

# ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165, Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών

## Θεματική Ενότητα 6

Συμφέροντα, ισχύς και συγκρούσεις: οι οργανισμοί ως (μικρο)πολιτικά συστήματα



# ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

1. Οι οργανισμοί ως πεδία (μικρο)πολιτικής δραστηριότητας.
2. Πολιτική ≠ μικροπολιτική.
3. Τι είναι η ισχύς;
4. Πηγές ισχύος.
5. Μικροπολιτικές τακτικές.
6. Οστρακισμός στην Αθηναϊκή Δημοκρατία.
7. Διαχείριση συγκρούσεων.

# 1. ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΩΣ ΠΕΔΙΑ (ΜΙΚΡΟ)ΠΟΛΙ- ΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Μελέτη Περίπτωσης

Αυταρχία σε μια βιομηχανία  
(ομαδική συζήτηση)

- Στην αυταρχία όλες οι σημαντικές αποφάσεις που αφορούν το σύνολο παίρνονται από ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα.
- Αυτό, όμως, αναιρεί την ουσία του ανθρώπου.

Η ουσία του ανθρώπου είναι η  
**αυτοδημιουργία**...Ο άνθρωπος δημιουργεί  
τον εαυτό του ως δημιουργό.

(Καστοριάδης, 1993)



Η συμμετοχή του ανθρώπου στη διαμόρφωση των κανόνων της ζωής του - το «μετέχειν» - συνιστά **όρο** της πολιτικής του ουσίας. Όπου αυτό δεν επιτρέπεται, εκεί δεν υπάρχουν πολίτες.

(Αριστοτέλης, Πολιτικά 1275a24)



Αν και μοιάζει αυτονόητο ότι οι οργανισμοί λειτουργούν «ορθολογικά» και ότι τα μέλη τους αποδέχονται και εργάζονται για την επίτευξη του «αντικειμενικού» σκοπού, εκείνο που τελικά συμβαίνει είναι ότι οι εργαζόμενοι δρουν πολιτικά για να επηρεάσουν τον σκοπό και τους κανόνες της οργάνωσης προς το δικό τους συμφέρον.

Σε αυταρχικά πλαίσια, αυτό γίνεται υπογείως, ενώ σε δημοκρατικά πλαίσια επιτυγχάνεται μέσω ανοιχτών διαβουλεύσεων.

(Morgan, 2002)

Υπό αυτή την έννοια, οι οργανισμοί συνιστούν πεδία (μικρο)πολιτικής δραστηριότητας.



## 2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ≠ ΜΙΚΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ

- *Τι είναι η πολιτική;*
- *Ποια είναι η διαφορά μεταξύ πολιτικής και μικροπολιτικής;*

- **Πολιτική** είναι η δραστηριότητα μέσω της οποίας τα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος ορίζουν, τηρούν και τροποποιούν από κοινού τους κανόνες βάσει των οποίων ζουν.
- **Η πολιτική** προϋποθέτει τη συμμετοχή διαφορετικών ανθρώπων σε δημόσιες διαβουλεύσεις που οδηγούν σε κοινές αποφάσεις και δράσεις με στόχο το όφελος του συνόλου.

(Καστοριάδης, 2013)

**Μικροπολιτική** είναι η διαδικασία διαμόρφωσης των κανόνων σε ένα κοινωνικό σύστημα μέσω υπογείων χειρισμών και παιχνιδιών δύναμης που έχουν σκοπό να προωθήσουν τα ιδιοτελή συμφέροντα κάποιων ομάδων εις βάρος άλλων ομάδων.

Οι υπόγειοι χειρισμοί σκοπεύουν στη συσσώρευση ισχύος από συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες και την ταυτόχρονη αποδυνάμωση των 'αντιπάλων' τους.

(Flessa, 2009)

Επομένως, η πολιτική είναι συνυφασμένη με τη δημοκρατία (ισότητα ισχύος και συμμετοχής), ενώ η μικροπολιτική με την έλλειψη της (ανισότητα ισχύος και συμμετοχής).

