαλά στο σχολικό περιβάλλον και να προοδεύουν οι μαθητές που είναι μετανάστες χωρίς να αντιμετωπίζουν προβλήματα. Προσπαθεί επίσης να τους στηρίξει σε προσωπικά προβλήματα
3. Πολυπολιτισμικότητα, σύνδεση της μαθητικής κοινότητας με κοινωνικές δραστηριότητες με την ενθάρρυνση της διοίκησης της μονάδας.
4. Πολυπολιτισμικότητα και καλλιτεχνικότητα.
5. Είναι ένα μικρό σχόλιο με παιδιά από διαφορετικές χώρες, κοινωνικές τάξεις, κουλτούρες και ηλικίες.
6. Είναι μικρή σε μέγεθος (πιο οικογενειακή), οι συνάδελφοι υποστηρίζουν τα παιδιά με κάθε τρόπο, σε οποιοδήποτε πρόβλημα.
7. Είναι επαγγελματικό Λύκειο και οι μαθητές που φοιτούν είναι αδύνατοι, στα γενικά μαθήματα τα οποία πολλές φορές απαξιώνουν και μαζί απαξιώνουν και τα μαθήματα ειδικότητας.
8. Έχει μεγάλο ποσοστό αλλοδαπών μαθητών που όμως έχουν ενταχθεί ομαλά στην πολιτική του σχολείου που είναι μικρό σε δυναμικό και οικογενειακό.

Σχετικά με την πολυπολιτισμικότητα των εκπαιδευτικών με την έννοια της ύπαρξης τυπικών ή / και άτυπων υποκουλτούρων, υπάρχουν ενδείξεις και για τις δύο κατηγορίες αλλά σε συνθήκες χαμηλής αλληλεπίδρασης δεν είναι άμεσα ορατές. Οι τυπικές υποκουλτούρες ορίζονται τόσο ως προς τους τρεις εργαστηριακούς τομείς και τα γενικά μαθήματα, όσο και ως προς τις ομάδες κοινού έργου (π.χ. εξωδιδακτικών δράσεων ή προγραμμάτων). Ως προς τους τομείς παρατηρούνται τα εξής χαρακτηριστικά: ο τομέας Α διακρίνεται από υψηλή συνοχή και συνεργατικότητα, ο τομέας Β επιδιώκει να εμφανίσει εξωτερική συνοχή αλλά έχει εσωτερικές μη λειτουργικές συγκρούσεις και ο τομέας Γ είναι διασπασμένος σε δύο υποομάδες υψηλού ανταγωνισμού που δεν επιδιώκουν την αλληλεπίδρασή τους. Ως προς τις ομάδες έργου, λόγω της προσωρινής τους φύσης δεν έχουν παγιωθεί κάποια

χαρακτηριστικά. Οι άτυπες ομάδες συνήθως αναδύονται όταν οι συνθήκες το ευνοούν και αυξάνεται η αλληλεπίδρασή τους (όπως για παράδειγμα σε επίσημο σύλλογο) μέσω της αυτοκατηγοριοποίησής τους (π.χ. λόγω κοινών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν ή από την από κοινού αντίδραση σε κάποια αλλαγή που προτείνεται). Τα προηγούμενα αποτελούν παρατηρήσεις της ερευνήτριας σε διάστημα δεκαετίας) και διασταυρώνονται μερικώς από τη συνέντευξη στο διευθυντή (με θητεία εννέα μηνών στην ερευνώμενη σχολική μονάδα) ο οποίος στην ερώτηση: «Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι ταυτοποιούν τις τυπικές ομάδες» απάντησε: «Δε νομίζω ότι υπάρχουν κάποια έντονα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των ομάδων που να δημιουργούν λειτουργικά προβλήματα. Προσωπικός μου στόχος σε όλα τα σχολεία που υπηρέτησα ήταν να σπάσω αυτή λογική των ομάδων που πιστεύω ότι δε βοηθάει, ιδιαίτερα όταν δημιουργεί την αίσθηση ότι κάποια ειδικότητα είναι ανώτερη ή κατώτερη από κάποια άλλη. Όλοι βάζουμε πλάτη για να φτάσουμε κοντά στο όραμα του σχολείου μας».

Σχετικά με τις άτυπες ομάδες έργου αυτό που παρατηρήθηκε ήταν μία τάση περιορισμού στις επίσημες προδιαγραφές των δράσεων για την υλοποίηση των επιμέρους στόχων των εξωδιδακτικών προγραμμάτων, στα οποία σημειώνεται ότι η συμμετοχή δεν ήταν υποχρεωτική αλλά προσωπική επιλογή του εκπαιδευτικού. Παρατηρήθηκε ότι όταν γίνονταν προτάσεις για επιπλέον ενέργειες που διευκόλυναν την υλοποίηση σε βάθος, η απάντηση ήταν «δεν μας το ζητάει το πρόγραμμα και δεν είμαστε υποχρεωμένοι να το κάνουμε» ή «άλλα σχολεία δεν έχουν κάνει τίποτα σε σχέση με εμάς». Η πρώτη απάντηση παραπέμπει στο σκεπτικό των οργανισμών που δρουν μόνο στα πλαίσια της νομικής συμμόρφωσης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τον κοινωνικοπολιτισμικό ρόλο που θα μπορούσαν να διαδραματίσουν. Μία εξήγηση για αυτή τη στάση αλλά και τρόπο βελτίωσής της, δίνει η Woermann 2010 στην ενότητα 4.4.4.6 (Όρια Οργανωσιακών Ρόλων και Κανονιστικές Επιπτώσεις): «όταν οι περιορισμοί ταυτότητας είναι σχετικά μεγάλοι, τα μέλη του οργανισμού δεν αναπτύσσουν μόνο ηθικά προβληματική αίσθηση του εαυτού και της ταυτότητας της ομάδας - σε σχέση με ένα δεδομένο περιβάλλον, αλλά επιπλέον, τείνουν να πλαισιώνουν τους ρόλους τους πολύ στενά σε σχέση με αυτό το περιβάλλον. Με άλλα λόγια, όταν τα όρια γίνονται αντιληπτά ως πολύ στενά, μπορεί τα μέλη του οργανισμού να υποτιμούν το εύρος του πεδίου των αρμοδιοτήτων τους. Για να αποτραπεί η διαμόρφωση ταυτοτήτων και ευθυνών των μελών του οργανισμού πολύ στενά, απαιτείται στάση κριτικού αναστοχασμού για συνεχή επαγρύπνηση και επίγνωση του τρόπου που οι ταυτότητες, οι αποφάσεις και οι ενέργειες των μελών επηρεάζουν τους άλλους».



## 5.5.2 Πρακτικές Διαχείρισης Πολυπολιτισμικότητας και Άλλες Δράσεις

Από την έρευνα-δράση, σχετικά με το προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα, προέκυψαν στοιχεία που αποτυπώνονται στο Σχήμα 5-2. Συγκεκριμένα στο πλαίσιο «Διαχείριση Πολυπολιτισμικότητας» αναγράφονται οι πρακτικές που ακολούθησε η συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας των μαθητών/τριών και των γονέων και κηδεμόνων τους: ελληνομάθεια & συμβουλευτική γονέων, ελληνομάθεια μαθητών/τριών, διαπολιτισμική επιμόρφωση στελεχών εκπαίδευσης και εκπαιδευτικών, διαπολιτισμική εικαστική παρέμβαση, θέσπιση του «διαπολιτισμικού μεσολαβητή/τριας» για μαθητές/τριες, γονείς & μέλη ευρύτερης κοινωνίας, μετάφραση σχολικού εγγράφου για τη λειτουργία του σχολείου σε εννέα γλώσσες, διαδραστική παρουσίαση από τον επιβλέποντα καθηγητή διεθνών επιχειρήσεων, ενσωμάτωση διαπολιτισμικών θεμάτων σε επιλεγμένα μαθήματα του προγράμματος σπουδών, προώθηση των δράσεων μέσω της ιστοσελίδας και θεατρική ομάδα. Προς τα τέλη του σχολικού έτους πραγματοποιήθηκε σχεδιασμός για το επόμενο σχολικό έτος: στις υπάρχουσες δράσεις θα προστεθεί η ενίσχυση της μητρικής γλώσσας μαθητών/τριών (προς το παρόν ο υπεύθυνος φορέας θα υποστηρίζει μόνο την αλβανική και ρωσική γλώσσα), πολυμερείς συμπράξεις με σχολεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διεθνείς συνεργασίες μαθητών/τριών με τηλεδιάσκεψη και επίδωξη συστηματικής συνεργασίας με καθηγητές και φοιτητές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι προαναφερθείσες δράσεις αποτελούν ένα μέρος του συνόλου των δραστηριοτήτων και προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν όπως αγωγής υγείας (αιμοδοσία, κυκλοφοριακή αγωγή και σεξουαλικώς μεταδιδόμενα νοσήματα), περιβαλλοντικής προστασίας (επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση υλικών, τοποθέτηση λαμπτήρων χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης, δεκαπενθήμερος έλεγχος κατανάλωσης πετρελαίου θέρμανσης και ηλεκτρικού ρεύματος, καθαρισμός εξωτερικών χώρων του σχολικού κτιρίου κ.ά.) και εθελοντικής διδασκαλίας μαθημάτων σε μαθητές/τριες. Ωστόσο, οι προαναφερόμενες δραστηριότητες και τα παιδαγωγικά θέματα δεν αναφέρονται σε ξεχωριστό τμήμα του ερευνητικού υποδείγματος λόγω της μη άμεσης συνάφειάς τους με τα ερευνητικά ερωτήματα, αλλά σχετίζονται με την συνολική οργανωσιακή μάθηση και επίδοση που μετρήθηκε με χρήση σαράντα δεικτών του διαγωνισμού «Αειφόρο Σχολείο», παρότι δεν υπάρχουν διακριτοί δείκτες που να αφορούν θέματα διαπολιτισμικότητας. Σημειώνεται ότι για τον έλεγχο της ορθότητας των μετρήσεων πραγματοποιήθηκε

επιτόπια εξωτερική αξιολόγηση από διμελή επιτροπή (βλ. Παράρτημα 5.4.α και 5.4.β).

### **5.5.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκουλτούρες και Οργανωσιακή Μάθηση**

Η οργανωσιακή κουλτούρα της ερευνώμενης σχολικής μονάδας είχε αρχίσει να αλλάζει - σε σχέση με τα προηγούμενα δώδεκα χρόνια - από την αρχή της έρευνας και ταυτίζεται χρονικά με την αλλαγή του διευθυντή. Αρχικές ενδείξεις για αυτή την αλλαγή αποτέλεσαν: η απλοποίηση των διαδικασιών καταχώρησης και αρχειοθέτησης εγγράφων με επιλογή των πιο σημαντικών από αυτά και με μείωση των διαφορετικών κατηγοριών αρχειοθέτησης στο ένα πέμπτο και η κεντρική ψηφιακή καταχώριση απουσιών (με πρόγραμμα που ενώ είχε αγοραστεί από το σχολείο παρέμενε ανενεργό). Επιπλέον, αρχειοθετημένα έγγραφα παρελθόντων ετών (τριετίας έως και δεκαετίας) - που φυλάσσονταν ευλαβικά με το σκεπτικό ότι κάποτε είχαν πρωτοκολληθεί, προωθήθηκαν στην ανακύκλωση ή επαναχρησιμοποίησή τους. Με πρωτοβουλία του ξεκίνησαν τρία προγράμματα αγωγής υγείας και υποστήριζε τις πρωτοβουλίες εκπαιδευτικών για περαιτέρω μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών (όπως η καθιέρωση χρήσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευτικών αντί της φωτοτύπισης των εγγράφων και της ενυπόγραφης δήλωσης από κάθε εκπαιδευτικό) και δραστηριότητες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία. Αυτές οι πρακτικές αποδέσμευαν χρόνο που οι εκπαιδευτικοί μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν πιο δημιουργικά στις επιπλέον δραστηριότητες που προαναφέρθηκαν. Ωστόσο, δεν εφαρμόστηκαν χωρίς να προηγηθούν έντονες διαφωνίες και οργανωσιακές συγκρούσεις μεταξύ αυτών που τις υποστήριζαν και αυτών που τις αντιμάχονταν, γεγονός αναμενόμενο στην εξέλιξη κάθε κουλτούρας. Πιο δύσκολη όμως από την προσαρμογή στις νέες πρακτικές αποδείχθηκε η διαδικασία αποδοχής της συμμετοχής στο διαγωνισμό «Αειφόρο Σχολείο». Πίσω από την επιφύλαξη έως και άρνηση υπήρχε ένας συνειρμός που συνέδεε το νόμο περί αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου ή / και της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας με το είδος του διαγωνισμού. Παρότι η αξιολόγηση είναι αυτονόητη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν ισχύει το αντίστοιχο στη δημόσια εκπαίδευση, όπου αμφισβητείται η διαφάνεια στην επιλογή των κριτών και της εγκυρότητάς τους, η διασφάλιση αξιοκρατικών κριτηρίων και η καταλληλότητα των δεικτών αξιολόγησης που αποτελούν μεταφράσεις υποδειγμάτων από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με πολύ

διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά από τα εγχώρια. Ο εν λόγω διαγωνισμός από τη μία πλευρά δεν είχε σχέση με την αξιολόγηση από το Υπουργείο Παιδείας αλλά από την άλλη πλευρά, όπως δηλώνει στη συνέντευξή του ο διευθυντής, «θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως θετικό στοιχείο σε μία εξωτερική αξιολόγηση» για το σύνολο της σχολικής μονάδας χωρίς να έχει επίδραση (θετική ή αρνητική) για κανένα εκπαιδευτικό της. Μετά από ένα μήνα περίπου, ο διευθυντής αποφάσισε να προχωρήσει στο εγχείρημα με την υποστήριξη της ερευνήτριας και με την προσδοκία ότι στην πορεία των εργασιών μπορεί να αυξανόταν η συνειδητή συμμετοχή στο διαγωνισμό. Το αξιοσημείωτο ήταν ότι αρκετοί δείκτες του διαγωνισμού αποτιμούσαν θετικά αυτό που ήδη έκαναν με πρωτοβουλία τους οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί: μέσα από τις άλλες δράσεις και προγράμματα που είχαν αναλάβει εθελοντικά (όπως αναφέρονται παραπάνω), ή μέσα από τη μαθησιακή διαδικασία ή αυτό που θεωρούνταν αυτονόητο λόγω της φύσης ορισμένων διδασκόμενων μαθημάτων (π.χ. χρήση ψηφιακών μέσων διδασκαλίας, ομαδοσυνεργατική προσέγγιση, διδασκαλία μαθημάτων μέσα από το πρίσμα της αειφορίας, επιμόρφωση σε θέματα κοινωνικά και περιβαλλοντικά κ.λ.π.). Πριν τη λήξη του διαγωνισμού που χρειάστηκε να καταγράψει κάθε εκπαιδευτικός τις ώρες των διαφορετικών δραστηριοτήτων του, άρχισε η συνειδητή σύνδεση των τυπικών ή άτυπων ρόλων και δραστηριοτήτων τους με το διαγωνισμό. Η διάκριση του σχολείου στην 4<sup>η</sup> θέση – από το σύνολο των 180 που συμμετείχαν πανελλαδικά - έφερε ξανά στο προσκήνιο το θέμα του αειφόρου σχολείου για το σύνολο της σχολικής κοινότητας ενώ περιορίστηκαν οι επιφυλάξεις των εκπαιδευτικών, όπως φάνηκε από το ενδιαφέρον τους να μάθουν περισσότερα για το θέμα αυτό.

Σχετικά με το βαθμό σύγκλισης των απόψεων για τους στόχους της σχολικής μονάδας από την άτυπη ομάδα εστίασης προέκυψαν οι εξής δηλώσεις:

1. Να κάνει τη διαφορά.
2. Να συνεχίσει προς αυτή την κατεύθυνση με περισσότερα μέσα στη διάθεσή της. Να τους βοηθάει να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητα, τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντά τους.
3. Λείανση των ακραίων συμπεριφορών, συνέχιση του οράματος της διεύθυνσης για κοινές κοινωνικές δραστηριότητες ανθρωπιστικού χαρακτήρα, στροφή των περιθωριακών ομάδων σε κοινωφελείς σκοπούς με άμεσο στόχο ότι κάποιος ενδιαφέρεται γι' αυτές. Αυτό δημιουργεί μια θράκα ζεστασιάς μέσα στην οδυνηρή νύχτα της ατελέσφορης καθημερινότητας που συνθλίβει τα παιδιά και τα οδηγεί σε αντικοινωνικές και παραβατικές συμπεριφορές.
4. Καλλιτεχνική και φιλοσοφική διάσταση

5. Διαμόρφωση του χαρακτήρα, συμπεριφοράς, κοινωνικότητας των παιδιών και βέβαια η απαίτηση όλων εκείνων των δεξιοτήτων που χρειάζονται για να σταθεί ένας νέος άνθρωπος στο επάγγελμα και στη ζωή γενικότερα.
6. Τα παιδιά να μάθουν να ακούν και να εκφράζονται, να ακολουθούν κανόνες, να σκέφτονται, να διεκδικούν με αποτελεσματικό τρόπο.
7. Να παρέχει ουσιαστικά εφόδια επαγγελματικής προσέγγισης και εφόδια να μπορέσουν οι απόφοιτοι να αγαπήσουν και να ασκήσουν το επάγγελμά που επέλεξαν.
8. Υποστήριξη στα εφηβικά και οικογενειακά προβλήματα, ενθάρρυνση και αισιοδοξία για το μέλλον, ενθάρρυνση για στοχοθεσία από τους μαθητές.

Οι προαναφερόμενες δηλώσεις δείχνουν μια ασθενή σύγκλιση στόχων των εκπαιδευτικών και του διευθυντή για τη σχολική μονάδα που δίνει ενδείξεις για μη ενοποιημένη οργανωσιακή κουλτούρα.

Ως προς το ερώτημα για το πώς η ατομική μάθηση από το κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας μετατράπηκε σε οργανωσιακή, η απάντηση είναι ότι δημιουργήθηκε ένα ιστορικό προηγούμενο που επικυρώθηκε τόσο στην αυθόρμητη αρένα (άτυπες συζητήσεις στον ελεύθερο χρόνο) όσο και τυπικά (στο πρακτικό του συλλόγου εκπαιδευτικών και στην απολογιστική έκθεση για τη λειτουργία του σχολείου που στάλθηκε στην προϊστάμενη διεύθυνση του Υπουργείου Παιδείας). Τυπικά ερωτηματολόγια δε μοιράστηκαν σκόπιμα γιατί «το όργανο μέτρησης μπορεί να γίνει αιτία να μην εμφανιστεί το φαινόμενο που μελετάται» και η έρευνα πεδίου είχε σχεδιαστεί με πρώτη προτεραιότητα το πεδίο (δηλαδή τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα) και δεύτερη προτεραιότητα την έρευνα.

Ωστόσο, η προώθηση και υλοποίηση των δράσεων για την πολυπολιτισμικότητα επέδρασε όχι μόνο στη μαθητική κοινότητα, τους γονείς και την εικόνα του σχολείου στην τοπική κοινωνία και τους θεσμικούς φορείς αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι πρακτικές διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας των μαθητών/τριών και των γονιών τους, οδήγησαν στην ανάδυση ασύμβατων υποκουλτούρων εκπαιδευτικών (ως προς την προώθηση των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας μαθητών/τριών και γονέων τους) που εκφράστηκαν τόσο σε άτυπες συζητήσεις όσο και σε επίσημο σύλλογο. Στο ερώτημα «Σχετικά με την εικόνα της διαπολιτισμικότητας που προβάλλει το σχολείο σας υπήρξαν κάποιες ομάδες που: α) δήλωσαν αντίθετη άποψη, β) ενίσχυσαν την εικόνα αυτή, γ) ήταν ουδέτερες» ο διευθυντής απάντησε: «Και πάλι δεν μπορώ να ξεχωρίσω ξεκάθαρα ομάδες, αλλά μεμονωμένα άτομα. Για παράδειγμα κάποια συνάδελφος διαφώνησε με

τη διαπολιτισμική ταυτότητα που προβάλλει το σχολείο μας («το σχολείο του κόσμου: είμαστε διαφορετικοί αλλά δημιουργούμε μαζί») ισχυριζόμενη ότι αύξησε τον αριθμό εγγαφών αλλοδαπών μαθητών και ότι λειτούργησε αποτρεπτικά για έλληνες μαθητές. Πιστεύω ότι το «είμαστε διαφορετικοί» εξαρτάται από τον τρόπο που το ερμηνεύει καθένας. Ακόμα και αν το ερμηνεύσεις με την έννοια της κουλτούρας, η οποία μπορεί να είναι ακόμα και μέσα στην ίδια τη χώρα διαφορετική ανάλογα με την κοινωνική τάξη και θέση, την εθνικότητα, την εντοπιότητα και πολλά άλλα κριτήρια. Εξάλλου ποιος είναι ίδιος με τον άλλον;». Εκτίμηση της ερευνήτριας είναι ότι τα παραπάνω συμβάντα μπορεί να οφείλονται στο χάσμα μεταξύ των βαθύτερων αξιών των ατόμων αυτών και των ενστερνιζόμενων πεποιθήσεων του οργανισμού (οι οποίες παρεμπιπτόντως συνάδουν με τους υφιστάμενους νομικούς και κοινωνικούς θεσμούς). Αυτή η νέα πολυπολιτισμική δυναμική είναι ακόμα σε εξέλιξη στον οργανισμό και από την περεταίρω διερεύνησή της ίσως προκύψουν στοιχεία που θα συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση.

#### **5.5.4 Διαχείριση Συγκρούσεων**

Στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, παρότι υπάρχει δυνατότητα τυπικών αναφορών, οι συγκρούσεις επιλύονται συνήθως άτυπα μεταξύ των μερών ή με μεσολάβηση του διευθυντή. Δεν υπάρχει σύστημα καταγραφής των άτυπων συγκρούσεων και του τρόπου που επιλύθηκαν. Η κουλτούρα των ενδιαφερόμενων μερών ή / και του διευθυντή επηρεάζουν το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων και την πιθανότητα επανεμφάνισης μη λειτουργικών συγκρούσεων. Για να διερευνηθούν αυτά τα στοιχεία δόθηκε το παρακάτω πιλοτικό ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου σε οκτώ εκπαιδευτικούς της άτυπης ομάδας εστίασης (από το σύνολο των εικοσιπέντε), όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5-1.

Οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν και την εννοιολογική εξήγηση κάθε τύπου σύγκρουσης (βλ. κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>). Ο αριθμός των ερωτηματολογίων ήταν οκτώ, δηλαδή μικρότερος από το ελάχιστο όριο των δέκα που απαιτεί το πρόγραμμα SPSS 16.0 (trial version) – σύμφωνα με εμπειρικό κανόνα - και δεν προέκυψε ότι το δείγμα είναι κατάλληλο για παραγοντική ανάλυση κατά το κριτήριο Kaiser-Meyer-Olkin. Ωστόσο, θεωρήθηκε χρήσιμη η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ως παράδειγμα χρήσης της μεθόδου για μελλοντική έρευνα (βλ. Παράρτημα 5.5). Για την εξαγωγή συμπερασμάτων επιχειρείται η ερμηνεία του πίνακα συχνοτήτων ορισμένων κατηγοριών μεταβλητών (περιγραφική στατιστική).

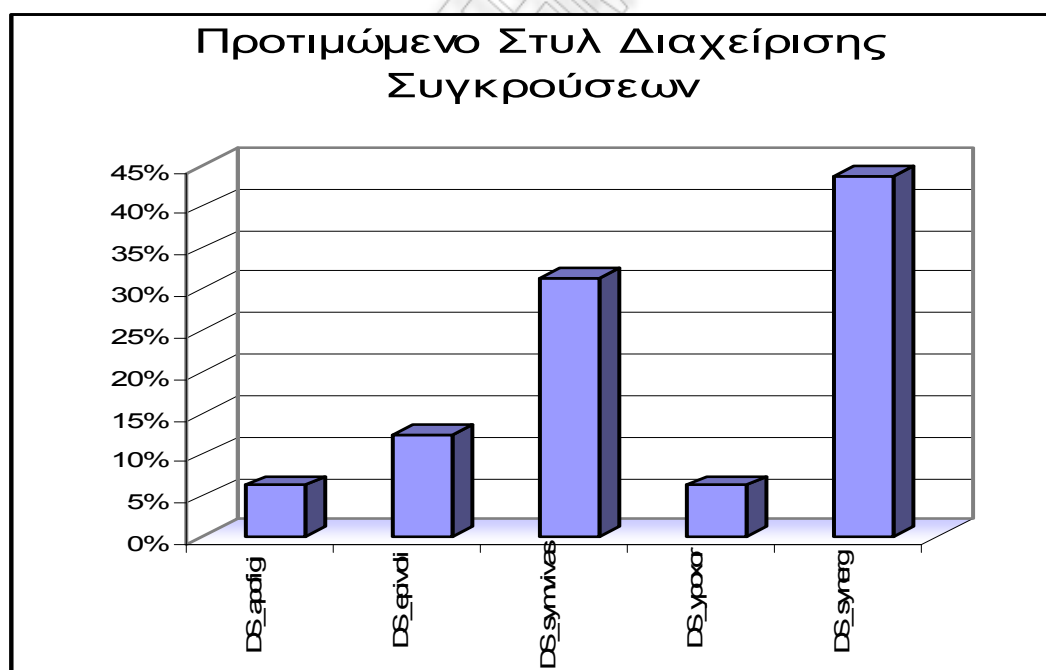
**ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - 1 Πιλοτικό Ερωτηματολόγιο σε Εκπ/κούς & Διευθυντή και Κωδικοποίηση**  
**ΚΩΔΙΚΟ-ΠΟΙΗΣΗ** **Πιλοτικό Ερωτηματολόγιο για Ομάδες Εστίασης (Εκπ/κοί & Διευθυντής)**

<b>A. Δημογραφικά Στοιχεία</b>	
dim_fylo	Φύλο: <input type="checkbox"/> Γυναίκα =1 <input type="checkbox"/> Άνδρας =2
dim_ilikia	Ηλικία: .....έτη
dim_proyp	Έτη Προϋπηρεσίας στη Δημόσια Εκπαίδευση: .....
dim_klados	Ειδικότητα – Κλάδος: <input type="checkbox"/> Τεχνολογικός = 1 <input type="checkbox"/> Θεωρητικός = 2 <input type="checkbox"/> Καλλιτεχνικός = 3
DS_apofigi	4. Με ποιους τρόπους προτιμάτε να επιλύετε τις συγκρούσεις με συναδέλφους: Σημ: <u>Σύγκρουση</u> : οποιαδήποτε κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι βρίσκονται σε αντίθεση.
DS_epivoli	4.1 Με αποφυγή: ενεργείτε σα να μην υπάρχει θέμα σύγκρουσης.
DS_symnivas	4.2 Με επιβολή: προσπαθείτε να κερδίσετε αυτό που σας ενδιαφέρει.
DS_ypoxor	4.3 Συμβιβαστικά: κάθε συνάδελφος παραιτείται από ένα μέρος των απαιτήσεών του.
DS_synerg	4.4 Με υποχώρηση: παρέχετε στο συνάδελφο αυτό που θέλει αλλά άμεσα δεν παίρνετε τίποτα σε αντάλλαγμα.
-	4.5 Συνεργατικά: προσπαθείτε να βρείτε μια κοινά αποδεκτή λύση.
-	4.6 Με διαμεσολάβηση άλλου ατόμου που δεν εμπλέκεται στη σύγκρουση (π.χ. συναδέλφου ή διευθυντή/τριας)
-	4.7 Με τυπικά μέσα επίλυσης συγκρούσεων (π.χ. με έγγραφη αναφορά).
SS_ergou	5. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε τους παρακάτω τύπους σύγκρουσης (% των ημερών σε διάρκεια ενός σχολικού έτους): 5.1 Συγκρούσεις έργου: διαπροσωπικές ρήξεις που σχετίζονται με θέματα εργασίας (π.χ. ιδέες, απόψεις και γνώμες): 90%-100% → 6□ 70%-90% → 5□ 50%-70% → 4□ 30%-50% → 3□ 10%-30% → 2□ 0%-10% → 1□
SS_syn	5.2 Συναισθηματικές Συγκρούσεις: διαπροσωπικές ρήξεις που δε σχετίζονται με τα θέματα εργασίας, όπως διαφορές προσωπικότητας, αξιών, προτύπων και συμπεριφορών: 90%-100% → 6□ 70%-90% → 5□ 50%-70% → 4□ 30%-50% → 3□ 10%-30% → 2□ 0%-10% → 1□
SS_D_meth	5.3 Συγκρούσεις Διαδικασίας: διαφορετικές απόψεις για την κατανομή και ανάθεση αρμοδιοτήτων και ρόλων και τη διαδικασία ολοκλήρωσης μιας εργασίας όπως: 5.3.1 σύγκρουση για τη μέθοδο εργασίας: 90%-100% → 6□ 70%-90% → 5□ 50%-70% → 4□ 30%-50% → 3□ 10%-30% → 2□ 0%-10% → 1□
SS_D_xron	5.3.2 σύγκρουση για το χρονοπρογραμματισμό 90%-100% → 6□ 70%-90% → 5□ 50%-70% → 4□ 30%-50% → 3□ 10%-30% → 2□ 0%-10% → 1□
SS_D_katan	5.3.3 σύγκρουση για την κατανομή του εργασιακού φόρτου 90%-100% → 6□ 70%-90% → 5□ 50%-70% → 4□ 30%-50% → 3□ 10%-30% → 2□ 0%-10% → 1□
PSS_erg	6. Ποιοι από τους παραπάνω τύπους σύγκρουσης όταν <u>επιλύθηκαν</u> , είχαν θετικό αποτέλεσμα για το σχολείο σας;
PSS_syn	6.1 Συγκρούσεις έργου
PSS_diad	6.2 Συναισθηματικές Συγκρούσεις
	6.3 Συγκρούσεις Διαδικασίας
	6.4 Καμία από τις παραπάνω
PSI_erg	7. Ποιοι από τους παραπάνω τύπους σύγκρουσης, όταν επιλύθηκαν, είχαν θετικό αποτέλεσμα για εσάς σε προσωπικό ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ επίπεδο;
PSI_syn	7.1 Συγκρούσεις έργου
PSI_diad	7.2 Συναισθηματικές Συγκρούσεις
	7.3 Συγκρούσεις Διαδικασίας
	7.4 Καμία από τις παραπάνω
F_ego	8. Σε όσες συγκρούσεις δεν επιλύθηκαν πιστεύετε ότι τα αίτια οφείλονται: (σημειώστε 1 για το πιο σημαντικό αίτιο, 2 για το δεύτερο σημαντικό κ.ο.κ.)
F_synadel	8.1 Στον τρόπο που χειριστήκατε το θέμα εσείς.
F_diefthin	8.2 Στον τρόπο που χειρίστηκαν το θέμα οι συνάδελφοι.
F_SES	8.3 Σε μεροληψία της διεύθυνσης.
F_poroi	8.4 Στην έλλειψη κατάλληλων επίσημων συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων.
F_asafia	8.5 Στην έλλειψη πόρων (π.χ. υλικά, διαθέσιμα μέσα διδασκαλίας, κ.λ.π.)
-	8.6 Σε ασάφειες των σχετικών με το θέμα σας εγκυκλίων ή κενών στη νομοθεσία.
-	8.7 Άλλο: .....

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - 2** Κωδικοποιημένες Απαντήσεις Πιλοτικού Ερωτηματολογίου

dim_fylo	dim_ilikia	dim_proyp	dim_klados	DS_apofigi	DS_epivoli	DS_symvivas	DS_ypoxor	DS_synerg	SS_ergou	SS_syn	SS_D_meth	SS_D_xron	SS_D_katan	PSS_erg	PSS_syn	PSS_diad	PSI_erg	PSI_syn	PSI_diad	F_ego	F_synadel	F_diefthin	F_SES	F_poroi	F_asafia
2	53	31	1	0	0	1	0	1	3	2	2	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0
1	51	24	2	1	1	1	0	1	4	5	4	3	1	0	0	1	0	0	1	6	1	2	5	4	3
2	51	18	1	0	0	1	0	0	1	5	2	3	6	0	1	0	0	1	0	3	2	1	6	5	4
2	54	26	3	0	0	0	1	0	1	2	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	49	19	1	0	0	0	0	1	3	4	4	3	3	1	0	0	0	1	0	4	3	6	2	5	1
2	55	12	1	0	0	0	0	1	3	2	3	1	2	0	0	1	1	0	0	2	3	0	0	0	1
2	60	29	1	0	0	1	0	1	2	3	2	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	54	30	2	0	0	0	0	1	2	3	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1	46	16	1	0	1	1	0	1	2	5	2	3	5	0	1	0	0	1	0	2	3	1	6	4	5

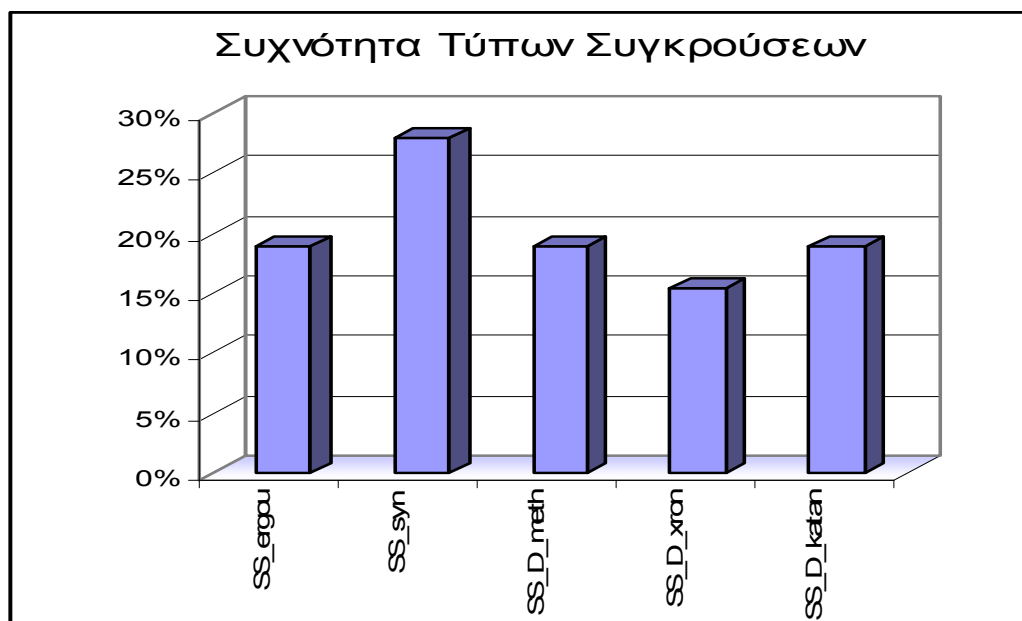
Στον Πίνακα 5-1 δίνεται το πρώτο πιλοτικό ερωτηματολόγιο σε εκπαιδευτικούς και το διευθυντή καθώς και η αντίστοιχη κωδικοποίηση των μεταβλητών, ενώ στον Πίνακα 5-2 αναγράφονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στο πιλοτικό ερωτηματολόγιο ανά μεταβλητή.



**ΣΧΗΜΑ 5 - 3** Προτιμώμενο Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων (Εκπαιδευτικοί & Διευθυντής)

Α) Στην κατηγορία μεταβλητών που αφορούν το προτιμώμενο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων (Πίνακας 5-1, ερώτημα 4) προτιμάται η συνεργασία (44%) και ο συμβιβασμός (31%) ενώ με μικρότερα ποσοστά, ακολουθούν η επιβολή (13%), η

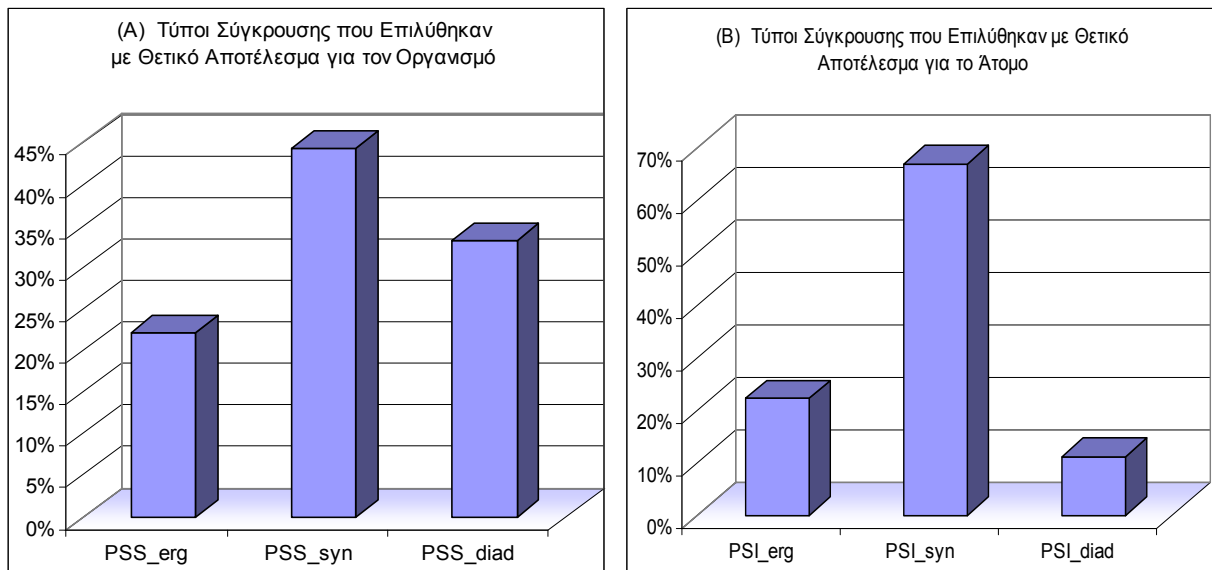
αποφυγή (6%) και η υποχώρηση (6%). Αυτό εκτιμάται ότι αποτελεί ένα κατάλληλο υπόβαθρο για να προωθηθεί η συνεργασία των τριών τομέων και των εκπαιδευτικών των γενικών μαθημάτων σε κάποιο κοινό έργο (project) μελλοντικά.



**ΣΧΗΜΑ 5 - 4** Συχνότητα Τύπων Συγκρούσεων: Έργου, Σχέσης, Διαδικασίας

Β) Η δεύτερη κατηγορία μεταβλητών αφορά τη συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων τύπων συγκρούσεων ανά σχολικό έτος (Πίνακας 5-1, ερώτημα 5): έργου (19%), σχέσης (28%) και διαδικασίας, όπου η τελευταία εκφράζεται με τρεις διαστάσεις: μέθοδος εργασίας (19%), χρονοπρογραμματισμός (15%) και κατανομή εργασιακού φόρτου (19%). Ωστόσο, από τις έρευνες για τις συγκρούσεις (βλ. κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> και Παραρτήματα 3.3, 3.4 και 3.5) έχουν προκύψει ισχυρές ενδείξεις ότι η σύγκρουση σχέσης είναι η πιο δυσλειτουργική για έναν οργανισμό και για τα ίδια τα άτομα και ότι συχνά οι άλλοι τύποι συγκρούσεων: έργου και διαδικασίας – που συνήθως θεωρούνται λειτουργικές συγκρούσεις, έχουν μεγάλη πιθανότητα να μετασχηματιστούν διαχρονικά σε συγκρούσεις σχέσης που ακόμα και αν επιλυθούν υπάρχει πιθανότητα να επανεμφανιστούν στο μέλλον. Επομένως, το γεγονός ότι η σύγκρουση σχέσης εμφανίζεται στην έρευνα με το μεγαλύτερο ποσοστό θα πρέπει να προβληματίσει εκπαιδευτικούς και διευθυντή στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα ώστε να βρεθεί μια «κοινή γλώσσα» ανοιχτής επικοινωνίας. Το ότι η σύγκρουση έργου, η μέθοδος εργασίας και η κατανομή του εργασιακού φόρτου έχουν το ίδιο ποσοστό (19%) ενδεχομένως οφείλεται στο ότι δεν είναι αντιληπτή η διαφορά σύγκρουσης έργου και των διαστάσεων της σύγκρουσης διαδικασίας (όπως υποστηρίζεται και από άλλες έρευνες (βλ. κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> και Παραρτήματα 3.3, 3.4 και 3.5).



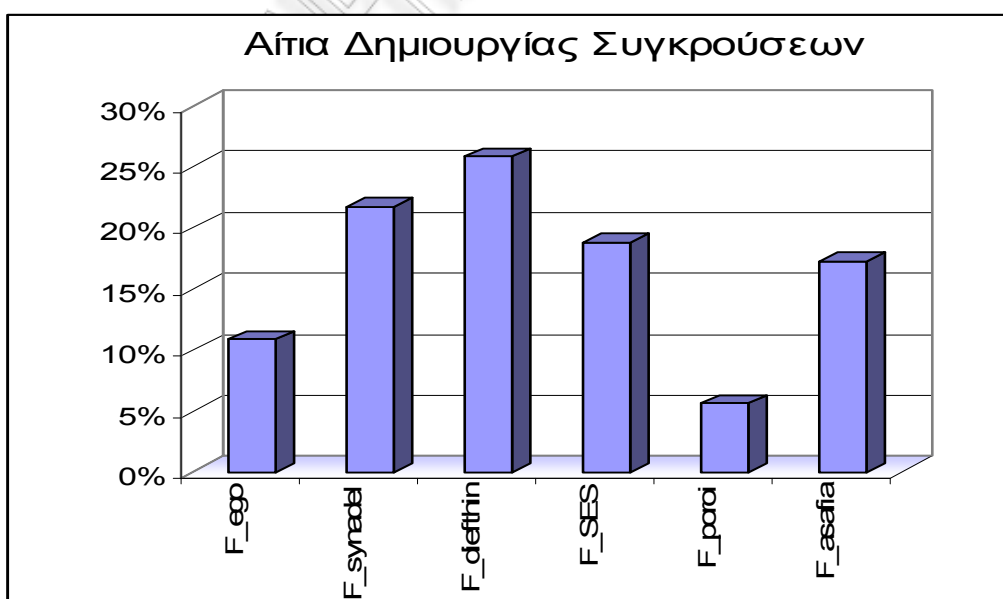


**ΣΧΗΜΑ 5 - 5** Τύποι Σύγκρουσης με Θετική Επίλυση για τον Οργανισμό και το Άτομο

Γ) Η τρίτη κατηγορία μεταβλητών αφορά τους τύπους σύγκρουσης που όταν επιλύθηκαν είχαν θετικά αποτελέσματα: (Α) για τον οργανισμό και (Β) για το ίδιο το άτομο που απάντησε (Πίνακας 5-1, ερωτήματα 6 και 7). Οι συγκρούσεις έργου ως προς τον οργανισμό και το άτομο είχαν θετικά αποτελέσματα κατά το ίδιο ποσοστό (22%) όπως φαίνεται στο Σχήμα 5-5: διαγράμματα (Α) και (Β), ενώ τα θετικά αποτελέσματα για τη σύγκρουση σχέσης σε προσωπικό επίπεδο (67%) διαφοροποιούνται σημαντικά από τον εκείνα για τον οργανισμό (44%). Επίσης, τα θετικά αποτελέσματα για τη σύγκρουση διαδικασίας σε προσωπικό επίπεδο (11%) διαφοροποιούνται σημαντικά από τον εκείνα για τον οργανισμό (33%). Αυτό ίσως υπονοεί ότι τα άτομα δε θεωρούν ότι η δική τους ψυχολογική κατάσταση επηρεάζει εξίσου ή και περισσότερο το σύνολο του οργανισμού ως συστήματος εφόσον τα ίδια τα άτομα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτού του συστήματος – σύμφωνα με την προσέγγιση της συστημικής και της κοινωνικής πολυπλοκότητας. Επιπλέον, ίσως αντιλαμβάνονται τον οργανισμό περισσότερο ως σύνολο διαδικασιών παρά ανθρωπινων αλληλεπιδράσεων. Αυτό το σημείο χρήζει βαθύτερης διερεύνησης.

Δ) Η τέταρτη κατηγορία μεταβλητών αφορά στα αντιληπτά αίτια δημιουργίας συγκρούσεων με ταξινόμηση ως προς το πιο σημαντικό αίτιο (Πίνακας 5-1, ερώτημα 8). Στη μεταβλητή με το μικρότερο ποσοστό (11%) ο ερωτώμενος αναφέρει τον δικό του τρόπο χειρισμού ως αίτιο μη επίλυσης μιας σύγκρουσης, ενώ κανένας ερωτώμενος δεν το θέτει ως πρώτο και πιο σημαντικό αίτιο. Αυτό ίσως υποδηλώνει

την ύπαρξη εξωτερικού επίκεντρου ελέγχου (Χυτήρης 2001, σελ. 135), δηλαδή τα άτομα θεωρούν ότι τα αίτια βρίσκονται πρωτίστως «έξω» από τον εαυτό τους και ότι την ευθύνη φέρουν εξωτερικοί παράγοντες. Η αντίληψη αυτή προβληματίζει ιδιαίτερα όταν προέρχεται από στελέχη οργανισμών καθότι σύμφωνα με γνωστή ρήση - ευρέως χρησιμοποιούμενη στη γλώσσα των επιχειρήσεων: «η ευθύνη βαρύνει τα στελέχη». Το μεγαλύτερο ποσοστό (26%) αιτίων μη επίλυσης συγκρούσεων συγκεντρώνει «η μεροληψία της διεύθυνσης». Το ενδιαφέρον σημείο εδώ είναι ότι η αντίληψη της λέξης «διεύθυνση» είναι διαφορετική ανάλογα με την ιεραρχική θέση: οι εκπαιδευτικοί εννοούν το διευθυντή της σχολικής μονάδας, ενώ ο διευθυντής εννοεί την προϊσταμένη διεύθυνση των σχολικών μονάδων της περιοχής, αλλά αμφότεροι συμφωνούν στη «μεροληψία». Ο «τρόπος που χειρίστηκαν το θέμα οι συνάδελφοι» και η «έλλειψη κατάλληλων επίσημων συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων» συγκεντρώνουν ποσοστά 22% και 19% αντίστοιχα, ενώ ακολουθούν οι «ασάφειες των σχετικών με το θέμα εγκυκλίων ή κενών στη νομοθεσία» με 17%. Το μικρότερο ποσοστό αντιστοιχεί στην «έλλειψη πόρων (π.χ. υλικών, διαθέσιμων μέσων διδασκαλίας, κ.λ.π.)». Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των πλεοναζόντων πόρων που διαθέτει η συγκεκριμένη μονάδα, αυτό μάλλον αποτελεί θέμα συντονισμού ωρολογίου προγράμματος ώστε να μη συμπίπτουν όλες οι ώρες που απαιτούν χρήση των ίδιων πόρων ή / και ημερήσιου προγράμματος χρήσης των πόρων από τους εκπαιδευτικούς ή / και την επαναλειτουργία μέσων που έχουν απομακρυνθεί λόγω απαιτήσεων επιπλέον ωρών συντήρησης.



**ΣΧΗΜΑ 5 - 6** Αίτια Δημιουργίας Συγκρούσεων: Ταξινόμηση ως προς το πιο Σημαντικό

## 5.6 Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Το ερώτημα σχετικά με το ποσοστό συνεισφοράς των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας σε σχέση με τα συνολικά αποτελέσματα του αιεφόρου σχολείου ή στη συνολική επίδοση ενός οργανισμού παραμένει. Η δυσκολία στο να απαντηθεί αυτό το ερώτημα οφείλεται κυρίως στην δυσκολία μέτρησης της αλληλεπίδρασης όλων των δραστηριοτήτων με τις πολλαπλές στοχοθεσίες τους που εξελίσσονταν διαχρονικά καθώς και της δυναμικής των ατόμων και ομάδων που εμπλέκονταν σε αυτές. Με άλλα λόγια, εάν κάποια από τις πρακτικές καταργηθεί πιθανό να αλλάξει η δυναμική όλου του συστήματος και κατ' επέκταση η συνολική του επίδοση.

Επιπλέον, σημαντικό προβληματισμό αποτελεί και η βιωσιμότητα των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί συχνά μετρούν σε νομισματικούς όρους τη σχέση κόστους-ωφέλειας και κατ' αναλογία, οι δημόσιοι φορείς ίσως προβληματιστούν περισσότερο όταν διακοπούν οι επιδοτήσεις και η στήριξη από την Ευρωπαϊκή Ένωση (στις πολιτισμικές διαστάσεις που η Ε.Ε. έχει ορίσει). Όμως, όπως αναφέρεται και στην ενότητα 2.4.7.1, λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της διαφορετικότητας, οι οργανισμοί πρέπει να τη διαχειριστούν ανεξάρτητα από το αν προσφέρει την ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή όχι (Cox & Blake, 1991). Ωστόσο, αν αυτό το «πρέπει» έρχεται σε αντίθεση με τα «πρέπει» και τις βαθύτερες αξίες ή βασικές παραδοχές των μελών του οργανισμού, θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα και ταυτόχρονα επηρεάζει το βάθος υλοποίησης του εγχειρήματος.

Ένα ακόμα ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με το βάθος υλοποίησης των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας και της σχέσης του με το χάσμα μεταξύ βασικών παραδοχών ή αξιών (που αφορούν όσα οι άνθρωποι συνήθως πράττουν) και ενστερνιζόμενων πεποιθήσεων (που αφορούν όσα οι άνθρωποι συνήθως εκφράζουν λεκτικά) των διοικούντων αλλά και όσων εμπλέκονται στην υλοποίηση των πρακτικών. Για παράδειγμα, έστω ότι ένας οργανισμός περιλαμβάνει στις στρατηγικές, στόχους και φιλοσοφία του (δηλαδή στις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις του) την ανάγκη διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας, αλλά οι μη εκφρασμένες βασικές αξίες ή παραδοχές των μελών του δε συνάδουν με την αποδοχή της πολυπολιτισμικότητας στον οργανισμό ή στο ευρύτερο περιβάλλον. Πόσο αναμένεται αυτό να επηρεάσει το βάθος υλοποίησης; Στην ενότητα 2.4.6.5, το παράδειγμα της Rabobank έδειξε μία επιφανειακή υλοποίηση και ανάλογες ενδείξεις προέκυψαν και

από την έρευνα πεδίου στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Το ερώτημα όμως χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Το αν η αντίστροφη διάκριση (ως αποτέλεσμα διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας και ως προς τις διαστάσεις που ορίζει ο οργανισμός ή / και το περιβάλλον του) ενισχύει τη δημιουργία ασύμβατων υποκοουλτούρων - αποτελεί ένα ακόμα ερώτημα. Από την έρευνα στον εκπαιδευτικό οργανισμό προέκυψε ότι οι πρακτικές διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας των μαθητών/τριών και των γονιών τους, οδήγησαν στην ανάδυση ασύμβατων υποκοουλτούρων (ως προς την προώθηση των πρακτικών διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας) στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Από αυτό το ερώτημα προκύπτουν τέσσερα υποερωτήματα σχετικά με το αν η νέα δυναμική των υποκοουλτούρων προάγει τον ηθικό οργανισμό μάθησης ή με άλλα λόγια, αυξάνει την οργανωσιακή μάθηση ως προς την: α) οικονομική, β) κοινωνική, γ) οικολογική και δ) πολιτισμική διάσταση (βλ. ενότητα 4.4).

Ίσως κάποιος αναγνώστης αναρωτηθεί πως εμπλέκεται η οικονομική διάσταση στους δημόσιους οργανισμούς. Η απάντηση είναι ότι κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει χρειάζεται πόρους, οι οποίοι στην περίπτωση ενός δημόσιου ελληνικού σχολείου είναι αφενός περιορισμένοι και αφετέρου προέρχονται από τη συνεισφορά όλων των φορολογουμένων. Έχει λοιπόν την ηθική υποχρέωση, περισσότερο ίσως και από τους ιδιωτικούς οργανισμούς, να διαχειρίζεται με σύνεση αυτούς τους πόρους με συνδυασμό: μείωσης του λειτουργικού του κόστους, αύξησης των εσόδων από πρωτοβουλίες του και αύξησης τεκμαρτών εσόδων από την εθελοντική δράση των μελών του. Ένα παράδειγμα μείωσης λειτουργικού κόστους και παράλληλα μείωσης του ανθρώπινου αποτυπώματος στον πλανήτη, ήταν τα μέτρα που λήφθηκαν για τη μείωση κατανάλωσης ενέργειας. Παράδειγμα αύξησης εσόδων (σε νομισματικούς όρους) ήταν η πρωτοβουλία του δημόσιου σχολείου να γίνει Κέντρο Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών και να συμμετέχει σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είχαν πρόβλεψη για αγορά αναλωσίμων και πάγιου εξοπλισμού ή έσοδα από βραβεύσεις για άλλες δραστηριότητές του. Ποιο σημαντικό όμως, κατά τη γνώμη της ερευνήτριας, ήταν το παράδειγμα αύξησης των τεκμαρτών εσόδων από την εθελοντική πρωτοβουλία εκπαιδευτικών να προσφέρουν αφιλοκερδώς τις υπηρεσίες τους σε μαθητές/τριες του σχολείου (που τα προηγούμενα χρόνια χρηματοδοτούνταν από το Δημόσιο με ωρομίσθιο 20€ ανά ώρα). Σημειώνεται ότι ο παράγοντας του εθελοντισμού δεν λαμβάνεται μέχρι στιγμής υπόψη στις μετρήσεις για το χαρακτηρισμό ενός σχολείου ως αιφόρου. Σε αυτό το σημείο τίθεται ένα ακόμα ερώτημα για το ποια μεγέθη των τεσσάρων διαστάσεων του αιφόρου

οργανισμού μάθησης θα πρέπει να μετρηθούν, ανάλογα με τη φύση και ιδιοσυγκρασία του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Το υποερώτημα που προκύπτει και ταυτόχρονα θέτει ζήτημα αμφισβήτησης των ενιαίων προτύπων αξιολόγησης οργανισμών είναι κατά πόσο μπορούν να υπάρχουν συγκρίσιμα μεγέθη σε θεωρητικά «παρόμοιους» οργανισμούς.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που προέκυψε αλλά χρήζει περαιτέρω διερεύνησης αφορά τα όρια των οργανωσιακών ρόλων και τις επιπτώσεις τους για την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου αλλά και τη μάθηση του οργανισμού. Συγκεκριμένα, όταν τα όρια γίνονται αντιληπτά ως πολύ στενά τότε τα μέλη του οργανισμού: α) υποτιμούν το εύρος του πεδίου των αρμοδιοτήτων τους; β) αναπτύσσουν ηθικά προβληματική αίσθηση του εαυτού τους; γ) β) αναπτύσσουν ηθικά προβληματική αίσθηση της ταυτότητας της ομάδας τους; δ) πώς ενεργοποιείται ο κριτικός αναστοχασμός τους σχετικά με το βαθμό που οι ενέργειες τους επηρεάζουν τους άλλους;

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την έρευνα προκύπτει ότι ένας εκπαιδευτικός-«μαθησιακός» οργανισμός δεν ετεροπροσδιορίζεται απαραίτητα και ως οργανισμός μάθησης. Αν όμως το θέσει ως όραμά του να γίνει, τότε στη διαχρονική προσπάθειά του για αυτοβελτίωση, τα μέλη του έχουν το δικαίωμα και την υποχρέωση να λένε: «δεν έχω φτάσει ακόμα». Το που, πως και γιατί το κάθε μέλος προσωπικά θέλει να φτάσει μέσα από τον οργανισμό, είναι συνήθως διαφορετικό. Όμως, αυτές οι «διαφορετικότητες», αλληλοδράσεις και συγκρούσεις είτε μέσω αυτοδιαχείρισης είτε με διαχείρισή τους από τρίτους μπορούν να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την εξέλιξη των ίδιων των μελών, του οργανισμού και του περιβάλλοντός του.

