



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΠΡΑΞΗ: ΔΙΠΛΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΑΘΛΗΤΩΝ-ΤΡΙΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

*Αντώνης Κ. Τραυλός (B.A., M.A., Ph.D.)
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου*

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι 20% πόσο καλά ξέρεις
και 80% πόσο καλά αισθάνεσαι γι' αυτό που ξέρεις.

Jim Rohn (1930-2009)

«Δυσὸν λεγόντων θατέρου θυμουμένου ο μη αντιτείνων τοις λόγοις σοφότερος.

Όταν συζητούν δύο μεταξύ τους και φιλονικούν, αυτός που δεν διαφωνεί είναι
σοφότερος

Ευριπίδης 480-406 π.χ.

Πίνακας περιεχομένων

Κατάλογος Σχημάτων	5
Κατάλογος Πινάκων	6
Εισαγωγή	7
I. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	10
Μαθησιακοί Στόχοι	10
Προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	10
Βασικές λειτουργίες επικοινωνίας	11
Διαδικασία της επικοινωνίας	12
Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία	17
Λεκτική επικοινωνία.....	17
Μη Λεκτική επικοινωνία	19
Τρόποι – Τύποι Επικοινωνίας	20
Φραγμοί αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	22
Διαπροσωπικοί φραγμοί.....	22
Φυσικοί φραγμοί	24
Συναισθηματικοί φραγμοί	25
Σημασιολογικοί Φραγμοί	25
Πολιτισμικοί Φραγμοί	26
Τυπικά και άτυπα δίκτυα επικοινωνίας.....	27
Άτυπα δίκτυα επικοινωνίας: Διαδόσεις - φήμες	30
Αντιμετώπιση διαδόσεων - φημών	33
Ενεργητική ακρόαση	35
Ανάπτυξη δεξιοτήτων ανατροφοδότησης	37
Παροχή και λήψη ανατροφοδότησης.....	43
Παροχή ανατροφοδότησης	43
Λήψη ανατροφοδότησης	44
Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	46
Ερωτήσεις ανάπτυξης και σύντομων απαντήσεων.....	50
Βιβλιογραφία 1 ^{ης} ενότητας.....	51
II. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	56
Μαθησιακοί Στόχοι	56

Προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	56
Προσδιορίζοντας τον όρο σύγκρουση.....	57
Ορισμός σύγκρουσης.....	58
Ενδοομαδική και διομαδική σύγκρουση.....	58
Θεωρητικές προσεγγίσεις σύγκρουσης.....	59
Παραδοσιακή άποψη της σύγκρουσης	60
Άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων.....	60
Αλληλεπιδραστική άποψη	62
Μοντέλο σύγκρουσης του Αντεστραμμένου -U.....	63
Λειτουργική σύγκρουση και σύγκρουση στη σχέση	64
Μοντέλο αποσύνδεσης των συγκρούσεων μεταξύ έργου και σχέσης.....	67
Συναισθηματική νοημοσύνη.....	68
Συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη.....	68
Ενδοομαδικές σχέσεις – δεσμοί	69
Ενδοομαδικοί υποστηρικτικοί κανόνες – νόρμες.....	70
Μοντέλο επεξεργασίας των συγκρούσεων	71
Στάδιο I: Πηγές σύγκρουσης.....	71
Στάδιο II: Αντιλήψεις και συναισθήματα σύγκρουσης	74
Στάδιο III: Προθέσεις χειρισμού σύγκρουσης.....	74
Στάδιο IV: Αποτελέσματα	75
Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	76
Έμμεση διαχείριση συγκρούσεων.....	76
Άμεση διαχείριση συγκρούσεων	78
Επίλογος.....	81
Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	83
Ερωτήσεις ανάπτυξης και σύντομων απαντήσεων.....	87
Βιβλιογραφία 2 ^{ης} ενότητας.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Απαντήσεις πολλαπλών επιλογών	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ευρετήριο Όρων	94

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα	Τίτλος	Σελίδα
Σχήμα 1.	Οι λειτουργίες της επικοινωνίας	12
Σχήμα 2.	Εξελισσόμενο μοντέλο διαδικασίας της επικοινωνίας	15
Σχήμα 3.	Μέσα λεκτικής επικοινωνίας σύμφωνα με την αποτελεσματικότητά τους	18
Σχήμα 4.	Φραγμοί αποτελεσματικής επικοινωνίας	23
Σχήμα 5.	Οργανόγραμμα Οργανισμού	28
Σχήμα 6.	Στάδια ενεργητικής ακρόασης	36
Σχήμα 7.	Το παράθυρο Johari (προσαρμοσμένο σύμφωνα με τις επισημάνσεις των Luft & Ingham, 1961, και Uhl-Bien και συνεργάτες, 2014)	38
Σχήμα 8.	Το παράθυρο Johari. Τρόποι ανάπτυξης της ανοιχτής – ελεύθερης περιοχής (προσαρμοσμένο σύμφωνα με τις επισημάνσεις των Luft & Ingham, 1961, και Uhl-Bien και συνεργάτες, 2014)	39
Σχήμα 9.	Το παράθυρο Johari για νεοεισερχόμενα μέλη στην ομάδα	42
Σχήμα 10.	Παραδοσιακή άποψη σύγκρουσης	62
Σχήμα 11.	Μοντέλο σύγκρουσης του Αντεστραμμένου –U	64
Σχήμα 12.	Μοντέλο λειτουργικής ή επικοινωνιακής σύγκρουσης και σύγκρουσης στη σχέση	65
Σχήμα 13.	Προτεινόμενο μοντέλο αποσύνδεσης των συγκρούσεων μεταξύ έργου και σχέσης (προσαρμοσμένο σύμφωνα με τις επισημάνσεις των Yang & Mossholder, 2004)	67
Σχήμα 14.	Μοντέλο επεξεργασίας σύγκρουσης	72
Σχήμα 15.	Στρατηγικές άμεσης διαχείρισης συγκρούσεων	79

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας	Τίτλος	Σελίδα
Πίνακας 1.	Σύγκριση των θεωρητικών απόψεων σχετικά με τη σύγκρουση	61

Εισαγωγή

Η επικοινωνία (communication) αποτελεί μία από τις πλέον δεσπύζουσες δραστηριότητες που συμβαίνουν σε κάθε εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζει σημαντικά την καθημερινή λειτουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η μελέτη, η κατανόηση και η χρησιμοποίηση των αρχών που διέπουν την αποτελεσματική οργανωτική επικοινωνία αποτελεί αναγκαιότητα για την ομαλή και παραγωγική λειτουργία του κάθε οργανισμού. Ως εκ τούτου, τα άτομα στα διάφορα επαγγέλματα αναφέρονται στην αδυναμία των άλλων να επικοινωνούν λειτουργικά, στην έλλειψη δεξιοτήτων ακρόασης που επιδεικνύεται από τους συναδέλφους τους, και στην απροθυμία των υφισταμένων να ακολουθήσουν τις οδηγίες. Κατά καιρούς, όλοι υποστηρίζουν ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων παρουσιάζει σοβαρές αδυναμίες στον τομέα της επικοινωνίας και είναι σχεδόν σίγουροι ότι οι αποδέκτες δεν επεξεργάζονται τα μηνύματα με τον τρόπο που σκοπεύει ο αποστολέας. Όπως επεσήμαναν οι Harris και Nelson (2008), το 14% των 40 ωρών της εβδομαδιαίας εργασίας χάνεται λόγω της κακής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και της διαχείρισης, το οποίο ισούται με το σύνολο επτά ολόκληρων εβδομάδων εργασίας που σπαταλήθηκαν στη διάρκεια ενός έτους.

Για να είναι αποτελεσματικός ένας υπάλληλος, διευθυντής, ή σύμβουλος επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να γνωρίζει και να εφαρμόζει τους αποδοτικότερους τρόπους επικοινωνίας τόσο με τους εξωτερικούς συνεργάτες – πελάτες του οργανισμού όσο και με τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Το θέμα είναι αρκετά σημαντικό και αρκετές δεκαετίες πριν ο Mintzberg (1973) επεσήμανε ότι οι διευθυντές των οργανισμών περνούν περίπου το 80% του χρόνου τους απασχολούμενοι με κάποιο είδος επικοινωνίας. Επιπλέον, είναι παράλογο να φανταστεί κανείς την επικοινωνία στους οργανισμούς χωρίς συγκρούσεις (conflicts). Η διαφορετικότητα των απόψεων και οι λανθασμένοι τρόποι επικοινωνίας οδηγούν τις περισσότερες φορές σε συγκρούσεις. Η ύπαρξη πολλών συγκρούσεων ή η απουσία συγκρούσεων δημιουργούν επικίνδυνες προϋποθέσεις για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης τις επιστημονικές θεματικές ενότητες της επικοινωνίας και της διαχείρισης συγκρούσεων (conflict management). Στην πρώτη ενότητα προσδιορίζεται ο όρος

«επικοινωνία», περιγράφεται με σαφήνεια η διαδικασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, προσδιορίζονται οι κυριότερες μορφές επικοινωνίας (λεκτική και μη λεκτική), αντιπαραβάλλονται οι τρόποι – τύποι επικοινωνίας, παρουσιάζονται οι φραγμοί της αποτελεσματικής επικοινωνίας, περιγράφονται τα τυπικά και άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, και επισημαίνεται η σημαντικότητα της ανατροφοδότησης στη διαδικασία της επικοινωνίας.

Στη δεύτερη θεματική ενότητα προσδιορίζεται ο όρος «σύγκρουση» και αντιπαραβάλλονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τις επιδράσεις της σύγκρουσης στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων παρουσιάζεται ένα μοντέλο επεξεργασίας συγκρούσεων τεσσάρων σταδίων και αναπτύσσονται οι σύγχρονες στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Σε κάθε ενότητα παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του γνωστικού πεδίου, τα πρόσφατα ερευνητικά ευρήματα σχετικά με την επικοινωνία και τη διαχείριση των συγκρούσεων, και προτείνονται τρόποι βελτίωσης της αποτελεσματικής επικοινωνίας και αντιμετώπισης των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Για την αυτο-αξιολόγησή σας στην ύλη που καλύπτεται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, στο τέλος της κάθε ενότητας, υπάρχουν ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και ερωτήσεις που απαιτούν ανάπτυξη. Οι απαντήσεις των πολλαπλών επιλογών βρίσκονται στο τέλος του κεφαλαίου (βλέπε Παράρτημα Α). Για τις ερωτήσεις που πρέπει να αναπτύξετε ή να δώσετε σύντομες απαντήσεις δεν σας παρέχονται οι απαντήσεις. Όλες οι απαντήσεις βρίσκονται στο κείμενο του κεφαλαίου που θα μελετήσετε. Κατανοώντας την ύλη που σας παρέχεται θα έχετε τη δυνατότητα να δώσετε πολύ καλές απαντήσεις. Ωστόσο, η χρησιμοποίηση της προτεινόμενης βιβλιογραφίας, καθώς και η προσωπική σας αναδρομή σε διεθνή άρθρα της επιστημονικής βιβλιογραφίας θα σας βοηθήσει να δώσετε άριστες απαντήσεις.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο απευθύνεται σε εργαζόμενους όλων των κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ) που δεν έχουν προγενέστερη γνώση στη συγκεκριμένη θεματολογία. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο έχει προετοιμαστεί με ιδιαίτερη προσοχή και επιμέλεια για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του προγράμματος, έτσι ώστε με την ολοκλήρωση της μελέτης να είστε ικανοί: (α) να επικοινωνείτε και να

συνεργάζεστε αποτελεσματικά με τους συναδέλφους σας, και (β) να αντιμετωπίζετε και να διαχειρίζεστε αποτελεσματικά συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Με τη μελέτη της συγκεκριμένης θεματολογίας θα αποκτήσετε τη δυνατότητα να «προλαμβάνετε» καταστάσεις και να δημιουργείτε το κατάλληλο περιβάλλον για σωστή επικοινωνία και ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων.

Η συγγραφή του κεφαλαίου βασίστηκε σε σύγχρονα επιστημονικά συγγράμματα και άρθρα που έχουν δημοσιευθεί σε έγκριτα διεθνή περιοδικά τα οποία εφαρμόζουν το σύστημα των κριτών. Για τα άτομα που επιθυμούν να επεκτείνουν περισσότερο τις γνώσεις τους μπορούν να επιλέξουν ελληνική ή αγγλόφωνη βιβλιογραφία. Τα ελληνικά συγγράμματα που προτείνονται είναι:

1. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα, Αττικής: Κριτική. Μετάφραση του διεθνούς συγγράμματος, Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Essex, UK: Pearson Education.
2. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα, Αττικής: Gutenberg. Μετάφραση του διεθνούς συγγράμματος, Greenberg, J., & Baron, R. A. 2008. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
3. Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα, Αττικής: Rosili.

Για τους γνώστες της αγγλικής γλώσσας, ο αναγνώστης θα εντοπίσει στη βιβλιογραφία, στο τέλος της κάθε ενότητας, διεθνή συγγράμματα που δημοσιεύτηκαν την τελευταία πενταετία και διδάσκονται στα Πανεπιστήμια αρκετών χωρών του κόσμου, καθώς και άρθρα με σύγχρονες ανασκοπήσεις (reviews) και μετα-αναλύσεις.

I. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μαθησιακοί Στόχοι

Οι γενικοί μαθησιακοί στόχοι της διδακτικής ενότητας είναι να προσδιορισθούν με σαφήνεια (α) η έννοια της επικοινωνίας, (β) οι βασικοί τρόποι λειτουργίας της επικοινωνίας, και (γ) οι στρατηγικές ανάπτυξης των δεξιοτήτων ανατροφοδότησης ως διαδικασίες βελτίωσης και ανάπτυξης της επικοινωνιακής επικοινωνίας.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Αφού μελετήσετε τη συγκεκριμένη ενότητα θα είστε σε θέση:

1. Να περιγράψετε γιατί η επικοινωνία είναι σημαντική στους οργανισμούς.
2. Να κατανοήσετε τις διαδικασίες της επικοινωνίας και να εντοπίσετε τους τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της επικοινωνίας.
3. Να προσδιορίσετε τη διαφορετικότητα μεταξύ της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας.
4. Να εξοικειωθείτε με τους τρόπους επικοινωνίας ανάλογα με την κατεύθυνση που ακολουθούν οι διαδικασίες της επικοινωνίας.
5. Να εντοπίσετε τους συνήθεις φραγμούς της αποτελεσματικής επικοινωνίας και να κατανοήσετε τη σημαντικότητα των πολιτισμικών φραγμών.
6. Να απεικονίσετε τη οργανωτική δομή των τυπικών και άτυπων δικτύων επικοινωνίας.
7. Να κατανοήσετε τους τρόπους διαχείρισης των διαύλων της άτυπης επικοινωνίας.
8. Να περιγράψετε τις βασικές αρχές της υποστηρικτικής επικοινωνίας και τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης.
9. Να γνωρίζετε τον τρόπο ανάπτυξης των δεξιοτήτων ανατροφοδότησης στη διαδικασία της επικοινωνίας.
10. Να συνοψίσετε και να συζητήσετε τις διαδικασίες για την αποτελεσματικότερη αποστολή και λήψη μηνυμάτων

Λέξεις κλειδιά: Επικοινωνία, λεκτική, μη λεκτική, φραγμοί, τυπικά δίκτυα, άτυπα δίκτυα, παράθυρο Johari, στρατηγικές.

Βασικές λειτουργίες επικοινωνίας

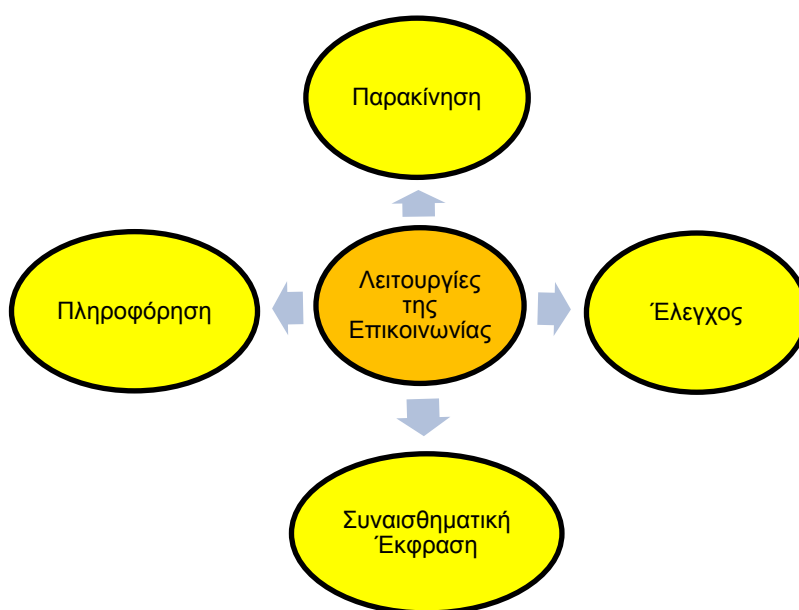
Η επικοινωνία αποτελεί τον αιμοδότη του οργανισμού και πρακτικά επηρεάζει κάθε πτυχή της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Όλες οι συμπεριφορές, καλές ή κακές, πηγάζουν από τους τρόπους επικοινωνίας που υιοθετεί ο κάθε οργανισμός. Ωστόσο, αν και η επικοινωνία αποτελεί βασικό συστατικό της ύπαρξής μας, δεν τα καταφέρνουμε και τόσο καλά στον τρόπο που διαπραγματευόμαστε και ανταλλάσσουμε μηνύματα ως άτομα και ως μέλη ενός οργανισμού.

Όπως αναφέρουν οι Lau και Cobb (2010) και οι Olekalns, Putnam, Weingart, και Metcalf (2008), η κακή ή πτωχή επικοινωνία είναι ίσως η πιο συχνά αναφερόμενη πηγή των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Επειδή, κατά τη διάρκεια της εργασίας σε ένα σωστά δομημένο οργανισμό, οι άνθρωποι καταναλώνουν σχεδόν το 70% του χρόνου τους στην επικοινωνία –γράφοντας, μιλώντας, ακούοντας – φαίνεται λογικό να υποθέσει κάποιος ότι ένας από τους κυριότερους αναστολείς στην απόδοση της ομάδας είναι η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας (Robbins & Judge, 2012). Άλλωστε δεν είναι τυχαίο που στις προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού, οι δεξιότητες επικοινωνίας βρίσκονται ανάμεσα στα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά επιλογής.

Η επικοινωνία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των οργανισμών· είναι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού ανταλλάσσουν πληροφορίες, ιδέες, προσδοκίες, και εκδηλώνουν τις ανησυχίες και τα συναισθήματά τους (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2014). Κανένα άτομο ή ομάδα δεν μπορεί να σταδιοδρομήσει σε έναν οργανισμό όταν απουσιάζουν η συνεργασία, η κατανόηση και η αμοιβαιότητα μεταξύ των μελών του. Ωστόσο, η επικοινωνία δεν αναφέρεται μόνο στη μεταφορά μηνυμάτων, αλλά και στην κατανόηση των νοημάτων τους. Συνεπώς, ο προσδιορισμός και η ανάλυση του όρου «επικοινωνία» πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τη μεταφορά όσο και την κατανόηση του νοήματος (Robbins & Judge, 2012).

Σύμφωνα με τη δημιουργική προσέγγιση των Scott και Mitchell (1976) στην οργανωσιακή θεωρία, η επικοινωνία εξυπηρετεί 4 βασικές λειτουργίες μέσα σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό: τον έλεγχο, την παρακίνηση, τη συναισθηματική έκφραση και την πληροφόρηση (Σχήμα 1). Η επικοινωνία δρα ως ελεγκτικός μηχανισμός στις συμπεριφορές των μελών ενός οργανισμού, καθώς οι εργαζόμενοι καλούνται να

αποδεχθούν την ιεραρχία της εξουσίας και να υπακούουν στις επίσημες κατευθυντήριες γραμμές (τυπικές και άτυπες) του οργανισμού. Με την οριοθέτηση και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε έναν οργανισμό, η επικοινωνία καλλιεργεί την *παρακίνηση* αποσαφηνίζοντας στους εργαζόμενους τι πρέπει να κάνουν, πόσο καλά το κάνουν, και πώς μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η ομαδική εργασία ή η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας αποτελεί μια πρωτογενή πηγή της κοινωνικής αλληλεπίδρασης για πολλούς εργαζόμενους. Η επικοινωνία μέσα στην ομάδα είναι ένας θεμελιώδης μηχανισμός με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκφράζονται *συναισθηματικά* υποδηλώνοντας την ικανοποίηση και τις απογοητεύσεις τους. Τέλος, η επικοινωνία παρέχει στα μέλη του οργανισμού τις απαραίτητες *πληροφορίες* για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των επιλογών, οριοθετώντας με ακρίβεια τη λήψη αποφάσεων.



Σχήμα 1: Οι λειτουργίες της επικοινωνίας

Διαδικασία της επικοινωνίας

Για να κατανοήσει κανείς τη διαδικασία της επικοινωνίας, κρίνεται απαραίτητο να ορίσουμε με σαφήνεια τον όρο επικοινωνία. Ως επικοινωνία ορίζεται «η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο, μία ομάδα, ή ένας οργανισμός (ο

αποστολέας) μεταβιβάζει κάποιου είδους πληροφορία (το μήνυμα) σε ένα άλλο άτομο, άλλη ομάδα ή άλλον οργανισμό (τον αποδέκτη)» Greenberg & Baron, 2013, σελ. 532). Το μήνυμα αναφέρεται στην πληροφόρηση που ο αποστολέας πρέπει ή θέλει να μοιραστεί με άλλα μέλη του οργανισμού ή/και άλλους εξωτερικούς συνεργάτες.

Για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, τα μηνύματα πρέπει να διακρίνονται για τη σαφήνεια και την πληρότητά τους. Η σαφήνεια είναι σημαντική ανεξάρτητα από το περιεχόμενο του μηνύματος, είτε αναφέρεται στην ανατροφοδότηση της απόδοσης, στα αποτελέσματα και συμπεράσματα των ομάδων εργασίας ή στις απαντήσεις – προτάσεις του οργανισμού αναφορικά με τις νέες κυβερνητικές ρυθμίσεις. Σύμφωνα με τους George και Jones (2008), ένα μήνυμα είναι σαφές όταν οι πληροφορίες που παρέχει είναι εύκολο να ερμηνευτούν ή να κατανοηθούν. Ένα μήνυμα είναι πλήρες όταν εμπεριέχει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για να επιτευχθεί μια κοινή κατανόηση μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη. Τα προβλήματα που ανακύπτουν στη διαδικασία της επικοινωνίας οφείλονται κυρίως στην ασάφεια και την αβεβαιότητα του αποστολέα σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος.

Μελετώντας κανείς τη Ρητορική του Αριστοτέλη θα διαπιστώσει ότι ένα πρώιμο γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας αναπτύχθηκε στα πλαίσια της ρητορικής τέχνης προδιαγράφοντας τα τρία βασικά στάδια της διαδικασίας της λεκτικής επικοινωνίας: τον ομιλητή (αποστολέα), το θέμα (μήνυμα) και τον ακροατή (αποδέκτη). Στα πλαίσια όμως της ενδεδειγμένης επιστημονικής βιβλιογραφίας στη γνωστική ψυχολογία και στη διοίκηση επιχειρήσεων, το πρώτο μοντέλο των διαδικασιών της επικοινωνίας προσδιορίσθηκε από τους Shannon και Weaver (1949) με την εφαρμογή της μαθηματικής θεωρίας. Το μοντέλο επικοινωνίας των Shannon-Weaver, αποκαλείται από τους Woods και Hollnager (2005), ως «η μητέρα όλων των μοντέλων» επικοινωνίας και επεξεργασίας πληροφοριών που ενσωματώνει τις έννοιες της πηγής των πληροφοριών (information source), του μηνύματος (message), του πομπού (transmitter), του σήματος (signal), του καναλιού (channel), του θορύβου (noise), του δέκτη (receiver), και του προορισμού των πληροφοριών (information destination) δημιουργώντας ένα επιστημονικό όργανο κατανόησης και διερεύνησης των διαδικασιών της επικοινωνίας. Η

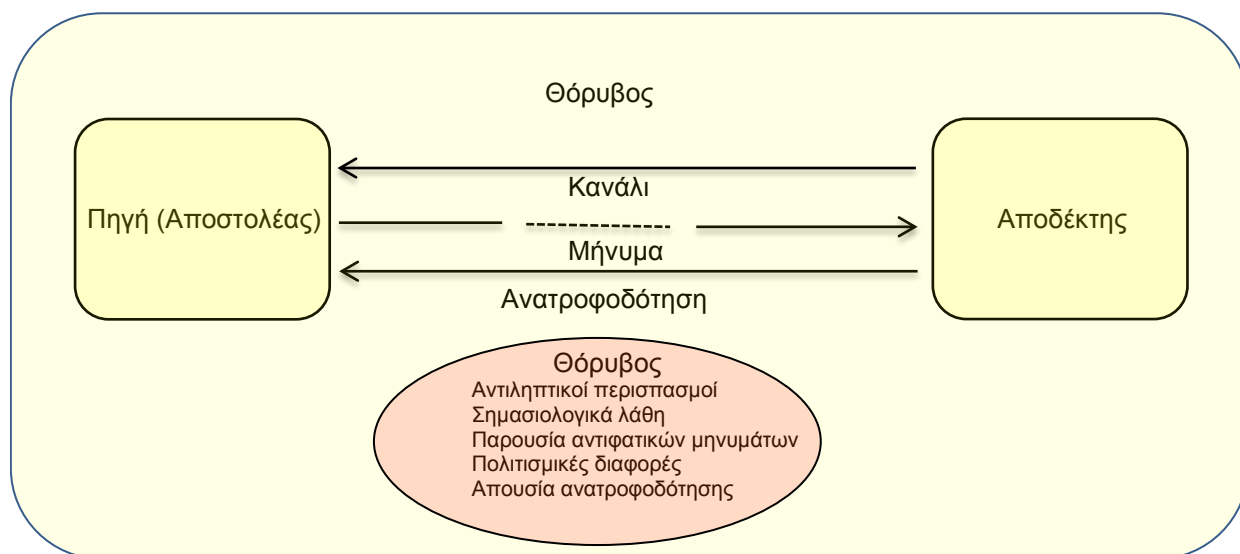
αδυναμία του αρχικού μοντέλου εστιάζεται στην απουσία ενός σημαντικού σταδίου στη διαδικασία της επικοινωνίας. Του σταδίου της ανατροφοδότησης· κάτι όμως που προστέθηκε στις μετέπειτα εκδόσεις του μοντέλου γιατί όπως μπορεί να διαισθανθεί ο αναγνώστης, χωρίς ανατροφοδότηση δεν γνωρίζουμε εάν ο αποδέκτης έλαβε ή κατανόησε το μήνυμα.

Μετά την παρουσία του τροποποιημένου μοντέλου των Shannon και Weaver δημιουργήθηκαν αρκετά μοντέλα ανάπτυξης και επεξήγησης των διαδικασιών της επικοινωνίας στους χώρους της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, του μάρκετινγκ, και της οργάνωσης και διαχείρισης οργανισμών. Μερικά από αυτά στον χώρο της οργανωσιακής επικοινωνίας είναι: το μοντέλο επικοινωνίας του Schramm (1954), το σπειροειδές μοντέλο του Dance (1967), το μοντέλο συνδιαλλαγής του Barnlund (1970), και το μοντέλο επίδρασης του εαυτού στη διαπροσωπική επικοινωνία των Dimbleby and Burton (1988). Ωστόσο, για μια πρόσφατη εμπειριστατωμένη προσέγγιση των μοντέλων και των διαδικασιών της οργανωσιακής επικοινωνίας, ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στο σύγγραμμα της Miller (2015).

Για τους σκοπούς του κεφαλαίου και την καλύτερη επεξήγηση των διαδικασιών της επικοινωνίας παρουσιάζεται ένα εξελισσόμενο μοντέλο (βλ. Σχήμα 2). Τα βασικά στάδια του μοντέλου των διαδικασιών της επικοινωνίας περιλαμβάνουν την *πηγή πληροφόρησης* και τον *αποδέκτη*. Η *πηγή πληροφόρησης* μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα, ή ένας οργανισμός, που κωδικοποιεί το προτιθέμενο νόημα, μιας ιδέας για παράδειγμα, σε μορφή μηνύματος. Ο αποδέκτης (που μπορεί να είναι άτομο ή ομάδα ατόμων), μέσω κάποιου καναλιού – διαύλου επικοινωνίας (π.χ. ταχυδρομείο, τηλέφωνο, διαδίκτυο), λαμβάνει και αποκωδικοποιεί το μήνυμα σε κατανοητή μορφή. Με την αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο αποδέκτης καλείται να δώσει ή να μην δώσει *ανατροφοδότηση* στην πηγή. Η ανατροφοδότηση στο μοντέλο των διαδικασιών της επικοινωνίας αναφέρεται στο κατά πόσο επιτεύχθηκε η κατανόηση του μηνύματος με την αποστολή ενός άλλου μηνύματος.

Κωδικοποίηση. Για ποιο λόγο όμως η πηγή – ο αποστολέας επικοινωνεί με κάποιον άλλον αποδέκτη; Ο αποστολέας επιδιώκει να επικοινωνήσει, εν μέρει, για να αλλάξει τη στάση, τη γνώση, ή τη συμπεριφορά του αποδέκτη. Ας υποθέσουμε

ότι στα πλαίσια της διπλής καριέρας ένας αριθμός αθλητών δημιούργησε μια ομάδα διακίνησης προϊόντων μεγάλης αθλητικής εταιρίας. Ο υπεύθυνος της ομάδας πρέπει να επικοινωνήσει με τον διευθυντή του τμήματος της εταιρίας και να του εξηγήσει ότι η ομάδα χρειάζεται περισσότερο χρόνο ή πόρους για να διεκπεραιώσει το έργο που της ανατέθηκε. Αμέσως γίνεται κατανοητό, ότι ο υπεύθυνος της ομάδας πρέπει να προσδιορίσει με σαφήνεια (να κωδικοποιήσει) τη διαδικασία αποτύπωσης της ιδέας ή της σκέψης σε ένα μήνυμα. Το μήνυμα αυτό μπορεί να είναι προφορικό ή γραπτό ή κάποιος συνδυασμός και των δύο και μπορεί να μεταδοθεί στον αποδέκτη μέσα από διάφορους τρόπους επικοινωνίας (π.χ., προσωπική συνάντηση, τηλέφωνο, φαξ, ηλεκτρονικό μήνυμα, κ.ά.).



