

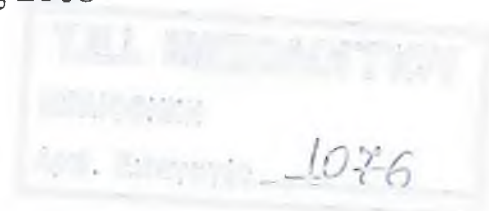
Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ: Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ: Δ.Κ.Σ.Ε.Ο.
ΕΞΑΜΗΝΟ: ΠΤΥΧΙΟ Δ΄

**"ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΩΜΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΕΠΙΧΩΜΩΣΗΣ ΤΡΟΜΑΚΤΩΝ
ΣΤΑ ΣΤΡΩΜΑΤΑ"**

(Πτυχιακή Εργασία)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: Κα ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΤΑΡΤΑΝΗ ΦΕΒΡΩΝΙΑ
Α.Μ. : 9115

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ Μάιος 2008



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	1
---------------	---

Κεφάλαιο 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1	ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	2
1.2	ΦΥΣΗ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	3
1.3	Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	4
1.4	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	6
1.5	ΒΑΣΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	8
1.6	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	9
1.7	ΒΑΣΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	9
1.8	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	11
1.9	Η ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	12
1.10	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	13
1.11	ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	13
1.12	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ	
1.12.1	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ.....	14
1.12.2	ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ.....	15
1.12.3	ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ.....	16
1.12.4	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	17

Κεφάλαιο 2^ο Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	19
2.2	ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	20
2.3	ΑΡΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	25
2.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ.....	30
2.5	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	36
2.6	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	41

**Κεφάλαιο 3^ο ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ
ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΑΥΤΩΝ**

3.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	42
3.2	ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	44
3.3	ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	48
3.4	ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΡΟΛΩΝ	52
3.5	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	55
3.6	ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ.....	71
3.7	ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	76
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη αυτή έχει σκοπό να περιγράψει ότι η επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο της Διοίκησης κάθε οργανισμού και αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται πρόσωπα και δραστηριότητες, για την εξασφάλιση τόσο του συντονισμού των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών, σε συνδιασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού , όσο και της αναγκαίας επαφής μεταξύ των Οικονομικών Οργανισμών, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών , ιδεών, διαθέσιμων και αισθημάτων.

Η ραγδαία Τεχνολογική Πρόοδος που αναπτύχθηκε ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, δημιούργησε πολύπλοκα προβλήματα στην Διοίκηση των Οργανισμών η οποία δεν μπορεί να τα αντιμετωπίσει χωρίς την βοήθεια των σύγχρονων μεθόδων και μέσων επικοινωνίας.

Στην μελέτη αυτή , επιδιώκουμε να δώσουμε μια όσο το δυνατόν , πληρέστερη εικόνα , για την σπουδαιότητα , χρησιμότητα και εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων επικοινωνίας καθώς και την συμβολή αυτής στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στις επιχειρήσεις.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται η έννοια και η σπουδαιότητα της επικοινωνίας, οι μορφές της και η σχέσεις με την Δημιουργική.

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται τα εμπόδια που προκύπτουν στην επικοινωνία, οι αρχές βελτίωσης αυτής και η συμβολή της στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στις επιχειρήσεις.

Τέλος το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο, τις κύριες πηγές αυτών, καθώς και τους τρόπους διευθέτησης τους.

Στο τέλος της μελέτης ακολουθούν τα συμπεράσματα και η βιβλιογραφία.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι βιβλιογραφική δηλαδή τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν από βιβλία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1 Έννοια της επικοινωνίας

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από το κάθε άνθρωπο στη σημερινή κοινωνία. Όμως δεν υποδηλώνει μια συγκεκριμένη έννοια για όλους. Στην βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών χωρίς όμως να μπορεί κανείς να περιγράψει συνολικά το περιεχόμενο του όρου. Αυτοί θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει εκείνους που περιορίζουν την έννοια της επικοινωνίας στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Αυτή η προσέγγιση, χωρίς να είναι λανθασμένη, δεν λαμβάνει υπόψη της την ουσία της επικοινωνίας που είναι η επίδραση της ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών στη συμπεριφορά των επικοινωνούντων. Η δεύτερη κατηγορία ορισμών έρχεται να τονίσει τούτη τη συμπεριφορική (μπεχβουριστική) διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, η επικοινωνία είναι η διαδικασία, με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας που είναι λίγο ή πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί του πλήθους ορισμών που υπάρχουν στην βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω:

- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει τη κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

Από τους δύο παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι επίσης διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων.¹

1.2 Φύση, σκοπός και διαδικασία της Επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων/ πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, όπως συμβαίνει όταν ένας διευθυντής λέει στον υφιστάμενο του τι πρέπει να κάνει ή μπορεί να διενεργείται γραπτώς μεταξύ τμημάτων, όπως όταν δίνονται στοιχεία-δεδομένα, πληροφορίες, αναφορές ή και οδηγίες για εκτέλεση-συνέχιση εργασιών. Γραπτή συνήθως είναι και η επικοινωνία μεταξύ ανώτερης και υφιστάμενης διοίκησης για εκτέλεση εντολών-οδηγιών ή αντίστροφα για αναφορά προόδου εργασιών και επίτευξη αποτελεσμάτων.

Η Επικοινωνία εξυπηρετεί του εξής σκοπούς:

- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις. Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεων τους, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις.
- Βοηθά στην υποκίνηση. Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων κι έτσι μεγαλώνει την υποκίνηση.
- Βοηθά στον έλεγχο, αφού αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, κι έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σ' αυτά τα θέματα είναι δύσκολο εως αδύνατο ν' απομονωθούν και προσδιορισθούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.
- Βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού. Η επικοινωνία επιτρέπει την εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αποφυγή δυσαρεσκειών και την άμβλυνση αρνητικών συναισθημάτων.

Οι σκοποί αυτοί εξυπηρετούνται κάθε φορά, με τον ανάλογο τύπο ή είδος επικοινωνίας, δηλαδή: με την Προφορική επικοινωνία (πρόσωπο με πρόσωπο ή

¹ Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ, ΜΠΕΝΟΥ, 2002

τηλεφωνική) ή με την Γραπτή επικοινωνία (Σημειώματα-Memo-, Έντυπα, Εκθέσεις, Επιστολές, Fax).