Ένα γενικό συμπέρασμα της παρούσας διατριβής είναι ότι η συστηματική διαχείριση των συγκρούσεων και της πολυπολιτισμικότητας τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και στο περιβάλλον του, μπορεί να ενισχύσει την ηθική οργανωσιακή του μάθηση και βιωσιμότητα, με απαραίτητη προϋπόθεση την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και ηθική φιλοσοφία καθώς και την ύπαρξη διαδικασιών και μέσων που μετατρέπουν την άδηλη γνώση των μελών του σε ρητή γνώση του οργανισμού.

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ιωσηφίδης, Θ, 2001, «Η Μέθοδος των Focus Groups στην Κοινωνική Έρευνα: η Περίπτωση του Ερευνητικού Προγράμματος MEDACTION.», Εισήγηση στο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο: Κοινωνικές Εξελίξεις στην Σύγχρονη Ελλάδα και Ευρώπη, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Σύλλογος Ελλήνων Κοινωνιολόγων, Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 24-26 Μαΐου.
2. Κυριαζή, Ν, 1999, «Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών.», Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
3. Λάζος, Γ, 1998, «Το Πρόβλημα της Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες.», Εκδ. Παπαζήσης.
4. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

5. Adler, Patricia, Adler, Peter, 1987, «Membership roles in field Research.», USA, Sage Publications.
6. Ashtekar, Abhay, 1999, «Scientist at Work: Taste-Testing a Recipe for the Cosmos.», The New York Times, April 20, The New York Times Company, <<http://www.princeton.edu/pr/news/99/c/0421.htm>>, 07-07-2012.
7. Aula, P, Siira, K, 2010, «Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach», Nordicom Review, Vol. 31, No. 1, pp. 125-141.
8. Bernard, R. H, 1994, «Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches.», Second Edition, Thousand Oaks, Sage Publications.
9. Bhaskar, Roy, E. A, 1998, «Critical Realism Essential Readings.», M. E. A. Archer, Ed. First, London: Routledge.
10. Bousset, J. P, Macombe, C, Taverne, M, 2005, «Participatory methods, guidelines and goodpractice guidance to be applied throughout the project to enhance problem definition, colearning, synthesis and dissemination.», SEAMLESS Report No.10, SEAMLESS integratedproject, EU 6th Framework Programme, Contract no. 010036-2, pp. 248, ISBN 90-8585-038-X, <[http://www.seamless-ip.org/Reports/Report\\_03\\_PD1.3.7.pdf](http://www.seamless-ip.org/Reports/Report_03_PD1.3.7.pdf)>, 4-6-2012.
11. Burns, D, 2007, «Systemic action research: A strategy for whole system change.», Bristol, UK, The Policy Press.
12. Caine, R. N, Caine, G, 1997, «Education on the edge of possibility.», Alexandria, VA, Association of Supervision & Curriculum Development.
13. Carr, W, Kemmis, St, 1986, «Becoming Critical: Education, knowledge and action research.», London: The Falmer Press.
14. Cochran-Smith, M, Lytle, S. L, 1993, «Inside/outside: teacher research and knowledge.», New York, Teachers College Press.
15. Cochran-Smith, M, Lytle, S. L, 2009, «Inquiry as stance: Practitioner research in the next generation.», New York, Teachers College Press.
16. Cox, T, 1991, "The multicultural organization.", The Executive, Vol. 5, pp. 34–47.
17. Dixon, N, 1999, «The organizational learning cycle: How we can learn collectively.», Brookfield, VT: Gower.
18. Dixon, N. M, Ross, R, 1999, «The organizational learning cycle.», In P. Senge, et. al. (Ed.), «The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.», pp. 435-449, New York, Doubleday.
19. Donato, R, 2003, «Action Research.», Center for Applied Linguistics, Retrieved from <<http://www.cal.org/resources/digest/0308donato.html>>, 25-6-2012.

20. Dunn, K, 2000, «Interviewing», in Hay, I, «Qualitative Research Methods in Human Geography.», South Melbourne: Oxford University Press.
21. Fullan, M, 2005, «Leadership and sustainability: System thinkers in action.», Thousand Oaks, CA, Corwin Press.
22. Grady, M. P, 1998, «Qualitative and Action Research, A Practitioner Handbook.», Bloomington, Phi Delta Kappa Educational Foundation.
23. Hargreaves, A, Fink, D, 2006, «Sustainable leadership.», San Francisco, CA, Jossey-Bass.
24. Hay, C, 2002, «Political Analysis. A Critical Introduction.», Basingstoke, Palgrave.
25. Jefferies, Bill, 2011, «Critical Realism: an empirical realist critique.», Working Paper 11-03, ISSN 1478-8195, Manchester Metropolitan University Business School.
26. Litle, S, Cochran-Smith, M, 1994, «Inquiry, Knowledge and Practice.», in Hollingsworth, S. and Sockett, H. (eds), Teacher Research in Educational Reform, Ninety-third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, NSSE & University of Chicago Press, pp. 26-28.
27. McKendrick, J. H, 1995, «Multi – Method Research in Population Geography: a primer to Debate.», Manchester: The University of Manchester.
28. Patterson, L, 2008, «Making a difference: Transforming ourselves, our classrooms, and campuses.», In L. Van Horn Ed. «Reading on the edge: Enabling, empowering, and engaging middle school readers.», Norwich, MA, Christopher Gordon, Publishers.
29. Patterson, L, Baldwin, S, Araujo, J, Shearer, R, Stewart, M. A, 2010, «Look, Think, Act: Using Critical Action Research to Sustain Reform in Complex Teaching/Learning Ecologies.», Journal of Inquiry & Action in Education, Vol. 3, No. 3, pp. 139-157.
30. Pine, G, 2008, «Teacher action research: Building knowledge democracies.», Thousand Oaks, CA, Sage.
31. Robson, C, 2002, «Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers.», 2nd edition, Oxford: Blackwell.
32. Senge, P, 1994, «The fifth dimension: The learning organization.», New York, Doubleday.
33. Senge, P, Kleiner, A, Rogers, C, Ross, R, Rothe, G, Smith, B, 1999, «The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.», New York: Doubleday.
34. Stringer, E, 2007, «Action research.», 3rd edition, Los Angeles, CA, Sage.
35. Stringer, E. T, 1996, «Action research: A handbook for practitioners.», Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
36. Stringer, E. T, Christensen, L. M, Baldwin, S. C, 2009, «Integrating teaching, learning, and action research: Enhancing instruction in the K-12 classroom.», Thousand Oaks, CA, Sage.

## ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βερνίκος, Νικόλαος, Δασκαλοπούλου Σοφία, 2002, «Πολυπολιτισμικότητα: Οι διαστάσεις της πολιτισμικής ταυτότητας.», Εκδόσεις Κριτική.
2. Γεωργόπουλος, Νικόλαος, Β, 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ.», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κέντρο Στρατηγικής και Υπηρεσιών Αξιολόγησης (CSES), 2003, «Το Κόστος και τα Οφέλη της Πολυμορφίας.», ανασύρθηκε 02-05-2012 από
4. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2006, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις.», Εκδόσεις Interbooks.
5. Θανόπουλος, Γιάννης, Ν, 2009, «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης.», 2η Έκδοση, Interbooks.
6. Ιωσηφίδης, Θ, 2001, «Η Μέθοδος των Focus Groups στην Κοινωνική Έρευνα: η Περίπτωση του Ερευνητικού Προγράμματος MEDACTION.», Εισήγηση στο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο: Κοινωνικές Εξελίξεις στην Σύγχρονη Ελλάδα και Ευρώπη, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Σύλλογος Ελλήνων Κοινωνιολόγων, Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 24-26 Μαΐου.
7. Κυριαζή, Ν, 1999, «Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών.», Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
8. Λάζος, Γ, 1998, «Το Πρόβλημα της Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες.», Εκδ. Παπαζήσης.
9. Μάλλιαρης, Πέτρος, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ.», Εκδόσεις Σταμούλης.
10. Μαριδάκη-Κασσωτάκη, Αικ. & Μαλικιώση-Λοΐζου, Μ, 2004, «Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης συναισθημάτων και ο ρόλος της στη θεωρία του νου.», Επιστήμες Αγωγής, τεύχος 2, σελ. 20-29.
11. Μπουραντάς, Δημήτρης, 2002, «Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές.», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
12. Παπασταμάτης, Α, Πανισίδου Ε, 2008, «Οργανισμοί μάθησης στην εκπαίδευση. επιμόρφωση εκπαιδευτικών: Τάσεις, κρίσεις, προτάσεις.», Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου «Ο Εκπαιδευτικός και το Έργο του: Παρελθόν - Παρόν - Μέλλον», Δράμα, 17-19 Οκτωβρίου 2008, σελ. 279-291.
13. Σοκοδήμος, Ανδρέας, 2003, «Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ.», Μετάφραση 3ης αμερικανική έκδοσης των Wheelen & Hunger, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
14. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά.», Εκδόσεις Interbooks.
15. Χυτήρης, Λεωνίδα, 2006, «MANATZMENT: Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων.», Εκδόσεις Interbooks.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

16. Abo, T. (Ed.), 1994, «Hybrid Factory, the Japanese Production System in the United States.», Oxford University Press, New York.
17. Abraham, M, 1995, «Ethnicity, Gender and Marital Violence», Gender and Society, Vol. 9, No. 4, pp. 450-469.
18. Ackerman, R. W, Bauer, R. A, 1976, «Corporate Social Responsiveness.», Reston Publishing, Reston V.A.
19. Adams, C. A, Evans, R, 2004, «Accountability, Completeness, Credibility and the Audit Expectations Gap.», Journal of Corporate Citizenship, Vol. 14, pp. 97-115.



20. Adeyemi, Muyiwa 2010, «Managing Conflict In Organisation - An Overview.», Vol. 8, No. 4, Posted On Tue, Sep 21 2010, <<http://www.academicleadership.org/article/managing-conflict-in-organisation--an-overview>>, retrieved 16-8-2011.
21. Adler, J. N, 2002, «From Boston to Beijing: Managing with a Worldview.», South-Western, Australia.
22. Adler, J. N, Doktor, R, Redding, Gordon, S, 1986, «From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed.», Journal of Management, Vol. 12, pp. 295–318.
23. Adler, N. J, Ghadar, F, 1990, «Strategic human resource management: a global perspective.», In: PIEPER, R. (ed), «Human resource management: an international comparison.», Berlin: Walter de Gruyter, pp. 235–260.
24. Adler, P, Clark, K, 1991, «Behind the Learning Curve: A Sketch of the Learning Process.», Management Science, Vol. 37, pp. 267.
25. Adler, Patricia, Adler, Peter, 1987, «Membership roles in field Research.», USA, Sage Publications.
26. Adler, Paul S, Kwon, S. W, 2002, «Social Capital: Prospects for a new concept.», Academy of Management Review, Vol. 27, No. 1, pp.17-40.
27. Alatas, S. H, 2000, «Intellectual imperialism: definition, traits and problems.», Southeast Asian Journal of Social Science, Vol. 28, No. 1, pp. 23–45.
28. Albert, S, Whetten, D, 1985, «Organizational Identity.», in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), Research in Organizational Behaviour, JAI, Greenwich, pp. 263–295.
29. Alderfer, C. P, Smith, K. K, 1982, «Studying intergroup relations embedded in organizations.», Administrative Science Quarterly, Vol. 27, pp. 35-65.
30. Allard, M. J, 2002, «Theoretical underpinnings of diversity.», In: Harvey, C. P. and Allard, M. J. (eds), «Understanding and managing diversity: readings, cases and exercises.», 2nd ed. Harlow: Prentice Hall, pp. 3–27.
31. Allen, R. F, Dyer, F. J, 1980, «A tool for tapping the organizational unconscious.», Personnel Journal, Vol. 59, No. 3, pp. 192-198.
32. Allerheiligen, R, Graham, J. L, Lin, C. Y, 1985, «Honesty in interorganizational negotiations in the United States, Japan, Brazil and the Republic of China.», Journal of Macromarketing, Vol. 5, pp. 4-16.
33. Allinson, C. W, Hayes, J, 1996, «The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organizational research.», Journal of Management Studies, Vol. 33, pp. 119-135.
34. Allport, G. W, 1954, «The nature of prejudice.», Reading: Addison-Wesley Publishing.
35. Alvesson, M, 2002, «Understanding Organizational Culture.», Sage, London.
36. Alvesson, M, 2006, «Shakers, strugglers, story – tellers, surfers and others.», Varieties of perspectives on identities, 22nd EGOS, Bergen, pp. 1–16.
37. Amason, A. C, 1996, «Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams.», Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 123-148.
38. Amason, A. C, Mooney, A. C, 1999, «The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 10, pp. 340-359.
39. Amason, A. C, Schweiger, D. M, 1994, «Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance.», International Journal of Conflict Management, Vol. 5, pp. 239–253.
40. Amason, A. C, Thompson, K. T, Hochwarter, W. A, Harrison, A. W, 1995, «Conflict: An important dimension in successful management teams.», Organizational Dynamics, Vol. 23, No. 2, pp. 20-34.
41. American Bar Association Standards for the Establishment and Operation of Ombuds Offices, 2004, Section B,

- <[http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/child/PublicDocuments/ombudsmen\\_1.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/child/PublicDocuments/ombudsmen_1.authcheckdam.pdf)>, retrieved 9-9-2011.
42. Ancona, D. G, Caldwell, D. F, 1992, «Demography and design: predictors of new product team performance.», Organisation Science, Vol. 3, No. 3, pp. 321–341.
  43. Anderson, C, John, O. P, Keltner, D, Kring, A. M, 2001, «Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups.», Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 81, No. 1, pp. 116-132.
  44. Anderson, H, Goolichian, H. A, 1988, «Human Systems As Linguistic Systems: Preliminary and Evolving Ideas About The The Implications For Clinical Theory», Family Process, Vol. 27, pp. 372-385.
  45. Anderson, R, 1999, «Complexity theory and organization science.», Organization Science, Vol. 10, No. 3, pp. 216-232.
  46. Anker, R, 1998, «Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World.», Geneva: International Labour Office.
  47. Appelbaum, S. H, Shapiro, B, Elbaz, D, 1998, «The Management of Multicultural Group Conflict.», Team Performance Management, Vol. 4(5), pp. 211-234.
  48. Aquino, K, 1998, «The effects of ethical climate and the availability of alternatives on the use of deception during negotiation.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No. 3, pp. 195-217.
  49. Arcaute, E, Christensen, K, Dahl, T, Espinosa, A, Sendova, A, 2009, «Division of labour in ant colonies in terms of attractive fields.», Ecological Complexity, Vol. 6, No. 4, pp. 396-402.
  50. Ardichvili, A, Mitchell, J. A, Jondle, D, 2009, «Characteristics of Ethical Business Cultures.», Journal of Business Ethics, Vol. 85, pp. 445-451.
  51. Argyris, C, 1976, «Increasing leadership effectiveness.», New York: Wiley-Interscience.
  52. Argyris, C, 1982, «Reasoning, Learning, and Action.», Jossey-Bass, San Francisco, CA.
  53. Argyris, C, 1990, «Overcoming Organizational Defenses.», Allyn and Bacon, Needham Heights.
  54. Argyris, C, Schön, D. A, 1974, «Theory in practice: increasing professional effectiveness.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  55. Argyris, C, Schon, D. A, 1978, «Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective», Reading, Mass: Addison Wesley.
  56. Argyris, C, Schön, D. A, 1978, «Organizational learning: A theory of action perspective.», Reading, MA: Addison-Wesley.
  57. Argyris, C, Schön, D. A, 1996, «Organizational Learning II.», Addison-Wesley, Reading.
  58. Arino, A, Abramov, M, Skorobogatykh, I, Rykounina, I, Vila, J, 1997, «Partner selection and trust building in west European-Russian joint ventures: a Western perspective.», International Studies of Management and Organization, Vol. 27, No. 1, pp. 19-37.
  59. Aristotle, 1934, «Nicomachean Ethics.», trans. H. Rackham, Harvard U.P, Cambridge, Mass.
  60. Armenakis, A. A, Bedein, A. G, 1999, «Organizational Change: Review of theory and research in the 1990's.», Journal of Management, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315.
  61. Arthur, J. B., Aiman-Smith, L. 2002, «Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time», Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4, pp. 737-754.
  62. Ashby, W. R, 1962, «Principles of the self-organizing system.», in Von Foerster, H. and Zopf, G.W. Jr (Eds), Principles of Self-Organization,

- Transactions of the University of Illinois Symposium, Pergamon Press, London, pp. 255-278.
63. Ashtekar, Abhay, 1999, «Scientist at Work: Taste-Testing a Recipe for the Cosmos.», *The New York Times*, April 20, The New York Times Company, <<http://www.princeton.edu/pr/news/99/c/0421.htm>>, 07-07-2012.
  64. Aula, P, 1999, «Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria [Chaos of organization or organization of chaos? Theory of dynamic organizational communication].», Helsinki, Finland: Loki-Kirjat.
  65. Aula, P, Siira, K, 2007, «Towards Social Complexity View on Conflict Communication and Leadership.», in Hazy, J.K., Goldstein, J.A., and Lichtenstein, B.B. (eds.) *Complex Systems Leadership Theory*, Boston, MA, ISCE Publishing, pp. 367-384.
  66. Aula, P, Siira, K, 2010, «Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach.», *Nordicom Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 125-141.
  67. Avery, D. R, 2003, «Racial Differences in Perceptions of Starting Salaries: How Failing to Discriminate Can Perpetuate Discrimination.», *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 4, pp. 43–50.
  68. Avery, G, Bergsteiner, H, 2010, «Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership.», Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
  69. Aviram, Amitai, 2003, «Regulation by Networks», *Brigham Young University Law Review*, Vol. 2003, pp. 1179-1238.
  70. Axelrod, R, 1997, «The Complexity of Cooperation, Agent Based Models of Competition and Cooperation.», Princeton University Press, Princeton, NJ.
  71. Azem, Hamad, Ahmad, 2005, «The Reconceptualisation of Conflict Management.», *Peace, Conflict and Development: An Interdisciplinary Journal*, Vol. 7, available from <<http://www.peacestudiesjournal.org.uk>>.
  72. Azzone, G, Bianchi, R, Mauri, R, Noci, G, 1997, «Defining Operating Environmental Strategies: Programmes and Plans within Italian Industries.», *Environmental Management and Health*, Vol. 8, No.1, pp. 4-19.
  73. Bailey, B, 2000, «Communicative behavior and conflict between African-American customers and Korean immigrant retailers in Los Angeles.», *Discourse & Society*, Vol. 11, pp. 86–108.
  74. Bailey, W. J, Masson, R. & Raeside, R, 1998, «Choosing successful technology development partners: a best-practice model», *International Journal of Technology Management*, Vol. 15, pp. 124-38.
  75. Baker, T. L, Meyers, T, Johnson, J. D, 2008, «Individual differences in perceptions of service failure and recovery: the role of race and discriminatory bias.», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 552–564.
  76. Bali, A. Ş, 2001, «Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet- “Öteki” ile Barış İçinde Yaşamak», Konya: 1, Basım, Çizgi Kitabevi.
  77. Balkundi, P, Harrison, D, A, 2006, «Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure’s effects on team viability and performance.», *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp. 49–68.
  78. Balthazard, P. A, Cooke, R. A, Potter, R. E, 2006, «Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance.», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 8, pp. 709-732.
  79. Banks, A. P, Millward, L. J, 2000, «Running shared mental models as a distributed cognitive process.», *British Journal of Psychology*, Vol. 91, pp. 513-531.
  80. Bansal, P, 2002, «The corporate challenges of sustainable development.», *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2, pp. 122-131.

81. Bansal, P, 2005, «Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development.», Strategic Management Journal, Vol. 26, pp. 197-218.
82. Bantel, K. A, Jackson, S. E, 1989, «Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference?», Strategic Management Journal. Vol. 10, Special issue, pp. 107–124.
83. Barker, S, Härtel, C. E. J, 2004, «Intercultural service encounters: an exploratory study of customer experiences.», Cross-cultural Management, Vol. 11, pp. 3–14.
84. Barki, H, Hartwick, J, 2004, «Conceptualizing the construct of interpersonal conflict.», International Journal of Conflict Management, Vol. 15, No. 3, pp. 216–244.
85. Barley, S. R, Meyer G, Gash, D, 1988, «Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control.», Administrative Science Quarterly, Vol. 33, pp. 24-60. Reprinted in Frederico Butera Ed, (2008) Studi Organizationali: Nuova Serie Reprinted in P. Frost and R. Stablein (eds), 1991, Exemplary Organizational Research, Beverly Hills, CA: Sage.
86. Barnett, T, Vaicys, C, 2000, «The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions.», Journal of Business Ethics, Vol. 27, No. 4, pp. 351-362.
87. Barney, J. B, 1986, «Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage.», Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 656-665.
88. BarNir, A, Smith, K. A, 2002, «Interfirm alliances in the small business: the role of social networks.», Journal of Small Business Management, Vol. 40, pp. 219-232.
89. Baron, S, Patterson, A, Harris, K, Hodgson, J, 2007, «Strangers in the night: speeddating, CCI and service businesses.», Service Business, Vol. 1, pp. 211–232.
90. Barratt M. A, 2004, «Understanding the meaning of collaboration in the supply chain.», Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, No. 1, pp. 30-42, Emerald Group Publishing Limited . ISSN 1359-8546, DOI 10.1108/13598540410517566.
91. Barratt, M. A, 2002, «Exploring supply chain relationships and information exchange: a case study in the UK grocery sector.», PhD thesis, Cranfield University, Cranfield.
92. Barratt, M. A, Oliveira, A, 2001, «Exploring the experiences of collaborative planning: the enablers and inhibitors.», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, No. 2, pp. 266-289.
93. Barrett, E, 1999, «Justice in the Workplace: Normative Ethics and the Critique of Human Resource Management.», Personnel Review, Vol. 28, No. 4, pp. 307-318.
94. Barry, B, Bateman, T. S, 1996, «A Social Trap Analysis of the Management of Diversity.», Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3, pp. 757-790.
95. Barutçu, S, Dogan, H, Barutçu, E, Kulakli, A, 2010, «Supply chain-based conflict: a study from textile exporters' perspectives.», Journal of Global Strategic Management, Vol. 8, pp. 90-102.
96. Bar-Yam, Y, 2000, «Complexity rising, from human beings to human civilization: a complexity profile.», available at: <<http://necsi.org/Civilization.html>>, accessed July 1, 2010.
97. Bassi, L, Lev, B, Low, J, McMurrer, D. P, Anthony G, Sissfield G, 2001, «Measuring Corporate Investments in Human Capital.», in eds. Blair M. and Kochan T. «The New Relationship – Human Capital in the American Corporation.»

98. Bateson, G, 1972, «Steps to an Ecology of Mind: A Revolutionary Approach to Man's Understanding of Himself.», Ballentine Books, New York.
99. Bateson, G, 1973, «Steps to an Ecology of Mind.», Paladin, St Albans.
100. Baum, J, Singh, J, 1994, «Organization-environment coevolution.», in Baum, J. and Singh, J. (Eds), Evolutionary Dynamics of Organizations, Oxford University Press, New York, NY, pp. 379-402.
101. Baum, J. A. C, Xiao Li, S, Usher, J. M, 2000, «Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions.», Administration Sciences Quarterly, Vol. 45, No. 4, pp. 766-801.
102. Bauman, Z, 1990, «Thinking Sociologically.», Oxford: Blackwell.
103. Bawden, R., 2006, «Pedagogies for persistence: cognitive challenges and collective competency development.», International Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol. 2, No. 3-4, pp. 299-314.
104. Beamer, L, Varner, I, 2001, «Intercultural communication in the global workplace.», 2nd Ed., Boston: McGraw Hill Irwin.
105. Bean Robert Consulting, Australian Multicultural Foundation, 2010, «Managing Cultural Diversity: Training Program Resource Manual.», Australian Multicultural Foundation, ISBN Print Edition: 0957758847, ISBN Web Edition: 0957758855.
106. Bean, R, Dillon, C, 2000, «Diversity Climate Survey.», Australia: Department of Immigration and Multicultural Affairs Productive Diversity Program.
107. Bean, R, Sammartino, A, O'flynn, J, Lau, K, Nicholas, S, 2001, «Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management.», Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB).
108. Beer, M. Nohria, N, 2000, «Cracking the code of change.», Harvard Business Review, Vol. 78. pp. 133-141.
109. Beer, S, 1979, «Heart of the Enterprise.», John Wiley & Sons, Chichester.
110. Beer, S, 1981, «Brain of the Firm.», 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester.
111. Beer, S, 1985, «Diagnosing the System for Organisations.», John Wiley & Sons, Chichester.
112. Beer, S, 1994, «Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity.», John Wiley & Sons, Chichester.
113. Beer, S, Casti, J, 1975, «Investment against Disaster in Large Organizations.», International Institute for Applied Systems Analysis, Research Memoranda, RM-75-T6, pp. 1-25.
114. Behfar, K. J, Mannix, E. A, Peterson, R. S, Trochim, W. M. K, 2002, «A multi-faceted approach to intragroup conflict issues of theory and measurement.», In Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, Utah.
115. Beinhocker, E, 2007, «The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society.», Harvard Business School Press, Boston, MA.
116. Bellard, E, Rüling, C, 2001, «Reflections and Projections of Boundaries in the Diversity Management Discourses in the United States, France, and Germany.», paper presented at the 17th EGOS colloquium, sub-theme 20, University of Geneva, Geneva, 5–7 July.
117. Bendersky, Corinne & Hays, Nicholas, 2008, «The fourth dimension: Status Conflict in Groups.», IACM 21st Annual Conference Paper, November 9, 2008 <<http://ssrn.com/abstract=1298494>>.
118. Bengtsson, Maria, 1994, «Konkurrenssklimat och dynamik – En studie av interaktion mellan konkurrenter.», Doctoral dissertation, Uppsala University, Sweden.

119. Bengtsson, Maria, Sören, Kock, 2000, «Coopetition in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously.», Industrial Marketing Management, Vol. 29, pp. 411-426.
120. Benn, S, 2007, «New processes of governance: cases for deliberative decision-making.», Managerial Law, Vol. 49, No. 5/6, pp. 196-205.
121. Benn, S, Dunphy, D, Griffiths, A, 2006, «Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective.», Australasian Journal of Environmental Management, Vol. 13, No. 3, pp. 156-165.
122. Benschop, Y, 2001, «Pride, prejudice, and performance: Relations between HRM, diversity and performance.», International Journal of Human Resource Management, Vol. 12, pp. 1166-1181.
123. Berger, P, Luckmann, T, 1966, «The Social Construction of Reality.», Penguin Books, London.
124. Berman, Paul, Schiff, 2007, «Global Legal Pluralism.», Southern California Law Review, Vol. 80, pp. 1155-1237.
125. Bernard, R. H, 1994, «Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches.», Second Edition, Thousand Oaks, Sage Publications.
126. Bernstein, R, Edwards, T, 2008, «An older and more diverse nation by mid-century.», Report No. CB08-123, Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
127. Berthoin-Antal, A, Dierkes, M, Child, J, Nonaka, I, 2001, «Organizational Learning and Knowledge: Reflections on the Dynamics of the Field and Challenges for the Future.», in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford University Press, New York, pp. 921–939.
128. Bhabha, K. H, 1990, «The Third Space: interview with Homi Bhabha.», In: Rutherford, J. (Ed.), Identity: Community, Culture, Difference. Lawrence & Wishart, London, pp. 207–237.
129. Bhadury, J, Mighty, E. J, Damar, H, 2000, «Maximising workforce diversity in project teams: a network flow approach.», Omega: The International Journal of Management Science, Vol. 28, No. 2, pp. 143–153.
130. Bhaskar, Roy, E. A, 1998, «Critical Realism Essential Readings.», M. E. A. Archer, Ed. First, London: Routledge.
131. Bies, R. J, Moag, J. S, 1986, «Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness.», Research on Negotiation in Organisations, Vol. 1, No. 1, pp. 43-55.
132. Billimoria, D, Joy, S, Liang, X, 2008, «Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering.», Human Resource Management, Vol. 47, pp. 423-441.
133. Bingham, Lisa B, Pitts David W, 2002, «Highlights of Mediation at Work: Studies of the National REDRESS Evaluation Project.», Negotiation Journal, Vol. 18, pp. 135-146.
134. Bingham, Lisa, Blomgren, 2009, «Designing Justice: Legal Institutions and Other Systems for Managing Conflict.», Ohio State Journal on Dispute Resolution, Vol. 24, pp. 1-51.
135. Bisno, H, 1988, «Managing Conflict.», London: SAGE Publications.
136. Black, Donald, 1984, «Social Control as a Dependent Variable.», in Toward a General Theory of Social Control, Vol. 1, pp. 1-36, Fundamentals, edited by Donald Black. Orlando, Fla: Academic Press. 1990, «The Elementary Forms of Conflict Management.», pp. 43-69 in New Directions in the Study of Justice, Law, and Social Control, prepared by the School of Justice Studies, Arizona State University. New York: Plenum.

137. Black, S. J, Mendenhall, M, 1990, «Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research.», Academy of Management Review, Vol. 15, pp. 113–136.
138. Blackman, D. A, 2006, «How measuring learning may limit new knowledge creation.», Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, <<http://www.tlinc.com/articl117.htm>>.
139. Blackman, D. A, Henderson, S, 2005, «Why learning organisations do not transform.», The Learning Organization, Vol. 12, No. 1, pp. 42-45.
140. Blader, S. L, Tyler, T. R, 2009, «Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, exonomic outcomes and extrarole behavior.», Journal of Applied Psychology, Vol. 94, pp. 445–464.
141. Blau, F. D, Beller, A. H, 1988, «Trends in Earnings Differential by Gender: 1971–1981.», Industrial and Labour Relations Review, Vol. 41, pp. 513–529.
142. Blazevic, V, Lievens, A, 2002, «Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects.», Journal of Business Research, Vol. 57, No. 4, pp. 374–391.
143. Bloor, G, Dawson, P, 1994, «Understanding professional culture in organizational context.», Organization Studies, Vol. 15, pp. 275-295.
144. Blum, T. C, Fields, D. L, Goodman, J. S, 1994, «Organization-level determinants of women in management.», Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 241–268.
145. Bochman, David J, Kroth, Michael, 2010, «Immunity to transformational learning and change.», The Learning Organization, Vol. 17, No. 4, pp. 328-342.
146. Boisnier, A, Chatman, J. A, 2003, «The Role of Subcultures in Agile Organizations.», in «Leading and Managing People in the Dynamic Organization.», Edited by Randall S. Peterson, and Elizabeth A. Mannix, Eds. Psychology Press.
147. Bougie, R, Pieters, R, Zeelenberg, M, 2003, «Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services.», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, pp. 377–391.
148. Boulding, K, 1963, «Conflict and Defense.», NY: Harper & Row.
149. Bourdieu, P, 1980, «Le sens pratique.», Paris: Editions de Minuit.
150. Bousset, J. P, Macombe, C, Taverne, M, 2005, «Participatory methods, guidelines and goodpractice guidance to be applied throughout the project to enhance problem definition, colearning, synthesis and dissemination.», SEAMLESS Report No.10, SEAMLESS integratedproject, EU 6th Framework Programme, Contract no. 010036-2, pp. 248, ISBN 90-8585-038-X, <[http://www.seamless-ip.org/Reports/Report\\_03\\_PD1.3.7.pdf](http://www.seamless-ip.org/Reports/Report_03_PD1.3.7.pdf)>, 4-6-2012.
151. Bovens, Mark, 2006, «Analysing and Assessing Public Accountability: A Conceptual Framework.», (EURGOV) No. C-06-01, retrieved 11-9-2011: <<http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-connex-C-06-01.pdf>>
152. Bowen, H. R, 1953, «Social Responsibilities of the Businessman.», Harper, New York.
153. Bowers, C. A, Pharmer, J. A, Salas, E, 2000, «When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis.», Small Group Research, Vol. 31, pp. 305-327.
154. Bowie, N, Freeman, R. E, 1992, «Ethics and Agency Theory.», New York: Oxford University Press.
155. Brannen, Y. M, Salk, Jane E, 2000, «Partnering across borders: negotiating organizational culture in a German–Japanese joint venture.», Human Relations, Vol. 53, pp. 451–487.

156. Braunscheidel, M. J, Suresh, N. C, Boisnier, A. D, 2010, «Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration.», Human Resource Management, Vol. 49, No. 5, pp. 883-911.
157. Bredgaard, Thomas, Larsen Flemming, 2007, «Comparing Flexicurity in Denmark and Japan.», Centre for Labour Market Research at Aalborg University CARMA, <[http://www.jil.go.jp/profile/documents/Denmark\\_final.pdf](http://www.jil.go.jp/profile/documents/Denmark_final.pdf) >
158. Brenda, Dervin, 1983, «An overview of sense-making research: concepts, methods and results to date.», Paper presented at the International Communication Association Annual Meeting.
159. Brewer, M. B, 1981, «Ethnocentrism and its role in interpersonal trust.», In M. B. Brewer & B. E. Collins (Eds.), *Scientific inquiry and the social sciences*, pp. 345–359, New York: Jossey-Bass.
160. Brewer, M. B, 1996, «Managing diversity: The role of social identities.», In S. Jackson, M. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams*, pp. 47–68, Washington, DC, American Psychological Association.
161. Brewer, M. B, Kramer, R. B, 1986, «Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing.», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, pp. 543–549.
162. Brief, A. P, Dukerich, J. M, Brown, P. R, Brett, J. F, 1996, «What's wrong with the Treadway Commission report? Experimental analysis of the effects of personal values and codes of conduct on fraudulent financial reporting.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 2, pp. 183-198.
163. Brill, P. L. Worth, R, 1997, «The four levers of corporate change.», New York: AMACOM.
164. Briscoe, I, 2001, «Fortress Europe bids you welcome.», UNESCO Courier, September, pp. 33–36.
165. Brouthers, K. D, Brouthers, L. E, Wilkinson, T. J, 1995, «Strategic alliances: choose your partners.», *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, pp. 18-25.
166. Brown, D. L, 1983, «Managing conflict at organizational interfaces.», Reading, MA: Addison-Wesley.
167. Browning, L. D, Beyer, J. M, Shetler, J. C, 1995, «Building cooperation in a competitive industry.», The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, pp. 113-151.
168. Bryan, B, Jemison, D. B, 1989, «Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations.», Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 234–249.
169. Bunderson, J. S, Sutcliffe, K. M, 2000, «Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects.», Academy of Management Journal, Vol. 5, pp. 875–893.
170. Bunker, D, Kautz, K, Pyne, C, 2008, «Open IT-Based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion in IFIP International Federation for Information Processing.», eds. León, G, Bernardos, A, Casar, J, Kautz, K, and DeGross, J, Boston: Springer, Vol. 287, pp. 159-175.
171. Burrell, G, Morgan, G, 1979, «Sociological paradigms and organizational analysis, Heinemann, London.
172. Burke, W, 1982, «Organization development: Principles and practices.», Boston, MA: Little, Brown and Company.
173. Burke, W, 1994, «Organization development: A process of learning and changing (2nd ed.), Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
174. Burns, D, 2007, «Systemic action research: A strategy for whole system change.», Bristol, UK, The Policy Press.
175. Burrus, K, 1997, «National culture and gender diversity within one of the universal swiss banks: an experiential description of a professional women officer and president of the women managers' association.», in Sackmann, S,



- A. ed. «Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction.», London, Sage Publication, pp. 209-227.
176. Bush, R. A, Folger, J. P, 2005, «The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict.», San Francisco, CA.: John Wiley & Sons.
  177. Caine, R. N, Caine, G, 1997, «Education on the edge of possibility.», Alexandria, VA, Association of Supervision & Curriculum Development.
  178. Calori, R, Sarnin, P, 1991, «Corporate Culture and Economic Performance: A French Study.», Organisation Studies, Vol. 12, No. 1, pp. 49-74.
  179. Campbell, J. L, 2005, «Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research.», In G.F. Davis, D.McAdam,W.R. Scott and M.N. Zald (eds.), «Social movements and organization theory», Cambridge: Cambridge University Press, pp. 41–68.
  180. Cappelli, P, Sherer, P. D, 1991, «The missing role of context in OB: the need for a meso-level approach.», Research in Organizational Behavior, Vol. 13, pp. 55-110.
  181. Capra, F, 1996, «The Web of Life – A New Synthesis of Mind and Matter.», HarperCollins, London.
  182. Capra, F, 2003, «The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living.», HarperCollins, London.
  183. Capra, F, 2007, «Complexity and life.», Systems Research and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp. 475-479.
  184. Cardoso, P. P, 2010, «Facilitating self-organization in non-hierarchical communities: a methodology for regeneration programs.», in Clarkson, G. (Ed.), Business and Organizational Survival and Sustainability, Leeds University Press, Leeds, pp. 101-124.
  185. Carlile, P, 2002, «A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development.», Organization Science, Vol. 13, No. 4, pp. 446.
  186. Carr, W, Kemmis, St, 1986, «Becoming Critical: Education, knowledge and action research.», London, The Falmer Press.
  187. Carroll, A. B, 1978, «Linking business ethics to behaviour in organisations.», SAM Advanced Management Journal, Vol. 43, pp. 4-11.
  188. Carroll, A. B, 1979, «A three dimensional conceptual model of corporate performance.», Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.
  189. Carroll, G. R, Hannan, M. T, 2000, «Why corporate demography matters: policy implications of organizational diversity.», California Management Review, Vol. 42, No. 3. pp148–163.
  190. Castano, E, Yzerbyt, B. Y, 1998, «The highs and lows of group homogeneity.», Behavioral Processes, Vol. 42, pp. 219–238.
  191. Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003, «Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises.», Final Report, Diversity Management In 2008: Research With The European Business Test Panel, <<http://www.iegd.org/pdf/Task%201-%20EBTP.pdf>> αναύρθηκε 29-04-2012.
  192. Cervantes, M, Guellec, D, 2002, «The brain drain: old myths, new realities.», OECD Observer, 7 May, pp. 40–42.
  193. CESD, 1999, «1999 May Report of the Commissioner of the Environmental and Sustainable Development.», Office of the Auditor General of Canada.
  194. Chang, Hou-Heng, 2011, «A comparative analysis of the student experience of International Business Studies programmes at the undergraduate level in three countries: Taiwan, Germany and the United Kingdom.», submitted as a thesis for the degree of Dr of Philosophy in Education, University of Exeter.
  195. Chatman, J. A, Jehn, K. A, 1994, «Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, pp. 522-553.

196. Chatterjee, P, 1991, «Structure and sanctions in two service organizations: a case study of interorganizational conflict.», International Journal of Group Tensions, Vol. 21, No. 4, pp. 315–345.
197. Chayes, Abram, 1976, «The Role of the Judge in Public Law Litigation.», Harvard Law Review, Vol. 89, No. 7, pp. 1281-1316.
198. Chen, M. H, 2006, «Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process.», Creativity and Innovation Management, Vol. 15, pp. 105-116.
199. Chevrier, S, 2003, «Cross-cultural management in multinational project groups.», Journal of World Business, Vol. 38, No. 2, pp. 141–149.
200. Chiles, T, Meyer, A, Hench, T, 2004, «Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theatres.», Organization Science, Vol. 15, No. 5, pp. 499–519.
201. Chinese Cultural Connection, 1987, «Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture.», Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 18, No. 2, pp. 134-164.
202. Choe, M. K, 1993, «An empirical study of corporate strategy and culture in Korea.», Quarterly Review of Economics and Business, Vol. 21, No. 2, pp. 73-92.
203. Choi, S, 2008, «Diversity in the U.S. Federal Government: Diversity management and employee turnover in federal agencies.», Journal of Public Administration Research & Theory, Vol. 19, pp. 603-630.
204. Christopher, M, 2000, «The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets.», Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 1, pp. 37-44.
205. Cilliers, P, 2005, «Complexity, deconstruction and relativism.», Theory, Culture & Society, Vol. 22, No. 5, pp. 255–267.
206. Cilliers, P, de Villiers, T, Roodt, V, 2002, «The formation of the self. Nietzsche and complexity.», South African Journal of Philosophy, Vol. 21, No. 1, pp. 1–18.
207. CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006, «Managing Diversity, Measuring Success.», < <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/managing-diversity-measuring-success.aspx> >, ή <[http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing\\_diversity.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/managing_diversity.pdf)>, ανασέρθηκε 5-4-2012
208. Clark, B. R, 1972, «The organizational saga in higher education.», Administrative Science Quarterly, Vol. 17, pp. 178-183.
209. Clarkson, M. B. E, 1991, «Defining, Evaluating and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model.», Research in Corporate Social Performance and Policy, Vol. 12, pp. 331–358.
210. Clarkson, M. B. E, 1995, «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.», Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 92–117.
211. Clippinger, J, 1999, «Order from the bottom up: complex adaptive systems and their management.», in Clippinger, J. (Ed.), The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 1-30.
212. Cochran-Smith, M, Lytle, S. L, 1993, «Inside/outside: teacher research and knowledge.», New York, Teachers College Press.
213. Cochran-Smith, M, Lytle, S. L, 2009, «Inquiry as stance: Practitioner research in the next generation.», New York, Teachers College Press.
214. Cohen, Amy, J, 2009, «Dispute Systems Design: Neoliberalism, and the Problem of Scale.», Ohio State Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 51-80, Ohio State Public Law Working Paper No. 116, <[http://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=398719](http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=398719)>.
215. Cohen, L, Manion, L, Morrison, K, 2007, «Research Methods in Education, 6th ed. London & New York: Routledge.

216. Combs, G. M, 2002, «Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-efficacy for Diversity Training.», Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 8, No. 4, pp. 1-16.
217. Commission of the European Communities, 2001, "Corporate Social Responsibility CSR: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.", Green Paper, COM (2001) 416 final.
218. Conlin, M, 2003, «Unmarried America.», Business Week, Vol. October 202003, pp. 106-116.
219. Conrad, C, 1985, «Strategic organizational communication: Cultures, situations, and adaptation. », New York: Holt, Rinehart & Winston.
220. Constantino, C. A, Merchant, C. S, 1996, «Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations.», San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
221. Conway, N, Briner, R. B, 2005, «Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research.», Oxford, England: Oxford University Press.
222. Cooke R, Lafferty J, 1987, «Organizational Culture Inventory (OCI).», Plymouth, MI: Human Synergistics.
223. Cooke, F. L, 2011, «Social Responsibility, Sustainability and Diversity», In Harzing, A-W, K. and Pinnington, A. H. (Eds.), International Human Resource Management, London: Sage.
224. Cooter, Robert, 1996, «Decentralized Law For A Complex Economy: The structural approach to adjudicating the New Law Merchant.», University Of Pennsylvania Law Review, Vol. 144, No. 5, pp. 1643-1645.
225. Corvino, J, 2002, «Loyalty in business?», Journal of Business Ethics, Vol. 41, No. 1&2, pp. 179-185.
226. Costantino, Cathy & Merchant, Christina, S, 1995, «Designing Management Systems: A Guide To Creating Productive And Healthy Organizations.», Publisher: Jossey-Bass.
227. Cotte, J, Ratneshwar, S, 1999, «Juggling and Hopping: What Does it Mean to Work Polychronically?», Journal of Management Psychology, Vol. 14, No. 3-4, pp. 184-204.
228. Coughlan, A, Erin, A, Louis, S, El-Ansary, A, 2001, «Marketing Channels.», Sixth Edition, Prentice Hall, NJ, USA.
229. Cover, Robert, 1983, «Nomos and Narrative.», Harvard Law Review, Vol. 97, pp. 4-9.
230. Cox, T, 1991, «The multicultural organization.», The Executive, Vol. 5, pp. 34-47.
231. Cox, T, 1993, «Cultural Diversity in Organizations: Theory Research and Practice.», San Francisco: Berrett-Koehler.
232. Cox, T, 2001, «Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
233. Cox, T, Blake, B, 1991, «Managing cultural diversity: implications for organisational competitiveness.», Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 3. pp. 45-56.
234. Cox, T, Nkomo, S. M, 1990, «Factors Affecting the Upward Mobility of Black Managers in Private Sector Organisations.», Review of Black Political Economy, Vol. 18, No. 3, pp. 39-48.
235. Cox, T, Tung, R. L, 1997, «The multicultural organization revisited.», In C.L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), «Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior», pp. 7-28, John Wiley.
236. Coyle-Shapiro, J. A. M, Kessler, I, 2000, «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey.», Journal of Management Studies, Vol. 37, pp. 903-930.

237. Cropanzano, R, Mitchell, M. S, 2005, «Social exchange theory: An interdisciplinary review.», Journal of Management, Vol. 31, pp. 874–900.
238. Crossman, M, M, Lane, H. W, Roderick, E. W, 1999, «An organizational learning framework: From intuition to institution.», Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
239. Crott, H, Kayser, E, Lamm, H, 1980, «The effects of information exchange and communication in an asymmetrical negotiation situation.», European Journal of Social Psychology, Vol. 10, pp. 149-163.
240. Csikszentmihalyi, Mihaly, 1990, «Flow: The Psychology of Optimal Experience.», New York: Harper Perennial.
241. Cullen, J, 2002, «Multinational management: A strategic approach.», 2nd Ed. Australia: Thomson Learning, Southwestern.
242. Cyert, R. M, March, J. G, 1963, «A behavioral theory of the firm.», Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
243. Czinkota, M, Ronkainen, I, Moffett, M, 1996, «International Business.», The Dryden Press, Sydney.
244. Dacin, M. T, Hitt, M. A, Levitas, E, 1997, «Selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms.», Journal of World Business, Vol. 32, No. 1, pp. 3-16.
245. Daft, L, R, Noe R. A, 2001, «Organizational Behavior.», South-Western College Pub.
246. Daft, L. R, 1997, «Management.», 4th Edition, The Dryden Press, Florida, USA.
247. Dagnino, Giovanni, Battista & Padula, Giovanna, 2002, «A new kind of interfirm dynamics for value creation.», Paper presented at EURAM – The European Academy of Management Coopetition Strategy, Second Annual Conference: “Innovative Research in Management” Stockholm, 9-11 May 2002.
248. Dahlen, T, 1997, «Among the Interculturalists: An Emergent Profession and its Packaging of Knowledge.», Stockholm Studies in Social Anthropology, Stockholm.
249. Dahlsrud, Alexander, 2008, «How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.», Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, pp. 1–13, Published online 9-11-2006 in Wiley InterScience, <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>>, DOI: 10.1002/csr.132
250. Daly, J. P, 1995, «Explaining Changes to Employees: The Influence of Justification and Change Outcomes on Employees’ Fairness Judgements.», Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 31, pp. 317-372.
251. Dando, N, Swift, T, 2003, «Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap.», Journal of Business Ethics, Vol. 44, pp. 195-200.
252. Das, T. K, 2006, «Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism.», British Journal of Management, Vol. 17, pp. 1–21, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00482.x.
253. Das, T. K, He, Irene Y, 2006, «Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations.», International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 12, No. 3, pp. 114-143, DOI 10.1108/13552550610667422.
254. Das, T. K, Kumar Rajesh, 2011, «Regulatory Focus and Opportunism in the Alliance Development Process.», Journal of Management, Vol. 37, No. 3, pp. 682-708, DOI: 10.1177/0149206309356325.
255. Das, T. K, Rahman, Z. Noushi, 2010, «Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework.», Journal of Business and Psychology, Vol. 25, p.p. 55–74, DOI 10.1007/s10869-009-9132-2.
256. Davies, A. C. L, 2001, «Accountability: A Public Law Analysis of Government by Contract», Oxford University Press, Oxford.

257. Dawson, P, 1996, «Beyond conventional change models: A processual approach.», Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 34, No. 2, pp. 57-70.
258. Day, N. E, Schoenrade, P, 2000, «The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees.», Personnel Review, Vol. 29, pp. 346-363.
259. De Búrca, 2006, «New Governance and constitutionalism in Europe and the US.», Gráinne and Joanne Scott (eds.), Hart, Oxford.
260. De Dreu, C. K. W, Van Vianen, A. E. M, 2001, «Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp. 309-328.
261. De Dreu, C. K. W, Weingart L. R, 2003, «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis.», Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4, pp. 741–749.
262. De Maria, W, 2008, «Cross cultural trespass.», International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 8, No. 3, pp. 317–341.
263. De Meuse, K. P, Hostager, T. J, 2001, «Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report.», Human Resources Management Quarterly, Vol. 12, No. 1, pp. 33-51.
264. De Vries, S, 1997, «Ethnicity cross-cutting organizational borders. Ethnic diversity in organizations: a dutch experience.», in Sackmann, S. A. (ed., «Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction.», London, Sage Publication, pp. 297–314.
265. Deal, T. E, Kennedy, A. A, 1982, «Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.», Reading, MA: Irwin.
266. Deeds, D. L, Hill, C. W. L, 1999, «An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry.», Journal of Business Venturing, Vol. 14, No. 2, pp. 141-163.
267. Deephouse, D. L, 2000, «Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories.», Journal of Management, Vol. 26, pp. 1091–1112.
268. Denison, D. R, 1984, «Bringing Corporate Culture to the Bottom Line.», Organizational Dynamics, Vol. 13, No. 2, pp. 4-22.
269. Denison, D. R, Mishra, A.K, 1995, «Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.», Organization Science, Vol. 6, No. 2, pp. 204-223.
270. Deutsch, M, 1973, «The Resolution of Conflict.», New Haven: Yale University Press.
271. Deutsch, M, 1985, «Distributive Justice.», Yale U.P. New Haven.
272. Dimmock, J. A, Grove, J. R, Eklund, R. C, 2005, «Conceptualizing team identification: New dimensions and their relationship to intergroup bias.», Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 9, pp. 75–86.
273. Ditomaso, N, Hooijberg, R, 1996, «Diversity and the demands of leadership.», Leadership Quarterly, Vol. 7, No. 2, pp. 163–187.
274. Dixon, N, 1999, «The organizational learning cycle: How we can learn collectively.», Brookfield, VT, Gower.
275. Dixon, N. M, Ross, R, 1999, «The organizational learning cycle.», In P. Senge, et. al. (ed.), «The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.», pp. 435-449, New York, Doubleday.
276. Doane, D, 2000, «Corporate Spin: The Troubled Teenage Years of Social Reporting.», London: New Economics Foundation.
277. Dolan, S. I, Garcia, S, Auerbach, A, 2003, «Understanding and Managing Chaos in Organizations.», International Journal of Management, Vol. 20, No. 1, pp. 23-35.

278. Donaldson, T, 1982, «Corporations and Morality.», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
279. Donaldson, T, Preston, L. E, 1995, «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications.», Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
280. Donato, R, 2003, «Action Research.», Center for Applied Linguistics, Retrieved 25-6-2012 from <<http://www.cal.org/resources/digest/0308donato.html>>.
281. Donlon, J. P, Darwent, C, Cabral, D, Grub, L, 1996, «Managing across borders.», Chief Executive, Vol. 116, pp. 58–69.
282. Douglas, P, 2007, «Diversity and the gay and lesbian community: More than chasing the pink dollar.», Ivey Business Journal Online, Vol. 71, No. 7, Retrieved from <<http://www.iveybusinessjournal.com/?p=1486>>.
283. Driver, M, 2002, «The learning organization: Foucauldian gloom or utopian sunshine?», Human Relations, Vol. 55, No. 1, pp. 33-53.
284. Dues Michael, 2010, «The Art of Conflict Management: Achieving Solutions for Life, Work, and Beyond.», The Great Courses eds, Copyright: The Teaching Company 2010.
285. Dunlop, J. T, 1958, «Industrial Relations Systems.», Holt Reinhart and Winston, N.Y.
286. Dunn, K, 2000, «Interviewing», in Hay, I, «Qualitative Research Methods in Human Geography.», South Melbourne: Oxford University Press.
287. Dunphy, D, Griffiths, A, Benn, S, 2007, «Organizational change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future.», (Second ed.). New York, NY Routledge.
288. Dutton, J, Ashford, S, 1993, «Selling issues to top management.», Academy of Management Review, Vol. 18, No. 3, pp. 397-428.
289. Dwyer, S, Richard, O. C, Chadwick, K, 2003, «Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organisational culture.», Journal of Business Research, Vol. 56, No. 12, pp. 1009–1019.
290. Early, C. P, Mosakowski, E, 2000, «Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning.», Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 26–49.
291. Easterby-Smith, M, Lyles, M. A, 2003, «Re-Reading Organizational Learning: Selective Memory, Forgetting and Adaptation.», Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 2, pp. 51–55.
292. Easton, Geoff & Luis Araujo, 1992, «Non-economic exchange in industrial networks.», in Industrial Networks: A new view of reality, Björn Axelsson and Geoff Easton, eds. London: Routledge.
293. Edelman, L. B, 1992, «Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law.», American Journal of Sociology, Vol. 97, pp. 1531-1576.
294. Edmondson, A, 1999, «Psychological safety and learning behavior in work teams.», Administrative Science Quarterly, Vol. 44, pp. 350-383.
295. Edwards, M. G, 2009, «An integrative metatheory for organizational learning and sustainability in turbulent times.», The Learning Organization, Vol. 16, No. 3, pp. 189-207.
296. Egan, Land, Bendick, M, 2003, «Workforce diversity initiatives of US multinational corporations in Europe.», Thunderbird International Business Review, Vol. 45, No. 6, pp. 701–727.
297. Eisenhardt, K. M, Schoonhoven, C. B, 1996, «Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms.», Organization Science, Vol. 7, No. 2, pp. 136-150.
298. Eisenhardt, K. M, Zbaracki, M. J, 1992, «Strategic decision making.», Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 17-37.

299. Elahee, M. N, Kirby, S. L, Nasif, E, 2002, «National culture, trust and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of the NAFTA countries.», *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, No. 6, pp. 799-818.
300. Elias, N, 1994, «*The civilising process.*», Oxford: Blackwell.
301. Elkington, J, 1998, «Cannibals with Forks.», *Conscientious Commerce*, New Society, Gabriola Island.
302. Elsbach, K. D, Kramer, R. M, 1996, «Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings.», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 442-476.
303. Ely, R. J, Thomas, D. A, 2001, «Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes.», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, pp. 229-273.
304. Endicott, Leilani, Bock, T, Narvaez, D, 2003, «Moral reasoning, intercultural development, and multicultural experiences: relations and cognitive underpinnings.», *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, pp. 403-419.
305. Entmann, R, 1993, «Framing: Towards clarification of a fractured paradigm.», *Journal of Communication*, Vol. 43, pp. 51-85.
306. Epstein, M. J, 2008, «Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts.», (First ed.). Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
307. Erez, M, Early, C. P, 1997, «The Transplanted Executive.», Oxford University Press, New York, Oxford.
308. Espejo, R, 1989, «A cybernetic method to study organisations.», in Espejo, R. and Harnden, R. (eds), *The viable system model: interpretations and applications of Stafford Beer's VSM*, Edited by Espejo, R. and Harnden, R. (1989), John Wiley and Sons Ltd. pp. 361-404.
309. Espejo, R, Schuhmann, W, Schwaninger, M, Billelo, U, 1996, «Organisational Transformation and Learning.», John Wiley & Sons, London.
310. Espinosa, A, Harnden, R, Walker, J, 2007, «Beyond hierarchy: Stafford Beer revisited.», *Kybernetes*, special issue, Vol. 36, No. 3/4, pp. 333-347.
311. Espinosa, A, Harnden, R, Walker, J, 2008, «A complexity approach to sustainability: Stafford Beer revisited.», *European Journal of Operational Research*, Vol. 187, pp. 636-651.
312. Espinosa, A, Porter, T, 2011, «Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches.», *The Learning Organization*, Vol. 18, No. 1, pp. 54-72.
313. Espinosa, A, Walker, J, (n.d.), «Complexity and Sustainability: Theory and Practice», *Book Series on Complexity*, Imperial College Press, London.
314. Ethiraj, Sendil K, Levinthal, Daniel, 2009, «Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals.», *Organization Science* Vol. 20, No. 1, pp. 4-21, issn 1047-7039 eissn 1526-5455\_09\_2001\_0004.
315. European Business Test Panel, 2008, «Diversity Management In 2008: Research with the European Business Test Panel.», Publication is financed by the European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013), < <http://www.iegd.org/pdf/Task%201-%20EBTP.pdf>>, ανασύρθηκε 30-3-2012.
316. Fairhurst, G. T, 2001, «Dualism in Leadership Research», in Jablin, F.M., and Putnam, L.L. (eds.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 379-439.
317. Falkenberg, A. W, 2004, «When in Rome: Moral Maturity and Ethics for International Economic Organizations.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, pp. 17-32.