Όροι σχετιζόμενοι με τη «μικροπολιτική»:

- Διαπραγματεύσεις
- Συμβιβασμοί
- Παζάρια
- Ομάδες συμφερόντων
- Κλίκες
- Συμμαχίες
- Συγκρούσεις
- Συνωμοσιολογία
- «Πάρε-δώσε»

***Τι υποδηλώνουν οι παραπάνω όροι;***

- Η μικροπολιτική αναπτύσσεται σε μη δημοκρατικά περιβάλλοντα όπου δεν υφίσταται η έννοια του «εμείς», της κοινότητας, του συλλογικού συμφέροντος.
- Οι άνθρωποι οργανώνονται σε κλίκες με ανεξάρτητα συμφέροντα η καθεμία, που συχνά είναι ασυμβίβαστα και αντιθετικά μεταξύ τους. Μια τέτοια κατάσταση οδηγεί σε συγκρούσεις.

- **Σύγκρουση** είναι η διαφωνία μεταξύ δύο η περισσότερων μερών που πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστα συμφέροντα.
- Οι συγκρούσεις επιλύονται μέσω της ισχύος.
- Η ισχύς καθορίζει το αποτέλεσμα της σύγκρουσης: ποιος και ποια συμφέροντα θα επικρατήσουν.

(Morgan, 2002· Σαρμανιώτης, 2019)

### 3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΙΣΧΥΣ

«Η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους».

(Bateman κ.α. 2021, σελ. 649)

«...η ικανότητα που έχει κάποιος να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων ή να καθορίζει το αποτέλεσμα μιας σύγκρουσης».

(Bush, 2011, p. 108)



- Η ισχύς έχει να κάνει με **ασύμμετρα σχήματα εξάρτησης** στα οποία πρόσωπα ή ομάδες αποκτούν εξάρτηση από άλλους με μη ισόρροπο τρόπο. (διαφέρει από την έννοια της αλληλεξάρτησης)
- Ισχύς είναι η ικανότητα να καθορίζεις τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα, ώστε να δρουν προς το συμφέρον σου χωρίς να το συνειδητοποιούν.

(Morgan, 2002, σελ. 244)

## 4. ΠΗΓΕΣ ΙΣΧΥΟΣ

(Morgan, 2002)

### Α. Τυπική εξουσία: η κοινωνικά αναγνωρισμένη

- *Χαρισματική*: προσωπικά χαρίσματα.
- *Παραδοσιακή*: έθιμα-παράδοση (π.χ. ιδιοκτησία, κληρονομικό δικαίωμα).
- *Γραφειοκρατική ή νομική*: κανονισμοί, θέση που κατέχει κάποιος.

Η εξουσία μεταφράζεται σε ισχύ μόνο εφόσον γίνει αποδεκτή και σεβαστή από τους υφισταμένους.

## **B. Έλεγχος πόρων που σπανίζουν**

*Ποιοι είναι αυτοί οι πόροι;* χρήμα, πρώτες ύλες, τεχνολογία, δεξιότητες, γνώσεις, πληροφορία, πρόσβαση σε πελάτες ή προμηθευτές, συναισθηματική υποστήριξη, κ.λπ.

- **Στρατηγική διογκούμενου ελέγχου:** δημιουργία εξάρτησης μέσω προσχεδιασμένου ελέγχου κρίσιμων πόρων που βρίσκονται σε έλλειψη.
- Εξάρτηση + έλλειψη + έλεγχος πόρων = κλειδί για εξουσία

## Παραδείγματα

- Πρόσβαση πανεπιστημιακών σε έξωθεν χρηματοδοτήσεις για διεξαγωγή ερευνών. Οι φορείς που χρηματοδοτούν αυτές τις έρευνες έχουν την ισχύ να καθορίσουν τον σκοπό, το είδος, ακόμα και τα αποτελέσματα των ερευνών!!
- Επιχειρήσεις που προσφέρουν οικονομική στήριξη σε οργανισμούς κοινωφελούς χαρακτήρα (π.χ. νοσοκομεία, ορφανοτροφεία) μπορούν και καθορίζουν τους σκοπούς για τους οποίους θα χρησιμοποιηθούν αυτοί οι πόροι (απόκτηση υπερεξουσίας).