Η επικοινωνία, ως διαδικασία, αρχίζει όταν ο πομπός του μηνύματος θέλει να πει κάτι. Τότε κρίνει πως θα το πεί και με πιο τρόπο/μέσο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στο δέκτη του μηνύματος, που σχηματίζει μια αντίληψη για αυτό που ακούει ή διαβάζει και το ερμηνεύει σύμφωνα με τις στάσεις και τις εμπειρίες του κι ανάλογα αντιδρά. Τόσο ο πομπός-αποστολέας όσο και ο δέκτης, λειτουργούν μέσα σ' ένα συγκεκριμένο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον που επηρεάζει, όπως είναι λογικό, τη διαδικασία επικοινωνίας. Με βάση την αντίδραση του δέκτη στο μήνυμα, ο πομπός θα λάβει πληροφόρηση για το πόσο αποτελεσματικά ενήργησε ο δέκτης.

Τα στοιχεία, άρα, της επικοινωνίας είναι:

1. Ο πομπός-αποστολέας
2. Το μέσον
3. Ο δέκτης
4. Η ανάδραση
5. Το περιβάλλον

Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που παίρνει πραγματικά ένα πρόσωπο μπορεί να μην είναι εκείνο που μεταβιβάζεται. Ο πομπός και ο δέκτης του μηνύματος, είναι διαφορετικά πρόσωπα. Πλήθος πραγμάτων μπορεί να συμβούν τα οποία είναι δυνατόν να παραποιήσουν τα μηνύματα που μεταβιβάζουμε μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν. Οι ανάγκες και εμπειρίες των ανθρώπων τείνουν να χρωματίζουν αυτά που βλέπουν και ακούν. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά απωθούνται, και άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από τίποτα ή διαστρεβλώνουν από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.¹

1.3 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων. Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση που μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει. Ή μπορεί να μην αναφέρει σωστά, στα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η καλή επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης.

Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων, την απόδοση και την ασφάλεια τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν αλλά και οι επιπτώσεις όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτή, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά.

Τα άτομα υποκινούνται από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, αλλά και από τις «εσωτερικές» αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο υποκινούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεόμενες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και με άλλες διευθύνσεις, μέσα στην εταιρεία.

Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνον έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζομένους που είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η αλλαγή δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Ωστόσο, η έκταση στην οποία οι καλές επικοινωνίες δημιουργούν ικανοποιητικές, μάλλον σχέσεις αντί να μετριάζουν απλώς τις μη ικανοποιητικές, μπορεί να διευρυνθεί. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών, στη διάρκεια του αιώνα μας, είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για τη διοίκηση, που έγιναν της μόδας και άσκησαν επιρροή για κάποιο διάστημα για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της «καλής επικοινωνίας».¹

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

1.4 Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινωνικούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία. Ο C. Barnard θεωρεί σαν την πιο βασική και πρωταρχική λειτουργία του διοικητικού στελέχους τη δημιουργία όλων των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη, κατά μέσο όρο, «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος, δύο από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων από εργαζομένους των πολιτικών, των τακτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης, η «ενοποίηση» των αντιλήψεων, η γνώση και η κατανόηση από τον προϊστάμενο και την επιχείρηση των στόχων, των απόψεων, των αναγκών, των αδυναμιών και των δυνατοτήτων των εργαζομένων κλπ., δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Επίσης, παρακολούθηση του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, η προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον της.

Σε ό,τι αφορά ιδιαίτερα τη χρησιμότητα της επικοινωνίας για την ηγετική λειτουργία του προϊσταμένου, αυτή είναι απαραίτητη για:

- να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεση τους
- να περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τον υφιστάμενο οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης
- να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοσή τους και να γίνει η επιβράβευση της,
- να «ενοποιούνται» οι αντιλήψεις και να διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα,

- να επιτευχθεί η εκπαίδευση και η συνολική ανάπτυξη του ατόμου,
- να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων,
- να αναπτυχθούν καλές σχέσεις, κλίμα και ομαδικό πνεύμα,
- να λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

Όμως παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και της επιχείρησης λίγη προσοχή δίδεται σε αυτή, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας, από την πλευρά των στελεχών, και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Έτσι, πολλές φορές, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, έλλειψης συντονισμού, κακών αποφάσεων, έλλειψης παρακίνησης, δημιουργίας παρεξηγήσεων, ύπαρξης φτωχών ανθρώπινων σχέσεων και κοινωνικών συγκρούσεων έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα γεγονός που διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ένα μήνυμα (100%) που στέλνεται από τον πρόεδρο της εταιρείας, φθάνει μόνο το 20% του νοήματος του στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο. Το υπόλοιπο 80% αλλοιώνεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα.

Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας από τη μια και τα προβλήματα που δημιουργούνται ως προς αυτή από την άλλη, κάνουν φανερή την ανάγκη για καταβολή σημαντικών προσπαθειών από πλευράς διοικητικών στελεχών για να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της καθημερινής τους πρακτικής και να βελτιώνουν έτσι τη συνολική τους αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερα, ο προϊστάμενος-ηγέτης δεν μπορεί να προσδοκά να φτάσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων του αν ο πρώτος δεν αναπτύξει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και μεταξύ των μελών της ομάδας. Η ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας των στελεχών, που σήμερα είναι από τις πλέον σημαντικές, απαιτεί την κατανόηση της διαδικασίας μέσω της οποίας αυτή πραγματοποιείται, τους παράγοντες και τα εμπόδια που προσδιορίζουν

την αποτελεσματικότητά της και ασφαλώς τις βασικές αρχές ή προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία.¹

1.5 Βασικά ζητήματα εσωτερικής επικοινωνίας

Προκειμένου σε μια επιχείρηση ή οργανισμό να υπάρξει αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, είναι απαραίτητο να απαντηθούν με σωστό τρόπο μερικά βασικά ζητήματα που συνδέονται άμεσα με αυτή. Τέτοια ζητήματα είναι:

- η ακριβής διάγνωση των αναγκών επικοινωνίας και ο σαφής προσδιορισμός των επικοινωνιακών στόχων τόσο για το σύνολο των εργαζομένων όσο και για κάθε ομάδα-στόχο (target group). Οι ανάγκες και οι στόχοι πρέπει να προκύπτουν από το όραμα, τις αξίες, τις στρατηγικές, τους επιχειρησιακούς στόχους καθώς και τους γενικούς στόχους της ΔΑΠ.

Για παράδειγμα αν ο στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση των ικανών στελεχών, τότε στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας μπορεί να είναι η έγκαιρη διάγνωση, μέσω ερευνών κλίματος και ικανοποίησης των στελεχών, της διάθεσης αυτών να εγκαταλείψουν την επιχείρηση.

