

ΟΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΑΝ ΠΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπό

ΑΝΔΡΕΑ ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ

Λέκτορα στην Ανωτάτη Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών

1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το αντικείμενο των βιομηχανικών σχέσεων¹ βασίζεται στην επιλογή των εργαζομένων μίας διαπραγματευτικής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζεται από συλλογικές και όχι από ατομικές ενέργειες. Αυτό το γεγονός προκαλεί πολύμορφα προβλήματα, κάτι που αποδεικνύεται από την διερεύνηση των βιομηχανικών σχέσεων από περισσότερους επιστημονικούς κλάδους, όπως : Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομία, Πολιτική, Νομική, Κοινωνιολογία, Ψυχολογία. Σαν πρώτος στόχος λοιπόν αυτής της μελέτης τίθεται : η σαφής οριοθέτηση της προβληματικής των βιομηχανικών σχέσεων από την πλευρά της Διοικήσεως Επιχειρήσεων². Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την εξεύρεση ενός θεωρητικού πλαισίου, το οποίο να αιτιολογεί επαρκώς τα φαινόμενα των βιομηχανικών σχέσεων στον χώρο των επιχειρήσεων. Στην συνέχεια θα εξετασθεί η δυνατότητα αυτής της θεωρητικής αντιλήψεως σε σχέση με την αντιμετώπιση αντιστοίχων εμπειρικών προβλημάτων. Σε περίπτωση που εδώ παρουσιαστούν κάποιες δυσχέρειες, αυτές θα αντιμετωπισθούν εκτενώς και θα προταθούν συγκεκριμένες βελτιώσεις, οι οποίες θα διευκολύνουν ουσιαστικά την λήψη αποφάσεων σχετικών με προβλήματα που δημιουργούνται εξαιτίας της συλλογι-

1. Α. Νικολόπουλος : Ένα πρότυπο χειρισμού βιομηχανικών σχέσεων, Αθήνα 1986, σελ. 217.

2. Του ιδίου, σελ. 24.

κής διαπραγματευτικής συμπεριφοράς των συνεργατών σε επιχειρησιακό επίπεδο.

2. Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συλλογική διαπραγμάτευση των εργαζομένων στην επιχείρηση μπορεί να προκύψει για δύο λόγους :

- α. ύπαρξη και μη - διευθέτηση συγκρούσεων σε ατομικό επίπεδο, οι οποίες βρίσκουν διέξοδο σε σχηματισμό συλλογικών στόχων. Σ' αυτήν την περίπτωση οι συγκρούσεις σε συλλογικό επίπεδο μπορούν να θεωρηθούν σαν μετ' ασυγκρούσεις των αντιστοίχων ατομικών.
- β. δημιουργία εντυπώσεων από την πλευρά των συνεργατών, ότι με την συλλογική τους εκπροσώπηση μπορούν να ικανοποιήσουν ένα υψηλότερο επίπεδο απαιτήσεων, απ' ότι με την ατομική τους διαπραγμάτευση.

Βάσει της πρώτης παρατηρήσεως μπορεί να υποστηριχθεί, ότι κατά τον χειρισμό αυτών των συγκρούσεων αποκτά μία - έστω περιορισμένη ή και έμμεση - σπουδαιότητα και η διερεύνηση συγκρούσεων σε ατομικό επίπεδο, ώστε αυτές οι συγκρούσεις να μην μετατραπούν στις μετασυγκρούσεις του συλλογικού επιπέδου. Η χρησιμότητα αυτών των θεωρητικών αντιλήψεων προσδιορίζεται λοιπόν περισσότερο στην ανάπτυξη μεθόδων προληπτικής αντιμετώπισης των συλλογικών συγκρούσεων. Επειδή όμως οι βιομηχανικές σχέσεις αναφέρονται αποκλειστικά σε φαινόμενα που προκαλούνται εξ αιτίας της συλλογικής διαπραγματεύσεως των εργαζομένων, οι θεωρίες που αφορούν άμεσα αυτό το αντικείμενο αποκτούν ιδιαίτερη σπουδαιότητα.

Για την θεωρητική διερεύνηση των συγκρούσεων στον επιχειρησιακό χώρο θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν οι αντιλήψεις :

- της θεωρίας ερεθίσματος-συμβολής
- του προτύπου συνασπισμού
- της διοικητικής των συγκρούσεων (Conflict Management)
- της πολιτικής των επιχειρήσεων (Business Policy)

και τέλος

- της πολιτολογικής επιχειρησιακής πολιτικής (Political Behavior of Firms, Unternehmungspolitik)

Σύμφωνα με την πρώτη αντίληψη³, η αιτία των συγκρούσεων σε μία οργάνωση οφείλεται στην απόκλιση μεταξύ των ερεθισμάτων από την οργάνωση προς τα μέλη και της συμβολής των μελών προς αυτήν. Αυτές οι συγκρούσεις μπορούν να εμφανισθούν κατά τις αποφάσεις μελών σχετικά : (α) με την συμμετοχή τους σ' αυτήν και (β) με το ύψος της συμβολής τους προς αυτήν. Αυτή η αντίληψη διευρύνεται από το πρότυπο συνασπισμού⁴, το οποίο θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα πολιτικό συνασπισμό ατόμων και ομάδων που προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους δια μέσου του συνασπισμού (δηλ. της επιχειρήσεως). Η ισορροπία του συνασπισμού εξαρτάται από την δυνατότητα επιτεύξεως των αντιστοίχων στόχων. Αυτή η δυνατότητα περιλαμβάνει τις «πληρωμές εξισορροπήσεως», οι οποίες διατίθενται στους ενδιαφερόμενους μετά από διαπραγματεύσεις, προκειμένου να διατηρηθούν αυτοί σαν μέλη του συνασπισμού. Βάσει αυτών των παρατηρήσεων, η θεωρία ερεθίσματος - συμβολής διερευνά κυρίως τις σχέσεις μεταξύ του ατόμου και της επιχείρησης, κάτι το οποίο - όπως προαναφέρθηκε - μόνο έμμεσα μπορεί να ενδιαφέρει τις βιομηχανικές σχέσεις, ενώ το πρότυπο συνασπισμού έχει τυπολογικό χαρακτήρα, διότι περιορίζεται στην εξέταση της λειτουργικής πλευράς - και όχι της αιτιολογήσεως - των χειρισμών μεταξύ των επιχειρησιακών μελών. Εκτός όμως από αυτές τις ελλείψεις είναι φανερό η απόλυτη αγνόηση του φαινομένου της εξασκήσεως ισχύος : εάν ληφθεί υπ' όψη το γεγονός της ορθολογικής συμπεριφοράς των συμμετεχόντων στον συνασπισμό (δηλ. η επιδίωξη της μεγιστοποιήσεως της ωφέλειάς τους), τότε γίνεται αντιληπτό, ότι οι απαιτήσεις για πληρωμές εξισορροπήσεως είναι συνεχείς (εξ αιτίας της διαρκούς στενότητας των διαθεσίμων μέσων) και, ότι το ύψος τους καθορίζεται από τους υπάρχοντες συσχετισμούς δυνάμεων μεταξύ των συμμετεχόντων στον συνασπισμό, κάτι το οποίο δεν αντιμετωπίζεται από αυτήν την θεωρητική αντίληψη.

Ένα μέρος αυτών των ελλείψεων θα μπορούσε να καλυφθεί από τις έρευνες της Διοικητικής των συγκρούσεων⁵. Το πεδίο ερευνών της παρουσιάζει δύο προσανατολισμούς. Ο πρώτος εκφράζει απόψεις για γενικά συστήματα

3. C. J. Barnard : The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1950. J.G. March /H.A. Simon : Organizations, New York/London/pSydney 1958.

4. R. M. Cyert/J. G. March : A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N. J 1963.

5. K. E. Boulding/R. Kahn : Power and Conflict in Organizations, London 1964. K. E. Boulding : Conflict and defence. A general Theory, New York 1962. R. Dahrendorf : Gesellschaft und Freiheit, München 1961. W. Buhler (h r s g.) : Konflikt und Konfliktsstrategie, München 1972.

αντιμετώπισης μίας οποιασδήποτε συγκρούσεως (π.χ. μεταξύ Κρατών, μεταξύ κοινωνικών ομάδων κλπ.). Αυτός ο προσανατολισμός έχει μία εντελώς εμπειρική προέλευση⁶ και έτσι δημιουργούνται εμφανώς προβλήματα αποδοχής των προτεινομένων μεθόδων. Επιπροσθέτως παρατηρείται, ότι μεταξύ αυτών των μεθόδων προκύπτουν σαφείς αντιθέσεις και ακόμα ότι αυτοί δεν συνοδεύονται από - τουλάχιστον - ενδείξεις σχετικές με τα αποτελέσματα εφαρμογής τους. Ο δε ύπεροσ προσανατολισμός έχει αναπτύξει σημαντική γνώση κατά την διερεύνηση ειδικότερων φαινομένων ή προβλημάτων στον χώρο των συγκρουστικών σχέσεων (π.χ. ανάλυση συγκρούσεων, μέτρηση της ισχύος κλπ.). Η εμπειρική χρησιμότητα αυτής της γνώσεως εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ύπαρξη ενός γενικά αποδεκτού πλαισίου (ή συστήματος) χειρισμών (δηλ. αντιμετώπισης) των συγκρούσεων, κάτι το οποίο όμως δεν έχει ακόμα επιτευχθεί.