318. Farrell, B. J, Cobbin, D. M, 1996, «A content analysis of codes of ethics in Australian enterprises.», *Journal of Managerial Psychology*, Vol.11, No. 1, pp. 37-55.
319. Fenwick, T, 2007, «Developing Organizational Practices of ecological sustainability: A learning perspective.», *Learning and Organizational Development*, Vol. 28, No. 7, pp. 632-645.
320. Fernandez, J. P, 1991, «Managing a diverse work force: regaining the competitive edge.», Lexington, MA: Lexington Books.
321. Ferner, A, Almond, P, Colling T, 2005, «Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals.», *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 3, pp. 304–321.
322. Ferrell, O. C, Gresham, L. G, 1985, «A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing.», *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 3, pp. 87-96.
323. Fields, D, L, Goodman, J. S, Blum, T. C, 2005, «Human resource dependence and organizational demography: a study of minority employment in private sector companies.», *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 167–185.
324. Filley, A. C, 1975, «Interpersonal Conflict Resolution.», Glenview: Foresman.
325. Fischer, Michael & Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), «Diversity management and the business case.», HWWI Research Paper, No. 3-11, pp. 1-25 ανασύρθηκε 29-4-2012 από <<https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/48236/1/664120962.pdf>>.
326. Fiske, S. T, Taylor, S. E, 2008, «Social cognition: From brains to culture.», New York: McGraw-Hill.
327. Floyd, S, Wooldridge, B, 1997, «Middle managers' strategic influence and organizational performance», *Journal of Management Studies*, Vol. 34, pp. 465-85.
328. Flynn, F. J, 2005, «Identity orientations and forms of social exchange in organizations.», *Academy of Management Review*, Vol. 30, pp. 737–750.
329. Folger, J. P, Poole, M. S, Stutman R. K, 2005, «Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations.», New York, NY: Pearson.
330. Follett, M. P, 1940, «Constructive conflict.», In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, pp. 30–49, New York:Harper & Row. (originally published 1926).
331. Fombrun, C, Shanley, M, 1990, «What's in a name? Reputation building and corporate strategy.», *Academy of Management Journal*, Vol . 33, pp. 233–258.
332. Fombrun, C. J, 1996, «Reputation: Realizing value from the corporate image.», Harvard Business School Press, Boston.
333. Forrest, J. E, Martin, M. J. C, 1992, «Strategic alliances between large and small research intensive organizations.», *R&D Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 41-53.
334. Foucault, M, 1980, «Truth and Power, Power and Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977.», Gordon, C. eds, Pantheon Books, N.Y.
335. Foy, N, 2000, «Sexual harassment can threaten your bottom line.», *Strategic Finance*, Vol. 82, No. 2, pp. 56–62.
336. Fraedrich, J, Thorne, D. M, Ferrell, O. C, 1994, «Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 829–838.
337. Francesco, A. M, Gold, B. A, 2005, «International Organizational Behavior: Text, Cases, and Skills.», 2nd edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.



338. Frederick, W. C, 1978/1994, «From CSR 1 to CSR 2: The Maturing of Business and Society Thought.», Business and Society, Vol. 33, pp. 150–164.
339. Freeman, R. E, 1984, «Strategic Management a Stakeholder Approach.», Pitman, Boston.
340. French, P, 1979, «The Corporation as a Moral Person.», American Philosophical Quarterly, Vol. 16, No. 3, pp. 207–215.
341. Frenkel, M, 2008, «The multinational corporation as a third space: rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha.», Academy of Management Review, Vol. 33, pp. 924–942.
342. Frenkel, M, Shenhav, Y, 2006, «From binarism back to hybridity: a postcolonial reading of management and organization studies.», Organization Studies, Vol. 27, No. 6, pp. 855–876.
343. Friedman, H. H, Amoo, T, 2002, «Workplace Diversity: The Key To Survival And Growth.», <[www.Westga.Edu/~Bquest/2002/Diversity.htm](http://www.Westga.Edu/~Bquest/2002/Diversity.htm)>, retrieved March 2006.
344. Friedman, J. V, Antal, Ariane B, 2005, «Negotiating reality: a theory of action approach to intercultural competence.», Management Learning, Vol. 36, No. 1, pp. 69–87.
345. Friedman, Milton, 1963, «Capitalism & Freedom.», University of Chicago Press.
346. Friedman, Milton, 1970, «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.», The New York Times Magazine, Vol. 30, pp. 126-127.
347. Friedman, R. A, Holtom, B, 2002, «The effects of network groups on minority employee turnover intentions.», Human Resource Management, Vol. 41, pp. 405-421.
348. Friedman, R. A, Kane, M, Cornfield, D. B, 1998, «Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among black managers.», Human Relations, Vol. 51, pp. 1155-1177.
349. Friedman, T. L, 2000, «The Lexus and the olive tree.», New York, NY: Anchor Books.
350. Friedman, V, Lipshitz, R, Overmeer, W, 2001, «Creating conditions for organizational learning.», In M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child, I. Nonaka (Eds.), Handbook of organizational learning, pp. 757-774, Oxford, UK: Oxford University Press.
351. Friedman, Victor J, Lipshitz Raanan, Popper Micha, 2005, «The Mystification of Organizational Learning.», Journal of Management Inquiry, Vol. 14, pp. 19-30, DOI: 10.1177/1056492604273758, The online version of this article can be found at: <<http://jmi.sagepub.com/content/14/1/19>>.
352. Frost, P, Moore, L, Louis, M, Lundberg, C, Martin, J, 1991, «Reframing Organizational Culture.», Newbury Park, CA: Sage.
353. Fu, Y, Kamenou, N, 2010, «Cultural Diversity within Transnational Corporations (TNCs) in China.», paper presented at the Equality, Diversity and Inclusion Conference, Vienna, July 2010.
354. Fullan, M, 2004, «Leading in a Culture of Change.», San Francisco: Jossey Bass.
355. Fullan, M, 2005, «Leadership and sustainability: System thinkers in action.», Thousand Oaks, CA, Corwin Press.
356. Fuller, L. L, 1962, «Collective bargaining and the arbitrator.», in Collective Bargaining And The Arbitrator's Role: Proceedings Of The Fifteenth Annual Meeting, National Academy Of Arbitrators, ed. Mark L. Kahn.
357. Fuller, L. L, 1971, «Mediation—Its Forms and Functions.», Southern California Law Review, Vol. 44, pp. 305-339.
358. Fuller, L. L, Winston, K. I, 1978, «The Forms and Limits of Adjudication.», Harvard Law Review, Vol. 92, No. 2, pp. 353-409, Published by: The Harvard Law Review Association.

359. Fuller, S. R, Edelman, L. B, Matusik, S. F, 2000, «Legal readings: Employee interpretation and mobilization of law.», Academy of Management Review, Vol. 25, pp. 200-217.
360. Gadlin, Howard, 2005, «Bargaining in the Shadow of Management: Integrated Conflict Management Systems.», The Handbook Of Dispute Resolution, pp. 371-380 (Michael L. Moffitt & Robert C. Bordone eds.).
361. Gadlin, Howard, Jassar, Kevin, 2007, 2nd Annual Conference of International Ombudsman Association, April 11th - 14th, St. Louis.
362. Gandz, J, 2002, «A Business Case for Diversity, Paths to Equal Opportunities.», A report for the Canadian Government.
363. Garcia-Prieto, P, Bellard, E, Schneider, S. C, 2003, «Experiencing diversity, conflict and emotions in teams.», The Journal of Applied Psychology: An International Review, Vol. 52, No. 3, pp. 413-440.
364. Gardner, B, Korth, S. J, 1998, «A framework for learning to work in teams.», Journal of Education for Business, Vol. 74, pp. 28-33.
365. Garvin, D, Edmondson, A, Gino, F, 2008, «Is yours a learning organization?», Harvard Business Review, Vol. 86, No. 3, pp. 109-116.
366. Garvin, D. A, 1993, «Building a learning organisation.», Harvard Business Review, Vol. July-August, pp. 78-91.
367. Garvin, D. A, 2000, «Learning in action: A guide to putting the learning organization to work.», Boston, Harvard Business School Press.
368. Gasparatos, A, El-Haram, M, Horner, M, 2009, «The argument against a reductionist approach for measuring sustainable development performance and the need for methodological pluralism.», Accounting Forum, Vol. 33, pp. 245-256.
369. Geertz, Clifford, 1977, «The Interpretation of Cultures.», Publisher: Basic Books, ISBN-13: 978-0465097197.
370. Gelfand, M, Dyer, N, 2000, «A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls and prospects.», Applied Psychology: An International Review, Vol. 49, No. 1, pp. 62-99.
371. Gelfand, Michele, J, Leslie, Lisa, M, Keller, Kirsten M, 2008, «On the etiology of conflict cultures.», Research in Organizational Behavior, Vol. 28, pp. 137-166.
372. Geoff, Easton, Araujo Luis, 1992, «Non-economic exchange in industrial networks.», in Industrial Networks: A new view of reality, Björn Axelsson and Geoff Easton eds, London, Routledge.
373. George, Jennifer M, Jones Gareth R, 2012, «Understanding and Managing Organizational Behavior.», Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, ISBN 978-0-13-612443-6.
374. Gerhardi, S. 1999, «Learning as problem-driven or learning in the face of mystery?», Organization Studies, Vol. 20, pp. 101-124.
375. Geringer, J. M, 1988, «Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries.», Quorum Books, New York, NY.
376. Gharajadeghi Jamshid, 1999, «Systems Thinking: Managing Chaos And Complexity: A Platform for Designing Business Architecture.», Butterworth-Heinemann Pub, ISBN-13: 978-0750671637.
377. Gilbert, J. A, Ivancevich, J. M, 2001, «Effects of diversity management on attachment.», Journal of Applied Social Psychology, Vol. 31, pp. 1331-1349.
378. Gilbert, J. A, Stead, B. A, 1999, «Stigmatisation revisited: does diversity management make a difference in applicant success?», Group and Organization Management, Vol. 24, No. 2, pp. 239-256.
379. Gillespie, M. A, Denison, D. R, Haaland, S, Smerek, R, Neale, W. S, 2008, «Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries.», European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 17, No. 1, pp. 112.

380. Gladwin, T. N, Kennelly, J. J, Krause, T, 1995, «Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research.», Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.
381. Glaister, K. W, 1996, «UK-Western Europe strategic alliances: motives and selection criteria.», Journal of Euromarketing, Vol. 5, No. 4, pp. 5-35.
382. Glaister, K. W, Buckley, P. J, 1997, «Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures.», British Journal of Management, Vol. 8, pp. 199-222.
383. Glaser, R, 1983, «The Corporate Culture Survey.», Organizational Design and Development, Bryn Mawr, PA.
384. Global Reporting Initiative, 2000, «Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental, and Social Performance.»
385. Gnyawali, D, Madhavan, R, 2001, «Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective.», Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, 431-445.
386. Goffee, R, Jones, G, 1996, «What holds a modern company together, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, pp. 133-148.
387. Goldspink, C, Kay, R, 2003, «Organizations as Self-organizing and Sustaining Systems: A Complex and Autopoietic Systems Perspective.», International Journal of General Systems, Vol. 32 No. 5, pp. 459-474.
388. Goldstein, J, Hazy, J, Silberstang, J, 2008, «Complexity and social entrepreneurship: a fortuitous meeting.», Emergence, Vol. 10, No. 3, pp. 9-24.
389. Gond, Jean-Pascal, Herrbach, Olivier, 2006, «Social Reporting as an Organisational Learning Tool: A Theoretical Framework.», Journal of Business Ethics, Vol. 65, pp. 359–371, Springer, DOI 10.1007/s10551-006-6405-9.
390. González-Benito, J, Óscar González-Benito, O, 2005, «Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis.», Omega, Vol. 33, No. 1, pp. 1-15.
391. Goodman, J. S, Fields, D. L, Blum, T. C, 2003, «Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top?», Group & Organization Management, Vol. 28, pp. 475–501.
392. Goodpaster, K, 1983, «The Concept of Corporate Responsibility.», Journal of Business Ethics, Vol. 2, No. 1, pp. 1–22.
393. Gordon, G. G, Ditomaso, N, 1992, «Predicting Corporate Performance From Organizational Culture.», Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 6, pp. 783-798.
394. Gosline, A, Stallworth, L., Adams, M. C., Brand, N, Hallberlin, C. J, Houk, C. S, Lipsky, D. B, Lynch, J, Peace, N. E, Rowe, M, and Thomas, A, 2001, «Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners And Decision Makers in Organizations.», Cornell Studies in Conflict and Dispute Resolution, No. 4, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/icrpubs/2/>>.
395. Gouldner, A. W, 1960, «The norm of reciprocity: A preliminary statement.», American Sociological Review, Vol. 25, pp. 161–178.
396. Gourlay, Aimee, Soderquist, Jenelle, 1998, «Mediation in Employment Cases is Too Little Too Late: An Organizational Conflict Management Perspective on Resolving Disputes.», Hamline Journal Review, Vol. 21, pp. 261-279.
397. Grady, M. P, 1998, «Qualitative and Action Research, A Practitioner Handbook.», Bloomington, Phi Delta Kappa Educational Foundation.
398. Graham, J. L, 1985, «The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study.», Journal of International Business Studies, Vol. 14, pp. 81-96.
399. Granovetter, M, 1985, «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.», American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, pp. 481–510.

400. Graves, L. M, Powell, G. N, 1994, «Effects of sex-based preferential selection and discrimination on job attitudes. Human Relations.», Vol. 47, pp. 133-156.
401. Gray, B, 1997, «Framing and reframing of intractable environmental disputes.», In R. Lewicki, B. Sheppard & R. Bies (Eds.), Research in negotiation in organizations Vol. 6, pp. 163-188. Greenwich, CT: JAI Press.
402. Greenberg, J, 1994, «Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban.», Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 2, pp. 288-297.
403. Greenhalgh, L, 1993, «Managing conflict.», In L. Hall eds, Negotiation: Strategies for mutual gain, pp. 7-14, Newbury Park, CA: Sage.
404. Greer, L, Jehn, K. A, 2007, «The pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance.», In Mannix E. A, Neale M. A, Anderson C. (Eds.), Research on managing groups and teams, Vol. 10, pp. 23-45. Stanford, CT: JAI.
405. Greer, L, Jehn, K. A, Mannix, E. A, 2008, «Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution.», Small Group Research, Vol. 39, No. 3, pp. 278-302, Sage Publications, 10.1177/1046496408317793.
406. Grier, S. A, Brumbaugh, A. M, Thornton, C. G, 2006, «Crossover creams: consumer responses to ethnic-oriented products.», Journal of Marketing, Vol. 70, pp. 35–51.
407. Grier, S. A, Deshpandé, R, 2001, «Social dimensions of consumer distinctiveness: the influence of social status on group identity and advertising persuasion.», Journal of Marketing Research, Vol. 38, pp. 216–224.
408. Grieses, J, 2008, «Why we should abandon the idea of the learning organization.», The Learning Organization, Vol. 15 No. 6, pp. 463-473.
409. Griffin, J. J, 2000, «Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century.», Business and Society, Vol. 39, pp. 479–491.
410. Grove, S. J, Fisk, R. P, 1997, «The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of getting along.», Journal of Retailing, Vol. 73, pp. 63–85.
411. Guidelines for Conflicts of Interests in International Commercial Arbitration, <<http://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=e2fe5e72-eb14-4bba-b10d-d33dafee8918>>, retrieved 5-9-2011.
412. Gummesson, E, 1991, «Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer.», European Journal of Marketing, Vol. 25, pp. 60–75.
413. Habermas, J, 1983, «Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln.», Suhrkamp, Frankfurt.
414. Habermas, J, 1984, «Theory of Communicative Action.», Beacon, Boston.
415. Habermas, J, 1985, «Civil Disobedience: Litmus Test for the Democratic Constitutional State.», Berkeley Journal of Sociology, Vol. 30, pp. 95–116.
416. Hackman, J. R, 1990, «Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork.», San Francisco: Jossey-Bass.
417. Haight, G, 1990, «Managing diversity.», Across the Board, Vol. 27, No. 3, pp. 22–29.
418. Halme, M, 1996, «Shifting environmental management paradigms in two Finnish paper facilities: a broader view of institutional theory.», Business Strategy and the Environment, Vol. 5, pp. 94-105.
419. Hambrick, D. C, 1994, «Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label.», in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol. 16, pp. 171-213, JAI Press, Greenwich, CT.

420. Hambrick, D. C, Cho, T. S, Chen, M, 1996, «The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves.», Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 4, pp. 659–684.
421. Hamilton, T. Sharma, S, 1997, «The Violence and Oppression of Power Relations.», Peace Review, Vol. 9, No. 4, pp. 555-562.
422. Hardin, G, 1968, «The tragedy of the commons.», Science, Vol. 162, No. 3859, pp. 1243-1248.
423. Hardy, C, 2001, «Researching Organisational Discourse.», International Studies of Management and Organisation, Vol. 31, No. 3, pp. 25-47.
424. Hargrave, T. J, 2009, «Moral imagination, collective action, and the achievement of moral outcomes.», Business Ethics Quarterly, Vol. 19, No. 1, pp. 87–104.
425. Hargreaves, A, Fink, D, 2006, «Sustainable leadership.», San Francisco, CA, Jossey-Bass.
426. Harrigan, K. R, 1988, «Strategic alliances and partner asymmetries.», In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), Cooperative strategies in international business pp. 205–226, Lexington, MA: Lexington Books.
427. Harris, A. M. G, Henderson, G. R, Williams, J. D, 2005, «Courting customers: assessing consumer racial profiling and other marketplace discrimination.», Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24, pp. 163–171.
428. Harris, K, Baron, S, 2004, «Consumer-to-consumer conversations in service settings.», Journal of Service Research, Vol. 6, pp. 287–303.
429. Harris, L. C, Crane, A, 2002, «The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change.», Journal of Organizational Change Management, Vol. 15, No. 3, pp. 214-234.
430. Harris, M, Michael, B. G, Sunday, A. J, 2002, «Why Are Women Paid Less than Men, but Given Higher Raises?», Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 4, pp. 499–514.
431. Harris, P. R, Moran, R. T, 1991, «Managing Cultural Differences.», 3rd ed. Houston, Gulf Publishing Co.
432. Harris, R. P, Moran, R. T, Moran, S. V, 2007, «Managing Cultural Differences.», Sixth Edition: Global Leadership Strategies for the 21st Century. Elsevier Butterworth-Heinemann, MA.
433. Harris, R. P, Moran, R.T, 1979, «Managing Cultural Differences.», Gulf, Houston.
434. Harrison, D. A, Price K. H, Gavin J. H, Florey A. T, 2002, «Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning.», Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 5, pp. 1029–1045.
435. Harrison, D. A, Price, K. H, Bell M. P, 1998, «Beyond relational demography: time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion.», Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 1, pp. 96–107.
436. Hart, S. L, Milstein, M. B, 2003, «Creating sustainable value. Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 2, pp. 56-67.
437. Hasenfeld, Helen, 1995, «The Ombudsperson as a Change Agent.», California Caucus of College and University Ombudsman, <[http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman\\_%20The%20Journal%201995.pdf](http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman_%20The%20Journal%201995.pdf)>, retrieved 11-9-2011.
438. Hatch, M. J, 1993, «The dynamics of organizational culture.», Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693.
439. Hawkin, P, 2007, «Blessed Unrest.», Penguin, New York, NY.
440. Hay, C, 2002, «Political Analysis. A Critical Introduction.», Basingstoke, Palgrave.

441. Hayek, Vvon, F, 1972, «Die Theorie komplexer Phänomene.», «The Theory of Complex Phenomena.», Walter Eucken-Institut, Vorträge und Aufsätze (Lectures and Articles), Vol. 36, Tübingen.
442. Hazy, J. K, Goldstein, J. A, Lichtenstein, B. B, 2007, «Complex Systems Leadership Theory: An Introduction.», in Hazy, J. K, Goldstein, J. A, and Lichtenstein, B. B, eds, *Complex Systems Leadership Theory*, Boston, MA: ISCE Publishing, pp. 1-13.
443. Hechscher, C, 1994, «Beyond Contract Bargaining: Partnerships, Persuasion and Power.», *Social Policy*, Vol. 25, No. 2, pp. 18-26.
444. Henderson, G, 1994, «Cultural diversity in the workplace: Issues and strategies.», Westport, CT: Praeger.
445. Hernes, T, 2003, «Enabling and constraining properties of organizational boundaries.», In N. Paulsen & T. Hernes (eds.), «*Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives.*», Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 35–54.
446. Hersch, J, 1991, «Equal employment opportunity law and firm profitability.», *Journal of Human Resources*, Vol. 26, pp. 139–153.
447. Hetland, P. W, 1998, «Prosjektbegrepet. Nyere pespektiv på prosjekt og prosjektledelse.», Sandvika: Handelshøyskolen BI, Institutt for Organisasjon og Ledelse.
448. Hewlett Packard, 2001, «Diversity @ hp», <[http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/div\\_meaning.htm](http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/div_meaning.htm)>, accessed 25 June 2003.
449. Hicks-Clarke, D, Iles, P, 2000, «Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions.», *Personnel Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 324-345.
450. Hind, P, Wilson, A, Lenssen, G, 2009, «Developing leaders for sustainable business.», *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-20.
451. Hinds, P. J, Bailey, D. E, 2003, «Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams.», *Organization Science*, Vol. 14, pp. 615–632.
452. Hinsz, V. B, 1995, «Mental models of groups as social system: Considerations of specification and assessment.», *Small Group Research*, Vol. 26, pp. 200-233.
453. Hitchcock, G, Hughes, D, 1989, «Research and the teache.», New York, NY: Routledge.
454. Hocker, J. L, Wilmot W. W, 1991, «Interpersonal conflict.», Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
455. Hodgson, D. H, 1967, «Consequences of Utilitarianism.», Clarendon Press, Oxford.
456. Hoffman, L. R, 1978, «Group problem solving.», In: Berkowitz, L. (ed). *Group processes*. New York: Academic Press.
457. Hoffmann, W. H, Schlosser, R, 2001, «Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: an empirical survey», *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 357-381.
458. Hofstede, G, 1984, «Culture's Consequences: International Differences in work-related Values.», 2nd. Ed. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
459. Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, D. D, Sanders, G, 1990, «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases.», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286–316.
460. Hofstede, Geert, 1998, «Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach.», *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 1–12.
461. Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov Michael, 2010, «Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.», McGraw-Hill, ISBN: 978-0-07-177015-6.

462. Holladay, L, Cand Quiñones, M. A, 2005, «Reactions to diversity training: an international comparison.», Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No. 4, pp. 529–545.
463. Hollensen, Svend, 2011, «Global Marketing: A decision-oriented approach.», 5th Edition, Financial Times Prentice Hall.
464. Holliday, Adrian, 1999, «Small Cultures.», Applied Linguistics, Vol. 20, No. 2, pp. 237-264. Oxford University Press.
465. Holliday, Adrian, Kullman, John, 2004, «Intercultural communication: an advanced resource book.», London : Routledge.
466. Holling, C., 2001, «Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems», Ecosystems, Vol. 4, pp. 390-405.
467. Holmqvist, M, 2004, «Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development.», Organization Science, Vol. 15, No. 1, pp. 70–81.
468. Holzer, B, 2001, «Transnational Subpolitics and Corporate Discourse. A Study of Environmental Protest and the Royal Dutch/Shell Corporation. PhD Thesis, London School of Economics, London.
469. Homan, A. C, Hollenbeck J. R, Humphrey S. E, van Knippenberg D, Ilgen D. R, Van Kleef G. A, 2008, «Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences and performance of diverse work groups.», Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 6, pp. 1204–1222.
470. Hon, L. C, Brunner, B, 2000, «Diversity Issues And Public Relations.» Journal of Public Relations Research, Vol. 12, No. 4, pp. 309-340.
471. Hooghiemstra, R, 2000, «Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives on Why Companies Engage in Corporate Social Reporting.», Journal of Business Ethics, Vol. 28, pp. 55–68.
472. Hopkins, N, 2007, «Diversification of a university faculty: Women faculty in the MIT schools of science and engineering.», New England Journal of Public Policy, Vol. 22, pp. 119-134.
473. Hopkins, S. A, Hopkins, W. E, Hoffman, K. D, 2005, «Domestic inter-cultural service encounters: an integrated model.», Managing Service Quality, Vol. 15, pp. 329–343.
474. Hopwood, B, Mellor, M, O'Brien, G, 2005, «Sustainable Development: Mapping Different Approaches.», Sustainable Development, Vol. 13, pp. 38-52.
475. Huang, W. H, 2008, «The impact of other-customer failure on service satisfaction.», International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, pp. 521–536.
476. Huang, Yi-Hui, Bedford, Olwen, 2009, «The Role of Cross-Cultural Factors in Integrative Conflict Resolution and Crisis Communication: The Hainan Incident.», American Behavioral Scientist, Vol. 53, pp. 565-578.
477. Hughes, S. H, 2004, «Understanding Conflict in a Postmodern World.», Marquette Law Review, Vol. 4, pp. 681-690.
478. Hull, F, Slowinski, G, Wharton, R, Azumi, K, 1988, «Strategic partnerships between technological entrepreneurs in the United States and large corporations in Japan and the United States.», in Contractor, F.J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 445-456.
479. Hunt, S. D, Vitell, S. J, 1986, «A general theory of marketing ethics.», Journal of Macromarketing, Vol. 6, No. 1, pp. 5-16.
480. Hutchinson, L. R, Skinner, N. F, 2007, «Self-awareness and cognitive style: Relationships among adaption-innovation, self-monitoring, and self-consciousness.», Social Behavior and Personality: An international journal, Vol. 35, pp. 551-560.
481. Hyman, R, 1989, «The Political Economy of Industrial Relations Theory and Practice in a Cold Climate.», MacMillan Press, London.

482. Ibsen, Christian Lyhne, 2011, «Strained Compromises? Danish Flexicurity During Crisis.», Nordic journal of working life studies, Volume 1, Number 1, pp. 45-65.
483. Ireland, R, Bruce, R, 2000, «CPFR: only the beginning of collaboration.», Supply Chain Management Review, Vol. September/October 2000, pp. 80-88.
484. Ison, R. L, 2009, «How to Act in a Climate Change World: Systems Practice.», Systemic Inquiry and Action Research, Springer, London.
485. Ison, R. L, Blackmore, C. P, Collins, K. B, Furniss, P, 2007, «Systemic environmental decision making: designing learning systems.», Kybernetes, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1340-1361.
486. Izmaylova, D, Zucco, F, 2011, «Stakeholder management in a multicultural environment. A case-study of a global retailer entering the Russian Market.», Master thesis Umeå School of Business.
487. Jackson, S. E, Joshi, A, Erhardt, N. L, 2003, «Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications.», Journal of Management, Vol. 29, No. 6, pp. 801-830.
488. Jackson, S. E, May, K. E, Whitney, K. A, 1995, «Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams.», In: Guzzo, R.A. And Salas, E. (eds), «Team effectiveness in decision-making in organizations.», San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 204–261.
489. Jackson, T, 2001, «Cultural values and management ethics: A 10 nation study.», Human Relations, Vol. 54, No. 10, pp. 1267-1302.
490. Jamali, D, 2006, «Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 6, pp. 809-821.
491. James, E. H, Wooten, L. P, 2005, «Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis.», Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 2, pp. 141–152.
492. James, Hayes Erika, Wooten, Perry Lynn, 2006, «Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits.», Academy Of Management Journal, Vol. 49, No. 6, pp. 1103–1118.
493. Jameson, Jessica, 1999, «Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework.», International Journal of Conflict Management, Vol. 10, pp. 268-294.
494. Jefferies, Bill, 2011, «Critical Realism: an empirical realist critique.», Working Paper 11-03, ISSN 1478-8195, Manchester Metropolitan University Business School.
495. Jehn, K. A, 1995, «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict.», Administrative Science Quarterly, Vol. 40, pp. 256–282.
496. Jehn, K. A, 1997, «A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups.», Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 530–557.
497. Jehn, K. A, Bendersky, C, 2003, «Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship.», Research in Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 189–244.
498. Jehn, K. A, Greer, L, Levine S, Szulanski G, 2008, «The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes.», Group Decision and Negotiation Journal, Vol. 17, pp. 465–495, DOI 10.1007/s10726-008-9107-0.
499. Jehn, K. A, Mannix, E, 2001, «The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance.», Academy of Management Journal, Vol. 44, pp. 238–251.
500. Jehn, K. A, Northcraft, G. B, Neale, M. A, 1999, «Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups.», Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 4, pp. 741–763.



501. Jick, T, Peiperl, M. A, 2003, «Managing change: Cases and concepts.», 2nd ed. NewYork: McGraw Hill Irwin.
502. Johns, G, 2001, «In praise of context.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, No. 1, pp. 31-42.
503. Johnson, Guillaume, D, Grier, Sonya A, 2011, «Understanding the influence of cross-cultural Consumer-to-Consumer Interaction on consumer service satisfaction.», Journal of Business Research, article in press, doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.010.  
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311002876#FCANote>>, retrieved 15-03-2012.
504. Johnson, J, 1998, «Embracing change: A leadership model for the learning organization.», International Journal of Training and Development, Vol. 2, No. 2, pp. 141-150.
505. Johnson, J. L, Cullen, J. B, Sakano, T, 1996, «Opportunistic tendencies in IJVs with the Japanese: The effects of culture, shared decision making, and relationship age.», International Executive, Vol. 38, No. 1, pp. 79–94.
506. Johnson, Michelle, T, 2011, «The Diversity Code.», Eds American Management Association (AMACOM).
507. Jones, Thomas M, Felps Will, Bigley Gregory A, 2007, «Ethical Theory And Stakeholder related Decisions: The Role Of Stakeholder Culture.», Academy Of Management Review, Vol. 32, No. 1, pp. 137–155.
508. Jones, W, 2003, «Complex adaptive systems.», in Burgess, G., and Burgess, H. (eds.) Beyond Intractability. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Retrieved March 12, 2007, <[http://www.beyondintractability.org/essay/complex\\_adaptive\\_systems/](http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems/)>.
509. Jonsen, Karsten, Maznevski, Martha L, Schneider, Susan C, 2011, «Diversity and its not so diverse literature: An international perspective.», International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 11, pp. 35-62.
510. Joplin, J. R. W, Daus, C. S, 1997, «Challenges of Leading a Diverse Workforce.», The Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 3, pp. 32-47.
511. Joshi, A, Roh, H, 2008, «Considering context in work team diversity research: a meta-analytic review.», Dorothy Harlow Distinguished Paper Award, Academy of Management Meeting, Anaheim, CA.
512. Joshi, A., Roh, H, 2009, «The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review.», Academy of Management Journal, Vol. 52, pp. 599-628.
513. Kåla, C, 2005, Finlands lag I, Helsingfors: TALENTUM, Juristförbundets förlag [Νομικός Σύλλογος Εκδοτών].
514. Kaley, A, Dobbin, F, Kelly, E, 2006, «Best practices or best guesses?: assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies.», American Sociological Review, Vol. 71, pp. 589–617.
515. Kamenou, N, Fearfull, A, 2006, «Ethnic Minority Women: Alost Voice in HRM», Human Resource Management Journal, Vol. 16, Issue 2, pp. 154-72.
516. Kanter, R, 1995, «World class: Thriving locally in the global economy.», New York, NY: Touchstone.
517. Kaplan, R. S, Norton, D, 1996, «The balanced scorecard: translating strategy into action.», Boston, MA: Harvard Business School Press.
518. Karskens, M. L. J, Ruigrok, P. C, van Dijk E, van Houtum, H. J, Buelens G, Oomen B. M, Kommer M. M, 2007, «Framing Conflict in Society.», Ministry of Justice NWO - Conflict programme line.
519. Kauffman, S, 1993, «The Origins of Order: Self-organization and Selection in Evolution.», Oxford University Press, New York, NY.
520. Kazutoshi, Chatani, 2008, «From corporate-centred security to flexicurity in Japan.», Employment Working Paper N° 17.

521. Keeley, M, 1981, «Organizations as Non-Persons.», Journal of Value Inquiry, Vol. 15, pp. 149–155.
522. Kegan, R, Lahey, L, 2009, «Immunity to Change: How to Overcome it and Unlock Potential in Yourself and in Your Organization», Harvard Business Press, Boston, MA.
523. Keith, Thomas, Stephen, Allen, 2006, «The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature.», The Learning Organization, Vol. 13, No. 2, pp. 123-139.
524. Kersten, A, 2000, «Diversity Management—Dialogue, Dialectics and Diversion.», Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 3, pp. 235-248.
525. Khan, Imran U, Usoro Abel, Majewski Grzegorz, Kuofie Matthew, 2010, «An Organisational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View.», International Journal of Global Business, Vol. 3, No. 1, pp. 53-82.
526. Khan, K. B, Mentzer, J. T, 1996, «Logistics and inter-departmental integration.», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 8, pp. 6-19.
527. Kilmann, R. H, Mitroff, I. I, 1979, «Problem defining and the consulting/intervention Process.», California Management Review, Vol. 21, No. 3, pp. 26-33.
528. Kilmann, R. H, Saxton, M. J, Serpa, R, 1985, «Introduction: five key issues in understanding and changing culture.», In R. H. Kilman, Saxton, M. J, Serpa, R, Ed., Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
529. Kirchmeyer, C, Mclellan, J, 1991, «Capitalising on ethnic diversity: an approach to managing the diversity workgroups in the 1990s.», Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 8, No. 2, pp. 72–79.
530. Kirkman, B. L, Roseb, B, 2000, «Powering up teams.», Organizational Dynamics, Vol. 28, pp. 48-66.
531. Klein, Katherine J, Knight Andrew P, Ziegert Jonathan C, Lim Beng Chong, Saltz Jessica L, 2011, «When team members' values differ: The moderating role of team leadership.», Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 114, pp. 25–36.
532. Kline, P, Saunders, B, 1993, «Ten steps to a learning organization.», Arlington, VA: Great Ocean Publishers.
533. Kloot, L, Martin, J, 2004, «The impact of organizational culture on outcomes oriented financial management and control systems in local government», 27th Annual Congress of the European Accounting Association, Prague, April.
534. Knouse, S. B, Dansby, M. R, 1999, «Percentage Of Work-Group Diversity And Work-Group Effectiveness.», The Journal Of Psychology, Vol. 133, No. 5, pp. 486-494.
535. Knowles, K, 2010, «A holisitic framework for environmental change to enhance organisational sustainability.», in Clarkson, G. (Ed.), Business and Organizational Survival and Sustainability, Leeds University Press, Leeds, pp. 31-51.
536. Knowles, K, Espinosa, A, 2009, «Towards a holistic framework for environmental change: the role of normative behaviour and informal networking to enhance sustainable business practice.», Systemic Practice and Action Research, Vol. 22, pp. 275-291.
537. Kochan, T, 1982, «A Review Symposium: A Reply by Professor Kochan.», Industrial Relations, Vol. 21, No. 1, pp. 115–122.
538. Kochan, T, Bezrukova, K, Ely, R, Jackson, S, Joshi, A, Jehn, K, 2003, «The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network.», Human Resource Management, Vol. 42, No. 1, pp. 3–21.

539. Koesnadi, G, Kleiner, B. H, 2002, «The need for training to avoid lawsuits.», Managerial Law, Vol. 44, No. 1–2, pp. 25–31.
540. Kohlberg, L, 1964, «Development of Moral Character and Moral Ideology.», in M. L. Hoffman and L. W. Hoffman (eds.), Review of Child Development Research, Russel Sage Foundation, New York, pp. 381–431.
541. Kohlberg, L, 1969, «Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization.», in D. Goslin (ed.), Handbook of Sozialization Theory and Research, Rand McNally, Chicago, pp. 7–255.
542. Kohlberg, L, 1971b, «Stages of Moral Development as a Basis for Moral Education.», in C. Beck, B. S. Crittenden and E. V. Sullivan (eds.), Moral Education: Interdisciplinary Approaches, University of Toronto Press, Toronto, pp. 15–98.
543. Kohlberg, L, 1976, «Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach.», in T. Lickona (ed.), «Moral Development and Behavior.», Theory, Research, and Social Issues, Holt, Rinehart & Winston, New York, pp. 31–53.
544. Kohlberg, L, 1981, «Essays on Moral Development.», Harper and Row, San Francisco.
545. Kolb, D. A, 1984, «Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.», Prentice Hall, Englewood Cliffs.
546. Kolb, D. A, Fry, R, 1975, «Toward an Applied Theory of Experiential Learning.», in C. Cooper (ed.), Theories of Group Process, Wiley, London, pp. 27–56.
547. Konrad, A. M, Linnehan, F, 2003, «Affirmative action as a means of increasing workforce diversity.», In M. J. Davidson & S. L. Fielden (Eds.), «Individual diversity and psychology in organizations.», pp. 95-111, Chichester, UK: Wiley.
548. Koot, W, C, J, 1997, «Strategic utilization of ethnicity in contemporary organizations.», in Sackmann, S, A. (ed.): Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction, London, Sage Publication, pp. 315-340.
549. Koppel, P, Yan, J, Ludicke, J, 2007, «Cultural Diversity Management in Deutschland Hinkt Hinterher.», Gutersloh: Bertelsmann Stiftung.
550. Korhonen, J, von Malmborg, F, Strachan, P. A, Ehrenfeld, J. R, 2004, «Management and policy aspects of industrial ecology: an emerging research agenda.», Business Strategy and the Environment, Vol. 13, No. 5, pp. 289-305.
551. Koshy, Perumal, 2010, «Diversity and multiculturalism as a strategy for strengthening Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the global market.», Institute for Development Studies and Enterprise Research (IDSER), MPRA Paper, No. 20223. Online at <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/20223/>>.
552. Kossek, E. E, Zonia, S. C, 1993, «Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity.», Journal of Organizational Behaviour, Vol. 14, No. 1, pp. 61-81.
553. Kostova, T, Roth, K, Dacin, M. T, 2008, «Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions.», Academy of Management Review, Vol. 33, pp. 994-1006.
554. Kotler, Philip, Keller, Kevin L, 2006, «Marketing Management.», 12ed, Publisher: Prentice Hall, ISBN-13: 9780131457577.
555. Kotter, J. P, Heskett, J. L, 1992, «Corporate Culture and Performance.», New York, N.Y, USA: The Free Press.
556. Kramer, R. M, 1999, «Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions.», Annual Review of Psychology, Vol. 50, pp. 569–598.
557. Kumar, B. N, 1995, «Partner-selection-criteria and success of technology transfer: a model based on learning theory applied to the case of Indo-German technical collaborations.», Management International Review, Vol. 35, pp. 65-78.

558. Kumar, R, Das, T. K, 2009, «Strategic alliances and culture in a globalizing world.», In J. Ulijn, G. Duysters, E. Meijer (Eds.), *Strategic alliances, mergers and acquisitions: The influence of culture on successful cooperation*. Cheltenham: Edward Elgar.
559. Lähdesmäki, Tuuli, 2009, «Representation Strategies of Cultural Diversity in Three European Capitals of Culture.», In Wilson, Katherine, 2010, «Looking at Ourselves: Multiculturalism, Conflict & Belonging.», Eds Inter-Disciplinary Press, Oxford, United Kingdom, pp. 4-13.
560. Laine, Annika, 2002, «Sources of conflict in cooperation between competitors.», WIP-Paper for the 18th Annual IMP Conference, 5th – 7th September, Dijon, France.
561. Laine, Annika, Åhman, Sara, 2000, «Termination of a joint cooperation company between competitors.», Paper presented at the 1st Nordic Workshop on Relationship Dissolution, Kuusamo, Finland.
562. Lane, P, Koka, B, Pathak, S, 2002, «A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research.», In *Academy of Management proceedings*.
563. Langton, C, 1992, «Artificial Life.», Addison-Wesley, New York, NY.
564. Langton, C. G, 1990, «Computation at the edge of chaos: phase transitions and emergent computation.», *Physica D*, Vol. 42, No. 1-3, pp. 12-37.
565. Lansing, J. S, 2003, «Complex Adaptive Systems.», *Annual Review of Anthropology*, Vol. 32, pp. 183-204.
566. Lant, T, 2000, Book review, Argote, L, 1999, In «Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge.», New York: Springer.
567. Laplume, André O, Sonpar Karan, Litz, Reginald A, 2008, «Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us.», *Journal of Management*, Vol. 34, pp. 1152-1189.
568. Larson, A, 1992, «Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships.», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 76-104.
569. Laszlo, E, 2006, *The Chaos Point: The World at the Crossroads*, Piatkus Books Ltd, London.
570. Lau, D. C, Murnighan, J. K, 1998, «Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups.», *Academy of Management Review* Vol. 23, No. 2, pp. 325–340.
571. Lau, Rebecca S, Cobb, Anthony T, 2009, «Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange.», *Journal of Organizational Behavior*, Published online in Wiley InterScience <www.interscience.wiley.com>, DOI: 10.1002/job.674.
572. Lerner, M. J, 1977, «The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms.», *Journal of Personality*, Vol. 45, No. 1, pp. 1-52.
573. Lewicki, R. J, Barry, B, Saunders, D. M, Minton, J. W, 2003, «Negotiation.», 4th ed, Boston: McGraw Hill Irwin.
574. Lewicki, R. J, Robinson, R. J, 1998, «Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 6, pp. 665-682.
575. Lewicki, R. J, Saunders, D. M, Minton J. W, 1999, «Negotiation.», 3rd edition, Boston: Irwin McGraw-Hill.
576. Lewicki, R. J, Spencer, G, 1991, «Ethical relativism and negotiating tactics: Factors effecting their perceived ethicality.», Paper presented at the Academy of Management, Miami, Florida.
577. Lewicki, R. J, Weiss S. E, Lewin D, 1992, «Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis.», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3, pp. 209-252.
578. Lewicki, R. J, Wiethoff, C, Tomlinson, E. C, 2005, «What is the role of trust in organizational justice?», In J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of*

- organizational justice, pp. 247–270, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
579. Likert, Rensis, Likert, Jane, 1976, «New Ways of Managing Conflict.», New York: McGraw-Hill Book Company.
  580. Linnenluecke, M. K, Russell, S. V, Griffiths, A, 2009, «Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability.», Business Strategy and the Environment, Vol. 18, No. 7, pp. 432-452.
  581. Lipshitz, R, 2001, «Chic, mystique, and misconception: Argyris and Schön and the rhetoric of organizational learning.», Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 36, pp. 456-473.
  582. Lipsky, D. B, Seeber, R. L, 2006, «Managing Organizational Conflicts.», in J.G. Oetzel and S. Ting-Toomey (eds.) The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 359-390.
  583. Lipsky, David, B, Seeber, Ronald L, Fincher, Richard, D, 2003, «Emerging Systems For Managing Workplace Conflict.», ISBN-13: 978-0-7879-6434-4 - John Wiley & Sons.
  584. Livesey, S. M, 2001, «Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria.», The Journal of Business Communication, Vol. 38, No. 1, pp. 58–91.
  585. Livesey, S. M, Kearins, K, 2002, «Transparent and Caring Corporations.», Organization & Environment, Vol. 15, No. 3, pp. 233–258.
  586. Lloyd, M, Maguire, S, 2002, «The possibility horizon.», Journal of Change Management, Vol. 3, No. 2, pp. 149-157.
  587. Locke, E. A, Latham, G. P, 1990, «A Theory of Goal Setting and Task Performance.», Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
  588. Lodge, G. C, 1995, «Managing globalization in the age of interdependence.», San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
  589. Loe, T. W, Ferrell, L, Mansfield, P, 2000, «A review of empirical studies assessing ethical decision making in business.», Journal of Business Ethics, Vol. 25, No. 3, 185-204.
  590. Logsdon, J. M, Yuthas, K, 1997, «Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development.», Journal of Business Ethics, Vol. 16, No. 12/13, pp. 1213–1226.
  591. Longair, M. (Ed.), 1997, «The Large, the Small, and the Human Mind.», Cambridge University Press, Cambridge.
  592. Lorenz, E. N, 1972, «Predictability: Does the Flap of Butterfly's Wing in Brazil set off a Tornado in Texas?», paper presented at the meeting of American Association for the Advancement of Science, in Lorenz, E. N, 1993, «The Essence of Chaos.», University of Washington Press, Seattle, WA, pp. 181-184.
  593. Louis, M, 1985, «An investigator's guide to workplace culture.», in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, and J. Martin (eds.), Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 73-94.
  594. Lovelock, J, 1979, «Gaia: A New Look at Life on Earth.», Oxford University Press, Oxford.
  595. Lowry, D, 2003, «The HR Manager as Ethical Decision-Maker: Mapping the Terrain.», 7th EBEN–UK Annual Conference and 5th Ethics and Human Resource Management Conference, Selwyn College, Cambridge, 7–8 April 2003.
  596. Lu, L, Rose, G. M, Blodgett, J. G, 1999, «The effects of cultural dimensions of ethical decision making in marketing: An exploratory study.», Journal of Business Ethics, Vol. 18, No. 1, pp. 91-105.
  597. Lummus, R. R, Vokurka, R. J, 1999, «Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines.», Industrial Management & Data Systems, Vol. 99, No. 1, pp. 11-17.

598. Luntley, M, 2003, «Ethics in the face of uncertainty: Judgement not rules.», Business Ethics: A European Review, Vol. 12, No. 4, pp. 325–333.
599. Luttle, S, Cochran–Smith, M, 1994, «Inquiry, Knowledge and Practice.», in Hollingsworth, S. and Sockett, H. (eds), *Teacher Research in Educational Reform*, Ninety-third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, NSSE & University of Chicago Press, pp. 26-28.
600. MacDuffie J. P, 1997, «The Road to 'Root Cause': Shop-Floor Problem-Solving at Three Auto Assembly Plants.», Management Science, Vol. 43, No. 4, pp. 479-502.
601. MacIntosh, E, Doherty, A, 2005, «Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation.», European Sport Management Quarterly, Vol. 5, No. 1, pp. 1-22.
602. MacIntyre, A, 1985, «After Virtue.», 2nd ed. Duckworth, London.
603. Mackenzie, S, 1995, «Surveying the organizational culture in an NHS trust.», Journal of Management in Medicine, Vol. 9, No. 6, pp. 69-77.
604. Magoshi, E, Chang, E, 2009, «Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: evidence from Japan and Korea.», Journal of World Business, Vol. 44. No. 1, pp. 31–40.
605. Mankin, D. P, 2001, «A model for human resource development.», Human Resource Development, International, Vol. 4, No. 1, pp. 65–85.
606. Mannix, E, 2003, «Editor's comments: Conflict and conflict resolution - a return to theorizing.», Academy of Management Review, Vol. 28, pp. 543-546.
607. Mannix, E, Neale, M. A, 2005, «What differences make a difference?», Psychological Science in the Public Interest, Vol. 6, No. 2, pp. 31–55.
608. March, J, Simon, H, 1958, «Organizations.», Wiley, New York.
609. March, J. G, Olsen, J. P, 1976, «Organizational learning and the ambiguity of the past.», In March J. G. & Olsen J. P. (Eds.), «Ambiguity and choice in organizations.», pp. 54-68, Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
610. Margolis, J, Walsh, J. P, 2001, «People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance.», Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah N.J.
611. Margolis, J, Walsh, J. P, 2003, «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business.», Administrative Science Quarterly, Vol. 48, pp. 268–305.
612. Marks, M, Mathieu J, Zaccaro, S, 2001, «A temporally-based framework and taxonomy of team processes.», Academy of Management Review, Vol. 26, pp. 530–547.
613. Markus, H. R, Kitayama, S, Heiman, R. J, 1996, «Culture and basic psychological principles.», in E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology Handbook of Basic Principles*, pp. 857-913, New York: The Guilford Press.
614. Martin, B. S, Bridges, W. C, Valliere, W, 2004, «Are Cultural Heritage Visitors Really Different from Other Visitors?», Tourism Analysis, Vol. 9, No. ½, pp. 129–134.
615. Martin, C. L, Pranter, C. A, 1989, «Compatibility management: customer-to-customer relationships in service environments.», Journal of Services Marketing, Vol. 3, pp. 5–15.
616. Martin, J, 1992, «Cultures in Organisational Culture: Three Perspectives.», Oxford University Press.
617. Martin, J, 2002, «Organizational culture: mapping the terrain, London, Sage Publication.
618. Martin, J, Frost, P, 1996, «The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance.», In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, pp. 599-621, Thousand Oaks, CA: Sage.

619. Martin, J, Frost, P, 2004, «The Organisation Culture Games: A Struggle for Intellectual Dominance.», In Clegg, S, Hardy, C. Nord, W. and Lawrence, T. (eds), *Handbook of Organisational Studies*, London, Sage.
620. Martin, J, Siehl, C, 1983, «Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis.», *Organizational Dynamics*, pp. 52-64.
621. Martins, L. L, Parsons, C. K, 2007, «Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs.», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 865-875.
622. Mayer, R. C, Davis, J. H, Schoorman, F. D, 1995, «An integrative model of organizational trust.», *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709–734.
623. McAllister, D. J, 1995, «Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 24-59.
624. McCarthy, S, Golocic, S, 2002, «Implementing collaborative planning to improve supply chain performance.», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 431-54.
625. McCulloch, W, 1965, «Embodiments of Mind.», MIT Press, Cambridge, MA.
626. McEnrue, M. P, 1993, «Managing diversity: Los Angeles before and after the riots. *Organizational Dynamics*.», Vol. 21, No. 3, pp. 18–29.
627. McGill, M, Slocum, J, Lei, D, 1992, «Management practices in learning organizations.», *Organizational Dynamics*, Vol. 14, pp. 5-17.
628. McGuire, W, McGuire, C. V, 1981, «The spontaneous self-concept as affected by personal distinctiveness.», In: Lynch MD, Gergen K, editors, «Self-concept: Advances in theory and research.», New York: Ballinger.
629. McHugh, David, Groves, Deborah, Alker, Alison, 1998, «Managing learning: what do we learn from a learning organisation?», *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 5, pp. 209–220.
630. McKay, P. F, Avery, D. R, Tonidandel, S, Morris, M. A, Hernandez, M, Hebl, M. R, 2007, «Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?», *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 35-62.
631. McKelvey, B, 1997, «Quasi-natural organization science», *Organization Science*, Vol. 8, No. 4, pp. 352-380.
632. McKelvey, B, 1999, «Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: Strategies for rugged landscapes.», *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, pp. 294–321.
633. McKendrick, J. H, 1995, «Multi – Method Research in Population Geography: a primer to Debate.», Manchester, The University of Manchester.
634. McKnight, D. H, Cummings, L. L, Chervany, N. L, 1998, «Initial trust formation in new organizational relationships.», *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 473–490.
635. McLean, G. N, 2000, «It depends.», *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, pp. 39–43.
636. McLean, G. N, McLean, L. D, 2000, «If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?», Paper presented at the Economic and Social Research Council Research Seminar Series, October 5, Kingston Business School, Kingston University, United Kingdom.
637. Meadows, D, Randers, J, Meadows, D, 2004, «The Limits to Growth: The 30 Year Update.», Chelsea Green Publishing, London.
638. Meadows, D. H, Meadows, D. L, Randers, J, Behrens, W, 1972, «Limits to Growth – A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind.», Earth Island Limited, London.
639. Medina, F. J, Munduate L, Dorado M. A, Martinez, I, Guerra, J. M, 2005, «Types of intragroup conflict and affective reactions.», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, pp. 219–230.

640. Mello, A. S, Ruckes, M. E, 2001, «Diversity in Organizations.», London: Centre for Economic Policy Research.
641. Menkel-Meadow, Carrie, 2004, «The Lawyer's Role(s) in Deliberative Democracy.», Nevada Law Review, Vol. 5, pp. 347-369.
642. Menkel-Meadow, Carrie, 2006, «Peace and Justice: Notes on the Evolution and Purposes of Legal Processes.», Georgetown Law Journal, Vol. 94, pp. 553-580.
643. Menkel-Meadow, Carrie, 2009, «Are There Systemic Ethics Issues in Dispute System Design? And What We Should [Not] Do About It: Lessons from International and Domestic Fronts.», Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 195-231.
644. Meschi, P. X, Roger, A, 1994, «Cultural context and social effectiveness in international joint ventures.», Management International Review, Vol. 34, pp. 197-215.
645. Meyerson, D, Martin, J, 1987, «Cultural Change: an integration of three different views, Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 6, pp. 623-647.
646. Midgley, G, Reynolds, M, 2004, «Systems/operational research and sustainable development: towards a new agenda», Sustainable Development, Vol. 12, pp. 56-64.
647. Miller, David, 2009, «Managing Cultural Differences in an International Organizational Conflict Management System.», Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 271-278.
648. Milliken, F.J, Martins, L. L, 1996, «Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organisational groups.», Academy of Management Review, Vol. 21, No. 2, pp. 402-433.
649. Millward, L. J, Hopkins, L. J, 1998, «Psychological contracts, organizational and job commitment.», Journal of Applied Social Psychology, Vol. 28, pp. 1530-1556.
650. Min-Chih, Miao, Ching-Ting Tien, Huo-Tsan Chang, Yu-Yuan Ko, 2010, «The effect of dysfunctional conflict on learning performance: The role of cognitive style.», Social Behavior and Personality, Vol. 38, No. 2, pp. 169-186, Society for Personality Research (Inc.), DOI 10.2224/sbp.2010.38.2.169.
651. Minsky, M. A, 1975, «Framework for representing knowledge.», In P. H. Winston Eds, The psychology of computer vision, pp. 211-277, New York: McGraw Hill.
652. Mintzberg, H, 1978, «Patterns in Strategy Formation.», Management Science, Vol. 24, pp. 934-948.
653. Mintzberg, H, Lampel, J, Ahlstrand, B, 1998, «The Strategy Safari.», Jossey-Bass, San Francisco, CA.
654. Mirchandi, D, Ikerd, J, 2008, «Building and maintaining sustainable organizations. Organization Management Journal, Vol. 5, pp. 40-51.
655. Mitnick, B. M, 1993, «Organizing Research in Corporate Social Performance: The CSP System as a Core Paradigm.», in Proceedings of the International Association for Business and Society Annual Meeting, San Diego, pp. 2-15.
656. Mitroff, I. I, 1998, «Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems.», San Francisco: Berrett-Koehler.
657. Mohan, M. L, 1993, «Organizational communication and cultural vision: Approaches for analysis.», Albany, NJ: State University of New York Press.
658. Molm, L. D, 2003, «Theoretical comparisons of forms of exchange.», Sociological Theory, Vol. 21, pp. 1-17.
659. Molnar, E, Mulvihill, P. R, 2003, «Sustainability-focused Organizational Learning: Recent Experiences and New Challenges.», Journal of Environmental Planning and Management, Vol. 46, No. 2, pp. 167-176.