Σχήμα 2. Εξελισσόμενο μοντέλο διαδικασίας της επικοινωνίας

Δίαυλοι ή κανάλια επικοινωνίας. Αφού κωδικοποιηθεί το μήνυμα, ο αποστολέας πρέπει να λάβει υπόψη του το μέσο – τον *δίαυλο επικοινωνίας* για τη μεταφορά του μηνύματος. Ένα μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί στον αποδέκτη με ποικίλους τρόπους, όπως τηλεφωνικά, πρόσωπο με πρόσωπο, με ηλεκτρονικό μήνυμα, με ενημερωτικό δελτίο, με τηλεδιάσκεψη (π.χ. Skype, Blog, κτλ) ή ακόμα και μέσω των Media όταν απευθύνεται στο ευρύτερο κοινό. Η επιλογή του διαύλου επικοινωνίας παίζει σημαντικό, αν όχι καταλυτικό ρόλο, στη διαδικασία της

επικοινωνίας. Μερικοί άνθρωποι κωδικοποιούν ή/και αποκωδικοποιούν με μεγαλύτερη σαφήνεια ένα μήνυμα όταν χρησιμοποιούν συγκεκριμένους διαύλους επικοινωνίας. Επίσης, ανάλογα με το περιεχόμενο του μηνύματος, κάποιοι δίαυλοι μπορεί να προτιμώνται από μερικούς άλλους. Στην περίπτωση μας, η επικοινωνία του υπευθύνου της ομάδας με τον διευθυντή του τμήματος θα έχει διαφορετικά αποτελέσματα εάν το μήνυμα παραδοθεί αυτοπροσώπως ή μέσω κάποιου ηλεκτρονικού διαύλου επικοινωνίας.

Αποκωδικοποίηση. Η διαδικασία της επικοινωνίας δεν ολοκληρώνεται με την αποστολή του μηνύματος. Με τη λήψη του μηνύματος, ο *αποδέκτης* πρέπει να έχει το γνωστικό υπόβαθρο, την εμπειρία και γενικά την ικανότητα να αποκωδικοποιήσει σωστά το μήνυμα έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές οι αρχικές ιδέες του αποστολέα. Στα πλαίσια της οργανωσιακής επικοινωνίας, έχει παρατηρηθεί πολλές φορές, η κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη να είναι διαφορετική από αυτήν του αποστολέα. Εκτός των παραπάνω χαρακτηριστικών του αποδέκτη (π.χ. εμπειρία), η διαφορετικότητα στην κατανόηση του μηνύματος, μπορεί να οφείλεται στην αντίληψη, στο εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς και στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη. Επίσης, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου στην ερμηνεία ενός μηνύματος μπορεί να προστεθούν και άλλες απόψεις, όπως αυτές των υπολοίπων μελών της ομάδας ή ακόμα και της οικογένειας των μελών του οργανισμού. Αποτελεί κοινή διαπίστωση, ότι σοβαρά οργανωσιακά προβλήματα μπορεί να προκύψουν με τη λήψη ενός μηνύματος όταν κατά το στάδιο της αποκωδικοποίησης το μήνυμα ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο από ό, τι είχε αρχικά προβλεφθεί (βλ. Falkheimer, 2014).

Ανατροφοδότηση: Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η ανατροφοδότηση είναι μία αμφίδρομη διαδικασία που ξεκινάει από τον αποδέκτη προς τον αποστολέα και έχει να κάνει με την αποδοχή και την κατανόηση του μηνύματος. Σε περίπτωση που απαιτούνται περαιτέρω διευκρινίσεις από τον αποδέκτη, ο αρχικός αποστολέας μέσω της ανατροφοδότησης απαντάει με άλλο μήνυμα. Ο αμφίδρομος τρόπος επικοινωνίας, αν και είναι πιο ακριβής και αποτελεσματικός, είναι πιο δαπανηρός και χρονοβόρος. Ωστόσο, οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν

τη μονόδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των μελών τους για να ελαχιστοποιήσουν το κόστος (χρόνος, πόροι, χρήματα) στην αποστολή μηνυμάτων (e-mails, εκθέσεις, ενημερωτικά δελτία, συνελεύσεις τμημάτων). Για να μην υπάρξει πρόβλημα στη διεκπεραίωση ενός μηνύματος, ο αποστολέας διασφαλίζει τη σαφήνεια του αρχικού μηνύματος και το συντάσσει με τέτοιο τρόπο που να ανταποκρίνεται στην εμπειρία, την εκπαίδευση και τη γνώση των εμπλεκόμενων μελών στις διαδικασίες της επικοινωνίας.

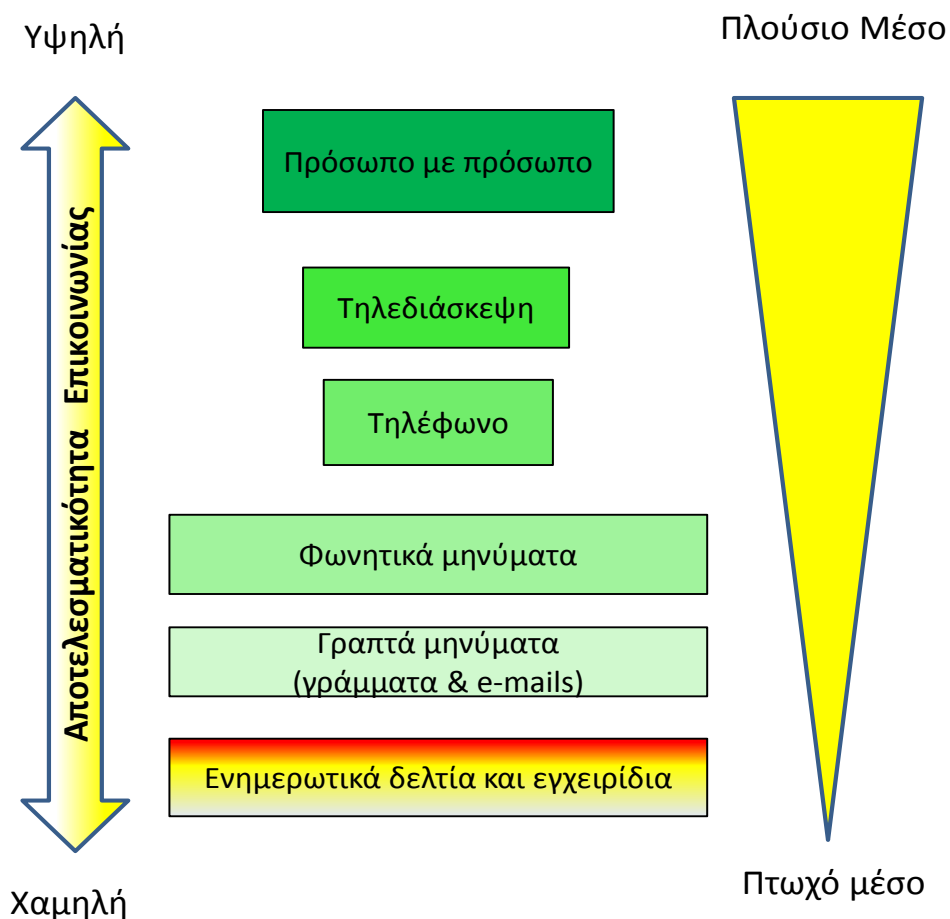
Θόρυβος: Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να αναστείλουν ή να δημιουργήσουν προβλήματα στην αποτελεσματική μετάδοση ενός μηνύματος. Ένας από αυτούς είναι ο *θόρυβος*. Ο θόρυβος είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει οποιοδήποτε φραγμό ή παρεμβολή που διαταράσσει τη σαφήνεια του μηνύματος στα πλαίσια της διαδικασίας της επικοινωνίας και έχει σχέση με (α) τους αντιληπτικούς περισπασμούς, (β) τα σημασιολογικά λάθη κατά τη διάρκεια επεξεργασίας των πληροφοριών, (γ) την παρουσία αντιφατικών μηνυμάτων, (δ) τις πολιτισμικές διαφορές των εμπλεκόμενων μελών, και (ε) την απουσία της ανατροφοδότησης. Ας υποθέσουμε ότι συμμετέχουμε στο συμβούλιο του οργανισμού, όπου παρουσιάζεται το χρονοδιάγραμμα της επόμενης χρονιάς και προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες των διευθυντών του κάθε τμήματος. Αν δεν κοιμηθήκατε καλά την προηγούμενη μέρα ή κάποιο δυσάρεστο γεγονός συνέβη πρόσφατα στην οικογένειά σας ή δεν έχετε καλές σχέσεις με άλλους διευθυντές τμημάτων, θα διαπιστώσετε ότι διαταράσσεται η ικανότητά σας να ακούσετε και να επεξεργαστείτε τα παρεχόμενα μηνύματα αποτελεσματικά (πρόβλημα στις διαδικασίες της αντίληψης και της επεξεργασίας των πληροφοριών).

Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία

Λεκτική επικοινωνία

Οι κυριότερες μορφές μεταβίβασης των μηνυμάτων είναι η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Με τον όρο *λεκτική επικοινωνία* αναφερόμαστε στη διαδικασία χρήσης λέξεων για τη δημιουργία και μεταβίβαση των μηνυμάτων. Τα μηνύματα μπορεί να μεταβιβάζονται σε γραπτή μορφή ή/και προφορικά.

Στη λεκτική μορφή επικοινωνίας συμπεριλαμβάνονται τα παρακάτω μέσα: πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία, τηλέφωνο, φαξ, ταχυδρομείο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, υπομνήματα, επιστολές, φυλλάδια, δελτία (τύπου), ενημερωτικά δελτία, εγχειρίδια εργαζομένων, βιβλία, περιοδικά, κοινωνική δικτύωση (social media), τηλεδιάσκεψη, ραδιόφωνο, τηλεόραση ή άλλα μέσα επικοινωνίας. Σύμφωνα με τη θεωρία εμπλουτισμού των μέσων επικοινωνίας (media richness theory ή information richness theory, Daft & Lengel, 1986; Lengel & Daft 1988), μερικά από τα λεκτικά μέσα μπορεί να χαρακτηριστούν ως ιδιαίτερα πλούσια (π.χ., η πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία), ενώ άλλα ως πτωχά και στατικά (π.χ., υπομνήματα, γράμματα, ενημερωτικά δελτία).



Σχήμα 3. Μέσα λεκτικής επικοινωνίας σύμφωνα με την αποτελεσματικότητά τους

Στο Σχήμα 3 παρουσιάζονται τα μέσα λεκτικής επικοινωνίας σύμφωνα με την αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, ο αναγνώστης πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε δύο τύπους λεκτικής – γραπτής επικοινωνίας: τα ενημερωτικά δελτία και τα εγχειρίδια εργαζομένων. Αν και είναι χαμηλά στην ιεράρχηση εμπλουτισμού, κυρίως λόγω της απρόσωπης δομής και επειδή απευθύνονται στο ευρύτερο κοινό, πρόκειται για σημαντικά εσωτερικά έγγραφα που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στους εργαζομένους που αφορούν μια σειρά ζητημάτων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, όπως για παράδειγμα, πληροφορίες για τις συνελεύσεις του οργανισμού (Szwergold, 1993) και πληροφορίες για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων (Brady, 1993).

Μη Λεκτική επικοινωνία

Δεν θα αποτελούσε υπερβολή να επισημάνουμε ότι σε πολλά από τα λεκτικά μηνύματα που μεταβιβάζουμε, μεταδίδουμε και ένα μη λεκτικό μήνυμα (Moore, Hickson, & Stacks, 2014; Rashotte, 2002). Επίσης, δεν είναι λίγες οι φορές, που ένα μη λεκτικό μήνυμα (π.χ., μια ματιά, αλλαγή στον τόνο της φωνής) μπορεί να εσωκλείει περισσότερες πληροφορίες από το μήνυμα που μεταφέρει κάποιος σε μία πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση. Οι πιο κοινές μορφές μη λεκτικής επικοινωνίας είναι οι εκφράσεις του προσώπου, η στάση του σώματος, επαφή με τα μάτια, διάφορες φυσικές χειρονομίες, ο τρόπος ένδυσης, ο χρόνος αναμονής, η θέση καθίσματος, κ.ά.. Σύμφωνα με τους Uhl-Bien, Schermerhorn, και Osborn (2014), αρκετές μελέτες δείχνουν ότι, εφόσον η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία δεν ταιριάζουν, οι αποδέκτες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη μη λεκτική επικοινωνία. Αυτό συμβαίνει γιατί η μη λεκτική πλευρά της επικοινωνίας συχνά κρατά το κλειδί στο τι πραγματικά σκέφτεται κάποιος ή θέλει να περάσει ως μήνυμα. Για παράδειγμα, όταν κάποιος λέει ψέματα ή θέλει να μεταδώσει ένα μήνυμα το οποίο δεν ασπάζεται, αποφεύγει να σας κοιτάζει στα μάτια και παρουσιάζει σημάδια εκδήλωσης άγχους, όπως νευρική κίνηση, εφίδρωση και σε πιο σοβαρές περιπτώσεις, τραύλισμα και διεσταλμένες κόρες.

Η μη λεκτική επικοινωνία επηρεάζει σημαντικά την εντύπωση που κάνουμε στους άλλους. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στο

ντύσιμο, τη διαγωγή και την έγκαιρη προσέλευσή μας στον χώρο των προγραμματισμένων συναντήσεων. Δεν είναι τυχαίο που στις συνεντεύξεις των υποψηφίων για θέσεις εργασίας, οι υπεύθυνοι της συνέντευξης δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις θετικές μη λεκτικές εντυπώσεις που χαρακτηρίζουν τους υποψηφίους, όπως η επαφή με τα μάτια και η όρθια στάση του σώματος, σε σχέση με τους υποψηφίους που κοιτάζουν κάτω ή καμπουριάζουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Τρόποι – Τύποι Επικοινωνίας

Οι τρόποι επικοινωνίας μπορούν να προσδιοριστούν ανάλογα με την κατεύθυνση που ακολουθούν οι διαδικασίες της επικοινωνίας σε: από κάτω προς τα πάνω, από πάνω προς τα κάτω, και οριζόντια επικοινωνία.

Από κάτω προς τα πάνω (ή ανοδική) επικοινωνία. Η από κάτω προς τα πάνω (ή ανοδική) επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία των υφισταμένων προς τους ανωτέρους ή των εργαζομένων προς τους μάνατζερ. Οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούν την από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία (α) για να μεταφέρουν τα προβλήματα και τις επιδόσεις τους στους ανωτέρους τους, και (β) ως ανατροφοδότηση, για να επιβεβαιώσουν ότι έχουν κατανοήσει και αποκωδικοποιήσει σωστά τα μηνύματα που προέρχονται από την ηγεσία του οργανισμού. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί από τους εργαζόμενους για να κάνουν γνωστές τις απόψεις και τις ιδέες τους και να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σε γενικές γραμμές, η ανοδική επικοινωνία οδηγεί σε αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Miles, Patrick, & King, 1996). Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αποτανθούν στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού και να αναπτύξουν θέματα δυσaráσκείας. Οι μάνατζερ γνωρίζουν για τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με την εργασία, τους συναδέλφους, τους υπεύθυνους τμημάτων και του οργανισμού και μπορούν να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση των πραγμάτων στον οργανισμό.

Από πάνω προς τα κάτω (ή καθοδική) επικοινωνία. Η επικοινωνία που «ρέει» από τους ανωτέρους στους υφιστάμενούς τους σε μια αλυσίδα διοίκησης αποτελεί μια

καθοδική επικοινωνία. Αυτή η ροή επικοινωνίας χρησιμοποιείται από τους μάνατζερ για να μεταβιβάσουν στους εργαζομένους πληροφορίες σχετικές με την εργασία στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται αυτές τις πληροφορίες για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά (α) στις απαιτήσεις της θέσης που κατέχουν, και (β) στην εκπλήρωση των προσδοκιών της ηγεσίας του οργανισμού. Με την καθοδική επικοινωνία, οι μάνατζερ (α) παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων, (β) δίνουν οδηγίες για το αντικείμενο εργασίας, (γ) κατανοούν πλήρως την υπευθυνότητα της θέσης των εργαζόμενων και τους ενημερώνουν για τη σχέση της δουλειάς τους με τα άλλα τμήματα του οργανισμού, (δ) γίνονται κοινωνοί της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, και (ε) παρακινούν τους εργαζόμενους για τη διεκπεραίωση ενός έργου. Επίσης, όταν τα ανώτερα κλιμάκια ενός οργανισμού λαμβάνουν μία απόφαση που αφορά αλλαγές στον τρόπο εργασίας για τη διεκπεραίωση ενός έργου, οι μάνατζερ πρέπει να είναι έτοιμοι να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πάρθηκε η συγκεκριμένη απόφαση. Όπως επεσήμανε και ο Clappitt (2012), κάτω από αυτές τις περιστάσεις, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να αποδεχθούν και να υλοποιήσουν τις προτεινόμενες αλλαγές όταν τους εξηγηθούν πλήρως οι λόγοι που οδήγησαν σε την αναγκαιότητα αυτών των αλλαγών.

Οι εγκύκλιοι, τα πρακτικά των συνεδριάσεων, οι επιστολές προς του εργαζομένους, και οι περισσότερες εκδόσεις του οργανισμού αποτελούν παραδείγματα της καθοδικής επικοινωνίας. Για την αποτελεσματικότερη καθοδική επικοινωνία οι μάνατζερ πρέπει (α) να προσδιορίζουν τους στόχους της επικοινωνίας, (β) να βεβαιώνονται ότι το μήνυμα είναι σαφές, συγκεκριμένο και ξεκάθαρο, και (γ) να χρησιμοποιούν το καταλληλότερο μέσο λεκτικής επικοινωνίας για να μεταβιβαστεί το μήνυμα στον αποδέκτη στη σωστή μορφή.

Παράπλευρη ή Οριζόντια επικοινωνία. Η επικοινωνία που πραγματοποιείται στα ίδια επίπεδα της ιεραρχίας σε μια οργάνωση ονομάζεται πλευρική ή οριζόντια επικοινωνία, δηλαδή, η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, μεταξύ των μάνατζερ στα ίδια επίπεδα ιεραρχίας ή μεταξύ οποιουδήποτε οριζόντια ισοδύναμου μέλους του οργανισμού. Η οριζόντια επικοινωνία παρέχει τα εξής πλεονεκτήματα: εξοικονόμηση χρόνου, διευκόλυνση στον συντονισμό του έργου και στη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, συναισθηματική και κοινωνική

υποστήριξη προς τα οργανωτικά μέλη, και συντελεί στην επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων. Η οριζόντια επικοινωνία είναι ένα μέσο για την ανταλλαγή πληροφοριών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση των συγκρούσεων του τμήματος με άλλη υπηρεσία ή συγκρούσεων μέσα σε ένα τμήμα.

Φραγμοί αποτελεσματικής επικοινωνίας

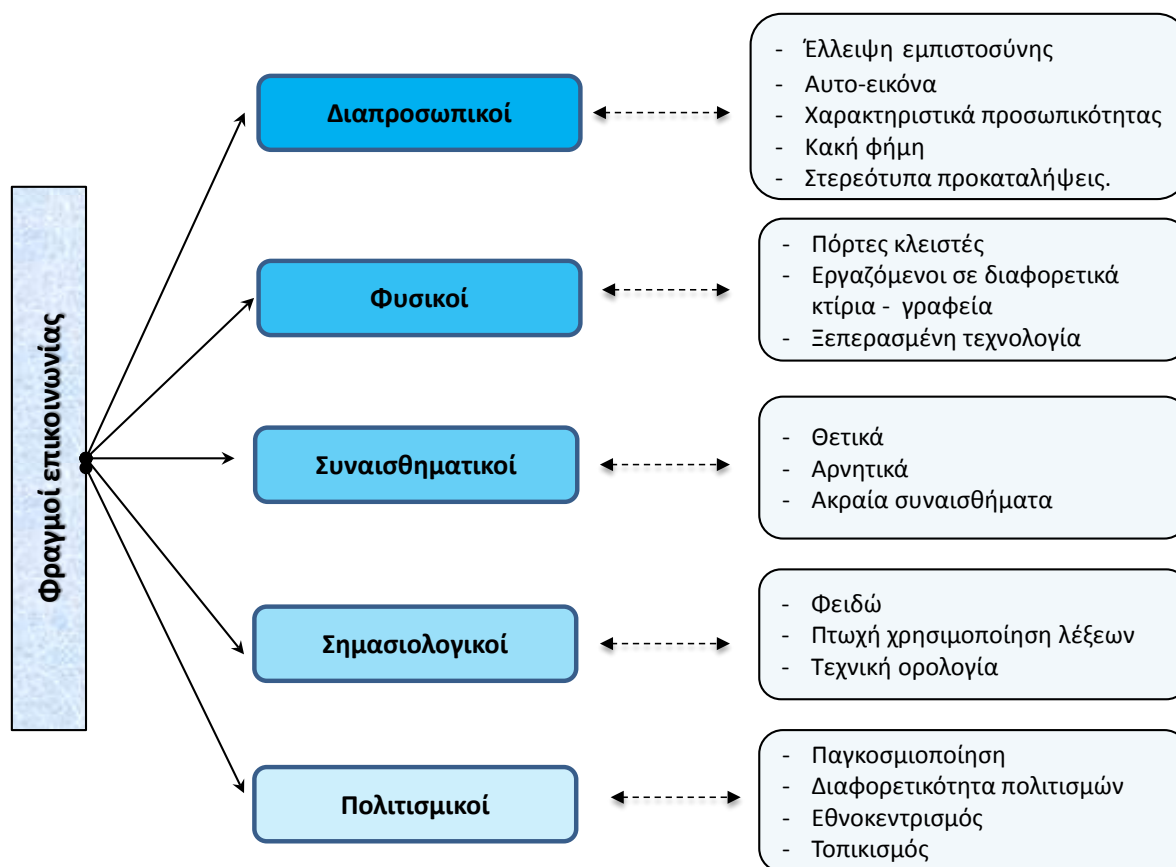
Οι περισσότεροι άνθρωποι θα συμφωνούσαν ότι η επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων θα πρέπει να είναι απλή. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι μία επικοινωνία θεωρείται επιτυχημένη όταν «ρέει» ελεύθερα από τον αποστολέα προς τον αποδέκτη και τούμπαλιν. Ελεύθερη ροή σημαίνει αδιάλειπτη μεταβίβαση των πληροφοριών – μηνυμάτων μέσω ενός κατάλληλου μέσου (- διαύλου), σωστή κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη, καθώς και μια σχετική και κατάλληλη ανατροφοδότηση από αυτόν. Η μη σχετική ανατροφοδότηση, η παρεξήγηση, και οι ανεπιθύμητες αντιδράσεις αποτελούν συνέπειες μιας αποτυχημένης και αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

Η αδυναμία μιας επιτυχημένης επικοινωνίας οδηγεί στην απώλεια πολύτιμου χρόνου, πόρων, χρημάτων ή ακόμη και της ίδιας της ζωής. Οι φραγμοί στην αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να είναι ψυχολογικοί, κοινωνιολογικοί, και φυσιολογικοί και μπορούν να διαχωριστούν σε διαπροσωπικούς, φυσικούς, συναισθηματικούς, σημασιολογικούς και πολιτισμικούς (Σχήμα 4). Οι φραγμοί αυτοί μπορεί να προκαλέσουν ένα απλό επικοινωνιακό χάσμα ή μια ολική διακοπή της επικοινωνίας. Ένα επικοινωνιακό χάσμα μπορεί να καλυφθεί. Ωστόσο, η ανάκτηση μιας κατάστασης που έχει καταστραφεί ή διαστρεβλωθεί από την κακή επικοινωνία, είναι αρκετά δύσκολο να διορθωθεί.

Διαπροσωπικοί φραγμοί

Οι διαπροσωπικοί φραγμοί προκύπτουν όταν τα άτομα δεν είναι σε θέση να ακούσουν αντικειμενικά τον αποστολέα λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης, συγκρούσεων προσωπικότητας, κακής φήμης, ή στερεοτύπων και προκαταλήψεων. Σύμφωνα με τον Smith (2013), οι διαπροσωπικοί φραγμοί είναι αυτοί που τελικά απομακρύνουν τον έναν εργαζόμενο από τον άλλον και δεν τους επιτρέπουν να «ανοίξουν» τον εαυτόν τους στους συναδέλφους τους, όχι μόνο για

να ακούσουν, αλλά και να ακουστούν. Όλως περιέργως, κάτι τέτοιο μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει. Δεν είναι λίγοι οι άνθρωποι που προσπαθούν μια ολόκληρη ζωή να βελτιώσουν τη φτωχή τους αυτοεικόνα ή να ξεπεράσουν μια σειρά από βαθιά ριζωμένες προκαταλήψεις σχετικά με την ύπαρξή τους και τη θέση τους στον κόσμο. Δεν είναι σε θέση να συνάψουν σχέσεις με τους συνανθρώπους τους γιατί η πληθώρα των ψευδών αυτο-αντιλήψεων τους φράζει τον δρόμο (Smith 2013).



Σχήμα 4. Φραγμοί αποτελεσματικής επικοινωνίας

Όπως επισημαίνουν και οι Uhl-Bien, Schermerhorn, και Osborn (2014), όταν υπάρχουν ισχυροί διαπροσωπικοί φραγμοί, οι αποστολείς και οι αποδέκτες διαστρεβλώνουν συχνά, και κυρίως εσκεμμένα, το νόημα των μηνυμάτων καθιστώντας την επικοινωνία αναποτελεσματική. Φανταστείτε πώς θα επικοινωνούσατε με έναν συνάδελφο που δεν τον συμπαθείτε και γενικά σας

δημιουργεί συνεχώς προβλήματα. Θα τον ακούσετε με προσοχή; Θα τον αγνοήσετε; Θα θεωρήσετε τις επισημάνσεις του σημαντικές; Θα χρησιμοποιήσετε γλώσσα που είναι σαρκαστική, απαξιωτική, ή ακόμα και αδιάφορη; Η συνομιλία σας θα έχει διάρκεια ή θα είναι σύντομη; Οι απαντήσεις σας στα παραπάνω ερωτήματα θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε τον τρόπο που διαχειρίζεστε τους δικούς σας διαπροσωπικούς φραγμούς.

Οι προαναφερθείσες επισημάνσεις αναφέρονται στους επικοινωνιακούς φραγμούς της επιλεκτικής αντίληψης και του φιλτραρίσματος. Στην *επιλεκτική αντίληψη*, οι αποδέκτες κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, αποκλείουν (μπλοκάρουν) σημαντικές πληροφορίες και επεξεργάζονται επιλεκτικά αυτές που συνάδουν με τις ανάγκες τους, την πείρα τους, τα κίνητρα τους, το γνωστικό τους υπόβαθρο και γενικότερα με τις προκαταλήψεις τους (Uhl-Bien και συν., 2014). Το *φιλτράρισμα* αφορά κυρίως τον αποστολέα ο οποίος παρακρατεί ή αποκρύπτει μέρος του μηνύματος επειδή πιστεύει ότι ο αποδέκτης δεν χρειάζεται όλη την πληροφόρηση, ή δε θα ήθελε να λάβει ολόκληρο το μήνυμα. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος πιστεύει ότι ο συνάδελφος του είναι ανίκανος να διαχειριστεί τις σημαντικές πληροφορίες που παρέχει το μήνυμα και τις αφαιρεί κατά τη μεταβίβαση του μηνύματος. Υπάρχει, επίσης, η πιθανότητα ο ένας υπάλληλος να φθονεί τον άλλον και αποφασίζει να αφήσει έξω κρίσιμα στοιχεία ή δείκτες που θα τον βοηθήσουν να είναι πιο επιτυχής κατά την εκτέλεση ενός έργου. Φιλτράρισμα, επίσης, συμβαίνει όταν μεταβιβάζουμε ένα μήνυμα στον προϊστάμενό μας και του μεταφέρουμε αυτά που θέλει να ακούσει και όχι αυτά πρέπει να ακούσει. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου οι υφιστάμενοι, για να μην στεναχωρήσουν τον προϊστάμενό τους για τυχόν αστοχίες στον χώρο εργασίας, αποκρύπτουν το πρόβλημα από το μήνυμα με αποτέλεσμα όταν το ανακαλύψει να μην είναι σε θέση να βρει βιώσιμη λύση (George & Jones, 2008).

Φυσικοί φραγμοί

Οι φυσικοί φραγμοί αναφέρονται σε καταστάσεις που κρατούν τους εργαζόμενους σε απόσταση (π.χ., πόρτες κλειστές, εργαζόμενοι σε διαφορετικά κτίρια ή γραφεία, ξεπερασμένη τεχνολογία) και βάζουν ενάντια στον στόχο της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ενώ οι περισσότεροι συμφωνούν ότι οι άνθρωποι

χρειάζονται τον προσωπικό τους χώρο στην εργασία τους, η δημιουργία ενός σωστά δομημένου χώρου εργασίας συμβάλλει σημαντικά στην κατάργηση των φυσικών φραγμών και αποτελεί το πρώτο βήμα για το άνοιγμα της επικοινωνίας. Πολλοί επαγγελματίες που εργάζονται σε οργανισμούς όπου ευδοκιμεί η συνεργατική επικοινωνία, σχεδιάζουν τους χώρους εργασίας με το σκεπτικό του «ανοιχτού γραφείου». Σε αυτή τη διάταξη δεν υπάρχουν κλειστές αίθουσες αλλά ξεχωριστά – λειτουργικά οριοθετημένα – γραφεία σε έναν κεντρικό χώρο συνάντησης. Ενώ κάθε άτομο έχει το δικό του ειδικό χώρο εργασίας, δεν υπάρχουν ορατά εμπόδια που να αποτρέπουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους. Αυτό ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη διαφάνεια και συχνά δημιουργεί δεσμούς στενότερης συνεργασίας (Smith, 2013).

Συναισθηματικοί φραγμοί

Οι συναισθηματικοί φραγμοί είναι δύσκολο να ξεπεραστούν, άλλα πρέπει να μάθουμε να τους διαχειριζόμαστε όταν εμπλεκόμαστε σε σημαντικές επικοινωνιακές διαδικασίες. Έχει μεγάλη σημασία να γνωρίζουμε ότι ανάλογα με τη συναισθηματική μας κατάσταση ερμηνεύουμε το ίδιο μήνυμα διαφορετικά. Όταν τα άτομα έχουν θετική διάθεση αισθάνονται περισσότερη αυτοπεποίθηση για τις απόψεις τους μετά την ανάγνωση ενός καλογραμμένου πειστικού μηνύματος (Briñol, Petty, & Barden, 2007). Τα άτομα όμως που διακατέχονται από αρνητική διάθεση είναι πολύ πιθανόν να εξετάζουν το μήνυμα εξονυχιστικά, χάνοντας τη σημασία του όλου μηνύματος (Griskevicius, Shiota, & Neufeld, 2010). Με λίγα λόγια «βλέπουν το δέντρο και χάνουν το δάσος». Ωστόσο, ακραία συναισθήματα, όπως ο ενθουσιασμός και η κατάθλιψη, δημιουργούν συνήθως σοβαρά προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από ακραία θετικά (ενθουσιασμός, αγαλλίαση) ή αρνητικά (κατάθλιψη) συναισθήματα είναι πιο επιρρεπείς στο να αγνοήσουν τον ορθολογικό και αντικειμενικό τρόπο σκέψης και να υιοθετήσουν ένα αντίστοιχο σκεπτικό συναισθηματικών κρίσεων (Sinclair, Moore, Mark, Soldat, & Lavis, 2010).