Η συμβολή της πολιτικής των επιχειρήσεων⁷ στο πεδίο των βιομηχανικών σχέσεων χαρακτηρίζεται σαν λιγότερο σημαντική. Το αντικείμενο της αφορά την ανάπτυξη επί μέρους πολιτικών σε διάφορους τομείς της επιχειρησιακής δράσεως (π.χ. χρηματοδότηση, προμήθειες, προσωπικό κλπ.), οι οποίες αποσκοπούν στην κατά το δυνατόν καλύτερη χρησιμοποίηση των διατιθεμένων οικονομικών δυνατοτήτων, προκειμένου να επιτευχθούν οι ήδη υπάρχοντες ή οι τιθέμενοι στόχοι. Οι βιομηχανικές σχέσεις θα μπορούσαν λοιπόν να αποτελέσουν ειδικότερο αντικείμενο της πολιτικής απέναντι στο συλλογικά διαπραγματούμενο προσωπικό δια μέσου της αναπτύξεως συστημάτων κοινωνικών παρο-

6. W. Kriiger: *Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe*, Wiesbaden 1979. F. Glasl: *The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties*, in : G. Bomers/R.B. Peterson (Ed.): *Conflict Management and Industrial Relations*, Boston/The Hague/London 1982, p. 119. Σ' αυτόν τον χώρο θα πρέπει ακόμα να υπολογισθούν και οι συμβολές των ακόλουθων ερευνητών. A. Craig: *A Framework for the analysis of Industrial Relations Systems*, in : B. Barret/E. Rhodes/J. Beishon (Eds.) : *Industrial Relations and the wider Society*, London 1975. R. Singh: *Systems Theory in the Study of Industrial Relations : Time for a Reappraisal?* In : *Industrial Relations Journal*, Vol. 1976, p. 59. A. Flanders : *Management and Unions: The theory and Reform of Industrial Relation*, London 1970. H. A. Clegg : *Trade Unionisme under collective Bargaining : A theory based of Comparisons*, Oxford 1976. J. Child/R. Lovridge/M. Warner: *Towards an organizational Study of Trade Unions*, in : *Sociology*, Vol. 7, 1973, p. 71.

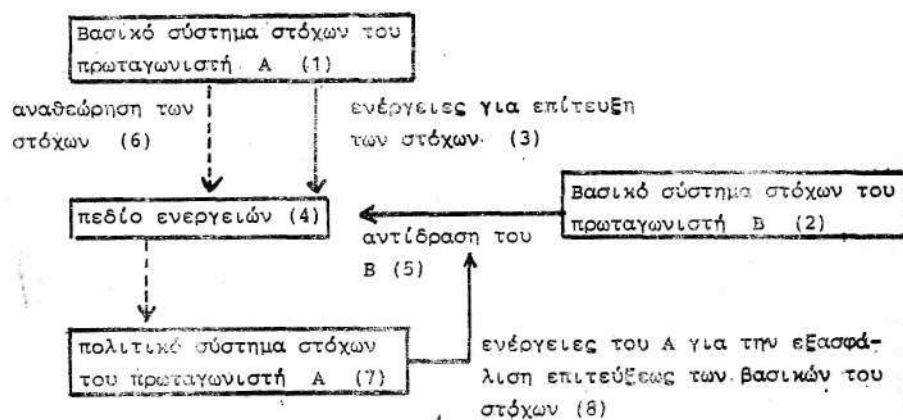
7. C. Sandig : *Fiihrung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik*, Stuttgart 1953. K. Mellerowicz : *Unternehmenspolitik*, Bd. I/II Stuttgart 1973/1978. I.H. Ansoff : *Corporate Strategy*. New York 1965. W. T. Greenwood : *Business Policy. A Management Audit Approach*, New York/London 1967. A. Gross/W. Gross (Ed.) : *Business Policy. Selected Readings and Editorial Commentaries*. New York 1967. J. T. Cannon : *Business Strategy and Policy*. New York. H. N. Brom : *Business Policy and strategic action*. Englewood Cliffs 1969.

χών, αμοιβών, αξιολογήσεως, εκπαιδεύσεως, επιλογής προσωπικού, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού κλπ. Αυτές όμως οι «πολιτικές» εκτιμώνται αποκλειστικά βάσει της άμεσης οικονομικής τους σκοπιμότητας και έτσι εντάσσονται στον χώρο των βασικών συστημάτων επιχειρησιακών στόχων. Κατ' αυτόν τον τρόπο όμως περιορίζεται αισθητά η θεώρηση της δυναμικής των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων, οι οποίες αναμφισβήτητα χαρακτηρίζουν τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Έτσι, η διαπίστωση σημαντικών αποκλίσεων κατά την διαδικασία πραγματοποιήσεως των στόχων οδηγεί σε συνεχείς αναθεωρήσεις τους.

Εάν υιοθετηθεί η άποψη της πολιτολογικής επιχειρησιακής πολιτικής⁸, τότε τα φαινόμενα των βιομηχανικών σχέσεων αντιμετωπίζονται στον χώρο των πολιτικών, δηλ. των δευτερογενών, συστημάτων στόχων. Αυτά τα συστήματα στόχων θεωρούνται, βάσει της 1ης απεικόνισεως, σαν προέκταση των βασικών, δηλ. των πρωτογενών συστημάτων στόχων των ενδιαφερομένων. Η διαφοροποίηση των πολιτικών από τους βασικούς στόχους εντοπίζεται αποκλειστικά στο περιεχόμενο τους. Το περιεχόμενο των πολιτικών στόχων αφορά την επιλογή τρόπων εξασκήσεως ισχύος, οι οποίοι αποσκοπούν στην κάμψη των αντιδράσεων των ανταγωνιστών, προκειμένου αυτοί να αποδεχθούν την πραγματοποίηση των βασικών στόχων. Γι' αυτόν τον λόγο οι πολιτικοί στόχοι θεωρούνται σαν στόχοι εξασφάλισης για την επίτευξη των αντιστοίχων βασικών.

Απεικόνιση 1η :

Σχέσεις μεταξύ πολιτικών και βασικών συστημάτων στόχων



8. C. E. Lindblom: The policy-making process, Englewood Cliffs, N. J. 1968. G.

Εάν λοιπόν θεωρηθεί :

A= βασικό σύστημα στόχων του εργοδότη

B = βασικό σύστημα στόχων συλλογικά διαπραγματευόμενων συνεργατών

A' = πολιτικοί στόχοι του A

και ότι το A προτίθεται να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβών, για το οποίο ο B θεωρεί, ότι αυτό περιορίζει αισθητά την συνολική του ωφέλεια. Τότε ο B (ορθολογικά συμπεριφερόμενος) θα αντιδράσει. Εάν αυτή η αντίδραση μπορεί να οδηγήσει στην αποτροπή του A να επιτύχει σε ικανοποιητικό βαθμό τους προαναφερθέντες βασικούς στόχους του, τότε αυτός αντιμετωπίζει δύο εναλλακτικές λύσεις :

- να αναθεωρήσει τους βασικούς στόχους του (δηλ. να άρει την διεκδίκηση της επιδιωκόμενης ωφέλειας)
- ή
- να αναπτύξει σύστημα πολιτικών στόχων, το οποίο να αποβλέπει στην κάμψη της αντιδράσεως του B, με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση επιτεύξεως των βασικών του στόχων.

Προκειμένου ο B να αντιμετωπίσει αυτήν την επίδραση μπορεί να αναπτύξει και αυτός πολιτικούς στόχους B' κ.ο.κ. Αυτή η προσέγγιση των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και συλλογικά διαπραγματευόμενων εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί σαν μία ικανοποιητική διέξοδος, όχι μόνο διότι εξηγούνται-αντιμετωπίζονται άμεσα τα φαινόμενα των βιομηχανικών σχέσεων. Αλλά ακόμα, διότι η συλλογική διαπραγμάτευση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί σαν πολιτική επιλογή του ατομικά διαπραγματευόμενου συνεργάτη, ο οποίος δια μέσου αυτής αποσκοπεί στην εξάσκηση ισχύος απέναντι στην διοίκηση της επιχειρήσεως, προκειμένου να εξασφαλίσει έτσι την επίτευξη βασικών του στόχων (π.χ. αύξηση αποδοχών κατά X %, βελτίωση των συνθηκών εργασίας κλπ.).

Μετά από αυτές τις παρατηρήσεις είναι αναμφισβήτητο, ότι η επιτυχής θεώρηση των βιομηχανικών σχέσεων από την πλευρά της Διοικήσεως των Επιχειρήσεων προσανατολίζεται στην **α ν ά π τ υ ξ η** και **δ ι ε ρ ε ύ ν η σ η** τ ω ν

Dlugos: Die Unternehmungspolitik als betriebswirtschaftlich-Politologische Teildisziplin, in: J. Wild (Hrsg.): Unternehmungsführung, Berlin 1974, S. 39f. W. Dorow: Unternehmungskonglikte als Gesenstand unternehmungspolitischer Forschung, Berlin 1977. L. Tivey: The politics of the firm, New York 1978. J. Pfeffer: Power in Organizations, Boston 1981.

πολιτικών συστημάτων στόχων, οι οποίοι αποτελούν ταυτόχρονα και το κριτήριο της αντίστοιχης οριοθέτησης της προβληματικής τους. Γι' αυτόν τον λόγο είναι σκόπιμη η συζήτηση αυτού του αντικειμένου, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο εκπληρούνται οι πραγματικές προϋποθέσεις για την περισσότερο εξειδικευμένη και επιτυχή αντιμετώπιση προβλημάτων στο πεδίο της πρακτικής εφαρμογής.

3. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το πολιτικό σύστημα στόχων έχει την ίδια τυπική μορφή με το αντίστοιχο βασικό. Έτσι, η τυπική λειτουργία του περιλαμβάνει κατ' αρχήν την ροή πληροφοριών για τις αποκλίσεις που διαπιστώνονται κατά την επιδίωξη επιτεύξεως των βασικών στόχων και στην συνέχεια την έκφραση του γενικού πολιτικού στόχου. Με βάση αυτόν τον στόχο :

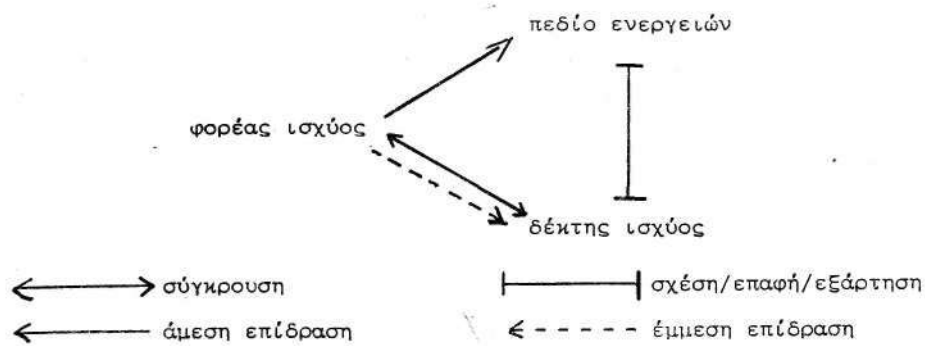
- α. αναπτύσσονται οι πολιτικές εναλλακτικές λύσεις
- β. καθορίζεται η προτεραιότητα των πολιτικών κριτηρίων στόχων, βάσει των οποίων εκτιμώνται οι αναπτυχθείσες εναλλακτικές λύσεις
- γ. τίθενται τα κριτήρια αποφάσεως.