660. Montei, M. S, Adams, G. A, Eggers, M, 1996, «Validity of Scores on the Attitudes Toward Diversity Scale (ATDS),» Educational and Psychological Measurement, Vol. 56, pp. 293-303.
661. Moore, R, Moore, M, Capella, M, 2005, «The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service setting.», Journal of Services Marketing, Vol. 19, pp. 482–491.
662. Mor Barak, M. E, 2005, «Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace.», Thousand Oaks, CA: SAGE.
663. Mor Barak, M. E, Cherin, D. A, Berkman, S, 1998, “Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate.”, The Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 34, No. 1, pp. 82-104.
664. Morrill, Calvin, 1991, «Conflict Management, Honor, and Organizational Change.», American Journal of Sociology, Vol. 97, No. 3, pp. 585-621.
665. Morrison, A. M, 1992, «The new leader: guidelines on leadership diversity in America. San Francisco.», CA: Jossey-Bass.
666. Morsing, M, Oswald, D, 2009, «Sustainable leadership: management control systems and organizational culture.», in Novo Nordisk A/S Corporate Governance, Vol. 9, No. 1, pp. 83-99.
667. Murray, A, 1989, «Top management group heterogeneity and firm performance.», Strategic Management Journal, Vol. 10, Special issue, pp. 125–141.
668. Nahavandi, A. Malekzadeh, A, 1988, «Acculturation in mergers and acquisitions.», Academy of Management Review, Vol. 13, No. 1, pp. 79-90.
669. National School Of Government, 2005, «Diversity excellence model. Ascot: National School of Government.»
670. Nemeth, C.J. (1986) Differential contributions of majority and minority influence. Psychological Review. Vol. 93, No. 1, January. pp23–32.
671. Nemetz, P.L. and CHRISTENSEN, S.L. (1996) The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understanding multiculturalism. Academy of Management Review. Vol. 21, No. 2. pp434–462.
672. Newstrom, John W, Davis, Keith, 1997, «Organizational behavior: Human behavior at work.», 10th ed., McGraw-Hill Companies, Boston, Mass.
673. Ng, Pak Tee, 2009, «Examining the use of new science metaphors in the learning organization.», The Learning Organization, Vol. 16, No. 2, pp. 168-180.
674. Nicholls, J. R, 1985, «An Alloplastic Approach to Corporate Culture.», International Studies of Man and Organization, Vol. 14, No. 4, pp. 32-63.
675. Nicotera, A. M, Dorsey, L. K, 2006, «Individual and Interactive Processes in Organizational Conflict.», in Oetzel, J.G., and S. Ting-Toomey eds, The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 293-325.
676. Nishiguchi, T, 2001, «Co-evolution of inter-organizational relations.», in Nonaka, I. and Nishiguchi, T, (Eds), Knowledge Emergence, Oxford University Press, Oxford, pp. 197-222.
677. Nishii, Lisa H, Özbilgin, Mustafa F, 2007, «Global diversity management: towards a conceptual framework.», International Journal of Human Resource Management, Vol. 18, No. 11, pp. 1883–1894.
678. Norenzayan, A, Choi, I, Nisbett, R. E, 1999, «Eastern and Western perceptions of causality for social behavior: Lay theories about personalities and situations.», In D. A. Prentice & D. T. Miller eds, Cultural Divides. Understanding and Overcoming Group Conflict, pp. 239-272, New York: Russell Sage Foundation.
679. O’Flynn, J, Nicholas, S, Sammartino, A, Lau, K, Selalmatzidis, L, 2001, «The Business Model for Diversity Management: The Big Picture.», Program for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and

- Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB), Retrieved March 2006 from <<http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/.pdf>>.
680. O'Hara-Devereaux, M, Johansen, R, 1994, «Globalwork: Bridging distance, culture, and time.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  681. O'Reilly, C. A, Caldwell, D. F, Barnett, W. P, 1989, «Work group demography, social integration, and turnover.», Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 1, pp. 21–28.
  682. OECD, 1998, «Technology, Productivity and Job Creation.»
  683. Office of Federal Contract Compliance Programs, 2002, «Facts on Executive Order 11246—Affirmative action.», Retrieved from <<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm>> retrieved 29-4-2012.
  684. Olie, R, 1990, «Culture and integration problems in international mergers and acquisitions.», European Management Journal, Vol. 8, pp. 206-215.
  685. Oliver, C, 1997, «Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views.», Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 697-713.
  686. O'Reilly, C. A, III, Chatman, J.A, Caldwell, D.F, 1991, «People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit.», Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 487-516.
  687. Organ, D. W, 1988, «Organizational citizenship behavior – The good soldier syndrome.», 1st ed. Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C: Heath and Company.
  688. Orlitzky, M, Schmidt, F. L, Rynes, S. L, 2003, «Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis.», Organization Studies, Vol. 24, pp. 403–441.
  689. Ostroff, C, Kinicki, A. J, Tamkins, M. M, 2003, «Organizational climate and culture.», In Borman, W. C, Ilgen, D. R, Klimoski, R. J, Eds. Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12, pp. 565–593, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
  690. Ott, J. S, 1989, «The organizational culture perspective.», Chicago, IL: Dorsey Press.
  691. Ouchi, W, 1981, «Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.», Addison –Wesley.
  692. Ouchi, W. G, 1980, «Markets, bureaucracies, and clans.», Administrative Science Quarterly, Vol. 25, pp. 129-141.
  693. Ouchi, W. G, Wilkins, A. L, 1985, «Organizational culture.», Annual Review of Sociology, Vol. 11, pp. 457-483.
  694. Overbeck, J. R, Correll, J, Park, B, 2005, «Internal status sorting in groups: The problem of too many stars.», In M. C. Thomas-Hunt, E. A. Mannix & M. A. Neale eds, Research on managing groups & teams, Vol. 7, pp. 169-199, Oxford, UK: Elsevier.
  695. Owen, D. L, Swift, T.A, Humphrey, C, Bowerman, M, 2000, «The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions.», The European Accounting Review, Vol. 9, No. 1, pp. 81-98.
  696. Painter-Morland, M, 2006, «Redefining accountability as relational responsiveness.», Journal of Business Ethics, Vol. 66, pp. 89–98.
  697. Palombo, S, 1999, «The Emergent Ego: Complexity and Coevolution in the Psychoanalytic Process.», International Universities Press, Madison, WI.
  698. Papastergiadis, N, 1997, «Tracing hybridity in theory.», In: Werbner, P, Modood, T. (Eds.), Debating Cultural Hybridity: Multi-cultural Identities and the Politics of Anti-racism, London & New Jersey, Zed Books, pp. 257–281.
  699. Parayitam, Satyanarayana, Dooley, Robert, S, 2007, «The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive- and

- affect-based trust in strategic decision-making teams.», International Journal of Conflict Management, Vol. 18, No. 1, pp. 42-73.
700. Parker, C. P, Baltes, B. B, Christiansen, N. D, 1997, «Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences.», Journal of Applied Psychology, Vol. 82, pp. 376-389.
  701. Pascale, R, Millemann, M, Gioja, L, 1997, «Changing the way we change.», Harvard Business Review, Vol. 75, pp. 127-139.
  702. Pascale, R. T, Athos, A. G, 1981, «The art of Japanese management.», New York: Simon and Schuster.
  703. Pask, G, 1961, «An Approach to Cybernetics.», Harper & Brothers Publishers, New York, NY.
  704. Patterson, L, 2008, «Making a difference: Transforming ourselves, our classrooms, and campuses.», In L. Van Horn Ed. «Reading on the edge: Enabling, empowering, and engaging middle school readers.», Norwich, MA, Christopher Gordon, Publishers.
  705. Patterson, L, Baldwin, S, Araujo, J, Shearer, R, Stewart, M. A, 2010, «Look, Think, Act: Using Critical Action Research to Sustain Reform in Complex Teaching/Learning Ecologies.», Journal of Inquiry & Action in Education, Vol. 3, No. 3, pp. 139-157.
  706. Paucar, A, Espinosa, A, 2010, «Management science methodologies in environmental management and sustainability: discourses and applications.», Journal of the Operational Research Society, DOI: 10.1057/jors.2010.110.
  707. Paulsen, N, 2003, «Who are we now?: Group identity, boundaries, and the (re)organizing process.», In N. Paulsen & T. Hernes (eds.), «*Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives.*», Hampshire, MA: Palgrave Macmillan, pp. 15–34.
  708. Pawlowsky, P, 2001, «The Treatment of Organizational Learning in Management Science.», in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York, pp. 61–88.
  709. Pelled, L. H, 1996, «Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory.», Organization Science, Vol. 7, No. 6, pp. 615–631.
  710. Pennington, Lenore K, More, Elizabeth, 2011, «Sustaining Sustainability: Determining The Most Effective Organizational Culture.», The 2011 Barcelona European Academic Conference.
  711. Peters, T, Waterman, R, 1982, «In search of excellence: lessons from America's best-run companies.», Harper & Row, New York.
  712. Pettigrew, A. M, 1979, «On studying organizational cultures.», Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp. 570-581.
  713. Petty, M. M, Beadles, N. A., Chapman, D. F, Lowery, C. M, Connell, D. W, 1995, «Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance.», Psychological Reports, Vol. 76, pp. 483-492.
  714. Pfeffer, J, 1983, «Organizational demography.», Research in Organizational Behavior, Vol. 5, pp. 299–357.
  715. Phillips, N, 1992, «Managing international teams.», London: Pitman.
  716. Philpott, J, 2002, «Easier does it.», People Management, Vol. 8, No. 5, pp. 23.
  717. Pichault, F, 2007, «HRM-based reforms in public organisations: problems and perspectives», Human Resource Management Journal, Vol.17, No. 3, pp. 265-282.
  718. Pilisuk, M, Tennant, J, 1997, «The hidden structure of violence.», *Revision: A journal of consciousness and transformation*, Vol. 20, No. 2, pp. 25-31.
  719. Pine, G, 2008, «Teacher action research: Building knowledge democracies.», Thousand Oaks, CA, Sage.

720. Pitts, D, 2009, «Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal agencies.», Public Administration Review, Vol. 69, pp. 328-338.
721. Polzer, J, Caruso, H, 2008, «Identity Negotiation Processes Amidst Diversity: Understanding the Influence of Social Identity and Status Differences.», In *Diversity at Work*, edited by Arthur P. Brief. United Kingdom: Cambridge University Press.
722. Polzer, J. T, Polzer, L. P, Swann, W. B, Jr, 2002, «Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups.», Administrative Science Quarterly, Vol. 47, pp. 296-324.
723. Pondy, L. R, 1967, «Organizational Conflict: Concepts and Models.», Administrative Science Quarterly, Vol. 12, pp. 296-320.
724. Poole, M. S, Van De Ven, A. H, 1989, «Using paradox to build management and organization theories.», Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 562-578.
725. Porath, C. L, Overbeck, J, Pearson, C. M, 2008, «Picking up the gauntlet: How individuals respond to status challenges.», Journal of Applied Social Psychology, Vol. 38, No. 7, pp. 1945–1980.
726. Porter, T, 2006a, «Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment.», Organization and Environment, Vol. 19, No. 4, pp. 479-504.
727. Power, M, 1990, «Modernism, Postmodernism and Organization.», in *The Theory and Philosophy of Organizations*, eds J. Hassard & D. Pym, Routledge, London, pp. 109–124.
728. Powers, W, 1973, «Behavior: The Control of Perception.», Aldine, Chicago, IL.
729. Prajogo, D. I, McDermott, C. M, 2005, «The relationship between total quality management practices and organizational culture International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 11, pp. 1101-1122.
730. Prein, H. C. M, 1976, «Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict].», Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie, Vol. 31, pp. 321–346.
731. Priem, R. L, Shaffer, M, 2001, «Resolving moral dilemmas in business: A multi-country study.», Business and Society, Vol. 40, No. 2, pp. 197-219.
732. Provis, C, 1996, «Unitarism, Pluralism, Interests and Values.», British Journal of Industrial Relations, Vol. 34, No. 4, pp. 473-495.
733. Pruitt, D. G, Rubin J. Z, 1986, «Social conflict: Escalation, stalemate. and settlement.», New York: McGraw-Hill. Revised and updated as Pruitt, D.G., Rubin, J. Z. & Kim, S. H, 1994, «Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement.», 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
734. Pruitt, S. W, Nethercutt, L. L, 2002, «The Texaco racial discrimination case and shareholder wealth.», Journal of Labor Research, Vol. 23, pp. 685–694.
735. Pun, K. F, Jaggernath-Furlonge, S, 2009, «Exploring Culture Dimensions and Enablers in Quality Management Practices: Some Findings.», Asian Journal on Quality, Vol. 10, No. 2, pp. 57-76.
736. Putnam, L. L, 2006, «Definitions and Approaches to Conflict and Communication.», in Oetzel, J.G., and Ting-Toomey, S. eds, *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 1-32.
737. Putnam, L. L, Poole M. S, 1987, «Conflict and negotiation.», pp. 549-599 in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter eds, *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
738. Quinn, Laura, Dalton, Maxine, 2009, «Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership.», Corporate Governance, Vol. 9, No. 1, pp. 21–38.

739. Quintana-Garcia, C, Benavides-Velasco, C. A, 2004, «Cooperation, competition and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*. », Vol. 24, pp. 927-938.
740. Raajpoort, N. A, Sharma, A, 2006, «Perceptions of incompatibility in customer-to-customer interactions: examining individual level differences.», *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, pp. 324–332.
741. Raghuram, S, Garud, R, 1996, «The vicious and virtuous facts of workforce diversity.», In: Ruderman, M, Hughes-James, M. W, Jackson, S. (eds), *Selected research on work team diversity*, Washington, DC: American Psychological Association.
742. Ragsin, B. R, 2008, «Disclosure disconnects: antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains.», *Academy of Management Review*, Vol. 33, pp. 194–215.
743. Ragsin, B. R, Cornwell, J. M, 2001, «Pink triangles: Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees.», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 1244-1261.
744. Rahim, M. A, 1983a, «Rahim Organizational Conflict Inventories.– I & II.», Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
745. Rahim, M. A, 1983b, «Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional manual.», Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
746. Rahim, M. A, 1983c, «A measure of styles of handling interpersonal conflict.», *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 368–376.
747. Rahim, M. A, 1986, «Managing conflict in organizations.», New York: Praeger Publishers.
748. Rahim, M. A, 2001, «Managing Conflict in Organizations.», 3rd Edition, Westport:Quorum Books.
749. Rahim, M. A, 2002, «Toward a theory of managing organizational conflict.», *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
750. Rahim, M. A, Garrett, J. E, Buntzman, G. F, 1992, «Ethics of managing interpersonal conflict in organizations.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 87–96.
751. Raisinghani, M. S, 2000, «Knowledge management: A cognitive perspective on business and education.», *American Business Review*, Vol. 18, pp. 105-112.
752. Ranken, N. L, 1987, «Corporations as Persons: Objections to Goodpaster's 'Principle of Moral Projection'.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, No. 8, pp. 633–637.
753. Rashid, Md. Z. A, Sambasivan, M, Johari, J, 2003, «The influence of corporate culture and organisational commitment on performance.», *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.
754. Rawls, J, 1958, «Justice as Fairness.», *Philosophical Review*, Vol. 67, pp. 164–194.
755. Rawls, J, 1972, «A Theory of Justice.», Clarendon Press, Oxford.
756. Rayner, S, Riding, R, 1997, «Towards a categorisation of cognitive styles and learning styles.», *Educational Psychology*, Vol. 17, pp. 5-28.
757. Raz, E. A, 1999, «Hybridization of organizational culture in Tokyo Disneyland.», *Studies in Cultures.», Organizations and Societies*, Vol. 5, pp. 235–264.
758. Regner, P, 2001, «Complexity and multiple rationalities in strategy processes.», in Volberda, H. and Elfring, T. (Eds), *Rethinking Strategy*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 43-56.
759. Reidenbach, R. E, Robin, D. P, 1991, «A Conceptual Model of Corporate Moral Development.», *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, No. 4, pp. 273–284.
760. Reynolds, P. O, 1986, «Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report.», *Journal of Management Studies*, Vol. 23, pp. 333-345.

761. Rhinesmith, S, 1993, «A manager's guide to globalization: Six keys to success in a changing world.», Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
762. Rhinesmith, S. M, 1996, «A manager's guide to globalization.», Burr Ridge, IL: IRWIN Professional Publishing.
763. Richard, O, 2000, «Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view.», Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 164-177.
764. Richard, O, Barnett, T, Dwyer, S, Chadwick, K, 2004, «Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions.», Academy of Management Journal, Vol. 47, pp. 255-266.
765. Richard, O, Johnson, N. B, 1999, «Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness.», Performance Improvement Quarterly, Vol. 12, pp. 77-96.
766. Richard, O, McMillan, A, Chadwick, K, Dwyer, S, 2003, «Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance.», Group & Organization Management, Vol. 28, pp. 107-126.
767. Richardson, K, 2008, «Managing complex organizations: complexity thinking and the science and art of management», Emergence, Vol. 10, No. 2, pp. 13-26.
768. Ridgeway, C. L, Erickson, K. G, 2000, «Creating and spreading status beliefs.», American Journal of Sociology, Vol. 106, No. 3, pp. 579-615.
769. Rihani, S, 2002, «Complex Systems Theory and Development Practice.», Zed Books, New York, NY.
770. Rimanoczy, R, Pearson, T, 2010, «Role of HR in the new world of sustainability. Industrial and Commercial Training, Vol. 42, No. 1, pp. 11-17.
771. Rivers, Cheryl, 2005, «Lying, Cheating Foreigners!! Negotiation Ethics Across Cultures.», Paper submitted to the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management Seville, Spain, Program Content Area of Culture and Conflict, June 12-15.
772. Robbins, S, 2001, «Organisational behaviour.», Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
773. Robbins, S. P, 1987, «Organization Theory: Structure, design and Applications.», 2nd Edition, Prentice Hall Inc. USA.
774. Robbins, S. P, 1998, «Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.», 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
775. Robertson, C, Fadi, P. A, 1999, «Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model.», Journal of Business Ethics, Vol. 19, No. 4, pp. 385-392.
776. Robinson, G, Dechant, K, 1997, «Building a business case for diversity.», Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 3, pp. 21-31.
777. Robinson, R. J, Lewicki, R. J, Donahue, E. M, 2000, «Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 6, pp. 649-664.
778. Robson, C, 2002, «Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers.», 2nd edition, Oxford, Blackwell.
779. Rodriguez, C. M, 2005, «Emergence of third culture: shared leadership in international strategic alliances.», International Marketing Review, Vol. 22, pp. 67-95.
780. Rodriguez, M. A, Ricart, J. E, Sanchez, P, 2002, «Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm.», Creativity & Innovation Management, Vol. 11, No. 3, pp. 135-146.

781. Ronen, S, Shenkar, O, 1985, «Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis.», Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 435–454.
782. Rosaldo, R, 1995, «Foreword' in Hybrid Cultures: Strategies for Entering and Leaving Modernity.», In: Canclini, Nestor Garcia (Ed.), University of Minnesota Press, Minneapolis, pp. xi–xviii.
783. Rosenzweig, P, 1998, «Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency.», European Management Journal, Vol. 16, No. 6, pp. 644–652.
784. Ross, W. T, Robertson, D. C, 2003, «A typology of situational factors: Impact on salesperson decision-making about ethical issues.», Journal of Business Ethics, Vol. 46, No. 3, pp. 213-234.
785. Rothman, J, Friedman, V. J, 2001, «Identity, Conflict, and Organizational Learning.», in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford University Press, New York, pp. 582–597.
786. Rothwell, W. J, Sullivan, R, McLean, G. N. (Eds.), 1995, «Practicing organization development: a guide for consultants.», San Diego, CA: Pfeiffer.
787. Rousseau, D. M, 1985, «Issues of level in organizational research.», in Cummings, L. L. & Staw, B. M, eds, Research in Organizational Behavior, Vol. 7, pp. 1-37, JAI Press, Greenwich, CT.
788. Rousseau, D. M, 1990, «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, pp. 389–400.
789. Rousseau, D. M, 1995, «Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.», Thousand Oaks, CA: Sage.
790. Rousseau, D. M, Sitkin, S. B, Burt, R. S, Camerer, C, 1998, «Not so different after all: A cross-discipline view of trust.», Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 393–404.
791. Rowe, Mary, 1990, «People Who Feel Harassed Need a Complaint System With Both Formal and Informal Options.», Negotiation Journal, Vol. 6, No. 2, pp. 161-172.
792. Rowe, Mary, 1991, «The Ombuds-man's Role in a Dispute Resolution System.», Negotiation Journal, Vol. 7, pp. 353-360.
793. Rowley, T. J, Berman, S, 2000, «A Brand New Brand of Corporate Social Performance.», Business and Society, Vol. 39, pp. 397–418.
794. Rowlinson, M, Proctor, S, 1999, «Organizational culture and business history.», Organizational Studies, Vol. 20, pp. 369–396.
795. Rubaii-Barrett, N, Beck, A. C, 1993, «Minorities in the majority: implications for managing cultural diversity.», Public Personnel Management, Vol. 22, No. 4, pp. 503–521.
796. Rubin, J. Z, Pruitt, D. G, Kim, S. H, 1994, «Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement.», 2nd edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
797. Russell, S, Haigh, N, Griffiths, A, 2007, «Understanding corporate sustainability: recognizing the impact of different governance systems.», In S. Benn, Dunphy, D. (Ed.), «Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice.», Milton Park, Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
798. Rutherford, S, O'learnshaw, S, 2002, «The Business of Diversity – How organisations in the public and private sectors are integrating equality and diversity to enhance performance.», a report for the UK Cabinet Office.
799. Ryoo, H. K, 2005, «Achieving friendly interactions: a study of service encounters between Korean shopkeepers and African-American customers.», Discourse & Society, Vol. 16, pp. 79–105.

800. Sabath, R, Fontanella, J, 2002, «The unfulfilled promise of supply chain collaboration.», Supply Chain Management Review, Vol. 6, No. 4, pp. 24-29.
801. Sabel, C. F, 1994, «Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development.», in Handbook Of Economic Sociology, Neil Smelser and Richard Swedberg ed.
802. Sabel, C. F, Simon, W. H, 2004, «Destabilization Rights: How Public Law Litigation Succeeds.», Harvard Law Review, Vol. 117, No. 4, pp. 1015-1057.
803. Sackmann, A, Philips, S, 2004, «Contextual influences on culture research: shifting assumptions for new workplace realities.», International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 4, No. 3, pp. 370–390.
804. Sackmann, A. S, Philips, M. E, Kleinberg, M. J, Boyacigiller, N. A, 1997, «Single and multiple cultures in international cross-cultural management research.», In: Sackmann, S. (Ed.), Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions. Sage, London, pp. 14–48.
805. Sadler-Smith, E, 1999a, «Intuition-analysis cognitive style and learning preferences of business and management students: A UK exploratory study.», Journal of Managerial Psychology, Vol. 14, pp. 26-38.
806. Sadler-Smith, E, 1999b, «Intuition-analysis style and approaches to studying.», Educational Studies, Vol. 25, pp. 159-173.
807. Sadler-Smith, E, Badger, B, 1998, «Cognitive style, learning and innovation.», Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 10, pp. 247-265.
808. Sagawa, S, Segal, E, 2000, «Common Interest, Common Good: Creating value through business and social sector partnerships.», California Management Review, Vol. 42, No. 2, pp. 105-122.
809. Sakai, M, 2010, «Towards a Holistic Theory of Corporate Social Responsibility Excellence: An Examination of the Attributes and Roles of Organizational Culture, Learning, and Stakeholder Engagement.», Doctor of Philosophy, University of Minnesota.
810. Sarala, Riikka M, 2010, «The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict.», Scandinavian Journal of Management, Vol. 26, pp. 38-56.
811. Sarat, A. D, 1988, «The 'New Formalism' in Disputing and Dispute Processing.», Law and Society Review, Vol. 21, No. 3, pp. 695-715.
812. Sashkin, M. 1984, «Pillars of Excellence: Organizational Beliefs Questionnaire.», Bryn Mawr, PA, Organizational Design and Development.
813. Sawyer, R, 2005, «Social Emergence: Societies as Complex Systems.», Cambridge University Press, Cambridge.
814. Schein, E. H, 1984, «Coming to a new awareness of organizational culture.», Sloan Management Review, Vol. 25, pp. 3-16.
815. Schein, E. H, 1992, «Organizational culture and leadership: A dynamic view.», San Francisco: Jossey-Bass.
816. Schein, E. H, 2000, «Sense and nonsense about culture and climate.», In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.
817. Scherer, A. G, Palazzo, G, 2007, «Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective.», Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, pp. 1096–1120.
818. Scherer, A. G, Palazzo, G, Baumann, D, 2006, «Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance.», Business Ethics Quarterly, Vol. 16, No. 4, pp. 505–532.
819. Schermerhorn, J. R, Hunt, J. G, Osborn R. N, 2000, «Organizational Behaviour.», 7th Ed, University of Phoenix, John Wiley & Sons Inc.
820. Schmidt, S. M, Kochan, T. A, 1972, «Conflict: Toward a conceptual understanding.», Administrative Science Quarterly, Vol. 17, pp. 359-370.



821. Schneider, A, 2009, «A Framework of Corporate Sustainability and its Organizational Pre-conditions.», Retrieved from <www.esee2009.si/papers/Schneider-Outline\_of\_a\_Framework.pdf>, retrieved 07-04-2012.
822. Schneider, B, Gunnarson, S. K, Niles-Jolly, K, 1994, «Creating the Climate and Culture of Success.», Organizational Dynamics, Vol. 23, No. 1, pp. 17-29.
823. Schneider, B, Reicher, A. E, 1993, «On the Etiology of Climate.», Personnel Psychology, Vol. 36, No. 1, pp. 19-39.
824. Schneider, C. S, Barsoux, L. J, 1997, «Managing Across Cultures.», Prentice Hall, London.
825. Schneider, S. C, De Meyer, A, 1991, «Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture.», Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 4, pp. 307–320.
826. Scholz, C, 1987, «Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit.», Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, pp. 78-87.
827. Schumpeter, J, 1942, «Capitalism, Socialism, and Democracy.», Harper, New York, NY.
828. Schwartz, H, Davis, S. M, 1981, «Matching Corporate Culture and Business Strategy.», Organizational Dynamics, Vol. 10, No. 1, pp. 30-48.
829. Schwartz, M, 2001, «The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior.», Journal of Business Ethics, Vol. 32, No. 3, pp. 247-262.
830. Schweitzer, M. E, Croson, R, 1999, «Curtailling deception: The impact of direct questions on lies and omissions.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 3, pp. 225-248.
831. Schweitzer, M. E, Ordonez, L, Douma, B, 2004, «Goal setting as a motivator of unethical behavior.», Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, pp. 422-432.
832. Schwenk, C. R, 1995, «Strategic decision making.», Journal of Management, Vol. 21, No. 3, pp. 471-494.
833. Scott, W. R, 1987, «Organizations: Rational, Natural, and Open Systems.», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
834. Selmi, M, 2003, «The price of discrimination: The nature of class-action employment discrimination litigation and its effects.», Texas Law Review, Vol. 81, pp. 1249–1335.
835. Senge, P, 1990, «The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.», New York: Doubleday.
836. Senge, P, 1994, «The fifth dimension: The learning organization.», New York, Doubleday.
837. Senge, P, Kleiner, A, Rogers, C, Ross, R, Rothe, G, Smith, B, 1999, «The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.», New York: Doubleday.
838. Senge, P. M, 2006, «The Fifth Discipline.», Doubleday, New York.
839. Senge, P. M, Carstedt, G, 2001, «Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. MIT Sloan Management Review, Vol. 42, No. 2, pp. 24-38.
840. Sethi, P. S, 1994, «Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy.», Kluwer Academic, Boston.
841. Sethi, P. S, Williams, O. F, 2000, «Creating and Implementing Global Codes of Conduct: An Assessment of the Sullivan Principles as a Role Model for Developing International Codes of Conduct – Lessons Learned and Unlearned.», Business and Society Review, Vol. 105, No. 2, pp. 169–201.
842. Sfard, A. 1991, «On the dual nature of mathematical perceptions: Reflections on processes and objects as different sides of the same coin.», Educational Studies in Mathematics, Vol. 22, pp. 1-36.
843. Sharpe, D, R, 1997, «Managerial control strategies and subcultural processes: on the shop floor in a Japanese manufacturing organization in the United

- Kingdom.», in Sackmann, S, A. ed., «Cultural complexity in organizations: inherent contrast and contradiction.», London, Sage Publication, pp. 228-251.
844. Shaw, M, 1993, «Achieving equality of treatment and opportunity in the workplace.», In: HARRISON, R. (ed), Human resource management: issues and strategies, Wokingham: Addison-Wesley, pp. 189–218.
845. Shaw, R. B, Perkins, D. N. T, 1992, «Teaching organizations to lead: The power of productive failures.», In Nadler D. A, Gerstein M. S, Shaw R. B. (Eds.), Organizational architecture, pp. 175-191, San Francisco: Jossey-Bass.
846. Shaw, W. H, 1999, «Business Ethics.», 3rd. ed. Wadsworth Belmont, Calif.
847. Sheppard, B. H, 1992, «Conflict research as schizophrenia: The many faces of organizational conflict.», Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, pp. 325-334.
848. Sheppard, B. H, Tuchinsky, M, 1996, «Micro-OB and the network organization.», In R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp. 140–165, London: Sage.
849. Sherif, M, 1962, «Intergroup relations and leadership: Introductory statement.», In M. Sherif eds, Intergroup relations and leadership, pp. 3–21, NY: John Wiley.
850. Shimoni, B, 2006, «Cultural borders, hybridization and sense of boundaries in Thailand, Mexico and Israel.», Journal of Anthropological Research, Vol. 62, pp. 217–234.
851. Shimoni, Baruch, 2011, «The representation of cultures in international and cross cultural management: Hybridizations of management cultures in Thailand and Israel.», Journal of International Management, Vol. 17, pp. 30–41.
852. Shimoni, Baruch, Bergmann, H, 2006, «Managing in a changing world: from multiculturalism to cultural hybridization — the production of hybrid management cultures in Israel, Thailand and Mexico.», Academy of Management Perspectives, Vol. 20, pp. 76–89.
853. Shore, Lynn, M, Chung-Herrera Beth G, Dean Michelle A, Holcombe Ehrhart Karen, Jung Don I, Randel Amy E, Singh Gangaram, 2009, «Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?», Human Resource Management Review, Vol. 19, pp. 117–133.
854. Shrivastava, P. 1983, «A typology of organizational learning systems.», Journal of Management Studies, Vol. 20, pp. 7-28.
855. Simatupang, T. M, Sridharan, R, 2002, «The collaborative supply chain.», International Journal of Logistics Management, Vol. 13, No. 1, pp. 15-30.
856. Simons, G. F, 2002, «Eurodiversity: A Business Guide to Managing Difference.», Woburn: Butterworth-Heinemann.
857. Simons, R, 1987, «Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis.», Accounting, Organizations and Society, Vol. 12, pp. 357–374.
858. Simons, R, 1990, «The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives.», Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, pp. 127–143.
859. Simons, R, 1991, «Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems.», Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 49–62.
860. Simons, T. L, Peterson, R. S, 2000, «Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust.», Journal of Applied Psychology, Vol. 85, pp. 102-111.
861. Simpson, G. J, Charlesworth, H, 1995, «Objecting to Objectivity: The Radical Challenge to Legal Liberalism.», in Thinking about Law, Perspectives on the History, Philosophy and Sociology of Law, eds R. Hunter, R. Ingleby & R. Johnstone, Allen and Unwin, Sydney, pp. 86–132.
862. Singh, V, Point, S, 2004, «Strategic responses by European companies to the diversity challenge: an online comparison.», Long Range Planning, Vol. 37, No. 4, pp. 295–318.

863. Sitkin, S. B, Sutcliffe, K. M. & Reed, L. G, 1995, «Prescriptions for Justice: Using Social Accounts to Legitimate the Exercise of Professional Control.», Social Justice Research, Vol. 6, No. 8, pp. 87-111.
864. Slatku, K. A, Hasson, R. H, 1998, «Controlling The Cost of Conflict: How to Design A System for Your Organization.», San Francisco, CA: Jossey-Bass.
865. Smircich, L, 1983, «Concepts of culture and organizational analysis.», Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 339-358.
866. Smith, K. G, Smith, K. A, Sims, H. P, 1994, «Top management team demography and process: the role of social integration and communication.», Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No. 3, pp. 412–438.
867. Smith, P, 2008, «The Learning Organization turns 15: a retrospective.», The Learning Organization, Vol. 15 No. 6, pp. 441-448.
868. Smith, P. A. C, Saint-Onge, H, 1996, «The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate.», The Learning Organization, Vol. 3, No. 4, pp. 4-21.
869. Smith, P. A. C, Sharicz, C, 2011, «The shift needed for sustainability.», The Learning Organization, Vol. 18, No. 1, pp. 73-86.
870. Smith, P. B, Bond, M. H, 1993, «Social Psychology Across Cultures. Analysis and Perspectives.», New York: Harvester Wheatsheaf.
871. Smith, Stephanie, Martinez, Janet, 2009, «An Analytic Framework for Dispute Systems Design.», Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, pp. 123-170, <<http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/2009/09/123-170.pdf>>.
872. Smythe, T. W, 1985, «Problems About Corporate Moral Personhood.», The Journal of Value Inquiry, Vol. 19, No. 4, pp. 327– 333.
873. Snell, R. S, 2000, «Studying Moral Ethos Using an Adapted Kohlbergian Model.», Organization Studies, Vol. 21, No. 1, pp. 267–295.
874. Snell, R. S, 2001, «Moral foundations of the learning organization.», Human Relations, Vol. 54, No. 3, pp. 319-342.
875. Society for Human Resource Management (SHRM), 2009, «Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes.», A Study for the Society for Human Resource Management (SHRM), Conducted by the Economist Intelligence Unit, Printed in the United States of America, Society for Human Resource Management.
876. Society of Professionals in Dispute Resolution, Martin and Laurie Scheinman Institute on Conflict Resolution, 2001, «Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations.», Paper 2, pp. 1-36, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=icrpubs>>, retrieved 11-9-2011.
877. Solomon, R. C, 1994, «Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics.», 2nd ed, Harcourt Brace, Fort Worth.
878. Soloveitchik, J. 1983, «Halakhic man.», Philadelphia: Jewish Publication Society of America.
879. Soni, V, 2000, «A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study.», Public Administration Review, Vol. 60, No. 5, pp. 395–408.
880. Spitzack, H, Pirson, M, Amann, W, Khan, S, von Kimakowitz, E, 2009, «Humanism in Business – Perspectives on Responsible Business in Society.», Cambridge University Press, Cambridge.
881. Spitzack, Heiko, 2009, «Organizational Moral Learning: What, If Anything, Do Corporations Learn from NGO Critique?», Journal of Business Ethics, 88:157–173.
882. Sridhar, B. S, Camburn, A, 1993, «Stages of Moral Development of Corporations.», Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 9, pp. 727–739.
883. Stacey, R. D, 1996, «Complexity and creativity in organisations.», San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

884. Stacey, R. D, 2001, «Complex Responsive Processes in Organisations: Learning and Knowledge Creation.», Routledge, London.
885. Stacey, R. D, 2003, «Research Perspective: Organizations as Complex Responsive Processes of Relating.», Journal of Innovative Management, Vol. 8, No. 2, pp. 27-39.
886. Stahl, G, Maznevski, M. L, Voigt, A, Jonsen, K, 2010, «Unravelling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups.», Journal of International Business Studies, Vol. 41, No. 4, pp. 690–709.
887. Stajkovic, A. D, Luthans, F, 1997, «Business ethics across cultures: A social cognitive model.», Journal of World Business, Vol. 32, No. 1, pp. 17-35.
888. Stank, T. P, Crum, M, Arango, M, 1999a, «Benefits of inter-firm co-ordination in food industry supply chains.», Journal of Business Logistics, Vol. 20, No. 2, pp. 21-41.
889. Stark, D, 2000, «Sociology of worth», keynote address, Proceedings of the Meetings of the European Association of Evolutionary Political Economy, Berlin, November 2-4.
890. Stead, W. E, Stead, J, 2004, «Sustainable Strategic Management.», M.E. Sharpe, London.
891. Stern, L. W, Gorman R. H, 1969, «Conflict in distribution channels: An exploration.», L. W. Stern (ed), Distribution channels: Behavioral dimensions, Boston: Houghton Mifflin Co.
892. Stern, Robert, 1990, «Hegel, Kant and the structure of the object.», Edition Taylor & Francis e-Library, 2001.
893. Stevens, F. G, Plaut, V. C, Sanchez-Burks, J, 2008, «Unlocking the benefits of diversity.», Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 44, No. 1, pp. 116–133.
894. Stevens, Helm, R, Ogunji, Emmanuel, 2010, «Managing Diverse Organizational Environments for Strategic Advantage: Exploring the Value of Developing Business Diversity Curriculum in Higher Education.», Journal of Management Policy and Practice, Vol. 11, No. 4, pp.72-85.
895. Stevens, R, Wallace, G, Hunt, L, 2009, «An Examination of a Diversity Concentration for a Graduate Level Business Degree Program.», Business Education & Accreditation, Vol. 1, pp. 15-28.
896. Stocker, M, 1976, «The Schizophrenia of Modern Ethical Theories.», Journal of Philosophy, Vol. 73, pp. 453–466.
897. Stone-Romero, E, F, Stone, D, L, 2007, «The influence of cultural, cognitive, and affective processes on stigmatization in organizations.», In J. Martocchio (Ed.), Research in personnel and human resource management, Vol. 26, pp. 117–167, New York: Elsevier.
898. Strauss, J. P, Connerley, M. L, Ammermann, P. A, 2003, «The ‘Threat Hypothesis’: Personality and Attitudes Toward Diversity.», The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 39, No. 1, pp. 32-52.
899. Stringer, E, 2007, «Action research.», 3rd edition, Los Angeles, CA, Sage.
900. Stringer, E. T, 1996, «Action research: A handbook for practitioners.», Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
901. Stringer, E. T, Christensen, L. M, Baldwin, S. C, 2009, «Integrating teaching, learning, and action research: Enhancing instruction in the K-12 classroom.», Thousand Oaks, CA, Sage.
902. Stubbs, W, 2009, «A systems-based corporate sustainability framework.», Paper presented at the Australian and New Zealand Academy of Management, Melbourne, Australia.
903. Stubbs, W, Cocklin, C, 2007, «Cooperative, Community-Spirited and Commercial: Social Sustainability at Bendigo Bank.», Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 14, pp. 251-262.

904. Stubbs, W, Cocklin, C, 2008a, «Conceptualizing a Sustainability Business Model.», Organization Environment, Vol. 21, No. 2, pp. 103-127.
905. Stubbs, W, Cocklin, C, 2008b, «An Ecological Modernist Interpretation of Sustainability: the Case of Interface.», Inc. Business Strategy and the Environment, Vol. 17, pp. 512-523.
906. Sturm, S, Gadlin, H, 2007, «Conflict Resolution and Systemic Change.», Journal of Dispute Resolution, Vol. 2007, No. 1, pp. 1-63, Columbia Public Law Research Paper No. 07-147.
907. Subeliani, David, Tsogas, George, 2005, «Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank.», The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 5, pp. 831-851.
908. Sugar, William, 1995, «User-centered perspective of information retrieval research and analysis methods.», In: Martha Williams ed. Annual Review of Information Science & Technology, Vol. 30, pp.77-109, American Society for Information Science.
909. Sugarman, B, 2001, «A learning based approach to organizational change: some results and guidelines.», Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 1, pp. 62-76.
910. Sunstein, C, 1995, «Incompletely theorised agreements.», Harvard Law Review, Vol. 108, pp. 1733-1772.
911. Susskind, Lawrence, Cruikshank, Jeffrey, 1987, «Breaking The Impasse: Consensual Approaches To Resolving Public Disputes.», Publisher: Basic Books.
912. Swann, W. B, Jr, Kwan, V. S. Y, Polzer, J. T, Milton, L. P, 2003, «Capturing the Elusive 'Value in Diversity' Effect: Individuation, Self-Verification and Performance in Small Groups.», Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 29, pp. 1396–1406.
913. Swann, W. B. Jr, Polzer, J. T, Seyle, C, Ko, S, 2004, «Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups.», Academy of Management Review, Vol. 29, pp. 9–27.
914. Swanson, D. L, 1995, «Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model.», Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 43–64.
915. Swanson, D. L, 1999, «Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Agenda for Corporate Social Performance.», Academy of Management Review, Vol. 24, pp. 506–521.
916. Tajfel, H, 1981, «Human groups and social categories: Studies in social psychology.», Cambridge, England: Cambridge University Press.
917. Tajfel, H, Turner, J. C, 1985, «The social identity theory of intergroup behavior.», In S.Worchel,W. G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations, pp. 7–24, Chicago: Nelson-Hall.
918. Tajfel, H. (ed.), 1982, «Social Identity and Intergroup Relation.», Cambridge University Press.
919. Tam, O. K, 2002, «Ethical issues in the evolution of corporate governance in China.», Journal of Business Ethics, Vol. 37, No. 3, pp. 303-320.
920. Tang, M, Gattorna, J, 2003, «Developing an aligned supply chain operating strategy.», in Gattorna J. eds, Supply Management Handbook, 5th ed. Gower, London.
921. Tatoglu, E, 2000, «Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria.», European Business Review, Vol. 12, No. 3, pp. 137-147.
922. Taylor, M. C, 1994, «Impact of affirmative action on beneficiary groups: Evidence from the 1990 General Social Survey.», Basic & Applied Social Psychology, Vol. 15, pp. 143-178.

923. Tenbrunsel, A. E, 1998, «Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation.», Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 3, pp. 330-339.
924. Terpstra, D. E, Kethley, R. B, 2002, «Organizations' relative degree of exposure to selection discrimination litigation.», Public Personnel Management, Vol. 31, No. 3, pp. 277–293.
925. Thanopoulos, John, 2007, «Global Business: Environment, Structure & Challenges.», Interbooks.
926. Thibaut, J, Walker, L, 1965, «Procedural Justice.», Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
927. Thomas Kenneth, 1992, «Conflict and Negotiation Processes in Organizations.», in Handbook of industrial and organizational psychology, Marvin Dunnette and Leaetta Hough, eds. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
928. Thomas, D. A, 2004, «Diversity as strategy.», Harvard Business Review, Vol. 82, No. 9, pp. 98-108.
929. Thomas, D. A, Ely, R, 1996, «Making differences matter: a new paradigm for managing diversity.», Harvard Business Review, Vol. 74, No. 5, pp. 79–90.
930. Thomas, K, 1976, «Conflict and Conflict Management.», In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
931. Thomas, K. W, 1976, «Conflict and conflict management.», In M. D. Dunnette eds, Handbbok in industrial and organizational psychology, pp. 889–935, Chicago: Rand McNally.
932. Thomas, K. W, Kilmann, R. H, 1974, «Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.», Mountain View, CA: Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.
933. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, West Sussex County Council, <<http://www2.vofo.no/bridges/docs/DOCS4/07premod6taskSKILLMANN.pdf>>, retrieved 11-9-2011.
934. Thompson, L, 1998, «The Mind and Heart of the negotiator.», Upper Saddle River: Prentice-Hall.
935. Tidström, Annika, 2006, «Conflicts when competitors cooperate exploring elements of conflicts from a business network perspective.», Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 163.
936. Tidström, Annika, 2009, «Causes of conflict in intercompetitor cooperation.», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24, No. 7, pp. 506 - 518.
937. Tidström, Annika, 2009, «The causes of conflict when small- and medium-sized competitors cooperate.», International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 8, No. 1, pp. 74-91.
938. Tiedens, L. Z, Fragale, A. R, 2003, «Power moves: Complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior.», Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 84, pp. 558-568.
939. Toarniczky, Andrea, Primecz, Henriett, 2006, «Multicultural Diversity Through Organizational Culture Lenses: A Multiparadigm Approach.», EURODIV Paper, The Fondazione Eni Enrico Mattei Series, Vol. 37, pp. 1-22.
940. Tolbert, A. S, McLean G. N, Myers R. C, 2002, «Creating the global learning organization (GLO).», International Journal of Intercultural Relations, Vol. 26, pp. 463–472.
941. Tolich, M, Kennedy, M, Biggart, N, 1999, «Managing the managers: Japanese management strategies in the USA.», Journal of Management Studies, Vol. 36, pp. 587–608.
942. Tomasz, M, Hayter, R, 2008, «Hybrid branch plants: Japanese lean production in Poland's automobile industry.», Economic Geography Journal, Vol. 83, No. 4, pp. 333–359.

943. Tran, Veronique, Garcia-Prieto Patricia, Schneider Susan C, 2010, «The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management.», Human Relations, Vol. 64, pp. 161-175.
944. Trefry, M, 2001, «Multicultural teams: Insight from experiences in Luxembourg.», Proceedings of the European International Business Association Annual Conference. Paris, France, December 13-15, 2001.
945. Trefry, Mary G, 2006, «A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations.», International Journal of Management, Vol. 23, No. 3, Part 2, pp. 563-575.
946. Tremblay, M, Sire, B, Balkin, D. B, 2000, «The role of Organisational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction and its Effects on Work Attitudes», Group and Organisational Management, Vol. 25, No. 3, pp. 269-290.
947. Trevino, Linda K, Nelson, Katherine A, 1999, «Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do it Right.», 2nd edition, John Wiley & Sons, New York.
948. Triandis, H. C, 2003, «The Future of Workforce Diversity in International Organizations: A Commentary.», Applied Psychology: An International Review, Vol. 52, No. 3, pp. 486-495.
949. Triandis, H. C, Carnevale, P, Gelfand, M, Robert, C, Wasti, S. A, Probst, T, Kashima, E. S, Dragonas, T, Chan, D, Chen, X. P, Kim, U, de Dreu, C, Van de Vliert, E, Iwao, S, Ohbuchi, K. I, Schmitz, P, 2001, «Culture and deception in business negotiation: A multi-level analysis.», International Journal of Cross-Cultural Management, Vol. 1, No. 1, pp. 73-90.
950. Trompenaars, F, 1993, «Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business.», Chicago, IL: Irwin.
951. Trompenaars, F, Hampden-Turner, C, 1998, «Riding The Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.», 2nd ed. London: Nicholas Brealey.
952. Tsui, A. S, Ashford, S. J, 1991, «Reactions to demographic diversity: similarity–attraction or self-regulation.», Academy of Management Best Papers Proceedings, pp. 240–244.
953. Tsui, A. S, Egan, T. D, O'Reilly, C. A, 1992, «Being different: relational demography and organisational attachment.», Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 4, pp. 549–579.
954. Tucker, R. W, McCoy, W. J, Evans, L. C, 1990, «Can Questionnaires Objectively Assess Organizational Culture.», Journal of Managerial Psychology, Vol. 5, No. 4, pp. 4-11.
955. Turner, B. A, 1973, «Exploring the industrial subculture.», London: Macmillan.
956. Turner, J. C, 1985, «Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior.», In E. J. Lawler (Ed.), Advances in group processes: Theory and research, Vol. 2, pp. 77–121, Greenwich, CT: JAI Press.
957. Tüz, Melek V, Gümüş, Murat, 2010, «The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers.», Journal of Ankara University Faculty of Political Sciences, Vol. 65, No. 2, pp. 219-237.
958. Tyler, B. B, Steensma, H. K, 1995, «Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective.», Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 43-70.
959. Tyler, T, 1988, «What is Procedural Justice? Criteria used by Citizens to assess the Fairness of Legal Procedures.», Law and Society Review, Vol. 22, No. 2, pp. 301-355.
960. Tyler, T. R, Kramer, R. M, 1996, «Whither trust?», In R. M. Kramer, T. R. Tyler eds, Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp. 1–15. London: Sage.

961. Ulrich, P, 2008, «Integrative Economic Ethics: Foundations of a Civilized Market Economy.», Cambridge University Press, Cambridge.
962. United Nations, 2002, «Human Development Report 2002 - Deepening Democracy in a Fragmented World.», New York.
963. Ury, William L, Brett, Jeanne M, Goldberg, Stephen B, 1988, «Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict.», Jossey-Bass Management Series.
964. Uzzi, B, 1997, «Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness.», Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 35–67.
965. Vaaland, Terje, I, Håkansson, Håkan, 2003, «Exploring interorganizational conflict in complex projects.», Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 127– 138.
966. Vaara, E, 1999, «Cultural difference and post-merger problems: Misconceptions and cognitive simplifications.», Nordiske Organisasjonsstudier, Vol. 1, No. 2, pp. 59-88.
967. Valley, K. L, Neale, M. A, Mannix, E. A, 1995, «Friends, lovers, colleagues, strangers: The effects of relationships on the process and outcome of dyadic negotiations.», In R. J. Bies & R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (Eds.), Research on Negotiation in Organizations, Vol. 5, pp. 65-93. Greenwich, CT: JAI Press.
968. Van de Vliert, Evert, de Dreu C. K. W, 1994, «Optimizing performance by conflict stimulation.», The International Journal of Conflict Management, 1994, Vol. 5, No. 3, pp. 211-222.
969. van der Post, W. Z, de Coning, T. J, Smit, E. vd M, 1997, «An instrument to measure organizational culture.», South African Journal of Business Management, Vol. 28, pp. 147-168.
970. van der Post, W. Z, de Coning, T. J, Smit, E. vd. M, 1998, «The relationship between organizational culture and financial performance: Some South African evidence.», South African Journal of Business Management, Vol. 29, No. 1, pp. 30-40.
971. van Dijk, T, 1997a, «Discourse as Structure and Process.», London: Sage.
972. van Dijk, T, 1997b, «Discourse as Social Interaction.», London: Sage.
973. Van Gramberg, B, 2003, «ADR and Workplace Justice: Just Settlement?», Australasian Journal of Dispute Resolution, Vol. 14, No. 3, pp. 233-242.
974. Van Gramberg, B, Provis Chris, 2004, «Ethics, Conflict and Human Resource Managers in the New Economy.», Victoria University of Technology, Working Paper Series, Vol. 1, pp. 1-13.
975. van Knippenberg, D, Schippers, M. C, 2007, «Work group diversity.», Annual Review of Psychology, Vol. 58, No. 1, pp. 515–541.
976. Van Maanen, J, Barley, S, 1985, «Cultural organization: fragment of a theory.», In: Frost, P, More, L, Louis, M, Lundberg, C, Martin, J. (Eds.), Organizational Culture, Sage, Beverly Hills, pp. 31–53.
977. van Marrewijk, M, 2004, «The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work assessment practices.», Journal of Business Ethics, Vol. 55, No. 135-146.
978. van Marrewijk, M, Werre, M, 2003, «Multiple Levels of Corporate Sustainability.», Journal of Business Ethics, Vol. 44, pp. 107-119.
979. Van Muijen, J, Koopman, P, Dondeyne, P, De Cock, G. De Witte, K, 1992, «Organizational Culture, the Development of an International Instrument for Comparing Countries.», In Hunyady, G, ed. Proceedings of the 2nd European Congress of Psychology, Budapest: A Jtosi Duver, pp. 249–259.
980. Veiga, J, Lubatkin, M, Calori, R, Very, P, 2000, «Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis.», Human Relations, Vol. 53, No. 4, pp. 539-557.



981. Veiga, J. F, Golden T. D, Dechant, K, 2004, «A Survey of The Executive's Advisory Panel: Why managers bend company rules.», Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2, pp. 84-89.
982. Velasquez, M. G, 2002, «Business Ethics: Concepts and Cases.», 5th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
983. Venkat, R, 2007, «Customer-to-customer interactions: forgotten factor in CEM.»,  
<[http://www.gccrm.com/eng/content\\_details.jsp?contentid=2121&subjectid=101](http://www.gccrm.com/eng/content_details.jsp?contentid=2121&subjectid=101)>.
984. Very, P, Calori, R, Lubatkin, M, 1993, «An investigation of national and organizational cultural influences in recent European mergers.», In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Eds), Advances in Strategic Management, 9<sup>th</sup> ed., «Greenwich, CT: JAI Press, pp.323-346.
985. Vinokur-Kaplan, D, 1995, «Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals.», Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 31, pp. 303-327.
986. Viskovatoff, Alex, 1999, «Foundations of Niklas Luhmann's Theory of Social Systems», Philosophy of the Social Sciences, Vol. 29, No. 4, pp. 481-516.
987. Vitell, S. J, Nwachukwu, S. J, Barnes, J. J, 1993, «The effect of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology.», Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 10, pp. 753-760.
988. Vodosek, M, 2005, «Cultural diversity, intragroup conflict, and group outcomes.», Academy of Management Conference Proceedings, Honolulu, HI.
989. Volkema, R. J, 1998, «A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States.», The International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No. 3, pp. 218-233.
990. Volkema, R. J, 1999, «Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States.», Journal of Business Research, Vol. 45, No. 1, pp. 59-67.
991. Volkema, R. J, 2004, «Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis.», Journal of Business Research, Vol. 57, pp. 69-78.
992. Volkema, R. J, Fleury, M. T. L, 2002, «Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-national comparison.», Journal of Business Ethics, Vol. 36, No. 4, pp. 381-398.
993. Wall, J. A, Callister R. R, 1995, «Conflict and its management.», Journal of Management, Vol. 21, pp. 515-558.
994. Wallach, E. J, 1983, «Individuals and organizations: the culture match.», Training and Development Journal, Vol. 2, pp. 29-36.
995. Walsh, J. P, Meyer, A. D, Schoonhoven, C. B, 2006, «A Future for Organization Theory: Living in and Living with Changing Organizations.», Organization Science, Vol. 17, No. 5, pp. 657-671.
996. Warden, C. A, Liu, T. C, Huang, C. T, Lee, C. H, 2003, «Service failures away from home: benefits in intercultural service encounters.», International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, pp. 436-457.
997. Wartick, S. L, Cochran, P. L, 1985, «The Evolution of the Corporate Social Performance Model.», Academy of Management Review, Vol. 10, 758-769.
998. Watkins, K. E, Marsick, V. J, 1993, «Sculpting the Learning Organisation.», Jossey-Bass, San Francisco, CA.
999. Watson, W. E, Kumar, K, Michaelsen, L. K, 1993, «Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse work groups.», Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, pp. 590-602.

1000. Watts, M, 2009, «Collaborative implementation network structures: cultural tourism implementation in an English seaside context.», Systemic Practice and Action Research, Vol. 22, pp. 293-311.
1001. Watts, M, 2010, «A systemic approach to collaborative implementation network structures: implementation of cultural tourism products in an English seaside context.», PhD dissertation, Hull University Business School, Hull.
1002. WCED, 1987, «Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.», UN Documents (internet), available at: <www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (accessed 27 February 2010).
1003. Webber, S. S, Donahue, L. M, 2001, «Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis.», Journal of Management, Vol. 27, pp. 141-162.
1004. Weber, Roberto A, Camerer, Colin F, 2003, «Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach.», Management Science, Vol. 49, No. 4, pp. 400-415.
1005. Weick, K. E, 1979, «The Social Psychology of Organizing.», Addison-Wesley, Reading.
1006. Weick, K. E, 1988, «Enacted Sensemaking in Crisis Situations.», Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 4, pp. 305-317.
1007. Weiss, J. W, 1996, «Organizational behavior & change: Managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics.», Minneapolis, St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
1008. Wenger, E, McDermott, R, Snyder, W. M, 2002, «Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.», Harvard Business School Press, Boston, MA.
1009. Wenger, Etienne, 1999, «Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity.», Cambridge University Press; 1st ed, ISBN-13: 978-0521663632.
1010. Werback, A, 2009, «When sustainability means more than 'green'.», McKinsey Quarterly, Vol. 4, pp. 74-79.
1011. Werbner, P, Modood, T. (Eds.), 1997, «Debating Cultural Hybridity: Multi-cultural Identities and the Politics of Anti-racism.», Zed Books, London.
1012. Werhane, P, 1980, «Formal Organizations, Economic Freedom and Moral Agency.», Journal of Value Inquiry, Vol. 14, No. 1, pp. 43-50.
1013. Werhane, P. H, 1999, «Moral imagination and management decision making.», New York, NY: Oxford University Press.
1014. West, M. A, 2002, «Ideas are ten a penny: it is team implementation not idea generation that counts.», Applied Psychology: An International Review, Vol. 51, No. 3, pp. 411-425.
1015. Wharton, A. S, Baron, J. N, 1987, «So happy together? The impact of gender segregation on men at work.», American Sociological Review, Vol. 52, No. 5, pp. 574-587.
1016. Wheatley, M. J. 1994, «Leadership and the New Science.», Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
1017. Wheatley, M. J. 2007, «Leadership of self-organized networks: lessons from the war on terror.», Performance Improvement Quarterly, Vol. 20, No. 2, pp. 59-66.
1018. Wheelen, Thomas L, Hunger J. D, 2006, "Strategic Management & Business Policy.", 10th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
1019. Wheelen, Thomas L, Hunger J. D, 2010, «Concepts in Strategic Management & Business Policy.», 12th Ed. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
1020. White, J, 1991, «Corporate culture and corporate success.», South African Handbook of Management Development, pp. 17-22.