## Γ. Χειρισμός επίσημων δομών και κανονισμών

Η επίσημη δομή και οι κανονισμοί ενός οργανισμού γίνονται συχνά εργαλεία μικροπολιτικής. *Πώς; Υπάρχουν παραδείγματα;*

- «Δουλεύουμε σύμφωνα με τους κανόνες» (**λευκή απεργία**)
- «Αυτό δεν είναι μέρος της δουλειάς μου»
- «Δεν με πληρώνουν για να κάνω αυτό»
- «Δεν το επιτρέπει ο νόμος» (**νομικισμός**)

Αλλαγές στη δομή  $\implies$  έντονες αντιδράσεις (κάποιοι χάνουν ισχύ)

## Δ. Έλεγχος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

- Ποια ζητήματα θα εισαχθούν προς συζήτηση στην ημερήσια διάταξη;
- Κατά πόσο μια απόφαση πρέπει να περάσει από επιτροπή; Από ποια επιτροπή;
- Σε ποιο σημείο της ημερήσιας διάταξης θα συζητηθεί; Στην αρχή; Προς το τέλος;
- Κατά πόσο μια απόφαση μπορεί να ληφθεί πριν καν συζητηθεί; **(εκλογίκευση)**
- Ποιος θα αναμιχθεί στην απόφαση; Πότε θα ληφθεί η απόφαση;
- Ποιες εναλλακτικές λύσεις θα παρουσιαστούν; Με ποια κριτήρια θα αξιολογηθούν; Ποιες θα αποσιωπηθούν; **(χειρισμός πληροφοριών)**
- Ποιοι περιορισμοί θα τονιστούν;
- Ποια αποτελέσματα θα επισημανθούν ως σημαντικά;

Οι παραπάνω χειρισμοί μπορούν να καθορίσουν τις αποφάσεις μιας συζήτησης πριν καν αυτή πραγματοποιηθεί!

## Τι είναι η εκλογίκευση;

Κάνω μια ειλημμένη απόφαση να φαίνεται ως η πιο ορθολογική ή ως η μόνη επιλογή.

- «Ίσως δεν πρέπει να δράσουμε έτσι, αλλά οι χορηγοί μας υποχρεώνουν. Δεν έχουμε άλλη επιλογή.»
- «Εάν δεν το κάνουμε εμείς, θα το κάνει κάποιος άλλος.»

## Ε. Έλεγχος γνώσης και πληροφοριών

- **«Θυροφύλακες» καναλιών επικοινωνίας:** ελέγχουν ποιες πληροφορίες-γνώσεις είναι διαθέσιμες σε διαφορετικούς ανθρώπους ή πότε θα γίνουν διαθέσιμες σε αυτούς (έγκαιρα ή καθυστερημένα). Ελέγχουν, έτσι, τη διαμόρφωση της κοινής γνώμης με τρόπο που ευνοεί τα δικά τους συμφέροντα. **Παραδείγματα;**
- **Κάνω τον εαυτό μου απαραίτητο:** φυλάσσω ζηλότυπα ή παρεμποδίζω την πρόσβαση σε κρίσιμες γνώσεις για να γίνω αναντικατάστατος. Αποκτώ θέση «ειδικού».
- Χρήση ειδικών/εμπειρογνομώνων για να δοθεί κύρος σε μια (ειλημμένη) απόφαση που είναι αβέβαιη και απαιτεί περαιτέρω έρευνα (**τεχνοκρατία**). **Παραδείγματα;**



## ΣΤ. Έλεγχος των ορίων

**Όρια:** είδος 'συνόρων' που διαχωρίζουν διαφορετικά στοιχεία ενός οργανισμού. Ελέγχοντας τις συναλλαγές στα όρια, συγκεντρώνεις μεγάλη ισχύ.