Σημασιολογικοί Φραγμοί

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη δική τους επαγγελματική διάλεκτο η οποία χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους για τις ανάγκες του οργανισμού και

την εξειδικευμένη αποτελεσματική επικοινωνία. Ωστόσο, η επαγγελματική – τεχνική ορολογία πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ.

Οι σημασιολογικοί φραγμοί σχετίζονται με την πτωχή και κακή χρησιμοποίηση των λέξεων κατά τη διάρκεια δημιουργίας και μεταβίβασης ενός μηνύματος. Όταν υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με τη σαφήνεια των προφορικών και των γραπτών μηνυμάτων, καλό θα είναι να ακολουθούμε την αρχή KISS «**Keep It Short and Simple**» (Φροντίστε να είναι σύντομο και απλό). Εάν εργάζεστε σε έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί τεχνική ορολογία και πρέπει να μεταβιβάσετε ένα μήνυμα σε κάποιον που δεν έχει σχέση με τον οργανισμό, καλό θα είναι να αποφύγετε να χρησιμοποιήσετε τεχνικούς όρους. Οι αποστολείς των μηνυμάτων πρέπει να προβληματίζονται και να εξασκούνται σε τρόπους σύνταξης του μηνύματος χωρίς να στηρίζονται στη επαγγελματική φρασεολογία. Είναι προτιμότερο να αποστείλουν ένα σαφές και άμεσο μήνυμα παρά μια πληθώρα από ακατανόητες προτάσεις γεμάτες τεχνικούς όρους. Η λανθασμένη επιλογή λέξεων, συμβόλων ή εικόνων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για λανθασμένη ερμηνεία των μηνυμάτων (Hamilton, 2013).

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δώσουν οι μάνατζερ που λαμβάνουν πληροφορίες από τους ανωτέρους και τους υφιστάμενούς τους για να τις μεταφέρουν σε όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι πληροφορίες πρέπει να μορφοποιηθούν ανάλογα με το νοητικό υπόβαθρο και το περιβάλλον του αποδέκτη. Σε περίπτωση που ο αποστολέας συντάξει το μήνυμα απρόσεκτα (π.χ., αμέλεια, υπερεκτίμηση ή υποεκτίμηση του γνωσιακού επιπέδου των εργαζόμενων) θα οδηγήσει στη μεταβίβαση αναποτελεσματικών και δυσνόητων μηνυμάτων.

Πολιτισμικοί Φραγμοί

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης στον χώρο της εργασίας, η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο αποτελεί πάντα μία πρόκληση. Άτομα που μεγάλωσαν και εκπαιδεύτηκαν σε διαφορετικές κοινωνίες καλούνται να συνεργαστούν αποτελεσματικά για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του οργανισμού. Οι διαπολιτισμικοί παράγοντες αυξάνουν την πιθανότητα εκδήλωσης προβλημάτων στην επικοινωνία και σχετίζονται κυρίως με δυσκολίες που αφορούν

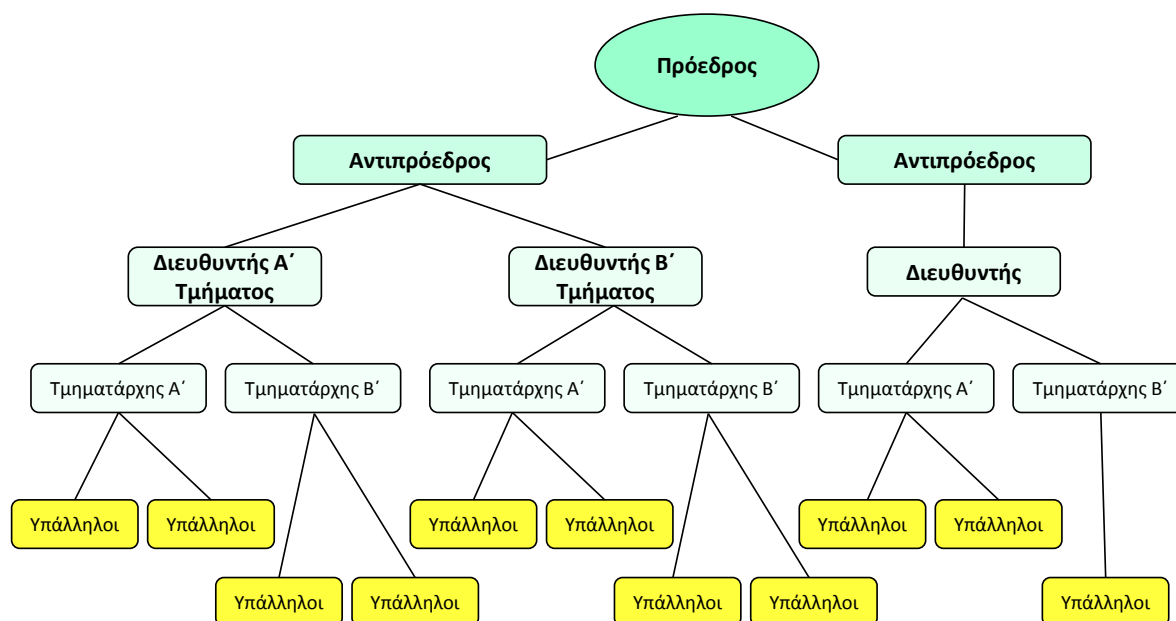
τη χρησιμοποίηση της γλώσσας στη σύνταξη του μηνύματος (Ren & Gray, 2009), καθώς και τη μετάφραση του μηνύματος σε διαφορετικές γλώσσες. Πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι, εκτός από την προφανή δυσκολία στην κατανόηση των ανθρώπων των οποίων η γλώσσα είναι διαφορετική, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που αποτελούν πρόκληση για τους ανθρώπους που προσπαθούν να εργαστούν αρμονικά με άλλους που ανήκουν ή προέρχονται από ένα διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Οι άνθρωποι από διαφορετικά μέρη του κόσμου έχουν ένα διαφορετικό πλαίσιο αναφοράς, και μπορούν να εμφανίσουν διαφορετικά συναισθήματα και συμπεριφορές (Hurn & Tomalin, 2013).

Αυτό που ίσως δεν συνειδητοποιούν οι περισσότεροι μάνατζερ των οργανισμών είναι ότι η επιτυχία των διεθνών επιχειρήσεων συχνά στηρίζεται στην ποιότητα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Neulier (2012), ένα κοινό πρόβλημα στη διαπολιτισμική επικοινωνία είναι η τάση των εργαζομένων να πιστεύουν ότι ο πολιτισμός και οι αξίες της χώρας τους είναι ανώτερες από εκείνες των άλλων χωρών (*εθνοκεντρισμός*). Μια τέτοια προσέγγιση συχνά συνοδεύεται από μια απροθυμία να κατανοήσουν εναλλακτικές απόψεις και να λάβουν σοβαρά τις αξίες που αντιπροσωπεύουν οι εργαζόμενοι σε άλλες χώρες. Ένα άλλο πρόβλημα στη διαπολιτισμική επικοινωνία προκύπτει όταν οι μάνατζερ υιοθετούν τον *τοπικισμό*, υποθέτοντας ότι οι τακτικές που εφαρμόζονται στον πολιτισμό τους είναι οι μόνες που πρέπει να ακολουθούμε για να διεκπεραιώσουμε αποτελεσματικά μία εργασία (Samovar, Porter, McDaniel, & Roy 2014).

Τυπικά και άτυπα δίκτυα επικοινωνίας

Αν και η βασική διαδικασία της επικοινωνίας είναι παρόμοια σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, ένα μοναδικό χαρακτηριστικό των οργανισμών, η δομή τους, έχει μια σημαντική επίδραση στη διαδικασία της επικοινωνίας (Greenberg & Baron, 2013). Οι οργανισμοί συχνά δομούνται με ιεραρχικό τρόπο που υπαγορεύει τα πρότυπα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων - πληροφοριών. Ο όρος οργανωτική δομή αναφέρεται στο επίσημο προδιαγραφόμενο πρότυπο των σχέσεων που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και μονάδων ενός οργανισμού (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2011).

Η δομή ενός οργανισμού συνήθως περιγράφεται με τη χρήση ενός διαγράμματος, που είναι γνωστό ως οργανόγραμμα. Τέτοια διαγράμματα παρέχουν γραφικές αναπαραστάσεις του επίσημου – τυπικού προτύπου της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό. Ένα οργανόγραμμα μπορεί να προσδιορισθεί με ένα περίγραμμα των προβλεπόμενων τυπικών συνδέσεων μεταξύ των ατόμων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού (Argyris, 2011). Ένα απλό οργανόγραμμα ενός οργανισμού με έναν πρόεδρο και δύο αντιπρόεδρους απεικονίζεται στο Σχήμα 5.



Σχήμα 5. Οργανόγραμμα Οργανισμού

Ένα οργανόγραμμα αποτελείται από διάφορα πλαίσια – κουτιά και τις γραμμές που τα συνδέουν. Οι γραμμές που συνδέουν τα πλαίσια στο οργανόγραμμα αναφέρονται στις ιεραρχικές σχέσεις που δείχνουν ποιος πρέπει να απαντήσει σε ποιον. Κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος να λογοδοτήσει σε κάποιον στο επόμενο υψηλότερο επίπεδο στο οποίο είναι συνδεδεμένος. Την ίδια στιγμή, οι εργαζόμενοι αυτοί (π.χ. τμηματάρχες) είναι υπεύθυνοι να δώσουν εντολές σε εκείνους που βρίσκονται αμέσως κάτω από αυτούς. Σύμφωνα με τον Jones and Goerge (2010), τα πλαίσια και οι γραμμές προσδιορίζουν το σχεδιάγραμμα ενός οργανισμού που δείχνει, όχι μόνο αυτό που οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν (π.χ., εργασίες, τίτλοι των θέσεων εργασίας), αλλά και με ποιους

πρέπει να επικοινωνούν για να λειτουργήσει σωστά ένας οργανισμός. Φυσικά, υπάρχουν και άλλα δίκτυα επικοινωνίας με διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας του οργανισμού και των ομάδων εργασίας. Για την παρουσίαση και περιγραφή άλλων δικτύων επικοινωνίας, ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στους Βακόλα και Νικαλάου (2012), και Robbins και Judge (2011).

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν σχεδιαστεί σύμφωνα με τις υπάρχουσες γραφειοκρατικές οργανωτικές αρχές και ανάγκες. Οι θέσεις εργασίας διατάσσονται ιεραρχικά ανάλογα (α) με την περιγραφή και το αντικείμενο της εργασίας, και (β) με τον επίσημο – τυπικό τρόπο μεταβίβασης πληροφοριών – (εκθέσεων, αναφορών). Ωστόσο, πολλές πληροφορίες στους οργανισμούς διαβιβάζονται αυθόρμητα μέσω άτυπων δικτύων επικοινωνίας. Αυτά απεικονίζουν δύο τύπους ροής των πληροφοριών στους οργανισμούς: την επίσημη (- τυπική) και την ανεπίσημη (- άτυπη) επικοινωνία. Όπως παρουσιάστηκε στη σχετική υποενότητα, η ροή των πληροφοριών μπορεί να γίνει, ανοδικά, καθοδικά ή/και οριζόντια.

Με τον όρο *τυπική επικοινωνία* αναφερόμαστε στην ελεγχόμενη και σκόπιμη ανταλλαγή πληροφοριών η οποία καθιστά δυνατή τη μεταβίβαση των μηνυμάτων στον επιθυμητό αποδέκτη, με χαμηλό κόστος και με τον κατάλληλο τρόπο. Ωστόσο, ένας σημαντικός αριθμός πληροφοριών μεταβιβάζεται μέσω της χρήσης άτυπων διαύλων επικοινωνίας που δεν ακολουθούν την ιεραρχία του οργανισμού. Με τον όρο *άτυπη επικοινωνία* αναφερόμαστε στις ανεπίσημες πηγές πληροφοριών (κοινώς, ράδιο αρβύλα) που συναντάμε, κυρίως, στις κοινωνικές συνεντεύξεις των εργαζομένων. Η επικοινωνία αυτού του είδους αφορά πληροφορίες (π.χ., σχόλια, προτάσεις, παράπονα, φημολογίες, απόψεις για προαγωγές, παραιτήσεις ή απολύσεις, κτλ.) που δεν μπορούν να μεταβιβαστούν μέσω των επίσημων διαύλων επικοινωνίας και επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις της διοίκησης. Έχει διαπιστωθεί ότι η «από άτομο σε άτομο» μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων επιδρά σημαντικά στην πρόσληψη ή μη κάποιων υποψηφίων σε έναν οργανισμό (van Hoye & Lievens, 2009). Μάλιστα, τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, αν και δεν ελέγχονται από τη διοίκηση, χαρακτηρίζονται τις περισσότερες φορές, κυρίως από μέσου επιπέδου

διευθυντές, ως καλύτερες πηγές ροής πληροφοριών από τα τυπικά δίκτυα (Harcourt, Richerson, & Wattier, 1991).

Πρέπει να γνωρίζουμε ότι τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας υπάρχουν σε κάθε οργανισμό και χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο για να προβληθούν και να προωθηθούν τα συμφέροντα, οι ανησυχίες και οι απόψεις των εργαζομένων που συμμετέχουν σε αυτά (Robbins & Judge, 2012). Αυτό δεν σημαίνει ότι τα άτομα που απαρτίζουν το δίκτυο της άτυπης επικοινωνίας μεταβιβάζουν, μόνο, κακόβουλες πληροφορίες που βάλουν εναντίων άλλων εργαζομένων ή διαδόσεις που βασίζονται στους φόβους και τις ανησυχίες των εργαζομένων. Μέσω του ράδιο αρβύλα μπορούν να μεταφερθούν μηνύματα που έχουν να κάνουν με σοβαρά ζητήματα βιωσιμότητας του οργανισμού, αλλά δεν μπορούν να διαβιβαστούν ακολουθώντας τους τυπικούς διαύλους επικοινωνίας. Για παράδειγμα, σε ένα πανεπιστημιακό τμήμα κυκλοφορεί η φήμη ότι ο καθηγητής Χ θα παραιτηθεί από τη θέση του στο μέσο της χρονιάς για να μετακομίσει σε πανεπιστήμιο του εξωτερικού. Σε περίπτωση που μια τέτοια φήμη δεν φτάσει ανεπίσημα στον πρόεδρο του τμήματος και περιμένουμε να ανακοινωθεί επίσημα από τον ενδιαφερόμενο καθηγητή, θα έχει σημαντικό κόστος στη λειτουργία του τμήματος και στην κάλυψη των μαθημάτων του εν λόγω καθηγητή.

Άτυπα δίκτυα επικοινωνίας: Διαδόσεις - φήμες

Σύμφωνα με τον Mishra (1990), οι διαδόσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε 4 κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι επιθυμίες και οι ελπίδες των εργαζομένων που διαδίδουν θετικές, αλλά ανυπόστατες φήμες, για να ενεργοποιήσουν τη δημιουργικότητα των συναδέλφων τους (*ανέφικτα όνειρα – ripe dreams* ή *εκπλήρωση επιθυμιών – wish fulfillments*). Για παράδειγμα, διαδίδεται η φήμη ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν αύξηση στον μισθό τους εάν στους επόμενους πέντε μήνες βελτιώσουν την παραγωγικότητα του οργανισμού. Όπως καταλαβαίνουμε, οι εργαζόμενοι διαρρέουν την πληροφορία για αλλαγές στις αμοιβές που λαμβάνουν. Τέτοιες προσεγγίσεις, μερικές φορές, αυξάνουν την αποδοτικότητα σε ορισμένα τμήματα του οργανισμού. Ωστόσο, δεν παύουν να εκφράζουν τις ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με την αμοιβή τους.

Φήμες άγχους (anxiety or) ή τρομακτικές φήμες (bogie rumors). Οι φήμες αυτού του είδους πηγάζουν από τους φόβους και το άγχος των εργαζομένων προκαλώντας γενική ανησυχία μεταξύ των εργαζομένων, όπως κατά τη διάρκεια της κρίσης του προϋπολογισμού. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις, οι εργαζόμενοι εκφράζουν προφορικά τις ανησυχίες τους σε άλλους. Όπως για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι διαδίδουν τη φήμη ότι θα υπάρχουν απολύσεις λόγω της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στον οργανισμό. Αυτές οι φήμες προκαλούν μεγάλη ζημιά στον οργανισμό και πρέπει να υπάρχει επίσημη διάψευση από τη διεύθυνση.

Επιθετικές – κακόβουλες φήμες (aggressive rumors – wedge drivers). Έχουν ως βάση την επιθετικότητα και το μίσος. Είναι διχαστικές και πολύ αρνητικές φήμες. Αποσκοπούν στη διάσπαση του ομαδικού κλίματος και την προσβολή της αξιοπρέπειας. Τείνουν να είναι μειωτικές για έναν οργανισμό ή έναν εργαζόμενο και μπορεί να προκαλέσουν σοβαρή ζημιά στις υπολήψεις των εργαζομένων. Για παράδειγμα, διαχέεται η φημολογία ότι ο/η υπάλληλος Α θα πάρει την προαγωγή γιατί εθεάθη να βγαίνει μαζί με το αφεντικό του/της από το ξενοδοχείο «Υπάρχει και άλλος δρόμος».

Προληπτικές ή πρόδρομες φήμες (home stretches). Είναι οι φήμες που εμφανίζονται μετά τη μακρόχρονη αναμονή του εργαζόμενου για μια ανακοίνωση, αναγγελία, απόφαση (π.χ., συγχώνευση εταιρίας, εκλογή μέλους ΔΕΠ). Είναι το τελευταίο κομμάτι που λείπει από το «πάζλ» και αυτό στην πραγματικότητα ενισχύει τον βαθμό ασάφειας της κατάστασης. Για παράδειγμα, διαδίδονται φήμες ότι ο νεοεκλεγής καθηγητής στη θέση Χ θα χάσει τη θέση του γιατί ο συνυποψήφιος του θα προσφύγει στη δικαιοσύνη επικαλούμενος παρατυπίες που έγιναν κατά τη διαδικασία της εκλογής.

Οι διαδόσεις στη σημερινή κοινωνία μεταδίδονται και με ηλεκτρονικά μέσα υψηλής τεχνολογίας, όπως e-mails, blogs, twitter, facebook, και μπορούν να εξαπλωθούν αστραπιαία στην άλλη άκρη της γης. Οι λόγοι δημιουργίας φημών παραμένουν οι ίδιοι με τις φήμες που ρέουν προφορικά και έχουν ως στόχο να πλήξουν αρνητικά έναν οργανισμό, ένα άτομο, ή πολλά άτομα. Ωστόσο, ένα γραπτό μήνυμα που διακινείται ηλεκτρονικά είναι ανιχνεύσιμο και η τεχνολογία μας παρέχει τη δυνατότητα αναγνώρισης και εντοπισμού των πηγών που δημιουργούν σοβαρά προβλήματα σε οργανισμούς ή προσωπικότητες. Φανταστείτε τι

πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί όταν διάφορα διαδικτυακά sites διαδίδουν ψευδώς ότι τα προϊόντα ενός οργανισμού δημιουργούν προβλήματα στην υγεία των καταναλωτών ή ότι το αθλητικό παπούτσι της εταιρίας A είναι ελαττωματικό και μέσα στον πρώτο μήνα χαλάει. Ακόμα και εάν εντοπιστούν και τιμωρηθούν οι δημιουργοί αυτών των ψευδών ειδήσεων έχουν κηλιδώσει τη φήμη της εταιρίας και έχουν προκαλέσει σοβαρή οικονομική ζημιά. Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου έχουν δημιουργηθεί συγκεκριμένοι κρατικοί φορείς που εντοπίζουν και στέλνουν στη δικαιοσύνη τους διαδικτυακούς παραβάτες. Στην Ελλάδα υπάρχει η Υποδιεύθυνση Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος της Ελληνικής Αστυνομίας η οποία ασχολείται με «την πρόληψη, την έρευνα και την καταστολή εγκλημάτων ή αντικοινωνικών συμπεριφορών, που διαπράττονται μέσω του διαδικτύου ή άλλων μέσων ηλεκτρονικής επικοινωνίας» (<http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozocontent&perform=view&id=8194&Itemid=378&lang>).

Η τυπική – επίσημη επικοινωνία, η οποία απαρτίζεται από υπομνήματα, εκθέσεις, συναντήσεις προσωπικού, συνελεύσεις, συνέδρια, ενημερωτικά δελτία της επιχείρησης και επίσημες ανακοινώσεις είναι προσεκτικά οριοθετημένη στα πλαίσια των οργανωτικών αρχών του οργανισμού και ως εκ τούτου έχει πολύ μικρή πιθανότητα για αλλαγή. Ωστόσο, οι πληροφορίες που ρέουν προφορικά μέσω της άτυπης επικοινωνίας είναι ευάλωτες στην αλλαγή και στην ερμηνευτική τροποποίηση καθώς μεταφέρονται από άτομο σε άτομο μέσα στα ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας. Ταξιδεύουν πιο γρήγορα από τα μηνύματα που ακολουθούν την επίσημη οδό και μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, κυρίως λίγων ωρών, έχουν φτάσει στον αποδέκτη.

Για αρκετούς ερευνητές, τα ανεπίσημα δίκτυα συμπληρώνουν τα τυπικά δίκτυα επικοινωνίας και παρέχουν στους εργαζόμενους διέξοδο για να εκφράσουν τις επιθυμίες και τις ανησυχίες για το μέλλον τους καθώς και το μέλλον του οργανισμού (βλ. Michelson & Mouly, 2004; Michelson, van Iterson, & Waddington, 2010). Άλλωστε, ότι μεταφέρεται με τους άτυπους διαύλους επικοινωνίας δεν αποτελεί, αυτοδικαίως, κάτι το κακόβουλο και αρνητικό για τον οργανισμό (Kniffin & Wilson, 2005). Με τις διαδόσεις, κυκλοφορούν πληροφορίες που μπορούν να συμβάλλουν στη ενίσχυση των κοινωνικών δεσμών των εργαζομένων, καθώς και στη διαμόρφωση και αναδιαμόρφωση απόψεων και εννοιών που επιτρέπουν και

ενισχύουν την πολιτισμική και οργανωσιακή μάθηση (Baumeister, Zhang, & Vohs, 2004).

Αντιμετώπιση διαδόσεων - φημών

Δεν πρέπει να αγνοούμε ότι υπάρχει ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας στη διαχείριση των οργανισμών που επισημαίνει ότι οι ανεπίσημες πηγές πληροφοριών είναι επιζήμιες για την παραγωγικότητα, δημιουργούν ένα κλίμα δυσπιστίας, αφήνουν υπονοούμενα και μειώνουν το ηθικό των εργαζομένων (βλ. Baker & Jones, 1996; Burke & Wise, 2003). Όπως αναφέρουν οι van Iterson and Clegg (2008), οι μάνατζερ, επειδή, δεν είναι σε θέση να ελέγξουν τη συχνότητα και το περιεχόμενο των πληροφοριών που διαρρέουν μέσω των άτυπων διαύλων επικοινωνίας, φοβούνται ότι αυτού του είδους οι διαδόσεις μπορούν να βλάψουν τον οργανισμό.

Το να προσπαθήσουν οι μάνατζερ να εξαλείψουν τους διαύλους της άτυπης επικοινωνίας δεν αποτελεί την καλύτερη λύση. Εκείνο που καλούνται να κάνουν είναι να μάθουν να προλαμβάνουν, να αξιολογούν και να ελαχιστοποιούν τις αρνητικές συνέπειες των φημολογιών. Φανταστείτε πόσο δύσκολο είναι να αντιμετωπίσετε και να ανακατασκευάσετε μια φήμη για το άτομο σας; Σύμφωνα με τους DiFonzo και Bordia (2000) για να προλάβουμε τη δημιουργία φημολογιών και να μειώσουμε τις αρνητικές επιπτώσεις τους (βλ. επίσης Hirschhorn, 1983, και Karferer, 2013), καλό θα είναι να ακολουθούμε τις παρακάτω διαδικασίες.

Αμεσότητα και πληροφόρηση. Επειδή οι φήμες μεταδίδονται γρήγορα, ασχολούμαστε με αυτές άμεσα και χωρίς πανικό. Επιβεβαιώστε το αληθές της φήμης ή μέρος αυτής. Ερχόμαστε σε επαφή με τους ανθρώπους που εμπλέκονται και τους επικοινωνούμε την αλήθεια. Σε περίπτωση που δεν έχουμε τη δυνατότητα να δώσουμε όλες τις λεπτομέρειες, απαντάμε με ειλικρίνεια.

Ενημέρωση εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι για το τι συμβαίνει μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην εμπλακούν σε δίκτυα άτυπης επικοινωνίας (π.χ., κουτσομπολιό, ανησυχίες για επικείμενες αλλαγές κτλ) διαρρέοντας ανυπόστατες ανησυχίες και συκοφαντίες. Χρησιμοποιώντας τα δίκτυα της τυπικής επικοινωνίας

(πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλίες, ενημερωτικά δελτία, τακτικές ενημερώσεις μέσω του εσωτερικού δικτύου του οργανισμού – intranet), παρέχουμε στους εργαζόμενους τις πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζουν για την πορεία του οργανισμού.

Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Προσπαθήστε να αυξήσετε και να διατηρήσετε την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, αντιστοιχώντας τα λόγια σας με τις πράξεις σας. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ωραία είναι τα λόγια, αλλά όλοι μας αξιολογούμε και κερδίζουμε την εμπιστοσύνη των άλλων με τις πράξεις μας.

Ανοιχτή γραμμή. Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας και το μέγεθος των φημών (συνηθίζεται σε μεγάλες εταιρίες που έπεσαν θύματα κακόβουλων διαδόσεων), δημιουργείστε μια ανοιχτή γραμμή ηλεκτρονική (π.χ., blog, twitter) ή ανακοινώσεων (π.χ., ανακοινώσεις, δελτία τύπου) όπου επικοινωνείτε τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις των διαδόσεων.

Παρακολούθηση επιπτώσεων. Παρακολουθήστε τις πιθανές επιπτώσεις των φημών σε σχέση με τα εξωτερικά γεγονότα (π.χ., μεταβολές του όγκου πωλήσεων) και τις εσωτερικές στάσεις και συμπεριφορές (π.χ., το άγχος των εργαζομένων), για να μπορέσουν να γίνουν οι παρεμβάσεις γρήγορα και αποτελεσματικά.

Ουδέν σχόλιο. Δεν ακολουθώ την τακτική «no comment» (ουδέν σχόλιο). Δεν είναι λίγοι οι μάνατζερ που επιλέγουν τη στάση «ουδέν σχόλιο» για την αντιμετώπιση των διαδόσεων. Μια τέτοια προσέγγιση έχει αποδειχθεί λανθασμένη. Σε περίπτωση, όμως, που επικαλεστείτε αυτή τη φράση, πρέπει να αιτιολογήσετε γιατί δεν το σχολιάζετε.

Ιεραρχική αντιμετώπιση. Αντικρούστε μια κακόβουλη φήμη με το κατάλληλο άτομο στην ιεραρχία της διοίκησης (π.χ., μια φήμη που αφορά τη βιωσιμότητα της εταιρίας πρέπει να αμφισβητηθεί από ένα άτομο που βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία).

Τεκμηρίωση. Πρέπει να είστε προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση των κακόβουλων διαδόσεων. Αντικρούστε μια ψευδή φήμη με σαφές, ισχυρό, και

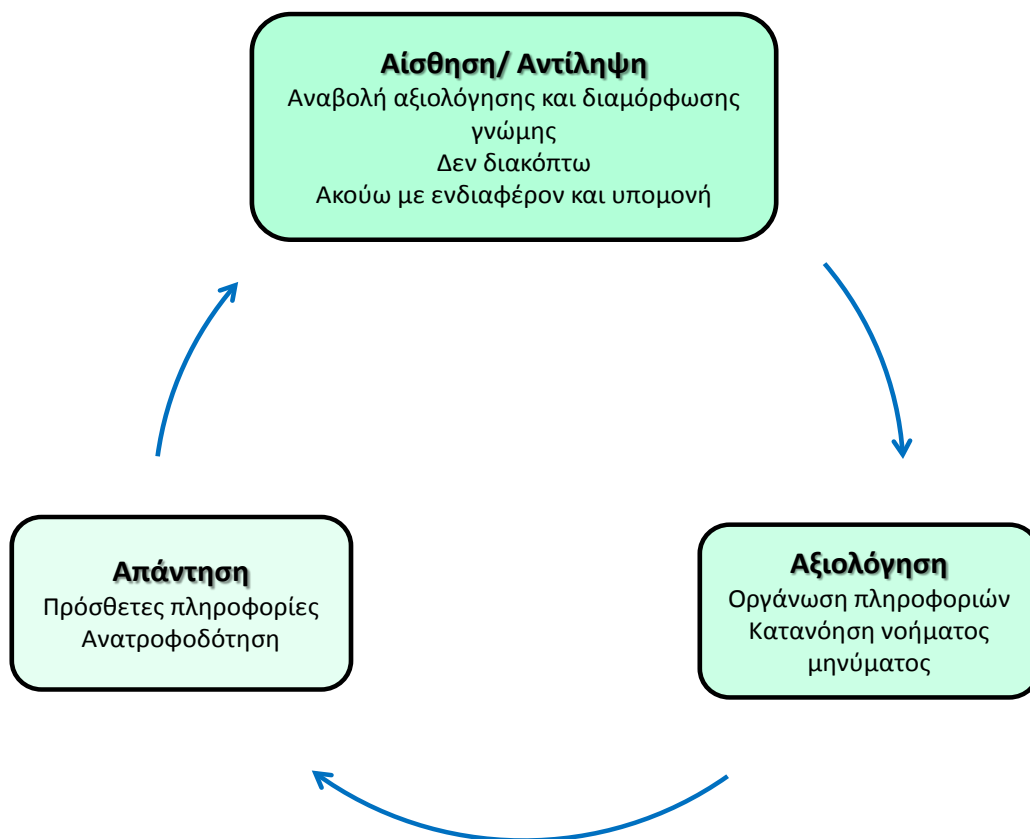
περιεκτικό μήνυμα. Όπου χρειάζεται, χρησιμοποιείστε αξιόπιστους εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ., ερευνητικά κέντρα, πανεπιστημιακούς)

Ενεργητική ακρόαση

Η αποτελεσματική επικοινωνία στους οργανισμούς βασίζεται επίσης στη δημιουργία και τη διατήρηση των ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού κλίματος συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας και επιτρέπει στα μέλη του οργανισμού να επικεντρωθούν στην από κοινού επίλυση προβλημάτων, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικότερα τις παραβατικές συμπεριφορές που οδηγούν σε κλιμάκωση των κρίσεων και των συγκρούσεων (Carlorpio & Andrewartha, 2008). Οι εργαζόμενοι που αποδέχονται τις αρχές της υποστηρικτικής επικοινωνίας, επιδιώκουν την αναβάθμιση των διαπροσωπικών σχέσεων, και επικοινωνούν με τους συναδέλφους έχοντας ως στόχο την επίλυση του προβλήματος εστιάζοντας στο πρόβλημα και όχι στα άτομα που δημιούργησαν το πρόβλημα.