Οι πολιτικές εναλλακτικές λύσεις περιλαμβάνουν τρόπους εξασκήσεως ισχύος, δια μέσου των οποίων θα επιδιωχθεί η κάμψη των αντιδράσεων του ανταγωνιστή. Οι γενικότερες μορφές των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων διακρίνονται στην άμεση και στην έμμεση εξάσκηση ισχύος. Η πρώτη πρώτη μορφή εξασκήσεως ισχύος βασίζεται στην επικοινωνία, δηλ. στην αποδοχή των διαπραγματεύσεων από όλους τους ενδιαφερόμενους. Η έμμεση εξάσκηση ισχύος περιλαμβάνει την επίδραση σε πεδία ενεργειών του ανταγωνιστή, ανεξάρτητα από την βούληση του (δηλ. χωρίς να προϋποτίθεται η επικοινωνία). Αυτά τα πεδία ενεργειών έχουν καθορισθεί με τον ακόλουθο τρόπο⁹ :

- κοινή γνώμη
- νομοθεσία/νομολογία
- δεσμευτικές συμφωνίες

9. G. D l u g o s : Gesellschaftspolitische Implikationen unternehmensinterner Konflikt-handhabung, in : Die Betriebswirtschaft., 37 Jg., 3/1977, S. 465f.

Απεικόνιση 2η: Λειτουργικές δυνατότητες επιδράσεων στα πεδία ενεργειών του ανταγωνιστή



- προθυμία ανταγωνιστή για συνεργασία με τρίτους
- δομή σχέσεων
- φυσικοί περιορισμοί

Η λειτουργική πλευρά αυτών των επιδράσεων εμφανίζεται στην 2η απεικόνιση.

Έτσι, μπορεί να επιδιωχθεί η δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ του ανταγωνιστή και της κοινής γνώμης, να περιορισθούν οι ενέργειες του με την χρησιμοποίηση της νομοθεσίας/νομολογίας, να δεσμευθεί με ανάλογες συμφωνίες, να προκληθούν συγκρούσεις μεταξύ του ανταγωνιστή και τρίτων με τους οποίους αυτός επιδιώκει συνεργασία, να δημιουργηθούν στον ανταγωνιστή προβληματικές συνθήκες λειτουργίας και τέλος να διαφοροποιηθεί το περιβάλλον του με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιορισθούν οι δυνατότητες αντιδράσεων του στην επίτευξη των βασικών στόχων. Σαν πολιτικά κριτήρια στόχων (δηλ. κριτήρια εκτιμήσεως των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων) έχουν καθορισθεί :

- α. το χρηματικό κόστος
- β. οι θετικές συνέπειες
- γ. οι αρνητικές συνέπειες
- δ. η διατήρηση των συνεπειών

Το χρηματικό κόστος περιλαμβάνει το ποσό που θα πρέπει να διατεθεί για την πραγματοποίηση μίας πολιτικής εναλλακτικής λύσεως (π.χ. χρηματικό κόστος της κοινωνικής πολιτικής, προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι αντιδράσεις για αύξηση της παραγωγικότητας). Οι συνέπειες - θετικές και αρνητικές - διακρίνονται στις οικονομικές και στις πολιτικές (δηλ. μετατοπίσεις των διαπραγματευτικών περιθωρίων των συγκρουόμενων), π.χ. : η εντατικοποίηση της εργασίας οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας αλλά εντείνει τις συγκρούσεις μεσοχρονίως με αποτέλεσμα την μεταβολή του συσχετισμού δυνάμεων. Η διατήρηση των συνεπειών αφορά στην θεώρηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην διατήρηση ή στον περιορισμό ή στην άρση τους. Π.χ. : η προτεινόμενη πολιτική κοινωνικών παροχών θα επιφέρει X θετικές συνέπειες για διάστημα όχι μεγαλύτερο του ενός έτους, δηλ. μέχρι να διαμορφώσουν ανάλογα οι επιχειρήσεις του περιβάλλοντος και την δική τους πολιτική, με αποτέλεσμα την μείωση των υποκινητικών επιδράσεων που εξασκεί η αναπτυχθείσα πολιτική. Για τον σχηματισμό των προτεραιοτήτων των πολιτικών κριτηρίων στόχων λαμβάνονται υπ' όψη οι γενικότερες πολιτικές επιδιώξεις και ακόμα οι δυνατότητες επιβαρύνσεων. Τα κριτήρια αποφάσεων περιλαμβάνουν τα επιθυμητά κατώτατα και ανώτατα όρια επιδράσεως των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων πάνω στα επί μέρους κριτήρια στόχων. Π.χ. : η υιοθετούμενη εναλλακτική λύση θα πρέπει :

- να προκαλεί βραχυχρόνιο κόστος μικρότερο των 20.000.000 δρχ. και μεσοχρόνιο μικρότερο των 50.000.000 δρχ.,
- να περιορίζει τις απεργειακές κινητοποιήσεις στους ερχόμενους 12 μήνες,
- να αμβλύνει τις συγκρούσεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον κλπ.

Η διαδικασία εκτιμήσεως των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων είναι πανομοιότυπη με αυτήν που ισχύει σε γενικές γραμμές. Γι αυτόν τον σκοπό απαιτείται ο υπολογισμός της επιδράσεως της κάθε μίας εναλλακτικής λύσεως πάνω στα επί μέρους πολιτικά κριτήρια στόχων. Ο αρνητικός ή θετικός βαθμός επιδράσεως συμβολίζεται με δείκτη, ο οποίος περιλαμβάνεται σε μία αυθαίρετη κλίμακα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, βλ. 3η απεικόνιση, χρησιμοποιείται η κλίμακα : +5 έως -5. Το ύψος αυτού του δείκτη προκύπτει μετά από κάθετη (και όχι οριζόντια) σύγκριση. Έτσι, βάσει του παραδείγματος αυτής της απεικόνισης το προκαλούμενο κόστος της E_1 είναι μικρότερο από της E_2 και αυτό μεγαλύτερο από της E_3 . Αυτοί οι επί μέρους δείκτες πολλαπλασιάζονται με τις προτεραιότητες που έχουν ήδη δοθεί στα πολιτικά κριτήρια στόχων. Τα οριζόντια αθροίσματα αυτών των γινομένων λαμβάνονται υπ' όψη στην συνολική αξιολόγηση

των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων. Η εναλλακτική λύση που έχει λάβει το μεγαλύτερο συνολικό άθροισμα θεωρείται σαν «ιδανική», διότι προσφέρει το συγκριτικά μεγαλύτερο όφελος στον ενδιαφερόμενο.

Εάν δημιουργείται ανάγκη για μία εναλλακτική λύση περισσότερο εξειδικευμένης μορφής από την επιλεγθείσα, χρησιμοποιούνται και πάλι τα προαναφερθέντα πολιτικά κριτήρια στόχων. Η «ιδανική» εναλλακτική λύση μετατρέπεται (ή συγκεκριμενοποιείται) σε πολιτικό ειδικό στόχο, ο οποίος πρέπει να πραγματοποιηθεί. Η διαδικασία πραγματοποίησης του περιλαμβάνει κατ' αρχή

Απεικόνιση 3η : Διαδικασία επιλογής πολιτικής εναλλακτικής λύσεως

κριτήρια στόχων εναλ. λύσεις	Κόστος (8)	θετικές συνέπειες (9)	αρνητικές συνέπειες (7)	διατήρηση συνεπειών (10)	αξιολόγηση
E ₁	4.8= 32	2.9= 18	-1.7= -7	2.10= 20	63
E ₂	3.8= 24	4.9= 36	-2.7= -14	4.10= 40	86
E ₃	2.8= 16	3.9= 27	1.7= 7	-1.10=-10	40

την διερεύνηση των αποκλίσεων μεταξύ των «επιθυμητών» και των «πραγματοποιούμενων» επιτεύξεων. Σε περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις : είτε επεκτείνεται η διαδικασία τοποθέτησεως πολιτικών στόχων (δηλ. αναπτύσσονται πολιτικοί στόχοι ανωτέρου βαθμού) είτε γίνεται αναθεώρηση του πολιτικού στόχου ή και ακόμα των διαδικασιών πραγματοποίησης.

4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Μετά από την συνοπτική παρουσίαση της αναπτύξεως των πολιτικών συστημάτων στόχων αποδεικνύεται, ότι η αντίστοιχη έρευνα έχει στραφεί κυρίως σε διαδικαστικά προβλήματα και πολύ λιγώτερο σε προβλήματα που μπορούν να αντιμετωπισθούν σε εμπειρικό επίπεδο. Από αυτήν την διαπίστωση προκύπτει η αναγκαιότητα για την δημιουργία των προϋποθέσεων, οι οποίες θα διευκολύνουν την εμπειρική υιοθέτηση και υλοποίηση πολιτικών στόχων. Η απαίτηση λοιπόν που εκφράζεται, αφορά στην ικανοποιητική αύξηση της λειτουργικότητας των πολιτικών συστημάτων στόχων, ώστε να

μπορούν να αντιμετωπισθούν προβλήματα στο πεδίο και της πρακτικής εφαρμογής. Αυτή η αύξηση της λειτουργικότητας συνδέεται με την αναζήτηση εκείνων των στοιχείων της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν σαν σημείο αναφοράς για την ικανοποίηση αυτής της απαιτήσεως.