- ο προσδιορισμός του περιεχομένου των μηνυμάτων για κάθε συγκεκριμένο στόχο επικοινωνίας με κριτήρια το περιεχόμενο του στόχου, τα χαρακτηριστικά της ομάδας-δέκτη, τις δυνατότητες ως προς τις ενέργειες και κανάλια μεταβίβασης του μηνύματος (πχ. Διαπροσωπική-προφορική επικοινωνία, e-mail, περιοδικό κλπ)
- η επιλογή των πλέον αποτελεσματικών καναλιών, μέσων, ενεργειών, φορέων-πομπών και χρόνων επικοινωνίας για κάθε συγκεκριμένο στόχο και περιεχόμενο μηνύματος με κριτήρια το στόχο και το περιεχόμενο του μηνύματος, τα χαρακτηριστικά της ομάδας-δέκτη (πχ μέγεθος, απόσταση, ιεραρχικό επίπεδο)
- η συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της συνολικής αποτελεσματικότητας της εσωτερικής επικοινωνίας
- ο σαφής περιορισμός των υπευθυνοτήτων και των ρόλων της Εσωτερικής Επικοινωνίας²

¹ Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ, ΜΠΕΝΟΥ, 2002

² Ν. Παπαλεξανδρή, Δ Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, 2003

1.6 Ειδικοί στόχοι εσωτερικής επικοινωνίας

Όπως ήδη έχει αναφερθεί οι στόχοι της Εσωτερικής επικοινωνίας πρέπει να εξειδικεύονται για το σύνολο των εργαζομένων καθώς και για κάθε συγκεκριμένη ομάδα αυτών (πχ μεσαία στελέχη, εργαζόμενοι εργοστασίου). Επίσης οι στόχοι πρέπει να εξειδικεύονται ανάλογα με τους επιχειρησιακούς στόχους και ζητήματα στα οποία η Εσωτερική Επικοινωνία επιδιώκει να συμβάλλει. Για παράδειγμα για τη συνειδητοποίηση σημαντικών οργανωτικών αλλαγών στόχοι της Εσωτερικής Επικοινωνίας μπορεί να είναι η αντιμετώπιση της ανησυχίας, των εργαζομένων για τις επιπτώσεις των αλλαγών στους ίδιους, η εξασφάλιση της υποστήριξης των αλλαγών από τους εργαζόμενους, ή η κατανόηση των νέων ρόλων, στάσεων και συμπεριφορών που οι αλλαγές απαιτούν από τους εργαζόμενους.

Επίσης, παράδειγμα ειδικού στόχου επικοινωνίας για την ομάδα των μεσαίων στελεχών θα μπορούσε να είναι η ενδυνάμωση της αυτό-εκτίμησης αυτών πράγμα απαραίτητο για τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την ικανοποίηση-ενεργοποίησή τους

Στον πίνακα 12.1 παρουσιάζεται ένα ολοκληρωμένο πραγματικό παράδειγμα στόχων από συγκεκριμένη Ελληνική Τράπεζα μεγάλου μεγέθους.¹

1.7 Βασικά κανάλια Εσωτερικής Επικοινωνίας

Οι ενέργειες (τα κανάλια) Εσωτερικής Επικοινωνίας που μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι αρκετές και σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να είναι και ξεχωριστές ή πρωτότυπες. Σε γενικές γραμμές όμως, οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- Ομαδικές-διατμηματικές συναντήσεις
- Συνέδρια και συσκέψεις εργαζομένων
- Τηλεδιασκέψεις (video conferences)
- E-mail, Intranet

¹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ. ΜΠΙΕΝΟΥ, 2003

- Εταιρικά έντυπα (newsletter)
- Αφίσες
- Video
- Πίνακες ανακοινώσεων
- Ανοιχτή γραμμή (τηλεφωνικώς)
- Έρευνες γνώμων-κλίματος στους εργαζομένους
- Εκπαίδευση
- Focus groups
- Εκπρόσωποι εργαζομένων (συνδικαλιστές)
- Συστήματα παραπόνων-προτάσεων (suggestions, ideas schemes, speak up schemes)

Για την επίτευξη των στόχων της Εσωτερικής Επικοινωνίας συνήθως χρησιμοποιούνται συστηματικά και τακτικά περισσότερες επικοινωνιακές ενέργειες (ή κανάλια). Η επίτευξη αυτών συνήθως στηρίζεται σε κριτήρια όπως:

- Το περιεχόμενο των στόχων της επικοινωνίας
- Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου (δέκτη) όπως μέγεθος, ιεραρχικό επίπεδο, εκπαίδευση
- Τα χαρακτηριστικά των μηνυμάτων
- Το μέγεθος του οργανισμού
- Η απόσταση και άλλες τεχνικοχωροταξικές διαστάσεις
- Η κουλτούρα της επιχείρησης
- Το κόστος της επικοινωνίας

Στην Ελλάδα, στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν αναπτυγμένη εσωτερική επικοινωνία, συνήθως οι κυρίες επικοινωνιακές ενέργειες είναι:

- Ετήσια συνέδρια εργαζομένων ή στελεχών
- Εταιρικό περιοδικό
- Έρευνες ικανοποίησης-κλίματος
- Τακτικές ομαδικές συναντήσεις
- Πίνακες ανακοινώσεων¹

¹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, 2003

1.8 Περιεχόμενο Εσωτερικής Επικοινωνίας

Το περιεχόμενο της Εσωτερικής Επικοινωνίας ασφαλώς είναι διαφορετικό σε κάθε περίπτωση ανάλογα με τους στόχους, την κουλτούρα, το μέγεθος και άλλα χαρακτηριστικά της επιχείρησης-οργανισμού. Θα μπορούσε όμως να προσδιοριστεί ένα βασικό περιεχόμενο που λίγο ή πολύ αφορά όλες τις περιπτώσεις. Αυτό θα μπορούσε να προσδιοριστεί πρώτον για την ‘Από πάνω προς τα κάτω Επικοινωνία’ και δεύτερον στην ‘Από κάτω προς τα πάνω Επικοινωνία’.

Στην πρώτη περίπτωση η επικοινωνία αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων από τη Διοίκηση της επιχείρησης ή τις οργανωτικές μονάδες προς τους εργαζόμενους. Κύριοι στόχοι εδώ είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για την κατανόηση του επιχειρησιακού πλαισίου μέσα στον οποίο λειτουργούν, ενίσχυση του οργανωσιακού κλίματος, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, η δημιουργία και η συνεχής βελτίωση της εικόνας της Διοίκησης και της επιχείρησης στους εργαζόμενους, ή ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τη διοίκηση και την επιχείρηση. Όλοι αυτοί οι στόχοι επιδιώκουν την εξασφάλιση εκείνων των στάσεων των συμπεριφορών και των ικανοτήτων των εργαζομένων που είναι απαραίτητοι για να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στους ρόλους και τα καθήκοντά τους, να αισθάνονται ικανοποίηση και δέσμευση προς τον οργανισμό.