Οι αρχές της υποστηρικτικής επικοινωνίας τονίζουν τη σημασία της *ενεργητικής ακρόασης*. Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί κυρίαρχο συστατικό και δεξιότητα της επικοινωνίας και είναι μία διαδικασία ανίχνευσης - αντίληψης, ακριβούς αξιολόγησης, και κατάλληλης ανταπόκρισης – απάντησης των μηνυμάτων του αποστολέα για να τον βοηθήσει να σκεφτεί μέσα από τα προβλήματά του. Αυτά τα τρία συστατικά της ακρόασης – αίσθηση, αξιολόγηση, και απάντηση – αντικατοπτρίζουν την πλευρά του ακροατή (αποδέκτη) του μοντέλου της επικοινωνίας που περιγράφεται στην αρχή της ενότητας. Οι ακροατές λαμβάνουν μηνύματα από τον αποστολέα, τα αποκωδικοποιούν και παρέχουν κατάλληλη και έγκαιρη ανατροφοδότηση (Σχήμα 6). Οι ενεργοί ακροατές παραμένουν συνεχώς στην πορεία του κύκλου και μέσα από την ανίχνευση, την αξιολόγηση και την απάντηση κατά τη διάρκεια της συνομιλίας ενδυναμώνουν δεξιότητες που συμβάλλουν στη βελτίωση των διαδικασιών της επικοινωνίας (De Ruyter & Wetzels, 2000). (Ο αναγνώστης πρέπει να έχει υπόψη του ότι η παρακάτω διαδικασία αναφέρεται σε λεκτικά μηνύματα, κυρίως συνομιλίες, που μεταφέρονται άμεσα από τον αποστολέα στον αποδέκτη).

Στο *στάδιο της αίσθησης*, ο ακροατής λαμβάνει τα μηνύματα από τον αποστολέα και δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο νόημά τους βελτιώνει την ανίχνευσή τους με τρεις τρόπους: (α) αναβάλλοντας την αξιολόγηση και τη διαμόρφωση γνώμης, (β) αποφεύγοντας τη διακοπή της συνομιλίας, και (γ) ακούοντας με ενδιαφέρον και περιμένοντας υπομονητικά μέχρι να ολοκληρωθεί το μήνυμα.



Σχήμα 6. Στάδια ενεργητικής ακρόασης

Μετά την ολοκλήρωση της αποστολής του μηνύματος, στο *στάδιο της αξιολόγησης*, ο ενεργός ακροατής οργανώνει τις πληροφορίες και κατανοεί το νόημα του μηνύματος. Η ικανότητα αξιολόγησης βελτιώνεται όταν ο ακροατής οργανώνει τις ιδέες του ομιλητή κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας με τον αποστολέα. Σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό, ο ακροατής οργανώνει τα κύρια σημεία του μηνύματος μετά την αποστολή του μηνύματος και πριν την απάντηση στο μήνυμα του αποστολέα.

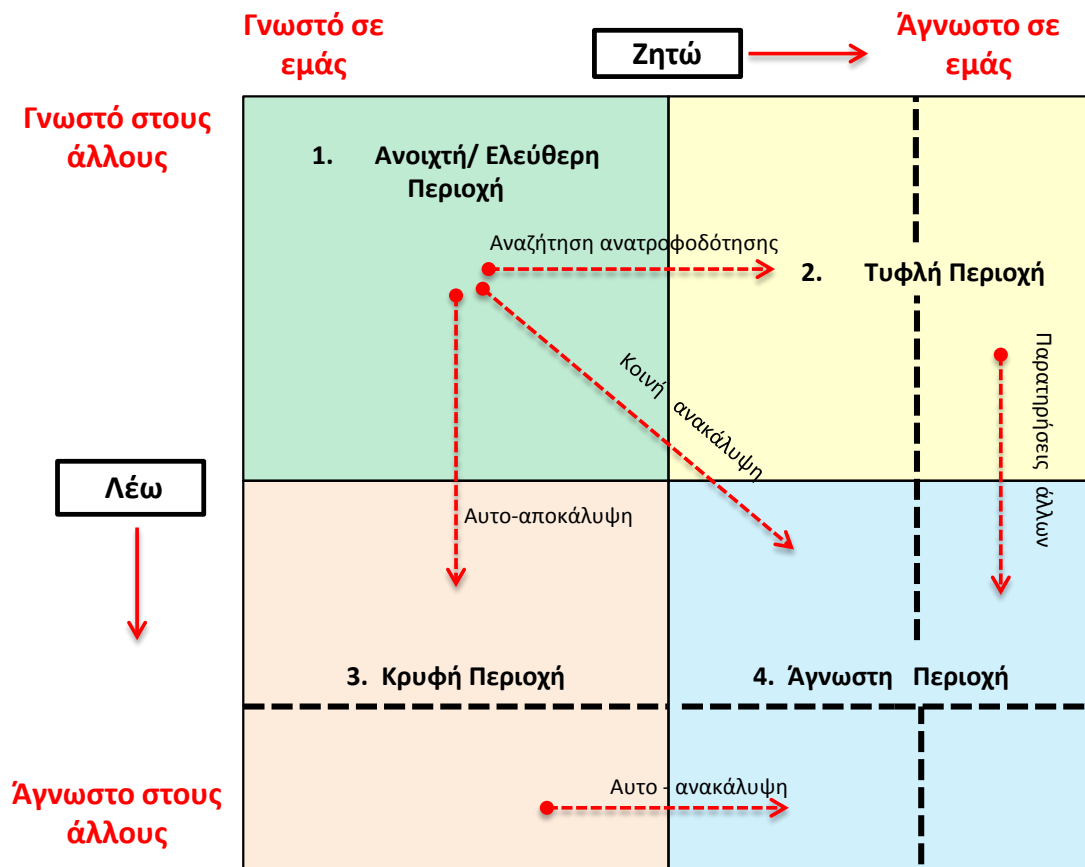
Στο τρίτο στάδιο της απάντησης, ο ενεργός ακροατής, δίνει ανατροφοδότηση στον αποστολέα και εκ τούτου παρέχει κίνητρα και κατευθύνει την επικοινωνία του με τον ομιλητή (- αποστολέα). Δεν είναι λίγες οι φορές, όπου ο ενεργός ακροατής συνοψίζει ό,τι ειπώθηκε και ζητά πρόσθετες πληροφορίες για την καλύτερη επεξεργασία της πληροφόρησης. Ωστόσο, για την αποφυγή παρεξηγήσεων θα πρέπει να είναι προσεκτικός σχετικά με τον τρόπο και το είδος των ερωτήσεων που απευθύνει στον συνομιλητή του.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων ανατροφοδότησης

Όπως διαφαίνεται από το μοντέλο διαδικασίας της επικοινωνίας, καθώς και από τα στάδια της ενεργητικής ακρόασης, η ανατροφοδότηση αποτελεί διαδικασία «κλειδί» για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Με απλά λόγια, η ανατροφοδότηση μπορεί να είναι λεκτική και μη λεκτική απάντηση του αποδέκτη στην επικοινωνία του με τον αποστολέα και αποτελεί μια συνεχή και ενεργητική διαδικασία σχέσης που συμβαίνει ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της επικοινωνίας (Harris & Nelson, 2008).

Δεν είναι λίγοι οι ειδικοί που αποδέχονται ότι στους περισσότερους χώρους εργασίας η ανατροφοδότηση δεν παρέχεται με τον σωστό τρόπο (για αναλυτική παρουσίαση του θέματος βλ. London, 2014). Μερικοί άνθρωποι παρέχουν την ελάχιστη δυνατή θετική ανατροφοδότηση, ενώ άλλοι αποφεύγουν να δώσουν αρνητική – δυσάρεστη ανατροφοδότηση φοβούμενοι μήπως ενεργοποιήσουν αρνητικά συναισθήματα στον αποδέκτη που δεν θα μπορούν να διαχειριστούν. Για παράδειγμα, οι φράσεις που προορίζονται για τον αποδέκτη μπορεί να είναι ευγενικές και χρήσιμες και να ερμηνευθούν ως δυσάρεστες και εχθρικές. Ένας τέτοιος κίνδυνος είναι ιδιαίτερα εμφανής στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Τόσο ο τρόπος που επαινούμε όσο και ο τρόπος που ασκούμε κριτική παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες. Για τον λόγο αυτό και για την αποτελεσματικότερη κοινοποίηση της πληροφόρησης, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων της ανατροφοδότησης που είναι γνωστή ως *αναπτυξιακή ανατροφοδότηση*. Σύμφωνα με τους Uhl-Bien και συνεργάτες (2014), με την αναπτυξιακή ανατροφοδότηση παρέχουμε ανατροφοδότηση με έναν ειλικρινή και εποικοδομητικό τρόπο που βοηθά το άλλον να βελτιωθεί.

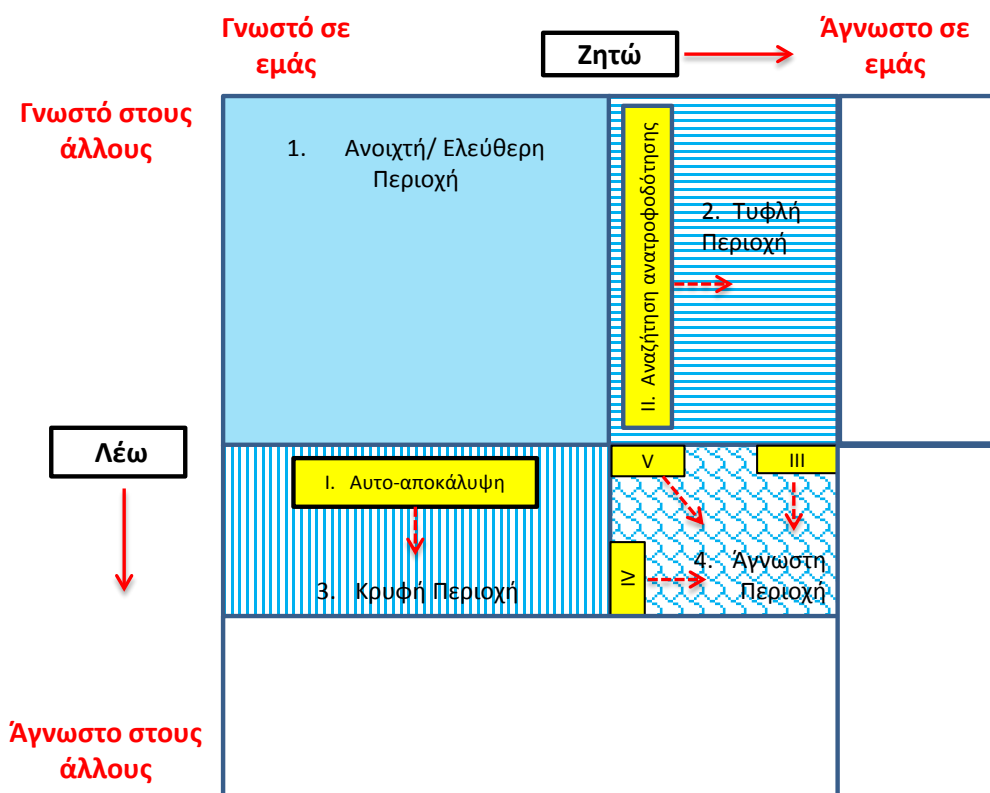
Ένα εργαλείο που μας βοηθάει να κατανοήσουμε τις διαδικασίες της αναπτυξιακής ανατροφοδότησης είναι το παράθυρο των τεσσάρων τεταρτημορίων του Johari (Luft & Ingham 1961), γνωστό ως παράθυρο Johari (βλ. Σχήμα 7). Το παράθυρο Johari είναι ένα απλό και χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται για να διευκολύνει τους ανθρώπους να βελτιώσουν την αυτογνωσία τους σχετικά με την επικοινωνία, τη δυναμική της ομάδας, καθώς και τις διαπροσωπικές και τις διομαδικές σχέσεις.



Σχήμα 7. Το παράθυρο Johari (προσαρμοσμένο σύμφωνα με τις επισημάνσεις των Luft & Ingham, 1961, και Uhl-Bien και συνεργάτες, 2014)

Στο παράθυρο Johari, κάθε τεταρτημόριο περιέχει και αντιπροσωπεύει χαρακτηριστικά (π.χ. πληροφορίες, συναισθήματα, κίνητρα, κλπ) σε σχέση με το αν τα χαρακτηριστικά αυτά είναι γνωστά ή άγνωστα σε εμάς, και γνωστά ή άγνωστα από άλλους στην ομάδα (βλ. Schein, 2013).

1. *Ανοιχτή περιοχή*. Το τεταρτημόριο της «ανοιχτής περιοχής» αντιπροσωπεύει χαρακτηριστικά που είναι γνωστά σε εμάς και στους άλλους. Αποτελεί ένα χώρο «ελεύθερης δραστηριότητας» όπου οι πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό μας είναι διαθέσιμες και στους άλλους και η γνώση αυτή δεν αποτελεί απειλή για την αυτοεκτίμησή μας (πχ. συμπεριφορά, στάσεις, συναισθήματα, η εκπαίδευσή μας, η εργασία μας, οι απόψεις μας, οι δεξιότητές μας, κτλ). Ο στόχος μας είναι η ανάπτυξη - αύξηση της ανοιχτής περιοχής με αποτέλεσμα να υπάρχει συνεργασία με κάθε άτομο, δημιουργώντας ένα πεδίο καλής επικοινωνίας, χωρίς περισπασμούς και συγκρούσεις. Τα μέλη που βρίσκονται ήδη στην ομάδα τείνουν να έχουν μεγαλύτερες ανοιχτές περιοχές από τα νέα μέλη της ομάδας. Τα παλαιότερα μέλη της ομάδας, με τη δημιουργική και θετική ανατροφοδότηση, βοηθούν τα νέα μέλη να διευρύνουν την ανοιχτή τους περιοχή (Σχήμα, 8).



Σχήμα 8. Το παράθυρο Johari. Τρόποι ανάπτυξης της ανοιχτής – ελεύθερης περιοχής (προσαρμοσμένο σύμφωνα με τις επιστημονικές των Luft & Ingham, 1961, και Uhl-Bien και συνεργάτες, 2014)

Το μέγεθος του ανοιχτού χώρου μπορεί να επεκταθεί προς την κρυφή περιοχή (κάθετα προς τα κάτω) με τη γνωστοποίηση (αυτο-αποκάλυψη και έκθεση) προσωπικών πληροφοριών (όπως συναισθήματα, φοβίες, κλπ) στα μέλη της ομάδας (βλ Σχήμα 8, I). Επίσης, τα μέλη της ομάδας μπορούν να βοηθήσουν ένα μέλος να επεκτείνει την ανοιχτή περιοχή προς την τυφλή περιοχή, ζητώντας και παρέχοντας ανατροφοδότηση στο άτομο για στοιχεία που είναι γνωστά στην ομάδα και δεν έχουν υποπέσει στην αντίληψη του άλλου (βλ Σχήμα 8, II). Η ανοιχτή περιοχή μπορεί να αυξηθεί σε βάρος της άγνωστης περιοχής με διάφορους τρόπους: από την παρατήρηση των άλλων (Σχήμα 8, III), από την αυτο-ανακάλυψη (Σχήμα 8, IV), και την αμοιβαία ανακάλυψη - μέσω των εμπειριών της ομάδας και της συζήτησης (βλ. Σχήμα 8, V).

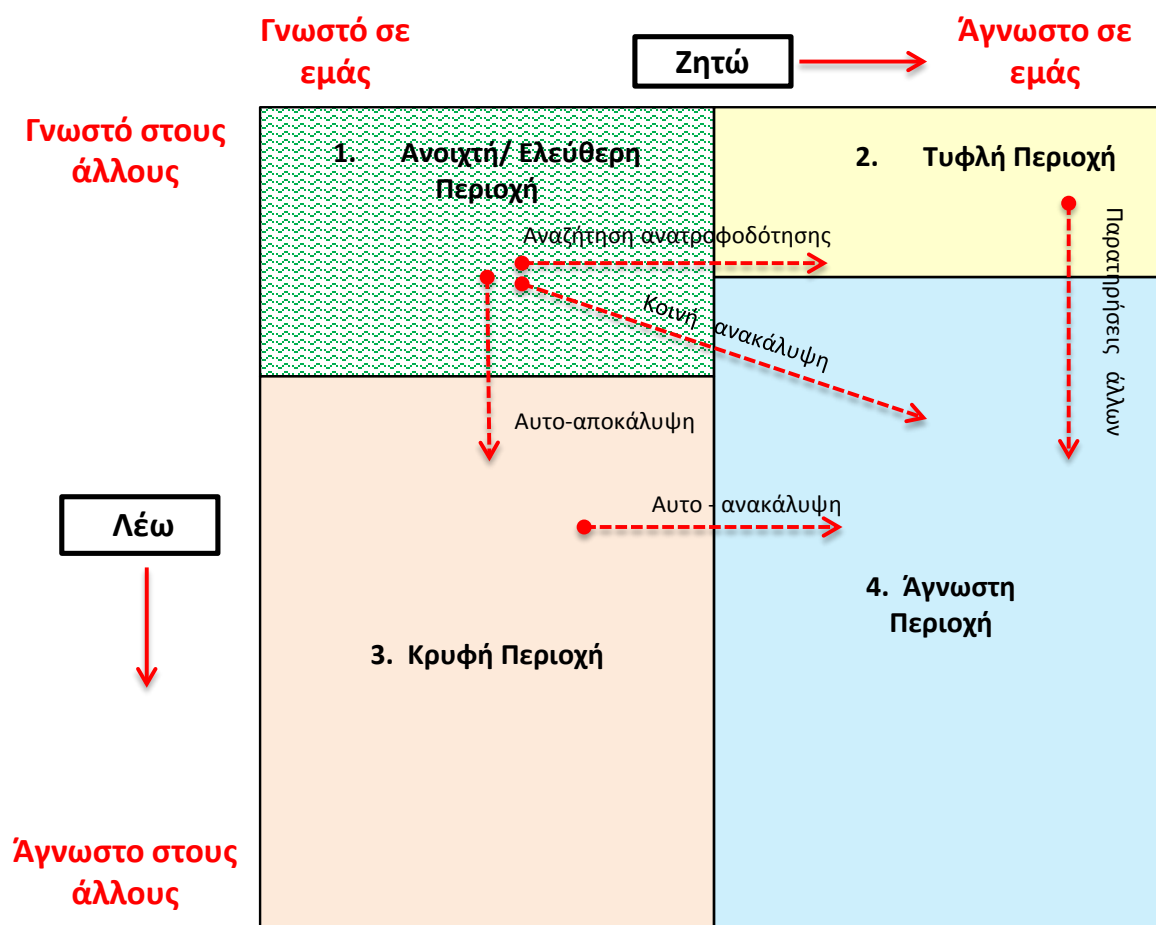
2. *Τυφλή περιοχή.* Το δεύτερο τεταρτημόριο είναι το «τυφλό σημείο» ή η «τυφλή περιοχή» η οποία περιέχει χαρακτηριστικά που είναι άγνωστα σε εμάς ή έχουμε άγνοια για αυτά ή τρέφουμε αυταπάτες για αυτά, αλλά γνωρίζουν οι άλλοι (π.χ., ο τρόπος που μιλάμε, που τρώμε, που καθόμαστε ... στοιχεία μη λεκτικής επικοινωνίας, κτλ). Το τεταρτημόριο αυτό δεν καλύπτει παραγωγικό χώρο για τα μέλη της ομάδας. Περιέχει όμως ζητήματα που τα μέλη της ομάδας σκόπιμα παρακρατούν και κρύβουν από το άτομο. Όπως μπορούμε να κατανοήσουμε, αυτό αποτελεί σοβαρό πρόβλημα, γιατί οι άλλοι γνωρίζουν πράγματα για εμάς που εμείς δεν είμαστε ενήμεροι. Τα μέλη της ομάδας και οι μάνατζερ αναλαμβάνουν την ευθύνη να βελτιώσουν την αυτογνωσία του μέλους επεκτείνοντας την ανοιχτή περιοχή – σε βάρος της τυφλής περιοχής – παρέχοντας μη-επικριτική ανατροφοδότηση και ενθαρρύνοντας την αποκάλυψη πληροφοριών (βλ. Σχήμα 7 και 8). Η ομάδα της οποίας τα μέλη έχουν ισχυρή και αμοιβαία κατανόηση είναι πιο αποτελεσματική από μία ομάδα όπου δεν καταλαβαίνει ο ένας τον άλλον, δηλαδή τα μέλη της έχουν μεγάλες άγνωστες περιοχές (Brown & Harvey, 2011). Τα μέλη, και ιδιαίτερα, οι ηγεσίες των οργανισμών καλούνται να αναζητούν και να εντοπίζουν στοιχεία σχετικά με την τυφλή περιοχή των μελών της ομάδας. Στη συνέχεια, εφαρμόζοντας τις αρχές που διέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία και μέσω της ανατροφοδότησης, της ενεργητικής ακρόασης και της εμπειρίας επιδιώκουν τη μείωση της τυφλής περιοχής και την αύξηση της ανοιχτής ελεύθερης περιοχής.

3. *Κρυφή περιοχή.* Το τρίτο τεταρτημόριο είναι το «κρυφό σημείο» ή η «κρυφή περιοχή» ή ο «κρυμμένος εαυτός», που περιέχει χαρακτηριστικά που είναι γνωστά σε εμάς και άγνωστα στους άλλους. Στην περιοχή αυτή περιλαμβάνονται στοιχεία, όπως ευαισθησίες, φόβοι, κρυφές ατζέντες, προθέσεις χειραγώγησης, μυστικά - κάτι που εμείς γνωρίζουμε αλλά δεν το αποκαλύπτουμε στους άλλους. Αυτού του είδους οι κρυφές πληροφορίες και τα συναισθήματα, μπορούν να μετακινηθούν στην ανοιχτή περιοχή μέσα από τη διαδικασία της «αυτο-αποκάλυψης» και τη «διαδικασία της έκθεσης». Η οργανωτική κουλτούρα και το περιβάλλον της εργασίας έχουν σημαντική επιρροή σχετικά με την ετοιμότητα των μελών της ομάδας να αποκαλύψουν πληροφορίες που κρατούν «κρυμμένες» για τον εαυτό τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο ένα μέλος είναι έτοιμο να αποκαλύψει προσωπικά συναισθήματα και πληροφορίες, καθώς και το είδος των στοιχείων που θέλει να αποκαλύψει, και σε ποιον πρέπει να τα αποκαλύψει, πρέπει πάντα να είναι στη κρίση του ατόμου.

4. *Άγνωστη περιοχή.* Το τέταρτο τεταρτημόριο είναι η άγνωστη περιοχή όπου υπάρχουν χαρακτηριστικά, όπως συναισθήματα, λανθάνουσες ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, τα οποία δεν γνωρίζουμε ούτε εμείς ούτε οι άλλοι. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία περιοχή έκπληξης, από όπου μπορεί να αναδυθεί κάτι το ιδανικό και πρωτότυπο ή κάτι το καταστροφικό. Η σωστά δομημένη συμβουλευτική διαδικασία μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην ανακάλυψη - αποκάλυψη στοιχείων που βρίσκονται κρυμμένα σε αυτήν την περιοχή. Όμως, όπως αναφέραμε και στις παραπάνω περιπτώσεις με τη γνωστοποίηση ενός χαρακτηριστικού αυτής της περιοχής και τη διαχείριση της διερευνητικής ανατροφοδότησης εισερχόμαστε στο ευαίσθητο σημείο των διαδικασιών της αυτογνωσίας. Η ανακάλυψη «άγνωστων ικανοτήτων και δεξιοτήτων» αντί να μειώσει την άγνωστη περιοχή τη διευρύνει και η χρησιμοποίηση παρόμοιων διαδικασιών με αυτές που εφαρμόζονται στις παραπάνω κατηγορίες, ίσως να μην επιφέρουν τα θεμιτά αποτελέσματα. Ωστόσο, οι μάνατζερ και οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που να ενθαρρύνει και να προωθή τις διαδικασίες της αυτογνωσίας, της επικοδομητικής παρατήρησης και της ανατροφοδότησης μεταξύ των μελών της ομάδας. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει, ότι η άγνωστη περιοχή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει καταπιεσμένα ή υποσυνείδητα

συναισθήματα που έχουν τις ρίζες τους στα πρώτα γεγονότα της ζωής και τραυματικές εμπειρίες του παρελθόντος, που μπορεί να παραμείνουν άγνωστες για το υπόλοιπο της ζωής.

Όταν κάποιο νέο μέλος έρχεται στην ομάδα, η «ανοιχτή ελεύθερη περιοχή» είναι μικρή επειδή τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ελάχιστα για το νέο μέλος. Το ίδιο συμβαίνει και με την «τυφλή περιοχή», επειδή τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ελάχιστα για το νέο μέλος. Η «κρυφή περιοχή» ή ο «κρυμμένος εαυτός» είναι μια σχετικά μεγάλη περιοχή γιατί τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ελάχιστα για τα συναισθήματα και τις διαθέσεις αποκάλυψης προσωπικών χαρακτηριστικών του νέου μέλους. Η «άγνωστη περιοχή» καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος του παραθύρου Johari επειδή το νέο μέλος στερείται αυτογνωσίας και πεποιθήσεων (Σχήμα 9).



Σχήμα 9. Το παράθυρο Johari για νεοεισερχόμενα μέλη στην ομάδα

Το νέο μέλος, για να καθιερωθεί ως μέλος της ομάδας, αυξάνει πρώτα την ελεύθερη περιοχή όπου τα παλαιά μέλη αρχίζουν να γνωρίζουν αρκετά για το νέο μέλος που γνωρίζει και το ίδιο. Στη συνέχεια μέσω της αποκάλυψης, της παροχής ανατροφοδότησης και της ανακάλυψης πληροφοριών από το ίδιο και τα άλλα μέλη επεκτείνει την ελεύθερη – ανοιχτή περιοχή μειώνοντας την κρυφή, την τυφλή και την άγνωστη περιοχή, αντίστοιχα. Σε γενικές γραμμές, σκοπός της χρησιμοποίησης του παραθύρου Johari είναι να βοηθήσει τα μέλη μιας ομάδας ή οργανισμού να επεκτείνουν την ελεύθερη περιοχή (μικραίνοντας την τυφλή και την κρυφή περιοχή, και ανακαλύπτοντας την άγνωστη περιοχή) επιτρέποντας την όσο το δυνατό καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία τους με τους άλλους.

Παροχή και λήψη ανατροφοδότησης

Όπως γίνεται κατανοητό από την παρουσίαση του μοντέλου διαδικασίας της επικοινωνίας, της ενεργητικής ακρόασης και του μοντέλου Johari, ο τρόπος παροχής και λήψης της ανατροφοδότησης αποτελεί τη σημαντικότερη δραστηριότητα για την αποτελεσματικότερη αποστολή και λήψη μηνυμάτων. Όταν η ανατροφοδότηση παρέχεται και λαμβάνεται σωστά, (α) επιβραβεύει και ενισχύει τη συμπεριφορά, (β) συμβάλλει στην οικοδόμηση των σχέσεων και της εμπιστοσύνης (London, 2003, 2014), και (γ) ρυθμίζει τη συμπεριφορά μεταξύ των μελών της ομάδας (Ashford, Blatt, & Walle, 2003).

Παροχή ανατροφοδότησης

Σύμφωνα με τους Young και Steelman (2014), η παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης είναι μια δεξιότητα. Και όπως όλες οι δεξιότητες, απαιτούν εξάσκηση για να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις της επικοινωνιακής επικοινωνίας. Οι παρακάτω επισημάνσεις αποτελούν μία συλλογή οδηγιών που μπορούν να μας βοηθήσουν να βελτιώσουμε τον τρόπο που δίνουμε ανατροφοδότηση (βλ. επίσης London, 2014, Uhi-Bien και συν., 2014).

1. Να εστιάζουμε την ανατροφοδότηση στη συμπεριφορά και όχι στο άτομο.
2. Όταν παρέχουμε ανατροφοδότηση φροντίζουμε να είναι θετική, μη-επικριτική και να εστιάζει στη βελτίωση της απόδοσης.

3. Να είναι έγκαιρη και συγκεκριμένη. Δεν χρησιμοποιούμε γενικότητες και δεν αφήνουμε τον αποδέκτη να αναρωτιέται για το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης.
4. Να είμαστε πάντα προετοιμασμένοι και σαφείς σχετικά με το τι θέλουμε να πούμε. Η ανατροφοδότηση χάνει το νόημά της, όταν διακόπτεται ο ειρμός της σκέψης και μεταφοράς του μηνύματος από τον αποστολέα.
5. Όταν η ανατροφοδότηση αφορά ένα άτομο, πρέπει να γίνεται «ιδιωτικά». Δεν χρειάζεται να γίνεται μπροστά σε άλλα άτομα, γιατί μπορεί να θεωρηθεί ως επικριτική.
6. Να προσαρμόζουμε την πληροφόρηση που πρέπει να μεταδώσουμε μέσω της ανατροφοδότησης, ανάλογα με αυτά που μπορεί να καταλάβει και να εφαρμόσει ο αποδέκτης.
7. Δεν απογοητεύουμε τον αποδέκτη. Σε περίπτωση που η ανατροφοδότηση περιέχει αρνητικά χαρακτηριστικά, πρέπει να περάσουμε στον αποδέκτη ότι τον διακρίνουν και καλά χαρακτηριστικά.
8. Να αποπνέουμε την αίσθηση της φροντίδας και του αλtruισμού.
9. Να είμαστε περιγραφικοί και όχι αξιολογικοί.

Λήψη ανατροφοδότησης

Όπως αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο της επικοινωνίας, εκτός από τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών μεταφοράς των μηνυμάτων, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί και στον τρόπο που ζητάμε και λαμβάνουμε την ανατροφοδότηση (για αναλυτική παρουσίαση βλέπε, Beaty & McGill, 2013). Η επιδίωξη της ανατροφοδότησης μας επιτρέπει να μάθουμε περισσότερα για το άτομό μας, καθώς και πως μας βλέπουν τα άλλα μέλη της ομάδας (Hibbert, 2013).

Στους οργανισμούς, η ανατροφοδότηση εκτός από θετική μπορεί να είναι αρνητική. Όταν η ανατροφοδότηση είναι αρνητική εστιάζουμε την προσοχή μας στο νόημα του μηνύματος και όχι στον τρόπο που δόθηκε το μήνυμα. Σε περίπτωση που, κατά την άποψη μας, η κριτική δεν είναι σωστή, πρέπει να ρωτήσουμε για τους λόγους που οδήγησαν τον αποστολέα στη σύνταξη του αρνητικού – επικριτικού μηνύματος. Καλό θα είναι να θυμόμαστε, ότι ο αποστολέας μπορεί να

έχει κάνει εσφαλμένες υποθέσεις για μας ή έχει βασιστεί σε λανθασμένη ή ελλιπή πληροφόρηση.