Όπως είναι γνωστό, η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τις ακόλουθες γενικότερες φάσεις: (α) ροή πληροφοριών, (β) επεξεργασία πληροφοριών, (γ) πραγματοποίηση των αποφάσεων/αντιμετώπιση των αποκλίσεων. Η ροή των καταλλήλων πληροφοριών, σχετικά με το αντιμετωπιζόμενο πρόβλημα και το συγκεκριμένο πλαίσιο συνθηκών, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την λήψη αποφάσεων. Η ανάπτυξη θεωρητικών απόψεων στον χώρο της επεξεργασίας τους δημιουργεί την αναγκαιότητα για την διερεύνηση των αλληλεπιδράσεων αυτών των επί μέρους πληροφοριών. Επειδή στον χώρο της διοικητικής θεωρείται σαν οριακή η ταυτότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται διαχρονικά, δηλ. μεταβαλλόμενων των συνθηκών, η επεξεργασία των πληροφοριών έχει μάλλον εμπειρική προέλευση και επιτυγχάνεται με την βοήθεια των γνωστών πινάκων επιλογής εναλλακτικών λύσεων (βλ. 3η απεικόνιση). Η πραγματοποίηση των αποφάσεων περιλαμβάνει την περαιτέρω συγκεκριμενοποίηση (δηλ. την εξειδίκευση) των ενεργειών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των επιδιώξεων και στον έλεγχο των αποκλίσεων. Αυτές οι σκέψεις οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι κατ' αρχή η ανάπτυξη ενός συστήματος πληροφοριών είναι πρωταρχικής σημασίας για την λήψη των αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση ενός προβλήματος. Εάν λοιπόν επιδιωχθεί η αύξηση της λειτουργικότητας των πολιτικών συστημάτων στόχων δια μέσου της κατάλληλης ροής πληροφοριών, τότε απαιτείται αξιοπιστία κατά τον καθορισμό της, δηλ. κατά την κωδικοποίησή της. Η αξιοπιστία αυτής της κωδικοποίησης προϋποθέτει απαραίτητα την εμφάνιση σχέσεων αλληλεξαρτήσεως (ή αιτιολογήσεως) μεταξύ της κάθε πληροφορίας και του τομέα επεξεργασίας των πληροφοριών, ο οποίος αποτελεί τον άμεσο δέκτη και χρήστη τους. Με την εξασφάλιση του ελέγχου σκοπιμότητας για την ανάπτυξη του περιεχομένου της ροής των πληροφοριών αποφεύγεται η τυχαία ή η μη - ελεγχόμενη αναζήτηση τους.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Τα είδη των πληροφοριών που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών ενός συστήματος στόχων είναι γενικότερου και ειδικότερου περιεχομένου. Τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο κατηγοριών πληροφοριών έχουν ως εξής :

α. Πληροφορίες γενικότερου περιεχομένου (1ου βαθμού)

Αυτές οι πληροφορίες είναι σε κάθε περίπτωση αναγκαίες, δηλ. είναι ανεξάρτητες από την επίδραση διαφόρων παραγόντων

β. πληροφορίες ειδικότερου περιεχομένου (2ου βαθμού)

Αυτές οι πληροφορίες εξαρτώνται από :

- το είδος του αντιμετωπιζόμενου προβλήματος,
- τους όρους των υπαρχουσών συνθηκών,
- την βούληση και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ενδιαφερόμενου πρωταγωνιστή και του ανταγωνιστή του.

Θα πρέπει να είναι σαφές, ότι μεταξύ αυτών των κατηγοριών πληροφοριών, μόνο οι πρώτες επιδέχονται την κωδικοποίηση, διότι αυτές της δεύτερης κατηγορίας εξαρτώνται από παράγοντες με μεγάλο βαθμό διαπλαστικότητας. Όπως προαναφέρθηκε, για την επίτευξη της αξιοπιστίας αυτών των πληροφοριών απαιτείται η σύνδεση τους με τον τομέα επεξεργασίας των πληροφοριών, δηλ. με : (α) τον καθορισμό των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων, (β) τα πολιτικά κριτήρια στόχων, (γ) τις προτεραιότητες, (δ) την εκτίμηση των επιδράσεων των εναλλακτικών λύσεων πάνω στα κριτήρια στόχων και (ε) τα πολιτικά κριτήρια αποφάσεων.

Οι πληροφορίες που απαιτούνται στα πλαίσια των (α), (γ), (δ) και (ε) σημείων περιλαμβάνονται αναμφισβήτητα σ' αυτές του 2ου βαθμού. Αντίθετα, η ανάπτυξη πληροφοριών βάσει των πολιτικών κριτηρίων στόχων δεν δημιουργεί ιδιαίτερα προβλήματα, διότι αυτά τα κριτήρια είναι ανεξάρτητα από τους προαναφερθέντες παράγοντες που επιδρούν σε μία συγκρουστική σχέση (είδος του αντιμετωπιζόμενου προβλήματος, όροι υπαρχουσών συνθηκών, βούληση και χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συμμετεχόντων). Μετά την εξεύρεση του σημείου αναφοράς για την ανάπτυξη των πληροφοριών 1ου βαθμού θα πρέπει να διερευνηθεί κατ' αρχή η λογική σύνδεση μεταξύ των κριτηρίων στόχων και των διαφόρων στοιχείων πληροφοριών, όπως :

- μορφή συγκρούσεων,
- τύπος συγκρούσεων,
- ένταση συγκρούσεων,
- έκταση συγκρούσεων,
- στοιχεία ισχύος που διέπουν την σχέση,

- συσχετισμοί δυνάμεων,
- χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ανταγωνιστή.

Στην συνέχεια θα επιδιωχθεί η αξιολόγηση των επιδράσεων αυτών των πληροφοριών πάνω στα κριτήρια στόχων. Η αξιολόγηση αυτών των επιδράσεων αποτελεί ένα καθοριστικό βήμα για την εκτίμηση των προσφερομένων εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση της συγκρουσιακής συμπεριφοράς.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΡΩΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ

Η συζήτηση των σχέσεων μεταξύ των στοιχείων πληροφοριών και των πολιτικών κριτηρίων στόχων όπως ακόμα και των επιδράσεων τους σ' αυτά, προϋποθέτει κατ' αρχή τον εννοιολογικό προσδιορισμό τους.

Η αιτία της συγκρούσεως¹⁰ αναζητείται στις συγκρούσεις μεταξύ των επί μέρους στόχων των ανταγωνιστών. Αυτή η διερεύνηση διευκολύνεται με την χρησιμοποίηση πινάκων, όπως αυτό φανίζεται στην 4η απεικόνιση¹¹.

ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ 4 : Διαδικασία εντοπισμού των αιτιών των συγκρούσεων

στόχοι πρωταγωνιστή X στόχοι πρωταγωνιστή Ψ	X ₁ (μ ₁)	X ₂ (μ ₂)	X ₃ (μ ₃)	X ₄ (μ ₄)	X ₅ (μ ₅)	X ₆ (μ ₆)	X ₇ (μ ₇)	X ₈ (μ ₈)	X ₉ (μ ₉)
Ψ ₁ (ν ₁)		12							
Ψ ₂ (ν ₂)		22			25		27		29
Ψ ₃ (ν ₃)			33					3	
Ψ ₄ (ν ₄)									49

Σ' αυτόν τον πίνακα οι X₁₋₉ και Ψ₁₋₄ αποτελούν τους στόχους των πρωταγωνιστών X και Ψ αντίστοιχα και οι δείκτες μ₁₋₉ και ν₁₋₄ τις αντίστοιχες προτεραιότητες, οι οποίες εκφράζονται με διάφορες αυθαίρετες κλίμακες που έχουν

10. Σαν σύγκρουση ορίζεται : η υποκειμενική αποδοχή των αντιθέσεων από ενδιαφερόμενους στον επιχειρησιακό χώρο κατά την επιδίωξη ωφέλειάς τους. Α. Νικολόπουλος, - πρότυπο βλ. π.π. σελ. 158.

11. G. Dlugos : - Implikationen - βλ. π.π., S. 158f.

δοθεί από αυτούς. Βάσει του παραδείγματος, οι στόχοι των X και Ψ συγκρούονται στα σημεία: 12, 22, 25, 27, 29, 33 και 49. Σαν μορφή συγκρούσεως ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο αυτή εμφανίζεται¹². Έτσι προκύπτουν τρεις μορφές συγκρούσεων: η εμφανής, η αφανής και η μικτή. Η πρώτη εκφράζεται με διακηρυγμένο, η δεύτερη με υποβόσκοντα και η τρίτη με μικτό τρόπο, δηλ. κατά ένα μέρος εμφανώς και κατά το υπόλοιπο αφανώς, ανάλογα με την γενικότερη επιδίωξη του πρωταγωνιστή για μεγιστοποίηση της ωφέλειας του. Ο τύπος της συγκρούσεως περιλαμβάνει αυτόν της κατανομής¹³, της ανταλλαγής¹⁴, του συντονισμού¹⁵ και της συνεργασίας¹⁶. Η ένταση της συγκρούσεως εκφράζεται με τον βαθμό συμμετοχής των ενδιαφερομένων σ' αυτήν¹⁷. Η ποσοτικοποίηση αυτής της αντιλήψεως διευκολύνει τα συμπεράσματα για την συγκρουστική συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Γι' αυτόν τον σκοπό μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι προτεραιότητες που δίνουν οι ενδιαφερόμενοι στους συγκρουόμενους στόχους τους¹⁸. Βάσει του πιο πάνω παραδείγματος, η ένταση των

12. R. D a h r e n d o r f: Elemente einer Théorie des sozialen Konflikts, aus : Gesellschaft und Freiheit, München 1962, S. 201.

13. K. H o l m : Verteilung und Konflikt. Ein soziologisches Model, Stuttgart 1970, S. 4 Η σύγκρουση κατανομής χαρακτηρίζεται από το γεγονός, ότι οι συμμετέχοντες σ' αυτήν επιθυμούν την απουσία των υπολοίπων, προκειμένου ο καθένας τους να μπορέσει να καρπωθεί την επιδιωκόμενη ωφέλεια.

14. W. D o r g o w :- Unternehmungskonflikte-, βλ. π.π. σελ. 152. Αυτή η σύγκρουση προκύπτει, όταν οι συμμετέχοντες σε μία σχέση ανταλλαγής θεωρούν, ότι η ωφέλεια που παίρνουν δεν είναι ανάλογη με αυτήν που προσφέρουν.