Σε γενικές γραμμές για την επίτευξη των παραπάνω στόχων της «Από πάνω προς τα κάτω Επικοινωνίας» το περιεχόμενό της συνίσταται στα ακόλουθα:

- Ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις εξελίξεις του περιβάλλοντος (αλλαγές, ευκαιρίες, απειλές κλπ) και τις συνέπειές τους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- Επικοινωνία της φιλοσοφίας, του οράματος, των αρχών, των αξιών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης
- Επικοινωνία των στόχων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης-οργανισμού
- Ενημέρωση των εργαζομένων για σημαντικά γεγονότα και αποφάσεις της επιχείρησης
- Επικοινωνία των απόψεων, κατευθύνσεων, ιδεών της Διοίκησης

- Επικοινωνία μηνυμάτων της Διοίκησης που αφορούν τις σχέσεις, τις αντιλήψεις και τα αισθήματά της για τους εργαζομένους (πχ εκτίμηση, αναγνώριση, φροντίδα κλπ) καθώς και μηνυμάτων για την συνεχή βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης και της Επιχείρησης με τους εργαζομένους
- Επικοινωνία υποδειγματικών επιδόσεων ή συμπεριφορών εργαζομένων με σκοπό τη δημόσια επιβράβευση-αναγνώριση και τη μίμηση τους από τους άλλους
- Επικοινωνία υποδειγματικών πρακτικών με σκοπό τη διάδοσή τους και τη μάθηση¹

1.9 Η από κάτω προς τα πάνω Επικοινωνία

Η ροή των πληροφοριών εδώ, ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας διότι συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνοντας τη δυνατότητα και στους υφισταμένους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊσταμένους να ελέγξουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίσουν καλύτερα την κατάσταση της οποίας προΐστανται. Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊστάμενο-υφιστάμενο, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων και προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα, οι έρευνες κλίματος, τα εταιρικά συνέδρια.

Συχνά, οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις αγνοούν την σπουδαιότητα αυτής της επικοινωνίας ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι ένα σημαντικό λάθος που έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.²

¹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, 2003

² Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ, ΜΠΕΝΟΥ, 2002

1.10 Οριζόντια Επικοινωνία

Εκτός της ανάπτυξης της κάθετης επικοινωνίας ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Όμως, όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που είναι κοινή για όλα. Αυτό για να συμβεί προϋποθέτει αναμφισβήτητη την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων ή ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων. Συγχρόνως, το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους αντί για την ανάπτυξη της επικοινωνίας ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στην συνεργασία, στο συντονισμό και το κοινωνικό κλίμα. Είναι συνεπώς απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και των υποτμημάτων της επιχείρησης.²

1.11 Άτυπη επικοινωνία

Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και νομιμοποιεί, υπάρχει πάντα και παντού η άτυπη. Η επικοινωνία δηλαδή που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Για παράδειγμα, οι φήμες, που συνήθως διαδίδονται δεν είναι παρά μια μορφή άτυπης επικοινωνίας. Αυτό το φαινόμενο θεωρήθηκε και θεωρείται ακόμη από πολλούς σαν αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων. Κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό του ρόλο είναι: α) ότι διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τους ανθρώπους, να παρεμποδίζουν την αποτελεσματική καθοδήγηση και τον έλεγχο, β) ότι εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής (επίσημης) επικοινωνίας.

Τα παραπάνω επιχειρήματα όμως δεν αντέξει στην έρευνα. Στο 80% των περιπτώσεων, οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται με την άτυπη επικοινωνία, μπορεί να μην είναι πλήρεις όμως είναι ακριβείς.

Τα επιχειρήματα που αναπτύσσονται υπέρ της άτυπης επικοινωνίας είναι ότι έχει πολύ μικρότερο κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική και η κατανόηση των μηνυμάτων πολλές φορές πιο σωστή.

Στην πραγματικότητα η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά, είναι συμπληρωματική της τυπικής. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοήσει αυτό τον ρόλο της άτυπης επικοινωνίας, να την αντιλαμβάνεται και να τη χειρίζεται ρεαλιστικά και προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά.¹

1.12 Επικοινωνία και Δημιουργική

1.12.1 Επίδραση της επικοινωνίας στη Δημιουργική

Αν μεταξύ της Δημιουργικής και της Εκπαίδευσης υπάρχει μια σχέση αλληλοεπιδράσεως, μεταξύ της Δημιουργικής και της επικοινωνίας υπάρχει σχέση προϋποθέσεως υπάρξεως.

Κι αυτό γιατί η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα ουσιώδη στοιχεία υπάρξεως και αναπτύξεως της δημιουργικής.

Χωρίς την επικοινωνία και μάλιστα την καλή επικοινωνία, δεν μπορεί ν' αναπτυχθεί ούτε η ατομική ούτε η ομαδική Δημιουργική.

¹ Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ, ΜΠΕΝΟΥ, 2002

1.12.2 Ατομική Δημιουργική

Η επικοινωνία στον τομέα της Δημιουργικής δεν είναι μόνο μετάδοση πληροφοριών, μηνυμάτων κ.λ.π. αλλά η ανάπτυξη της κατανόησης και η αλληλοεκτίμηση προβλημάτων και στάσεων.

Ένα άτομο δημιουργικό, για να μπορέσει η δημιουργικότητά του να αναγνωρισθεί, να εκτιμηθεί και να αξιοποιηθεί, πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει το παραπάνω αξίωμα και να εφαρμόζει τους κανόνες της σωστής επικοινωνίας.

Είτε είναι τυπική, είτε άτυπη η επικοινωνία στη βάση της έχει ορισμένους μηχανισμούς που είναι αναγκαίοι να εφαρμόζονται προκειμένου το άτομο είτε μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό του πλαίσιο, ή στο στενότερο εργασιακό ή επαγγελματικό του πλαίσιο, να επιτύχει την κατανόηση και την μεγαλύτερη αξιοποίηση της δημιουργικότητάς του.