### Παράδειγμα:

Γραμματείς διευθυντικών στελεχών (**κλασικοί διαχειριστές ορίων**):

- Καθορίζουν ποιος έχει πρόσβαση στο διευθυντή και πότε.
- Διαχειρίζονται πληροφορίες με τρόπο που τονίζει ή μειώνει τη σημασία γεγονότων που συμβαίνουν σε άλλα σημεία του οργανισμού, επηρεάζοντας έτσι την άποψη των διευθυντών γι' αυτά.

## Ζ. Ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας

- **Περιβαλλοντική αβεβαιότητα:** δίνει ισχύ σε όσους έχουν κατάλληλες επαφές με σημαντικούς πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, ανταγωνιστές κ.λπ.
- **Λειτουργική αβεβαιότητα (εντός της οργάνωσης):** μπορεί να δώσει ισχύ σε διορθωτές βλαβών αναγκαίων μηχανημάτων (π.χ. τεχνικοί υπολογιστών).

Κάποιοι διατηρούν την ισχύ τους εξασφαλίζοντας ότι οι αβεβαιότητες θα συνεχίσουν να υπάρχουν και χειριζόμενοι καταστάσεις ώστε να φαίνονται περισσότερο αβέβαιες από ό,τι είναι στην πραγματικότητα. **Παραδείγματα;**

## Η. Δίκτυα και συμμαχίες

- Ανεπίσημες (αόρατες) συμμαχίες οικοδομούνται εντός και εκτός οργανισμού ή μεταξύ οργανισμών.
- Μπορεί να βασίζονται στην ύπαρξη ίδιων συμφερόντων ή σε απλή συναλλαγή («πάρε-δώσε») που ωφελεί όλους τους εμπλεκόμενους.
  - Συμμαχίες φίλων.
  - Συμμαχίες με αντιπάλους.
- Βασικά χαρακτηριστικά συμμαχιών: **αλληλεξάρτηση, συναλλαγή, αφάνεια.**


## Παραδείγματα συμμαχιών

- Συμμαχίες ανάμεσα σε συνδικαλιστές και κυβερνητικά στελέχη.
- Καρτέλ: π.χ. αφανείς συμφωνίες μεταξύ ανταγωνιζόμενων εταιριών τηλεπικοινωνίας για έλεγχο της αγοράς.

# I. Διαχείριση συμβολισμών και νοημάτων

**Μάνατζμεντ νοημάτων:** η ικανότητα να επηρεάζεις τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα κι επομένως, τον τρόπο που ενεργούν.

**Πώς γίνεται αυτό; Μέσω της διαχείρισης συμβόλων (συμβολική εξουσία):**

- TESCO: «We are community»  δέσμευση καταναλωτών & εργαζομένων (γλώσσα ως σύμβολο).
- Το γραφείο μου είναι πάντα γεμάτο χαρτιά (χώρος ως σύμβολο).
- Κρατώ πάντα τη wall street journal στη μασχάλη, μιλώ παντού στο κινητό, αργοπορώ στις συναντήσεις, τρώω στο πόδι (συμπεριφορά ως σύμβολο).

# TESCO

**Proud to be  
supporting  
our local  
community**



Community Division, April 2011

*Άλλα παραδείγματα  
διαχείρισης συμβολισμών;*

# ΙΑ. Βαθιές κοινωνικές δομές

Κανένας δεν παραδέχεται ότι έχει πραγματική ισχύ σε έναν οργανισμό. Ακόμα και οι CEO αισθάνονται περιορισμένοι. **ΓΙΑΤΙ;**

Η ισχύς καθορίζεται από βαθιές κοινωνικές δομές που είναι πέρα από τον έλεγχο μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων.