15. Συντονισμός : Τα συστήματα στόχων περισσότερων πρωταγωνιστών, στα οποία υφίσταται σχέση ανταλλαγής ή κατανομής περιλαμβάνονται σε ένα υπέρτερο σύστημα στόχων. Η αιτία των συγκρούσεων συντονισμού αναζητείται τόσο κατά την δημιουργία μηχανισμών συντονισμού όσο και κατά την πραγματοποίηση ενεργειών. G. E. O' B r i e n : Fiinhrung in Organisationen, in Gruppendynamik, 1/1970 S. 366f. G. Z e r p f : Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden 1972. A. K i e s e r / | H. K u b i c é k : Organisationsstruktur und individuelles Verhalten als Einflussfaktoren der Gestaltung von Management - Informationssystemen, in : Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1974, S. 544f.

16. Συνεργασία : Σύμπραξη μεταξύ πρωταγωνιστών για την αντιμετώπιση τρίτων με τους οποίους βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής. P. M. B l a u / R. W. S c o t t : Formal Organizations, San Francisco 1962, p. 116. G. Z e r p f : Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden 1972. S. 65. E. R h e n m a n : Industrial Democracy and Industrial Management, London 1968, p. 118. H. S t e f f e n h a g e n : Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Wiesbaden 1975, S. 149.

17. R. D a h r e n d o r f :-Freiheit- βλ. π.π. S. 221f.

18. A. Ν ι κ ο λ ό π ο υ λ ο ς : -πρότυπο-βλ. π.π., σελ. 145.

συγκρούσεων μεταξύ των Χ και Ψ εκφράζεται με το γινόμενο των προτεραιοτήτων

$$E = \mu_2 \cdot v_1 + \mu_2 \cdot v_2 + \mu_3 \cdot v_2 + \mu_7 \cdot v_2 + \mu_9 \cdot v_2 + \mu_3 \cdot v_3 + \mu_9 \cdot v_4$$

Η έκταση της συγκρούσεως αναφέρεται στον βαθμό και στις προοπτικές διαπλατύνσεως μίας συγκρούσεως δια μέσου της άμεσης ή έμμεσης αναμείξεως περισσοτέρων πρωταγωνιστών. Αυτή η ανάμειξη προέρχεται από την πρωτογενή ή δευτερογενή αντίληψη των τρίτων, ότι η σύγκρουση μεταξύ των Χ και Ψ επιδρά θετικά ή αρνητικά στα συστήματα στόχων τους.

Τα στοιχεία ισχύος¹⁹ που μπορούν να περιλαμβάνονται σε μία σχέση είναι οι δυνατότητες : εξαναγκασμού (coercive power²⁰, ökologische Macht Macht²¹), ανταμοιβής (reward power), πειθούς (expert power¹⁹, referent power¹⁹, legitime Herrschaft²²), παραπλανήσεως²³ (manipulation, βλ. την πειθώ). Τα δύο πρώτα στοιχεία της ισχύος αναφέρονται στην δυνατότητα αυξομειώσεως της ωφέλειας του ανταγωνιστή. Τα επόμενα σχετίζονται με διαφορετικούς τρόπους ροής πληροφοριών : Η πειθώ περιλαμβάνει την χορήγηση πρωτογενών πληροφοριών, ενώ η παραπλάνηση απαιτεί την προηγούμενη κατάλληλη επεξεργασία τους, προκειμένου να δημιουργηθούν οι επιδιωκόμενες απόψεις στον δέκτη πληροφοριών. Ο υπολογισμός του συσχετισμού δύναμειων αφορά την μέτρηση του αποθέματος ισχύος των ενδιαφερομένων, λαμβανομένων υπ' όψη των πραγματικών δυνατοτήτων χρησιμοποίησεως του, δηλ. των υπαρχουσών συνθηκών.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανταγωνιστών συμβάλλουν σημαντικά στον σχηματισμό της συγκρουστικής συμπεριφοράς τους, δηλ. στο επίπεδο, στο φάσμα και στους τρόπους εκφράσεως των απαιτήσεων τους. Ο σχηματισμός αυτών των απαιτήσεων επηρεάζεται από : το επίπεδο ορθολογισμού που διέπει τις αποφάσεις τους, τον παραλληλισμό των βασικών τους αξιών, τον

19. G. Dlugos : - Teildisziplin - βλ. π.π. σελ. 61. Τ. ιδίου:—Implikationen - βλ. π.π., σελ.481.

20. J. R. P. French / B. Raven : The Bases of Social Power, in : D. Cartwright (Ed.) : Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, p. 150-167.

21. M. Irle : Macht und Entscheidungen in Organisationen, Frankfurt a. M. 1971, S. 85.

22. M. Weber : Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen 1976, S. 19f.

23. M. Klis : Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden 1970.

παραλληλισμό των ειδικότερων στόχων τους (φιλοσοφία χειρισμού συγκρούσεων), το μέγεθος και το φάσμα των αναγκών που πρέπει να καλύψουν και τέλος από τον βαθμό υποκινητικότητάς τους για διευθέτηση της συγκρούσεως.

-

7. ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ

Η διερεύνηση αυτών των επιδράσεων προσανατολίζεται κατ' αρχή προς το χρηματικό κόστος και στην συνέχεια προς τις αρνητικές, τις θετικές συνέπειες και ακόμα προς την διατήρησή τους. Ο προσδιορισμός αυτών των επιδράσεων αποτελεί ταυτόχρονα απόδειξη για την ύπαρξη της σχέσεως μεταξύ των επί μέρους στοιχείων πληροφοριών και των προαναφερθέντων κριτηρίων στόχων.

7.1 Οι επιδράσεις στο Κόστος

Τα περισσότερα στοιχεία πληροφοριών επιδρούν θετικά (δηλ. αυξητικά) στο κόστος. Η αύξηση του αριθμού των συγκρουόμενων στόχων, δηλ. των αιτιών των συγκρούσεων προκαλεί αύξηση του κόστους, διότι η διευθέτηση της οποιασδήποτε συγκρούσεως επιβαρύνει οικονομικά (έστω και μη αναλογικά) τον ενδιαφερόμενο. Αυτή η επιβάρυνση ισχύει για κάθε μορφή συγκρούσεως. Κατά πόσο μία συγκεκριμένη μορφή επιβαρύνει το κόστος περισσότερο από τις υπόλοιπες, είναι ένα ερώτημα που δύσκολα μπορεί να απαντηθεί θεωρητικά, διότι αυτό εξαρτάται από τις ιδιάζουσες συνθήκες. Πάντως, για τις περισσότερες περιπτώσεις θεωρείται, ότι εκείνες οι συγκρούσεις που εκφράζονται με διακηρυγμένο τρόπο (π.χ. απεργιακές εκδηλώσεις), απαιτούν το μεγαλύτερο κόστος διευθετήσεως. Σχετικά με τον τύπο των συγκρούσεων πρέπει να γίνεται αποδεκτό, ότι η σύγκρουση κατανομής προκαλεί το μεγαλύτερο κόστος, διότι κατά την διάρκεια της οι πρωταγωνιστές επιθυμούν την απουσία (δηλ. τον αφανισμό) του ανταγωνιστή τους. Οι επιδράσεις των υπολοίπων τύπων συγκρούσεων εξαρτώνται και από τις δυνατότητες υποκαταστάσεως των συμμετεχόντων σ' αυτές. Η θετική επίδραση της εντάσεως των συγκρούσεων πάνω στο κόστος οφείλεται στο γεγονός, ότι σε περίπτωση αυξημένων εντάσεων οι πρωταγωνιστές θέτουν μεγαλύτερες απαιτήσεις και ακόμα είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν μεγαλύτερα αποθέματα από την ισχύ τους. Η επέκταση των συγκρούσεων μπορεί να προκαλέσει διαφορετικά είδη επιδράσεων πάνω στο κόστος, διότι η ανάμειξη περισσότερων πρωταγωνιστών στο πεδίο των συγκρούσεων οδηγεί είτε στην αύξηση του κόστους (αρνητικά ανάμειξη τρίτων), είτε στην μείωση του (θετική ανάμειξη), είτε στην ουδε-

τεροποίησή του (ισοδυναμία ή εξισορρόπηση αναμειξέων). Εάν αυτή η επέκταση έχει μάλλον μη εξισορροπητικό χαρακτήρα, τότε χωρίς αμφιβολία η επίδραση πάνω στο κόστος είναι πολύ μεγάλη. Η χρησιμοποίηση ισχύος προκαλεί αναμφισβήτητα κόστος. Ο βαθμός επιδράσεως των διαφόρων στοιχείων ισχύος στο κόστος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές η εξάσκηση ισχύος ανταμοιβής συνδέεται με υψηλότερο κόστος σε σχέση με την ισχύ του εξαναγκασμού. Από αυτήν την άποψη ακολουθεί η πειθώ και τέλος η παραπλάνηση. Η θετική εξέλιξη του συσχετισμού δυναμικών (δηλ. η μείωση της διαφοράς του δυναμικού ισχύος) επιδρά αυξητικά στο κόστος διευθετήσεως των συγκρούσεων. Αυτή η άποψη βασίζεται στο γεγονός, ότι η προσέγγιση της ισχύος των ενδιαφερομένων καθιστά πολυπλοκότερη και χρονοβόρα την προσπάθεια διευθετήσεως της συγκρούσεως, με αυξητικές επιδράσεις στο κόστος.

Οι αποκλίσεις που παρουσιάζονται στα επί μέρους στοιχεία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ανταγωνιστή εξασκούν διαφορετικούς βαθμούς επιδράσεως. Ειδικότερα παρατηρούνται τα ακόλουθα :

α. Οι μεγάλες αποκλίσεις στο επίπεδο του ορθολογισμού των αποφάσεων των συγκρουόμενων οδηγούν μόνο σε περίπτωση μεσοχρονίων/μακροχρονίων σχέσεων στην σχετική μείωση του κόστους για τον ορθολογικότερα συμπεριφερόμενο πρωταγωνιστή. Ωστόσο, βραχυχρόνια μπορούν αυτές οι αποκλίσεις να προκαλέσουν πολύ ψηλό κόστος διευθετήσεως. Αυτό συμβαίνει σε περιπτώσεις που πρωταγωνιστής με χαμηλό βαθμό ορθολογισμού θέτει πολύ ψηλούς ειδικούς στόχους (απαιτήσεις) προκαλώντας έτσι συγκρούσεις μεγάλων εντάσεων, από τις οποίες όλοι οι συμμετέχοντες θα έχουν σημαντικότερες απώλειες.