Σε περίπτωση όμως που η αρνητική ανατροφοδότηση είναι αληθής, είναι πάντα δελεαστικό να ψάχνουμε για δικαιολογίες και να κατηγορούμε κάποιον άλλον. Ωστόσο, με το να κατηγορούμε κάποιον άλλο δεν θα βελτιώσει την κατάστασή μας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι προτιμότερο να σκεφτούμε τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε τις δεξιότητές μας, τη στάση μας, και τις γνώσεις μας, έτσι ώστε να μην ξανασυμβεί το ίδιο πρόβλημα.

Εάν αισθανόμαστε θυμωμένοι ή αναστατωμένοι για την επικριτική ανατροφοδότηση, καλό θα είναι να δώσουμε τον απαιτούμενο χρόνο, να ηρεμήσουμε πριν απαντήσουμε ή αναλάβουμε δράση. Εάν έχουμε το σθένος και την ψυχική διάθεση μπορούμε να συζητούμε το πρόβλημα, καθώς και τον τρόπο βελτίωσης της κατάστασης, με το πρόσωπο που μας έδωσε την ανατροφοδότηση. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, μπορούμε να μιλήσουμε σε κάποιον άλλον συνάδελφο ή φίλο που εμπιστευόμαστε.

Ωστόσο, όσο αληθινή και σοβαρή και αν είναι η κριτική, να θυμόμαστε ότι ως άτομο αξίζουμε πολύ περισσότερο από ό,τι η συγκεκριμένη συμπεριφορά. Μπορούμε πάντα να επιλέξουμε να αλλάξουμε τη συμπεριφορά μας, και είναι πιο πιθανό να το κάνουμε εάν δούμε την αρνητική ανατροφοδότηση ως μια ευκαιρία να βελτιωθούμε.

Όταν η ανατροφοδότηση που μας παρέχεται είναι θετική, είναι χρήσιμο να προσπαθήσουμε να είμαστε εξίσου ισορροπημένοι. Δεν χρειάζεται να «δρέπουμε δάφνες», αλλά να αξιολογούμε τις συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητά μας, όπως κάνουμε και με την αρνητική ανατροφοδότηση (Beaty & McGill, 2013). Ωστόσο, αν διαπιστώσουμε ότι συνεχώς απορρίπτουμε ή υποβαθμίζουμε τη θετική ανατροφοδότηση, θα πρέπει να προβληματιστούμε και να εξετάσουμε μήπως υπάρχει κάτι από το παρελθόν μας (κυρίως τα νεανικά μας χρόνια), «κρυμμένο» στο υποσυνείδητό μας που καθιστά δύσκολη την αποδοχή θετικών πληροφοριών για τις ικανότητές μας και την αποτελεσματικότητά μας.

Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Ο μάνατζερ γράφει ένα υπόμνημα προς τους υπαλλήλους του τμήματος του. Η αποτύπωση των σκέψεών του στο χαρτί αποτελεί παράδειγμα _____.
 - α) θορύβου
 - β) αποκωδικοποίησης
 - γ) διαβίβασης
 - δ) κωδικοποίησης
2. Η βασική λειτουργία της επικοινωνίας αποσκοπεί, κυρίως, _____.
 - α) στη μεταφορά μηνυμάτων
 - β) στην κατανόηση των νοημάτων των μηνυμάτων
 - γ) α και β
 - δ) κανένα από τα παραπάνω
3. Σε ότι αφορά στη διαδικασία της επικοινωνίας, το μήνυμα ταξιδεύει διαμέσου _____.
 - α) της κωδικοποίησης
 - β) του καναλιού
 - γ) του θορύβου
 - δ) της ανατροφοδότησης
4. Ο έλεγχος σχετικά με το εάν πετύχαμε στη μετάδοση του μηνύματος κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, γίνεται μέσω _____.
 - α) της ανατροφοδότησης
 - β) της σωστής κωδικοποίησης
 - γ) της μείωσης του θορύβου
 - δ) της γνώσης και εκπαίδευσης του αποδέκτη
5. Όταν οι μάνατζερ χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να δώσουν ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση των υπαλλήλων εφαρμόζουν την _____ επικοινωνία.

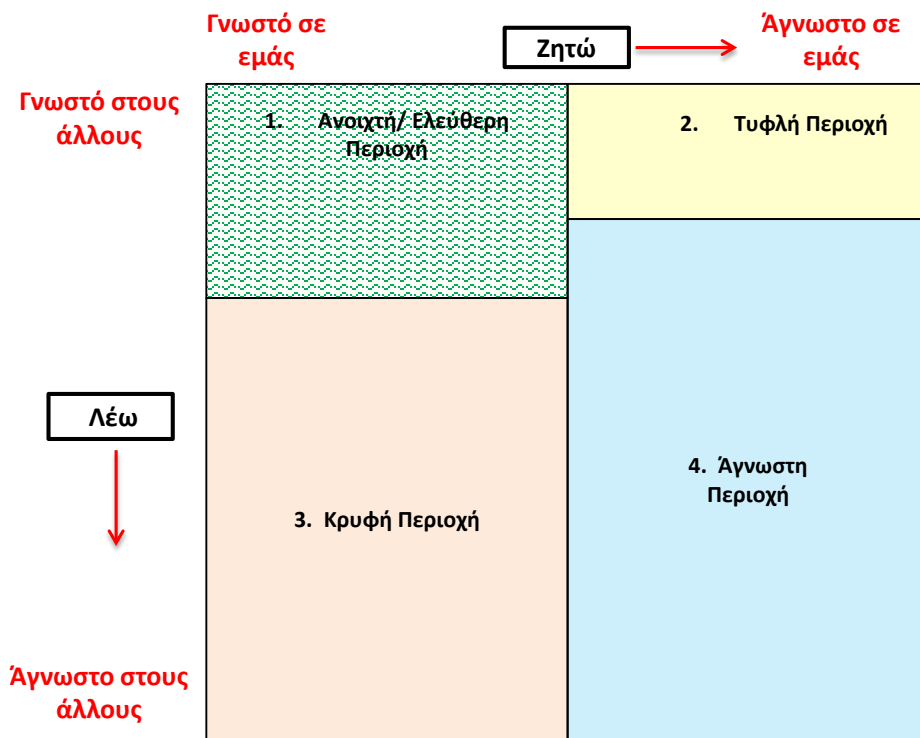
- α) ανοδική
 - β) άτυπη
 - γ) οριζόντια
 - δ) καθοδική
6. Μιλάτε στο τηλέφωνο και τον διευθυντή του τμήματος που ανήκετε. Δύο συνάδελφοι σας μιλάνε δυνατά στο διπλανό γραφείο. Ο διευθυντής σας κάνει την παρατήρηση πως δεν μπορεί να σας ακούσει καθαρά. Αυτό είναι ένα παράδειγμα _____ στη διαδικασία της επικοινωνίας.
- α) θορύβου
 - β) κωδικοποίησης
 - γ) ανατροφοδότησης
 - δ) αποκωδικοποίησης
7. Ποιο από τα παρακάτω παραδείγματα αντιπροσωπεύει τη ροή της ανοδικής (από κάτω προς τα πάνω) επικοινωνίας;
- α) Ο εργαζόμενος λαμβάνει μια επιστολή από τον μάνατζερ της ομάδας του όπου αναδεικνύει τα προβλήματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.
 - β) Ο τμηματάρχης στέλνει μια έκθεση αξιολόγησης προς τον διευθυντή της επιχείρησης σχετικά με την πρόοδο των υπαλλήλων του τμήματός του.
 - γ) Ο εργαζόμενος ενημερώνει τους συναδέλφους του για τις αλλαγές στην πολιτική του οργανισμού.
 - δ) Ο τμηματάρχης ενημερώνει τους υπαλλήλους του τμήματός του για τις επιδόσεις τους.
8. Η _____ επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών που ανήκουν στην ίδια ομάδα εργασίας.
- α) ανοδική
 - β) από πάνω προς τα κάτω
 - γ) οριζόντια
 - δ) λεκτική

9. Όταν πρέπει να μεταβιβάσετε ένα σύνθετο και μακροσκελές μήνυμα, ποια από τις παρακάτω μεθόδους επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσετε;
- α) Προφορική
 - β) Γραπτή
 - γ) Ράδιο αρβύλα
 - δ) Προφορική και πρόσωπο με πρόσωπο
10. Οι μάνατζερ που αποδέχονται ότι «οι τακτικές που εφαρμόζονται στον πολιτισμό τους είναι οι μόνες που πρέπει να ακολουθούνται για να διεκπεραιώνεται αποτελεσματικά μία εργασία», υιοθετούν _____ .
- α) τον εθνοκεντρισμό
 - β) την αρχή KISS
 - γ) τις αρχές της παγκοσμιοποίησης
 - δ) τον τοπικισμό
11. Ποιο από τα παρακάτω μέσα επικοινωνίας είναι πιο αποτελεσματικό;
- α) τηλεδιάσκεψη
 - β) πρόσωπο με πρόσωπο
 - γ) τηλέφωνο
 - δ) φωνητικά μηνύματα
12. Το φιλτράρισμα αποτελεί φραγμό στην αποτελεσματική επικοινωνία και προκύπτει όταν _____ .
- α) ο αποστολέας χειρίζεται σκόπιμα τις πληροφορίες έτσι ώστε ο αποδέκτης να τις δει πιο ευνοϊκές
 - β) ο αποδέκτης επιλέγει σκόπιμα τις πληροφορίες του μηνύματος ώστε να είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες του
 - γ) το μήνυμα διαφοροποιείται ανάλογα με τα συναισθήματα του αποδέκτη
 - δ) το μήνυμα είναι σύνθετο και μακροσκελές μήνυμα και δεν μπορεί να το κατανοήσει ούτε ο αποδέκτης ούτε ο αποστολέας

13. Ποιο από τα παρακάτω δεν αποτελεί στάδιο ενεργητικής ακρόασης;
- α) Αίσθηση
 - β) Αξιολόγηση
 - γ) Απάντηση
 - δ) Αμεσότητα
14. Στο παράθυρο Johari, η κρυφή περιοχή περιέχει χαρακτηριστικά που είναι _____.
- α) γνωστά σε εμάς και άγνωστα στους άλλους
 - β) γνωστά σε εμάς και στους άλλους
 - γ) άγνωστα σε εμάς και γνωστά στους άλλους
 - δ) άγνωστα σε εμάς και στους άλλους
15. Από τις 4 περιοχές στο παράθυρο Johari, ποια αποτελεί περιοχή έκπληξη;
- α) Ανοιχτή/ ελεύθερη περιοχή
 - β) Κρυφή περιοχή
 - γ) Άγνωστη περιοχή
 - δ) Τυφλή περιοχή
16. Στους οργανισμούς η ανατροφοδότηση, εκτός από θετική μπορεί να είναι αρνητική. Ποια από τις παρακάτω προτάσεις είναι σωστή;
- α) Η αρνητική ανατροφοδότηση δεν πρέπει να παρέχεται σε υγιείς οργανισμούς.
 - β) Απορρίπτουμε την αρνητική ανατροφοδότηση και δικαιολογούμεστε κατηγορώντας κάποιον άλλο.
 - γ) Αποδεχόμαστε την αρνητική ανατροφοδότηση και σκεφτόμαστε πως μπορούμε να βελτιωθούμε έτσι ώστε να μη ξανασυμβεί παρόμοιο πρόβλημα.
 - δ) Όταν η ανατροφοδότηση είναι αρνητική, εστιάζουμε την προσοχή μας στον τρόπο που δόθηκε και όχι στο νόημα.

Ερωτήσεις ανάπτυξης και σύντομων απαντήσεων

1. Ποιες βασικές λειτουργίες εξυπηρετεί η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό;
2. Να εξηγήσετε και να δώσετε ένα παράδειγμα για κάθε φραγμό επικοινωνίας.
3. Τι γνωρίζετε για τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας;
4. Συζητήστε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας.
5. Πώς πρέπει να αντιμετωπίζουμε τις φήμες σε έναν οργανισμό; Αναφέρετε παραδείγματα από το εργασιακό σας περιβάλλον
6. Πώς μπορείτε να βελτιώσετε τον τρόπο παροχής ανατροφοδότησης στους οργανισμούς;
7. Πώς πρέπει να διαχειριζόμαστε την αρνητική ανατροφοδότηση;
8. Χρησιμοποιώντας το παράθυρο Johari, να περιγράψετε τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων περιοχών και να αιτιολογήστε πως τα υπάρχοντα μέλη μιας ομάδας ή οργανισμού μπορούν να βοηθήσουν ένα νέο μέλος να επεκτείνει την ανοιχτή – ελεύθερη περιοχή. Στην αιτιολόγησή σας να χρησιμοποιήσετε και τα Σχήμα.



Βιβλιογραφία 1^{ης} ενότητας

- Argyris, C. (2011). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Baker, J. S., & Jones, M. A. (1996). The poison grapevine: How destructive are gossip and rumor in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 75-86.
- Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication. *Foundations of communication theory*, 83-102.
- Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology*, 8, 111-121.
- Beaty, L., & McGill, I. (2013). *Action Learning: A practitioner's guide*. Routledge.
- Brady, T. (1993). Employee handbooks: Contracts or empty promises? *Management Review*, 82(6), 33-35.
- Briñol, P., Petty, R. E., & Barden, J. (2007). Happiness versus sadness as a determinant of thought confidence in persuasion: A self-validation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 93(5), 711–727.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2011). *An experiential approach to organization development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Burke, L. A., & Wise, J. M. (2003). The effective care, handling, and pruning of the office grapevine. *Business Horizons*, 46, 71-76.
- Burton, G., & Dimpleby, R. (1988). *Between ourselves: An introduction to interpersonal communication*. London: Edward Arnold.
- Clampitt, P. G. (2012). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems-Strategies-Solutions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carlopio, J., & Andrewartha, G. (2008). *Developing Management Skills: A comprehensive guide for leaders*. Pearson Education Australia.
- Daft, R.L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32(5), 554-571.

- Dance, F. E. X. (1967). Speech Communication Research in the Soviet Union. In L. Thayer (Ed.), *Communication: theory and research* (pp.273–288). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- De Ruyter, K., & Wetzels, M. G. (2000). The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters. *Journal of Service Research*,2(3), 276-284.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2000). How top PR professionals handle hearsay: corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. *Public Relations Review*, 26(2), 173-190.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124-133.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα, Αττικής: Gutenberg.
- Griskevicius, V., Shiota, M. N., & Neufeld, S. L. (2010). Influence of different positive emotions on persuasion processing: A functional evolutionary approach. *Emotion*, 10(2), 190–206.
- Hamilton, C. (2013). *Communicating for results: A guide for business and the professions*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Harcourt, J., Richerson, V., & Wattier, M. J. (1991). A national study of middle managers' assessment of organization communication quality. *Journal of Business Communication*, 28(4), 348-365.
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*. Taylor & Francis.
- Hibbert, S. (2013). Giving effective employee feedback. *In Practice*, 35(3), 149-151.
- Hirschhorn, L. (1983). Managing Rumors. *Cutting Back*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hurn, B. J., & Tomalin, B. (2013). *Cross-cultural communication: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Essentials of contemporary management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kapferer, J. N. (2013). *Rumors: Uses, interpretations, and images*. Transaction Publishers.
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2010). Evolutionary perspectives on workplace gossip: Why and how gossip can serve groups. *Group & Organization Management, 35*, 150-176.
- Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: the intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior 31*(6), 898–917.
- Lengel, R.H., & Daft, R.L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive, 2*(3), 225-232.
- London, M. (2014). *The Power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The Johari Window: a graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human Relations Training News, 5*(9), 6-7.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2004). Do loose lips sink ships? The meaning, antecedents and consequences of rumour and gossip in organisations. *Corporate Communications, 9*, 189-201.
- Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management, 35*(4), 371-390.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King, W. C. (1996). Job level as a systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(3), 277–292.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: approaches and processes* (7th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- Mishra, J. (1990). Managing the grapevine. *Public Personnel Management*, 19(2), 213-228.
- Moore, N-J., Hickson, M., & Stacks, D. W. (2014). *Nonverbal communication: Studies and applications* (6th ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Neuliep, J. W. (2012). The relationship among intercultural communication apprehension, ethnocentrism, uncertainty reduction, and communication satisfaction during initial intercultural interaction: An extension of anxiety and uncertainty management (AUM) theory. *Journal of Intercultural Communication Research*, 41(1), 1-16.
- Olekalns, M., Putnam, L. L., Weingart, L. R., & Metcalf, L. (2008). Communication processes and conflict management: The psychology of conflict and conflict management in organizations. In C. K. W. De Dreu and M. J. Gelfand, (eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 81-114). New York, NY: Taylor & Francis.
- Rashotte, L.S. (2002). What does that smile mean? The meaning of nonverbal behaviors in social interaction. *Social Psychology Quarterly*, 65(1), pp. 92–102.
- Ren, H., & Gray, B. (2009). Repairing relationship conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review*, 34(1), 105-126.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Essex, UK: Pearson Education.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα, Αττικής: Κριτική.
- Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E., & Roy, C. (2014). *Intercultural communication: A reader*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.

- Schramm, W. (1954). How communication works. In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of communication* (pp. 3-26). Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- Scott W. G., & Mitchell, T. R. (1976). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, IL: Irwin.
- Sinclair, R. C., Moore, S. E., Mark, M. M., Soldat, A. S., & Lavis, C. A. (2010). Incidental moods, source likeability, and persuasion: Liking motivates message elaboration in happy people. *Cognition and Emotion, 24*(6), 940–961.
- Smith, C. (2013). The seven barriers of communication. Retrieved from <http://opin.ca/article/seven-barrierscommunication>.
- Szwergold, J. (1993). Employee newsletters help fill an information gap. *Management Review, 82*(6), 8-9.
- Thoti, K. K., Saufi, R. A., & Rathod, B. (2013). Reasons for Conflicts between the Employees in Software in Industry. *Vidyantiketan Journal of Management and Research, 1*(2), 31-43.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational behavior* (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- van Hove, G. & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 341–352.
- (V) Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα, Αττικής: Rosili.
- van Iterson, A., & Clegg, S. (2008) The politics of gossip and denial in interorganizational relations. *Human Relations, 61*, 1117-1137.
- Woods, D. D., & Hollnager, E. (2005). *Joint cognitive systems: foundations of Cognitive Systems engineering*. Boca Raton, FL: Taylor and Francis.
- Young, S. F., & Steelman, L. A. (2014). The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review, 43*(2), 228-245.

II. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μαθησιακοί Στόχοι

Οι γενικοί μαθησιακοί στόχοι της διδακτικής ενότητας είναι να κατανοηθούν οι θεμελιώδεις αρχές δημιουργίας της σύγκρουσης, οι θεωρητικές προσεγγίσεις προσδιορισμού της σύγκρουσης, καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Αφού μελετήσετε τη συγκεκριμένη ενότητα θα είστε σε θέση:

11. Να συζητάτε για τις θετικές και αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης στον χώρο εργασίας.
12. Να κατανοήσετε τις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις της σύγκρουσης που αναπτύχθηκαν διαχρονικά.
13. Να διαχωρίζετε τη λειτουργική - εποικοδομητική σύγκρουση από τη σύγκρουση στη σχέση.
14. Να προσδιορίζετε τη σχέση μεταξύ της αρνητικής συναισθηματικότητας και της σύγκρουσης.
15. Να περιγράψετε με σαφήνεια τα κυριότερα στάδια επεξεργασίας των συγκρούσεων.
16. Να εντοπίσετε τις κυριότερες πηγές της σύγκρουσης στον οργανισμό.
17. Να εξοικειωθείτε με τις στρατηγικές της έμμεσης και άμεσης διαχείρισης των συγκρούσεων.

Λέξεις κλειδιά: σύγκρουση, μοντέλα σύγκρουσης, συναισθηματική νοημοσύνη, πηγές σύγκρουσης, διαχείριση συγκρούσεων.

Προσδιορίζοντας τον όρο σύγκρουση

Οι ιδανικές συνθήκες εργασίας σε ένα οργανισμό εμπεριέχονται στις λέξεις επικοινωνία, συνεργασία και σύμπραξη. Ωστόσο, οι άνθρωποι προσέρχονται στον χώρο εργασίας έχοντας διαφορετικές απόψεις και ιεράρχηση των αξιών. Έχουν αναπτύξει μοναδικές αντιλήψεις για την πραγματικότητα, και διαφορετικούς κανόνες σχετικά με το πώς πρέπει να ενεργούν σε κοινωνικά περιβάλλοντα. Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί είναι «ζωντανά συστήματα» που απαιτούν δυναμικές παρά στατικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς, πρέπει να συμφωνούν συχνά για τις νέες ρυθμίσεις εργασίας, να αναθεωρούν τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας, και να επαναδιαπραγματεύονται την κατανομή των περιορισμένων πόρων που απαιτούνται για να εκτελέσουν την εργασία τους (McShane & Von Glinow, 2010).

Όπως διαφαίνεται από την προηγούμενη θεματική ενότητα, ένα μεγάλο ποσοστό της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας εξαρτάται από την επικοινωνιακή ικανότητα των διοικητικών στελεχών του οργανισμού. Η εξάσκηση και απόκτηση δεξιοτήτων παροχής και λήψης ανατροφοδότησης, η χρησιμοποίηση της κατάλληλης μορφής και μέσου λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, η σωστή διαχείριση των διαδόσεων – φημών, και η αντιμετώπιση των φραγμών - εμποδίων στις διαδικασίες της επικοινωνίας, συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Όπως επισημαίνεται από τον Cheney (2007), η απόκτηση πρακτικών καλής επικοινωνίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα οργανωσιακής επάρκειας· ωστόσο, η διαφορετικότητα στην έκφραση γνώμων και απόψεων σε επαγγελματικές αποφάσεις και ζητήματα, καθώς και η ασυμβατότητα ατομικών και ομαδικών στόχων, οδηγούν στη δημιουργία και κλιμάκωση συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων ή ομάδων ατόμων ενός οργανισμού (Halevy, Cohen, Chou, Katz, & Panter, 2014).

Αποτελεί κοινή παραδοχή, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συγκρούσεων αποδίδεται σε παράγοντες που αποτρέπουν την άμεση και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων εντός και μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της ιεραρχίας του οργανισμού. Για να αποφευχθεί μία σύγκρουση, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν το πρόβλημα και να δρουν άμεσα για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της κάθε διένεξης. Συγκρούσεις συμβαίνουν

καθημερινά στους οργανισμούς και η επιτυχημένη διαχείρισή τους αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της οργανωτικής και διαχειριστικής αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τον Spaho (2013), η σύγκρουση είναι ένα γεγονός στη ζωή μας και εάν είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις της στην αποτελεσματικότητα της εργασίας, τότε μπορούμε να κάνουμε τη σύγκρουση χρήσιμη και να τη χρησιμοποιήσουμε για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Μελετητές των συγκρούσεων μπορεί να βρεθούν σε αρκετούς επιστημονικούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένων της φυσικής, των μαθηματικών, της βιολογίας, της ανθρωπολογίας, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της οικονομίας, των πολιτικών επιστημών, και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Παρά το γεγονός ότι οι θεωρίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους είναι διαφορετικοί (De Dreu & Carnevale, 2005), όλοι εστιάζουν στο ίδιο θεμελιώδες ερώτημα. "Πώς τα άτομα και οι ομάδες διαχειρίζονται την αλληλεξάρτησή τους και αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις τους;"

Ορισμός σύγκρουσης

Στους χώρους της ψυχολογίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν παρουσιαστεί αρκετοί ορισμοί σχετικά με τη *σύγκρουση*. Με τον όρο «*σύγκρουση*» αναφερόμαστε σε μορφές τριβής, διαφωνίας, ή διχόνοιας που προκύπτουν μέσα σε μια ομάδα, όταν οι πεποιθήσεις ή οι ενέργειες ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας θεωρούνται αντίθετες ή απαράδεκτες από ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας (Thoti, Saufi, & Rathod, 2013). Επίσης, η σύγκρουση μπορεί να προσδιοριστεί ως μία σκόπιμη, ενεργή και αμφίδρομη διαδικασία, όπου οι ενέργειες ενός ατόμου ή ομάδας επιδιώκουν την παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας (de Wit, Greer, & Jehn, 2012; Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Johnson (1976), η *οργανωσιακή σύγκρουση* είναι μια κατάσταση ασυμφωνίας που προκαλείται από την πραγματική ή αντιληπτή αντίθεση στις ανάγκες, τις αξίες και τα συμφέροντα μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται μαζί σε έναν οργανισμό.

Ενδοομαδική και διομαδική σύγκρουση

Η σύγκρουση παρουσιάζει πολυμορφικό «πρόσωπο» και πολυπαραγοντική μορφή μέσα στους οργανισμούς. Σύγκρουση μπορεί να προκύψει μεταξύ των

μελών της ίδιας ομάδας, που είναι γνωστή ως ενδοομαδική σύγκρουση (intragroup conflict), ή μπορεί να προκύψει μεταξύ των μελών δύο ή περισσότερων ομάδων, και αφορούν τη βία, τις διαπροσωπικές έριδες, και την ψυχολογική ένταση, που είναι γνωστή ως διομαδική σύγκρουση (intergroup conflict) (Thoti et al., 2013). Οι ενδοομαδικές συγκρούσεις αναφέρονται στις ανταγωνιστικές ανάγκες, στόχους, και απαιτήσεις όπου οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται και διεκδικούν με διαφορετικούς τρόπους. Σε ότι αφορά τις διομαδικές συγκρούσεις, υπάρχει η αναπόφευκτη σύγκρουση μεταξύ της επίσημης αρχής – της εξουσίας με τα άτομα και τις ομάδες που πλήττονται. Υπάρχουν διαφωνίες για το πώς θα πρέπει να διανεμηθούν οι πόροι – έσοδα, πώς πρέπει να γίνει η δουλειά, πόσο καιρό και πόσο σκληρά πρέπει οι άνθρωποι να εργαστούν. Υπάρχουν δικαιοδοτικές διαφωνίες μεταξύ των ατόμων, των υπηρεσιών, καθώς και μεταξύ των συνδικάτων και της διοίκησης. Υπάρχουν λεπτές μορφές συγκρούσεων που αφορούν τους ανταγωνισμούς, τις ζήλιες, τις συγκρούσεις προσωπικότητας, τους ορισμούς ρόλων, καθώς και των αγώνων για την εξουσία και την εύνοια.

Οι συγκρούσεις στις ομάδες ακολουθούν μια συγκεκριμένη πορεία. Η συνήθης αλληλεπίδραση της ομάδας είναι η πρώτη που διαταράσσεται από την αρχική σύγκρουση, η οποία συχνά προκαλείται από τη διαφορετικότητα των απόψεων, από τις διαφωνίες μεταξύ των μελών της και από την έλλειψη των πόρων. Όταν η ομάδα φτάνει σε αυτό το σημείο παύει να είναι ενωμένη και αρχίζει να χωρίζεται σε «φατρίες». Αυτή η περίοδος της κλιμάκωσης των συγκρούσεων, σε ορισμένες περιπτώσεις, οδηγεί σε ένα στάδιο προσέγγισης για την επίλυση των συγκρούσεων και η ομάδα μπορεί να επιστρέψει ξανά στο συνηθισμένο τρόπο αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας.

Θεωρητικές προσεγγίσεις σύγκρουσης

Στις αρχές τις δεκαετίας του '40, επικρατούσε η άποψη ότι η σύγκρουση ήταν κάτι το αρνητικό και έπρεπε να αποφεύγεται. Ωστόσο, μελέτες και έρευνες στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και διαχείρισης συγκρούσεων έδειξαν ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι συγκρούσεων και δεν πρέπει να χαρακτηρίζονται όλοι ως δυσλειτουργικοί (Moore, 2014). Η διαχρονική και διεπιστημονική διαμάχη δημιούργησε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τις οργανωσιακές

συγκρούσεις: (α) την *παραδοσιακή*, (β) των *ανθρωπίνων σχέσεων*, (γ) την *αλληλεπιδραστική*, (δ) του *αντεστραμμένου –U*, και (ε) τη *λειτουργική και διαπροσωπική*. Τα κύρια σημεία και η επίδραση των πέντε διαχρονικών προσεγγίσεων σε σχέση με την αποδοτικότητα στον χώρο εργασίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Παραδοσιακή άποψη της σύγκρουσης

Η παραδοσιακή άποψη σχετικά με την οργανωσιακή σύγκρουση είναι η παλαιότερη και αποδεχόταν ότι οποιαδήποτε σύγκρουση σε μια οργάνωση ήταν κακή, αρνητική και επιβλαβής και έπρεπε να αποφεύγεται. Η σύγκρουση χαρακτηριζόταν ως *δυσλειτουργική* και *καταστροφική* και έπρεπε να αποφευχθεί με τον εντοπισμό των αιτιών της *δυσλειτουργίας*.

Κάθε σύγκρουση στον οργανισμό προέκυπτε από τη μη αποτελεσματική επικοινωνία, τη διαφωνία, την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων και την αδυναμία των *μάντζερ* να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες του προσωπικού τους (Robbins & Judge, 2011). Το Σχήμα 10 παρουσιάζει την παραδοσιακή άποψη, όπου η καθοδική γραμμή δείχνει ότι τα υψηλά επίπεδα της σύγκρουσης παράγουν κακά αποτελέσματα.