1021. White, L, Lee, G, 2009, «Operational research and sustainable development: tackling the social dimension.», European Journal of Operational Research, Vol. 193, No. 3, pp. 683-692.
1022. Wilderom, C. P. M, Waldman, D. A, Luque, M. S, Washburn, N, House, R. J, Adetoun, B, Barrasa, A, 2006, «Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries.», Journal of International Business Studies, Vol. 37, No. 6, pp. 823-837.
1023. Wilkins, A. Ouchi, W. G, 1983, «Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance.», Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 468-481.
1024. Williams, J. H, Fitzgerald, L. F, Drasgow, F, 1999, «The effects of organizational practices on sexual harassment and individual outcomes in the military.», Military Psychology, Vol. 11, pp. 303-328.
1025. Williams, K. Y, O'Reilly, C. A. I, 1998, «Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research.», In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 20, pp. 77-140, Greenwich, CT: JAI Press.
1026. Williams, M, 2001, «In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development.», Academy of Management Review, Vol. 26, pp. 377-396.
1027. Wilson, Katherine, 2010, «Looking at Ourselves: Multiculturalism, Conflict & Belonging.», Eds Inter-Disciplinary Press, Oxford, United Kingdom.
1028. Winston, K. I, 2001, «The principles of social order: Selected Essays of Lon L. Fuller.», revised edition.
1029. Wirtenberg, J, Harmon, J, Russell, W.G, Fairfield, K. D, 2007, «HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some of the world's best companies.», Human Resource Planning, Vol. 30, No. 1, pp. 10-20.
1030. Wirth, L, 2001, «Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management.», Geneva: International Labour Office.
1031. Wise, L. R, Tschirhart, M, 2000, «Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?», Public Administration Review, Vol. 60, No. 5, pp. 386-394.
1032. Wittgenstein, 1953, «Philosophical Investigations.», G.E.M. Ancombe, Trans, Oxford, UK: Blackwell.
1033. Woermann, Minka, 2010, «Corporate Identity, Responsibility and the Ethics of Complexity.», in Cilliers P, Preiser R. (eds.), «Complexity, Difference and Identity.», Part 5, Issues in Business Ethics, Vol. 26, No. 1, pp. 167-191, Springer, 2010 edition, ISBN-13: 978-9048191864, DOI 10.1007/978-90-481-9187-1\_9.
1034. Wong, C. L, Tjosvold, D, Lee, F, 1992, «Managing conflict in a diverse work force.», Small Group Research, Vol. 23, pp. 302-321.
1035. Wong, S, 2008, «Diversity: Making space for everyone at NASA / Goddard Space Flight Center using dialogue to break through barriers.», Human Resource Management, Vol. 47, pp. 389-399.
1036. Wood, D, Hunter, R, Ingleby, R, 1995, «Themes in Liberal Legal and Constitutional Theory.», in Thinking about Law, Perspectives on the History, Philosophy and Sociology of Law, eds R. Hunter, R. Ingleby & R. Johnstone, Allen and Unwin, Sydney.
1037. Wood, D. J, 1991, «Corporate Social Performance Revisited.», Academy of Management Review, Vol. 16, pp. 691-718.
1038. Wood, D. J, Jones, R. E, 1995, «Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research in Corporate Social Performance.», International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, pp. 229-267.

1039. Woods, R. H, Sciarini, M. P, 1995, «Diversity programs in chain restaurants.», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 36, No. 3, pp. 18–23.
1040. Wooten, D. B, 1995, «One-of-a-kind in a full house: some consequences of ethnic and gender distinctiveness.», Journal of Consumer Psychology, Vol. 4, pp. 205–224.
1041. Wooten, L. P, James, E. H, 2004, «When firms fail to learn: Perpetuation of discrimination in the workplace.», Journal of Management Inquiry, Vol. 13, pp. 23–33.
1042. Worm, V, Frankenstein, J, 2000, «The dilemma of managerial cooperation in Sino-Western business operations.», Thunderbird International Business Review, Vol. 43, No. 3, pp. 261-283.
1043. Wright, P. M, Snell, S. A, 1991, «Toward an integrative view of strategic human resource management.», Human Resource Management Review, Vol. 1, pp. 203-225.
1044. Wulun, J, 2007, «Understanding complexity, challenging traditional ways of thinking.», Systems Research and Behavioral Science, Vol. 24, pp. 393-402.
1045. Yang, M. M. H, 1994, «Gifts, Favors and Banquets. The Art of Social Relationships in China.», Ithaca: Cornell University Press.
1046. Yang, Yang, Konrad Alison M, 2011, «Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory.», Group & Organization Management, Vol. 36, No. 1, pp. 6–38.
1047. Yayavaram, Sai, 2010, «Towards a complexity-based view of the firm», National University of Singapore, Research paper.
1048. Young, Jock, 2010, «Sub-cultural theory: virtues and vices.», In Robert Agnew and Joanne M. Kaufman eds. *Anomie, Strain and Subcultural Theories of Crime*, Ashgate.
1049. Zadek, S, 2004, «The Path to Corporate Responsibility.», Harvard Business Review, Vol. 82, No. 12, pp. 125–132.
1050. Zarkada-Fraser, A, 2000, «A classification of factors influencing participating in collusive tendering agreements.», Journal of Business Ethics, Vol. 23, No. 3, pp. 269-282.
1051. Zarkada-Fraser, A, Fraser, C, 2001, «Moral decision making in international sales negotiations.», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 4, 274-293.
1052. Zhu, Z, 1998, «Conscious mind, forgetting mind: two approaches in multi-methodology.», Systemic Practice and Action Research, Vol. 11, pp. 669-690.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. Adeyemi, Muyiwa 2010, «Managing Conflict In Organisation - An Overview.», Vol. 8, No. 4, Posted On Tue, Sep 21 2010, <<http://www.academicleadership.org/article/managing-conflict-in-organisation--an-overview>>, retrieved 16-8-2011.
2. American Bar Association Standards for the Establishment and Operation of Ombuds Offices, 2004, Section B, <[http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/child/PublicDocuments/ombudsmen\\_1.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/child/PublicDocuments/ombudsmen_1.authcheckdam.pdf)>, retrieved 9-9-2011.
3. Hasenfeld, Helen, 1995, «The Ombudsperson as a Change Agent.», California Caucus of College and University Ombudsman, <[http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman\\_%20The%20Journal%201995.pdf](http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman_%20The%20Journal%201995.pdf)>, retrieved 11-9-2011.
4. Society of Professionals in Dispute Resolution, Martin and Laurie Scheinman Institute on Conflict Resolution, 2001, «Designing Integrated Conflict

Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations.» Paper 2, pp. 1-36, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=icrpubs>>, retrieved 11-9-2011.

5. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, West Sussex County Council, <<http://www2.vofo.no/bridges/docs/DOCS4/07premod6taskSKILLMANN.pdf>>, retrieved 11-9-2011.
6. Guidelines for Conflicts of Interests in International Commercial Arbitration, <<http://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=e2fe5e72-eb14-4bba-b10d-d33dafee8918>>, retrieved 5-9-2011.

ПАВЕЛЪ ИМО ТЕПАА

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.1 Κουλτούρα Αειφόρων Οργανισμών & Ερευνητικά

#### Μέσα

Πηγή: Pennington, Lenore K, More, Elizabeth, 2011, «Sustaining Sustainability: Determining The Most Effective Organizational Culture.», The 2011 Barcelona European Academic Conference.

Πολιτισμικά χαρακτηριστικά Αειφόρων Οργανισμών	Ερευνητικό Εργαλείο	Συγγραφέας	Διαστάσεις κουλτούρας που μετρά κάθε ερευνητικό εργαλείο
Σύμπραξη / Συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη	Organizational Culture Profile (OCP)	O'Reilly, Chatman & Caldwell (1988)	Προσανατολισμός στην ομαδοσυνεργατικότητα
	Denison Organizational Culture Survey	Denison (1984)	Εστίαση στον πελάτη
	Culture Measurement Instrument	van der Post et. al. (1997)	Προσανατολισμός στον πελάτη
	Organizational Culture Profile	O'Reilly et. al. (1988)	Εστίαση στον πελάτη και συνεργασία με ενδιαφερόμενους
	Organizational Culture Index	Wallach (1983)	Συνεργατικότητα
	Reynolds Instrument	Reynolds (1986)	Εξωτερική έναντι εσωτερικής εστίασης
Συνεργασία / Συλλειτουργία	Culture Questionnaire	MacKenzie (1995)	Συλλειτουργία
	Organizational Culture Survey	Harris & Moran (1984)	Σύγκρουση
	Culture Measurement Instrument	van der Post et. al. (1997)	Επίλυση συγκρούσεων
	Norms Diagnostic Index	Allen & Dyer (1980)	Αντιπαράθεση
	Organizational Culture Inventory	Cooke & Lafferty (1987)	Αντιπαράθεση
	Survey of Organizational Culture	Tucker et. al.. (1990)	Συνεργασία έναντι ανταγωνισμού
	Organizational Culture Index	Reynolds (1986)	Συνεργασία έναντι ανταγωνισμού
	Corporate Culture Survey	Glaser (1983)	Ομαδικότητα και σύγκρουση
Empowerment and Inclusiveness Ενδυνάμωση & συμμετοχικότητα	Denison Organisational Culture Survey	Denison (1984)	Ενδυνάμωση
	Culture Measurement Instrument	van der Post et. al. (1997)	Συμμετοχή των εργαζομένων
Αμεροληψία / δικαιοσύνη, καινοτομία & δημιουργικότητα	Organizational Culture Index	Wallach (1983)	Αμεροληψία
	Organizational Culture Profile	O'Reilly et. al. (1988)	Ανάληψη κινδύνου & καινοτομία
	Culture Measurement Instrument	Van der Post et. al. (1997)	Στάση απέναντι στην αλλαγή
	FOCUS Questionnaire	Van Muijen et. al. 1992	Καινοτομία
	Culture Questionnaire	MacKenzie (1995)	Καινοτομία
	Organizational Culture Profile (OCP)	O'Reilly et. al. (1988)	Καινοτομία, θέληση για πειραματισμό, ανάληψη κινδύνων

	Organizational Beliefs Questionnaire	Sashkin (1984)	Καινοτομία ή ανάληψη κινδύνων
Ακεραιότητα	Organizational Culture Index	Reynolds (1986)	Ασφάλεια έναντι κινδύνου, σταθερότητα έναντι καινοτομίας
	Questionnaire on Values and Management Practices	Calori & Sarnin (1991)	Ακεραιότητα
Μάθηση	Denison Organisational Culture Survey	Denison (1984)	Οργανωσιακή Μάθηση
Μακροπρόθεσμη Προοπτική	GLOBE	Wilderom et. al. (2006)	Προσανατολισμός στο μέλλον
	Culture Gap Survey	Kilman & Saxton (1983)	Βραχυπρόθεσμη έναντι μακροπρόθεσμης εστίασης
Αναστοχασμός	Organizational Culture Profile	O'Reilly et. al. (1988)	Διαρκής Αναστοχασμός
Διαφάνεια και Ανοικτότητα / Εμπιστοσύνη	Organizational Culture Inventory (OCI)	Cooke & Lafferty (1987)	Εμπιστοσύνη
	Culture Questionnaire	MacKenzie (1995)	Ανοικτότητα και εμπιστοσύνη
	Survey Instrument	Petty et. al. (1995)	Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.2 Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας & Αναφορές

Πηγή: Toarniczky, Andrea, Primecz, Henriett, 2006, "Multicultural Diversity Through Organizational Culture Lenses: A Multiparadigm Approach.", EURODIV PAPER, The Fondazione Eni Enrico Mattei Series, Vol. 37, pp. 1-22.

		Martin and her coauthors' framework (Meyerson & Martin 1987, Martin 1992, 2002, Martin et. al. 1996)					
		Integrationist Ενσωμάτωσης		Differentiation Διαφοροποίησης		Fragmentation Κατακερματισμού	
		Martin et. al. 2004					
		Διαχειριστική	Μη- διαχειριστική	Διαχειριστική	Μη-διαχειριστική	Διαχειριστική	Μη- διαχειριστική
Burrell and Morgan (1979)	Functionalistic Λειτουργιστική	Ouchi (1981), Peters and Waterman (1982), Deal and Kennedy (1982), Handy (1985), Schein (1985), Ott (1989), Denison (1990), Hofstede (1990)		Martin and Siehl (1983), Cox and Blake (1991), Cox (1993, 2001), Trice and Beyer (1993), Milliken and Martins (1996)		Weick (1991)	
	Interpretive Ερμηνευτική	Garfinkel (1967) Barley (1983), Martin et. al. (1983)			Gregory (1983), Gherardi (1995)		Meyerson (1991) Linstead and Grafton Small (1992)
	Radical structuralist Ριζικά Δομικιστική				Willmott (1993)		
	Radical humanist Ριζικά Ανθρωπιστική	Martin and Meyerson (1998) Sewell 1998 Sewell and Wilkinson (1992) Van Maanen and Kunda (1989)			Foucault (1977), Smircich and Morgan (1982) Bartunek (1984), Turner (1986), Mills (1988), Bartunek and Moch (1991), Van Maanen (1991), Ibarra (1995), Alvesson and Billing (1997), Laurila (1997), Mills and Hatfield (1997)		Feldman (1991), Alvesson (1993) Gabriel (1995) De Los Reyes (2000), Litvin (1997),



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.3 Πολυπολιτισμικότητα Πελατών

Η αλληλεπίδραση πελατών (Customer-to-Customer Interaction CCI) εντός ή εκτός του πλαισίου που πραγματοποιείται η παροχή υπηρεσιών (π.χ. πελάτες που βρίσκονται στον ίδιο φυσικό ή ψηφιακό χώρο) μπορεί να περιλαμβάνει τη λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία (Venkat 2007). Σε αντίθεση με την αλληλεπίδραση πελατών και εργαζομένων (Consumer-to-Employee Interaction CEI), η αλληλεπίδραση πελατών εμφανίζεται τόσο κατά τη διάρκεια της παροχής υπηρεσιών όσο και στο προ- ή μετα- αγοραστικό στάδιο, και είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθεί ή να παρακολουθηθεί (Venkat 2007). Για παράδειγμα, το ότι οι θεατές κάθονται σε κοντινή απόσταση στο θέατρο μπορεί να έχει αντίκτυπο στην ψυχαγωγική εμπειρία του πελάτη-θεατή, ακόμα και αν δεν επικοινωνούν λεκτικά μεταξύ τους (Venkat 2007). Η αλληλεπίδραση πελατών προκύπτει: α) έμμεσα όταν οι πελάτες αποτελούν μέρος του ίδιου του περιβάλλοντος και β) άμεσα, μέσω ειδικών διαπροσωπικών συναντήσεων (Huang 2008). Οι πελάτες ενδέχεται να δρουν ως μάρκετερς (Gummesson 1991) παρέχοντας ο ένας στον άλλον πληροφορίες που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία, δηλαδή αναλαμβάνουν άτυπα το ρόλο των εργαζομένων (Harris & Baron 2004). Ομοίως, οι συνομιλίες – ηλεκτρονικά ή δια ζώσης - μεταξύ αγνώστων πελατών για ένα προϊόν ή υπηρεσία που δεν κάλυψε τις ανάγκες τους, μπορεί να μειώσουν τη δυσαρέσκεια (Harris & Baron 2004). Συνολικά, η αλληλεπίδραση πελατών έχει μια σημαντική επιρροή στην εμπειρία του κάθε πελάτη από τις υπηρεσίες και την επακόλουθη ικανοποίηση από τον πάροχο υπηρεσιών (Baron et. al. 2007, Moore et. al. 2005).

Από ερευνητικές μελέτες προκύπτει ότι οι πελάτες αξιολογούν την αλληλεπίδρασή τους με άλλους πελάτες βασιζόμενοι σε μεγάλο βαθμό στην αντίληψη συμβατότητάς τους με αυτούς (Grove & Fisk 1997, Martin & Pranter 1989, Raajroort & Sharma 2006). Η αντιληπτή ασυμβατότητα δημιουργεί αρνητικές επιπτώσεις για την παρεχόμενη υπηρεσία που οδηγεί σε δυσαρέσκεια και αρνητικές αντιδράσεις συμπεριφοράς, όπως δυσμενή σχόλια (από στόμα σε στόμα), παράπονα και αλλαγή παρόχου υπηρεσιών ή προϊόντων (Bougie et. al. 2003). Οι πελάτες αξιολογούν τη συμβατότητά τους με άλλους πελάτες σύμφωνα με παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά όπως γενεών, κοινωνικών και πολιτισμικών διαφορών (Grove & Fisk 1997). Από τα προηγούμενα εγείρεται το θέμα της ανάγκης διαχείρισης πολυπολιτισμικών πελατών από τον οργανισμό και κυρίως η διερεύνηση των ιδιαίτερων πολυπολιτισμικών χαρακτηριστικών – τα οποία είναι διαφορετικά σε κάθε οργανισμό, κλάδο, μικρο και

μακροπεριβάλλον - που στην αντίληψη των πελατών δημιουργούν την αίσθηση της διαφορετικότητας ή / και ασυμβατότητας μεταξύ τους.

Παλαιότερες μελέτες εξετάζουν την πολυπλοκότητα της παροχής υπηρεσιών σε πολυπολιτισμικούς πελάτες (π.χ. Bailey 2000, Baker, Meyers, & Johnson 2008, Barker & Härtel 2004, Hopkins, Hopkins, & Hoffman 2005, Ryou 2005, Warden, Liu, Huang & Lee 2003).

Από αυτές τις μελέτες προκύπτει ότι η πολιτισμική συμβατότητα μεταξύ πελατών και εργαζομένων ενισχύει τους διαπροσωπικούς δεσμούς, διευκολύνει την επικοινωνία, αυξάνει την προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς, και ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας.

Από την άλλη πλευρά, η πολιτισμική ασυμβατότητα αυξάνει την πολυπλοκότητα της σχέσης ανταλλαγής, ιδίως όταν προκύπτουν προβλήματα και η επικοινωνία καθίσταται αναποτελεσματική (Hopkins et. al. 2005). Ως εκ τούτου, και λαμβάνοντας υπόψη την αδιάκοπη ανάπτυξη σύγχρονων πολυπολιτισμικών κοινωνιών η διαχείριση των υπηρεσιών των διαπολιτισμικών συναντήσεων είναι κρίσιμης σημασίας για τους φορείς παροχής υπηρεσιών.

Ωστόσο, το μάρκετινγκ δεν πρέπει να εστιάζει μόνο στη συμβατότητα «πελατών – εργαζομένων» αλλά να εξετάζει την αντιληπτή συμβατότητα μεταξύ των ίδιων των πελατών, δεδομένου ότι η δεύτερη σχέση έχει τη δύναμη να επηρεάσει την πρώτη (βλ. Baker et. al. 2008). Η αλληλεπίδραση πελατών έχει σημαντική επιρροή στην εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες από τις υπηρεσίες και στην επακόλουθη ικανοποίηση των πελατών από τον πάροχο υπηρεσιών (Baron et. al. 2007, Moore et. al. 2005). Αυτό που λείπει είναι η κατανόηση των διαδικασιών αλληλεπίδρασης πολυπολιτισμικών πελατών και της επίδρασης των διαδικασιών αυτών στην ικανοποίηση των πελατών από την παροχή υπηρεσίας και από τον οργανισμό-πάροχο της υπηρεσίας. Η κατανόηση των μηχανισμών που διέπουν την αλληλεπίδραση πελατών είναι σημαντική προκειμένου να σχεδιαστούν στρατηγικές αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των πελατών από την παρεχόμενη υπηρεσία και τον οργανισμό-πάροχο της υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Johnson & Sonya (2011) δείχνουν ότι η παρουσία των πολιτισμικά μη συμβατών πελατών μέσα στο ίδιο περιβάλλον υπηρεσία δεν παράγει αναγκαστικά αρνητική επίδραση (π.χ. αυξημένο άγχος και μειωμένη ικανοποίηση). Πράγματι, τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον θεμελιώδη ρόλο της

διαπολιτισμικής επαφής των πελατών όταν μοιράζονται την εμπειρία της ίδιας παροχής υπηρεσίας από έναν οργανισμό. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση της επαφής του Allport (1954) η οποία φαίνεται να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών σε μια όλο και πιο πολυπολιτισμική αγορά. Είναι ενδιαφέρον το ότι συμμετέχοντες της μαύρης φυλής, ακόμη και εκείνοι με χαμηλή διομαδική επαφή, αντιλαμβάνονται περισσότερο τη συμβατότητα τους με πολυπολιτισμικούς πελάτες στο ίδιο πολυπολιτισμικό περιβάλλον σε σχέση με ένα μονοπολιτισμικό περιβάλλον από άτομα της μαύρης φυλής. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η αντίληψη της πολιτισμικής συμβατότητας εξαρτάται από πολλαπλές διαστάσεις, όπως η κοινωνική προσδοκία. Τα ευρήματα μπορεί να αντανakλούν μια μεγαλύτερη επιθυμία ένταξης μεταξύ πελατών που – όπως το αντιλαμβάνονται - έχουν λιγότερες ευκαιρίες και χαμηλότερη κοινωνική θέση. Η μελλοντική έρευνα στον τομέα αυτό μπορεί να ρίξει φως στο πώς η κοινωνική δομή και η δυναμική της επηρεάζει την ανταπόκριση των πελατών.

Η μερική υποστήριξη της υπόθεσης ότι οι λευκοί με χαμηλή επαφή είναι πιο ανήσυχοι σε ένα περιβάλλον με πελάτες της μαύρης φυλής, αλλά όχι το αντίστροφο, είναι επίσης αξιοσημείωτη. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν την επίδραση της χρόνιας διακριτότητας (*chronic distinctiveness*) σχετικά με τις αντιδράσεις των πελατών σε μονοπολιτισμικά και πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα μάρκετινγκ (Grier & Deshpande 2001, Wooten 1995). Η χρόνια διακριτότητα συμβαίνει όταν ένα χαρακτηριστικό (π.χ., φυλή) γίνεται επίμονα εμφανές σε ένα άτομο, επειδή άλλοι άνθρωποι στην ομάδα αναφοράς του / της είναι συνεχώς διαφορετικά από τον εαυτό του / της ως προς αυτό το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό (McGuire & McGuire 1981). Μέλη των αριθμητικά και κοινωνικά μειονοτικών ομάδων μπορεί να είναι πιο εξοικειωμένα με την κατάσταση απομόνωσης και να ανταποκρίνονται στα πολυπολιτισμικά κέντρα υπηρεσιών (*servicescapes*) με διαφορετικούς τρόπους από τα μέλη αριθμητικά και κοινωνικά πλειοψηφικών ομάδων.

### **Διαχείριση της διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης πελατών**

Κάποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι η κατάλληλη διαχείριση της διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης πελατών είναι ο διαχωρισμός των υπηρεσιών σύμφωνα με την εκάστοτε διαφαινόμενη πολιτισμική συμβατότητα για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Ωστόσο, οι οργανισμοί-πάροχοι υπηρεσιών που υιοθετούν αυτή την τακτική της τμηματοποίησης (βλ. Harris, Henderson & Williams 2005), εγείρουν προφανή ηθικά και νομικά ζητήματα σχετικά με θέματα διακρίσεων

και συνήθως δεν είναι οικονομικά βιώσιμοι στις σύγχρονες (δηλαδή, postapartheid) πολυπολιτισμικές κοινωνίες.

Ενώ η δημιουργία διαχωρισμένων, τμηματοποιημένων servicescapes ενδεχομένως να ικανοποιούσε τους πελάτες που θεωρούν ανεπιθύμητες τις πολυπολιτισμικές ομάδες επαφής, αλλά ταυτόχρονα, μπορεί να δημιουργούσε αυξανόμενη δυσαρέσκεια στην πλειονότητα των πελατών που συνδέονται ή είναι πρόθυμες να συνδεθούν με διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες (Grier, Brumbaugh & Thornton 2006). Κατά συνέπεια, μια πιο βιώσιμη στρατηγική μπορεί να είναι για τους marketers η αξιολόγηση της δημογραφικής σύνθεσης των υπηρεσιών τους, η κατανόηση του ρόλου της αλληλεπίδρασης πολυπολιτισμικών πελατών και η απομάκρυνση τυχόν εμποδίων που παρακωλύουν την ικανοποίηση των πελατών. Για παράδειγμα, ένας πάροχος υπηρεσιών θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει συμφραζόμενα συνθήματα όπως μουσικά θέματα, και στοιχεία διακόσμησης για να μειώσει το άγχος της πολυπολιτισμικής συνύπαρξης των πελατών και με στοχευμένες προωθητικές ενέργειες επικοινωνίας να μεταφέρει το μήνυμα ότι είναι όλοι ευπρόσδεκτοι, απομακρύνοντας τα πραγματικά ή αντιληπτά εμπόδια (Grier et. al. 2006).

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.4 Αναλυτικό Πλαίσιο Πολυπολιτισμικότητας στο μικροπεριβάλλον**

Μια πιο αναλυτική περιγραφή του σχήματος 2-5, αποτυπώνεται στο σχήμα 2-6 όπου παρουσιάζονται όλες οι δυνατικές περιπτώσεις που ενδέχεται να εμφανίζεται το φαινόμενο της πολυπολιτισμικότητας στον οργανισμό και στο μικροπεριβάλλον του. Αυτό διευκολύνει την πολιτισμική ανάλυση/χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων μερών (όπως τους αντιλαμβάνεται και τους ορίζει ο ίδιος ο οργανισμός). (βλ Stakeholder Theory: Jones et. al. 2007, Laplume et. al. 2008). Οι διακεκομμένες γραμμές υποδηλώνουν το ενδεχόμενο της διαπολιτισμικής διάδρασης / αλληλεπίδρασης της οποίας ο τρόπος διαχείρισης μπορεί να έχει την ανάλογη επίδραση στον οργανισμό (επίτευξη των στόχων του), στο μικροπεριβάλλον του (π.χ. αξιοποίηση προμηθευτών που αρχικά αποκλείονταν λόγω πολιτισμικών στερεοτύπων ή δημιουργία δικτύων συνεργασίας με ανταγωνιστές – συνανταγωνισμός) και το μακροπεριβάλλον του (π.χ. θεσμοθέτηση σε πολιτικοοικονομικό επίπεδο ή δημόσια επικύρωση σε κοινωνικοπολιτισμικό επίπεδο των θεωρούμενων «καλών πρακτικών» του οργανισμού).

Ανάλογα με τους κλάδους δραστηριοποίησης του οργανισμού (π.χ. διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου και τα διαφορετικά μακροπεριβάλλοντα – δηλαδή διαφορετικές κουλτούρες και θεσμικά πλαίσια, ενδέχεται η πολυπολιτισμικότητα να εμφανίζεται σε μερικά ή σε όλα τα στοιχεία του σχήματος. Για παράδειγμα ένα ελληνικό εκπαιδευτικό ίδρυμα ενδέχεται να είναι μονοπολιτισμικό ως προς την εθνικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του και πολυπολιτισμικό ως προς την εθνικότητα των σπουδαστών του (βλ. στατιστικές για πολυπολιτισμικότητα στην εκπαίδευση).

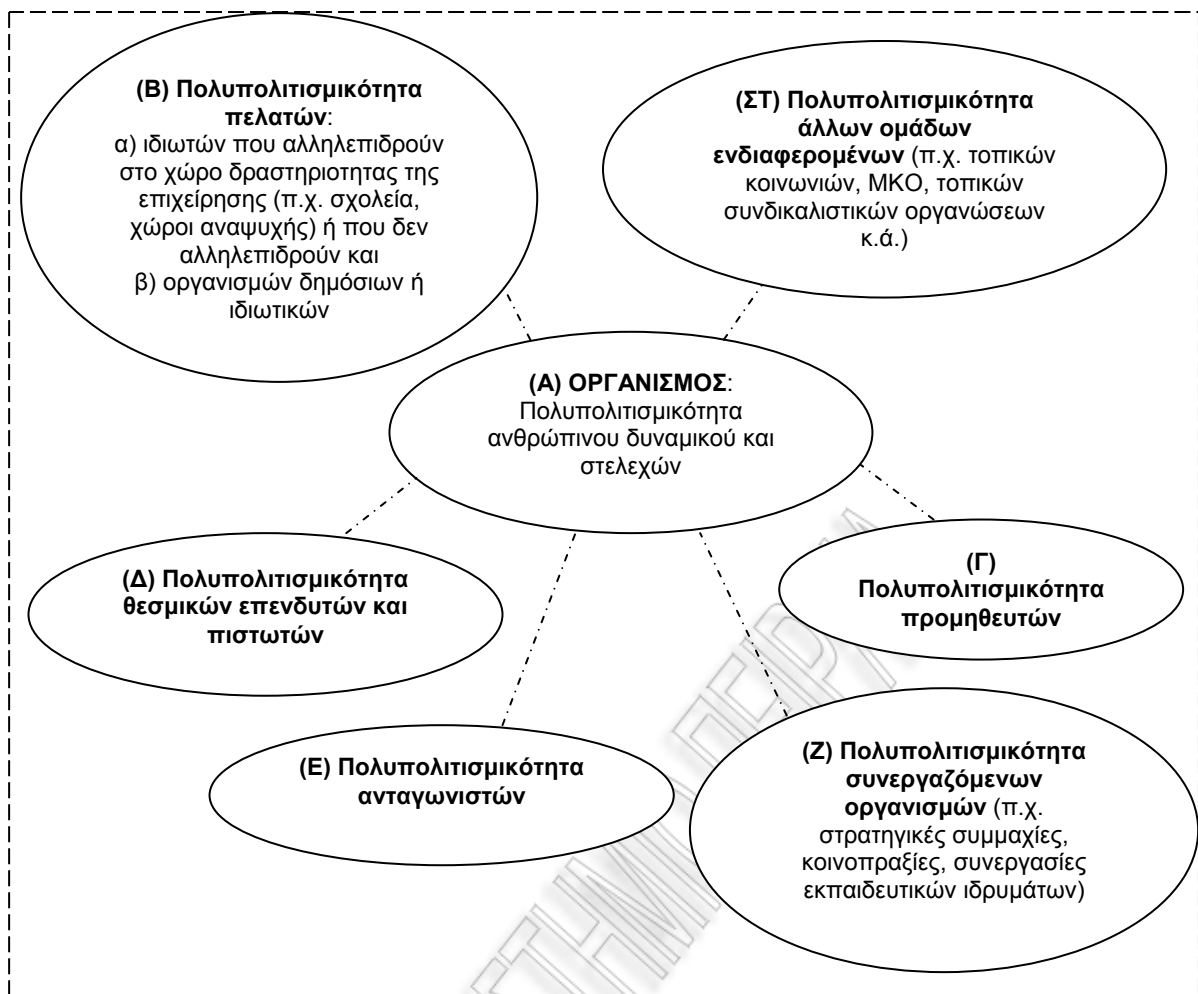
Με σημείο αναφοράς τον οργανισμό, η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να εμφανίζεται:

A) στο εσωτερικό του οργανισμού: (βλ. ενότητα 2.2.7 ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ)

B) στο μικροπεριβάλλον του οργανισμού:

λόγω της συνύπαρξης ή / και αλληλεπίδρασης διαφορετικών οργανωσιακών και εθνικών/ τοπικών κουλτούρων στο δίκτυο συναλλαγών του οργανισμού: α) με άλλους οργανισμούς - π.χ. πελάτες-οργανισμούς (δημόσιου ή ιδιωτικού φορέα), προμηθευτές, θεσμικούς επενδυτές και πιστωτές, συνεργαζόμενους οργανισμούς) και β) με ομάδες ενδιαφερομένων - π.χ. τοπικών κοινωνιών, Μ.Κ.Ο., τοπικών συνδικαλιστικών οργανώσεων κ.ά.

Δεδομένου ότι το μικροπεριβάλλον αλληλεπιδρά με το κάθε μακροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, αναμένεται ότι η πολιτισμική πολυπλοκότητα θα αυξάνεται όταν ο οργανισμός λειτουργεί ταυτόχρονα σε διαφορετικά μακροπεριβάλλοντα, τα οποία συνεπάγονται διαφορετικό πολιτικό, νομικό, οικονομικό και τεχνολογικό πλαίσιο (Thaparouelos 2007, σελ. 77, 82, 91, 48-49) - για παράδειγμα μια πολυεθνική επιχείρηση που έχει θυγατρικές σε διαφορετικές χώρες και δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους.



**ΣΧΗΜΑ 2 - 8** Η πολυπολιτισμικότητα στον οργανισμό και στο μικροπεριβάλλον του.

Οι διακεκομμένες γραμμές υπονοούν τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης και δυναμικής εξέλιξης ή/και συνεξέλιξης των συνυπαρχόντων πολιτισμικών πλαισίων και τη δυνατότητα δημιουργίας: α) υβριδικών πολιτισμικών στοιχείων ή πολιτισμών προσωρινών ή μακροχρόνιων, β) νέας κουλτούρας – συνήθως προσωρινής – που ενδεχομένως προκύπτει από μια κοινή προσπάθεια επίλυσης προβλήματος από άτομα ή ομάδες που ανήκουν σε διαφορετικές κουλτούρες.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.5 Νομοθεσίας περί Διακρίσεων και Διαχείριση Διαφορετικότητας

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 7 Διαφορές μεταξύ Θετικής Δράσης και Διαχείρισης Πολυμορφίας

Πηγή: Subeliani, David, Tsogas, George, 2005, «Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank.», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 831-851.

Θέμα	Θετική Δράση	Διαχείριση Πολυμορφίας	Βιβλιογραφία
Λόγοι Διαχείρισης της Διαφορετικότητας	Άνιση Μεταχείριση σε Κοινωνικό Επίπεδο	Περιβαλλοντική και Οργανωσιακή Πραγματικότητα	Cascio (1995), Bellard and Rüling (2001)
Πρόθεση – Σκοπός	Μείωση των Διακρίσεων	Μέγιστη Αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων	Kersten (2000), Bellard and Rüling (2001), Bunderson and Sutcliffe (2000), Mello and Ruckes (2001), Polzer et al. (2002), Swann et al. (2003, 2004)
Υποστήριξη Υπόθεσης	Ηθική και Εθιμική	Βελτίωση Κερδοφορίας	
Προσέγγιση	Νομική	Στρατηγική	<i>Όλοι οι αναφερόμενοι συγγραφείς</i>
Χρονικός Προσανατολισμός	Παρελθόν	Μέλλον και Παρόν	Ross and Schneider (1992)
Προσανατολισμός Δράσης	Αντιδραστική	Προδραστική	
Εστίαση	Ομάδες με Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά	Όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό	Kersten (2000)
Διάσταση Διαφορετικότητας	Φυλή, Φύλο και Άτομα με Ειδικές Ανάγκες	Από Δημογραφικές μέχρι Ατομικές Διαφορές	Rosenzweig (1998)
Διαχειριστική Λειτουργία	Επιλογή Προσωπικού	Ομάδες υπεύθυνες για την επιλογή προσωπικού	Rosenzweig (1998)
Λήψη Μέτρων	Αλλαγή κανόνων, συστημάτων και πρακτικών προσλήψεων	Αλλαγή Κουλτούρας και Αξιών	Kersten (2000)

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - 8 Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης & Διαχείριση της Διαφορετικότητας.

Πηγές: Adapted from Gagnon and Cornelius (2000, σελ. 69), Kandola et. al. (1998), Mavin and Girling (2000), Maxwell et. al. (2001), McDougall (1996), Overell (1996), Shapiro (2000), Thomas (1990), Wilson and Iles (1999).

Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης	Διαχείριση της Διαφορετικότητας
Οι δράσεις απορρέουν από νομικά πλαίσια που απαγορεύουν τις διακρίσεις (θετική δράση).	Τα Προγράμματα Διαχείρισης της Διαφορετικότητας εξαρτώνται από την οργανωσιακή πρωτοβουλία και κουλτούρα.
Καθοδηγείται από εξωτερικούς παράγοντες.	Καθοδηγείται από εσωτερικά κίνητρα και είναι προδραστική.
Συγκρουσιακή κατά καιρούς.	Εθελοντική ιδιοτέλεια.
Ισότητα μέσω ομοιότητας, αξιοκρατική. Καθοδηγείται από τη νομική συμμόρφωση, τη συμμόρφωση στους στόχους και την ηθική ευθύνη.	Συμβολή μέσω μοναδικότητας. Οι οργανωσιακοί στόχοι συνδέονται με την λογική.
Στοχεύει να αυξήσει το ποσοστό των μειονοτήτων. Παρακολουθεί τις μεταβολές των μειονεκτούντων ομάδων. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο φύλο και την εθνικότητα.	Σκοπός της η ένταξη ατόμων με μοναδικά χαρακτηριστικά. Προχωρώντας πέρα από τα στατιστικά που αποτιμούν τις διαφορές και τα οφέλη. Μεγιστοποίηση του δυναμικού όλων των εργαζομένων.
Ανησυχία για τη λειτουργία του οργανισμού με έμφαση στους ανθρωπίνους πόρους και τις τυπικές διαδικασίες.	Στρατηγική ανησυχία. Όλα τα στελέχη που συμμετέχουν, ιδιαίτερα οι διευθυντές πρώτης γραμμής και ανώτερων επιπέδων διαχείρισης.
Εστιάζει στην ομάδα. Βλέπει το ανθρώπινο δυναμικό ως συλλογικό	Ενδιαφέρεται τόσο για τις ομάδες όσο και για τα άτομα.
Επικεντρώνεται σε θέματα διακρίσεων, στη διόρθωση των «αδικιών» και την αποκατάσταση σφαλμάτων του παρελθόντος. Έμφαση στην εξουσία και τον εξαναγκασμό.	Πολυμορφία: Ισότητα μέσα από τις διαφορές. Τόσο ο οργανισμός όσο και οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν.



### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.1 Ανασκόπηση Θεωριών του Μάνατζμεντ**

Πηγή: Χυτήρης Λεωνίδα, 2006, σελ. 46-76

Οι κλασσικοί του μάνατζμεντ που κυριάρχησαν περίπου μέχρι το 1920 κατά τη βιομηχανική εποχή (σχολή της επιστημονικής διοίκησης του Taylor και σχολή των αρχών διοίκησης του Fayol) δίνουν περισσότερη έμφαση στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, τις τυπικές σχέσεις εξουσίας, τα καθήκοντα του μάνατζερ ενώ ασχολούνται ελάχιστα με το κοινωνικό περιβάλλον (π.χ. σχέσεις και κοινωνικές ανάγκες εργαζομένων). (Χυτήρης 2006, σελ. 46). Μετά το 1920, η σχολή των συμπεριφοριστών επικεντρώνεται στην κοινωνική διάσταση της εργασίας (π.χ. διαπροσωπικές σχέσεις, άτυπες σχέσεις εξουσίας, ανάγκες των εργαζομένων και παρακίνηση) χωρίς να λαμβάνει όμως υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Χυτήρης 2006, ό.π, σελ. 53-54 και Aldag et. al. 1991, σελ. 49). Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου στην Αγγλία και τις Η.Π.Α. γεννιέται η ποσοτική θεώρηση του μάνατζμεντ (επιχειρησιακή έρευνα) με τις παραδοχές ότι όλα τα προβλήματα μπορούν να λυθούν με τις κατάλληλες επιστημονικές μεθόδους και με μαθηματικά υποδείγματα που περιγράφουν το σύστημα. Δέχτηκε όμως κριτική για το ότι δεν λαμβάνει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα (αφού είναι δύσκολη η ποσοτικοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς) και θεωρεί σχετικά σταθερό το εξωτερικό περιβάλλον (Χυτήρης 2006, ό.π, σελ. 58). Η ολοκληρωμένη θεώρηση του μάνατζμεντ ξεκινάει από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 όπου αφενός το εξωτερικό περιβάλλον (τεχνολογικό, πολιτισμικό, οικονομικό) αλλάζει με ταχύτετους ρυθμούς και αφετέρου διαπιστώνεται ότι όλα τα προηγούμενα υποδείγματα δεν μπορούν να επιλύσουν ένα πρόβλημα το ίδιο ικανοποιητικά σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Αναπτύσσεται λοιπόν η γενική θεωρία συστημάτων και η θεωρία της ενδεχομενικής προσέγγισης. Αναφορικά με την πρώτη θεωρία ως σύστημα ορίζεται ένας συνδυασμός αλληλεπιδρούντων και αλληλεξαρτώμενων μερών τα οποία λειτουργούν ως ένα όλον για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός/στόχος και η επιχείρηση ορίζεται ως ένα κοινωνικοτεχνικό σύστημα. Η δεύτερη θεωρία υποστηρίζει την κατηγοριοποίηση προβλημάτων με βάση κοινά χαρακτηριστικά και την εφαρμογή παρόμοιων λύσεων σε κάθε κατηγορία προβλημάτων και προτείνει δύο διαφορετικά συστήματα διοίκησης ανάλογα με το αν οι οργανισμοί είναι μηχανιστικοί (εκτελούν έργα ρουτίνας) ή οργανικοί (υφίστανται συχνές αλλαγές). (Χυτήρης 2006, ό.π, σελ. 59-64).

Οι σύγχρονες θεωρίες του μάνατζμεντ ως πιο ανθρωποκεντρικές δίνουν έμφαση σε στοιχεία όπως: α) η κουλτούρα (Θεωρία Z που αποτελεί συνδυασμό των καλύτερων πρακτικών διοίκησης σε δύο χώρες με ιδιαίτερα διαφορετικές κουλτούρες στην Ιαπωνία –τύπος J- και στην Αμερική –τύπος A και η θεωρία της αξιοποίησης των συγκρούσεων), β) η ποιότητα με την έννοια της διαρκούς βελτίωσης (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), γ) το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter), δ) η επιχειρηματική αριστεία (θεωρία επιδίωξης του άριστου), ε) η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω συμμετοχής και ελευθερίας δράσης, στ) το ψυχολογικό συμβόλαιο επιχείρησης-εργαζομένων για την τήρηση αμφοτέρων προσδοκιών, ζ) ο προσανατολισμός προς τον πελάτη (θεωρία της αλυσίδας πελατών εσωτερικών και εξωτερικών) και η) ο οργανισμός που μαθαίνει δηλαδή που αλλάζει τη συμπεριφορά του λόγω της νέας γνώσης και χρησιμοποιεί τη γνώση προς όφελος της επιχείρησης.

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.2 Κριτήρια Επιλογής Οργανισμού Για Συνεργασία

Κριτήρια επιλογής συνεργαζόμενου οργανισμού	Μεγάλο μέγεθος και οι δύο οργανισμοί	Μεγάλο μέγεθος οργανισμού με μικρό	Μικρό μέγεθος και οι δύο οργανισμοί	Μικρό μέγεθος οργανισμού με μεγάλο	Μικτό ή απροσδιόριστο μέγεθος οργανισμού
1. Δέσμευση					
1α) Δέσμευση στην κοινοπραξία					Geringer (1988)
1β) Δέσμευση στο έργο		Forrest & Martin (1992)			Al-Khalifa and Peterson (1999)
1γ) Τιμιότητα και Σοβαρότητα					Arino et al. (1997)
1δ) Προσωπική Δέσμευση			Larson (1992)		
2. Κόστος					
2α) Ηγεσία Κόστους					Bailey et al. (1998)
2β) Χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού					Geringer (1988), Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Tatoglu (2000)
3. Πολιτισμός					
3α) Παρόμοια ή συμβατή εθνική ή οργανωσιακή κουλτούρα					Bailey et al. (1998)
3β) Γνώση της τοπικής κουλτούρας					Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Tatoglu (2000)
3γ) Γνώση της δυτικής κουλτούρας					Kumar (1995)
3δ) Συνεργατική Κουλτούρα					Brouthers et al. (1995)
3ε) Προθυμία διαμοιρασμού εμπειρίας					Dacin et al. (1997)
4. Χρηματοοικονομικά					
4α) Χρηματοοικονομικοί πόροι ή αειφορία				Forrest and Martin (1992)	Al-Khalifa and Peterson (1999), Bailey et al. (1998), Dacin et al. (1997), Geringer (1988, 1991), Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Hitt et al. (2000), Luo (1998), Tatoglu(2000), Tomlinson (1970), Wang et al. (1999)
4β) Διαφορά στη ρευστότητα	Gulati (1995)				
4γ) Δημόσια χρηματοδότηση		Shan, Walker & Kogut (1994)			Powell and Brantley (1992)
5. Στόχοι / σκοποί					
5α) Συμβατότητα / συμπληρωματικότητα στόχων, αναγκών, φιλοσοφίας, στάσεων ή στρατηγικών προθέσεων	Lasserre (1984)	Forrest & Martin (1992)			Al-Khalifa and Peterson (1999), Bailey et al.(1998), Brouthers et al. (1995), Hakanson and Lorange (1991), Hoffmann and Schlosser (2001), Luo (1998), Wang et al. (1999)

5γ) Στρατηγική αλληλεξάρτηση	Gulati (1995)				
6. Κυβέρνηση					
6α) Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της κυβέρνησης, την πίεση, τη στήριξη, τις επιδοτήσεις κ.ά.					Geringer (1988, 1991)
6β) Ικανότητα διαπραγμάτευσης με την τοπική κυβέρνηση					Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Tatoglu (2000), Tomlinson (1970)
6γ) Πωλήσεις στο κράτος					Geringer (1988, 1991)
7. Κλάδος / επιχειρηματικότητα					
7α) Ελκυστικότητα κλάδου					Dacin et al. (1997)
7β) Κλαδική εμπειρία					Kumar (1995), Luo (1997, 1998)
7γ) Συγγενείς κλάδοι, σχετική εμπειρία	Li & Rowley (2002)				Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Tatoglu (2000)
7δ) Θέση μέσα στον κλάδο					Arino et al. (1997), Bailey et al. (1998)
8. Διεθνοποίηση					
8α) Ευκαιρίες εξαγωγών					Geringer (1988)
8β) Τοπική / εθνική ταυτότητα					Geringer (1988, 1991)
8γ) Εμπειρία στο εξωτερικό					Kumar (1995), Luo (1997), Shan (1990)
8δ) Διεθνής Εμπειρία					Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Tatoglu (2000)
8ε) Σύνδεση με την τοπική κοινότητα					Kumar (1995)
9. Μάθηση					
9α) Ικανότητα μάθησης					Luo (1997, 1998)
9β) Δυνατότητα απόκτησης δεξιοτήτων Ability to acquire skills					Dacin, Hitt and Levitas (1997)
9γ) Ευκαιρίες δια βίου μάθησης			Larson (1992)		
10. Τοποθεσία					
10α) Ευνοϊκή τοποθεσία					Geringer (1988, 1991)
10β) Γεωγραφική εγγύτητα					Geringer (1988)
11. Μάνατζμεντ					
11α) Έμπειρη διαχείριση και διοικητικές ικανότητες	Forrest & Martin (1992)				Bailey et al. (1998)
11β) Συμβατή ανώτατη διοίκηση					Arino et al. (1997), Geringer (1988), Tatoglu (2000)
11γ) Συγκλίνον υπόβαθρο			Deeds & Hill (1999)		
11δ) Συμβατό στυλ διαχείρισης, ευκολία επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων	Forrest & Martin (1992)		Deeds & Hill (1999), Larson (1992)		Tyler and Steensma (1995)
11ε) Οργανωσιακή δομή λιγότερο μηχανιστική και περισσότερο οργανική				Hull et al. (1988)	
11στ) Αυτόνομη διαχείριση				Hull et al.	

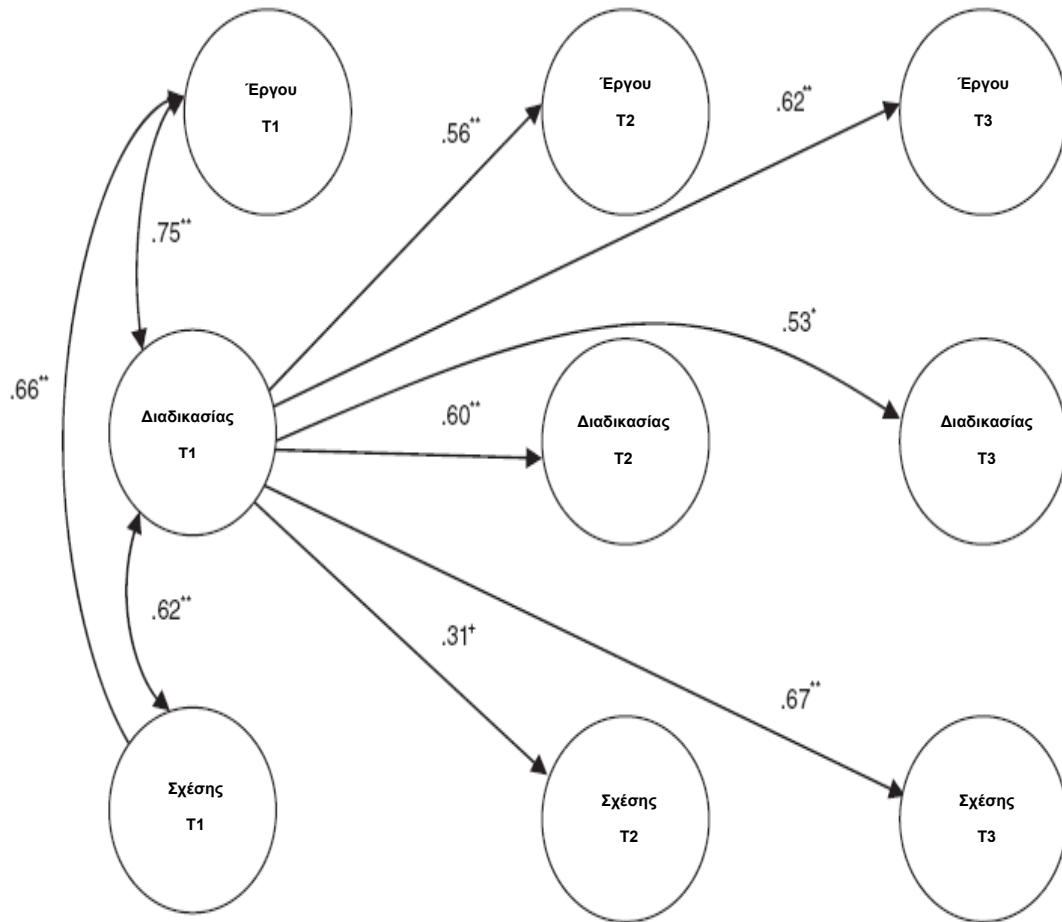
				(1988)	
11ζ) Εμπιστοσύνη ανάμεσα στις ομάδες της ανώτατης διοίκησης Trust between the top management teams		Forrest & Martin (1992)	Larson (1992)		Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Hoffmann and Schlosser (2001), Tatoglu (2000)
11η) Επαγγελματισμός					Arino et al. (1997)
11θ) Ικανότητες ανθρώπινων πόρων					Luo (1998)
11ι) Οργανωσιακή ηγεσία					Luo (1998)
11ια) Οργανωσιακή τάξη (βαθμός ιεραρχίας)					Luo (1998)
11ιβ) Βασική «χημεία»		Forrest & Martin (1992)		Forrest and Martin (1992)	
11ιγ) Προσωπικές ικανότητες			Larson (1992)		
11ιδ) Δικτυωμένη ανώτατη διοίκηση					BarNir and Smith (2002), Eisenhardt and Schoonhoven (1996)
12. Παραγωγή					
12α) Βιομηχανικές εγκαταστάσεις, πόροι και εργατικό δυναμικό					Geringer (1988), Kumar (1995), Tomlinson (1970), Wang, Wee and Koh (1999)
12β) Γνώση των διαδικασιών παραγωγής					Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997)
12γ) Πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή εξαρτήματα					Geringer (1988), Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Tatoglu (2000), Tomlinson (1970), Wang, Wee and Koh (1999)
13. Αγορά					
13α) Προώθηση, διανομή, επάρκεια παροχής υπηρεσιών					Al-Khalifa and Peterson (1999), Geringer (1988, 1991), Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Kumar (1995), Luo (1998), Tatoglu (2000), Tomlinson (1970), Wang et al. (1999)
13β) Μεριδίο αγοράς, αγοραστική δύναμη					Kumar (1995), Luo (1997, 1998), Tomlinson (1970)
13γ) Εξειδικευμένες αγορές			Baum, Calabrese and Silverman (2000)		
13δ) Ταχύτερη είσοδος στην αγορά-στόχο					Dacin et al. (1997)
13ε) Γνώση της τοπικής αγοράς					Al-Khalifa and Peterson (1999), Arino et al. (1997), Geringer (1988), Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Hitt et al. (2000), Tatoglu (2000)
14. Παρελθόντες δεσμοί					
14α) Ικανοποιητική προηγούμενη εμπειρία από συνεργασίες και συναλλαγές	Chung et al. (2000), Gulati		Larson (1992)		Al-Khalifa and Peterson (1999), Bailey et al. (1998), Geringer (1988), Glaister (1996), Glaister and Buckley (1997), Hitt et al. (2000), Kumar (1995), Tatoglu (2000), Tomlinson

	(1995), Li & Rowley (2002), Podolny (1994)				(1970), Tyler and Steensma (1995), Wang et al. (1999)
14β) Αποφυγή υπερβολικά πολλών δεσμών	Gulati (1995)				
14γ) Κοινός έμμεσος δεσμός με τρίτα μέρη	Gulati (1995)				
14δ) Χρονικό διάστημα που παρήλθε από την προηγούμενη συνεργασία	Gulati (1995)				

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.3 Διαχρονικός Μετασχηματισμός Τύπων Σύγκρουσης

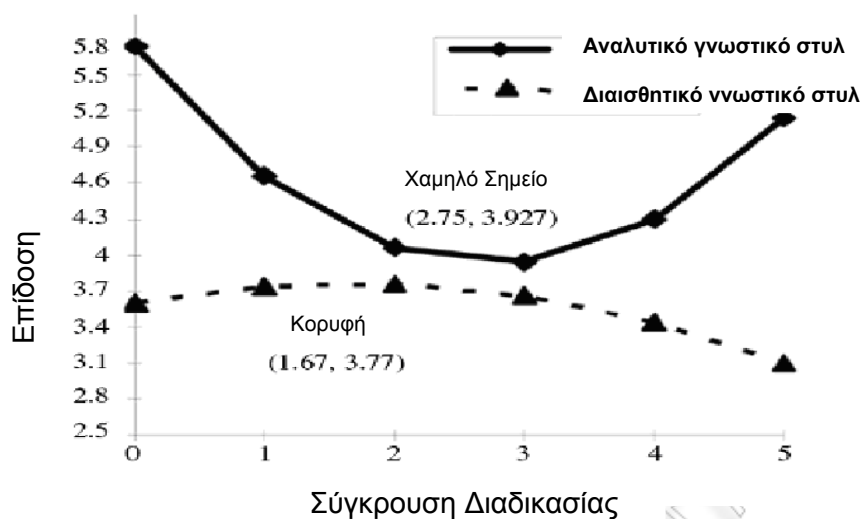
Τα υποδείγματα που παρουσιάζονται στα Παραρτήματα 3.4, 3.5 και 3.6 αναφέρονται στα τρία τελευταία έτη – ώστε να αντικατοπτρίζουν τη σύγχρονη πραγματικότητα στους οργανισμούς - και επιλέχθηκαν με κριτήρια: α) την κάλυψη των τριών κυριότερων τύπων σύγκρουσης και διαστάσεών τους ή μεσολαβητικών μεταβλητών που μειώνουν το σφάλμα στα αποτελέσματα, β) τη διαχρονικότητα της έρευνας και γ) το διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο. Με αυτή την επιλογή, μπορεί να δοθεί μια πιο σφαιρική εικόνα των στοιχείων στα οποία μπορούν να εστιάσουν τα στελέχη ώστε να εντοπίσουν αίτια συγκρούσεων και να αξιολογήσουν την ανάγκη διαχείρισής τους. Στο υπόδειγμα του Σχήματος 3-10, διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο οι διάφορες μορφές σύγκρουσης (έργου, σχέσης και διαδικασίας) μέσα σε μία ομάδα, διαιωνίζονται και μετασχηματίζονται σε άλλες μορφές σύγκρουσης με την πάροδο του χρόνου. Τα ευρήματα δείχνουν τις ιδιαίτερα αρνητικές και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της σύγκρουσης διαδικασίας που συμβαίνει στα πρώτα στάδια αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι συγκρούσεις διαδικασίας που συμβαίνουν σε πρώιμο στάδιο στη διάρκεια ύπαρξης μιας ομάδας οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα και τις τρεις μορφές των συγκρούσεων σε όλη την υπόλοιπη διάρκεια ύπαρξης της ομάδας. Επιπλέον, βρέθηκε ότι αν μια ομάδα έχει ένα υψηλό επίπεδο σύγκρουσης διαδικασίας στα αρχικά στάδια της ύπαρξής της, είναι πιθανότερο να έχει υψηλά επίπεδα σύγκρουσης διαδικασίας, έργου και σχέσης για το υπόλοιπο της ύπαρξής της (για το μάθημα ενός εξαμήνου στη συγκεκριμένη μελέτη).