Ένας από τους πιο σημαντικούς μηχανισμούς στην επικοινωνία αυτή είναι ο τρόπος παρουσιάσεως μιας ιδέας. Σχετικά ο E. Webster παρατηρεί τα εξής:

1. Η παρουσίαση μιας νέας ιδέας πολλές φορές παρουσιάζει κινδύνους. Σ' όλες τις εποχές της ιστορίας οι νέες ιδέες εδιώχθηκαν, ας θυμηθούμε τις περιπτώσεις του Αρχιμήδη, Σωκράτη, Χριστού, Γαλιλαίου κ.α. Αυτό έχει μια δικαιολογία γιατί τα άτομα βασίζονται σε μια κατεστημένη τάξη ιδεών, θεωριών και πραγμάτων. Οτιδήποτε υποσκάπτει την τάξη αυτή δημιουργεί ανασφάλεια και φόβους και επομένως αντιδράσεις και προστριβές.
2. Η επιτυχία σε πολλά πράγματα εξαρτάται από το βαθμό μυστικότητας που διαθέτει κάθε άτομο. Και οι νέες ιδέες δεν ξεφεύγουν απ' αυτό το αξίωμα. Τα άτομα που επιδίδονται στην ιδεοπαραγωγή πρέπει να κρατάνε τις νέες ιδέες μυστικές. Για να γίνει μια νέα ιδέα αποδεκτή πρέπει το άτομο που την γεννά να γίνει πρώτα αποδεκτό. Όταν ένα άτομο θεωρηθεί ότι είναι διαφορετικό από τα άλλα θα γίνει προσπάθεια από αυτά να εξοστρακισθεί, να απομονωθεί, να εμποδισθεί να επικοινωνήσει, για να πετύχει την εφαρμογή της ιδέας του.
3. Τα άτομα που παράγουν ιδέες δεν έχουν πάντοτε και ειδικές ικανότητες να πείσουν τα άτομα να τις εφαρμόσουν. Το να γίνει μια ιδέα αποδεκτή συνεπάγεται ένα τρόπο που να δείχνει πως θα πετύχει. Πολλές φορές, αυτό δε συλλαμβάνεται από τους ιδεοπαραγωγούς με αποτέλεσμα αντί να επαινεθούν να καθυβρίζονται, αντί να προαχθούν, να καταδιώκονται.

Εκτός από τη διαμόρφωση μιας συμπεριφοράς για την παρουσίαση μιας ιδέας είναι ανάγκη ένα δημιουργικό άτομο να γνωρίζει και τη διαδικασία και τα μέσα της επικοινωνίας για την παρουσίαση και προώθηση των δημιουργικών του ιδεών μέσα σ' ένα οργανωτικό πλαίσιο, είτε αυτή γίνεται με τη μορφή της Ατομικής Δημιουργικής (π.χ. κουτιά ιδεών) είτε με τη μορφή της Ομαδικής Δημιουργικής (π.χ. εφαρμογή μιας μεθόδου ή τεχνικής από την ομάδα).

1.12.3 Ομαδική Δημιουργική

Ο βαθμός της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι τόσο υψηλός στην Ομαδική Δημιουργική, ώστε η ομάδα να λειτουργεί σαν ένα άτομο.

Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να επικοινωνούν τόσο τέλεια όπως υποστηρίζεται από τον G. Aznar σαν ένα άτομο με 6 κεφαλές που μονολογούν, σαν μια ύπαρξη 6 αποθηκών αναμνήσεων, 6 συνειρμικών δυναμικών, που μπορούν να διαφοροποιηθούν περνώντας από το ένα στο άλλο, που μπορεί να γίνει το ένα το άλλο ως προς αυτό που λέει, σαν ένα άτομο που αισθάνεται εσωτερικά να βλαστάνει μια ιδέα.

Βέβαια αυτό αποτελεί ένα μύθο που πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα να προσπαθούν να προσεγγίζουν το ένα το άλλο όσο το δυνατό πιο πολύ.

Η επικοινωνία στην Ομαδική Δημιουργική αποτελεί μια πολύπλοκη και απροσδιόριστη ατομική διασύνδεση και συσχέτιση των ιδεών, των σκέψεων, εικόνων, παραστάσεων, υποδείξεων των μελών της ομάδας, η συσσώρευση των οποίων επιφέρει αλλαγές, καινοτομίες, νέες καταστάσεις, δημιουργία.

Ο απροσδιορισμός αυτός παρουσιάζει δυσκολίες εκφράσεως και κατανόησης γιατί οι νέες ιδέες είναι πράγματα, πολλές φορές, που ούτε στο πνεύμα του δημιουργού τους δεν έχουν οριστικοποιηθεί. Όταν μάλιστα σ' αυτές τις γενικές δυσκολίες εκφράσεως προστεθούν και οι ιδιοματισμοί της γλώσσας του ειδικού, ο απροσδιορισμός αυτός γίνεται ακατανόηση.

Στα πλαίσια αντιμετώπισης της καταστάσεως αυτής μέσα σε μια ομάδα Δημιουργικής, προτείνονται τα εξής:

1. Ενημέρωση των μελών της ομάδας για τις δυσκολίες της επικοινωνίας που θα παρουσιασθούν, και επίσημη της προσοχής τους να κατανοήσουν τους άλλους, να μπαίνουν στη θέση τους.

2. Αποφυγή του μονολόγου και προσοχή στις ομιλίες των άλλων.
3. Δημιουργία του «λεκτικού συνειρμού» της ομάδας που αποτελεί τη βάση της καλής λειτουργίας της.
4. Κατανόηση και σύλληψη των μηνυμάτων των μελών της ομάδας έστω κι αν δεν υπάρχει καλή έκφραση ή διατύπωση. Πολλές φορές μπορεί να υπάρξει και μεταβίβαση ιδέας ή σκέψεων.
5. Πρόβλεψη κατά τη συγκρότηση της ομάδας για την ενημέρωση στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των μελών της.

1.12.4 Επίδραση της Δημιουργικής στην Επικοινωνία

Η επικοινωνία σαν μια γενική και καθολική λειτουργία της διοικήσεως δέχεται κι αυτή με τη σειρά της τις επιδράσεις της Δημιουργικής.

Η επικοινωνία σαν λειτουργία της διοικήσεως απαιτεί προγραμματισμό όμοιο μ' εκείνον που απαιτούν άλλες παρόμοιες λειτουργίες ευθύνης του μάνατζμεντ. Σ' αυτό λοιπόν το επίπεδο τόσο στο στάδιο του προσδιορισμού των αντικειμενικών της στόχων, όσο και στο στάδιο του σχεδιασμού της προωθητικής στρατηγικής η Δημιουργική εμπλέκεται ανάλογα με την περίπτωση.