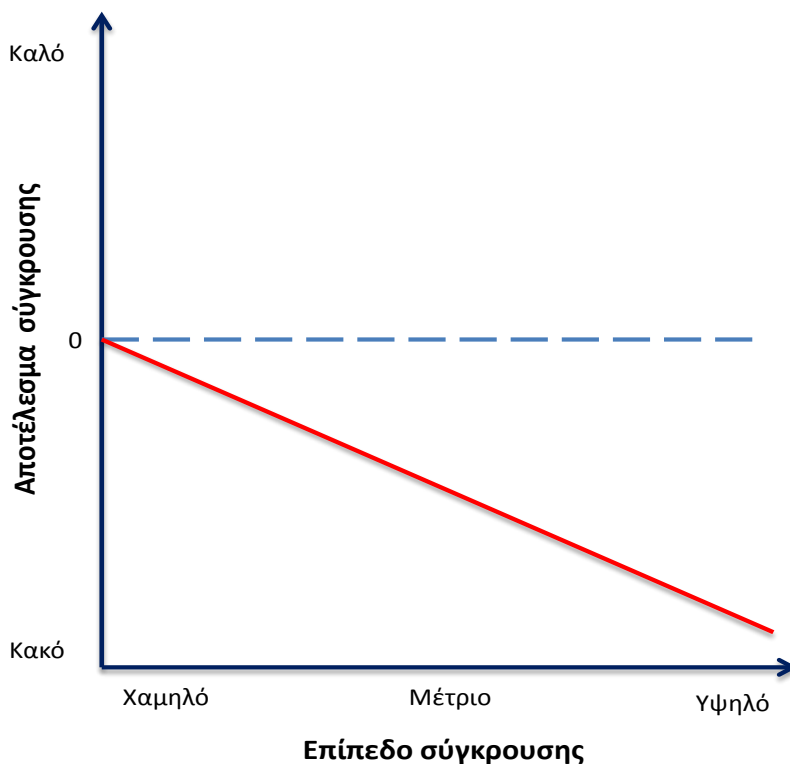
Άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων

Από το τέλος της δεκαετίας του '40, η παραδοσιακή άποψη αμφισβητήθηκε και έως τα μέσα της δεκαετίας του '70 επικράτησε η συμπεριφορική άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων στην οργανωσιακή σύγκρουση η οποία αποδέχεται ότι η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο σε όλες τις οργανώσεις και δεν μπορεί να εξαλειφθεί (Verma, 1998). Σε αντίθεση με την παραδοσιακή άποψη, η άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων δεν απορρίπτει τη σύγκρουση ως μια ολοκληρωτική, αρνητική και καταστροφική διαδικασία. Αντιθέτως, επισημαίνει ότι μια οργανωσιακή σύγκρουση είναι, ίσως, επωφελής για τα άτομα, τις ομάδες και τον οργανισμό γενικότερα. Επιπλέον, η άποψη αυτή προτείνει ότι οι οργανωτικές συγκρούσεις στο εσωτερικό των ομάδων, ανάλογα με το πώς τις διαχειρίζεται ένας *μάντζερ*, μπορούν να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη

Πίνακας 1. Σύγκριση των θεωρητικών απόψεων σχετικά με τη σύγκρουση

	Απόψεις	Κύρια σημεία	Επίδραση στην απόδοση
1	<i>Παραδοσιακή</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Προκαλείται από ταραξίες. - Κακή και επιβλαβής. - Πρέπει να αποφεύγεται. - Πρέπει να καταστέλλεται. 	<ul style="list-style-type: none"> - Η απόδοση μειώνεται καθώς το επίπεδο σύγκρουσης αυξάνεται.
2	<i>Ανθρωπίνων σχέσεων</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Αναπόφευκτη μεταξύ των ανθρώπων - Δεν μπορεί να εξαλειφθεί. - Δεν είναι πάντοτε κακή. - Μπορούμε να τη διαχειριστούμε. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ίσως, επωφελής για τα άτομα, τις ομάδες και τον οργανισμό. - Μπορεί να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη ομάδα. - Οι μάνατζερ πρέπει να επικεντρώνονται στην αποτελεσματική διαχείριση και όχι στην καταστολή ή την κατάργησή της.
3	<i>Αλληλεπιδραστική</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Η σύγκρουση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης. - Συχνά ευεργετική. - Πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της δημιουργικότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> - Η απόδοση αυξάνεται όταν η σύγκρουση ενθαρρύνεται και διατηρείται σε χαμηλά έως μέτρια επίπεδα. - Κάθε περαιτέρω αύξηση της σύγκρουσης μειώνει την απόδοση και καθιστά τη σύγκρουση δυσλειτουργική.
4	<i>Αντεστραμμένου –U</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν κάποιο μέτριο επίπεδο σύγκρουσης. 	<ul style="list-style-type: none"> - Τα μέτρια επίπεδα της σύγκρουσης είναι συνυφασμένα με τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα - Τα χαμηλά και υψηλά επίπεδα με τη δυσλειτουργία και την αναποτελεσματικότητα του οργανισμού
5	<i>Λειτουργική και Σχέσης</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Λειτουργική: διαφορετικότητα των μελών της ομάδας σε απόψεις, γνώμες και ερμηνεία των πληροφοριών. - Σχέσης: Διαπροσωπικές ασυμβατότητες εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> - Με την εποικοδομητική συζήτηση για το περιεχόμενο και τους στόχους της δουλειάς βελτιώνεται η αποδοτικότητα. - Τα χαμηλά και τα πολύ υψηλά επίπεδα είναι αναποτελεσματικά. - Σε όλες τις περιπτώσεις είναι δυσλειτουργική

ομάδα. Λόγω των δυνητικών οφελών από τη σύγκρουση, οι μάνατζερ θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αποτελεσματική διαχείριση και όχι στην καταστολή ή την κατάργησή της.



Σχήμα 10. Παραδοσιακή άποψη σύγκρουσης

Αλληλεπιδραστική άποψη

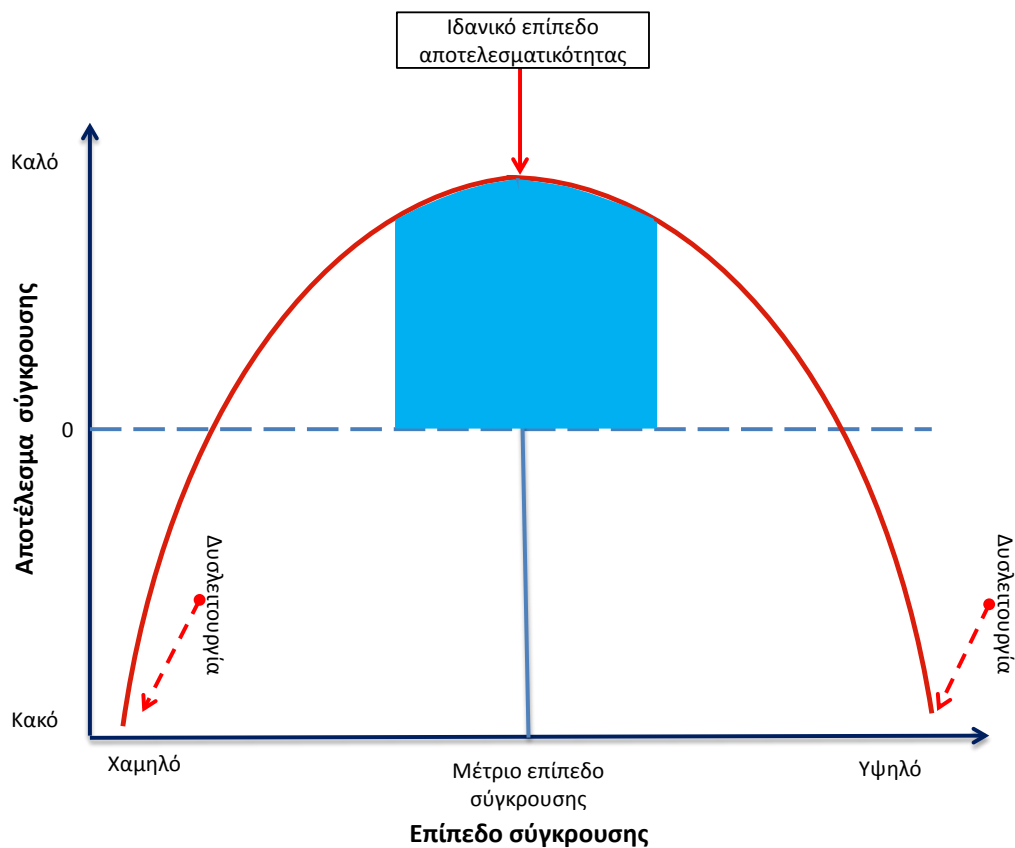
Μία νεότερη προσέγγιση, η αλληλεπιδραστική άποψη, υποθέτει ότι η σύγκρουση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης. Ενώ, η συμπεριφορική άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων *αποδέχεται* τη σύγκρουση, η αλληλεπιδραστική *ενθαρρύνει* τη σύγκρουση βασιζόμενη στην πεποίθηση ότι μια αρμονική, ειρηνική, ήρεμη και πολύ συναινετική αντιμετώπιση των οργανωσιακών διαδικασιών είναι πιθανόν να δημιουργήσει στασιμότητα, απάθεια και αδυναμία να ανταποκριθεί στην αλλαγή και την καινοτομία (Verma, 1998). Σύμφωνα με την αλληλεπιδραστική άποψη, οι μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνουν και να διατηρούν τις συγκρούσεις σε χαμηλά έως μέτρια επίπεδα δημιουργώντας τις απαραίτητες

προϋποθέσεις για αυτοκριτική, βιωσιμότητα, δημιουργικότητα και καινοτομία στην εκτέλεση ενός έργου (Verma, 1998; Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. Robbins & Judge, 2011).

Μοντέλο σύγκρουσης του Αντεστραμμένου -U

Συνοπτικά, από τη δεκαετία του '40, η άποψη ότι κάθε *σύγκρουση είναι κακή* έχει αντικατασταθεί από την άποψη της *βέλτιστης σύγκρουσης* η οποία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν κάποιο μέτριο επίπεδο σύγκρουσης στις συζητήσεις (Uhl-Bien et al., 2014). Όπως επισημαίνεται και από τον Rahim (2002), η άποψη ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν, ούτε λίγο ούτε πολύ, κάποιο επίπεδο σύγκρουσης, αποτελεί μια δημοφιλή προσέγγιση και μπορεί να απεικονισθεί με το σχήμα του αντεστραμμένου -U (βλ. Σχήμα 11). Σύμφωνα με τη θεωρία του αντεστραμμένου -U, τα μέτρια επίπεδα της σύγκρουσης είναι συνυφασμένα με τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ τα χαμηλά και υψηλά επίπεδα με τη δυσλειτουργία και την αναποτελεσματικότητα του οργανισμού (βλ διακεκομμένα βέλη).

Ένα μέτριο επίπεδο σύγκρουσης δημιουργεί οφέλη –πλεονεκτήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην εξωστρέφεια του οργανισμού και στη συνοχή της ομάδας (McShane & Von Glinow, 2010). Πρώτον, η σύγκρουση ενεργοποιεί τους εργαζόμενους να συζητήσουν θέματα και να αξιολογήσουν διεξοδικά εναλλακτικές λύσεις. Η συζήτηση δοκιμάζει τη λογική των επιχειρημάτων και ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να επανεξετάσουν τις βασικές παραδοχές τους για το πρόβλημα και την πιθανή λύση του. Δεύτερον, οι συγκρούσεις τις περισσότερες φορές είναι αναπόφευκτες και συμβαίνουν στους οργανισμούς επειδή είναι «ζωντανά συστήματα». Τα μέτρια επίπεδα σύγκρουσης αποτρέπουν τη στασιμότητα δημιουργώντας ένα κλίμα λειτουργικής εξωστρέφειας, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Τέλος, η σύγκρουση με ανθρώπους έξω από την ομάδα, δυνητικά, αυξάνει τη συνοχή στο εσωτερικό της ομάδας. Οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν μαζί όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια εξωτερική απειλή, όπως η σύγκρουση με τους ανθρώπους έξω από την ομάδα.



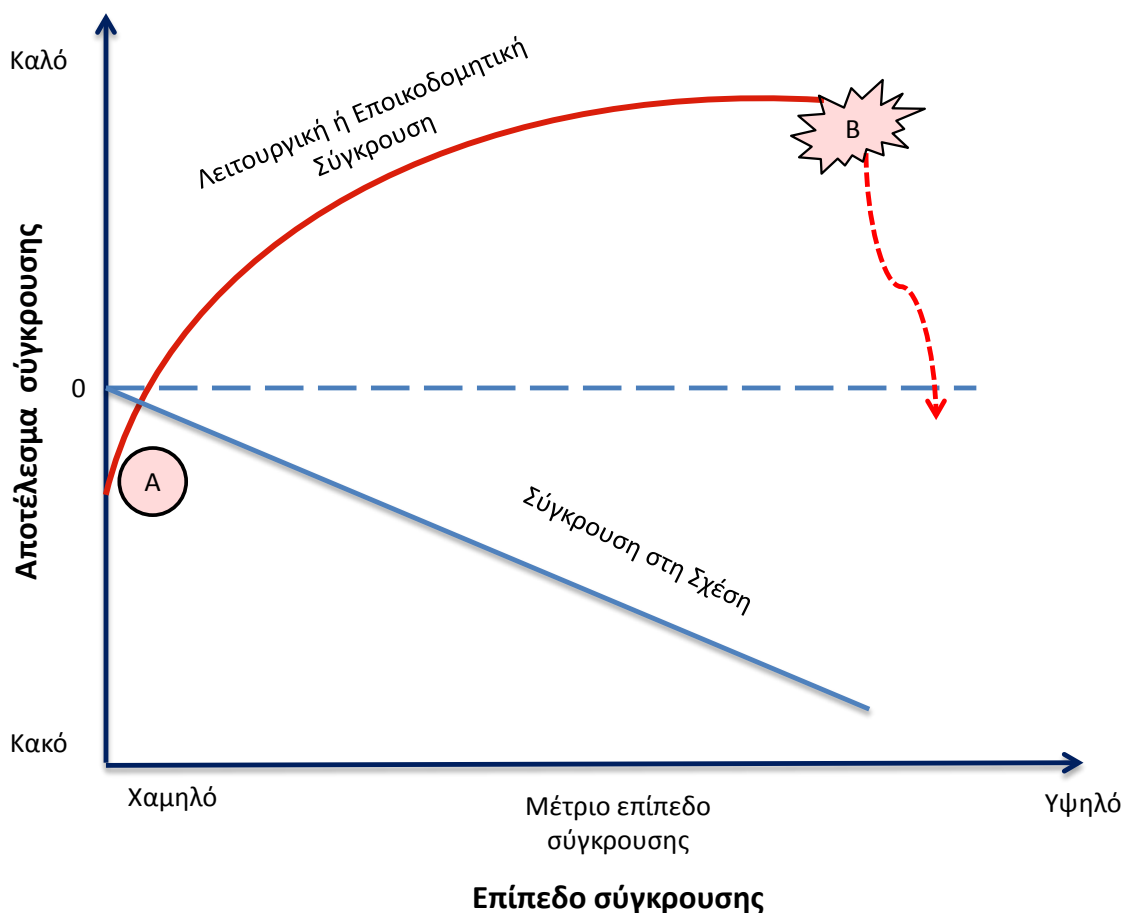
Σχήμα 11. Μοντέλο σύγκρουσης του Αντεστραμμένου -U

Λειτουργική σύγκρουση και σύγκρουση στη σχέση

Σε γενικές γραμμές, όπως αποδέχονται αρκετοί ερευνητές (βλ. De Drew, 2008; Peterson & Behfar, 2003), οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, μπορεί να είναι ωφέλιμες. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές δεν είναι παραγωγικές, αφαιρούν πολύτιμο χρόνο από τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, και δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συνεκτικότητα της ομάδας.

Αν και το μοντέλο του αντεστραμμένου -U έχει αρκετούς υποστηρικτές ακόμα και σήμερα, από το 1990 και μετά επικρατεί η άποψη των δύο τύπων συγκρούσεων: της λειτουργικής ή εποικοδομητικής (functional or constructive) και της σχέσης (relational) (Σχήμα 12). Η λειτουργική σύγκρουση υφίσταται όταν τα μέλη της ομάδας διαφέρουν ως προς τις απόψεις και γνώμες σχετικά με τα

καθήκοντα που εκτελούνται και την ερμηνεία των πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία (McShane & Von Glinow, 2010). Η σύγκρουση στη σχέση επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας αυτής καθαυτής, αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις, έχει συναισθηματικό χαρακτήρα, και είναι δυσλειτουργική (Gamero, González-Romá, & Peiró, 2008).



Σχήμα 12. Μοντέλο λειτουργικής ή εποικοδομητικής σύγκρουσης και σύγκρουσης στη σχέση

Σύμφωνα με τους McShane και Von Glinow (2010), η *λειτουργική σύγκρουση* προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι εστιάζουν τις συζητήσεις τους στο περιεχόμενο και τους στόχους της ομάδας και δείχνουν τον απαιτούμενο σεβασμό στους συναδέλφους που έχουν διαφορετικές απόψεις. Η σύγκρουση αυτή ονομάζεται «*εποικοδομητική*», επειδή οι διαφορετικές θέσεις ενθαρρύνονται κατά τέτοιο τρόπο που οι ιδέες και οι συστάσεις μπορούν να αποσαφηνιστούν, να

επανασχεδιαστούν και να ελεγχθούν για τη λογική τους ορθότητα. Εστιάζοντας τη συζήτηση στο περιεχόμενο και τους στόχους της δουλειάς, βοηθά τους συμμετέχοντες να εξετάσουν εκ νέου τις παραδοχές και τις πεποιθήσεις τους, χωρίς να ενεργοποιούν τους ατομικούς μηχανισμούς άμυνας που σχετίζονται με τα αρνητικά συναισθήματα και το ατομικό συμφέρον. Ωστόσο, όπως αναφέρεται από τους De Dreu (2006), ομάδες και οργανώσεις με πολύ χαμηλά επίπεδα εποικοδομητικής σύγκρουσης είναι λιγότερο αποτελεσματικές (βλ περίπτωση A στο Σχήμα 12), κάτι που είναι επίσης πιθανό να συμβεί και σε υψηλά επίπεδα έντασης της εποικοδομητικής σύγκρουσης (βλ περίπτωση B και διακεκομμένη γραμμή στο Σχήμα 12).

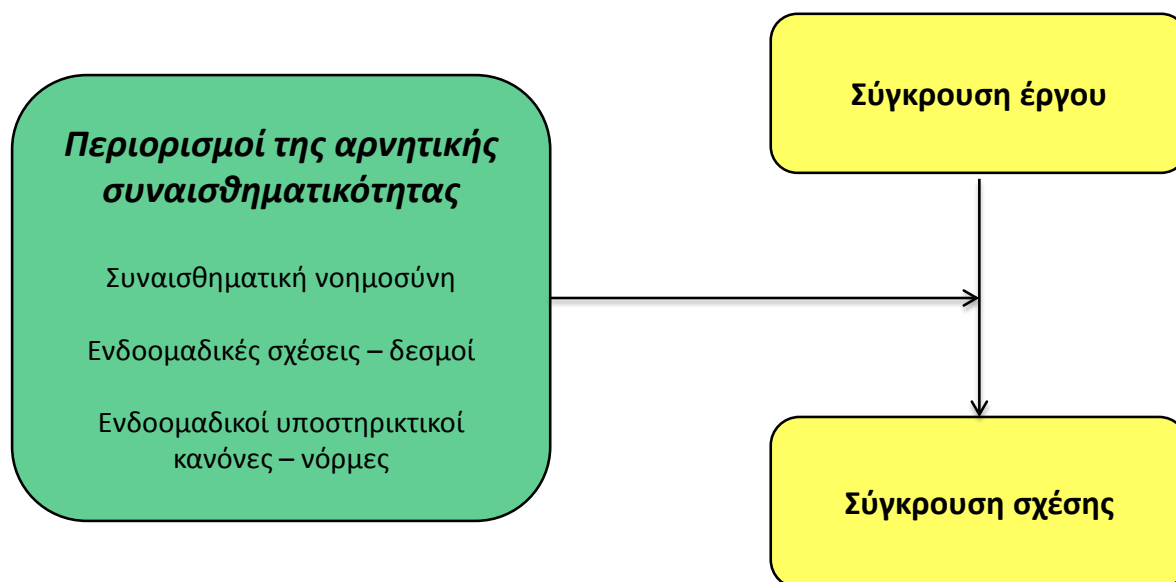
Σε αντίθεση με την εποικοδομητική σύγκρουση, η *σύγκρουση στη σχέση* επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές ασυμβατότητες των εργαζομένων (κυρίως, προσωπικότητας, στάσεων και προτιμήσεων – για περισσότερες πληροφορίες De Dreu & Van Vianen, 2001) παρά στις θεμιτές διαφορές απόψεων σχετικά με τα καθήκοντα ή τις αποφάσεις για το περιεχόμενο και τους στόχους της δουλειάς. Κάθε συμβαλλόμενο μέλος της ομάδας προσπαθεί να υπονομεύσει το επιχείρημα του άλλου αμφισβητώντας την επάρκειά του. Η αμφισβήτηση της αξιοπιστίας ενός ατόμου, καθώς και η εκδήλωση μιας διαπροσωπικής εχθρότητας ενεργοποιεί τους μηχανισμούς άμυνας και την ανταγωνιστική προδιάθεση (De Dreu & Gelfand, 2008). Όπως επισημαίνεται από τους McShane και Von Glinow (2010), η παρουσία των λεκτικών επιθέσεων, μεταξύ των μελών ενός οργανισμού ή μιας ομάδας, δημιουργεί φραγμούς στην επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών, καθιστώντας πιο δύσκολο για τα συμβαλλόμενα μέλη να ανακαλύψουν κοινό έδαφος και τελικά να επιλύσουν τη σύγκρουση. Αντ' αυτού, εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις διαστρεβλωμένες αντιλήψεις και στερεότυπα, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε περαιτέρω κλιμάκωση της σύγκρουσης. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μερικές φορές ονομάζονται και κοινωνικο-συναισθηματικές, επειδή οι άνθρωποι βιώνουν και αντιδρούν με ισχυρές συναισθηματικές εξάρσεις κατά τη διάρκεια τέτοιων επεισοδίων σύγκρουσης.

Αν και η παραπάνω προσέγγιση ακούγεται ως ένα καλό θεωρητικό μοντέλο, μετα-αναλύσεις (βλ. De Dreu & Weingart, 2003) και έρευνες (π.χ., Mooney, Holahan, & Amason, 2007) έδειξαν ότι δεν είναι και τόσο εύκολο να διαχωρίσουμε

τη λειτουργική από τη διαπροσωπική σύγκρουση. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου οι εργαζόμενοι βιώνουν κάποιο βαθμό σύγκρουσης σχέσης κατά τη διάρκεια ή/και μετά από μία επικοινωνιακή συζήτηση. Ιδιαίτερα όταν το θέμα της συζήτησης συνδέεται με την αυτο-αντίληψη των εργαζομένων, σε κάθε προσπάθεια μιας επικοινωνιακής σύγκρουσης, ανεξάρτητα από το πόσο ήρεμα και ορθολογικά την αντιμετωπίσουμε, ελλοχεύει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν προϋποθέσεις που οδηγούν σε συγκρούσεις σχέσεων (De Dreu & Gelfand, 2008).

Μοντέλο αποσύνδεσης των συγκρούσεων μεταξύ έργου και σχέσης

Όπως επισημαίνεται από τους Yang και Mossholder (2004), ένας τρόπος για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι να υιοθετηθούν τρεις στρατηγικές που ενδεχομένως μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τα επίπεδα των συγκρούσεων στη σχέση κατά τη διάρκεια λειτουργικών συγκρούσεων. Αυτές είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, οι ενδοομαδικές σχέσεις – δεσμοί, και οι ενδοομαδικοί υποστηρικτικοί κανόνες – νόρμες για τη μείωση ή την πρόληψη της αρνητικής συναισθηματικότητας (Σχήμα 13).



Σχήμα 13. Προτεινόμενο μοντέλο αποσύνδεσης των συγκρούσεων μεταξύ έργου και σχέσης (προσαρμοσμένο σύμφωνα με τις επισημάνσεις των Yang & Mossholder, 2004)

Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι μελετητές των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ έργου και σχέσης έδειξαν αυξημένο ενδιαφέρον για την ικανότητα των ατόμων και των ομάδων να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης στον χώρο της εργασίας (Rahim και συν., 2002; Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013). Το ενδιαφέρον αυτό πηγάζει από την παραδοχή ότι η σύγκρουση στη σχέση έχει λιγότερες πιθανότητες να εκδηλωθεί ή να κλιμακωθεί όταν τα μέλη μιας ομάδας εργασίας ενός οργανισμού έχουν επίγνωση των συναισθημάτων τους και διακατέχονται από υψηλά επίπεδα *συναισθηματικής νοημοσύνης*. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζόμενων να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και κατανοώντας τα συναισθήματα των άλλων να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διεύθυνση των συγκρούσεων εστιάζοντας στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (Mayer & Salovey, 1997). Σύμφωνα με τον Gross (1999, 2002), οι άνθρωποι που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την ικανότητα να κατανοήσουν τον τρόπο που τα άτομα επηρεάζονται από τα συναισθήματά τους, πότε καταλαμβάνονται από αυτά, και πώς τα βιώνουν ή τα εκφράζουν σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας.

Συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη

Μέσα στις ομάδες εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως μια αναδυόμενη ιδιότητα που προέρχεται από τους εργαζόμενους, ενισχύεται από τις αλληλεπιδράσεις τους, και εκδηλώνεται ως ένα φαινόμενο υψηλότερου επιπέδου (Kozlowski & Klein, 2000). Παρά το γεγονός ότι τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας μπορούν να ποικίλουν σε συναισθηματική νοημοσύνη, με την πάροδο του χρόνου και τις αλληλεπιδράσεις τους μέσα στην ομάδα, μπορούν να καλλιεργήσουν και να προάγουν τις ιδιότητες που χαρακτηρίζουν την ομάδα ως σύνολο. Η *συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη* επιτρέπει στις ομάδες να επινοήσουν δημιουργικές λύσεις στις υπάρχουσες διαφωνίες και να αποφεύγουν την κλιμάκωση των συγκρούσεων (George, 2002). Έτσι, τα μέλη της ομάδας που διακατέχονται από υψηλή συλλογική

συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές εξάρσεις στη γέννησή τους και να ενεργούν άμεσα και αποτελεσματικά για τη ματαίωση πιθανών ζημιών. Καλύτερη επίγνωση των δικών τους, καθώς και των συναισθημάτων των άλλων επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εστιάσουν την προσοχή τους στις λειτουργικές – επικοδομητικές συγκρούσεις και δεν αναλώνονται με την αντιμετώπιση των διαπροσωπικών συγκρούσεων.

Ενδοομαδικές σχέσεις – δεσμοί

Όταν μία ομάδα αντιμετωπίζει προβλήματα διαπροσωπικών σχέσεων, υπάρχει κίνδυνος, οι συγκρούσεις να ενσωματωθούν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της ομάδας με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η φύση των μελλοντικών διαπροσωπικών διεργασιών στο εσωτερικό της ομάδας (Burrell, Allen, Gayle, & Preiss, 2014). Ένα δομικό χαρακτηριστικό που εξετάζεται συχνά στις αναλύσεις των διαπροσωπικών σχέσεων, είναι η *δύναμη της σχέσης*. Η δύναμη της σχέσης μεταξύ των μελών μιας ομάδας εξαρτάται από τον χρόνο επαφής, τη συναισθηματική οικειότητα, και την αμοιβαιότητα στις χάρες, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις. Με ισχυρούς δεσμούς, τα μέλη της ομάδας δημιουργούν ένα ιστορικό θετικών αλληλεπιδράσεων, ενώ με ασθενείς δεσμούς τα μέλη της ομάδας έχουν περιορισμένη οικειότητα ή επικοινωνία, και στερούνται τη δυνατότητα υιοθέτησης μιας λειτουργικής αλληλεπίδρασης για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο έργο και τη σχέση (Brass, Butterfield, & Skaggs, 1998). Σε γενικές γραμμές, οι αρνητικά φορτισμένες συναισθηματικές εξάρσεις είναι κοινωνικά απαράδεκτες σε εργασιακά περιβάλλοντα (Rusbult & Van Lange, 2003). Σε ομάδες όπου κυριαρχούν οι ασθενείς δεσμοί, οι έντονες αρνητικές συναισθηματικές εκφράσεις (π.χ. απαξιωτικοί μορφασμοί του προσώπου και του σώματος) από τα μέλη της ομάδας είναι πιθανό να ερμηνευθούν ως προσωπικές επιθέσεις και να προκαλέσουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις δυσχεραίνοντας τη διαχείριση των συγκρούσεων ως προς το έργο και ως προς τη σχέση (Morris & Keltner, 2000).

Όπως επισημαίνεται από τους McShane και Von Glinow (2010), η σύγκρουση στη σχέση καταστέλλεται αποτελεσματικά όταν λαμβάνει χώρα μέσα σε μια εξαιρετικά συνεκτική ομάδα. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται αρκετό χρόνο μαζί,

γνωρίζουν ο ένας τον άλλο καλύτερα, αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη, έχουν μεγαλύτερο περιθώριο δράσης και δίνει ο ένας στον άλλο την ευκαιρία να εκφράσει τα συναισθήματα του χωρίς να αισθάνεται προσβεβλημένος. Η ισχυρή συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας ενισχύει την κοινωνική τους ταυτότητα, παρακινεί τα άτομα να είναι συνεργάσιμα, και επιτρέπει στο κάθε μέλος να γνωρίζει και να προβλέπει τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα των συναδέλφων του, περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις συγκρούσεις στο έργο και τη σχέση (Rusbult & Van Lange, 2003).

Ενδοομαδικό υποστηρικτικό κανόνες – νόρμες.

Οι ενδοομαδικό υποστηρικτικό κανόνες είναι σταθερά πρότυπα συμπεριφοράς που αναπτύχθηκαν και έγιναν αμοιβαία αποδεκτά από την ομάδα (Choi & Cho, 2011). Οι κατάλληλα δομημένοι κανόνες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν τα άτομα μεταξύ τους, συμβάλλοντας σημαντικά στην πρόληψη και τη μείωση των αρνητικών συναισθημάτων που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στη διαχείριση των συγκρούσεων έργου και σχέσης στις ομάδες εργασίας. Όταν οι κανόνες της ομάδας ενθαρρύνουν την εξωστρέφεια, τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν να εκτιμούν τον ειλικρινή διάλογο και δεν αντιδρούν δυσλειτουργικά σε οποιαδήποτε συναισθηματική έξαρση κατά τη διάρκεια των διαφωνιών (Amason & Sapienza, 1997). Άλλοι κανόνες ενδέχεται να αποθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να εκδηλώνουν αρνητικά συναισθήματα προς τους συναδέλφους τους. Οι νόρμες της ομάδας ενθαρρύνουν, επίσης, τακτικές που συμβάλλουν στην απόσβεση συγκρούσεων στη σχέση, όταν εμφανίζονται για πρώτη φορά (Yang & Mossholder, 2004).

Αποτελεί πλέον κοινή παραδοχή, ότι οι ομάδες με χαμηλή σύγκρουση στη σχέση χρησιμοποιούν το χιούμορ για να διατηρήσουν τα θετικά συναισθήματα της ομάδας, αντισταθμίζοντας έτσι τα αρνητικά συναισθήματα των μελών της ομάδας που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν απέναντι σε ορισμένους συναδέλφους κατά τη διάρκεια της συζήτησης (για περισσότερες πληροφορίες βλ. Cooper, 2005, 2008; Mesmer-Magnus, Glew, & Viswesvaran, 2012). Το χιούμορ μπορεί να προκαλέσει διασκέδαση και βοηθά στη διατήρηση θετικών συναισθηματικών

ανταλλαγών μεταξύ των μελών της ομάδας. Το χιούμορ στην εργασία είναι συνηθισμένο στις ομάδες που βιώνουν συγκρούσεις χαμηλής σχέσης, και απουσιάζει σε ομάδες που χαρακτηρίζονται από υψηλή σύγκρουση στη σχέση (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997). Όπως παρατήρησαν οι Avolio, Howell, και Sosik (1999), το χιούμορ επιτρέπει στα άτομα να αισθάνονται καλύτερα για την ομάδα, ακόμη και αν δεν είναι ικανοποιημένοι με ορισμένα μέλη.