β. Οι αποκλίσεις των βασικών αξιών των συγκρουόμενων προκαλούν πάντα μεγαλύτερο κόστος εξ αιτίας τόσο των ιδιαίτερων προβλημάτων επικοινωνίας που προκύπτουν κατά τις διαπραγματεύσεις όσο και του περιορισμού των κοινών επιδιώξεων σχετικά με την διατήρηση του συστήματος σχέσεων τους.

γ. Οι διαφοροποιήσεις στον χώρο των ειδικών στόχων αυξάνουν την πολυπλοκότητα της συγκρούσεως, λόγω της ποικιλίας των εξασκουμένων αλληλεπιδράσεων, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη πολιτικών συστημάτων στόχων ανωτέρου επιπέδου, με αυξητική επίδραση στο κόστος.

δ. Ο ίδιος χαρακτηρισμός ισχύει και στην περίπτωση αύξησεως του μεγέθους και του φάσματος των αναγκών ενός πρωταγωνιστή, λόγω της θετικής επιδράσεως στην ένταση των συγκρούσεων.

ε. Ο βαθμός υποκινητικότητας του ανταγωνιστή για την διευθέτηση των συγ-

κρούσεων του εξαρτάται από την ωφέλεια του σχετικά με την ύπαρξη αυτών των συγκρούσεων. Γι' αυτόν τον λόγο, η μεγάλη υποκινητικότητα του επιδρά ιδιαίτερα θετικά στο κόστος.

7.2. Οι επιδράσεις στο χώρο των συνεπειών

Εάν θεωρηθεί ότι ύπαρξη συγκρούσεων δεν δημιουργεί ωφέλεια (πολιτική ή οικονομική σε έναν πρωταγωνιστή²⁴), τότε η ανάπτυξη περισσότερων αιτίων συγκρούσεων επιδρά αρνητικά σε όλα τα είδη συνεπειών και θετικά στην διατήρησή τους. Η ύπαρξη περισσότερων ανομοιογενών αιτίων προκαλεί συνέπειες σε ένα ευρύτερο φάσμα στόχων και ακόμα συμβάλλει θετικά στην διατήρησή τους, λόγω της ανόδου του βαθμού πολυπλοκότητας του πεδίου συγκρούσεων, η οποία καθιστά δυσχερέστερη την διευθέτησή τους. Με βάση αυτά τα επιχειρήματα μπορούν να χαρακτηρισθούν κατά παρόμοιο τρόπο και οι επιδράσεις της εκτίσεως της συγκρούσεως στον χώρο των συνεπειών. Επειδή όμως εδώ η αύξηση της πολυπλοκότητας οφείλεται στην αναγκαιότητα εναρμονίσεως των συστημάτων στόχων περισσότερων πρωταγωνιστών, με τους οποίους και μεταξύ των οποίων υφίστανται συγκρούσεις διαφορετικού τύπου, μορφής και αιτίων, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί το ερώτημα των δυνητικών εξισορροπήσεων κατά την ανάπτυξη των αλληλεπιδράσεων στο πεδίο των συγκρούσεων. Σχετικά με την επίδραση της μορφής των συγκρούσεων παρατηρείται, ότι στην περίπτωση των εμφανών εκφράσεων τους οι οικονομικές συνέπειες είναι εντονότερες αλλά μικρότερης χρονικής διάρκειας, σε αντίθεση προς τις αντίστοιχες αφανείς. Η αντίστοιχη επίδραση στις πολιτικές συνέπειες είναι αντίστροφη εξ αιτίας του γεγονότος, ότι οι εμφανείς συγκρούσεις δεν μετατρέπονται σε μετασυγκρούσεις. Οι συγκρούσεις που χαρακτηρίζονται από τον τύπο της κατανομής προκαλούν μεγαλύτερη επίδραση και συμβάλλουν θετικά στην διατήρηση περισσότερο των αρνητικών συνεπειών. Αυτές οι απόψεις προέρχονται κατ' αρχή από το γεγονός της απουσίας κοινών επιδιώξεων μεταξύ των ενδιαφερομένων, με αποτέλεσμα να αποσκοπείται από όλες τις πλευρές η μεγιστοποίηση των αρνητικών αποτελεσμάτων για τους υπολοίπους. Επειδή η μείωση των εντάσεων των συγκρούσεων κατανομής χαρακτηρίζεται σαν ιδιαίτερα δυσχερής, οι προκαλούμενες συνέπειες διατηρούνται για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Αυτοί οι χαρακτηρισμοί ισχύουν σε μικρότερο βαθμό για τις συγκρούσεις ανταλλαγής και ακολούθως γι' αυτές του συντονισμού και της συνεργασίας. Η πολύ σημαντική επίδραση των συγκρούσεων μεγάλων εντάσεων πάνω στις συνέπειες και στην διατήρησή

24. Αυτή η υπόθεση ισχύει και κατά τον χαρακτηρισμό των επομένων επιδράσεων.

τους προέρχεται (βλ. π.π.) από την βούληση των συμμετεχόντων να χρησιμοποιήσουν μεγάλα αποθέματα από την ισχύ τους, προκειμένου να επιτύχουν την επιθυμητή διευθέτηση. Εδώ όμως πρέπει να παρατηρηθεί, ότι εάν αυτή η μεγάλη χρησιμοποίηση ισχύος οδηγήσει στην δραστική μείωση των συνολικών αποθεμάτων της, τότε αυτό θα συμβάλλει αρνητικά στην διατήρηση των συνεπειών.

Η διερεύνηση του βαθμού, του είδους και της διάρκειας επιδράσεως των διαφόρων στοιχείων ισχύος πάνω στις συνέπειες προϋποθέτει την ανάλυση των ιδιαίτερων όρων που διέπουν το συγκεκριμένο σύστημα σχέσεων. Αυτοί οι όροι ενδεχομένως αποτρέπουν ή περιορίζουν ή ενισχύουν τις επιδράσεις ορισμένων στοιχείων ισχύος. Επειδή όμως δεν είναι εδώ εφικτή η πλήρης τυποποίηση των συνθηκών, κατά την έκφραση των πιο πάνω απόψεων υποτίθεται, ότι το σύστημα σχέσεων δεν περιλαμβάνει περιοριστικούς όρους. Ο εξαναγκασμός και η ανταμοιβή αποτελούν τα δραστικότερα στοιχεία ισχύος. Η χρησιμοποίησή τους ενδείκνυται για την επίτευξη κυρίως βραχυχρόνιων αποτελεσμάτων. Το αμέσως δραστικότερο στοιχείο ισχύος είναι η παραπλάνηση και ακολουθεί τελευταία η πειθώ. Ο μεγάλος βαθμός δραστικότητας των τριών πρώτων στοιχείων πάνω στις συνέπειες συνοδεύεται πολύ συχνά από παρενέργειες, οι οποίες μπορούν να μετατραπούν σε αρνητικές συνέπειες μακροχρόνιας διάρκειας. Αναφορικά προς τον συσχετισμό δυνάμεων θεωρείται, ότι εάν η διαφορά ισχύος μεταξύ των συγκρουόμενων είναι μικρή, τότε η επίδραση τους πάνω στις συνέπειες του ισχυρότερου είναι πολύ μεγάλη. Το αντίθετο συμβαίνει για την μεγάλη διαφορά ισχύος.

Τέλος, οι επιδράσεις των επί μέρους στοιχείων των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων εμφανίζονται με τον ακόλουθο τρόπο :

α. Η μεγάλη διαφορά ορθολογισμού στην λήψη αποφάσεων μεταξύ των συγκρουόμενων αυξάνει - για τον ορθολογικότερα συμπεριφερόμενο - τις θετικές και μειώνει τις αρνητικές συνέπειες και ακόμα συμβάλλει θετικά στην διατήρησή τους. Αυτή η άποψη δεν ισχύει μόνο, όταν το χαμηλό επίπεδο ορθολογισμού του ανταγωνιστή έχει σαν αποτέλεσμα την τοποθέτηση εκ μέρους του υπερβολικά απαιτητικών - δηλ. μη ρεαλιστικών - στόχων, μέσα σε ένα πλαίσιο συνθηκών, το οποίο εμποδίζει τις επιδράσεις για άμεση αναθεώρησή τους (βλ. π.π.)

β. Οι αποκλίσεις των βασικών αξιών μεταξύ των ενδιαφερομένων επιδρούν αυξητικά στις αρνητικές συνέπειες και στην διατήρησή τους για τους λόγους που ήδη αναφέρθηκαν στα πλαίσια του κόστους (βλ. π.π.). Αυτές οι παρατηρήσεις αφορούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον τομέα των πολιτικών συνεπειών, διότι ακόμα και αν οι διακανονισμοί οδηγούν στην σχετική βελτίωση των οικονομικών

συνεπειών (μείωση των αρνητικών ή/και αύξηση των αντιστοίχων θετικών), ωστόσο οι αποκλίσεις στις βασικές αξίες δημιουργούν προβλήματα αποδοχής και πλήρους εφαρμογής των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων μεσοχρονίως. Κάτω από αυτές τις συνθήκες οι διεργασίες για διαφοροποίηση αυτών των αποτελεσμάτων είναι έντονες έστω και αν πολλές φορές έχουν υποβόσκουσα μορφή.

γ. Η ανομοιογένεια των ειδικών στόχων οδηγεί κατ' αρχήν στην περαιτέρω διατήρηση των αρνητικών συνεπειών, διότι-όπως προαναφέρθηκε - προκαλεί την ανάπτυξη συγκρούσεων σε ανώτερα επίπεδα πολιτικών στόχων. Αυτό το γεγονός δημιουργεί τις προϋποθέσεις για χρησιμοποίηση στοιχείων ισχύος σε εντονότερη μορφή για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, η οποία μεταφράζεται σε ανάλογες πολιτικές και οικονομικές επιβαρύνσεις.