Η αποτελεσματική και ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας χρησιμοποιεί διάφορες μορφές δημοσιότητας, κατάλληλες για τις σύγχρονες κοινότητες. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ, η ενημέρωση κ.λ.π. Κάθε μια απ' αυτές τις μορφές επικοινωνίας χρησιμοποιεί τη Δημιουργική, ανάλογα με τους αντικειμενικούς στόχους και τις ανάγκες της. Μάλιστα μερικές απ' αυτές, όπως π.χ. η διαφήμιση, κάνει ευρεία χρήση της Δημιουργικής, φθάνοντας στο σημείο να την εντάξει και μόνιμα στο λειτουργικό και οργανωτικό της πλαίσιο.

Ανάλογα με το κάθε στάδιο της επικοινωνίας έχουμε τις σχετικές συζεύξεις με την Δημιουργική. Μερικά στάδια είναι περισσότερο δεκτικά της Δημιουργικής, όπως π.χ. το στάδιο του πομπού ή του μηνύματος, σε αντίθεση με το στάδιο του δέκτη.

Στον τομέα των στελεχών της επικοινωνίας, από πολύς νωρίς, προτού ακόμα αναγνωρισθεί η αναγκαιότητα της Δημιουργικής, μεταξύ των ικανοτήτων τους συγκαταλέγονται και η φαντασία. Η απαίτηση αυτή σήμερα έχει γίνει μια επιταγή

γιατί τα στελέχη της επικοινωνίας εκτός από την ικανότητα φαντασίας που πρέπει να διαθέτουν πρέπει να έχουν και γνώσεις των τεχνικών της Δημιουργικής.

Μέσα σ' ένα οργανωτικό πλαίσιο, μεγάλο ή μικρό διαμορφώνονται ορισμένες ανάγκες επικοινωνίας. Μεταξύ αυτών οι κυριότερες είναι:

1. Η ενημέρωση όλων των μελών της οργανώσεως για τους σκοπούς που επιδιώκει.
2. Η ενημέρωση των μελών της οργανώσεως για τις σημαντικές αναπτύξεις που επηρεάζουν αυτή και τους υπαλλήλους.
3. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας όλων των μελών σαν πρεσβευτών στην εργασία και εκτός εργασίας.
4. Η ενθάρρυνση ευνοϊκών στάσεων στο επιτελείο και η αύξηση της παραγωγικότητάς του.
5. Η ικανοποίηση των επιθυμιών των εργαζομένων να κρατούνται ενήμεροι για το ότι συμβαίνει μέσα στην οργάνωση.

Οι τρόποι για να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες συνδέονται αναπόσπαστα με τη Δημιουργική. Όσο περισσότερες νέες και πρωτότυπες ιδέες εφαρμόζονται τόσο αυξάνει η αποτελεσματικότητα σ' αυτό τον τομέα.

Οι παραπάνω συζεύξεις της Δημιουργικής με τη λειτουργία της επικοινωνίας είναι ενδεικτικές. Στο ευρύ πεδίο δράσεως της επικοινωνίας αναφέρονται πολλές δραστηριότητες κατά ίσο ή και μεγαλύτερο βαθμό αναγκαιότητας συνδέσεως με τη δημιουργική σκέψη.¹

¹ Δημιουργική, η τέχνη αναπτύξεως της δημιουργικότητας για την επίλυση επιχειρησιακών και άλλων προβλημάτων, Κώστας Γ. Μαγνήσαλης, Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης και ΣΙΑ ΕΠΕ, 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Προβλήματα επικοινωνίας

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες/αιτίες:

1. Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας
2. Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν τι να μεταδώσουν
3. Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν
4. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους

Τα προβλήματα αυτά είναι εξίσου σημαντικά μολονότι η ανεπάρκεια σε οποιαδήποτε περιοχή μπορεί να προκαλέσει αποτυχίες επικοινωνίας που δεν είναι καθόλου εύκολο να θεραπευθούν. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη των συστημάτων επικοινωνίας και την οργάνωση ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει, όμως, να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων που υπάρχουν στην επικοινωνία.¹

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

2.2 Εμπόδια στην επικοινωνία

Είναι τόσο πολλά τα εμπόδια στην επικοινωνία που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη, σε όλους τους οργανισμούς, ότι η επικοινωνία είναι κακή. Αντιθέτως, είναι πραγματικά εκπληκτικό να διαπιστώνεται ότι ένα μήνυμα μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί διαστρεβλώσεις. Πιο κάτω αναφέρονται μερικά από τα κυριότερα εμπόδια.

Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει

Εκείνο που ακούμε όταν κάποιος μας μιλά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικές μας εμπειρίες και γνώσεις. Αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε εκείνο που μας λέει το μυαλό μας ότι αυτός μας είπε. Όλοι έχουμε την τάση να κουβαλούμε προκαταλήψεις, ως προς το τι εννοούν οι άλλοι. Όταν ακούμε κάτι νέο για μας, έχουμε την τάση να το ταυτίζουμε με κάτι παρόμοιο που έχουμε γνωρίσει κατά το παρελθόν. Στους ανθρώπους αρέσει να μπορούν να προβλέπουν τα γεγονότα και να τα εκλογικεύουν.

Όταν οι άνθρωποι παίρνουν μια πληροφορία που είναι σύμφωνη με τις πεποιθήσεις τους την αποδέχονται σα βάσιμη, ζητούν να μάθουν περισσότερα και θυμούνται ακριβώς όσα ακούν.

Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα ήδη γνωρίζουμε

Έχουμε την τάση να αγνοούμε ή να απορρίπτουμε τις πληροφορίες που συγκρούονται με τις πεποιθήσεις μας. Και αν δεν μπορούμε να τις απορρίψουμε κάποιος τρόπος θα βρεθεί να τις διαστρεβλώσουμε και να διαμορφώσουμε το νόημά τους έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις προκαταλήψεις μας. Η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όταν έρχεται σε αντίθεση με άλλες πληροφορίες που ο δέκτης διαθέτει ήδη, ανεξάρτητα από το αν είναι σωστές ή όχι.

Ο επιστημονικός όρος της κατάστασης που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι δέχονται συγκρουόμενες πληροφορίες, είναι: Γνωστική ασυμφωνία. Πρόκειται για μια θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Festinger, ο οποίος ισχυρίζεται ότι ένα άτομο νιώθει δυσάρεστα όταν κρατά λογικά ασυμβίβαστα «γνωστικά στοιχεία» (οι ατομικές απόψεις ή παραστάσεις γεγονότων που διαμορφώνουν την κοινωνική τους συμπεριφορά) απέναντι σε ένα αντικείμενο ή συμβάν. Και για αυτό προσπαθεί να μειώσει τη δυσαρέσκεια ή ασυμφωνία ακόμα μεταβάλλοντας τις απόψεις ή στάσεις του. Τα γνωστικά στοιχεία είναι επιλεκτικά οργανωμένα ώστε να αντανακλούν το περιβάλλον, την εμπειρία, τις επιθυμίες, τους σκοπούς, καθώς και τη φυσιολογική δομή ενός ατόμου. Αυτά ορίζουν το πλαίσιο αναφοράς σε σχέση με το οποίο κρίνονται οι ιδιότητες ενός αντικειμένου ή μιας πληροφορίας. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή ή στην επικοινωνία που τους ζητά να αλλάξουν επειδή οι νέες ιδέες είναι έξω από το πλαίσιο αναφοράς τους.