Μοντέλο επεξεργασίας των συγκρούσεων

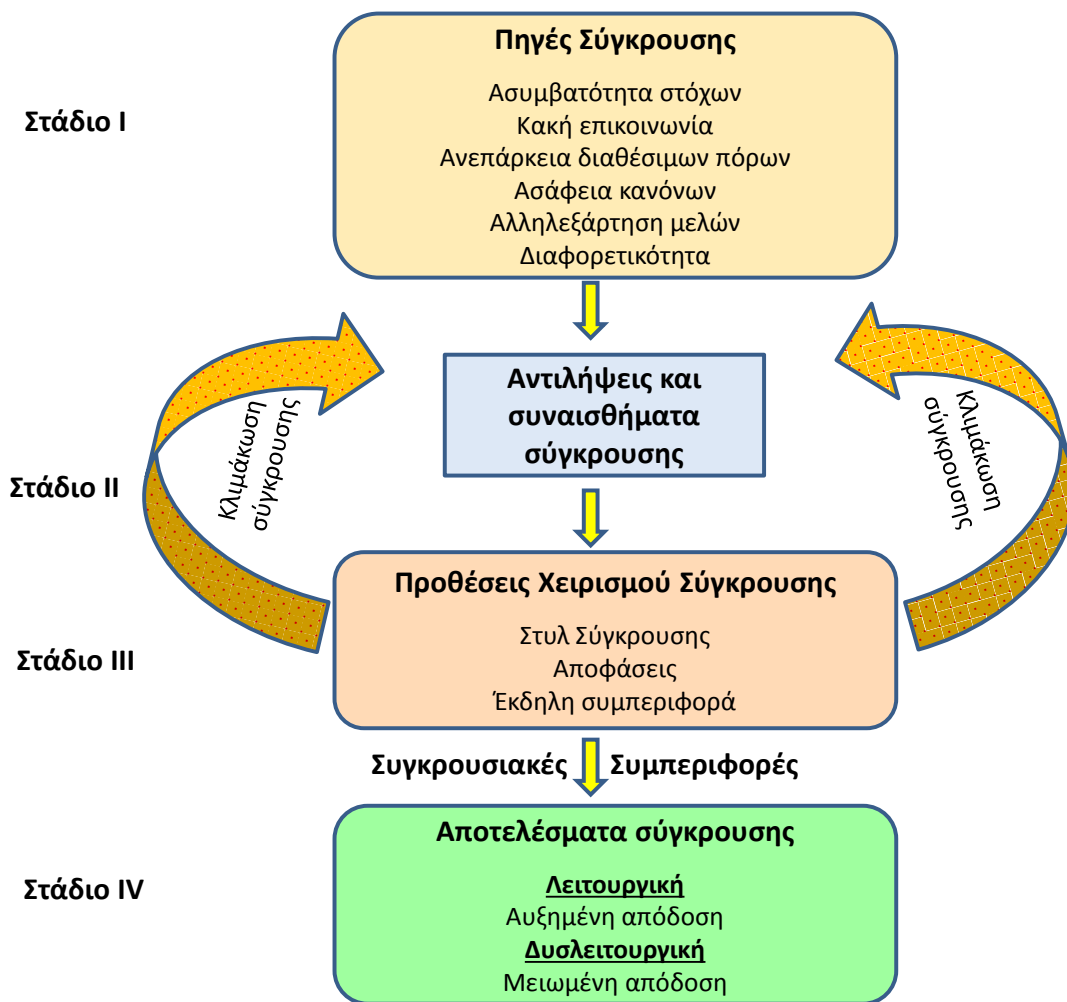
Η σύγκρουση μπορεί να αντιμετωπισθεί με πολλούς τρόπους. Ωστόσο, αποτελεί ουτοπία να πιστεύουμε ότι οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις μπορούν να εξαλειφθούν. Όταν οι συγκρούσεις παραμένουν άλυτες είναι βέβαιο ότι θα ενεργοποιήσουν μελλοντικές συγκρούσεις του ίδιου ή μεγαλύτερου μεγέθους. Αντί να προσπαθούμε να αρνηθούμε την ύπαρξη μιας σύγκρουσης ή να καταφύγουμε σε μια προσωρινή επίλυση, είναι προτιμότερο να διαχειριζόμαστε τις σημαντικές συγκρούσεις με στρατηγικές που οδηγούν στην ολοκληρωτική επίλυσή τους (Morrison, 2011). Κάτι τέτοιο όμως απαιτεί καλή κατανόηση των σταδίων επεξεργασίας της σύγκρουσης, των πιθανών αιτιών – πηγών της σύγκρουσης, καθώς και των έμμεσων και άμεσων προσεγγίσεων για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Τα κύρια στάδια επεξεργασίας των συγκρούσεων είναι οι πηγές της σύγκρουσης (Στάδιο I), οι αντιλήψεις και τα συναισθήματα της σύγκρουσης (Στάδιο II), οι προθέσεις χειρισμού της σύγκρουσης (Στάδιο III), και τα αποτελέσματα της σύγκρουσης (Στάδιο IV). Το μοντέλο επεξεργασίας της σύγκρουσης παρουσιάζεται στο Σχήμα 14.

Στάδιο I: Πηγές σύγκρουσης

Το πρώτο στάδιο του μοντέλου επεξεργασίας των συγκρούσεων αρχίζει με τις *πηγές της σύγκρουσης*, οι οποίες, συνήθως, οδηγούν το ένα ή και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη να αντιληφθούν την ύπαρξη της σύγκρουσης. Οι πηγές της σύγκρουσης αναφέρονται κυρίως στην ασυμβατότητα των στόχων, την κακή επικοινωνία, την ανεπάρκεια των διαθέσιμων πόρων, την ασάφεια των κανόνων, την αλληλεξάρτηση των μελών του οργανισμού, καθώς και τη διαφορετικότητα

στον τρόπο σκέψης και λήψης αποφάσεων. Με την κατανόηση των πηγών της σύγκρουσης έχουμε τη δυνατότητα να διαγνώσουμε έγκαιρα τα περιστατικά της σύγκρουσης και να προχωρήσουμε στην αποτελεσματική επίλυση της σύγκρουσης ή να προλάβουμε τη σύγκρουση πριν αυτή εκδηλωθεί.



Σχήμα 14. Μοντέλο επεξεργασίας σύγκρουσης

Ασυμβατότητα στόχων. Η σύγκρουση που οφείλεται στην *ασυμβατότητα των στόχων* συμβαίνει όταν οι στόχοι ενός προσώπου ή τμήματος επηρεάζουν τους στόχους άλλου προσώπου ή τμήματος. Παρατηρείται κυρίως σε οργανισμούς που ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα για τη διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου έργου από διαφορετικές ομάδες εργασίας του οργανισμού.

Κακή επικοινωνία. Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα της επικοινωνίας, οι συγκρούσεις προκύπτουν όταν τα εμπλεκόμενα μέλη δεν έχουν την ευκαιρία, την ικανότητα, τον τρόπο ή το κίνητρο να *επικοινωνήσουν αποτελεσματικά*. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις, το καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη βασίζεται περισσότερο σε στερεότυπα για να κατανοήσει τις ενέργειες του άλλου μέρους. Μερικοί άνθρωποι δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να επικοινωνήσουν με έναν διπλωματικό και μη-συγκρουσιακό τρόπο, με αποτέλεσμα να εκλαμβάνονται αρνητικά οι ενέργειες του συμβαλλόμενου μέρους και να οδηγούνται στην κλιμάκωση της σύγκρουσης (Jehn & Bendersky, 2003).

Ανεπάρκεια πόρων. Η *ανεπάρκεια πόρων* δημιουργεί σύγκρουση, διότι κάθε άτομο ή μονάδα που απαιτεί την ίδια πηγή πόρων, αναγκαστικά υπονομεύει τους άλλους που χρειάζονται τους ίδιους πόρους για να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Αυτά τα επεισόδια σύγκρουσης συμβαίνουν, εν μέρει, επειδή δεν υπάρχει ικανοποιητική χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, και αρκετοί πόροι για τον καθένα για να ολοκληρώσουν τους στόχους τους.

Ασάφεια Κανόνων. Οι σαφείς κανόνες βοηθούν στην κωδικοποίηση και την οριοθέτηση του τι είναι αποδεκτό και τι δεν είναι σε ένα οργανισμό. Διασφαλίσουν τη συνεκτικότητα μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους γνωρίζουν τι αναμένει ο οργανισμός από αυτούς αλλά και τι τους περιμένει όταν παραβιάζουν τους κανόνες. Η *ασάφεια των κανόνων* ή η έλλειψη των κανόνων μπορεί να οδηγήσει σε αντικρουόμενες πρακτικές μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών ενός οργανισμού με συνέπεια να καταλήξουν σε σύγκρουση (Risberg, 2001).

Διαφορετικότητα. Μια άλλη πηγή σύγκρουσης είναι η *διαφορετικότητα* μεταξύ των εργαζομένων των τμημάτων ενός οργανισμού αναφορικά με την εκπαίδευση, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, την κουλτούρα και τις εμπειρίες τους. Οι νεότεροι και οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικές προσδοκίες, και ακολουθούν διαφορετικές πρακτικές στον χώρο εργασίας. Αυτό προκαλεί ενίοτε συγκρουόμενες προτιμήσεις και δράσεις. Όπως επισημαίνεται και από τους McMullin, Duerden Comeau, & Jovic, (2007), οι διαφορές μεταξύ των γενεών συμβαίνουν επειδή οι άνθρωποι διαχρονικά αναπτύσσουν και υιοθετούν

κοινωνικές ταυτότητες γύρω από τις τεχνολογικές εξελίξεις και άλλες βασικές κοινωνικές εκδηλώσεις.

Αλληλεξάρτηση. *Αλληλεξάρτηση* υπάρχει όταν τα μέλη της ομάδας μοιράζονται κοινές εισροές για τις επιμέρους εργασίες τους, αλληλεπιδρούν κατά τη διαδικασία της εκτέλεσης των εργασιών τους, και οι ανταμοιβές τους καθορίζονται εν μέρει από τις επιδόσεις των άλλων (Vegt, Emans, & Vliert, 2001). Μέγιστος βαθμός αλληλεξάρτησης αυξάνει τον κίνδυνο της σύγκρουσης, επειδή υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα η κάθε πλευρά να διαταράξει ή να παρεμποδίσει τους στόχους της άλλης πλευράς.

Στάδιο II: Αντιλήψεις και συναισθήματα σύγκρουσης

Σε κάποιο σημείο, οι πηγές των συγκρούσεων οδηγούν ένα ή και τα δύο μέρη να αντιληφθούν ότι υπάρχει σύγκρουση. Το κάθε συμβαλλόμενο μέρος γίνεται ενήμερο ότι οι προθέσεις και οι ενέργειες του άλλου μέρους δεν είναι συμβατές με τους δικούς του στόχους με αποτέλεσμα να αλληλεπιδρούν με αρνητικά συναισθήματα (Barki & Hartwick, 2004).

Κάτω από αυτές τις περιστάσεις παρατηρείται μια *κλιμάκωση στη σύγκρουση*. Οι *αντιλήψεις και τα συναισθήματα* για τη σύγκρουση εκφράζονται με τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές του ενός μέρους προς το άλλο και μπορεί να κυμανθούν από απλές φραστικές αντιπαραθέσεις έως εχθρικές επιθετικές ενέργειες. Ειδικότερα, όταν τα άτομα βιώνουν υψηλά επίπεδα συναισθημάτων σύγκρουσης, αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να βρουν τις κατάλληλες λέξεις και εκφράσεις για να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά χωρίς να δημιουργήσουν επιπρόσθετα προβλήματα στη σχέση των μελών (Von Glinow, Shapiro, & Brett, 2004).

Στάδιο III: Προθέσεις χειρισμού σύγκρουσης

Η *διαχείριση της σύγκρουσης* εξαρτάται και από το προσωπικό στυλ του κάθε ατόμου που αντιμετωπίζει τη σύγκρουση. Μερικοί άνθρωποι έχουν την τάση να αποφεύγουν τη σύγκρουση, ενώ άλλοι προσπαθούν να «ισοπεδώσουν» εκείνους που έχουν διαφορετική άποψη με τη δική τους εκδηλώνοντας ένα είδος διεκδικητικής συμπεριφοράς (έκδηλη συμπεριφορά). Όπως επισημαίνεται από τους

Robbins και Judge (2012), οι εργαζόμενοι ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, εκτός από τη αποφευκτικότητα, υιοθετούν ως προθέσεις χειρισμού της σύγκρουσης, τον ανταγωνισμό, τη συνεργατικότητα, την προσαρμοστικότητα, και τη συμβιβαστικότητα.

Τα βέλη του σχήματος 13 δείχνουν ότι η διαδικασία των συγκρούσεων είναι πραγματικά μια σειρά επεισοδίων που συμβάλλουν στην κλιμάκωση των συγκρούσεων. Ένα αρνητικό σχόλιο, μια παρεξήγηση, ή μια ανάρμοστη συμπεριφορά είναι αρκετή για να ενεργοποιήσει την κλιμάκωση των συγκρούσεων. Τέτοιου είδους συμπεριφορές προκαλούν το άλλο μέρος να αντιληφθεί ότι υπάρχει σύγκρουση. Ακόμη και αν το πρώτο μέρος δεν είχε την πρόθεση να αποδεχθεί τη σύγκρουση, η απάντηση του δεύτερου μέρους μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση ότι υπάρχει σύγκρουση (Martin & Bergmann, 1996).

Στάδιο IV: Αποτελέσματα

Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, οι προθέσεις χειρισμού μπορεί να αλλάξουν ανάλογα με τις συμπεριφορές (δηλώσεις, ενέργειες, αντιδράσεις) που υιοθετούν τα εμπλεκόμενα μέρη. Οι *συγκρουσιακές συμπεριφορές* μπορεί να κλιμακωθούν από ήπιες και εξαιρετικά ελεγχόμενες μορφές έντασης μέχρι δυναμικές και άκρως καταστροφικές σωματικές επιθέσεις. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, τα μέτρια επίπεδα σύγκρουσης είναι συνυφασμένα με τη *λειτουργική – επικοινωνιακή* πτυχή της σύγκρουσης. Η λειτουργική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη (α) καλλιεργεί ένα επικοινωνιακό περιβάλλον αξιολόγησης όλων των απόψεων, (β) δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη διατύπωση των προβλημάτων και τη μείωση των ενδοομαδικών και ενδοατομικών εντάσεων, (γ) προάγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, (δ) ενισχύει τη συνοχή της ομάδας με την επανεκτίμηση των στόχων και των δραστηριοτήτων της ομάδας, και (ε) συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας της λήψης αποφάσεων εμμένοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (για περισσότερες πληροφορίες, βλ. Nijstad & Kaps, 2008).

Τα υψηλά επίπεδα έντασης της σύγκρουσης είναι συνυφασμένα με τις καταστροφικές συνέπειες στην απόδοση της ομάδας. Οι απειλές, οι δυναμικές και παράλογες σωματικές επιθέσεις, καθώς και οι ανεξέλεγκτες προσπάθειες

καταστροφής του άλλου διασπούν τη συνεκτικότητα της ομάδας και την οδηγούν στην καταστροφή. Τα δυσλειτουργικά αποτελέσματα της σύγκρουσης αποτελούν σημαντική απειλή για τη βιωσιμότητα της ομάδας και είναι συνυφασμένα με (α) την παρακώλυση της επικοινωνίας, (β) τη μείωση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των συμβαλλόμενων μερών, (γ) την αντικατάσταση των ομαδικών στόχων με τις ενδοομαδικές διαφωνίες και διαμάχες, και (δ) την πιθανή επίσχεση των λειτουργιών της ομάδας (Hinds & Bailey, 2003).

Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Υπάρχουν δύο γενικές στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων: η έμμεση ή διαρθρωτική και η άμεση. Η *έμμεση διαχείριση συγκρούσεων* αναφέρεται στη χρησιμοποίηση στρατηγικών όπως (α) μείωση της αλληλεξάρτησης, (β) επίκληση κοινών στόχων, (γ) ιεραρχική προσφυγή, και (δ) υιοθέτηση σεναρίων και συμπεριφορικών ρουτινών, ενώ η *άμεση διαχείριση συγκρούσεων* δίνει έμφαση σε πέντε στρατηγικές (επιβολή/ανταγωνισμός, υποχώρηση, αποφυγή, συνεργασία/επίλυση προβλήματος, συμβιβασμός) που διαφοροποιούνται ανάλογα με τη διεκδικητικότητα (*assertiveness*) και τη συνεργασιμότητα (*cooperativeness*) των διαπροσωπικών δυναμικών της κατάστασης. Η *διεκδικητικότητα* μπορεί να ορισθεί ως μια ευέλικτη δήλωση προτίμησης στην οποία το ένα μέρος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του επιδιώξεις, ενώ η *συνεργασιμότητα* ως μια ευέλικτη δήλωση προτίμησης στην οποία το ένα μέρος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις του άλλου μέρους.

Έμμεση διαχείριση συγκρούσεων

Διαχείριση αλληλεξάρτησης. Όταν παρατηρείται υπερβολικός φόρτος εργασίας και υπάρχουν ενδείξεις δημιουργίας ή/και κλιμάκωσης της σύγκρουσης, οι μάνατζερ πρέπει να προσαρμόζουν ανάλογα το επίπεδο της αλληλεξάρτησης μεταξύ των ομάδων ή των ατόμων. Οι αντιμαχόμενες πλευρές χωρίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο η μία από την άλλη και οι αρμοδιότητες της κάθε ομάδας πρέπει να ρυθμίζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνεται ο αριθμός των απαιτούμενων επαφών. Η σύγκρουση μπορεί μερικές φορές να μειωθεί με την ανάθεση ανθρώπων – συνδέσμων μεταξύ των ομάδων που είναι επιρρεπείς στις

συγκρούσεις. Άτομα σε αυτούς τους ρόλους διασύνδεσης αναμένεται να κατανοήσουν τις λειτουργίες, τα εμπλεκόμενα μέρη, τις ανάγκες, και τους κανόνες των ομάδων υποδοχής. Υποτίθεται ότι τα άτομα – συνδετικοί κρίκοι έχουν την γνώση και τη δυνατότητα να βοηθήσουν την ομάδα να συνεργαστεί καλύτερα με τα άλλα μέλη ή την άλλη ομάδα, προκειμένου να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους και να επιτευχθούν οι οριοθετημένοι στόχοι των ομάδων (Uhl-Bien et al., 2014).

Επίκληση κοινών στόχων. Με την προσφυγή σε κοινούς στόχους τα αμοιβαία αλληλεξαρτώμενα συγκρουόμενα μέρη ή ομάδες μπορούν να επικεντρωθούν στην επίτευξη του κοινού στόχου ενός οργανισμού. Αυτή η διαδικασία φέρνει κάθε διαμάχη σε ένα κοινό επίπεδο συνεννόησης και οι διενέξεις μπορούν να διευθετηθούν από κοινού, αφού ο καθένας δείχνει τον καλύτερό του εαυτό (Uhl-Bien et al., 2014).

Ιεραρχική προσφυγή. Με την ιεραρχική προσφυγή ή παραπομπή, οι συγκρούσεις γνωστοποιούνται σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού για τη συμφιλίωση και τη διευθέτηση της σύγκρουσης. Σύμφωνα με τους Uhl-Bien et al. (2014), η επαναλαμβανόμενη χρήση της ιεραρχικής παραπομπής δεν οδηγεί πάντα στην πραγματική επίλυση των συγκρούσεων. Ελλοχεύει ο κίνδυνος, απασχολημένα υψηλόβαθμα στελέχη να μη δουν τις πραγματικές αιτίες της σύγκρουσης και οι προσπάθειες επίλυσης του προβλήματος να είναι επιφανειακές. Επιπλέον, ο συνδυασμός της ύπαρξης σοβαρών και επαναλαμβανόμενων συγκρούσεων με τον υπερβολικό φόρτο εργασίας των υψηλόβαθμων στελεχών που διαχειρίζονται την προσφυγή, μπορεί να αποτελέσει αφορμή για να κατηγορηθούν τα εμπλεκόμενα μέρη και να απομακρυνθούν από τη θέση ευθύνης τους ή/και από τον οργανισμό.

Υιοθέτηση σεναρίων και συμπεριφορικών ρουτινών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου η σύγκρουση αντιμετωπίζεται επιφανειακά. Αρκετοί οργανισμοί έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένα σενάρια ή συμπεριφορικές ρουτίνες για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Αυτού του είδους οι διαδικασίες πηγάζουν από την κουλτούρα του οργανισμού και αποκτούν τη μορφή «ιεροτελεστίας» όπου τα εμπλεκόμενα μέλη εκφράζουν τους προβληματισμούς τους, αναγνωρίζοντας ότι όλοι τους είναι αμοιβαία εξαρτώμενοι από τους άλλους. Οι μάνατζερ σε αυτές τις

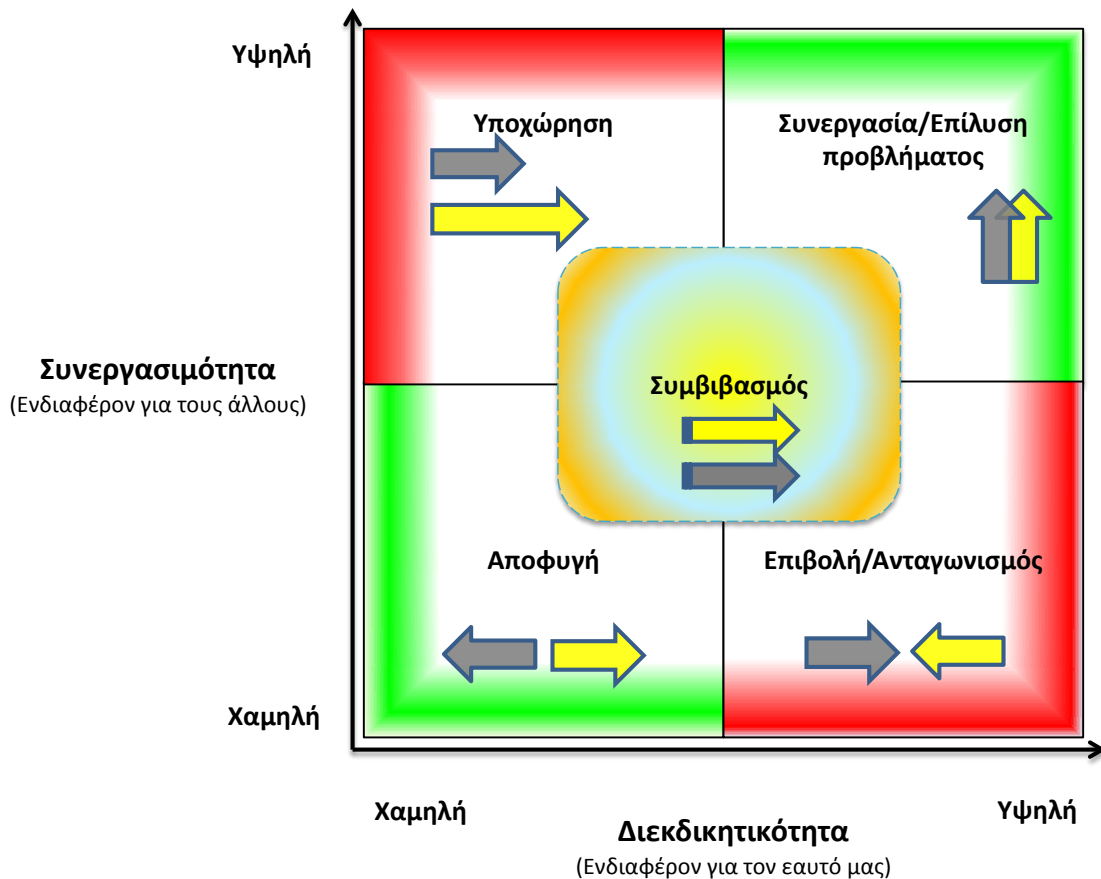
περιπτώσεις, καλούν τους υπεύθυνους των τμημάτων που εμπλέκονται στη σύγκρουση σε ένα ευγενικό φόρουμ για την επίτευξη συμφωνίας. Ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο τελετουργικό εκφράζουν «επιδεικτικά» τη διαφωνία τους, και στη συνέχεια, ενεργούν γρήγορα και αποφασιστικά αφήνοντας να εννοηθεί ότι η διοίκηση μερίμνησε για τα πάντα. Τα συγκρουόμενα μέρη μπορούν να αποχωρήσουν από τη συνεδρίαση έχοντας την επιφανειακή αίσθηση ότι η σύγκρουση αντιμετωπίστηκε με επιτυχία (Lord & Kernan, 1987).

Άμεση διαχείριση συγκρούσεων

Αν και υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός στρατηγικών για τη διαχείριση των συγκρούσεων, οι έρευνες τείνουν να συγκλίνουν στη θεωρία της διπλής ανησυχίας – ενδιαφέροντος (Dual concern theory). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η διαχείριση των συγκρούσεων είναι συνάρτηση του υψηλού ή χαμηλού ενδιαφέροντος για τον εαυτό μας, σε συνδυασμό με το υψηλό ή χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer, & Nauta, 2001). Στο Σχήμα 15, παρουσιάζονται πέντε στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων: επιβολή / ανταγωνισμός, υποχώρηση, αποφυγή, συνεργασία / επίλυση προβλήματος, και συμβιβασμός.

Επιβολή/Ανταγωνισμός. Η υψηλή ανησυχία για τον εαυτό μας και το χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους έχει ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση μιας στρατηγικής εξαναγκασμού και επιβολής της θέλησής μας στους άλλους (*επιβολή/ανταγωνισμός – forcing/competing*). Η στρατηγική της *επιβολής/ανταγωνισμού* περιλαμβάνει απειλές και μπλόφες, πειστικά επιχειρήματα, και δεσμεύσεις θέσης. Είναι μία στρατηγική του τύπου «Κερδίζω-Χάνεις». Μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα επιτακτικής εντολής, σύμφωνα με την οποία μια επίσημη αρχή υπαγορεύει απλά μια λύση και διευκρινίζει τι κερδίζουμε εμείς και τι χάνουν οι άλλοι. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, το ένα μέρος εκπληρώνει τις επιθυμίες του σε βάρος των επιθυμιών του άλλου μέρους. Μπορεί αλλιώς να προσδιορισθεί και ως μια κατάσταση υψηλής διεκδικητικότητας και χαμηλής συνεργασιμότητας, όπου υπερβολικά ανταγωνιστικοί υπάλληλοι επιθυμούν να επιβάλλονται σε βάρος των άλλων (Johnson & Johnson, 2014). Οι προσεγγίσεις αυτής της κατηγορίας αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν τις βασικές αιτίες της σύγκρουσης και ως εκ

τούτου, μελλοντικές συγκρούσεις για τα ίδια θέματα είναι πιθανόν να επανεμφανισθούν.



Σχήμα 15. Στρατηγικές άμεσης διαχείρισης συγκρούσεων

Υποχώρηση. Το χαμηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό μας και το υψηλό ενδιαφέρον για τους άλλους έχει ως αποτέλεσμα την υποχώρηση – παραχώρηση προτεραιότητας στις επιθυμίες των άλλων (*Υποχώρηση – Yielding/ Accommodating*). Είναι μια διαδικασία «Χάνω – Κερδίζεις» η οποία περιλαμβάνει μονομερείς παραχωρήσεις, άνευ όρων υποσχέσεις, και προσφορά βοήθειας χωρίς την προσδοκία της αμοιβαιότητας. Ωστόσο, η τακτική αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά και για τις περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος δεν είναι σίγουρος για τις δικές του θέσεις και υποχωρεί για να υλοποιηθούν οι θέσεις του άλλου μέρους,

αφήνοντας να εννοηθεί ότι το άλλο μέρος «θα του το χρωστάει» την επόμενη φορά (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Αποφυγή. Το χαμηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό μας και τους άλλους οδηγεί σε μια στρατηγική αποφυγής (avoidance) η οποία συνοδεύεται με την υποβάθμιση της σημασίας της σύγκρουσης. Τα εμπλεκόμενα μέλη, απλώς, προσπαθούν να μη σκέφτονται τη σύγκρουση και ευελπιστούν ότι κάποια στιγμή θα διευθετηθεί (Jehn, 1995). Είναι μια στρατηγική «Χάνω – Χάνεις», όπου κανείς δεν παίρνει ό, τι θέλει σε μια κατάσταση σύγκρουσης. Τις περισσότερες φορές, τα συμβαλλόμενα μέρη προτιμούν να αναβάλλουν, να αγνοήσουν ή να μην εμπλακούν καθόλου στη σύγκρουση υιοθετώντας την άποψη ότι το κόστος της σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από τα πιθανά οφέλη της διεκδίκησης.

Συνεργασία και Επίλυση Προβλήματος (Collaboration and Problem Solving). Με την εφαρμογή της στρατηγικής επίλυσης προβλημάτων τα εμπλεκόμενα μέλη προσπαθούν να βρουν μια αμοιβαία επωφελή λύση στη διαφωνία. Το υψηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό μας και τους άλλους δημιουργεί μια προτίμηση για την επίλυση προβλημάτων, η οποία είναι προσανατολισμένη προς την κατεύθυνση μιας συμφωνίας που ικανοποιεί τόσο τις φιλοδοξίες του ενός μέρους όσο και τις φιλοδοξίες του άλλου στο μέτρο του δυνατού. Είναι μία στρατηγική «Κερδίζω – Κερδίζεις» και αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις προτεραιότητες και τις προτιμήσεις, ανταλλάσσοντας ιδέες, και κάνοντας συμβιβασμούς σε σημαντικά και ασήμαντα θέματα (De Dreu et al., 2001). Παρατηρείται κυρίως στις συγκρούσεις, όπου κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δεν μπορεί από μόνο του να δώσει μια αμοιβαία αποδεκτή λύση.

Συμβιβασμός (Compromise). Ο συμβιβασμός προκύπτει όταν κάθε μέρος παρουσιάζει μέτρια διεκδικητικότητα και συνεργασιμότητα και είναι πρόθυμο να συνεργασθεί με στόχο τη μερική ικανοποίηση των ανησυχιών του καθενός. Είναι μια στρατηγική «Ισοπαλίας», όπου τα εμπλεκόμενα μέρη αναζητούν "αποδεκτές" και όχι "βέλτιστες" λύσεις. Αφορά τη σύγκρουση ατόμων ή ομάδων εργασίας ίσης ισχύος. Περιλαμβάνει παραχωρήσεις που εξυπηρετούν τις ανάγκες του άλλου μέρους, κάνοντας υπό όρους υποσχέσεις ή απειλές, και διεκδικούν ενεργά μια μέση λύση προς το συμφέρον και των δύο μερών (Van de Vliert, 1997). Επειδή

κανένας δεν παίρνει αυτό που πραγματικά θέλει, οι προγενέστερες συγκρουσιακές συνθήκες εξακολουθούν να εφίστανται και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εξελιχθούν σε μελλοντικές συγκρούσεις.