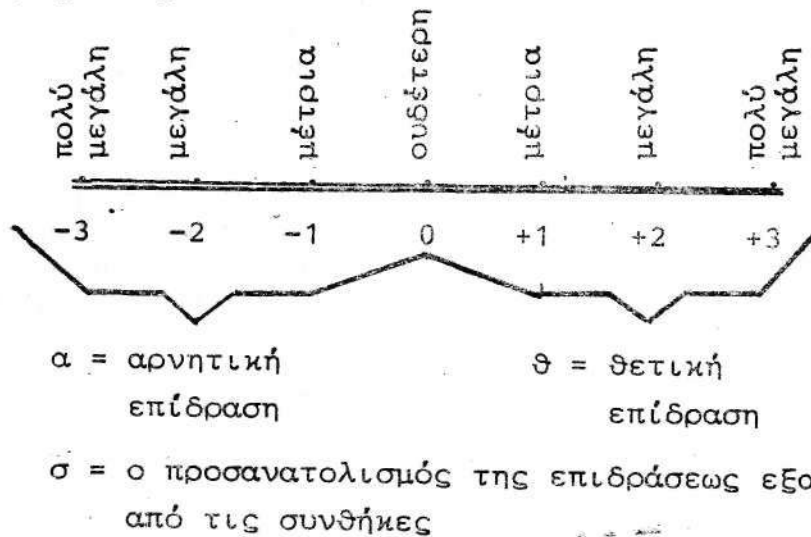
δ. Η αύξηση των αναγκών του ανταγωνιστή επιδρά αυξητικά στις αρνητικές συνέπειες και θετικά στην διατήρησή τους, διότι η προσπάθεια του πρωταγωνιστή να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες του, τον οδηγεί σε σχετική μεγιστοποίηση των απαιτήσεων του. Αυτές επιδρούν αρνητικά τόσο στις οικονομικές συνέπειες (όταν ο ανταγωνιστής επιτυγχάνει ένα σημαντικό μέρος των επιδιώξεων του) όσο και στις αντίστοιχες πολιτικές (όταν ο ανταγωνιστής κρίνει ότι το αποτέλεσμα των χειρισμών του δεν οδήγησε στα αναμενόμενα αποτελέσματα). Από αυτές τις παρατηρήσεις συνάγεται, ότι η διάρκεια αυτών των συνεπειών είναι χρονικά εκτεταμένη.

ε. Ο μεγάλος βαθμός υποκινητικότητας του ανταγωνιστή για την διευθέτηση των συγκρούσεων του τον οδηγεί σε σχετική μείωση των συνολικών του απαιτήσεων. Με αυτόν τον τρόπο ελαττώνονται οι αρνητικές και αυξάνονται κυρίως οι θετικές οικονομικές συνέπειες. Η διατήρηση των συνεπειών εξαρτάται και από τον τύπο των συγκρούσεων. Επειδή η σύγκρουση κατανομής θα έχει εδώ βραχυχρόνιο χαρακτήρα η διατήρηση των συνεπειών θα είναι ανάλογη. Για τις επιδράσεις σε σχέση με τους υπόλοιπους τύπους συγκρούσεων ισχύει το αντίθετο.

2.3. Τυποποίηση των επιδράσεων

Οι παρατηρήσεις των δύο προηγούμενων ενοτήτων μπορούν να αποκτήσουν εμπειρική σημασία μόνον εφ' όσον τυποποιηθούν και εκφραστούν με συγκεκριμένους δείκτες. Για την τυποποίηση αυτών των επιδράσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η αναλογική κλίματα της 5ης απεικόνισης.

Απεικόνιση 5η : Κλίμακα για την τυποποίηση των επιδράσεων στα πολιτικά κριτήρια στόχων



Στην 6η απεικόνιση εμφανίζεται η τυποποίηση των επιδράσεων των στοιχείων πληροφοριών πάνω στα κριτήρια στόχων. Στις περιπτώσεις που τα σύμβολα των επιδράσεων εμφανίζονται σε συνδυασμό με τον δείκτη των συνθηκών (σ), θεωρείται ότι αυτές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους όρους του συστήματος σχέσεων, οι οποίοι έχουν ήδη εν μέρει διερευνηθεί κατά την πιο πάνω θεώρηση των επιδράσεων.

Η πολυπλοκότητα των φαινομένων στον χώρο των συγκρουστικών σχέσεων είναι αναμφισβήτητη μεγάλη. Εξ αιτίας αυτού του γεγονότος είναι πιθανό ορισμένες από τις εκφρασθείσες επιδράσεις να χαρακτηρισθούν σαν ευάλωτες. Παρ' όλες τις δυσχέρειες η αναφορά σ' αυτές είναι αναγκαία, διότι η περίπου - γενική ισχύς τους διευκολύνει τόσο την περαιτέρω έρευνα των συγκρουστικών σχέσεων και την εξαγωγή εξειδικευμένων συμπερασμάτων, όσο και την θεώρηση των χειρισμών σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής.

8. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΥΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με την θεώρηση των σχέσεων και των επιδράσεων μεταξύ των στοιχείων πληροφοριών και του συστήματος λήψης πολιτικών αποφάσεων στο πεδίο

ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ 6

Τυποποίηση των επιδράσεων των στοιχείων πληροφοριών πάνω στα κριτήρια στόχων

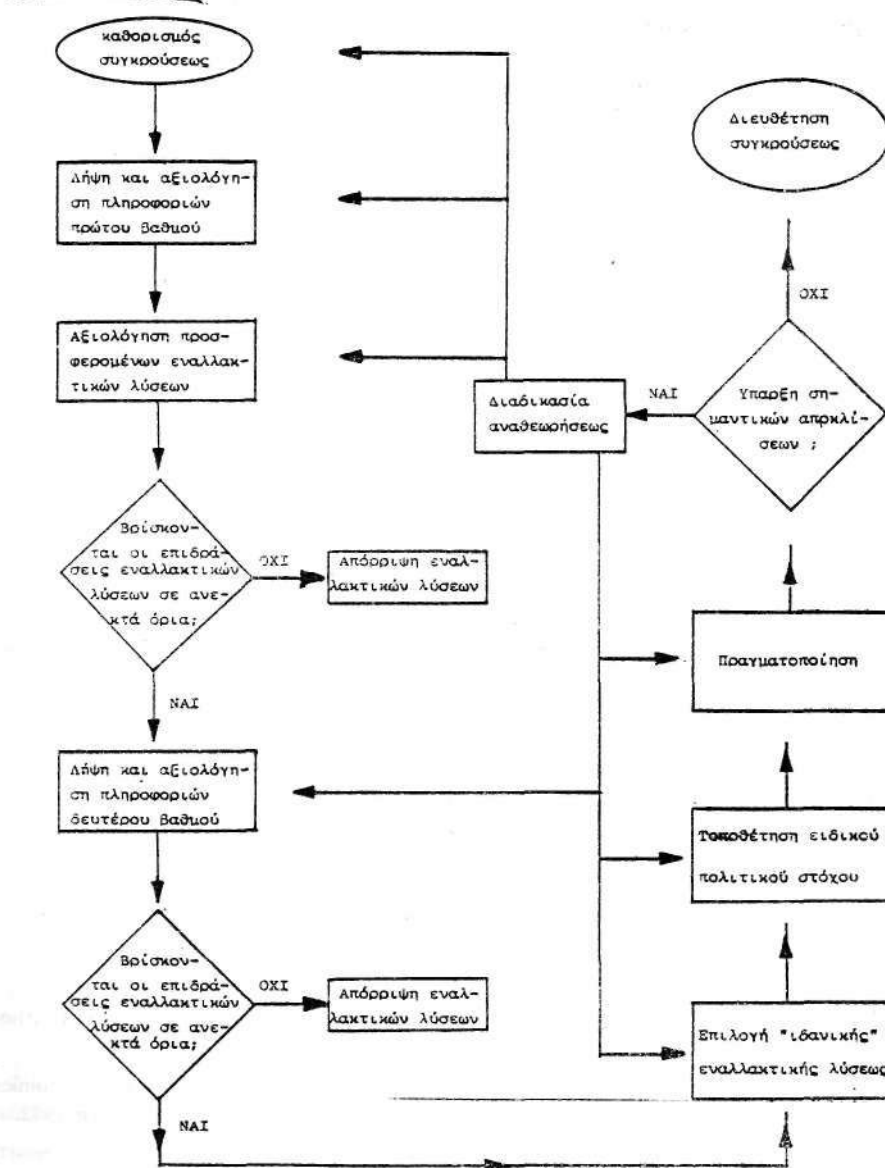
πολιτικά κριτήρια στόχων		κόστος	θετικές συνέπειες		αρνητικές συνέπειες		διατήρηση συνεπειών	
			οικονομικές	πολιτικές	οικονομικές	πολιτικές	οικονομικές	πολιτικές
αιτία συγκρούσεως		-3	-2	-3	-2	-3	+3	+3
μορφή συγκρούσεως	ευρανόης	-3	-3	+1	-3	+1	+1/σ	+1/σ
	αβρανόης	-1/σ	-1/σ	-3/σ	-1/σ	-3/σ	+3	+3
τύπος συγκρούσεως	καταννομή	-3	-3	-3	-3	-3	+1	+1
	ανταλλαγή	-2	-2	-2	-2	-2	+3	+3
	συντονισμού	-1	-1	-1	-1	-1	+1	+1
	συνεργασίας	-1	-1	-1	-1	-1	0	0
ένταση συγκρούσεως (αυξητική τάση)		-3	-3	-3	-3	-3	+3/σ	+3/σ
έπιταση συγκρούσεως (αυξητική τάση)		-3/σ	-2/σ	-2/σ	-2/σ	-2/σ	+2	+3/σ
στοιχεία ισχύος	εξαναγκασμός	-2	-2	-3	-2	-3	+1/σ	+3/σ
	ανταμοιβή	-3	-3	-2/σ	-3	-2/σ	+2/σ	+2/σ
	παραπλάνηση	-1	-1	+3	-1	+3	-2/σ	-3/σ
	πειθώ	-1	-2	+2	-2	+2	+3	+3
σχετισμός δυνάμεων (μειωτική τάση)		-3	-2	-3	-2	-3	+2	+2
χαρακτηριστικά γνωρίσματα	απόκλιση αρθρολογισμού (αυξητική τάση)	-1/σ	+1/σ	+1/σ	+1/σ	+1/σ	+3	+3
	απόκλιση βασικών αξιών (αυξητική τάση)	-2	-2	-3	-2	-3	+3	+3
	απόκλιση ειδικών στόχων (αυξητική τάση)	-1	-1	-2	-1	-2	+1	+2
	ανάγκες (αυξητική τάση)	-1	-1	-2	-1	-2	+2	+2
	υποκινητικότητα διευθέτησεως (αυξητική τάση)	+1	-1	+2	-1	+2	+2/σ	+2/σ