- **Φυλετικές διακρίσεις:** ένας μαύρος μάνατζερ, παρά τις όποιες ικανότητες και χαρίσματα τον χαρακτηρίζουν, δεν μπορεί να υπερβεί τους περιορισμούς που του τίθενται λόγω ρατσισμού.

**Άλλα παραδείγματα;**

## IB. Η ισχύς που ήδη έχει κάποιος

- Η ισχύς αυξάνει την ισχύ.
- Οι ισχυροί προσελκύουν την υποστήριξη και την αποδοχή των ανθρώπων, αυξάνοντας περαιτέρω την ισχύ τους.
- Νιώθοντας ισχυρός ενδυναμώνεσαι, πετυχαίνοντας περαιτέρω «νίκες». Η μια νίκη φέρνει την άλλη.



# 5. ΜΙΚΡΟΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ (Hoy & Miskel, 2013)

Τακτική	Σκοπός
Δουλοπρέπεια	Κερδίζω χάρες, κάνοντας χάρες.
Κοινωνική δικτύωση	Σύναψη σχέσεων με άτομα που έχουν επιρροή.
Διαχείριση πληροφοριών	Χειρισμός πληροφοριών προς ίδιον όφελος.
Διαχείριση εντυπώσεων	Δημιουργία θετικής εικόνας του εαυτού (ντύσιμο, συμπεριφορά, επισήμανση επιτευγμάτων, κ.λπ.).
Οικοδόμηση συμμαχιών	Ενώνω δυνάμεις με άλλους για επίτευξη κοινών σκοπών.
Τακτική 'αποδιοπομπαίου τράγου'	Μετατόπιση φταιξίματος όταν το αποτέλεσμα είναι άσχημο.
Κάνω τον εαυτό μου απαραίτητο	Καθιστώ τον εαυτό μου απαραίτητο στον οργανισμό (π.χ. γνώση ΤΠΕ που δεν μοιράζεσαι με άλλους).
Κολακεία	Κερδίζω επιρροή κάνοντας τους άλλους να νιώθουν όμορφα.
Προσέλκυση προσοχής ανωτέρων	Ξεχωρίζω και προχωρώ μπροστά (π.χ. δουλεύω αισθητά περισσότερο από τους άλλους).
Εκλογίκευση	Κάνω μια ειλημμένη απόφαση να φαίνεται ορθολογική.

- *Ποιο είδος διακυβέρνησης εφαρμόζεται στο πανεπιστήμιο όπου φοιτάτε; Υπάρχει δημοκρατία;*
- *Ποιοι έχουν τη μεγαλύτερη ισχύ; Από πού αντλούν την ισχύ τους;*
- *Ποια είναι η δική σας δύναμη στον οργανισμό; Από πού πηγάζει;*
- *Ποια πολιτική ή μικροπολιτική δραστηριότητα έχετε παρατηρήσει στον οργανισμό; Υπάρχουν παιχνίδια δύναμης; Μπορείτε να δώσετε παραδείγματα;*

# 6. ΟΣΤΡΑΚΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



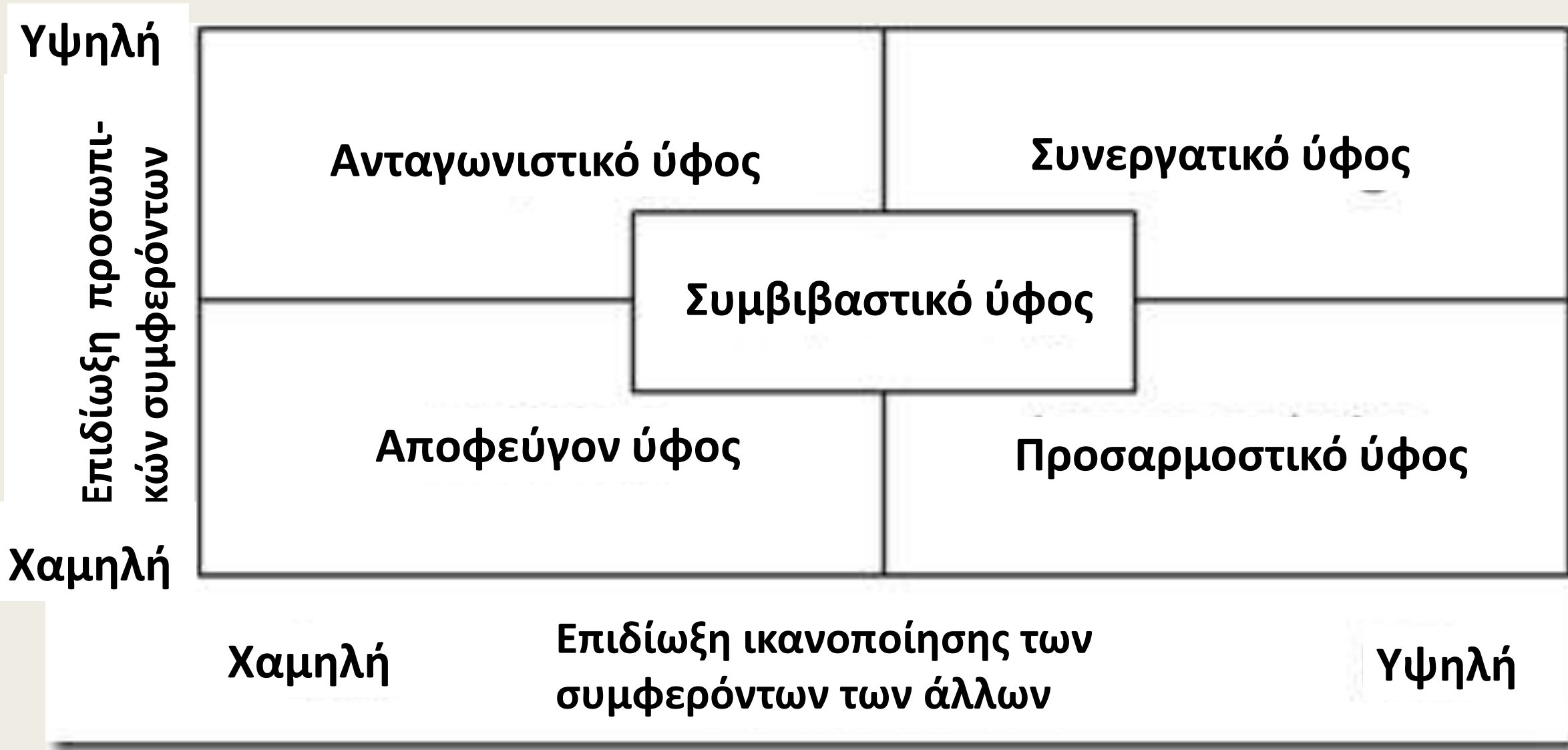
507 – 415 π.Χ.



Κλεισθένης

Η άνιση κατανομή ισχύος αναιρεί τη δημοκρατία.

# 7. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ (Μοντέλο Thomas-Kilmann)



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (1)

- Bateman, T. S., Snell, S. A. & Konopaske, R. (2021). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν Ανταγωνιστικό Κόσμο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5<sup>th</sup> ed.). London: Sage
- Flessa, J. (2009). Educational micropolitics and distributed leadership. *Peabody Journal of Education*, 84, 331–349.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Καστοριάδης, Κ. (2013). *Έννοιες και Όροι του Κορνήλιου Καστοριάδη* (Εκλογή: Γ. Ν. Πολίτης, Κ. Κατσιφαρέα & Μ. Κλη). Αθήνα: Εκδόσεις Βιβλιοπέλαγος.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (2)

- Καστοριάδης, Κ. (1993). *Ανθρωπολογία – Πολιτική – Φιλοσοφία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ύψιλον.
- Morgan, G. (2002). *Οι Όψεις της Οργάνωσης: Εισαγωγή στη Θεωρία Οργανώσεων* (μτφ. Μ. Γιαμαλίδου). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ.
- Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής] (5η έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.