Επίλογος

Στόχος της διαχείρισης της σύγκρουσης είναι η επίλυση και όχι η μείωση ή ο περιορισμός της διάρκειάς της. Αυτό σημαίνει ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει μια μακροχρόνια στρατηγική για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των συγκρούσεων. Η διαρκής σύγκρουση στον χώρο εργασίας μπορεί να αποδιοργανώσει τα εμπλεκόμενα μέλη, να μειώσει την παραγωγικότητα και να οδηγήσει στον αποσυντονισμό του κύκλου των εργασιών ενός οργανισμού. Όπως παρουσιάστηκε στις παραπάνω ενότητες του κεφαλαίου, οι μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν την ικανότητα και τη γνώση να εντοπίζουν, να προλαμβάνουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις επικείμενες συγκρούσεις. Μελετώντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις, τα μοντέλα επεξεργασίας, και τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων, οι μάνατζερ έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν τους διαφορετικούς τρόπους δημιουργίας και ανάπτυξης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας με αποτέλεσμα να εφαρμόζουν αποδοτικότερους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων.

Η αποτελεσματικότερη διαχείριση της σύγκρουσης βασίζεται στη σωστή διάγνωση η οποία παρέχει τη βάση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής – παρέμβασης (Rahim, 2015). Το σημαντικότερο βήμα στη διαδικασία επίλυσης ενός συγκρουσιακού προβλήματος είναι ο εντοπισμός και η αναγνώριση της αιτίας του προβλήματος. Η υιοθέτηση κάποιας στρατηγικής χωρίς τον εντοπισμό της πραγματικής πηγής της σύγκρουσης οδηγεί πάντα σε ανωφελή αποτελέσματα. Μετά τη σωστή διάγνωση είναι εύκολο να προσδιορίσουμε τι είδους παρέμβαση θα συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος. Η παρέμβαση είναι απαραίτητη, ειδικά στις περιπτώσεις που παρατηρούνται συναισθηματικά έντονες συμπεριφορικές συμπεριφορές.

Ένας από τους κύριους στόχους της διαχείρισης των συγκρούσεων σε ένα σύγχρονο οργανισμό είναι η ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης, που περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, τη μεταφορά της γνώσης, την ερμηνεία των

πληροφοριών και τη διατήρηση της οργανωτικής μνήμης. Η ατομική μάθηση είναι απαραίτητη, αλλά αυτό δεν αποτελεί επαρκή προϋπόθεση για την οργανωσιακή μάθηση. Πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες και δομές για τη μεταφορά της μάθησης από τα άτομα στην ομάδα (Spaño, 2013; Rahim, 2002).

Τέλος, γνωρίζοντας ο εργαζόμενος τις ατομικές του δυνατότητες στη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη επίλυση των συγκρούσεων. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών συγκρούσεων διασφαλίζει την αμείωτη συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας και δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας του οργανισμού.

Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

17. Η _____ μπορεί να προσδιοριστεί ως μία σκόπιμη, ενεργή και αμφίδρομη διαδικασία, όπου οι ενέργειες ενός ατόμου ή ομάδας επιδιώκουν την παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.
- α) επίλυση προβλημάτων
 - β) επικοινωνία
 - γ) σύγκρουση
 - δ) ανατροφοδότηση
18. Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεωρητική προσέγγιση της σύγκρουσης, η σύγκρουση _____
- α) δεν μπορεί να αποφευχθεί
 - β) βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας
 - γ) είναι επιζήμια
 - δ) είναι λειτουργική
19. Η αλληλεπιδραστική θεωρητική προσέγγιση αποδέχεται ότι η ομάδα που λειτουργεί χωρίς συγκρούσεις _____.
- α) έχει την τάση να γίνεται στατική και απαθής
 - β) έχει την τάση να είναι δημιουργική
 - γ) δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας
 - δ) αποδίδει καλύτερα από τις ομάδες που βιώνουν συγκρούσεις
20. Σύμφωνα με την αλληλεπιδραστική θεωρητική προσέγγιση, οι μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνουν και να διατηρούν τις συγκρούσεις _____
- α) σε υψηλά επίπεδα.
 - β) σε χαμηλά έως μέτρια επίπεδα.
 - γ) σε μηδενικά επίπεδα. Κάθε επίπεδο σύγκρουσης είναι επιζήμιο για τον οργανισμό.
 - δ) σε μέτρια έως υψηλά.

21. Σύμφωνα με τη _____, τα μέτρια επίπεδα της σύγκρουσης είναι συνυφασμένα με τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ τα χαμηλά και υψηλά επίπεδα με τη δυσλειτουργία και την αναποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- α) θεωρία του αντεστραμμένου –U
 - β) παραδοσιακή θεωρία
 - γ) άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων
 - δ) αλληλεπιδραστική άποψη
22. Ποια(ες) από τις παρακάτω προτάσεις είναι σωστή(ες) σε ότι αφορά τη λειτουργική σύγκρουση.
- α) Η *λειτουργική σύγκρουση* υφίσταται όταν τα μέλη της ομάδας διαφέρουν ως προς τις απόψεις και γνώμες σχετικά με τα καθήκοντα που εκτελούνται και την ερμηνεία των πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία.
 - β) Η *λειτουργική σύγκρουση* επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας αυτής καθαυτής, αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις, έχει συναισθηματικό χαρακτήρα, και είναι δυσλειτουργική.
 - γ) Η *λειτουργική σύγκρουση* προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι εστιάζουν τις συζητήσεις τους στο περιεχόμενο και τους στόχους της ομάδας και δείχνουν τον απαιτούμενο σεβασμό στους συναδέλφους που έχουν διαφορετικές απόψεις.
 - δ) Η α και γ είναι σωστές.
23. Η _____ επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές ασυμβατότητες των εργαζομένων.
- α) λειτουργική σύγκρουση
 - β) σύγκρουση στη σχέση
 - γ) εποικοδομητική σύγκρουση
 - δ) συναισθηματική νοημοσύνη

24. Οι ομάδες με χαμηλή σύγκρουση στη σχέση χρησιμοποιούν το χιούμορ για _____.
- α) να σπάσουν τη μονοτονία κατά τη διάρκεια των συναντήσεων της ομάδας
 - β) να διατηρήσουν τα θετικά συναισθήματα της ομάδας
 - γ) να αντισταθμίσουν τα αρνητικά συναισθήματα των μελών της ομάδας
 - δ) β και γ
25. Σύμφωνα με το μοντέλο επεξεργασίας της σύγκρουσης, ποιο από τα παρακάτω δεν αποτελεί πηγή σύγκρουσης;
- α) Η συναισθηματική νοημοσύνη.
 - β) Η κακή επικοινωνία.
 - γ) Η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων.
 - δ) Η ασυμβατότητα στόχων.
26. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί το τρίτο στάδιο της διαδικασίας – επεξεργασίας της σύγκρουσης;
- α) Πηγές σύγκρουσης.
 - β) Προθέσεις χειρισμού σύγκρουσης.
 - γ) Αντιλήψεις και συναισθήματα σύγκρουσης.
 - δ) Συγκρουσιακές συμπεριφορές.
27. Όταν ένας εργαζόμενος επιδιώκει να ικανοποιήσει τα συμφέροντά του ανεξαρτήτως του αντίκτυπου που θα έχει στα άλλα μέρη της σύγκρουσης, τότε ο εργαζόμενος αυτός είναι _____.
- α) συμβιβαστικό
 - β) συνεργατικό
 - γ) προσαρμοστικό
 - δ) ανταγωνιστικό
28. Ποια από τις πέντε στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία διαδικασία «Χάνω – Κερδίζεις»;

- α) Αποφυγής
- β) Ανταγωνισμός
- γ) Υποχώρησης
- δ) Συμβιβασμός

29. Σύμφωνα με τις διαστάσεις της συνεργασιμότητας και της διεκδικητικότητας μπορούμε να ταξινομήσουμε τις στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων σε πέντε κατηγορίες. Ποια από τις παρακάτω δεν αποτελεί στρατηγική διευθέτηση των συγκρούσεων;

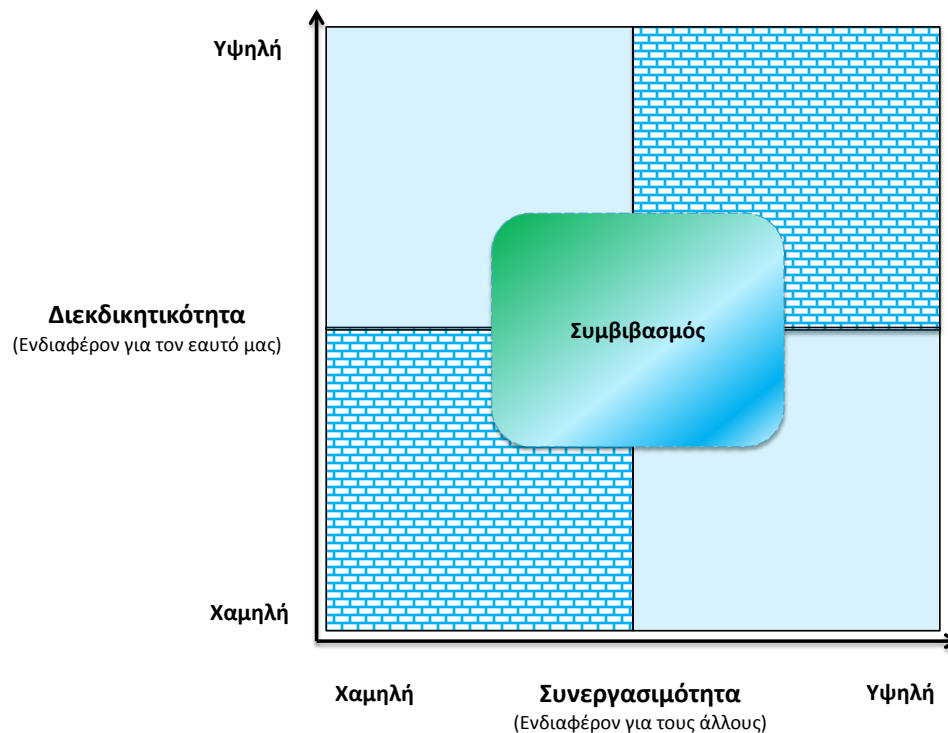
- α) Συνεργασίας και Επίλυσης Προβλήματος
- β) Επιβολής και Ανταγωνισμός
- γ) Υποχώρησης
- δ) Λειτουργικής Αλληλεπίδρασης

30. Όταν προκύπτει ένα συγκρουσιακό πρόβλημα, ποιο είναι το σημαντικότερο βήμα στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος;

- α) Ο εντοπισμός και η αναγνώριση της αιτίας του προβλήματος.
- β) Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής παρέμβασης που έχει καλά αποτελέσματα.
- γ) Η παρακολούθηση σεμιναρίων για την εκμάθηση τεχνικών αντιμετώπισης συγκρουσιακών προβλημάτων
- δ) Προσπαθούμε να συμβιβάσουμε τα εμπλεκόμενα μέρη και στη συνέχεια εφαρμόζουμε μία από τις στρατηγικές που αποδεδειγμένα έχουν καλά αποτελέσματα.

Ερωτήσεις ανάπτυξης και σύντομων απαντήσεων

1. Τι γνωρίζετε για την ενδοομαδική και διομαδική σύγκρουση;
2. Να περιγράψετε τα κύρια χαρακτηριστικά (α) της λειτουργικής σύγκρουσης και (β) της σύγκρουσης στη σχέση.
3. Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη ως τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ έργου και σχέσης;
4. Περιγράψτε τα διάφορα δυσλειτουργικά αποτελέσματα της σύγκρουσης.
5. Φανταστείτε ότι είστε μάνατζερ σε έναν οργανισμό. Τι πρέπει να κάνετε για να διαχειριστείτε αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στον οργανισμό σας;
6. Ορίστε και περιγράψτε τις στρατηγικές έμμεσης διαχείρισης συγκρούσεων.
7. Αναφορικά με τις πέντε στρατηγικές άμεσης διαχείρισης συγκρούσεων που βασίζονται στις διαστάσεις συνεργασιμότητας και διεκδικητικότητας, να τις τοποθετήσετε στο παρακάτω σχήμα και να συζητήσετε τα κύρια χαρακτηριστικά της κάθε στρατηγικής (προσοχή οι άξονες των διαστάσεων έχουν αλλάξει).



Βιβλιογραφία 2^{ης} ενότητας

- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: a social network perspective. *Academy of Management Review*, 23, 14–31.
- Burrell, N. A., Allen, M., Gayle, B. M., & Preiss, R. W. (Eds.). (2014). *Managing interpersonal conflict: Advances through meta-analysis*. Routledge.
- Cheney, G. (2007). Organizational communication comes out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91.
- Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1106-1126.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review*, 30, 765–776.
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115.
- De Dreu, C. K. W., & Carnevale, P. J. (2005). Disparate methods and common findings in the study of negotiation. *International Negotiation*, 10, 193–203.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3 -54). New York, NY: Erlbaum.

- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741- 749.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 309–328.
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 5-18.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management, 32*(1), 83-107.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review, 75*, 77–85.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(1), 47-69.
- George, J. M. (2002). Affect regulation in groups and teams. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp.182–217). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gross, J. J. (1999). Emotion and emotion regulation. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 525-552). New York: Guilford Press.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology, 39*(3), 281-291.
- Halevy, N., Cohen, T. R., Chou, E. Y., Katz, J. J., & Panter, A. T. (2014). Mental models at work: Cognitive causes and consequences of conflict in organizations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 40*(1), 92-110.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science, 14*(6), 615-632.

- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Johnson, R. A. (1976). *Management, systems, and society: An introduction*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Pub. Co.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2014). *Joining together: Group theory and group skills* (11th ed.). Pearson Education Limited.
- Kozlowski, S. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lord, R. G., & Kernan, M. C. (1987). Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 12(2), 265-277.
- Martin, G. E., & Bergmann, T. J. (1996). The dynamics of behavioural response to conflict in the workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 377-387.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implication* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- McMullin, J. A., Duerden Comeau, T., & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers¹. *The British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.

- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.
- Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How emotions work: the social functions of emotional expression in negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 1–50.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412."
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.
- Nijstad, B. A., & Kaps, S. C. (2008). Taking the easy way out: Preference diversity, decision strategies, and decision refusal in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 860-870.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102-112.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2015). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Rahim, A. M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., ... & Van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Risberg, A. (2001). Employee experiences of acquisition processes. *Journal of World Business*, 36(1), 58-84.
- Rusbult, C. E., & Van Lange, P. (2003). Interdependence, interaction, and relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351–375.

- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational behavior* (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- (V) Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα, Αττικής: Rosili.
- Van de Vliert E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior*. London, UK: Psychology Press.
- Vegt, G. S., Emans, B. J., & Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69.
- Verma, V. K. (1998). Conflict management. *The Project Management Institute Project Management Handbook*.
- Von Glinow, M. A., Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (2004). Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 29(4), 578-592.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Απαντήσεις πολλαπλών επιλογών

Ερώτηση 1.	δ
Ερώτηση 2.	γ
Ερώτηση 3.	β
Ερώτηση 4.	α
Ερώτηση 5.	δ
Ερώτηση 6.	α
Ερώτηση 7.	β
Ερώτηση 8.	γ
Ερώτηση 9.	β
Ερώτηση 10.	δ
Ερώτηση 11.	β
Ερώτηση 12.	α
Ερώτηση 13.	δ
Ερώτηση 14.	α
Ερώτηση 15.	γ

Ερώτηση 16.	γ
Ερώτηση 17.	γ
Ερώτηση 18.	γ
Ερώτηση 19.	α
Ερώτηση 20.	β
Ερώτηση 21.	α
Ερώτηση 22.	δ
Ερώτηση 23.	β
Ερώτηση 24.	δ
Ερώτηση 25.	α
Ερώτηση 26.	β
Ερώτηση 27.	δ
Ερώτηση 28.	γ
Ερώτηση 29.	δ
Ερώτηση 30.	α

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ευρετήριο Όρων

Αλληλεπιδραστική άποψη σύγκρουσης: υποθέτει ότι η σύγκρουση σε χαμηλά έως μέτρια επίπεδα είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης.

Άμεση διαχείριση συγκρούσεων: δίνει έμφαση σε πέντε στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων (επιβολή/ανταγωνισμός, υποχώρηση, αποφυγή, συνεργασία/επίλυση προβλήματος, συμβιβασμός) που διαφοροποιούνται ανάλογα με τη διεκδικητικότητα (assertiveness) και τη συνεργασιμότητα (cooperativeness) των διαπροσωπικών δυναμικών της κατάστασης.

Άγνωστη περιοχή: Το τεταρτημόριο του παραθύρου Johari όπου υπάρχουν χαρακτηριστικά, όπως συναισθήματα, λανθάνουσες ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, τα οποία δεν γνωρίζουμε ούτε εμείς ούτε οι άλλοι.

Ανατροφοδότηση: Αναφέρεται στο μοντέλο των διαδικασιών της επικοινωνίας και αφορά το κατά πόσο επιτεύχθηκε η κατανόηση του μηνύματος με την αποστολή ενός άλλου μηνύματος.

Ανέφικτα όνειρα (*ripe dreams ή εκπλήρωση επιθυμιών – wish fulfillments*): Οι επιθυμίες και οι ελπίδες των εργαζομένων που διαδίδουν θετικές, αλλά ανυπόστατες φήμες, για να ενεργοποιήσουν τη δημιουργικότητα των συναδέλφων τους.

Ανοδική επικοινωνία: Η από κάτω προς τα πάνω (ή ανοδική) επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία των υφισταμένων προς τους ανωτέρους ή των εργαζομένων προς τους μάνατζερ.

Ανοιχτή περιοχή: Το τεταρτημόριο του παραθύρου Johari που αντιπροσωπεύει χαρακτηριστικά που είναι γνωστά σε εμάς και στους άλλους.

Αποδέκτης: Άτομο ή ομάδα ατόμων που μέσω κάποιου καναλιού – διαύλου επικοινωνίας (π.χ. ταχυδρομείο, τηλέφωνο, διαδίκτυο), λαμβάνει και αποκωδικοποιεί το μήνυμα σε κατανοητή μορφή.

Αποκωδικοποίηση: το αποτέλεσμα και η ενέργεια του αποδέκτη να μετατρέψει το μήνυμα με τρόπο ώστε να είναι κατανοητό και σύμφωνο με τις αρχικές ιδέες του αποστολέα.

Αποστολέας: Άτομο ή ομάδα ατόμων που συντάσσει – κωδικοποιεί ένα μήνυμα με σαφήνεια και πληρότητα και το μεταβιβάζει μέσω κάποιου καναλιού – διαύλου επικοινωνίας.

Αποφυγή (avoidance): Το χαμηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό μας και τους άλλους οδηγεί σε μια στρατηγική αποφυγής η οποία συνοδεύεται με την υποβάθμιση της σημασίας της σύγκρουσης. Είναι μια στρατηγική «Χάνω – Χάνεις».

Άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων: είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο σε όλες τις οργανώσεις και δεν μπορεί να εξαιρεθεί.

Αρχή KISS: «Keep It Short and Simple». Φροντίστε να είναι σύντομο και απλό.

Άτυπα δίκτυα επικοινωνίας: υπάρχουν σε κάθε οργανισμό και χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο για να προβληθούν και να προωθηθούν τα συμφέροντα, οι ανησυχίες και οι απόψεις των εργαζομένων που συμμετέχουν σε αυτά.

Διαπροσωπικοί φραγμοί επικοινωνίας: προκύπτουν όταν τα άτομα δεν είναι σε θέση να ακούσουν αντικειμενικά τον αποστολέα λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης, συγκρούσεων προσωπικότητας, κακής φήμης, ή στερεοτύπων και προκαταλήψεων.

Δίαυλος ή κανάλι επικοινωνίας: Το μέσο μεταβίβασης του μηνύματος.

Διεκδικητικότητα (assertiveness): ευέλικτη δήλωση προτίμησης στην οποία το ένα μέρος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του επιδιώξεις.

Διομαδική σύγκρουση: Σύγκρουση μεταξύ των μελών δύο ή περισσότερων ομάδων.

Έμμεση διαχείριση συγκρούσεων: αναφέρεται στη χρησιμοποίηση στρατηγικών όπως (α) μείωση της αλληλεξάρτησης, (β) επίκληση κοινών στόχων, (γ) ιεραρχική προσφυγή, και (δ) υιοθέτηση σεναρίων και συμπεριφορικών ρουτινών.

Ενδοομαδική σύγκρουση: Σύγκρουση μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας.

Ενδοομαδικές σχέσεις – δεσμοί: προβλήματα διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Ενδοομαδική υποστηρικτική κανόνες – νόρμες: σταθερά πρότυπα συμπεριφοράς που αναπτύχθηκαν και έγιναν αμοιβαία αποδεκτά από την ομάδα.

Ενεργητική ακρόαση: είναι μία διαδικασία ανίχνευσης - αντίληψης, ακριβούς αξιολόγησης, και κατάλληλης ανταπόκρισης – απάντησης στα μηνύματα του αποστολέα με σκοπό να τον βοηθήσει να σκεφτεί μέσα από τα προβλήματά του.

Επιβολή/Ανταγωνισμός forcing/competing). Η υψηλή ανησυχία για τον εαυτό μας και το χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους έχει ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση μιας στρατηγικής εξαναγκασμού και επιβολής της θέλησής μας στους άλλους. Μια στρατηγική «Κερδίζω – Χάνεις»

Επιθετικές – Κακόβουλες φήμες (aggressive rumors – wedge drivers): Αποσκοπούν στη διάσπαση του ομαδικού κλίματος και την προσβολή της αξιοπρέπειας. Έχουν ως βάση την επιθετικότητα και το μίσος. Είναι διχαστικές και πολύ αρνητικές φήμες. Τείνουν να είναι μειωτικές για έναν οργανισμό ή έναν εργαζόμενο και μπορεί να προκαλέσουν σοβαρή ζημιά στις υπολήψεις των εργαζομένων.

Επικοινωνία: Η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο, μία ομάδα, ή ένας οργανισμός (ο αποστολέας) μεταβιβάζει κάποιου είδους πληροφορία (το μήνυμα) σε ένα άλλο άτομο, άλλη ομάδα ή άλλον οργανισμό (τον αποδέκτη).

Θόρυβος: είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει οποιοδήποτε φραγμό ή παρεμβολή που διαταράσσει τη σαφήνεια του μηνύματος στα πλαίσια της διαδικασίας της επικοινωνίας και έχει σχέση με (α) τους αντιληπτικούς περισπασμούς, (β) τα σημασιολογικά λάθη κατά τη διάρκεια επεξεργασίας των πληροφοριών, (γ) την παρουσία αντιφατικών μηνυμάτων, (δ) τις πολιτισμικές διαφορές των εμπλεκόμενων μελών, και (ε) την απουσία της ανατροφοδότησης.

Καθοδική Επικοινωνία: Η από πάνω προς τα κάτω (ή καθοδική) επικοινωνία «ρέει» από τους ανωτέρους στους υφιστάμενους τους σε μια αλυσίδα διοίκησης αποτελεί μια καθοδική επικοινωνία.

Κρυφή περιοχή: Το τεταρτημόριο του παραθύρου Johari που περιέχει χαρακτηριστικά που είναι γνωστά σε εμάς και άγνωστα στους άλλους.

Κωδικοποίηση: Η διαδικασία αποτύπωσης της ιδέας ή της σκέψης σε ένα μήνυμα (γραπτό ή προφορικό).

Λειτουργική (εποικοδομητική) σύγκρουση: υφίσταται όταν τα μέλη της ομάδας διαφέρουν ως προς τις απόψεις και γνώμες σχετικά με τα καθήκοντα που εκτελούνται και την ερμηνεία των πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία.

Λεκτική επικοινωνία: αναφερόμαστε στη διαδικασία χρήσης λέξεων για τη δημιουργία και μεταβίβαση των μηνυμάτων. Τα μηνύματα μπορεί να μεταβιβάζονται σε γραπτή μορφή ή/και προφορικά.

Μη Λεκτική επικοινωνία: Οι πιο κοινές μορφές μη λεκτικής επικοινωνίας είναι οι εκφράσεις του προσώπου, η στάση του σώματος, επαφή με τα μάτια, διάφορες φυσικές χειρονομίες, ο τρόπος ένδυσης, ο χρόνος αναμονής, η θέση καθίσματος, κ.ά. μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη.

Μοντέλο σύγκρουσης του Αντεστραμμένου –U: τα μέτρια επίπεδα της σύγκρουσης είναι συνυφασμένα με τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ τα χαμηλά και υψηλά επίπεδα με τη δυσλειτουργία και την αναποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Οργανόγραμμα: περίγραμμα των προβλεπόμενων τυπικών συνδέσεων μεταξύ των ατόμων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού.

Παραδοσιακή άποψη της σύγκρουσης οποιαδήποτε σύγκρουση σε μια οργάνωση ήταν κακή, αρνητική και επιβλαβής και έπρεπε να αποφεύγεται.

Παράθυρο Johari: Ένα εργαλείο τεσσάρων τεταρτημορίων που μας βοηθάει να κατανοήσουμε τις διαδικασίες της αναπτυξιακής ανατροφοδότησης.

Παράπλευρη (ή οριζόντια) επικοινωνία: Η επικοινωνία που πραγματοποιείται στα ίδια επίπεδα της ιεραρχίας σε μια οργάνωση, δηλαδή, η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, μεταξύ των μάντζερ στα ίδια επίπεδα ιεραρχίας ή μεταξύ οποιουδήποτε οριζόντια ισοδύναμου μέλους του οργανισμού.

Πηγές σύγκρουσης: αναφέρονται στην ασυμβατότητα των στόχων, την κακή επικοινωνία, την ανεπάρκεια των διαθέσιμων πόρων, την ασάφεια των κανόνων, την αλληλεξάρτηση των μελών του οργανισμού, καθώς και τη διαφορετικότητα στον τρόπο σκέψης και λήψης αποφάσεων.

Πηγή πληροφόρησης: Ένα άτομο, μια ομάδα, ή ένας οργανισμός, που κωδικοποιεί το προτιθέμενο νόημα, μιας ιδέας για παράδειγμα, σε μορφή μηνύματος.

Πολιτισμικοί φραγμοί επικοινωνίας: αναφέρονται στα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο.

Σημασιολογικοί φραγμοί επικοινωνίας: σχετίζονται με την πτωχή και κακή χρησιμοποίηση των λέξεων κατά τη διάρκεια δημιουργίας και μεταβίβασης ενός μηνύματος.

Σύγκρουση: αναφερόμαστε σε μορφές τριβής, διαφωνίας, ή διχόνοιας που προκύπτουν μέσα σε μια ομάδα, όταν οι πεπιοθήσεις ή οι ενέργειες ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας θεωρούνται αντίθετες ή απαράδεκτες από ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας.

Σύγκρουση στη σχέση: επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας αυτής καθαυτής, αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις, έχει συναισθηματικό χαρακτήρα, και είναι δυσλειτουργική.

Συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη: η συναισθηματική νοημοσύνη που χαρακτηρίζει τα άτομα μιας ομάδας. Επιτρέπει στα άτομα της ομάδας να επινοήσουν δημιουργικές λύσεις στις υπάρχουσες διαφωνίες και να αποφεύγουν την κλιμάκωση των συγκρούσεων.

Συμβιβασμός (Compromise): προκύπτει όταν κάθε μέρος παρουσιάζει μέτρια διεκδικητικότητα και συνεργασιμότητα και είναι πρόθυμο να συνεργασθεί με στόχο τη μερική ικανοποίηση των ανησυχιών του καθενός. Είναι μια στρατηγική «Ισοπαλίας».

Συναισθηματική νοημοσύνη: αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζόμενων να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και κατανοώντας τα συναισθήματα των

άλλων να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διευθέτηση των συγκρούσεων εστιάζοντας στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων.

Συναισθηματικοί φραγμοί επικοινωνίας: ακραία συναισθήματα, όπως ο ενθουσιασμός και η κατάθλιψη, που μπορούν να δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Συνεργασία και Επίλυση Προβλήματος (*Collaboration and Problem Solving*):

Το υψηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό μας και τους άλλους δημιουργεί μια προτίμηση για την επίλυση προβλημάτων, η οποία είναι προσανατολισμένη προς την κατεύθυνση μιας συμφωνίας που ικανοποιεί τόσο τις φιλοδοξίες του ενός μέρους όσο και τις φιλοδοξίες του άλλου στο μέτρο του δυνατού. Είναι μία στρατηγική «Κερδίζω – Κερδίζεις».

Συνεργασιμότητα (*cooperativeness*): ισχυρή και ευέλικτη δήλωση προτίμησης στην οποία το ένα μέρος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις του άλλου μέρους.

Υποχώρηση (*Yielding/Accommodating*): Το χαμηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό μας και το υψηλό ενδιαφέρον για τους άλλους έχει ως αποτέλεσμα την υποχώρηση – παραχώρηση προτεραιότητας στις επιθυμίες των άλλων. Είναι μια διαδικασία «Χάνω – Κερδίζεις»

Τυπικά δίκτυα επικοινωνίας: δημιουργούνται από τον οργανισμό, ακολουθούν την ιεραρχία του οργανισμού, και μεταδίδουν μηνύματα που σχετίζονται με τις επαγγελματικές δραστηριότητες των μελών του οργανισμού.

Τυφλή περιοχή: Το τεταρτημόριο του παραθύρου Johari που περιέχει χαρακτηριστικά που είναι άγνωστα σε εμάς ή έχουμε άγνοια για αυτά ή τρέφουμε αυταπάτες για αυτά, αλλά γνωρίζουν οι άλλοι.

Φήμες άγχους (*anxiety or*) ή τρομακτικές φήμες (*bogie rumors*): Οι φήμες που πηγάζουν από τους φόβους και το άγχος των εργαζομένων και προκαλούν γενική ανησυχία μεταξύ των εργαζομένων.

Φραγμοί επικοινωνίας: Εμπόδια που προκαλούν ένα απλό επικοινωνιακό χάσμα ή μια ολική διακοπή της επικοινωνίας. Μπορεί να είναι ψυχολογικοί, κοινωνιολογικοί, και φυσιολογικοί και μπορούν να διαχωριστούν σε

διαπροσωπικούς, φυσικούς, συναισθηματικούς, σημασιολογικούς και πολιτισμικούς.

Φυσικοί φραγμοί επικοινωνίας: αναφέρονται σε καταστάσεις που κρατούν τους εργαζόμενους σε απόσταση (π.χ., πόρτες κλειστές, εργαζόμενοι σε διαφορετικά κτίρια ή γραφεία, ξεπερασμένη τεχνολογία) και βάλλουν ενάντια στον στόχο της αποτελεσματικής επικοινωνίας.