των επιχειρήσεων δόθηκε απάντηση στο ερώτημα : «Ποιες πληροφορίες είναι αναγκαίες για την λήψη αποφάσεων και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν αυτές, σχετικά με την αντιμετώπιση μίας εργασιακής συγκρούσεως». Η απάντηση αυτού του ερωτήματος διευκολύνει τους ενδιαφερόμενους κατά την επεξεργασία των προσφερομένων εναλλακτικών λύσεων, διότι οι διαπιστωθείσες επιδράσεις των επί μέρους πληροφοριών στα κριτήρια στόχων προσανατολίζουν με αξιοπιστία την προκαταρκτική και την τελική αξιολόγηση των στρατηγικών χειρισμού των συγκρούσεων. Η προκαταρκτική αξιολόγηση αναφέρεται στην διαπίστωση αποκλίσεων, οι οποίες οδηγούν ενδεχομένως στην απόρριψη των αντιστοίχων εναλλακτικών λύσεων πριν από την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησής τους. Αυτή η διαδικασία παρουσιάζεται συνοπτικά στην 7η απεικόνιση. Ακόμα, ο τρόπος που απαντήθηκε το πιο πάνω ερώτημα εκπληρεί αρχικές προϋποθέσεις για τον σχηματισμό ενός τυποποιημένου προγράμματος («πακέτου»), το οποίο επιδέχεται την χρησιμοποίηση ηλεκτρονικού υπολογιστή.

9. ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Με αυτήν την εργασία επιδιώχθηκε κατ' αρχή η οριοθέτηση του πεδίου ερευνών των βιομηχανικών σχέσεων από την πλευρά της Διοικήσεως των Επιχειρήσεων. Αυτή η οριοθέτηση έγινε εφικτή με την αντιμετώπιση των αντιστοίχων προβλημάτων στα πλαίσια επιχειρησιακών - πολιτικών φαινομένων και των αντιστοίχων αποφάσεων. Κατά την διερεύνηση των δυνατοτήτων για πρακτικές εφαρμογές διαπιστώθηκαν εντούτοις προβλήματα, εξ αιτίας των δυσχερειών, σχετικά με την εμπειρική ανάπτυξη πολιτικών συστημάτων στόχων. Η αντιμετώπιση αυτών των δυσχερειών συνδέθηκε άμεσα με την κωδικοποίηση μίας κατάλληλης ροής πληροφοριών, η οποία στηρίζεται σε αντικειμενικά δεδομένα. Αυτά τα δεδομένα αναζητήθηκαν στα επί μέρους στοιχεία του πολιτικού συστήματος στόχων και συγκεκριμένα στα πολιτικά κριτήρια στόχων (δηλ. στα κριτήρια εκτιμήσεως των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων). Η εξεύρεση των επί μέρους στοιχείων πληροφοριών που μπορούν να επιδράσουν πάνω στα κριτήρια στόχων και ο χαρακτηρισμός αυτών των επιδράσεων αποτελεί μία ικανοποιητική λύση του τεθέντος προβλήματος, διότι έτσι διευκολύνεται σημαντικά η επιλογή της «ιδανικής» εναλλακτικής λύσεως. Με αυτόν τον τρόπο σχηματίζεται ένα πρότυπο λήψεως αποφάσεων για την αντιμετώπιση συγκρούσεων στα πλαίσια των βιομηχανικών σχέσεων. Αναμφισβήτητα, αυτό το πρότυπο έχει προοπτικές περαιτέρω αναπτύξεως και βελτιώσεως. Αυτές οι προοπτικές εντοπίζονται στα ακόλουθα σημεία :

Απεικόνιση 7^η: Διαδικασία χρησιμοποίησης πληροφοριών πρώτου βαθμού για την διευθέτηση συγκρούσεων



- εμπειρική διερεύνηση των επιδράσεων που παρουσιάσθηκαν,
- εξεύρεση επί πλέον στοιχείων επιδράσεως,
- βελτίωση των γνώσεων στον χώρο των επί μέρους στοιχείων πληροφοριών (π.χ. μέτρηση της ισχύος, συγκρουστική συμπεριφορά κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες κλπ.)
- μεγαλύτερη εξειδίκευση των πολιτικών κριτηρίων στόχων (π.χ. φάσμα των αντιμετωπιζόμενων συνεπειών κατά περίπτωση) και επέκτασή τους, ή
- ανάπτυξη και τυποποίηση των πολιτικών εναλλακτικών λύσεων ανάλογα με το είδος του αντιμετωπιζόμενου προβλήματος.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ansoff, I.H. : Corporate Strategy, New York 1965
- Barnard, C.J. : The functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1950
- Bartos, O.J. : Process and Outcome in Negotiation. New York 1974
- Bidlingmaier, J. : Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1968.
- Blake, R.R./Shepard, R.W./Mouton* J. : Managing intergroup Conflict in Industry, Houston 1968
- Blau P.M./Scott, R.W. : Formal Organizations, San Francisco 1962
- Boulding, K.E. : Conflict and Defence. A general Theory, New York 1962
- Boulding, K.E./Kahn, R. : Power and Conflict in Organizations. London 1964.
- Broom, H.N. : Business Policy and Strategic action, Englewood Cliffs/N.J. 1968
- Buhl, W. (Hrsg.) : Konflikt und Konfliktstrategie, München 1973
- Child, J./Loveridge' R./Warner, M. : Towards an organizational Study of Trade Unions, in : Sociology, 7/1973, p. 71.
- Clegg, H.A. : A new Approach of Industrial Democracy, Oxford/Blackwell 1963
- Craig, A. : A Framework for the analysis of Industrial Relations Systems, in : B. Barret/E. Rhodes/J. Beishon (Eds.) : Industrial Relations and wider Society, London 1975.
- Cyert, R.M./March, J.G. : A behavioral Theory of the Firm : A behavioral Science - Economics Amalgam, in : E. Grochla (Hrsg.) : Unternehmensorganisation, Hamburg 1972.
- Dahl, R.A. The Concept of Power, in Behavioral Science, 2/1957, p. 201.
- Dahrendorf, R. : Gesellschaft und Freiheit, München 1962.

- Deutsch, M. : The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes, New Haven, Conn. 1973.
- Dlugos, G. : Die Unternehmungspolitik als betriebswirtschaftlich - politologische Teildisziplin, Aus : J. Wild (Hrsg.) : Unternehmungsführung, Berlin 1974.
- Dlugos, G. : Gesellschaftspolitische Implikationen unternehmensinterner Konfliktbehandlung, aus : Die Betriebswirtschaft, 37. Jg., 3/1977, S. 465.
- Dorow W. : Unternehmungskonflikte als Gegenstand unternehmungspolitischer Forschung, Berlin 1977.
- Druckmann, D. (Ed.): Negotiations: Social - Psychological Perspectives. Beverly Hills 1977
- Easton, D. : A systems Analysis of Political Life, N. York/London/Sydney 1965.
- Flanders, A. : Management and Unions : The Theory and Reform of Industrial Relations, London 1970.
- French, J.R.P./B. Raven : The Bases of Social Power, in : D. Cartwright (Ed) : Studies in Social Power, Ann Arbor 1959.
- Glasl.F. : Konfliktmanagement, Stuttgart 1980.
- Greenwood, W.T. : Business Policy. A Management Audit Approach. New York/London 1967.
- Gross, A./Gross, W. (Ed.) : Business Policy. Selected Readings and Editorial Commentaries, New York 1967.
- Holm, K. : Verteilung und Konflikt. Ein Soziologisches Model, Stuttgart 1970.
- Irle, M. : Macht und Entscheidungen in Organisationen, Frankfurt 1971.
- Kanellopoulos, Ch. : Kommunikation und Kollegialorgane, Berlin 1970.
- Kieser, A./Kubicer, H. : Organisationsstruktur und individuelles Verhalten als Einflussfaktoren der Gestaltung von Management - Informationssystemen, in: ZfB, 1974, S. 454.
- Klis, M. : Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden 1970.
- Kriiger, W. : Konfliktsteuerung als Fhringaufgabe, Miinchen 1973.
- Kriiger, W. : Unternehmungsprozesse und Operationalisierung der Macht, Aus : G. Reber (Hg.) Macht in Organisationen, Stuttgart 1980, S. 123.
- Lindblom, C.E. : The policy-making process, Englewood Cliffs/N.J. 1968.
- March, J.G./Simon, H.A. : Organizations, New York/London/Sydney 1958.
- Mellerowicz, K. : Unternehmenspolitik, Bd. I/II, Freiburg im Breisgau 1976.
- Nikolopoulos, A. : Chancen einer industriellen Demokratie in Griechenland, Berlin 1980.
- Nikolopoulos, A. : Ένα πρότυπο χειρισμού Βιομηχανικών Σχέσεων, Αθήνα 1986.
- O' Brien, G.E. : Führung in Organisationen, in : Gruppendynamic, 1/1970, S. 366
- Oechsler,W. : Konfliktmanagement, Wiesbaden 1970. 9
- Parsons, T. : Essay in sociological theory, Glencoe 1951.
- Pfeffer, J. : Power in Organizations, Boston (e.c.t.) 1981.

- Rapoport, A. : Kataklysmische und strategische Konfliktmodelle, aus : W. Buhl (Hg.): Konflikt und Konfliktstrategie, Munchen 1973, Sç. 264.
- Sandig,C. : Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966.
- Singh, R : Systems Theory in the Study of industrial relations : Time for a Reappraisal ? In : Industrial Relations Journal, 7/1976, p. 59.
- Steffenhagen ; H. Konflikt und Reoperation in Absatzkanàlen, Wiesbaden 1975.
- Tivey, L. : The politics of the Firm, New York 1978.
- Ulrich, H. : Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern/Stuttgart 1970.
- Walton, R.E./McKersie, R.B. : A behavioral Theory of Labor Negotiations, N.Y. 1965.
- Weber, M. : Wirtschaft und Gesellschaft, Tubingen 1976.
- Zimbardo, P.G. : Involvement and communication discrepancy as determinants of OpimoaConformity.in : Journal of Abnormal andSocial Psychology, 60/1960, p. 86.