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η σύγκρουση διαδικασίας είναι η πιο πιθανή μορφή σύγκρουσης που μπορεί να έχει μακροχρόνιο αντίκτυπο στην αλληλεπίδραση των μελών μιας ομάδας.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 10** Υπόδειγμα για το διαχρονικό μετασχηματισμό τριών τύπων σύγκρουσης.  
 Πηγή: Greer, L, Jehn, K. A, Mannix, E. A, 2008, «Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution.», *Small Group Research*, Vol. 39, No. 3, pp. 278-302, Sage Publications.

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.4 Επίδραση Σύγκρουσης Διαδικασίας στη Μαθησιακή Επίδοση



**ΣΧΗΜΑ 3 - 11** Σύγκρουση διαδικασίας και γνωστικό στυλ στη μαθησιακή επίδοση.  
 Πηγή: Min-Chih, Miao, Ching-Ting Tien, Huo-Tsan Chang & Yu-Yuan Ko, 2010, «The effect of dysfunctional conflict on learning performance: The role of cognitive style.», *Social Behavior and Personality*, Vol. 38, No. 2, pp. 169-186.

Οι Min-Chih Miao et. al. (2010) διερεύνησαν την επίδραση των συγκρούσεων σχέσης και διαδικασίας στη μαθησιακή επίδοση (που θεωρείται μέρος της συνολικής επίδοσης (Amason 1996, Amason & Mooney 1999, Hackman 1990, Vinokur-Karlan 1995) στο πολιτισμικό πλαίσιο της Κίνας, χρησιμοποιώντας ως μεσολαβητική μεταβλητή το γνωστικό στυλ. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ σύγκρουσης διαδικασίας και επίδοσης είναι τετραγωνική<sup>62</sup> (δηλαδή μη γραμμική και ανάλογη του τετραγώνου της επίδοσης  $x^2$ ). Διαπίστωσαν επίσης ότι η σύγκρουση σχέσης έχει μεγαλύτερη επίδραση στη μαθησιακή επίδοση από ότι η σύγκρουση διαδικασίας. Το γνωστικό στυλ λειτουργεί ως μεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση μεταξύ σύγκρουσης διαδικασίας και μαθησιακής επίδοσης και ειδικότερα όταν μεσολαβεί το αναλυτικό γνωστικό στυλ, η σχέση επίδοσης και σύγκρουσης διαδικασίας έχει τη μορφή « U » ενώ όταν μεσολαβεί το διαισθητικό γνωστικό στυλ, η σχέση επίδοσης και σύγκρουσης διαδικασίας έχει τη μορφή « ∩ ».

<sup>62</sup> Ο έλεγχος για γραμμική ή τετραγωνική αλληλεπίδραση μεταξύ σύγκρουσης διαδικασίας X και γνωστικού στυλ Z με εξαρτημένη μεταβλητή την επίδοση Y έγινε με την εξίσωση που προτείνουν οι Aiken & West (1991) με αναγωγή:  
 $Y = B_1X + B_2X^2 + B_3Z + B_4XZ + B_5X^2Z + B_0$ .



Ως ατομική μαθησιακή επίδοση ορίζεται η προσαρμογή (αφομοίωση και συμμόρφωση<sup>63</sup>) των πληροφοριών στην ατομική γνωστική ικανότητα, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της γνωστικής ικανότητας (Banks & Millward 2000, Chen 2006, Edmondson 1999, Hinsz 1995). Επομένως, η ατομική μαθησιακή επίδοση περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και την αφομοίωση των πληροφοριών. Τα γνωστικά στυλ έχουν περιγραφεί ως ένας διαφορετικός τρόπος αντίληψης, μνήμης και επίλυσης προβλημάτων ο οποίος αντανακλά τις ατομικές διαφορές στον προτιμώμενο τρόπο επεξεργασίας πληροφοριών (Sadler-Smith 1999a).

Το αναλυτικό γνωστικό στυλ χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, αξιοπιστία, αποτελεσματικότητα, πειθαρχία και συμμόρφωση, μαζί με την προτίμηση για την κατάτμηση ενός προβλήματος, κατάστασης ή θέματος στα συστατικά του μέρη, προκειμένου να επιλυθεί ή να γίνει κατανοητό (Sadler-Smith 1999a, ό.π.).

Το διαισθητικό γνωστικό στυλ χαρακτηρίζεται από απειθαρχο τρόπο σκέψης και εφαιπτόμενες προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων που αντλούνται από μια ολική προοπτική (Allinson & Hayes 1996, Hutchinson & Skinner 2007, Raisinghani 2000, Rayner & Riding 1997, Sadler-Smith 1999a & 1999b).

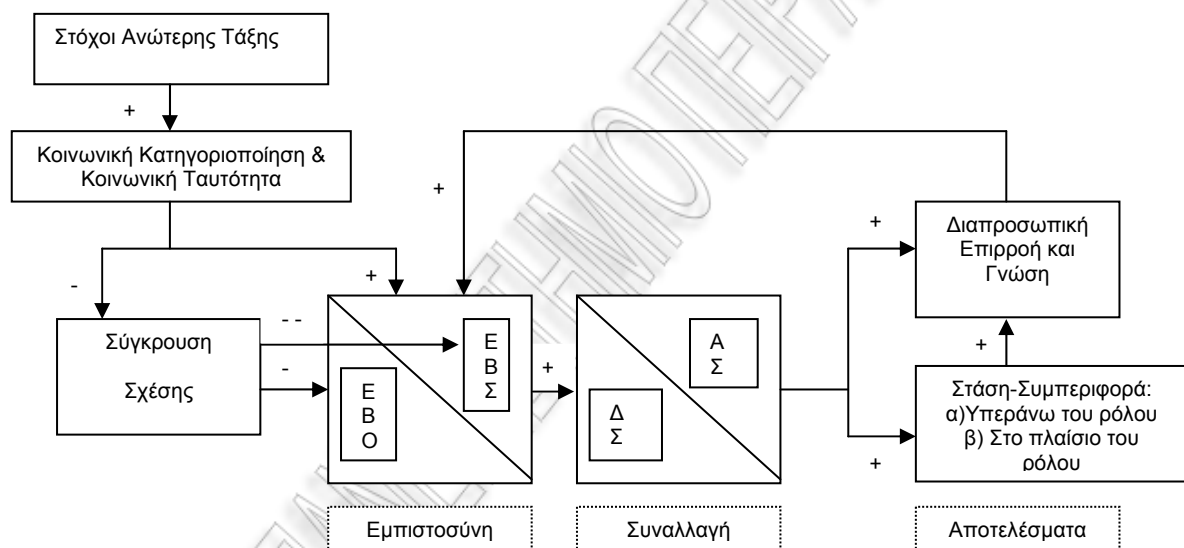
Οι συγκρούσεις παράγουν διαφορετικά επίπεδα μαθησιακής επίδοσης, λόγω των ατομικών διαφοροποιήσεων στην επεξεργασία των πληροφοριών (Gardner & Korth 1998, Kirkman & Roseb 2000, Simons & Peterson 2000). Το ατομικό γνωστικό στυλ επηρεάζει το επίκεντρο της αναζήτησης στοιχείων και της επίλυσης προβλημάτων όταν παρουσιαστούν συγκρούσεις και συνεπώς έχει αντίκτυπο στη μαθησιακή επίδοση (Banks & Millward 2000, Sadler-Smith & Badger 1998).

---

<sup>63</sup> Προσαρμογή είναι ο εμπλουτισμός των σχημάτων που γίνεται με τη βοήθεια δύο βασικών λειτουργιών: της αφομοίωσης (assimilation) και της συμμόρφωσης (accommodation). Κατά τη διαδικασία της αφομοίωσης το άτομο ενσωματώνει νέες πληροφορίες στα υπάρχοντα γνωστικά σχήματα ενώ με τη διαδικασία της συμμόρφωσης τροποποιεί τις υπάρχουσες γνωστικές δομές του σύμφωνα με τις νέες πληροφορίες. Η ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στις λειτουργίες της αφομοίωσης και της συμμόρφωσης οδηγεί το άτομο στη προσαρμογή του (adaptation) στη νέα κατάσταση και σε ένα ανώτερο στάδιο νοητικής ανάπτυξης (Μαριδάκη-Κασσωτάκη 2004).

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.5 Υπόδειγμα Επίδρασης Σύγκρουσης Σχέσης στην Επίδοση

Το μοντέλο αυτό επιλέχθηκε μεταξύ άλλων για τρεις λόγους: 1) είναι το πρώτο σύγχρονο μοντέλο για τη διερεύνηση της δυναμικής της σύγκρουσης σχέσης σχετικά με το πώς αυτή επιδρά στις διάφορες μορφές εμπιστοσύνης και συναλλαγών (exchange) μεταξύ συνεργατών και πώς αυτά, με τη σειρά τους, επηρεάζουν την επίδοση, 2) αποτελεί εργαλείο για τη διαχείριση των συγκρούσεων με τη χρήση των στόχων ανώτερης τάξης (superordinate goals) (Lau & Cobb 2009) και 3) επειδή η εμπιστοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στις συνεργασίες μεταξύ οργανισμών, είναι σημαντική η γνώση των παραμέτρων που την επηρεάζουν.



**ΣΧΗΜΑ 3 - 12** Σύγκρουση σχέσης και επίδοσης με ανατροφοδότηση & στόχοι ανώτερου επιπέδου<sup>64</sup>.

Πηγή: Lau, Rebecca S, & Cobb, Anthony T, 2009, «Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange.», *Journal of Organizational Behavior*, Τροποποιημένο.

Το αρχικό σχήμα του υποδείγματος Lau & Cobb ό.π, έχει συμπληρωθεί με τα πρόσημα «+», «-» και «- -» που δηλώνουν αντίστοιχα τη θετική, την αρνητική ή την πιο αρνητική επίδραση της κάθε παραμέτρου στην επόμενη κατά την κατεύθυνση του

<sup>64</sup> ΔΣ = Διαπραγματευτική συναλλαγή (negotiated exchange), ΑΣ = Αμοιβαία ή αλληλοπαθής συναλλαγή (reciprocal exchange), ΕΒΟ = Εμπιστοσύνη βασισμένη στον ορθολογισμό (calculus based or cognitive or rational trust), ΕΒΣ = Εμπιστοσύνη βασισμένη στη σχέση (affective or relational or identification trust).

βέλους. Το ορθογώνιο παραλληλόγραμμο με τη διαγώνιο (EBO\EBΣ και ΔΣ\ΑΣ) συμβολίζει διαφορετικούς βαθμούς συνύπαρξης των μορφών ενός χαρακτηριστικού (EBO και EBΣ είναι οι μορφές της εμπιστοσύνης και ΔΣ\ΑΣ είναι οι μορφές της κοινωνικής συναλλαγής ή αλληλεπίδρασης). Στη συνέχεια δίνονται οι ορισμοί για το κάθε στοιχείο που εμφανίζεται στο υπόδειγμα.

1) Η εμπιστοσύνη ορίζεται από τους Mayer et. al. (1995) ως «η προθυμία του μέρους A να είναι ευάλωτο στις ενέργειες του μέρους B, βασιζόμενο (το A) στην προσδοκία ότι το μέρος B θα εκτελέσει μια συγκεκριμένη ενέργεια που είναι σημαντική για το μέρος A, ανεξάρτητα από την ικανότητα του A να παρακολουθεί ή να ελέγχει το άλλο μέρος B .

1α) Η εμπιστοσύνη βασιζόμενη στον ορθολογισμό (EBO) (calculus based or cognitive or rational trust) προκύπτει από μια εστιασμένη και συστηματική γνωστική αξιολόγηση της πιθανότητας ολοκλήρωσης μιας συναλλαγής από το άλλο μέρος. Περιλαμβάνει εκτιμήσεις σχετικά με τις προθέσεις και τις ικανότητες του άλλου μέρους για την ολοκλήρωση της συναλλαγής (Mayer et. al, ό.π), τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις της οργανωσιακής ευθύνης και των ρόλων που αναλαμβάνουν (Kramer 1999) και την αξιολόγηση των πρότυπων αξιών που πρεσβεύουν σχετικά με την τήρηση των υποσχέσεών τους και άλλων κανονιστικών θεμάτων (π.χ. ακεραιότητα, Mayer et. al, ό.π, εμπιστοσύνη βασισμένη σε κανόνες, Kramer, ό.π). Η EBO απαιτεί να υπάρχει σαφήνεια στους όρους της συναλλαγής και στον καθορισμό των χρονικών πλαισίων. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι παρόμοια με εκείνα των συμβολαίων στις οικονομικές συναλλαγές.

1β) Εμπιστοσύνη βασιζόμενη στη σχέση (EBΣ) (affective or relational or identification trust) είναι η εμπιστοσύνη που βασίζεται περισσότερο στους θετικούς συναισθηματικούς διαπροσωπικούς δεσμούς μεταξύ των μερών (Kramer 1999, McAllister 1995, Rousseau et. al. 1998), στην αντίληψη για την αξιοπιστία τους (Rousseau et. al. 1998, ό.π.), στα πιστεύω τους ότι έχουν τις ίδιες βασικές ανάγκες, αξίες και προτιμήσεις που αφορούν τη συναλλαγή τους και ότι το κάθε μέρος ενδιαφέρεται για την ευημερία και τα συμφέροντα του άλλου μέρους (Lewicki et. al. 2005, Mayer. et al. 1995, ό.π). Η EBΣ εμφανίζεται συνήθως με την πάροδο του χρόνου μετά από αρκετές συναλλαγές (Rousseau et. al. 1998). Μπορεί επίσης να προκύψει ως συνάρτηση της κοινωνικής κατάταξης, όπου τα άτομα εμπιστεύονται περισσότερο εκείνους με τους οποίους μοιράζονται μια κοινή ταυτότητα ομάδας (Kramer 1999, ό.π.). Η EBΣ τείνει να είναι ανθεκτική σε αντιληπτές παραβιάσεις των

συμβάσεων ή προσδοκιών (Rousseau et. al. 1998, ό.π., Williams 2001). Μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως υποκατάστατο της εμπιστοσύνης βασιζόμενη στον ορθολογισμό (EBO) διευκολύνοντας την αποτελεσματικότητα των συναλλαγών - βέλτιστη ισοτιμία<sup>65</sup> και προσαρμοστικότητα (Uzzi 1997). Παρά το γεγονός ότι οι EBO και EBΣ πιστεύεται συχνά ότι δεν συμβαίνουν ταυτόχρονα, οι Rousseau et. al. (1998, ό.π.) υποθέτουν ότι μπορεί συχνά να συνυπάρχουν μέσα στην ίδια διαπροσωπική σχέση. Το ποια μορφή εμπιστοσύνης κυριαρχεί περισσότερο μπορεί επίσης να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου ή κάτω από ειδικές περιστάσεις.

2) Η κοινωνική συναλλαγή περιλαμβάνει ανταλλαγή υλικών και άυλων πόρων μεταξύ αλληλεξαρτώμενων και αλληλεπιδρώντων μερών με στόχο το αναμενόμενο όφελος για το ένα ή και τα δύο μέρη. Οι μορφές των συναλλαγών, ωστόσο, μπορεί να διαφέρουν και διακρίνονται, όπως παρακάτω, σε δύο γενικές μορφές (όπως ονομάζονται από τους Molm (2003), Flynn (2005), και Cropanzano & Mitchell (2005): 2α) τη Διαπραγματευτική Συναλλαγή (ΔΣ) (Negotiated Exchange), που χαρακτηρίζεται ως πιο επίσημη, ρητή, προσεκτικά διαπραγματεύσιμη και συμβατική συναλλαγή (όπως οι συμβολαιογραφικές πράξεις) και 2β) την Αμοιβαία ή Αλληλοπαθή Συναλλαγή (ΑΣ) (Reciprocal Exchange), που χαρακτηρίζεται ως πιο άτυπη, σιωπηρή, άδηλη συναλλαγή που βασίζεται σε συναισθηματικούς δεσμούς και στον κανόνα της αμοιβαιότητας (Gouldner 1960). Σύμφωνα με τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου (Χυτήρης 2001, ό.π, σελ. 72-73) η Διαπραγματευτική Συναλλαγή (ΔΣ) και η Αμοιβαία Συναλλαγή (ΑΣ) συνυπάρχουν (Rousseau 1995, ό.π.). Ωστόσο, λίγες ερευνητικές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στις διαφορετικές επιπτώσεις τους στην επίδοση – με εξαίρεση τους Coyle-Shapiro & Kessler 2000, Millward & Hopkins 1998 και Rousseau 1990. Παρότι τα ευρήματα των ερευνών δίστανται, γενικά υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι τηρούν και τις δύο μορφές συναλλαγών με τους οργανισμούς που δεν παραβιάζουν τις αντιλαμβανόμενες από τους εργαζόμενους υποσχέσεις τους (Conway & Briner 2005).

3) Οι στόχοι ανώτερης τάξης αφορούν τους στόχους που υποστηρίζονται από κοινού από τα άτομα και είναι πιο σημαντικοί για αυτούς από ότι οι τυχόν ασύμβατοι, ατομικοί, επιμέρους στόχοι τους. Οι στόχοι ανώτερης τάξης απαιτούν συντονισμένες, αλληλένδετες προσπάθειες και ανταλλαγή πόρων (Sheriff 1962). Σύμφωνα με την κοινωνική θεωρία και τη θεωρία της αυτο-κατηγοριοποίησης, οι άνθρωποι έχουν την τάση να κατατάσσουν τον εαυτό τους και άλλους σε διάφορες κοινωνικές ομάδες

---

<sup>65</sup> Βέλτιστη ισοτιμία (pareto optimality) δηλαδή και τα δύο μέρη αντιλαμβάνονται το αποτέλεσμα της συναλλαγής ως το καλύτερο δυνατό μεταξύ όλων των άλλων εναλλακτικών.

(Tajfel 1981, Tajfel & Turner 1985, Turner 1985). Όταν οι άνθρωποι αυτοκατηγοριοποιούνται ως μέλη της ίδιας ομάδας έχουν την τάση να βλέπουν τους εαυτούς τους ως παρόμοιους (Castano & Yzerbyt 1998) και να ταυτίζονται περισσότερο μεταξύ τους (Dimmock et. al. 2005). Επίσης, είναι πιο πιθανό να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να αναπτύσσουν κοινές προοπτικές, αξίες και πεποιθήσεις (Fiske & Taylor 2008). Τα μέλη αυτών των ομάδων τείνουν επίσης να αναπτύσσουν θετικές πεποιθήσεις και αμοιβαία αισθήματα (Brewer & Kramer 1986, McKnight et. al. 1998, Sheppard & Tuchinsky 1996, Tyler & Kramer 1996, Williams 2001), τα οποία πιθανόν να παρακινούν προς μεγαλύτερη δέσμευση στην ομάδα και στις εκτός ρόλου συμπεριφορές (Blader & Tyler 2009) - δηλαδή συμπεριφορές που υπερβαίνουν την εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων όπως αυτές καθορίζονται από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης ευθύνης τους. Όμως, οι επιδράσεις της αυτοκατηγοριοποίησης εξαρτώνται από την περίοπτη θέση της κοινωνικής τάξης σε κάθε δεδομένη στιγμή (Fiske & Taylor 2008) και κατά πόσο τα άτομα αντιλαμβάνονται αυτή την τάξη ως κατάλληλη για την αυτοκατηγοριοποίησή τους. Η κοινωνική κατηγοριοποίηση επίσης επιδρά και στην εμπιστοσύνη (Kramer 1999) γιατί μειώνει την αντίληψη του κινδύνου (Brewer 1981) και αυξάνει την ειλικρίνεια και αξιοπιστία (Brewer 1996).

### **Σχόλια για τα υποδείγματα**

Από το παραπάνω υπόδειγμα, είναι δύσκολο να συναχθεί ότι η εμπιστοσύνη σχέσης που τεχνητά προάγεται από τους μάνατζερς με χρήση στόχων ανώτερου επιπέδου - μέσω της κοινωνικής αυτοκατηγοριοποίησης & της κοινωνικής ταυτότητας, αποτελεί πανάκεια για τη μείωση της σύγκρουσης σχέσης και αύξηση της επίδοσης μιας ομάδας έργου. Αυτό ενδεχομένως συμβαίνει επειδή οι συγκρούσεις ως προς την επίδοση έχουν μη γραμμική σχέση - π.χ. στη σύγκρουση διαδικασίας υπάρχουν ενδείξεις ότι είναι  $x^2$  (Min-Chih Miao et al, 2010, ό.π.), δηλ. παρουσιάζουν ένα τοπικό μέγιστο επίδοσης για μια περιοχή συγκρούσεων μεταξύ μέγιστου και ελάχιστου - λειτουργικές συγκρούσεις - και σημαντική μείωση της επίδοσης στα δύο άκρα - δυσλειτουργικές συγκρούσεις - (Χυτήρης 2001, σελ. 219, Schermerhorn et. al. 2000, ό.π, σελ. 129). Σε περίπτωση υψηλού βαθμού κοινωνικής ταυτοποίησης μπορεί να παρατηρηθεί το φαινόμενο της αγελαίας συμπεριφοράς και να μειωθεί η ποικιλομορφία των απόψεων, κάτι ιδιαίτερα αρνητικό για τα τμήματα λήψης αποφάσεων ή έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Επομένως ο μάνατζερ, επηρεάζοντας το βαθμό κοινωνικής ταυτοποίησης μπορεί μεν να μειώσει τη σύγκρουση σχέσης (η οποία επιδρά αρνητικά στην επίδοση) αλλά ταυτόχρονα ενδέχεται να μειώσει και τη

σύγκρουση έργου η οποία, σύμφωνα με μελέτες και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, επιδρά θετικά στην επίδοση.

Από την άλλη πλευρά, η δημιουργία κοινωνικής ταυτότητας σε μονάδες του οργανισμού είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής ύφεσης, όπου οι επιχειρήσεις απαιτούν ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις για μείωση του κόστους τους και κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας – όπου αυτές υπάρχουν, θα φαινόταν οξύμωρο να απαιτεί ο οργανισμός τη δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, θα ήταν δύσκολο για τα ανώτατα στελέχη να προάγουν στόχους ανώτερου επιπέδου για δημιουργία κοινωνικής ταυτότητας και συνακόλουθης εμπιστοσύνης σε οργανισμούς που η πολιτική τους στηρίζει τη ρευστότητα των εργασιακών σχέσεων. Τελικά, παρατηρείται μετακύλιση του κινδύνου ή της αβεβαιότητας από τον οργανισμό στους εργαζόμενους. Αυτή όμως η μετακύλιση μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα για τα κέρδη του οργανισμού – λόγω μείωσης λειτουργικού κόστους, αλλά μακροπρόθεσμα η επιχείρηση θα έχει χάσει ένα μέρος από τα πιο σημαντικά περιουσιακά της στοιχεία: τη δέσμευση ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας.

Εμπιστοσύνη σημαίνει ανάληψη ρίσκου από την προσδοκία ότι η άλλη πλευρά θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της απέναντι στην πρώτη πλευρά. Επίσης το ρίσκο συνδέεται με τη διακίνηση της πληροφορίας μεταξύ των πλευρών. Ιδιαίτερα αν οι πλευρές είναι επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ή υπάρχει πιθανότητα να γίνουν ανταγωνιστικές στο μέλλον, μέρος της πληροφορίας που θα μεταφερθεί κατά τη διάρκεια των συναλλαγών των δύο πλευρών, μπορεί να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα χαθεί εάν η μία πλευρά το εμπιστευτεί στην άλλη και η άλλη δεν τηρήσει την υποχρέωσή της να μην το χρησιμοποιήσει στη διάρκεια των συναλλαγών της με την πρώτη πλευρά.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.1 Οργανωσιακή Μάθηση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η οργανωσιακή μάθηση είναι δημοφιλής επειδή πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεσματικότητα. Η σημασία της απορρέει από την ικανότητά των οργανισμών μάθησης να μαθαίνουν πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους, γεγονός που θεωρείται μοναδικό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λαμβάνοντας υπόψη το ρυθμό αλλαγής και τη μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας, οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη μάθηση ως πιο κρίσιμη μεταβλητή από ότι στο παρελθόν. Το πλαίσιο στο οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν, χαρακτηρίζεται από συνεχείς και αποδιοργανωτικές αλλαγές (Senge 1995, Kotter & Cohen 2002). Για να παραμένουν επίκαιροι και ανταγωνιστικοί, οι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζονται συνεχώς και να μετασχηματίζονται μέσω της διαδικασίας της μάθησης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Senge 1995). Στην αντίθετη περίπτωση, οι οργανισμοί συνήθως δεν κατορθώνουν να επιβιώσουν και όπως οι Housel και Bell (2001) επισημαίνουν, οι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που αναφέρονται ως μέλη του Fortune 500 το 1993, δεν περιλαμβάνονταν στον κατάλογο αυτό το 2001.

Για τους οργανισμούς που ανταγωνίζονται στην οικονομία της γνώσης, η ικανότητα μόχλευσης της γνώσης είναι κρίσιμη. Οι περισσότεροι κλάδοι αντιμετωπίζουν πλέον ένα εντυπωσιακά νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που προσφέρει ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις. Μία πρόκληση είναι να διασφαλιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει πρόσβαση στη γνώση που είναι ζωτικής σημασίας για τη στήριξη και διατήρηση του οράματος των οργανισμών. Για να ευδοκιμήσουν στο νέο περιβάλλον, οι οργανισμοί οφείλουν να επενδύουν σε εργαλεία γνώσης και διαδικασίες που συμβάλλουν στην στρατηγική κατεύθυνση, με παράλληλη αντιμετώπιση των χασμάτων γνώσης (Housel & Bell 2001). Μια άλλη πρόκληση είναι η μετατόπιση της προσοχής της διοίκησης, από τους ανθρώπινους πόρους ως ενσώματα στοιχεία που πρέπει να μετακινηθούν, να αντικατασταθούν ή να εξαλειφθούν, στο σύνολο του ενεργητικού της γνώσης που αναπτύσσεται μέσω των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας. Η ικανότητα του οργανισμού να επιταχύνει τον κύκλο «μάθηση-γνώση-αξία» αποτελεί μια περαιτέρω πρόκληση (Housel & Bell 2001). Αυτό ερμηνεύεται ως ανάγκη παρακολούθησης της εφαρμογής της γνώσης μέσα στον οργανισμό για να εξακριβωθεί σε ποιο βαθμό η γνώση παράγει αξία στις οργανωσιακές διαδικασίες. Αυτές οι ιδέες θα πρέπει να μετατραπούν σε διαδικασίες, ώστε να αναπτυχθούν

καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις στα προβλήματα των πελατών (Örtenblad 2002).

Οι οργανισμοί στις προηγμένες οικονομίες αλλάζουν δραματικά με την τεχνολογική ανάπτυξη, ενώ υπάρχει τάση μεταφοράς της παραγωγικής διαδικασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες (Neef 1999). Το κλειδί για την εξυπηρέτηση των υφιστάμενων αγορών και την ανάπτυξη νέων, βρίσκεται στη γνώση που κατέχει κάθε οργανισμός. Η εξασφάλιση της επιτυχίας των οργανισμών, δεν προέρχεται μόνο από την ικανότητά τους να αξιοποιούν τους πόρους τους, αλλά και μέσα από την ικανότητά τους να δημιουργούν, να προσαρμόζονται και να καινοτομούν. Η ικανότητα αυτή παρέχει στους οργανισμούς, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, τη στρατηγική ευελιξία και την ικανότητα να αντιδρούν άμεσα στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος του οργανισμού (Neef 1999, Martins & Terblanche 2003, Ghosh 2004). Ένα άλλο χαρακτηριστικό αυτών των οργανισμών είναι η σημαντική αύξηση της «γνωστικής πολυπλοκότητας» και η συνακόλουθη γενική αναβάθμιση των απαιτούμενων ανθρώπινων δεξιοτήτων (Neef 1999, σελ. 7). Όπως οι Housel και Bell (2001) αναφέρουν, υπάρχει ανάγκη για ένα εννοιολογικό πλαίσιο που θα αντιμετωπίζει τη γνώση ως βασικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και όχι ως επιπλέον κόστος.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1α Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης Αναγκών

Με αυτό το ερωτηματολόγιο θα θέλαμε να βελτιώσουμε και να διευκολύνουμε τη μεταξύ μας επικοινωνία (μαθητές και μαθήτριες, γονείς, κηδεμόνες, εκπαιδευτικοί) και να προσαρμόσουμε το σχολείο ΣΤΙΣ ΔΙΚΕΣ ΣΑΣ ΑΝΑΓΚΕΣ. Τα στοιχεία που θα μας δώσετε είναι ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ΣΕ ΚΑΝΕΝΑ ΑΛΛΟ φορέα ή πρόσωπο εκτός της σχολικής μας μονάδας.

Όνοματεπώνυμο μαθητή/τριας: ..... Τμήμα: .....

Χώρα γέννησης	πατέρα	
	μητέρας	
	κηδεμόνα	

		Δημοτικό	Γυμνάσιο	Λύκειο	Ανώτατη Σχολή (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ)
Μορφωτικό επίπεδο	πατέρα				
	μητέρας				
	κηδεμόνα				

Χρόνια παραμονής στην Ελλάδα	μαθητή/τριας	
	πατέρα	
	μητέρας	
	κηδεμόνα	

Γλώσσες που μιλάτε στο σπίτι	
------------------------------	--

		Μιλά και γράφει καλά	Μιλά καλά αλλά δεν γράφει εξίσου καλά	Μιλά λίγο αλλά δεν γράφει	Αδυναμία επικοινωνίας στα ελληνικά
Ελληνομάθεια	μαθητή/τριας				
	πατέρα				
	μητέρας				
	κηδεμόνα				

	Πάντα	Συχνά	Μερικές φορές	Ποτέ
Επαφή γονέων ή κηδεμόνων με το σχολείο				

		Πρωί	Απόγευμα	Νύχτα
Ωράριο εργασίας γονέων	πατέρα			
	μητέρας			
	κηδεμόνα			

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1β Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης Στάσεων

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΘΗΓΗΤΗ Κυρίου ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΥ Γ.**

**με Θέμα: «Προσωπική και Επαγγελματική Ανάπτυξη:**

**«Σκέψου - Δημιούργησε – Μπορείς – Χαμογέλα»**

**Α' Τάξη ΕΠΑ.Λ. – Θέμα του μαθήματος Ερευνητική Εργασία (Project):**

**«Επαγγελματικές Ευκαιρίες και Προκλήσεις στα Χρόνια της Κρίσης»**

Φύλο: .....

Ηλικία .....

1. Τι σου άρεσε στην παρουσίαση;

A) το θέμα «Σκέψου - Δημιούργησε – Μπορείς – Χαμογέλα»

B) ότι μπορούσα να πω τη γνώμη μου

Γ) άλλο: .....

2. Γράψε μια φράση που σου έκανε εντύπωση

.....

3. Ποιοι είναι οι στόχοι σου για μετά το Λύκειο;

.....

4. Τι φάνηκε χρήσιμο για τη ζωή σου από όσα άκουσες από τη συζήτηση με τον καθηγητή;

.....

.....

5. Τι δε σου άρεσε στην παρουσίαση:

A) Ο χώρος που έγινε η παρουσίαση .....

B) Οι αντιδράσεις των συμμαθητών και συμμαθητριών μου .....

Γ) Άλλο: .....

6. Στο τέλος της παρουσίασης περίμενες να συζητήσεις προσωπικά με τον καθηγητή;

.....

.....

7. Τι πιστεύεις ότι μπορείς εσύ προσωπικά να κάνεις για να είναι πιο χρήσιμη για σένα η επόμενη παρουσίαση;

.....

.....

8. Με ποιες απόψεις του καθηγητή διαφωνούσες;

.....

.....

9. Με ποιες απόψεις του καθηγητή συμφωνούσες;

.....

.....

10. Τι καινούργιο έμαθες που δεν το είχες ξανασκεφτεί;

.....

.....

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.2 Πιλοτικό Ερωτηματολόγιο σε Εκπ/κούς & Διευθυντή

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα: «Διαχείριση Συγκρούσεων και Πολυπολιτισμικότητας σε Οργανισμούς Μάθησης», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μ.Π.Σ. E-MBA, Υπεύθυνος καθηγητής: Θανάπουλος Γιάννης

#### A. Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο:  Γυναίκα  Άνδρας  
Ηλικία:  25-35  36-45  άνω των 46

Έτη Προϋπηρεσίας στη Δημόσια Εκπαίδευση:  
 1 – 5  6 – 10  11 – 15  16 – 20  άνω των 20

Ειδικότητα - Κλάδος:.....

Επιμόρφωση στη διαπολιτισμική εκπαίδευση (ώρες και φορείς):  
.....  
.....

1.1 Από ποιες χώρες προέρχονται οι αλλοδαποί μαθητές/τριές σας;  
.....  
.....

1.2 Πώς θα χαρακτηρίζατε την ενημέρωσή σας σχετικά με την κουλτούρα της χώρας προέλευσης των αλλοδαπών μαθητών σας:

Άριστη  Αρκετά Καλή  Καλή  Μέτρια

2. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία σας με γονείς/κηδεμόνες μαθητών/τριών διαφορετικής γλωσσικής και πολιτισμικής προέλευσης σε σχέση με των ελλήνων γονέων/κηδεμόνων:

2.1 Ως προς τη συχνότητα (αριθμός τηλεφωνικών επαφών ή δια ζώσης):

Συχνότερη  Περίπου ίδιας συχνότητας  Λιγότερο συχνή  Σπανιότατη

2.2 Ως προς την ποιότητα (κοινή γλώσσα επικοινωνίας, διάθεση συνεργασίας κ.ά.):

Πολύ καλύτερη  Καλύτερη  Περίπου ίδια  Χειρότερη

3. Ποιες παρεμβάσεις στην τοπική κοινωνία έγιναν από το σχολείο σας τη χρονιά που πέρασε (π.χ. βοήθεια σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, εικαστικές παρεμβάσεις εκτός σχολείου, κ.ά.);  
.....  
.....

4. Με ποιους τρόπους προτιμάτε να επιλύετε τις συγκρούσεις με συναδέλφους:

Σημ: Σύγκρουση: οποιαδήποτε κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι βρίσκονται σε αντίθεση.

4.1  Με αποφυγή: ενεργείτε σα να μην υπάρχει θέμα σύγκρουσης.

4.2  Με επιβολή: προσπαθείτε να κερδίσετε αυτό που σας ενδιαφέρει.

4.3  Συμβιβαστικά: κάθε συνάδελφος παραιτείται από ένα μέρος των απαιτήσεών του.

4.4  Με υποχώρηση: παρέχετε στο συνάδελφο αυτό που θέλει αλλά άμεσα δεν παίρνετε τίποτα σε αντάλλαγμα.

4.5  Συνεργατικά: προσπαθείτε να βρείτε μια κοινά αποδεκτή λύση.

4.6  Με διαμεσολάβηση άλλου ατόμου που δεν εμπλέκεται στη σύγκρουση (π.χ. συναδέλφου ή διευθυντή/τριας)

4.7  Με τυπικά μέσα επίλυσης συγκρούσεων (π.χ. με έγγραφη αναφορά).

5. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε τους παρακάτω τύπους σύγκρουσης (% των ημερών σε διάρκεια ενός σχολικού έτους):

5.1 Συγκρούσεις έργου: διαπροσωπικές ρήξεις που σχετίζονται με θέματα εργασίας (π.χ. ιδέες, απόψεις και γνώμες):

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

5.2 Συναισθηματικές Συγκρούσεις: διαπροσωπικές ρήξεις που δε σχετίζονται με τα θέματα εργασίας, όπως διαφορές προσωπικότητας, αξιών, προτύπων και συμπεριφορών:

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

5.3 Συγκρούσεις Διαδικασίας: διαφορετικές απόψεις για την κατανομή και ανάθεση αρμοδιοτήτων και ρόλων και τη διαδικασία ολοκλήρωσης μιας εργασίας όπως:

2.3.1 σύγκρουση για τη μέθοδο εργασίας:

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

5.3.2 σύγκρουση για το χρονοπρογραμματισμό

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

### 5.3.3 σύγκρουση για την κατανομή του εργασιακού φόρτου

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

6. Αν οι παραπάνω τύποι σύγκρουσης επιλύθηκαν, ποιες είναι οι πιθανότητες να ξαναεμφανιστούν;

6.1  Συγκρούσεις έργου

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

6.2  Συναισθηματικές Συγκρούσεις

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

6.3  Συγκρούσεις Διαδικασίας

90% - 100% <input type="checkbox"/>	70%- 90% <input type="checkbox"/>	50%- 70% <input type="checkbox"/>	30%- 50% <input type="checkbox"/>	10%- 30% <input type="checkbox"/>	0%-10% <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

7. Ποιοι από τους παραπάνω τύπους σύγκρουσης, όταν επιλύθηκαν, είχαν θετικό αποτέλεσμα για εσάς σε προσωπικό επίπεδο;

7.1  Συγκρούσεις έργου

7.2  Συναισθηματικές Συγκρούσεις

7.3  Συγκρούσεις Διαδικασίας

7.4  Καμία από τις παραπάνω

7.5  Όλες οι παραπάνω

8. Ποιοι από τους παραπάνω τύπους σύγκρουσης, όταν επιλύθηκαν, είχαν θετικό αποτέλεσμα για εσάς σε επαγγελματικό επίπεδο;

8.1  Συγκρούσεις έργου

8.2  Συναισθηματικές Συγκρούσεις

8.3  Συγκρούσεις Διαδικασίας

8.4  Καμία από τις παραπάνω

9. Σε όσες συγκρούσεις δεν επιλύθηκαν πιστεύετε ότι τα αίτια οφείλονται: (σημειώστε 1 για το πιο σημαντικό αίτιο, 2 για το δεύτερο σημαντικό κ.ο.κ.)

- 9.1  Στον τρόπο που χειριστήκατε το θέμα εσείς.
- 9.2  Στον τρόπο που χειρίστηκαν το θέμα οι συνάδελφοι.
- 9.3  Σε μεροληψία της διεύθυνσης.
- 9.4  Στην έλλειψη κατάλληλων επίσημων συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων.
- 9.5  Στην έλλειψη πόρων (π.χ. υλικά, διαθέσιμα μέσα διδασκαλίας, κ.λ.π.)
- 9.6  Σε ασάφειες των σχετικών με το θέμα σας εγκυκλίων ή κενών στη νομοθεσία.
- 9.7  Άλλο: .....

## **Β) Πολυπολιτισμικότητα μαθητών/τριών**

10. Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μαθητών και μαθητριών σας πιστεύετε ότι διευκολύνουν το εκπαιδευτικό σας έργο;

.....  
 .....

11. Αν υπάρχουν ομαδικές συμπεριφορές μαθητών ή μαθητριών που διευκολύνουν το εκπαιδευτικό σας έργο, ποια κοινά χαρακτηριστικά έχουν αυτοί οι μαθητές/τριες;

.....  
 .....

12. Αν υπάρχουν ομαδικές συμπεριφορές μαθητών ή μαθητριών που δυσκολεύουν το εκπαιδευτικό σας έργο, ποια κοινά χαρακτηριστικά έχουν αυτοί οι μαθητές/τριες;

.....

13. Ποια χαρακτηριστικά του οικογενειακού περιβάλλοντος των μαθητών/τριών πιστεύετε ότι επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά και την επίδοσή τους;

.....

14. Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι έχει η σχολική σας μονάδα σε σχέση με άλλες;

.....

15. Σύμφωνα με αυτά τα χαρακτηριστικά που περιγράψατε, ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι ο κύριος στόχος της δικής σας σχολικής μονάδας;

.....

*Σας ευχαριστούμε πολύ για τη βοήθειά σας,*

*Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Μ.Π.Σ. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη*

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.3 Συνέντευξη σε Στέλεχος Σχολικής Μονάδας

1) Το γεγονός ότι διακριθήκατε στον πανελλήνιο διαγωνισμό Βραβείο Αειφόρου Σχολείου πώς πιστεύετε ότι επηρέασε τη φήμη του σχολείου στους ιεραρχικά ανωτέρους σας (Δ/ση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Συμβούλους κ.λ.π.);

**ΑΠ.** Κάθε διάκριση επηρεάζει θετικά. Παρότι ο συγκεκριμένος πανελλαδικός διαγωνισμός δεν είναι ευρέως γνωστός – διένυσε το δεύτερο χρόνο λειτουργίας του, δεχτήκαμε τα συγχαρητήρια της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που πρόβαλε το σχολείο μας στην ιστοσελίδα της με στόχο να αποτελέσουμε «καλή πρακτική» για άλλα σχολεία. Πιστεύουμε ότι θα έχει θετικότερα αποτελέσματα αν το προωθήσουμε κατάλληλα.

2) Το γεγονός ότι διακριθήκατε στον πανελλήνιο διαγωνισμό Βραβείο Αειφόρου Σχολείου πώς πιστεύετε ότι επηρέασε τη φήμη του σχολείου στους χορηγούς σας Σχολική Επιτροπή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Σ.Ε.Δ.Ε.);

**ΑΠ.** Αρχικά πιστεύαμε ότι θα παίρναμε την 3<sup>η</sup> θέση που είχε ένα οικονομικό αντίκρισμα της τάξης των 1200€ και είχαμε ενημερώσει άτυπα τη Σχολική Επιτροπή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Σ.Ε.Δ.Ε.). Παρότι δεν καταφέραμε τον οικονομικό στόχο, η διάκρισή μας στην 4<sup>η</sup> θέση τον πρώτο χρόνο συμμετοχής μας, αποτέλεσε δέσμευση απέναντι στη Σ.Ε.Δ.Ε. ότι θα διεκδικήσουμε το 1<sup>ο</sup> βραβείο το ερχόμενο σχολικό έτος, οπότε υπήρξε από την πλευρά τους θετική αντιμετώπιση.

3) Το γεγονός ότι διακριθήκατε στον πανελλήνιο διαγωνισμό Βραβείο Αειφόρου Σχολείου πώς πιστεύετε ότι επηρέασε τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν ενεργά;

**ΑΠ.** Η θέση ίσως δεν ήταν ικανοποιητική για όσους εκπαιδευτικούς και μαθητές συμμετείχαν ενεργά. Είναι γεγονός ότι δεν είχαμε οργανωθεί επαρκώς και έτσι η πρώτη χρονιά συμμετοχής μας δεν ήταν αρκετά αποτελεσματική. Ωστόσο μετράμε και διορθώνουμε τα λάθη μας και έχουμε ένα μέτρο για το τι μπορούμε να πετύχουμε.

4) Το γεγονός ότι διακριθήκατε στον πανελλήνιο διαγωνισμό Βραβείο Αειφόρου Σχολείου πώς πιστεύετε ότι επηρέασε τους εκπαιδευτικούς που δε συμμετείχαν ενεργά;

**ΑΠ.** Είχε θετική επίδραση με την έννοια ότι ενδιαφέρθηκαν να μάθουν περισσότερα για το διαγωνισμό. Η προσπάθεια των ενεργών συμμετεχόντων είναι σαν τη σπίθα που χρειάζεται η φωτιά για να ανάψει.

5) Το γεγονός ότι διακριθήκατε στον πανελλήνιο διαγωνισμό Βραβείο Αειφόρου σχολείου πώς πιστεύετε ότι επηρέασε τους μαθητές και τις μαθήτριες που δε συμμετείχαν;

**ΑΠ.** Ισχύει το ίδιο με τους εκπαιδευτικούς και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό. Όταν βλέπουν τους συμμαθητές τους να δραστηριοποιούνται θέλουν να τους μιμηθούν, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για θέματα ευρείας αποδοχής, δηλαδή που δεν έχουν άμεση σχέση με μαθήματα.

6) Πιστεύετε ότι η συμμετοχή του σχολείου σας στο διαγωνισμό είχε θετική επίδραση και στο υποστηρικτικό προσωπικό – για παράδειγμα στην καθαρίστρια, τους φύλακες, το συντηρητή.

**ΑΠ.** Αν εξαιρέσουμε τους φύλακες, ο συντηρητής και ιδιαίτερα η καθαρίστρια συμμετείχαν πάρα πολύ ενεργά.

7) Το υποστηρικτικό προσωπικό που δε συμμετείχε – για παράδειγμα οι φύλακες, πιστεύετε ότι θα έχει μετά τη διάκριση μια πιο θετική προδιάθεση να συμμετέχει το ερχόμενο σχολικό έτος;

**ΑΠ.** Θα τους προτρέψουμε. Δεν ξέρω αν οι συγκεκριμένοι έχουν την προδιάθεση αλλά θα τους παροτρύνουμε, θα τους ενθαρρύνουμε να συμμετέχουν.

8) Πόσο πιστεύετε ότι η διάκριση επηρέασε την επαγγελματική σας ανάπτυξη ως στέλεχος της σχολικής μονάδας;

**ΑΠ.** Πρόκειται για μια καινοτόμο δράση. Αν ενθαρρύνουμε όλες τις καινοτόμες δράσεις αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο και σε μένα και στη σχολική κοινότητα.

9) Εσάς σε προσωπικό επίπεδο, ποιες ανάγκες σας κάλυψε;

**ΑΠ.** Προσωπικά εμένα με γέμισε γιατί δεν θέλω να ασκώ αυστηρά και μόνο διοίκηση με τη στενή έννοια αλλά με την ευρύτερη έννοια της κοινωνικής αποδοχής του σχολείου.

10) Δηλαδή συνδέετε την επαγγελματική σας ζωή με τις προσωπικές σας ανάγκες;

**ΑΠ.** Αυτό αναγκαστικά συνδέεται γιατί μέσα στην προσωπική ζωή είναι και η επαγγελματική καταξίωση και θέση. Μάλιστα μερικές φορές οι επαγγελματικές ανάγκες αφαιρούν χρόνο από την προσωπική ζωή. Ίσως θα πρέπει να τα εξισορροπούμε.



11) Από ποιο ιεραρχικό επίπεδο ξεκίνησε αρχικά η πρόταση για τη συμμετοχή στο Βραβείο Αειφόρου Σχολείου;

**ΑΠ.** Η πρόταση ξεκίνησε από μία εκπαιδευτικό, μεταπτυχιακή απόφοιτο της Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Είχε τη θέληση να ξεκινήσουμε κάτι που όλοι οι άλλοι έβλεπαν ως πολύ δύσκολο και αντιμετώπιζαν με καχυποψία και γι' αυτό το λόγο ανέλαβε και το μεγαλύτερο μέρος της υλοποίησης.

12) Για ποιο λόγο συμφωνήσατε με την πρόταση που σας έγινε για τη συμμετοχή στο Βραβείο Αειφόρου Σχολείου. Για παράδειγμα ποια σχέση είχε η πρόταση αυτή με το όραμά σας, τις προσδοκίες, τους μελλοντικούς σας στόχους - είτε ατομικούς είτε οργανωσιακούς.

**ΑΠ.** Από την αρχή, θεώρησα ότι το να συμμετέχουμε σε αυτό το διαγωνισμό θα ήταν πολύ θετικό για την εικόνα και τη βελτίωση του σχολείου μας και γι' αυτό το υιοθέτησα αμέσως. Είχα βέβαια κάποιους ενδοιασμούς στο κατά πόσο θα θελήσουν να συμμετέχουν και άλλοι εκπαιδευτικοί. Δηλαδή φοβήθηκα ότι η εκπαιδευτικός που το πρότεινε θα έφερε μόνη της το βάρος του εγχειρήματος. Στην πορεία βέβαια ευαισθητοποιήθηκαν και κάποιοι άλλοι συνάδελφοι και το αποτέλεσμα, για πρώτη φορά που συμμετείχαμε, ήταν πολύ ικανοποιητικό.

13) Πριν δηλώσετε συμμετοχή στο Βραβείο Αειφόρου Σχολείου υπήρξε επιφυλακτικότητα από την πλευρά των εκπαιδευτικών και σε τι οφειλόταν;

**ΑΠ.** Υπήρξε μεγάλη επιφυλακτικότητα γιατί οι δείκτες του Αειφόρου Σχολείου μετράνε απόδοση και οι περισσότεροι συνάδελφοι το συνέδεσαν με την αυτοαξιολόγηση ή / και την εξωτερική αξιολόγηση. Αυτό, παρότι δεν ισχύει για το συγκεκριμένο διαγωνισμό, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί θετικά. Δηλαδή η βαθμολογία μας και αξιολόγηση που κάνουμε μέσω των δεικτών αυτών αφήνει κάποιες ενδείξεις ότι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν θετικά σε μια μελλοντική θεσμικά υποχρεωτική αξιολόγηση.

14) Την αντίδραση των εκπαιδευτικών την παρακάμψατε με θεσμικά μέσα (π.χ. επιβολή, επίσημο σύλλογο) ή άτυπα;

**ΑΠ.** Με θεσμικά μέσα τα αποτελέσματα είναι πολύ πενιχρά. Η λογική του να σε φοβούνται δεν οδηγεί στο να κάνεις τη διαφορά, απλά εξασφαλίζει τα ελάχιστα. Αν θέλεις να ξεχωρίσει η σχολική κοινότητα πρέπει να διοικείς με τέτοιο τρόπο ώστε να προτρέπεις τον άλλο να λειτουργεί χωρίς να τον πιέζεις, αλλά να του δίνεις κίνητρα και να τον κάνεις να θέλει.

15) Μπορείτε να μου πείτε μια πρακτική που χρησιμοποιήσατε ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και το προσωπικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών για να διαχύσουν από μόνοι τους την ιδέα του αειφόρου σχολείου;

**ΑΠ.** Κάθε εκπαιδευτικός όπως και κάθε άνθρωπος δεν μπορεί να κάνει όλα τα πράγματα. Εκείνο που οφείλει να κάνει το στέλεχος είναι να διερευνήσει για τον καθένα ατομικά τι μπορεί να κάνει. Πρέπει να τον ωθήσεις να επιλέξει να ασχοληθεί με θέματα που του αρέσουν και θέλει να τα κάνει. Να κάνει δηλαδή τη δουλειά χόμπυ.

16) Έχω παρατηρήσει ότι για τη διάχυση της πληροφόρησης έχετε μία συγκεκριμένη τακτική: αφήνετε σε διάφορα σημεία του σχολείου κάποιο πληροφοριακό υλικό, χωρίς να προτρέπετε εκπαιδευτικούς ή μαθητές/τριες να το διαβάσουν υποχρεωτικά. Από ανθρώπινη περιέργεια και σε κάποιο ελεύθερο χρόνο κάποιοι το διαβάζουν και μετά το σχολιάζουν με τους υπόλοιπους. Πιστεύετε ότι αυτή η άτυπη και πολύ διακριτική τακτική διευκόλυνε στην καταχώρηση του αειφόρου σχολείου στο επίσημο Πρακτικό του σχολείου και την υπογραφή του ακόμα και από τους αρχικά διαφωνούντες συναδέλφους;

**ΑΠ.** Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιώ γιατί πιστεύω ότι είναι αποτελεσματική. Βασίζεται εν μέρει στην περιέργεια και στην ανάγκη για επικοινωνία και κοινωνική ενασχόληση, στην τάση μιμητισμού, στο ενδιαφέρον ή την αντίδραση σε κάτι καινούργιο. Πιστεύω ότι στους ανθρώπους είναι προτιμότερο να δίνεις μια σπίθα παρά μια πυρκαγιά που τους κάνει να νοιώθουν ότι καίγονται, ότι απειλούνται. Έτσι, σιγά σιγά, κάποιος ανάλογα με το χαρακτήρα, την κλίση, τα talέντα, δηλαδή ανάλογα με αυτά που μπορεί να κάνει, θα θελήσει να το κάνει. Αλλιώς αν πρόκειται να του αναθέσεις κάτι εκ των προτέρων, για να έχει αποτέλεσμα, θα πρέπει να ξέρεις πολύ καλά αν μπορεί να το κάνει ή όχι.

17) Δηλαδή υπερπηδήσατε το εμπόδιο της ανθρώπινης αντίστασης με άτυπο τρόπο.

Αν το φέρνατε αυτό το θέμα επίσημα στο σύλλογο για να αποφασίσουν όλοι ποιο πιστεύετε ότι θα ήταν το αποτέλεσμα;

**ΑΠ.** Αν ξεκινούσαμε επίσημο σύλλογο με θέμα τη συμμετοχή μας στο βραβείο αειφόρου σχολείου ή στις διαπολιτισμικές δράσεις το αποτέλεσμα θα ήταν αρνητικό. Οι συνάδελφοι έχουν την τάση να αντιδρούνε και να χωρίζονται σε κλίκες όταν βρίσκονται στο σύλλογο, ο καθένας διαφοροποιείται με την πρόταση του άλλου όχι αναγκαστικά επειδή διαφωνεί με την πρόταση. Γι' αυτό θεωρώ ότι τα άτυπα μέσα είναι πιο αποτελεσματικά.

18) Από την ημέρα που ανακοινώθηκε η διάκριση, πόσες προτάσεις σας έκαναν για μελλοντικό σχεδιασμό προγραμμάτων ή δράσεων αιεφόρου σχολείου οι εκπαιδευτικοί;

**ΑΠ.** Συγκεκριμένες προτάσεις δεν έγιναν αλλά παρατήρησαν ότι θα έπρεπε να ήμασταν πιο οργανωμένοι στις τυπικές διαδικασίες – π.χ. έγκριση προγραμμάτων από τη Δ/ση Δ/βάθμιας, αποδεικτικά των δεικτών, κ.ά., οπότε για την επόμενη συμμετοχή μας θα γίνει προγραμματισμός από την αρχή της σχολικής χρονιάς και θα μοιραστούν οι δράσεις και τα προγράμματα.