Όταν η επικοινωνία είναι ασυμβίβαστη με τις υπάρχουσες αντιλήψεις ο δέκτης αρνείται την βασιμότητά της, αποφεύγει να εκτεθεί περισσότερο στην επίδρασή της, την ξεχνά εύκολα και διαστρεβλώνει στη σκέψη του ότι ακούει.

Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών

Ο δέκτης πληροφοριών όχι μόνο αξιολογεί ότι ακούει σύμφωνα με τις γνώσεις και αντιλήψεις που έχει αλλά παίρνει επίσης υπόψη του ποιος είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία. Οι εμπειρίες ή οι προκαταλήψεις του μπορεί να τον οδηγούν να αποδίδει ανύπαρκτα κίνητρα σε εκείνον που του μεταδίδει την πληροφορία. Μερικοί άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν κάθε συλλογική προσπάθεια σαν συνομωσία. Άλλοι προσπαθούν πίσω από αυτά που λέγονται να διαβλέψουν κάθε είδους κίνητρο, διαφορετικό από εκείνο που φαίνεται με την πρώτη ματιά. Είναι εξαιρετικά δύσκολο για όλους μας, να διαχωρίσουμε αυτό που ακούμε από τα συναισθήματά μας για το πρόσωπο που τα λέει.

Επιρροή της ομάδας αναφοράς

Η ομάδα με την οποία ταυτιζόμαστε-ομάδα αναφοράς-επηρεάζει τις στάσεις και τα συναισθήματά μας. Η Διοίκηση και το Συνδικάτο, όπως και η οικογένεια, η φυλή, το πολιτικό κόμμα και οι φίλοι, αποτελούν ομάδες αναφοράς που χρωματίζουν τις αντιδράσεις μας στις πληροφορίες. Το τι «ακούει» η κάθε ομάδα εξαρτάται από τα συμφέροντά της.

Οι κοινές εμπειρίες και τα κοινά πλαίσια αναφοράς θα έχουν ασφαλώς μεγαλύτερη επιρροή από τις όποιες παραινέσεις της διοίκησης-όπου οι άνθρωποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν έχουν τίποτε το κοινό, τους μεταδίδουν μηνύματα με πληροφορίες συγκρουόμενες πεποιθήσεις τους.

Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους

Πρόκειται για το εννοιολογικό πρόβλημα. Όπως το διατύπωσαν ο Strauss και ο Sayles: «Ουσιαστικά η γλώσσα είναι μια μέθοδος χρησιμοποίησης συμβόλων που εκφράζουν γεγονότα και συναισθήματα. Ακριβολογώντας, δεν μπορούμε να μεταδώσουμε νοήματα-το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μεταδίδουμε λέξεις. Κι όμως, οι ίδιες λέξεις μπορεί να υποδηλώνουν εντελώς διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις.»

Οι λέξεις μπορεί να έχουν συμβολική σημασία για κάποιους ανθρώπους με αποτέλεσμα να δημιουργούν στο δέκτη εντελώς διαφορετική εντύπωση από την έννοια που θέλει να μεταδώσει ο πομπός της πληροφορίας. Τα κέρδη, για τη διοίκηση κάθε επιχείρησης, αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση της επιβίωσης και ανάπτυξης. Για τους εργαζόμενους όμως τα κέρδη κατανοούνται κυρίως σαν χρήματα που αποκτήθηκαν παράνομα, με τη συγκράτηση των μισθών σε χαμηλά επίπεδα ή με την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης σε υπερβολικά υψηλές τιμές.

Τα «κλειστά συνδικάτα» (closed shops) αποτελούν για ένα συνδικαλιστή το πιο πρόσφορο μέσο για να διατηρηθεί σταθερότητα και ισχύς και να εξασφαλιστεί ότι

οι εργάτες θα συνεισφέρουν στην οργάνωση. Ενώ για τη διοίκηση είναι ένα στενοκέφαλο τέχνασμα που περιορίζει την ελευθερία τόσο της διοίκησης όσο και των εργατών.

Με λίγα λόγια, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρεί κανείς ότι κάτι που έχει για αυτόν ένα ορισμένο νόημα έχει κατ' ανάγκη το ίδιο νόημα και για κάποιον άλλο.

Επαγγελματική διάλεκτος

Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική τους επαγγελματική γλώσσα ή «επαγγελματική διάλεκτο». Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών όρων, ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν την ίδια επαγγελματική διάλεκτο. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο, μεταξύ εκείνων που δεν γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

Μη λεκτική επικοινωνία

Στην προσπάθεια μας να κατανοήσουμε τι μας λένε οι άνθρωποι, αξιολογούμε και άλλα στοιχεία πέρα από τις λέξεις-πρόκειται για αυτό που ονομάζεται, «γλώσσα του σώματος». Το κοίταγμα στα μάτια, το χαμόγελο, οι συσπάσεις του προσώπου, κάθε στάση του σώματος μπορεί να μας αποκαλύπτουν περισσότερα πράγματα από ότι νομίζουν ότι μας λένε με τα λόγια τους οι άνθρωποι που μας μιλούν. Κατά κάποιο τρόπο το πραγματικό νόημα αυτών που λέμε, μεταδίδεται από την έκφραση του προσώπου μας και τις χειρονομίες παρά το λεκτικό μήνυμα. Αλλά μπορεί να γίνει ένα εμπόδιο αν οι άνθρωποι παρερμηνεύσουν τη «γλώσσα του σώματος». Σε μια μελέτη διαπιστώθηκε ότι το 55% του περιεχομένου του μηνύματος μεταβιβάζεται από τις εκφράσεις του προσώπου και την «πόζα» του σώματος ενώ το 38% απορρέει από τον τόνο της φωνής. Οι λέξεις αυτές καθαυτές «μετρούν» για το 7% μόνο.