19) Μήπως έγιναν κάποιες προτάσεις για μελλοντικό σχεδιασμό προγραμμάτων ή δράσεις αιεφόρου σχολείου από μαθητές/τριες, κηδεμόνες, συνεργαζόμενους φορείς, υποστηρικτικό προσωπικό;

**ΑΠ.** Οι μαθητές/τριες δεν είχαν τα χρονικά περιθώρια και την ηρεμία να ασχοληθούν λόγω της πίεσης των εξετάσεων. Από τους υπόλοιπους δεν υπήρξαν νέες προτάσεις αλλά όσοι συμμετείχαν ενεργά τη χρονιά που πέρασε είμαι σίγουρος ότι θα συμμετέχουν και την επόμενη.

20) Πόσοι εκπαιδευτικοί πιστεύετε ότι γνωρίζουν και τις 3 κατηγορίες δεικτών;

**ΑΠ.** Δε νομίζω ότι είναι πάνω από πέντε άτομα (από τα 25). Καθένας από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες εστίαζε στο δικό του πρόγραμμα ή δράση που αντιστοιχούσε σε κάποιους δείκτες αλλά δεν ασχολούνταν με τις μετρήσεις και δεν επιζητούσε τη συνολική εικόνα. Όμως θα τους μεταφέρουμε την εμπειρία μας και θα μάθουν να μετράνε και να συμμετέχουν.

21) Ποιους δείκτες πιστεύετε ότι γνωρίζει καλύτερα το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών και για ποιο λόγο τους γνωρίζει καλύτερα;

**ΑΠ.** Γνωρίζουν κυρίως τους δείκτες που αφορούν στις ώρες επιμόρφωσής τους γιατί έπρεπε οι ίδιοι να ενημερώσουν τους ατομικούς φάκελους τους και να συμπληρώσουν το βιβλίο ύλης ώστε να υπάρχουν τεκμήρια για τον έλεγχο από το αιεφόρο σχολείο, τους δείκτες για τα ομαδοσυνεργατικά μαθήματα που έκαναν στην τάξη.

22) Υπάρχουν δείκτες εθελοντικών πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών στο βραβείο αιεφόρου σχολείου;

**ΑΠ.** Δεν υπάρχουν δείκτες που να μετράνε τον εθελοντισμό των εκπαιδευτικών στο χώρο του σχολείου (π.χ. δωρεάν μαθήματα υποστήριξης για τα πανελλαδικώς εξεταζόμενα και Φυσική της Α' τάξης με βάσει το ενδιαφέρον που εκδήλωσαν

μαθητές/τριες) παρότι υπάρχουν δείκτες για εθελοντισμό εκτός σχολείου. Ζητήσαμε από τον υπεύθυνο του αιφόρου σχολείου να συμπεριληφθεί την επόμενη χρονιά και το συζητήσαμε και με τα άτομα που έκαναν τον έλεγχο.

23) Από τις δικές σας προτάσεις στο σύλλογο εκπαιδευτικών σχετικά με το μελλοντικό σχεδιασμό αιφόρου σχολείου πόσοι δήλωσαν εθελοντική συμμετοχή;

**ΑΠ.** Υπήρχε μεγάλη πίεση χρόνου – χάθηκαν μέρες λειτουργίας λόγω των δύο κυβερνητικών εκλογών και οι μαθητικές και πανελλαδικές εξετάσεις μετατοπίστηκαν χρονικά προς το τέλος της σχολικής χρονιάς. Ανέφερα επιγραμματικά το σχεδιασμό του αιφόρου σχολείου στο σύλλογο που έγιναν για τα αποτελέσματα εξετάσεων της Γ΄ τάξης και στον τελευταίο σύλλογο. Ανέφερα ότι θα συμμετέχουμε σε κάποια προγράμματα και δράσεις - που αφορούν και το αιφόρο σχολείο, ότι θα μοιραστούν οι δείκτες του αιφόρου και θα γίνει ο προγραμματισμός νωρίς και όχι αρχές Νοέμβρη όπως τη χρονιά που πέρασε. Δεν ορίσαμε υπεύθυνο εκπαιδευτικό για την κάθε δράση, αλλά θα γίνει το Σεπτέμβρη.

24) Σε όσους δεν προσφερθούν το Σεπτέμβριο πιστεύετε ότι θα χρειαστεί να αναλάβετε την πρωτοβουλία να κάνετε ανάθεση και τι εμπόδια αναμένετε να αντιμετωπίσετε δεδομένου ότι αυτά τα προγράμματα δεν είναι υποχρεωτικά μέχρι σήμερα με βάση το Νόμο;

**ΑΠ.** Βλέποντας ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν, κάποιοι που δεν είχαν αρχικά πρόθεση να συμμετέχουν θα νοιώσουν άσχημα και θα σκεφτούνε να προσφέρουν σε κάποιο τομέα που τους είναι οικείος και μπορούνε. Εξάλλου κάτι αντίστοιχο έγινε και με τα εθελοντικά φροντιστηριακά μαθήματα σε μαθητές μας, όταν ένας εκπαιδευτικός δήλωσε στο σύλλογο ότι επιθυμεί να κάνει 3 ώρες κάθε εβδομάδα εκτός σχολικού ωραρίου για όλη τη χρονιά. Πριν και κατά τη διάρκεια των εξετάσεων βρέθηκαν άλλοι 6 εκπαιδευτικοί που μιμήθηκαν το παράδειγμά του και δίδαξαν δωρεάν κάποια μαθήματα της ειδικότητάς τους.

25) Τι πιθανότητα επαρκούς υλοποίησης πιστεύετε ότι θα έχει αυτή τακτική που περιγράψατε;

**ΑΠ.** Το όραμά μου είναι να συμμετέχουν όλοι σε κάτι, εκτός από το υποχρεωτικά όπως η διδασκαλία και όσες διοικητικές εργασίες προβλέπονται θεσμικά από το νόμο. Η συμμετοχή μέχρι τώρα ήταν περίπου 15% και ο στόχος που πιστεύω μπορεί να επιτευχθεί είναι πάνω από 95%. Βέβαια δεν περιμένω να δοθούν ολοκληρωτικά από την αρχή σε αυτό που θα κάνουν, αλλά και το λίγο που θα προσφέρουν στην αρχή είναι καλό. Αρκεί να βάλουμε τη σπίθα και η φωτιά θ' ανάψει.

26) Δηλαδή αυτή προσδοκία σας βασίζεται στο κατάλληλο κλίμα που θα δημιουργήσετε μέσα από το οποίο θα αναδυθούν από μόνες τους κάποιες συμπεριφορές;

**ΑΠ.** Ασφαλώς αυτός είναι ο στόχος. Όταν προσπαθείς να πετύχεις κάτι εξωθεσμικά, χωρίς να είναι υποχρεωτικό από το νόμο, αλλά και σε όσα είναι θεσμικά, το κατάλληλο κλίμα είναι αυτό που βοηθάει. Γι' αυτό μίλησα για μπροστάρηδες που θα φτάσουν το σχολείο να γίνει ταγός στην κοινωνία και στο εκπαιδευτικό σύστημα. Οι πρωτιές και το να είσαι μπροστά βοηθάει και χαροποιεί όχι μόνο τους μαθητές αλλά και τους εκπαιδευτικούς και όλους όσους συμμετέχουν σε αυτή την προσπάθεια που σε κάνει να ξεχωρίζεις. Αυτή τη λογική θα τους προτείνω στον πρώτο σύλλογο της επόμενης χρονιάς.

27) Ποιες συμβουλές θα δίνετε στους εκπαιδευτικούς που θα αναλάβουν να συντονίσουν τις μαθητικές ομάδες με στόχο να εξασφαλίσουν τη μεγαλύτερη δυνατή ενεργή συμμετοχή των μαθητών και μαθητριών;

**ΑΠ.** Οι οδηγίες θα είναι στα ίδια πλαίσια που περιέγραψα και που εφαρμόζω στους συναδέλφους. Δηλαδή περιγράφουμε στους μαθητές/τριες τους τομείς εξωδιδακτικών δραστηριοτήτων, επιλέγουν ανάλογα με το τι μπορούν να κάνουν και τους αρέσει, ξεκινάμε με τους λίγους, όσοι και να είναι, και αφήνουμε ένα μεγάλο χρονικό περιθώριο ώστε να προστεθούν και συμμαθητές τους που θα «ζηλέψουν» με την καλή έννοια. Ο ένας θα φέρει και άλλον ένα και έτσι θα γίνουμε πολλοί.

28) Στην περίπτωση που κάποιοι θετικοί δείκτες πιστεύετε ότι επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του σχολείου λόγω συγκεκριμένων ιδιοτεροτήτων του, θα προσπαθούσατε να τους αυξήσετε αν έφερναν το σχολείο σας πιο κοντά στο βραβείο;

**ΑΠ.** Φυσικά όχι. Ήδη αφήσαμε συνειδητά τρεις δείκτες που θεωρήσαμε ότι δεν ταιριάζουν γενικά στα Επαγγελματικά Λύκεια και ιδίως στο δικό μας λόγω των χαρακτηριστικών του μαθητικού δυναμικού. Υπάρχει μια πολυσυλλεκτικότητα από διάφορες ηλικίες (ενήλικες και ανήλικοι), διάφορες περιοχές και κοινωνικά στρώματα και οι ανάγκες τους είναι πολύ διαφορετικές και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ανάλογα.

29) Ποια μειονεκτήματα εντοπίζετε στον τρόπο «κατασκευής» των δεικτών σχετικά με το γεγονός ότι έχουν μπει στην ίδια κατηγορία τα γυμνάσια και τα λύκεια.

**ΑΠ.** Υπάρχουν προβλήματα που τα συζητήσα και με τον πρόεδρο του αιεφόρου σχολείου και είπε ότι υπάρχει σκέψη να δημιουργήσουν διαφορετικές κατηγορίες για τα ΣΕΚ (Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα), τα Επαγγελματικά Λύκεια, τα Γενικά Λύκεια και τα Γυμνάσια.

30) Θεωρείτε ότι η χρήση του μέσου όρου μπορεί να δώσει σαφή εικόνα για το βαθμό συμμετοχικότητας εκπαιδευτικών ή / και μαθητών/τριών και άλλων (π.χ. πόσα άτομα έφεραν το σύνολο των ανακυκλώσιμων);

**ΑΠ.** Εξαρτάται τι θέλει να μετρήσει ο σχεδιαστής του δείκτη. Αν για παράδειγμα θέλει να αξιολογήσει συγκριτικά τις σχολικές μονάδες ως προς τη συνολική ποσότητα ανακύκλωσης τότε ο δείκτης είναι καλός. Για το βαθμό συμμετοχικότητας όμως δε νομίζω ότι είναι κατάλληλος. Επίσης οι δείκτες νερό ανά μαθητή και η ύπαρξη φυτών και παρασόκηπου είναι αντικρουόμενοι δείκτες γιατί δεν μπορείς να κάνεις οικονομία στο νερό τη στιγμή που τα φυτά χρειάζονται πότισμα. Δηλαδή για να φτάσεις το άριστα στον ένα δείκτη θα πρέπει να μηδενιστείς στον άλλο. Κάτι ανάλογο ισχύει και για την κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος και πετρελαίου θέρμανσης και τη χρήση του σχολικού κτιρίου για τις εθελοντικές δράσεις (εκτός σχολικού ωραρίου). Όταν αυξάνεις τις εθελοντικές δράσεις (θετικός δείκτης) αυξάνεις και τη χρήση του κτιρίου και άρα την κατανάλωση πόρων (αρνητικός δείκτης).

31) Κάποιοι από τους δείκτες θεωρείτε ότι είναι πλασματικοί ή επιφανειακοί (δηλαδή μετρούν το «φαίνεσθαι» της βιτρίνας και όχι το «είναι» της ουσίας);

**ΑΠ.** Είναι δύσκολο να μετρήσεις την ουσία γι' αυτό και βάλανε 40 δείκτες υποθέτω. Αλλά οι δείκτες χρειάζονται διόρθωση. Θα πρέπει να συζητήσουμε όλα τα σχολεία που συμμετέχουμε μαζί με την επιτροπή του αιεφόρου σχολείου και μέσα από τις συμφωνίες και διαφωνίες μας να προκύψουν νέοι, να βελτιωθούν οι υπάρχοντες δείκτες και κάποιοι ίσως να καταργηθούν. Είναι μια διαρκής διαδικασία βελτίωσης των δεικτών και χρειάζεται ανατροφοδότηση. Δε νομίζω ότι μέσα στα δύο χρόνια λειτουργίας του το αιεφόρο σχολείο μπορεί να έχει αντιπροσωπευτικούς δείκτες.

32) Θεωρείτε ότι υπάρχει μια μεροληψία δεικτών υπέρ των οικολογικών θεμάτων σε βάρος των κοινωνικοπολιτισμικών θεμάτων;

**ΑΠ.** Δε γνωρίζω τη διαφορετική βαρύτητα που έχουν οι δείκτες. Αυτό θα έπρεπε να το γνωρίζουμε. Επίσης καλό θα ήταν να υπήρχε διαφάνεια ως προς τη βαθμολογία όλων των σχολείων, δηλαδή η κατάσταση με τα προσωρινά αποτελέσματα καθώς και τα τελικά αποτελέσματα με τις διορθώσεις που έγιναν μετά τους επιτόπιους ελέγχους της επιτροπής στα σχολεία. Τέθηκε βέβαια από κάποια σχολεία θέμα εμπιστευτικότητας

των αποτελεσμάτων για να μην αποθαρρύνονται όσα δε συγκέντρωσαν υψηλή βαθμολογία. Το συζήτησα με την επιτροπή και πρότεινα να δημοσιεύονται τουλάχιστον τα 20 πρώτα από τα περίπου 180.

33) Μελετήσατε κάποια άρθρα από τα προτεινόμενα στην ιστοσελίδα του αειφόρου σχολείου;

**ΑΠ.** Ήταν πολύ πιεσμένη χρονικά αυτή η χρονιά γιατί ξεκινήσαμε ταυτόχρονα πολλά καινούργια εξωδιδασκτικά προγράμματα και δράσεις. Προσπάθησα να έχουμε ένα καλό αποτέλεσμα σε όλα προκειμένου να δημιουργήσουμε κίνητρα για την επόμενη χρονιά.

34) Πόσες τυπικές ομάδες υπάρχουν στο σχολείο σας (οργανωτικά);

**ΑΠ.** Στα ΕΠΑ.Λ. επιπλέον των εκπαιδευτικών γενικών μαθημάτων (θετικών και κοινωνικών επιστημών) που υπάρχουν στα Γενικά Λύκεια, υπάρχουν και οι τομείς-ειδικότητες. Στο σχολείο μας είναι πληροφορικής, διοικητικών υπηρεσιών και γραφιστικής. Οι ομάδες των τομέων αυτών είναι ίσως πιο ισχυρές από τις ομάδες γενικών μαθημάτων στα ΓΕΛ. Επιπλέον και η μαθητική σύνθεση είναι διαφορετική: στη Β' και Γ' τάξη ΕΠΑ.Λ. χωρίζονται σε τμήματα ανάλογα με τις ειδικότητές τους ενώ στα γενικά μαθήματα ΕΠΑ.Λ. χωρίζονται σε τμήματα με αλφαβητική σειρά επιθέτων.

35) Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι ταυτοποιούν αυτές τις ομάδες (στάσεις, συμπεριφορές).

**ΑΠ.** Δε νομίζω ότι υπάρχουν κάποια έντονα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των ομάδων που να δημιουργούν λειτουργικά προβλήματα. Προσωπικός μου στόχος σε όλα τα σχολεία που υπηρέτησα ήταν να σπάσω αυτή λογική των ομάδων που πιστεύω ότι δε βοηθάει, ιδιαίτερα όταν δημιουργεί την αίσθηση ότι κάποια ειδικότητα είναι ανώτερη ή κατώτερη από κάποια άλλη. Όλοι βάζουμε πλάτη για να φτάσουμε κοντά στο όραμα του σχολείου μας.

36) Η διαφορετικότητα ανάλογα με τη φύση των επαγγελματικών ειδικοτήτων πιστεύεται ότι βοηθάει στη δημιουργία ενός αειφόρου σχολείου;

**ΑΠ.** Αυτό είπα και για τα άτομα, δηλαδή ότι ο καθένας μπορεί να προσφέρει διαφορετικά πράγματα, το ίδιο πιστεύω ότι ισχύει και στις ομάδες. Κάθε ειδικότητα μπορεί να προσφέρει περισσότερα σε μερικούς δείκτες κάποια άλλη σε άλλους, αλλά συνολικά η ύπαρξη αυτής της διαφορετικότητας ευνοεί τη δημιουργία του αειφόρου σχολείου. Δεν μπορεί να υπάρχει μία ομάδα που να είναι καλή σε όλα.

37) Πόσες άτυπες ομάδες εκτιμάτε ότι υπάρχουν στο σχολείο σας και κάτω από ποιες συνθήκες εκδηλώνουν πιο έντονα τη διαφοροποίησή τους;

**ΑΠ.** Τις συνθήκες τις ευνοεί το κλίμα που δημιουργεί η διοίκηση. Αν υπάρχει η αίσθηση ότι όλοι είμαστε ένα σχολείο, μια μεγάλη ομάδα, έχουμε ένα σκοπό, χωρίς ωστόσο να μηδενίζεται ο ρόλος των επιμέρους ομάδων γιατί όπως λέει και το σύνθημά μας «είμαστε διαφορετικοί αλλά δημιουργούμε μαζί».

38) Από τις παραπάνω τυπικές ομάδες υπήρχαν κάποιες που:

α) δήλωσαν αντίθετη άποψη με την εικόνα της αειφορίας που προβάλλει το σχολείο

β) ενίσχυσαν την άποψη της αειφορίας που προβάλλει το σχολείο

γ) ήταν ουδέτερες απέναντι στην εικόνα της αειφορίας που προβάλλει το σχολείο

**ΑΠ.** Ναι υπήρχαν και στις τρεις κατηγορίες. Πιστεύω ότι οι εργαστηριακές ειδικότητες ίσως ήταν πιο θετικές απέναντι σε ορισμένους δείκτες. Περισσότερες αντιδράσεις υπήρχαν από τις ομάδες των γενικών μαθημάτων. Αυτό βέβαια δεν είναι ο κανόνας. Ένας φυσικός για παράδειγμα ασχολήθηκε συνειδητά με την ανακύκλωση. Όμως, δε μπορώ να ξεχωρίσω ξεκάθαρα ομάδες, αλλά μπορώ να ξεχωρίσω άτομα.

39) Σχετικά με την εικόνα της διαπολιτισμικότητας που προβάλλει το σχολείο σας υπήρξαν κάποιες ομάδες που

α) δήλωσαν αντίθετη άποψη

β) ενίσχυσαν την εικόνα αυτή

γ) ήταν ουδέτερες

**ΑΠ.** Και πάλι δεν μπορώ να ξεχωρίσω ξεκάθαρα ομάδες, αλλά μεμονωμένα άτομα. Για παράδειγμα κάποια συνάδελφος διαφώνησε με τη διαπολιτισμική ταυτότητα που προβάλλει το σχολείο μας («το σχολείο του κόσμου: είμαστε διαφορετικοί αλλά δημιουργούμε μαζί») ισχυριζόμενη ότι αύξησε τον αριθμό εγγραφών αλλοδαπών μαθητών και ότι λειτούργησε αποτρεπτικά για έλληνες μαθητές. Πιστεύω ότι το «είμαστε διαφορετικοί» εξαρτάται από τον τρόπο που το ερμηνεύει καθένας. Ακόμα και αν το ερμηνεύσεις με την έννοια της κουλτούρας, η οποία μπορεί να είναι ακόμα και μέσα στην ίδια τη χώρα διαφορετική ανάλογα με την κοινωνική τάξη και θέση, την εθνικότητα, την εντοπιότητα και πολλά άλλα κριτήρια. Εξάλλου ποιος είναι ίδιος με τον άλλον;

40) Από τη δική σας επιμόρφωση στη διοίκηση διαπολιτισμικών σχολικών μονάδων αποκομίσατε κάποια θετικά στοιχεία;



**ΑΠ.** Θα ήθελα να πω ότι η δική μου επιμόρφωση προέρχεται από την εμπειρία μου – πάνω από 30 χρόνια στην επαγγελματική εκπαίδευση και από όλες τις θέσεις: εκπαιδευτικού, υπεύθυνου εργαστηρίου, υπεύθυνου τομέα, υποδιευθυντή και τώρα διευθυντή. Εάν ακούς, βλέπεις, μετράς, αξιολογείς, διορθώνεις, τότε μαθαίνεις και προχωράς προς τα πάνω.

41) Θα προτείνετε κάποιες βελτιώσεις σε προγράμματα επιμόρφωσης στη διοίκηση διαπολιτισμικών σχολικών μονάδων;

**ΑΠ.** Οι επιμορφωτές σε διαπολιτισμική εκπαίδευση, εκτός από θεωρητική θα πρέπει να έχουν και βιωματική εμπειρία. Δεν είναι εύκολο να μάθεις τη θεωρία αν δεν έχεις κάνει το εργαστήριο. Πρόσφατα παρακολούθησα ένα σεμινάριο για τη διοίκηση σχολικών μονάδων όπου από τους 6 επιμορφωτές μόνο οι 2 είχαν θητεία στη διοίκηση σχολικών μονάδων, κάτι που φάνηκε αμέσως από τη διαφορά στην ικανότητα μεταδοτικότητας.

42) Δηλαδή πιστεύετε ότι οι επιμορφωτές στη διοίκηση διαπολιτισμικών σχολικών μονάδων θα έπρεπε να είχαν βιώσει τουλάχιστον δύο εθνικές κουλτούρες;

**ΑΠ.** Απολύτως. Όχι μόνο δύο κουλτούρες και όχι μόνο να είχαν ζήσει στο εξωτερικό αλλά να είχαν βιώσει τη διαπολιτισμικότητα και μέσα από τη δουλειά τους.

43) Πόσοι εκπαιδευτικοί παρακολούθησαν αυτή τη σχολική χρονιά επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με τη διαπολιτισμική εκπαίδευση;

**ΑΠ.** Το σχολείο μας φέτος συμμετείχε σε τρεις διαπολιτισμικές δράσεις (ελληνομάθεια μαθητών/τριών και κηδεμόνων - σύνδεση με την τοπική κοινωνία, διαπολιτισμική εκπαίδευση εκπαιδευτικών και στελεχών) στις οποίες συμμετείχαν αρχικά μόνο 4 εκπαιδευτικοί.

44) Από τους εκπαιδευτικούς που παρακολούθησαν τα επιμορφωτικά σεμινάρια ευαισθητοποίησης στη διαπολιτισμική εκπαίδευση και στα ανθρώπινα δικαιώματα πόσοι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν έμπρακτα την ενδυνάμωση των αλλοδαπών μαθητών με θετική προώθηση των πολιτισμικών χαρακτηριστικών τους (π.χ. μητρικής γλώσσας);

**ΑΠ.** Οι άνθρωποι γενικότερα έχουν διαφορετικούς χρόνους που εμπεδώνουν, κάνουν βίωμά τους τη νέα γνώση και μπορούν να τη μεταδώσουν. Κάποιοι το καταφέρνουν και χωρίς να παρακολουθήσουν σεμινάρια. Μόνο δύο εκπαιδευτικοί κατάφεραν να ενδυναμώσουν τους αλλοδαπούς μαθητές/τριες πείθοντάς τους ότι η διπλή κουλτούρα είναι επαγγελματικό εφόδιο ζωής και θα πρέπει να αισθάνονται υπερήφανοι γι' αυτό.

Οι ίδιοι προώθησαν και το πρόγραμμα της ελληνομάθειας γονέων που επίσης τους προώθησαν αυτή την ιδέα και τους προέτρεψαν να μάθουν οι ίδιοι τα παιδιά τους τον προφορικό και γραπτό λόγο της μητρικής τους γλώσσας. Νομίζω ότι χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση και οι άλλοι εκπαιδευτικοί που επιμορφώθηκαν στη διαπολιτισμικότητα.

45) Μήπως αυτό οφείλεται και στη φιλοσοφία κάποιων διαπολιτισμικών προγραμμάτων και ίσως του υπουργείου παιδείας, που εστιάζει στην ενσωμάτωση των αλλοδαπών στη χώρα μας, δηλαδή θεωρεί δεδομένο ότι οι αλλοδαποί πρέπει να μάθουν ελληνικά αλλά δεν τους δίνει την εναλλακτική να διδαχθούν και τις μητρικές τους γλώσσες στο χώρο του σχολείου και πλέον του σχολικού ωραρίου.

**ΑΠ.** Τα πρώτα στάδια υλοποίησης των προγραμμάτων αυτών μοιάζουν να έχουν κατεύθυνση την αλλοτρίωση με το σκεπτικό «ξεχάστε αυτά που ξέρατε, ελάτε να σας μάθουμε τα δικά μας που είναι καλύτερα και πιο χρήσιμα». Το να παραμείνουμε σε αυτό το στάδιο δεν το θεωρώ επιτυχία.

Στο δεύτερο στάδιο της διαπολιτισμικότητας θα πρέπει να γίνουμε εμείς οι μαθητές: να μας μάθουν στοιχεία της δικής τους κουλτούρας και εκείνοι να μάθουν ότι θεωρούν χρήσιμο από τη δική μας κουλτούρα. Μια ιδέα που θα πρότεινα για να περάσει το σχολείο μας στο επόμενο στάδιο της ενδυνάμωσης που ανέφερα προηγουμένως, είναι να οργανώσουμε κάποιες ομάδες αλλοδαπών μαθητών που θα θέλουν να μας μάθουν τα βασικά για να επικοινωνούμε στη γλώσσα και κουλτούρα τους (ήδη έχουμε επιλογές από 10 χώρες) και στη συνέχεια να πραγματοποιήσουμε μια εκδρομή σε κάποια από τις χώρες τους. Το ταξίδι θα μπορούσε να λειτουργήσει και ως κίνητρο για τις πολιτισμικά μικτές ομάδες και τους εκπαιδευτικούς που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα αυτό.

46) Θα ήθελα τη γνώμη σας για τη εξής άποψη μιας φιλολόγου του σχολείου: «Συχνά οι αλλοδαποί μαθητές/τριες επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις από τους έλληνες/ίδες επειδή καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια από την επιθυμία τους να ενταχθούν στην ελληνική κουλτούρα».

**ΑΠ.** Το να θέλει οποιοσδήποτε να ασπαστεί την κουλτούρα μας είναι δικαίωμά του. Το θέμα είναι να μην τον εξαναγκάζουμε να το κάνει. Κάθε κουλτούρα έχει υπόβαθρο και διαφορετικό ιστορικό βάθος, δηλαδή κάποιες κουλτούρες υπήρχαν χρονικά πριν από κάποιες άλλες. Αν κάποιος αυτό το θεωρεί πλεονέκτημα –που κατά τη γνώμη μου είναι γιατί έχει περισσότερα στοιχεία να προσφέρει - μπορεί να πάρει τα στοιχεία που αξιολογεί ως θετικά και να κρατήσει και τα στοιχεία της δικής του κουλτούρας που

αξιολογεί ως θετικά. Η επίδοση ίσως οφείλεται περισσότερο στη δίψα για μάθηση γιατί αν αισθάνεσαι ότι σου λείπουν κάποια πράγματα, έχεις μεγαλύτερη όρεξη να πάρεις αυτά που σου προσφέρουν.

47) Δηλαδή υποστηρίζετε ότι δημιουργούνται κάποια υβρίδια κουλτούρας. Ωστόσο αυτός ο πολιτισμικός υβριδισμός από κάποια άτομα του κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος αντιμετωπίζεται εθνικιστικά θεωρώντας ότι η ελληνική κουλτούρα χάνει την αυθεντικότητά της. Τι γνώμη έχετε για τις πιθανότητες πολιτισμικών συγκρούσεων;

**ΑΠ.** Το γεγονός ότι κάποιες κουλτούρες έχουν μεγάλο ιστορικό βάθος δε σημαίνει ότι παρέμειναν ίδιες διαχρονικά. Αν δεν εξελίσσονταν τώρα θα μιλούσαμε αρχαία ελληνικά. Ο λόγος που εξελίσσονται είναι ότι αλληλεπιδρούν με διαφορετικές κουλτούρες. Από αυτή τη διαφορετικότητα προκύπτει κάτι καινούργιο και αν έχεις επιλέξει από διαφορετικές κουλτούρες αυτά που θεωρείς θετικά τότε ίσως αυτό το καινούργιο να είναι καλύτερο από το προηγούμενο. Η Ελλάδα που βρίσκεται σε ένα πολιτισμικό σταυροδρόμι λόγω της γεωγραφικής της θέσης έχει αυτό το πλεονέκτημα. Αν αξιοποιήσεις τη διαφορετικότητα κατάλληλα τότε μπορείς να ξεχωρίσεις.

48) Ποια επίδραση πιστεύετε ότι έχει η ενδυνάμωση των αλλοδαπών μαθητών με θετική προώθηση των πολιτισμικών χαρακτηριστικών τους (π.χ. μητρικής γλώσσας) στην επαγγελματική ανάπτυξη των μαθητών/τριών

**ΑΠ.** Πολύ θετική επίδραση. Είναι όχι μόνο σα να μιλάς μια δεύτερη γλώσσα αλλά να μπορείς να βιώνεις ταυτόχρονα δύο κουλτούρες (μία στο σχολείο και μία στο σπίτι). Τουλάχιστον οι πολυεθνικές εταιρείες και ίσως οι πρεσβείες που θεωρούν προαπαιτούμενη τη διαπολιτισμική ικανότητα αποτελούν πιθανές μελλοντικές θέσεις εργασίας για αυτά τα παιδιά.

49) Ποια επίδραση πιστεύετε ότι έχει αυτή η ενδυνάμωση στη συμπεριφορά τους μέσα στο σχολείο;

**ΑΠ.** Το να δημιουργήσεις τις συνθήκες για να μην περάσουν τα παιδιά στο περιθώριο είναι πολύ σημαντικό. Διαφορετικά έχεις να αντιμετωπίσεις δυσάρεστες καταστάσεις όπως δημιουργίες συμμοριών και ενδοσχολική βία. Με την ανάδειξη της μητρικής τους γλώσσας και κουλτούρας καλύπτεις την ανάγκη τους για αναγνωρισιμότητα και κοινωνική αποδοχή. Επομένως δεν έχουν λόγο να περιθωριοποιηθούν και να εμφανίσουν κοινωνικά μη αποδεκτές συμπεριφορές.

50) Πως αιτιολογείτε την αρνητική στάση σε ατομικό επίπεδο, κάποιων ελλήνων εκπαιδευτικών (εκφρασμένη ή υφέρπουσα) απέναντι στην αύξηση του αριθμού αλλοδαπών μαθητών και μαθητριών;

**ΑΠ.** Ίσως είναι και θέμα πολιτικής κουλτούρας. Τα τελευταία 30 χρόνια η χώρα μας πέρασε από διάφορα στάδια μεταναστευτικής πολιτικής. Στα πρώτα στάδια υπήρχε η τάση να διώξουμε τους ξένους γιατί μας έπαιρναν τις δουλειές. Σε επόμενο στάδιο υπήρχε η τάση να χρησιμοποιήσουμε τους ξένους γιατί έπαιρναν χαμηλά μεροκάματα. Αυτό προκάλεσε σύγχυση στην κοινή γνώμη που μετά θεωρούσε ότι οι αλλοδαποί ήρθαν μόνο για να κλέψουν και να σκοτώσουν. Δεν είναι τυχαίο ότι μετά επανήλθαν στο προσκήνιο ακραία εθνικιστικά κινήματα τόσο στην Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Σε συνδυασμό με την έλλειψη πολιτικής βούλησης – ψηφίζουμε πολλά και εφαρμόζουμε λίγα – για μια ισότιμη αντιμετώπιση ελλήνων και αλλοδαπών απέναντι στο νόμο, άρχισε να καλλιεργείται και η δυσaráσκεια για την παρουσία αλλοδαπών μαθητών στα σχολεία και η άποψη ότι δεν θα πρέπει να γίνονται δεκτοί. Πιστεύω ότι χρειάζεται σκεφτούμε πώς θα αντιδρούσαμε εμείς αν βρισκόμασταν στη θέση των αλλοδαπών και των γονιών τους για να κρίνουμε πιο αντικειμενικά.

Το παράδοξο είναι ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί που κρατούν αρνητική στάση απέναντι στους αλλοδαπούς έχουν ζήσει στο εξωτερικό και ορισμένοι έχουν παντρευτεί αλλοδαπούς. Ίσως τα κίνητρα της αντίδρασής τους είναι πιο ευτελή ή πρόκειται για ζήτημα status. Ενδεχομένως μπορεί να θεωρούν τις κουλτούρες των χωρών που έζησαν ως πολιτισμικά «ανώτερες» από αυτές των μαθητών/τριών τους. Πιστεύω θα προσαρμοστούνε από μόνοι τους.

51) Πάνω στο ίδιο ερώτημα θα ήθελα να ρωτήσω την άποψή σας για μία ανησυχία που εξέφρασε άτυπα εκπαιδευτικός σας, όταν αναρτήσατε στην ιστοσελίδα σας το σύνθημά σας για το σχολείο του κόσμου και τη διαφορετικότητα και ανακοινώσατε τις διαπολιτισμικές δράσεις: «Μήπως μαζέψουμε όλους τους Αλβανούς με αυτό που κάνουμε;». Το παράδοξο είναι ότι το εν λόγω άτομο παρά τη διαφανόμενη αρνητική στάση είχε μια συμπεριφορά άψογη απέναντι σε όλους τους αλλοδαπούς μαθητές/τριες που ορισμένες φορές άγγιζε τα όρια της γονεϊκής φροντίδας. Σε τι πιστεύετε ότι οφείλεται αυτό το χάσμα αρνητικής στάσης - θετικής συμπεριφοράς;

**ΑΠ.** Ίσως η λέξη «καθωσπρεπισμός» δίνει την απάντηση. Κάποιος μπορεί να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο όχι επειδή τα πιστεύει αλλά επειδή έτσι είθισται, επειδή έτσι κάνεις το καθήκον σου και γίνεσαι κοινωνικά αποδεκτός. Πιστεύω

ότι ο καθωσπρεπισμός αποτελεί μια υποκριτική συμπεριφορά που φέρνει σε σύγκρουση το ίδιο το άτομο με τον εαυτό του που κάποιες στιγμές αντιδρά υπερβολικά για ασήμαντα θέματα. Αυτή τη διαφορετικότητα μεταξύ ατομικών-εσωτερικών και κοινωνικών-εξωτερικών προτύπων θα μπορούσε να διαχειριστεί από το ίδιο το άτομο ώστε να βρει πιο δημιουργικές ενδιάμεσες εναλλακτικές.

52) Αν θεωρούσατε ως συστημικά ή διαρθρωτικά τα περιστατικά αρνητικής συμπεριφοράς ελλήνων εκπαιδευτικών απέναντι στην αύξηση του αριθμού αλλοδαπών μαθητών και μαθητριών: α) ποια μέτρα θα προτείνατε στους ανωτέρους σας και β) πως θα τα διαχειριζόσασταν μέσα στη σχολική και την ευρύτερη κοινότητα;

**ΑΠ.** Δε νομίζω ότι σε πρώτη φάση στην εκπαίδευση θα μπορούσε να έχει θετικό αποτέλεσμα μια θεσμικά οργανωμένη πρωτοβουλία γιατί θα προκαλούσε συλλογικές, έντονα αρνητικές αντιδράσεις. Πιστεύω ότι οι διαπολιτισμικές δράσεις που υλοποιούνται στα σχολεία και δεν επιβάλλονται από το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο μπορεί να έχουν πιο θετικό και μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα.

53) Σε μία διαπολιτισμική επιμόρφωση για διευθυντές σχολικών μονάδων που συμμετείχα παρατήρησα ότι αρκετοί διευθυντές από την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είχαν αρνητική στάση στο διαπολιτισμικό εκπαιδευτικό περιεχόμενο κάποιων θεωρητικών μαθημάτων αλλά και σε δράσεις για την ενίσχυση άλλων μητρικών γλωσσών των μαθητών. Επιπλέον η επιμορφώτρια καθηγήτρια πανεπιστημίου όταν της ανέφερα τη δυνατότητα ενδυνάμωσης των αλλοδαπών μαθητών με προώθηση της κουλτούρας τους απάντησε ότι «το πάω πολύ μακριά». Θα μπορούσατε να δώσετε μια εξήγηση για το φαινόμενο που περιέγραψα σε επίπεδο στελεχών εκπαίδευσης.

**ΑΠ.** Η απόσταση μεταξύ θεωρίας και πράξης στους επιμορφωτές συχνά δημιουργεί παρόμοια προβλήματα. Κατά τη γνώμη μου οι επιμορφωτές στη διαπολιτισμικότητα θα έπρεπε να είχαν βιώσει οι ίδιοι τουλάχιστον δύο κουλτούρες και να είχαν θητεύσει σε διαπολιτισμικό σχολείο. Η θεωρία από μόνη της δε φέρνει αποτέλεσμα χωρίς εμπειρία και βιώματα.

54) Εσείς προσωπικά πως θα προτείνατε να μεταδώσετε αυτό που πρεσβεύετε σχετικά με τη διαπολιτισμική εκπαίδευση, σε άλλα στελέχη σχολικών μονάδων. Για παράδειγμα θα παίρνατε την πρωτοβουλία να προσκαλέσετε στο σχολείο σας

διευθυντές άλλων σχολείων με θέμα τη διαπολιτισμικότητα και να κάνετε εισήγηση πριν τη συζήτηση;

**ΑΠ.** Δεν είμαι σίγουρος ότι ο κόσμος της διοίκησης είναι έτοιμος να δεχτεί κάτι τέτοιο. Θα πρέπει μάλλον να γίνει από ιεραρχικά υψηλότερη βαθμίδα από τη δική μου. Θα ήθελα να βρεθούμε οι διευθυντές, να συζητήσουμε και να βρούμε κοινά αποδεκτές λύσεις. Αν αυτό όμως το διοργανώσω από το ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με των άλλων, πιθανότατα θα το εκλάβουν ως προσπάθεια προσωπικής μου προβολής και υπεροψίας. Μια καλή ιδέα θα ήταν να το συζητήσω με το σχολικό σύμβουλο και να εγκρίνει τη διοργάνωση της εκδήλωσης. Καλό θα είναι εκτός από τους διευθυντές να συμμετέχουν και οι εκπαιδευτικοί.

55) Υπάρχει η άποψη ότι όταν σε μια δραστηριότητα συνεργάζονται άτομα από διαφορετικές κουλτούρες (εθνικές, επαγγελματικές όπως είναι οι τομείς-ειδικότητες των ΕΠΑ.Λ., κ.ά.), προκύπτει συνήθως καινοτόμο αποτέλεσμα. Πιστεύετε ότι θα είναι δημιουργική μια διατομεακή συνεργασία στο σχολείο σας και αν ναι κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

**ΑΠ.** Πιστεύω ότι τα αποτελέσματα μιας συνεργασίας από ανθρώπους με διαφορετικές απόψεις είναι καινοτόμα, ουσιαστικά και αρεστά σε πολλούς. Ωστόσο, μια βασική προϋπόθεση για να επιτύχει μια διατομεακή συνεργασία είναι τα άτομα που συμμετέχουν να έχουν την ικανότητα να ακούνε. Δεν υπάρχει περίπτωση να πετύχουμε κάτι αν όλοι μιλάμε και κανείς δεν ακούει αυτά που λέει ο άλλος.

56) Θα επιθυμούσατε να προτείνετε αυθόρμητα μια τέτοια «διατομεακή – διαθεματική» δράση;

**ΑΠ.** Το πρώτο που σκέφτομαι είναι να φτιάξουμε ένα διαπολιτισμικό κόμικ. Ο τομέας της πληροφορικής μπορεί να ασχοληθεί με την ψηφιοποίηση του υλικού και την ανάρτηση στην ιστοσελίδα, γραφίστες με τα σκίτσα και την επιμέλεια, οι φιλόλογοι με το γλωσσικό περιεχόμενο και οι οικονομολόγοι με τον υπολογισμό του κόστους, την εύρεση χορηγών και την προώθηση του υλικού. Επίσης θα αισιοδοξούσα στη βοήθεια των μαθητών/τριών για τη μετάφραση του κόμικ στις μητρικές τους γλώσσες.

57) Ανάλογες δράσεις συχνά εμπεριέχουν περιστατικά συγκρούσεων λόγω διαφορετικής «επαγγελματικής» γλώσσας ή ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ομάδων-τομέων κ.λ.π. Πώς θα διαχειριζόσασταν τις συγκρούσεις αυτές ώστε να τις μετασχηματίσετε σε εμπειρία-μάθηση για το σχολείο;

**ΑΠ.** Σε κάθε επιχείρηση, από τους εργαζόμενους μέχρι τα διοικητικά συμβούλια αλλά και στο σχολείο, συγκρούσεις συμβαίνουν πάντα. Το θέμα του διευθυντή είναι πως θα

τις χρησιμοποιήσει θετικά. Αν το όραμα είναι κοινό και ο σκοπός ξεκάθαρος, όποια σύγκρουση και να προκύψει από τη διαφορετικότητα μπορεί να αξιοποιηθεί θετικά.

58) Πιστεύετε ότι το κοινό όραμα είναι εφικτό ή αποτελεί ένα είδος πολιτισμικού ιμπεριαλισμού στα «οράματα» που μπορεί να είχαν διαφορετικά άτομα ή ομάδες για το σχολείο;

**ΑΠ.** Σε ένα σεμινάριο διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων που παρακολούθησα ειπώθηκαν πολλές διαφορετικές απόψεις. Εκείνη που υιοθετώ είναι ότι το όραμα το έχει συνήθως αυτός που είναι ηγέτης, που βλέπει μπροστά και ως ηγέτης θα μπορέσει να πείσει τους υπόλοιπους γι' αυτό. Ίσως ακούγεται εγωιστικό αλλά δε νομίζω ότι είναι. Αυτός που αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να προτείνει ένα όραμα, το έχει σκεφτεί πολύ σοβαρά και αναλαμβάνει και το κόστος του να μην τον ακολουθήσουν οι υπόλοιποι. Ένα όραμα είναι μακροπρόθεσμο αλλά μπορεί και να αλλάξει κάποια στιγμή αν αλλάξουν ριζικά οι εξωτερικές συνθήκες ή κριθεί παρωχημένο. Το όραμα του «να βγει το σχολείο στην κοινωνία» δε νομίζω ότι θα προκαλέσει την αντίδραση κάποιων εκπαιδευτικών ή τομέων του σχολείου μας.

59) Σχετικά με το όραμα του σχολείου σας για τον «παγκόσμιο πολίτη-επαγγελματία του αύριο», θα θέλατε να μας πείτε πώς προέκυψε;

**ΑΠ.** Το όραμα του σχολείου μας προέκυψε από μία εκπαιδευτικό του σχολείου μας, τελειόφοιτη του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Όπως αναφέρει και σε συνέντευξή της, το σχολείο μας αποτελείται από εθνικά μονοπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό και πολυπολιτισμικούς μαθητές και μαθήτριες που έχουν, στην πλειοψηφία τους, κύριο στόχο την επαγγελματική τους αποκατάσταση. Με δεδομένη τη σημερινή ανάγκη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται παγκόσμια, για τεχνικό προσωπικό με διαπολιτισμικές ικανότητες (δηλαδή το δυνατό σημείο των μαθητών/τριών μας), σκέφτηκε ότι αυτό θα έδινε στους μαθητές/τριες μια παγκόσμια επαγγελματική προοπτική που δίνει εναλλακτική στην εγχώρια κοινωνικοοικονομική κρίση και ανεργία. Παράλληλα θα έδινε και στους άλλους εκπαιδευτικούς μια διαφορετική οπτική για την ενδυνάμωση του μαθητικού δυναμικού μέσα από την αξιοποίηση της πολυπολιτισμικότητάς του και μια οπτική ανοίγματος του σχολείου προς την ευρύτερη κοινωνία και την παγκόσμια κοινότητα.

60) Υπάρχει η άποψη ότι ένα δημόσιο σχολείο δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως επιχείρηση. Ποια είναι η δική σας γνώμη;

**ΑΠ.** Αυτή η λογική έχει κάποια βάση αν σκεφτούμε τον κοινωνικό ρόλο του σχολείου. Όμως πιστεύω ότι μπορούμε να μάθουμε από κάποια πρότυπα και εργαλεία που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις για να διαχειριστούμε καλύτερα τους πόρους μας. Η κοινωνική μας επίδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί γιατί τα χαρακτηριστικά επί το πλείστον είναι ποιοτικά αλλά το θεωρώ απαραίτητο.

61) Θα αντιστρέψω αυτό που είπατε (ότι μπορούμε να μάθουμε από τις επιχειρήσεις) και θα σας ρωτήσω αν πιστεύετε ότι μπορεί το δημόσιο ΕΠΑ.Λ. να φτάσει στο σημείο να αποτελέσει πρότυπο κοινωνικής ευθύνης για μια ιδιωτική επιχείρηση. Η ερώτηση αυτή έχει σχέση με την τάση των επενδυτών να λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο την οικονομική αλλά και την κοινωνική, οικολογική και πολιτισμική επίδοση των επιχειρήσεων.

**ΑΠ.** Δεν το θεωρώ ανέφικτο. Πιστεύω όμως ότι σε αυτό παίζει σημαντικό ρόλο η κυβερνητική πολιτική. Μια κοινωνική κυβερνητική πολιτική θα αξιολογήσει θετικά και θα προωθήσει τις πρακτικές που αυξάνουν την κοινωνική επίδοση ακόμα και αν προέρχονται από ένα δημόσιο σχολείο. Στην αντίθετη περίπτωση θα αδιαφορήσει εντελώς για τον ανθρώπινο παράγοντα και το περιβάλλον.

62) Δηλαδή πιστεύετε ότι θα μπορούσατε ως σχολική μονάδα να αλλάξετε με τις πρακτικές σας το θεσμικό πλαίσιο για τη δημόσια εκπαίδευση;

**ΑΠ.** Ναι γιατί νομίζω ότι αν μπορέσουμε να έχουμε ένα αποτέλεσμα που θα είναι και θα φαίνεται καλύτερο σε σύγκριση με άλλα σχολεία, τότε γιατί να μη γενικευτούν οι πρακτικές μας. Αρκεί βέβαια και η κυβερνητική πολιτική να είναι ευαισθητοποιημένη σε θέματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής προστασίας.

63) Στο πλαίσιο της συνεργασίας σας με ακαδημαϊκούς φορείς θα θέλατε να μας προτείνετε ένα σχέδιο συστηματικής συνεργασίας με Α.Ε.Ι. ή / και Τ.Ε.Ι.;

**ΑΠ.** Θα μπορούσαμε να αξιοποιήσουμε τους επιτυχόντες στα ΤΕΙ μαθητές μας και νυν φοιτητές. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να τους προσκαλέσουμε για να σχεδιάσουμε από κοινού μία δράση Τ.Ε.Ι.-ΕΠΑ.Λ. που θα έχει σχέση με το αντικείμενό τους και θα ενδιαφέρει τους μαθητές/τριές μας. Με αυτή την πρωτοβουλία ευελπιστούμε να αποκαταστήσουμε μία σύνδεση των δύο εκπαιδευτικών βαθμίδων που αποσκοπεί στην ενθάρρυνση των μαθητών/τριών μας να προσανατολιστούν στην ανώτατη εκπαίδευση – με τους παλαιότερους επιτυχόντες ως πρότυπο - και παράλληλα να αυξήσουμε την ενεργό συμμετοχή τους σε θέματα του αντικειμένου τους. Στο τελευταίο ίσως βοηθάει περισσότερο το μικρό ηλικιακό χάσμα μεταξύ τους.



64) Η προσθήκη της ακαδημαϊκής κουλτούρας στο χώρο του σχολείου πως θα μπορούσε να επηρεάσει την πιθανότητα συγκρούσεων;

**ΑΠ.** Κάθε ενέργεια έχει την πιθανότητα σύγκρουσης. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να ενεργούμε. Συνήθως οι συγκρούσεις συμβαίνουν όταν κάποιος έχει να κερδίσει κάτι που θα χάσει ο άλλος. Όταν ξεκινάει κάτι καλοπροαίρετα και μπορούν να ωφεληθούν και οι δύο πλευρές δε νομίζω ότι υπάρχει θέμα σύγκρουσης αλλά θα το δούμε και στην πορεία. Από την άλλη πλευρά οι συγκρούσεις συμβάλλουν στη μάθηση γιατί ακόμα και αν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό για μια πλευρά, αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή, δηλαδή μαθαίνεις από αυτό.

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.4α Δείκτες Αειφορίας Ερευνώμενης Σχολικής Μονάδας**

Προσωρινή βαθμολογία: 313,88 ->

Αναπροσαρμοσμένη – Τελική Βαθμολογία: 275,52 (μέγιστη τιμή: 545).

##### **A. Παιδαγωγικοί Δείκτες**

1. Ποσοστό ενσωμάτωσης θεμάτων σχετικών με την αειφόρο ανάπτυξη στα μαθήματα του σχολείου (π.χ. θέματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, αγωγής υγείας, γνωριμίας με άλλους πολιτισμούς, ισότητας των δύο φύλλων, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, πολιτιστικής κληρονομιάς, πολιτισμού κλπ). → 40.5%
2. Ποσοστό του συνολικού αριθμού διδακτικών ωρών κατά μάθημα, που διεκπεραιώθηκαν με ομαδοσυνεργατική μέθοδο διδασκαλίας. → 39.55%
3. Συχνότητα μαθησιακών δραστηριοτήτων στην τάξη με χρήση Η/Υ και διαδραστικού πίνακα για τη διδασκαλία όλων των μαθημάτων, με σκοπό την ανάπτυξη ικανοτήτων συνεργασίας, κριτικής και δημιουργικής σκέψης, επίλυσης προβληματικών καταστάσεων. → 40.28%
4. Αριθμός εκπαιδευτικών-διδακτικών επισκέψεων με σκοπό την περιβαλλοντική, κοινωνική, πολιτιστική ενημέρωση, ευαισθητοποίηση ή προβληματισμό των μαθητών (όχι περιπάτων-εκδρομών) → 12
5. Αριθμός εκδηλώσεων (πολιτιστικών, περιβαλλοντικών κ.ά.) που οργανώθηκαν από το σχολείο με τη συνεργασία μαθητών/εκπαιδευτικών, με ακροατήριο μαθητές, γονείς ή μέλη της τοπικής κοινότητας. → 15
6. Αριθμός εγκεκριμένων προαιρετικών προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων (π.χ. Π.Ε./Α.Υ/ Πολιτιστικών, Comenius, e-Twinning κτλ) που υλοποιήθηκαν στο

σχολείο καθώς και αριθμός μαθητικών διαγωνισμών στους οποίους έλαβαν μέρος μαθητές του σχολείου. →10

7. Αριθμός ποινών (εκτός της παρατήρησης, της επίπληξης και της ωριαίας αποβολής) που επιβλήθηκαν στο σχολείο. →10

8. Ποσοστό παιδιών που εγκατέλειψαν το σχολείο πρόωρα (μέχρι τέλους Οκτωβρίου). → 4.86%

## **B. Κοινωνικοί και Οργανωτικοί Δείκτες**

9. Εφαρμόζει το σχολείο Σχέδιο Αειφόρου Διαχείρισης (Σ.Α.Δ.) και Σχολικό Πρόγραμμα Δράσης (ΣΠΔ); → Ναι

10. Ποσοστό των εκπαιδευτικών του σχολείου που συμμετέχουν ενεργά στο Σχέδιο Αειφόρου Διαχείρισης (Σ.Α.Δ) → 70%

11. Ποσοστό των μαθητών/μαθητριών του σχολείου που συμμετέχουν ενεργά στο Σχέδιο Αειφόρου Διαχείρισης (Σ.Α.Δ). → 40%

12. Σύνολο ωρών σεμιναρίων που παρακολούθησαν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σε θέματα σχετικά με την εκπαίδευση για την αειφορία, για νέες διδακτικές προσεγγίσεις (ομαδοσυνεργατική), τη διαχείριση κρίσεων, διαχείριση συγκρούσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων, κ.λ.π. (για τη θεματολογία εκπαίδευσης για την αειφορία βλ. <http://www.aeiforoscholeio.gr/sources>). → 542

13. Σύνολο ωρών σεμιναρίων που παρακολούθησε ο διευθυντής του σχολείου με την ίδια θεματολογία, όπως εκείνη των εκπαιδευτικών. → 40

14. Αριθμός ειδικών παιδαγωγικών συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων (πέραν των υποχρεωτικών), με σκοπό τη συνεργασία των εκπαιδευτικών σε θέματα διδασκαλίας και μάθησης, το σχεδιασμό κοινών προγραμμάτων σχετικών με την εκπαίδευση για την αειφορία, την ανάπτυξη στρατηγικών για τη σχέση του σχολείου με την τοπική και διεθνή κοινότητα, τον αναστοχασμό για την πορεία του σχολείου και την επίτευξη των στόχων του. → 12

15. Αριθμός συνεδριάσεων του 15-μελούς μαθητικού συμβουλίου (όχι των 5μελών), με θέματα σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση του σχολικού κτιρίου, τις μεθόδους διδασκαλίας, τις γενικότερες συνθήκες μάθησης και ασφάλειας, κτλ. →5

16. Αριθμός μαθητικών γενικών συνελεύσεων (όλων των μαθητών/μαθητριών του σχολείου) με την ίδια θεματολογία με τον προηγούμενο δείκτη. → 1

17. Έχει γίνει αισθητική αναβάθμιση του σχολείου από τους μαθητές σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς, γονείς, Δήμο, κ.ά (ζωγραφική, καθαριότητα, αναδιάταξη επίπλων, κτλ); → Ναι

18. Αριθμός Σχολικών Συμβουλίων που έχουν συγκληθεί με στόχο την ενημέρωση, την ανάπτυξη προβληματισμού και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση του σχολικού κτιρίου, τις μεθόδους και δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης, τις σχέσεις του σχολείου με την τοπική και διεθνή κοινότητα. → 2
19. Αριθμός κοινωνικών δράσεων και δράσεων προστασίας του περιβάλλοντος εκτός σχολείου (π.χ. δένδροφυτεύσεις, συμμετοχή σε εράνους κ.ά.). →8
20. Ώρες διδασκαλίας-συνεργασίας του σχολείου με εκτός του σχολείου ειδικούς οι οποίοι επισκέφτηκαν το σχολείο προκειμένου να ενημερώσουν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές για θέματα αειφορίας ή θέματα εκπαιδευτικού προβληματισμού. → 13
21. Αριθμός συναντήσεων και συνεργασιών του σχολείου με τον/την (τους/τις) Υπεύθυνο Καινοτόμων Δράσεων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. → 4
22. Ποσοστό των μελών του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων που ψήφισαν κατά την τελευταία εκλογή ή την τελευταία γενική συνέλευση του Συλλόγου. → 0
23. Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του σχολείου κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. → 1192
24. Διαθέτει το σχολικό κυλικείο βιολογικά προϊόντα; → Ναι

### **Γ. Περιβαλλοντικοί Δείκτες**

25. Ποσοστό των παιδιών που πηγαίνουν στο σχολείο με Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, ποδήλατο / Ι.Χ. / πόδια → MMM: 37%, Ι.Χ.: 3%, Πόδια: 60%
26. Βάρος ανακυκλώσιμων υλικών (χαρτιού, γυαλιού, μετάλλων, πλαστικού) που δόθηκαν για ανακύκλωση ανά μαθητή. → 21.31
27. Βάρος απορριμμάτων που πάει για τη χωματερή, ανά μαθητή και εκπαιδευτικό. → 2.89
28. Αριθμός φύλλων φωτοτυπικού χαρτιού ανά μαθητή και εκπαιδευτικό (έναρξη μέτρησης μετά την 15η Νοεμβρίου). →145
29. Κατανάλωση νερού σε Κυβικά μέτρα νερού ανά μαθητή και εκπαιδευτικό. →1.2
30. Υπάρχει σύστημα αποθήκευσης και αξιοποίησης του νερού της βροχής; → Όχι
31. Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας σε Κιλοβατώρες ανά μαθητή και εκπαιδευτικό. → 91.61
32. Χρησιμοποιούνται οικολογικά απορρυπαντικά για την καθαριότητα του σχολείου; → Όχι
33. Κιλά ανά μαθητή μπαταριών, λαμπτήρων και ηλεκτρικών-ηλεκτρονικών συσκευών που δόθηκαν για ανακύκλωση. → 3.65

34. Υπάρχει φετινή βεβαίωση συντήρησης του καυστήρα-λέβητα του καλοριφέρ;  
→ Όχι
35. Κατανάλωση πετρελαίου ή φυσικού αερίου (σε λίτρα) για θέρμανση ανά μαθητή και εκπαιδευτικό. → 13.61
36. Διαθέτει το σχολικό κτήριο θερμική μόνωση (διπλά τζάμια κτλ); → Όχι
37. Ισχύς φωτοβολταϊκών συστημάτων που διαθέτει το σχολείο. → 0
38. Διαθέτει το σχολείο λαχανόκηπο, ανθόκηπο ή ταρατσόκηπο; → Ναι
39. Αριθμός φυτών και δέντρων (σε γλάστρες ή στο χώμα) σε όλη την επιφάνεια του σχολείου (μαζί με την αυλή). → 61
40. Γίνεται κομποστοποίηση στο σχολείο; → Όχι

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.4β Τρόπος Υπολογισμού Δεικτών Αειφορίας Σχολικής Μονάδας

ΔΕΙΚΤΕΣ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ Σχολικού έτους 2011-2012	Τρόπος Υπολογισμού Δεικτών (Μέγιστη Τομή 545)	Μέγιστη τιμή
<b>Α. ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ</b>		<b>147</b>
1. Ποσοστό ενσωμάτωσης θεμάτων σχετικών με την αειφόρο ανάπτυξη στα μαθήματα του σχολείου (π.χ. θέματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, αγωγής υγείας, γνωριμίας με άλλους πολιτισμούς, ισότητας των δύο φύλλων, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, πολιτιστικής κληρονομιάς, πολιτισμού κ.λ.π).	Εισάγεται ένας αριθμός ο οποίος αποτελεί τον μέσο όρο των ποσοστών ενσωμάτωσης θεμάτων σχετικών με την αειφορία στα μαθήματα του σχολείου, όπως αναφέρονται στο Πρόγραμμα Σπουδών. Παράδειγμα: Σε ένα σχολείο έχουμε εισαγωγή ποσοστών για 25 από τα 40 μαθήματα του σχολείου. Προκύπτει συντελεστής $25/40=0,625$ . Τα ποσοστά ενσωμάτωσης είναι (πχ.). Νέα Ελληνικά 12%, γεωγραφία 56%, φυσική 45%, χημεία 65% κ.λ.π. Αθροίζουμε τα ποσοστά (12+56+45 ...) βρίσκουμε έστω 750 και διαιρούμε δια του 25 = 30. Το τελικό ποσοστό που προκύπτει πολλαπλασιάζεται με τον συντελεστή $0,625 \cdot 30 = 18,75$ . Ο αριθμός αυτός εισάγεται ως καθαρός αριθμός χωρίς το % π.χ. 18,75 στη θέση του δείκτη. Η πιστοποίηση του δείκτη γίνεται με την καταγραφή των σχετικών μαθημάτων στο βιβλίο ύλης. Για τα Δημοτικά που δεν έχουν βιβλίο ύλης, μπορεί να γίνεται καταγραφή σε ημερολόγιο.	40
2. Ποσοστό του συνολικού αριθμού διδακτικών ωρών κατά μάθημα, που διεκπεραιώθηκαν με ομαδοσυνεργατική μέθοδο διδασκαλίας.	Αν για παράδειγμα ένα μάθημα διδάχτηκε 40 ώρες από τις οποίες οι 20 έγιναν με ομαδοσυνεργατική διδασκαλία το ποσοστό για το μάθημα αυτό είναι 50%. Τα υπόλοιπα κατά το δείκτη 1.	40
3. Συχνότητα μαθησιακών δραστηριοτήτων στην τάξη με χρήση Η/Υ και διαδραστικού πίνακα για τη διδασκαλία όλων των μαθημάτων, με σκοπό την ανάπτυξη ικανοτήτων συνεργασίας, κριτικής και δημιουργικής σκέψης και επίλυσης προβληματικών καταστάσεων.	Όπως στους δείκτες 1 και 2.	20

4. Αριθμός εκπαιδευτικών-διδασκικών επισκέψεων με σκοπό την περιβαλλοντική, κοινωνική, πολιτιστική ενημέρωση, ευαισθητοποίηση ή προβληματισμό των μαθητών (όχι περιπάτων-εκδρομών).	Εισάγεται ο αριθμός των εκπαιδευτικών επισκέψεων (δεν περιλαμβάνεται η ημερήσια εκδρομή του σχολείου, οι επισκέψεις σε χώρους παιχνιδιού, σε κέντρα διασκέδασης). Περιλαμβάνονται οι επισκέψεις σε μουσεία, στο Πλανητάριο, στη Βουλή, σε Μ.Κ.Ο., σε εξωτερικούς χώρους εκπαίδευσης, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα (πχ. ΑΕΙ/ΤΕΙ), σε εργοστάσια, σε επιχειρήσεις, σε βοτανικούς κήπους, σε αρχαιολογικούς χώρους, κ.λ.π.) σε Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης. Ο περίπατος περιλαμβάνεται μόνο αν έχει εκπαιδευτικό περιεχόμενο. Ο έλεγχος του δείκτη γίνεται είτε με το Πρακτικό του Συλλόγου Διδασκόντων, είτε με το Ημερολόγιο του Σχολείου (Διευθυντής) είτε με δημοσίευση στην ιστοσελίδα του σχολείου.	10
5. Αριθμός εκδηλώσεων (πολιτιστικών, περιβαλλοντικών κ.ά.) που οργανώθηκαν από το σχολείο με τη συνεργασία μαθητών/τριών, εκπαιδευτικών, με ακροατήριο μαθητές/τριες, γονείς ή μέλη της τοπικής κοινότητας.	Εισάγεται ο αριθμός των εκδηλώσεων (δεν περιλαμβάνονται χοροί σε κέντρα διασκέδασης). Οι εκδηλώσεις μπορεί να γίνουν μέσα στο σχολείο ή σε άλλο χώρο εκτός σχολείου. Ο έλεγχος του δείκτη γίνεται είτε με το Πρακτικό του Συλλόγου Διδασκόντων, είτε με το Ημερολόγιο του Σχολείου (Διευθυντής) είτε με δημοσίευση στην ιστοσελίδα του σχολείου.	15
6. Αριθμός εγκεκριμένων προαιρετικών προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων (π.χ. Π.Ε./Α.Υ/ Πολιτιστικών, Comenius, e-Twinning κ.λ.π.) που υλοποιήθηκαν στο σχολείο καθώς και αριθμός μαθητικών διαγωνισμών στους οποίους έλαβαν μέρος μαθητές του σχολείου.	Εισάγεται ένας αριθμός ο οποίος αποτελεί το άθροισμα του αριθμού των εγκεκριμένων ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΩΝ προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων που υλοποιήθηκαν στο σχολείο. Περιλαμβάνονται προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας, Αγωγής Καταναλωτή, Πολιτιστικά, Ισότητας των φύλων, Αγωγής Σταδιοδρομίας και όσα τυχόν αναγγέλλει το Υπ. Παιδείας. Σε αυτά περιλαμβάνονται και τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα Comenius, Regio, Grundtvig. Επίσης περιλαμβάνεται ο αριθμός των μαθητικών διαγωνισμών στους οποίους συμμετείχαν μαθητές/μαθήτριες του σχολείου. Π.χ. υλοποιήθηκαν 3 προγράμματα και συμμετείχε το σχολείο σε 4 διαγωνισμούς =7. Εισάγεται ο αριθμός 7. Ο έλεγχος του δείκτη γίνεται με τα πρακτικά έγκρισης από τις σχετικές επιτροπές.	15
7. Αριθμός ποινών (εκτός της παρατήρησης, της επίπληξης και της ωριαίας αποβολής) που επιβλήθηκαν στο σχολείο.	Αν τιμωρήθηκε 0 έως 2% των μαθητών προστίθεται ο αριθμός 5. Από 3% έως 5% προστίθεται ο αριθμός 3 και για ποσοστό μεγαλύτερο του 5% δεν προστίθεται τίποτε. Αφορά μόνο Γυμνάσια-Λύκεια	5
8. Ποσοστό παιδιών που εγκατέλειψαν το σχολείο πρόωρα (μέχρι τέλος Οκτωβρίου).	Αν το ποσοστό των παιδιών που εγκατέλειψαν μέχρι 31 Οκτωβρίου είναι μέχρι 1% προστίθεται ο αριθμός 2. Για μεγαλύτερο ποσοστό δεν προστίθεται τίποτε.	2
<b>Β. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ</b>		<b>215</b>
1. Εφαρμόζει το σχολείο Σχέδιο Αειφόρου Διαχείρισης (Σ.Α.Δ.) και Σχολικό Πρόγραμμα Δράσης (ΣΠΔ); (ναι/όχι)	Αν είναι ναι και τα δύο προστίθεται ο αριθμός 10. Αν μόνο το ένα εκ των δύο, δεν προστίθεται τίποτε.	10
2. Ποσοστό των εκπαιδευτικών του σχολείου που συμμετέχουν ενεργά στο Σχέδιο Αειφόρου Διαχείρισης (Σ.Α.Δ.).	Εισάγεται ένας αριθμός χωρίς το %. Π.χ. 40% εισάγεται το 40. Η πιστοποίηση του δείκτη γίνεται από το Βιβλίο Πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων ή από τα έγγραφα έγκρισης των σχετικών προγραμμάτων ή με δημοσίευση στην ιστοσελίδα του σχολείου.	20
3. Ποσοστό των μαθητών/μαθητριών του σχολείου που συμμετέχουν ενεργά στο Σχέδιο Αειφόρου Διαχείρισης (Σ.Α.Δ.).	Παράδειγμα: Στο σχολείο συμμετέχουν ενεργά οι 80 από τους 160 μαθητές/μαθήτριες. $80/160 \times 100 = 50\%$ . Εισάγεται ο αριθμός 50. Ο έλεγχος γίνεται με ανάρτηση στην ιστοσελίδα του σχολείου, με τήρηση πρακτικών ή με έγγραφες δηλώσεις των μαθητών/μαθητριών.	20

<p>4. Σύνολο ωρών σεμιναρίων που παρακολούθησαν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σε θέματα σχετικά με την εκπαίδευση για την αειφορία, νέες διδακτικές προσεγγίσεις (ομαδοσυνεργατική), διαχείριση κρίσεων, διαχείριση συγκρούσεων, ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων, κ.λ.π. (για τη θεματολογία εκπαίδευσης για την αειφορία βλ. <a href="http://www.aeiforosxoleio.gr/sources.php">http://www.aeiforosxoleio.gr/sources.php</a>).</p>	<p>Εισάγεται ένας αριθμός που αντιπροσωπεύει το άθροισμα των γινομένων του αριθμού των εκπαιδευτικών επί τις ώρες παρακολούθησης σεμιναρίων, δια του αριθμού των εκπαιδευτικών του σχολείου. Παράδειγμα: Σχολείο με 20 εκπαιδευτικούς, από τους οποίους ένας (1) παρακολούθησε σεμινάριο 8 ωρών, δύο εκπαιδευτικοί παρακολούθησαν (2) σεμινάρια 4 ωρών και τρεις (3) σεμινάρια 16 ωρών. Ο αριθμός είναι <math>(1 \times 8 + 2 \times 4 + 3 \times 16) = 64</math>. Ο αριθμός αυτός διαιρείται με το 20. Η παρακολούθηση πιστοποιείται με τις σχετικές βεβαιώσεις παρακολούθησης.</p>	20
<p>5. Σύνολο ωρών σεμιναρίων που παρακολούθησε ο διευθυντής του σχολείου με την ίδια θεματολογία, όπως εκείνη των εκπαιδευτικών.</p>	<p>Εισάγεται ένας αριθμός που αντιπροσωπεύει τον αριθμό των ωρών από σεμινάρια που παρακολούθησε ο διευθυντής του σχολείου. Παράδειγμα: Ο διευθυντής παρακολούθησε συνολικά 25 ώρες σε σεμινάρια, άρα εισάγεται ο αριθμός 25. Η παρακολούθηση πιστοποιείται με βεβαιώσεις παρακολούθησης.</p>	20
<p>6. Αριθμός ειδικών παιδαγωγικών συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων (πέραν των υποχρεωτικών), με σκοπό τη συνεργασία των εκπαιδευτικών σε θέματα διδασκαλίας και μάθησης, το σχεδιασμό κοινών προγραμμάτων σχετικών με την εκπαίδευση για την αειφορία, την ανάπτυξη στρατηγικών για τη σχέση του σχολείου με την τοπική και διεθνή κοινότητα, τον αναστοχασμό για την πορεία του σχολείου και την επίτευξη των στόχων του.</p>	<p>Οι θεσμοθετημένες συγκλήσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι (ανάλογα με τον τύπο του σχολείου και τη βαθμίδα) διαφορετικός. Ο δείκτης καταγράφει τον αριθμό των παιδαγωγικών συνεδριάσεων, πέραν των υποχρεωτικών και θεσμοθετημένων. Ο αριθμός των συνεδριάσεων διπλασιάζεται. Η πιστοποίηση γίνεται από το πρακτικό του Συλλόγου Διδασκόντων.</p>	20
<p>7. Αριθμός συνεδριάσεων του 15-μελούς μαθητικού συμβουλίου (όχι των 5μελών), με θέματα σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση του σχολικού κτιρίου, τις μεθόδους διδασκαλίας, τις γενικότερες συνθήκες μάθησης και ασφάλειας κ.ά.</p>	<p>Αν το 15μελές συνεδρίασε 4 φορές, εισάγεται ο αριθμός 4. Ο τελικός αριθμός (π.χ. 4) πολλαπλασιάζεται αυτόματα από το σύστημα επί 2 και προστίθεται στο σκορ του σχολείου. Ο αριθμός πιστοποιείται με το σχετικό πρακτικό του 15μελούς.</p>	10
<p>8. Αριθμός μαθητικών γενικών συνελεύσεων (όλων των μαθητών/μαθητριών του σχολείου) με την ίδια θεματολογία με τον προηγούμενο δείκτη.</p>	<p>Ο αριθμός των συνελεύσεων προστίθεται διπλασιασμένος στο σκορ του σχολείου αυτόματα από το σύστημα. Πιστοποιείται με το σχετικό πρακτικό.</p>	10
<p>9. Έχει γίνει αισθητική αναβάθμιση του σχολείου από τους μαθητές σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς, γονείς, Δήμο, κ.ά. (ζωγραφική, καθαριότητα, αναδιάταξη επίπλων, κ.λ.π.);</p>	<p>Αν έχει γίνει αναβάθμιση προστίθεται αυτόματα από το σύστημα στο σκορ του σχολείου ο αριθμός 10. Αν όχι δεν προστίθεται τίποτε (0). Ο δείκτης πιστοποιείται με την ύπαρξη φωτογραφιών πριν και μετά την αναβάθμιση.</p>	10
<p>10. Αριθμός Σχολικών Συμβουλίων που έχουν συγκληθεί με στόχο την ενημέρωση, την ανάπτυξη προβληματισμού και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση του σχολικού κτιρίου, τις μεθόδους και δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης, τις σχέσεις του σχολείου με την τοπική και διεθνή κοινότητα.</p>	<p>Στο σχολικό συμβούλιο πρέπει να συμμετέχουν όσοι προβλέπονται από τις σχετικές διατάξεις (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, εκπρόσωποι Δήμου, εκπρόσωποι 15μελούς, εκπρόσωποι Δ.Σ. γονέων). Ο αριθμός πιστοποιείται με το σχετικό πρακτικό.</p>	10

11. Αριθμός κοινωνικών δράσεων και δράσεων προστασίας του περιβάλλοντος εκτός σχολείου (π.χ. δένδροφυτεύσεις, συμμετοχή σε εράνους κ.ά.).	Δεν περιλαμβάνονται εκδηλώσεις όπως, παρελάσεις, παρουσιάσεις σε συνέδρια και τέτοιου τύπου εκδηλώσεις. Ο αριθμός πιστοποιείται με δημοσίευση (Δελτίο Τύπου, ανάρτηση σε ιστοσελίδα, κ.λ.π.)	20
12. Ώρες διδασκαλίας-συνεργασίας του σχολείου με εκτός του σχολείου ειδικούς οι οποίοι επισκέφτηκαν το σχολείο προκειμένου να ενημερώσουν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές για θέματα αειφορίας ή θέματα εκπαιδευτικού προβληματισμού.	Εισάγεται ένας αριθμός που αποτελεί το άθροισμα επιμέρους γινομένων. Παράδειγμα. Έγιναν συνολικά 3 συνεργασίες, από τις οποίες οι δύο δίωρες και η μία μονώρη. Δηλ. (2X2) (1X1)=5. Εισάγεται ο αριθμός 5. Ο αριθμός προστίθεται αυτούσιος στο σκορ του σχολείου αυτόματα από το σύστημα. Η πιστοποίηση γίνεται με την παρουσίαση προγραμμάτων, δημοσιεύσεων στην ιστοσελίδα, δελτίων τύπου, φωτογραφιών κτλ.	10
13. Αριθμός συναντήσεων και συνεργασιών του σχολείου με τους/τις Υπευθύνους Καινοτόμων Δράσεων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.	Εισάγεται ο σχετικός αριθμός. Π.χ. ο αριθμός 3 για τρεις συναντήσεις. Ο αριθμός διπλασιάζεται και προστίθεται στο σκορ του σχολείου αυτόματα από το σύστημα. Ο αριθμός επιβεβαιώνεται με το ημερολόγιο του αντίστοιχου Υπευθύνου.	10
14. Ποσοστό των μελών του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων που ψήφισαν κατά την τελευταία εκλογή ή την τελευταία γενική συνέλευση του Συλλόγου.	Εισάγεται ένας αριθμός π.χ. 40 ή 60, που αντιπροσωπεύει το ποσοστό των γονέων που ψήφισαν. Όπως είναι γνωστό στις εκλογές του Συλλόγου Γονέων δικαιούνται να ψηφίζουν και οι δύο γονείς. Ο αριθμός που εισάγεται είναι το ποσοστό των γονέων που ψήφισαν χωρίς το %. Ο αριθμός αυτός δεν αποτελεί άθροισμα των επιμέρους αριθμών που απεικονίζουν την παρουσία των γονέων σε περισσότερες από μία συνεδριάσεις. Το σχολείο εισάγει έναν μόνο αριθμό, ο οποίος μπορεί να είναι ο μέγιστος αριθμός γονέων αλλά μόνο σε μια συνέλευση ή εκλογική διαδικασία. Προκύπτει ως εξής: Σχολείο με 200 μαθητές=περίπου 392 γονείς. Ψήφισαν οι 120. Άρα 120 προς 392=30,6%. Εισάγεται το 30,6. Ο αριθμός παίρνει τους εξής βαθμούς: Από 0 έως 10%=0, από 11 έως 30%=1, από 31 έως 60%=3, από 61 έως 90%=4 και από 90 έως 100%=5. Οι βαθμοί προστίθενται αυτόματα από το σύστημα στο σκορ του σχολείου. Ο δείκτης πιστοποιείται με το πρακτικό του συλλόγου γονέων. Το σχολείο εισάγει μόνο τον αριθμό χωρίς το ποσοστό.	5
15. Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του σχολείου κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς.	Το σχολείο θα πρέπει να πιστοποιήσει την έναρξη των μετρήσεων, μηδενίζοντας τις προ της περιόδου αυτής επισκέψεις. Η έναρξη και η λήξη πιστοποιείται με print screen. Εισάγεται ένας αριθμός που δείχνει τον συνολικό αριθμό επισκέψεων στην ιστοσελίδα του σχολείου, π.χ. από 1-11-2010 έως 15-5-2011. Η βαθμολόγηση γίνεται ως εξής: 0 έως 200 επισκέψεις=0 βαθμοί, 201 έως 600 επισκέψεις=1 βαθμός, 601 έως 1000 επισκέψεις=2 βαθμοί, από 1001 έως 3000 επισκέψεις=3,5 βαθμοί. Πάνω από 3000 επισκέψεις=5 βαθμοί. Η εισαγωγή της βαθμολογίας γίνεται αυτόματα από το σύστημα. Η πιστοποίηση γίνεται με την αφαίρεση της ένδειξης κατά την ημερομηνία έναρξης από την ένδειξη στην ημερομηνία λήξης του διαγωνισμού που θα αναγγελθεί μέχρι τέλους Μαρτίου 2012.	5
16. Διαθέτει το σχολικό κυλικείο βιολογικά προϊόντα;	Αν διατίθενται βιολογικά προϊόντα στους μαθητές προστίθεται αυτόματα από το σύστημα στο σκορ του σχολείου ο αριθμός 15. Αν όχι το 0. Ο δείκτης πιστοποιείται με την επιτόπια επίσκεψη στο κυλικείο και από πρακτικό της Επιτροπής Ελέγχου Κυλικείου που προβλέπεται για τα σχολεία, καθώς και με την ύπαρξη πιστοποιητικών για τα βιολογικά προϊόντα που διατίθενται.	15
<b>Γ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ</b>		<b>183</b>

<p>1. Ποσοστό των παιδιών που πηγαίνουν στο σχολείο με Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, ποδήλατο / Ι.Χ. / πεζοί.</p>	<p>Εισάγονται τρεις αριθμοί. Ο πρώτος αφορά το ποσοστό των παιδιών που πηγαίνουν στο σχολείο με μέσα μαζικής μεταφοράς ή με ποδήλατο (π.χ. αστικό λεωφορείο), ο δεύτερος το ποσοστό των παιδιών που τα μεταφέρουν οι γονείς τους με Ι.Χ και ο τρίτος το ποσοστό των παιδιών που πηγαίνουν στο σχολείο με τα πόδια (δεν λαμβάνονται υπόψη σποραδικές αλλαγές). Οι αριθμοί εισάγονται καθαροί χωρίς το %. Παράδειγμα: Σχολείο με 200 μαθητές από τους οποίους 120 χρησιμοποιούν Μέσα Μαζικής Μεταφοράς (Μ.Μ.Μ), 60 Ι.Χ. και 20 πεζοί. Τα ποσοστά είναι αντίστοιχα: 60%, 30% και 10%. Εισάγονται οι αριθμοί 60, 30, 10. Στους αριθμούς εισάγονται συντελεστές βαρύτητας αυτόματα από το σύστημα και ο τελικός αριθμός προστίθεται ή αφαιρείται από το σκορ του σχολείου αυτόματα από το σύστημα. Η βαρύτητα δίνεται στη μετακίνηση με τα πόδια, με το ποδήλατο, με τα Μ.Μ.Μ. Ο δείκτης πιστοποιείται με σχετική βεβαίωση του Διευθυντή, με ερωτηματολόγια μαθητών, με αναρτήσεις στο διαδίκτυο κ.λ.π.</p>	<p>4 4 1</p>
<p>2. Βάρος ανακυκλώσιμων υλικών (χαρτιού, γυαλιού, μετάλλων, πλαστικού) που δόθηκαν για ανακύκλωση ανά μαθητή.</p>	<p>Εισάγετε έναν αριθμό που προκύπτει από συνολικό βάρος των ανακυκλώσιμων που δόθηκαν για ανακύκλωση, προς τον αριθμό των μαθητών του σχολείου, π.χ. 2.600 κιλά προς 200 μαθητές/τριες=13. Η μέγιστη τιμή του δείκτη είναι 20 και εισάγεται αυτόματα από το σύστημα. Η πιστοποίηση γίνεται με την ύπαρξη δελτίου καταγραφής των ζυγίσεων.</p>	<p>20</p>
<p>3. Βάρος απορριμμάτων που πάει για τη χωματερή, ανά μαθητή και εκπαιδευτικό.</p>	<p>Εισάγετε έναν αριθμό που προκύπτει από τη διαίρεση του αριθμού των κιλών απορριμμάτων που απορρίπτονται στον πράσινο κάδο (όχι στον κάδο της ανακύκλωσης) κατά την περίοδο μέτρησης διά του αθροίσματος μαθητών και εκπαιδευτικών. Π.χ. 1850 προς 200=9,25. Για τιμές από 0-3 κιλά προστίθεται στο σκόρ το 10, για τιμές από 3,1 έως 6 κιλά προστίθεται το 5 και για τιμές μεγαλύτερες του έξι προστίθεται το μηδέν. Ο δείκτης πιστοποιείται με την τήρηση ημερολογίου ζυγίσεων που τηρεί η σχετική ομάδα δράσης.</p>	<p>10</p>
<p>4. Αριθμός φύλλων φωτοτυπικού χαρτιού ανά μαθητή και εκπαιδευτικό (έναρξη μέτρησης μετά την 15<sup>η</sup> Νοεμβρίου).</p>	<p>Εισάγετε έναν αριθμό που προκύπτει από τη διαίρεση του συνολικού αριθμού φύλλων φωτοτυπικού χαρτιού με το άθροισμα του αριθμού των μαθητών και των εκπαιδευτικών του σχολείου. Π.χ. Σχολείο με 22 καθηγητές και 150 μαθητές/μαθήτριες, ξόδεψε 15.000 φύλλα φωτοτυπίας. 15.000 προς 172=87,2. Γράφουμε τον αριθμό 87 (στρογγυλοποίηση στον πλησιέστερο ακέραιο). Το σκορ εξάγεται ως εξής: Για τιμές από 0 έως 99 φύλλα προστίθεται το 8, για τιμές από 100 έως 150 προστίθεται το 4 και για τιμές μεγαλύτερες από 150 προστίθεται το μηδέν. Η πιστοποίηση του δείκτη γίνεται με σχετική βεβαίωση του Διευθυντή, η οποία προκύπτει από τα παραστατικά αγοράς χαρτιού και τα τηρούμενα από τον διευθυντή στοιχεία που τηρεί από τους μετρητές των φωτοτυπικών μηχανημάτων. Είναι καλό ο Διευθυντής, τη μέρα που θα ξεκινήσει το πρόγραμμα, να μετρήσει τα αποθέματα χαρτιού φωτοτυπίας που έχει στο σχολείο. Σε αυτά θα προσθέσει τις αγορές και θα αφαιρέσει τα υπόλοιπα που θα μείνουν στο τέλος της σχολικής χρονιάς.</p>	<p>8</p>
<p>5. Κατανάλωση νερού σε Κυβικά μέτρα νερού ανά μαθητή και εκπαιδευτικό.</p>	<p>Εισάγετε έναν αριθμό που προκύπτει από τη διαίρεση του αριθμού των κυβικών μέτρων νερού που καταναλώθηκαν κατά την περίοδο μέτρησης διά του αθροίσματος μαθητών και εκπαιδευτικών. Πχ. 185 προς 200=0,92. Ο δείκτης πιστοποιείται με φωτογράφιση του ρολογιού της ΕΥΔΑΠ, στην έναρξη και στη λήξη της περιόδου του διαγωνισμού, δηλαδή την 1η Νοεμβρίου και την 10η Μαΐου. Για κατανάλωση από 0 έως 3 κυβικά προστίθεται το 8, για κατανάλωση από 3,1 έως 6 κυβικά προστίθεται το 4 και για κατανάλωση μεγαλύτερη των 6 κυβικών προστίθεται το μηδέν.</p>	<p>8</p>
<p>6. Υπάρχει σύστημα αποθήκευσης και αξιοποίησης του νερού της βροχής;</p>	<p>Αν υπάρχει σύστημα αποθήκευσης προστίθεται στο σκορ του σχολείου αυτόματα από το σύστημα ο βαθμός 5. Ο δείκτης πιστοποιείται με την επίδειξη του συστήματος.</p>	<p>5</p>
<p>7. Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας σε Κιλοβατώρες ανά μαθητή και εκπαιδευτικό.</p>	<p>Εισάγετε έναν αριθμό που προκύπτει από τη διαίρεση του αριθμού των κιλοβατώραν που καταναλώθηκαν κατά την περίοδο μέτρησης διά του αθροίσματος μαθητών και εκπαιδευτικών. Πχ. 1850 προς 200=9,25. Ο δείκτης πιστοποιείται με την τήρηση των μετρήσεων κατά την έναρξη και λήξη του διαγωνισμού, είτε με τη φωτογράφιση του ρολογιού πριν και μετά. Για τιμές από 0 έως 5 κιλοβατώρες προστίθεται το 8, για τιμές από 5,1 έως 8 προστίθεται το 4 και για τιμές μεγαλύτερες του 8 προστίθεται το μηδέν.</p>	<p>8</p>



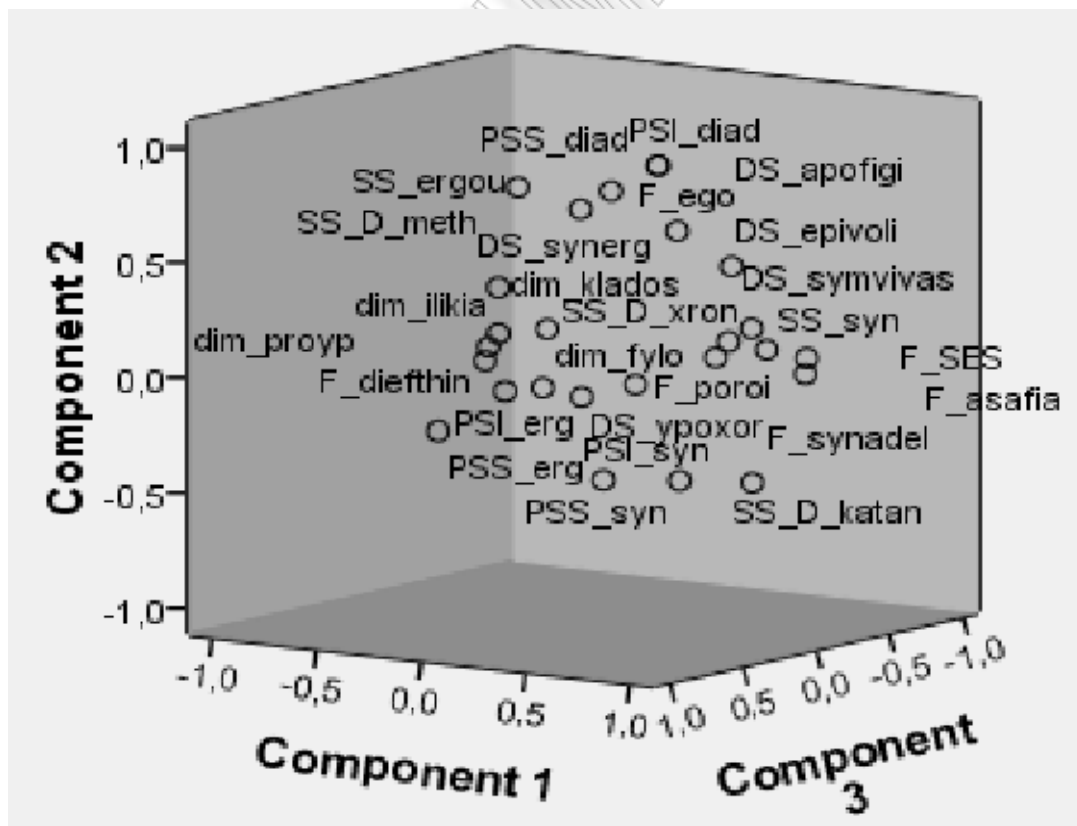
8. Χρησιμοποιούνται οικολογικά απορρυπαντικά για την καθαριότητα του σχολείου;	Αν χρησιμοποιούνται οικολογικά απορρυπαντικά προστίθενται αυτόματα από το σύστημα 5 βαθμοί στο σκορ του σχολείου. Ο δείκτης πιστοποιείται με την επίδειξη των απορρυπαντικών που χρησιμοποιείται για τον καθαρισμό του σχολείου.	5
9. Κιλά ανά μαθητή μπαταριών, λαμπτήρων και ηλεκτρικών-ηλεκτρονικών συσκευών που δόθηκαν για ανακύκλωση.	Αν γίνεται ανακύκλωση ηλεκτρικών-ηλεκτρονικών συσκευών, λαμπτήρων και μπαταριών εισάγεται ένας αριθμός που αποτελεί το βάρος των συσκευών που δόθηκαν για ανακύκλωση από το σχολείο. Π.χ. δόθηκαν 80 κιλά σε σχολείο 160 μαθητών: $80/160=0,5$ . Ο δείκτης πιστοποιείται με βεβαίωση παραλαβής από την εταιρεία ανακύκλωσης.	20
10. Υπάρχει φετινή βεβαίωση συντήρησης του καυστήρα-λέβητα του καλοριφέρ;	Το σύστημα θέρμανσης θα πρέπει να επιθεωρείται και να συντηρείται κάθε χρόνο. Ο συντηρητής εκδίδει σχετική βεβαίωση η οποία και πιστοποιεί τον δείκτη. Αν υπάρχει η βεβαίωση προστίθενται αυτόματα από το σύστημα 5 βαθμοί στο σκορ του σχολείου.	5
11. Κατανάλωση πετρελαίου ή φυσικού αερίου (σε λίτρα) για θέρμανση ανά μαθητή και εκπαιδευτικό.	Σημειώνεται ένας αριθμός που προκύπτει από τη διαίρεση του αριθμού των λίτρων που χρησιμοποιήθηκαν για θέρμανση, με το άθροισμα του αριθμού των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Παράδειγμα: $2500 \text{ λίτρα}/(200+20)=11,4$ . Για κατανάλωση από 8 έως 8 λίτρα προστίθεται ο αριθμός 20, για κατανάλωση από 8,1 έως 14 προστίθεται το 10 και για κατανάλωση από 14 και πλέον προστίθεται το μηδέν. Λαμβάνεται υπ' όψιν η κλιματική ζώνη στην οποία βρίσκεται στο σχολείο και δίνονται συντελεστές βαρύτητας. Για τη ζώνη Α ο βαθμός επί 0,55, για τη ζώνη Β ο βαθμός επί 0,65, για τη ζώνη Γ ο βαθμός επί 0,8 και για τη ζώνη Δ ο βαθμός επί 1. Ο δείκτης πιστοποιείται με τα παραστατικά αγοράς καυσίμων και τις σχετικές μετρήσεις πριν και μετά.	20
12. Διαθέτει το σχολικό κτήριο θερμική μόνωση (διπλά τζάμια κτλ);	Αν διαθέτει θερμική μόνωση προστίθεται αυτόματα από το σύστημα ο αριθμός 5 στο σκορ του σχολείου. Ο δείκτης πιστοποιείται είτε με αυτοψία είτε με έγγραφα.	5
13. Ισχύς φωτοβολταϊκών συστημάτων που διαθέτει το σχολείο.	Αν το σχολείο διαθέτει τέτοια συστήματα εισάγεται είναι ένας αριθμός που αποτελεί το άθροισμα της ονομαστικής ισχύος όλων των φωτοβολταϊκών στοιχείων. Ο αριθμός αυτός διαιρείται αυτόματα από το σύστημα με το 100 και προστίθεται στο σκορ του σχολείου. Παράδειγμα: Σχολείο διαθέτει 3 φωτοβολταϊκά πάνελ των 150 W έκαστο. Η συνολική ισχύς είναι 450W. Η πιστοποίηση γίνεται με αυτοψία και παρουσίαση στοιχείων για την ισχύ.	20
14. Διαθέτει το σχολείο λαχανόκηπο, ανθόκηπο ή ταρασόκηπο;	Αν υπάρχει κήπος ή ταρασόκηπος προστίθενται αυτόματα από το σύστημα δέκα μονάδες στο σκορ του σχολείου. Ο δείκτης πιστοποιείται με αυτοψία.	10
15. Αριθμός φυτών και δέντρων (σε γλάστρες ή στο χώμα) σε όλη την επιφάνεια του σχολείου (μαζί με την αυλή).	Εισάγετε έναν αριθμό που αποτελεί το άθροισμα του αριθμού των δέντρων, θάμνων και φυτών σε γλάστρες και στο χώμα, σε όλη την επιφάνεια του σχολείου (στεγασμένη και αυλή) π.χ. 70. Από 0 έως 50 φυτά προστίθεται το 4, από 51 έως 75 προστίθεται το 8, από 76 έως 100 προστίθεται το 12, από 101 έως 150 προστίθεται το 15 και για περισσότερα από 150 φυτά προστίθεται το 20. Ο δείκτης πιστοποιείται με αυτοψία.	20
16. Γίνεται κομποστοποίηση στο σχολείο;	Αν γίνεται κομποστοποίηση προστίθενται αυτόματα από το σύστημα δύο βαθμοί στο σκορ του σχολείου. Ο δείκτης πιστοποιείται με αυτοψία.	10

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.5 Διαχείριση Συγκρούσεων: Παραγοντική Ανάλυση

Εντολές στο SPSS 16.0 για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων:

```
FACTOR
/VARIABLES dim_fylo dim_ilikia dim_proyp dim_klados DS_apofigi DS_epivoli DS_symvivas
DS_ypoxor DS_synerg SS_ergou SS_syn SS_D_meth
h SS_D_xron SS_D_katan PSS_erg PSS_syn PSS_diad PSI_erg PSI_syn PSI_diad F_ego
F_synadel F_diefthin F_SES F_poroι
F_asafia
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS dim_fylo dim_ilikia dim_proyp dim_klados DS_apofigi DS_epivoli DS_symvivas
DS_ypoxor DS_synerg SS_ergou SS_syn SS_D_meth
SS_D_xron SS_D_katan PSS_erg PSS_syn PSS_diad PSI_erg PSI_syn PSI_diad F_ego
F_synadel F_diefthin F_SES F_poroι F_asafia
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO INV REPR AIC EXTRACTION
ROTATION
/FORMAT BLANK(.20)
/PLOT EIGEN ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(100)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(100)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

### Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης



Τρισδιάστατο Διάγραμμα Τριών Κύριων Παραγόντων και Μεταβλητών

Μήτρα Παραγόντων μετά από Περιστροφή (Rotated Component Matrix)							
Μεταβλητές	Παράγοντες (Components)						
	1	2	3	4	5	6	7
dim_fylo	-0,439	-0,265	-0,614			0,281	-0,467
dim_ilikia	-0,635		-0,325		-0,381		-0,551
dim_klados				-0,872	-0,371		
dim_proyp	-0,395				-0,877	0,21	
DS_apofigi	0,308	0,899			-0,208		
DS_epivoli	0,575	0,466					0,603
DS_symvivas	0,448		-0,509	0,433	-0,312	0,465	
DS_synerg	-0,249	0,354	0,226	0,737		-0,224	0,365
DS_ypoxor	-0,274			-0,905			
F_asafia	0,899		-0,233		0,273		0,233
F_diefthin		0,225	0,846		0,226	0,353	
F_ego	0,602	0,683	0,217		0,331		
F_poroi	0,851		0,313		0,283	0,252	
F_SES	0,952						
F_synadel	0,338			0,301	0,872		
PSI_diad	0,308	0,899			-0,208		
PSI_erg	-0,338					-0,897	
PSI_syn		-0,482				0,832	
PSS_diad		0,684	-0,44	0,266		-0,283	-0,309
PSS_erg			0,926			-0,312	
PSS_syn	0,21	-0,524	-0,357	-0,319		0,529	0,331
SS_D_katan	0,771	-0,432			0,425		
SS_D_meth		0,747	0,288	0,291	0,461		
SS_D_xron	0,87	0,235	0,253		0,254	0,225	
SS_ergou		0,795	0,204	0,42			0,261
SS_syn	0,958						

Μέθοδος Εξαγωγής: Ανάλυση Πρωτευόντων Παραγόντων (Principal Component Analysis).

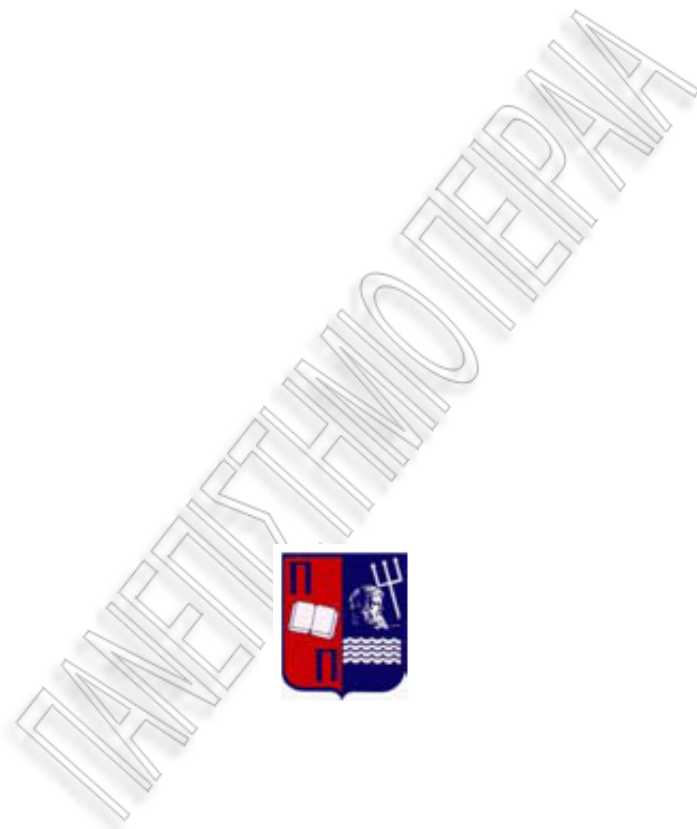
Μέθοδος Περιστροφής: Varimax με κανονικοποίηση Kaiser.

Οι συντελεστές συσχέτισης για όλες τις μεταβλητές καθώς και τα κατάλοιπα (residuals) δίνονται στους επόμενους δύο πίνακες. Υπενθυμίζεται ότι λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος, οι μεταβλητές δεν κρίθηκαν κατάλληλες κατά το κριτήριο των Kaiser-Meyer-Olkin. Ωστόσο τίθεται υπόψη ο τρόπος εργασίας για μελλοντική χρήση του ερωτηματολογίου με μεγαλύτερο δείγμα.

Reproduced Correlation	dim_fylo	dim_ilikia	dim_proyp	dim_klados	DS_apofigi	DS_epivoli	DS_sy mivas	DS_yporox	DS_synerg	SS_ergou	SS_syn	SS_D_meth	SS_D_xron	SS_D_katan	PSS_erg	PSS_syn	PSS_diad	PSI_erg	PSI_syn	PSI_diad	F_ego	F_synadel	F_diefthin	F_SES	F_poro	F_asafia
dim_fylo	,981a	0,831	0,049	-0,06	-0,42	-0,56	0,08	0,356	-0,44	-0,42	-0,56	-0,352	-0,55	-0,09	-0,59	0,302	0,206	-0,1	0,384	-0,42	-0,51	-0,215	-0,55	-0,33	-0,5	-0,338
dim_ilikia	0,831	,989a	0,498	0,115	-0,13	-0,6	-0,1	0,115	-0,01	-0,1	-0,85	-0,301	-0,79	-0,62	-0,15	-0,35	0,499	0,297	-0,17	-0,13	-0,52	-0,844	-0,5	-0,67	-0,76	-0,726
dim_proyp	0,049	0,498	,984a	0,393	0,051	-0,2	0,131	0,203	0,098	-0,06	-0,34	-0,432	-0,49	-0,66	0,146	-0,03	-0,09	-0,17	0,118	0,051	-0,5	-0,883	-0,09	-0,43	-0,5	-0,604
dim_klados	-0,06	0,115	0,393	,999a	0,293	0,033	-0,39	0,793	-0,44	-0,22	-0,23	-0,36	-0,26	-0,47	0,043	0,084	-0,13	0,052	-0,24	0,293	-0,12	-0,617	-0,25	-0,18	-0,29	-0,286
DS_apofigi	-0,42	-0,13	0,051	0,293	,993a	0,689	0,303	-0,1	0,213	0,808	0,447	0,56	0,398	-0,26	-0,19	-0,35	0,531	-0,21	-0,47	0,983	0,705	-0,123	0,101	0,39	0,311	0,28
DS_epivoli	-0,56	-0,6	-0,2	0,033	0,899	,952a	0,5	-0,23	0,245	0,41	0,645	0,336	0,593	0,204	-0,29	0,113	0,138	-0,25	-0,24	0,898	0,579	0,233	0,033	0,862	0,478	0,712
DS_symvivas	0,08	-0,1	0,131	-0,39	0,303	0,5	,990a	-0,38	0,078	0,084	0,502	0,072	0,352	0,282	-0,6	0,326	0,182	-0,62	0,341	0,303	0,162	-0,038	-0,18	0,582	0,295	0,516
DS_yporox	0,356	0,115	0,203	0,793	-0,1	-0,23	-0,38	,959a	-0,7	-0,47	-0,42	-0,449	-0,32	-0,25	-0,19	0,445	-0,3	-0,15	0,201	-0,1	-0,31	-0,409	-0,27	-0,2	-0,31	-0,301
DS_synerg	-0,44	-0,01	0,088	-0,44	0,213	0,245	0,078	-0,7	,968a	0,783	-0,04	0,421	-0,06	-0,33	0,283	-0,55	0,333	0,319	-0,42	0,213	0,121	0,187	0,299	-0,28	-0,12	-0,131
SS_ergou	-0,42	-0,1	-0,06	-0,22	0,808	0,41	0,084	-0,47	0,783	,978a	0,074	0,784	0,181	-0,39	0,097	-0,59	0,636	0,088	-0,46	0,808	0,529	0,282	0,433	-0,09	0,102	-0,042
SS_syn	-0,56	-0,85	-0,34	-0,23	0,447	0,645	0,502	-0,42	-0,04	0,074	,994a	0,391	0,927	0,895	0,022	0,058	-0,08	-0,39	0,044	0,447	0,725	0,366	0,318	0,923	0,9	0,857
SS_D_meth	-0,35	-0,3	-0,43	-0,36	0,56	0,336	0,072	-0,45	0,421	0,784	0,391	1,000a	0,585	0,058	0,084	-0,49	0,445	-0,17	-0,23	0,56	0,851	0,559	0,838	0,258	0,56	0,249
SS_D_xron	-0,55	-0,79	-0,49	-0,26	0,398	0,593	0,352	-0,32	-0,06	0,181	0,927	0,585	1,000a	0,895	0,059	0,105	-0,16	-0,47	0,153	0,398	0,824	0,573	0,535	0,882	0,989	0,827
SS_D_katan	-0,09	-0,82	-0,66	-0,47	-0,26	0,204	0,282	-0,25	-0,33	-0,39	0,895	0,058	0,895	,998a	-0,1	0,439	-0,38	-0,25	0,398	-0,28	0,308	0,862	0,123	0,747	0,726	0,808
PSS_erg	-0,59	-0,15	0,146	0,043	-0,19	-0,29	-0,8	-0,19	0,283	0,097	0,022	0,084	0,059	-0,1	1,000a	-0,47	-0,38	0,36	-0,19	-0,16	0,031	0,023	0,822	-0,29	0,119	-0,308
PSS_syn	0,302	-0,35	-0,03	0,084	-0,35	0,113	0,328	0,445	-0,55	-0,56	0,058	-0,493	0,105	0,439	-0,47	,940a	-0,57	-0,52	0,692	-0,35	-0,31	0,043	-0,24	0,345	0,095	0,341
PSS_diad	0,206	0,499	-0,09	-0,13	0,531	0,138	0,182	-0,3	0,333	0,536	-0,08	0,445	-0,16	-0,38	-0,38	-0,57	,941a	0,232	-0,56	0,531	0,296	-0,066	-0,29	-0,11	-0,21	-0,087
PSI_erg	-0,1	0,297	-0,17	0,052	-0,21	-0,25	-0,62	-0,15	0,319	0,088	-0,39	-0,167	-0,47	-0,25	0,36	-0,52	0,232	,968a	-0,71	-0,21	-0,25	0,026	-0,3	-0,5	-0,49	-0,307
PSI_syn	0,384	-0,17	0,118	-0,24	-0,47	-0,24	0,341	0,201	-0,42	-0,46	0,044	-0,226	0,153	0,398	-0,19	0,692	-0,56	-0,71	,941a	-0,47	-0,25	0,059	0,195	0,182	0,212	0,084
PSI_diad	-0,42	-0,13	0,051	0,293	0,983	0,889	0,303	-0,1	0,213	0,808	0,447	0,56	0,398	-0,26	-0,19	-0,35	0,531	-0,21	-0,47	,983a	0,705	-0,123	0,101	0,39	0,311	0,28
F_ego	-0,51	-0,52	-0,5	-0,12	0,705	0,579	0,182	-0,31	0,121	0,529	0,725	0,851	0,824	0,308	0,023	-0,31	0,296	-0,25	-0,25	0,705	,990a	0,501	0,502	0,839	0,799	0,586
F_synadel	-0,22	-0,84	-0,88	-0,82	-0,12	0,233	-0,04	-0,41	0,187	0,252	0,386	0,559	0,573	0,862	0,023	0,043	-0,07	0,026	0,059	-0,12	0,501	1,000a	0,411	0,384	0,597	0,588
F_diefthin	-0,55	-0,5	-0,09	-0,25	0,101	0,033	-0,16	-0,27	0,299	0,433	0,316	0,838	0,535	0,123	0,822	-0,24	-0,29	-0,3	0,195	0,101	0,502	0,411	,995a	0,097	0,582	0,027
F_SES	-0,33	-0,87	-0,43	-0,16	0,39	0,882	0,582	-0,2	-0,26	-0,06	0,923	0,858	0,882	0,747	-0,29	0,345	-0,11	-0,5	0,182	0,39	0,839	0,384	0,097	,998a	0,843	0,949
F_poro	-0,5	-0,76	-0,5	-0,29	0,311	0,476	0,295	-0,31	-0,12	0,102	0,9	0,56	0,989	0,726	0,118	0,095	-0,21	-0,49	0,212	0,311	0,799	0,587	0,582	0,943	1,000a	0,778
F_asafia	-0,34	-0,73	-0,6	-0,29	0,28	0,712	0,518	-0,3	-0,13	-0,04	0,857	0,249	0,827	0,808	-0,31	0,341	-0,09	-0,31	0,084	0,28	0,588	0,588	0,027	0,949	0,778	1,000a

Residualb	dim_fylo	dim_ilikia	dim_proyp	dim_klados	DS_apofigi	DS_epivoli	DS_sy mivas	DS_yporox	DS_synerg	SS_ergou	SS_syn	SS_D_meth	SS_D_xron	SS_D_katan	PSS_erg	PSS_syn	PSS_diad	PSI_erg	PSI_syn	PSI_diad	F_ego	F_synadel	F_diefthin	F_SES	F_poro	F_asafia	
dim_fylo		-0,02	0,025	-0,01	0,025	-0,04	0,02	-0,04	-0,04	0,029	-0,02	-0,002	-0	0,008	-0	0,048	-0,05	0,035	-0,05	0,025	0,02	-0,002	0,014	-0,01	0,003	-0,001	
dim_ilikia	-0,02		-0,01	0,005	-0,01	0,023	-0,01	0,021	0,02	-0,02	0,008	-0,001	0,002	-0,01	0,002	-0,03	0,028	-0,02	0,026	-0,01	0,001	-0,01	0,001	-0,01	0,004	-0	0,001
dim_proyp	0,025	-0,01		-0,01	0,016	-0,03	0,012	-0,03	-0,02	0,018	-0,01	-0,001	-0	-0,005	-0	0,031	-0,03	0,022	-0,03	0,016	0,012	-0,002	0,009	-0,01	0,002	0	
dim_klados	-0,01	0,005	-0,01		-0,01	0,01	-0,01	0,01	0,009	-0,01	0,004	0	0,001	-0	0,001	-0,01	0,012	-0,01	0,012	-0,01	-0,01	0,001	-0	0,002	0	0	
DS_apofigi	0,025	-0,01	0,016	-0,01		-0,03	0,013	-0,03	-0,02	0,019	-0,01	-0,001	-0	0,005	-0	0,031	-0,03	0,023	-0,03	0,017	0,013	-0,002	0,009	-0,01	0,002	0	
DS_epivoli	-0,04	0,023	-0,03	0,01	-0,03		-0,02	0,044	0,04	-0,03	0,016	0,002	0,005	-0,01	0,004	-0,05	0,053	-0,04	0,053	-0,03	-0,02	0,003	-0,02	0,009	-0	0,001	
DS_symvivas	0,02	-0,01	0,012	-0,01	0,013	-0,02		-0,02	-0,02	0,015	-0,01	0	-0	0,004	-0	0,024	-0,02	0,019	-0,02	0,013	0,01	-0,001	0,007	-0	0,002	0	
DS_yporox	-0,04	0,021	-0,03	0,01	-0,03	0,044	-0,02		0,037	-0,03	0,015	0,002	0,004	-0,01	0,003	-0,05	0,049	-0,04	0,049	-0,03	-0,02	0,003	-0,02	0,008	-0	0,001	
DS_synerg	-0,04	0,02	-0,02	0,009	-0,02	0,04	-0,02	0,037		-0,03	0,014	0,002	0,004	-0,01	0,003	-0,05	0,045	-0,03	0,045	-0,02	-0,02	0,002	-0,01	0,008	-0	0,001	
SS_ergou	0,029	-0,02	0,018	-0,01	0,019	-0,03	0,015	-0,03	-0,03		-0,01	-0,001	-0	0,006	-0	0,038	-0,04	0,026	-0,04	0,019	0,015	-0,002	0,011	-0,01	0,002	0	
SS_syn	-0,02	0,008	-0,01	0,004	-0,01	0,016	-0,01	0,015	0,014	-0,01		0,001	0,002	-0	0,001	-0,02	0,018	-0,01	0,018	-0,01	-0,01	0,001	-0,01	0,003	-0	0	
SS_D_meth	-0	0,001	-0	0	0,002	0	0,002	0,002	-0	0,001		0	0	0	0	-0	0,002	-0	0,002	-0	0	0	0	0	0	6,10E-05	
SS_D_xron	-0	0,002	-0	0,001	-0	0,005	-0	0,004	0,004	-0	0,002	0	0	0	0	-0,01	0,005	-0	0,005	-0	-0	0	-0	0,001	0	0	
SS_D_katan	0,009	-0,01	0,005	-0	0,005	-0,01	0,004	-0,01	-0,01	0,008	-0	0	0	0	0,01	-0,01	0,008	-0,01	0,005	0,004	0	0,003	-0	0,001	0	0	
PSS_erg	-0	0,002	-0	0,001	-0	0,004	-0	0,003	0,003	-0	0,001	0	0	0	-0	0,004	-0	0,004	-0	0,004	-0	-0	0	-0	0,001	0	
PSS_syn	0,048	-0,03	0,031	-0,01	0,031	-0,05	0,024	-0,05	-0,05	0,038	-0,02	-0,002	-0,01	0,01	-0		-0,08	0,044	-0,06	0,031	0,024	-0,003	0,018	-0,01			

ПАВЕЛЪ ИМО ТЕРАА



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**  
**(E-MBA)**

***<http://emba.unipi.gr>***