Συναισθηματικό πλαίσιο

Τα συναισθήματα που μας διακατέχουν επηρεάζουν την ικανότητα μας να μεταβιβάσουμε ή να αποδεχόμαστε το πραγματικό μήνυμα. Όταν είμαστε ανασφαλείς ή φοβισμένοι, αυτό που ακούμε και βλέπουμε μας φαίνεται περισσότερο απειλητικό από ότι όταν είμαστε ασφαλείς και γαλήνιοι απέναντι στον κόσμο. Όταν εξοργισμένοι ή καταπτοημένοι θα τείνουμε να απορρίπτουμε, χωρίς δεύτερη σκέψη, πράγματα που σε άλλη περίπτωση θα μπορούσαμε να δεχτούμε ως λογικά αιτήματα ή καλές ιδέες. Στη διάρκεια συζητήσεων μπορεί να λέγονται πολλά πράγματα που δεν κατανοούνται ή διαστρεβλώνονται σημαντικά λόγω συναισθηματικού πλαισίου.

Θόρυβος

Ο «θόρυβος» με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων που παρεμβαίνουν στην κατανόηση ενός μηνύματος, είναι προφανές εμπόδιο. Μπορεί να είναι πραγματικός θόρυβος, που δεν μας αφήνει να ακούσουμε καλά ή να είναι θόρυβος με μεταφορική σημασία που υποδηλώνει την κατάτμηση και την περιπλοκή της πληροφορίας, με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται ή να αναιρείται τελείως το μεταβιβαζόμενο μήνυμα. Οι μορφές με τις οποίες μεταβιβάζονται τα μηνύματα-ασαφής σύνταξη, μεγάλοι και δύσχρηστοι περίοδοι που περιλαμβάνουν πολλές κύριες και δευτερεύουσες προτάσεις, πολυσύλλαβες λέξεις-συμβάλλουν στην πρόκληση «θορύβου». Θόρυβο επίσης αποτελεί και η ύπαρξη οπτικών ερεθισμάτων και γενικά κάθε τι που αποσπά κυρίως την προσοχή του δέκτη.

Μέγεθος

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανώσεων είναι ένα από τα κύρια εμπόδια στην επικοινωνία. Τα μηνύματα πρέπει να «περάσουν» μέσα από αλληπάλληλα διοικητικά στρώματα ή μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτό διαστρεβλώνονται ή δεν φτάνουν ποτέ στον προορισμό τους. Για τη μεταφορά του μηνύματος δίνεται μεγαλύτερο βάρος στο γραπτό λόγο παρά στον προφορικό, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Με το μέγεθος έρχεται και η τυποποίηση. Και την τυποποίηση συνοδεύουν περιορισμοί στην ελευθερία με την οποία διεξάγεται η επικοινωνία. Ο Ε. F. Schumacher έχει αφήσει να εννοηθεί ότι το «μικρό είναι όμορφο», πράγμα που ισχύει και για την επικοινωνία. Η αναφορά αυτή γίνεται όλο και περισσότερο για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας παρά για την ανάπτυξη των καλών επικοινωνιών, αλλά συνδέεται εξίσου και με τα δύο. Για το ζήτημα της δημιουργικότητας ο Schumacher γράφει:

«Σε κάθε οργάνωση, μεγάλη ή μικρή, πρέπει να υπάρχει μια ορισμένη σαφήνεια και τάξη: αν επικρατήσει αταξία, τίποτε δεν μπορεί να επιτευχθεί. Κι όμως η τάξη καθαυτή, είναι στατική και νεκρή. Επομένως, πρέπει να υπάρχουν άφθονα περιθώρια παραβίασης της καθιερωμένης τάξης, ώστε να γίνονται πράγματα που δεν έχουν ξαναγίνει ποτέ και τα οποία δεν έχουν ποτέ προβλεφθεί από τους φύλακες της τάξης-νέα, απρόβλεπτα και απροσδόκητα προϊόντα δημιουργικών ιδεών του ανθρώπου». «Οι οργανώσεις» έγραφε, «πρέπει να πασχίζουν αδιάκοπα για να επιτυγχάνουν την πειθαρχία στην τάξη και την αταξία της δημιουργικής ελευθερίας».¹

2.3 Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας

Το τελικό αποτέλεσμα όλων αυτών των εμποδίων είναι ότι κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος ότι το μήνυμα που θέλει να μεταβιβάσει θα γίνει καταληπτό με τη μορφή που θέλει. Ωστόσο, οι επικοινωνίες μπορούν να βελτιωθούν, αν ακολουθηθούν οι παρακάτω αρχές.

Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη

Όταν επιχειρεί κανείς να μεταδώσει κάτι σε κάποιον άλλο, η τάση είναι να προσαρμόζει την επικοινωνία αυτή στον εαυτό του. Ωστόσο, αν θέλει κανείς να γίνει καταληπτό το μήνυμά του οφείλει να προσαρμόζεται στο δέκτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτεί εκ των προτέρων και να προσπαθήσει να εκτιμήσει πως αυτός θα δεχτεί το μήνυμα, να κατανοήσει τις ανάγκες και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις του.

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

Σημαίνει επίσης, να χρησιμοποιεί τεχνικές επαναπληροφόρησης και ενίσχυσης του μηνύματος.

Ο πομπός του μηνύματος προσπαθεί να προβλέψει ποια θα είναι η επίπτωση αυτών που πρόκειται να μεταδώσει γραπτά ή προφορικά, επάνω στα συναισθήματα και τις σκέψεις του δέκτη. Προσπαθεί να διατυπώσει το μήνυμα έτσι που να ταιριάζει στο λεξιλόγιό του δέκτη, στα συμφέροντα και στις αξίες του, ενώ ταυτόχρονα έχει συνείδηση ότι η πληροφορία που θέλει να μεταβιβάσει είναι δυνατό να παρανοηθεί για πολλούς λόγους: επειδή οι φράσεις συνοδεύονται από συμβολικά νοήματα, επειδή οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες αναφοράς που τους επηρεάζουν ή, τέλος, επειδή όλοι έχουμε την τάση να απορρίπτουμε ότι δεν θέλουμε να ακούσουμε.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων χρειάζεται ενσυναίσθηση-δηλ. την ικανότητα να μπαίνει κανείς στη θέση του άλλου και να κατανοεί πως θα φθάσει, κατά πάσα πιθανότητα στα αυτιά του το μήνυμα και πως θα το ερμηνεύσει ο δέκτης. Το αξίωμα είναι: «μήνυμα είναι ότι καταλαβαίνει ο δέκτης».

Χρησιμοποίηση ανάδρασης

Ανάδραση είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το πώς αντέδρασε και τι έπραξε ο δέκτης, ώστε να είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, από τον αποστολέα όταν αυτό είναι αναγκαίο. Στις επικοινωνίες η επαναπληροφόρηση έχει την έννοια ότι εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία παίρνει από το δέκτη ως απάντηση ένα μήνυμα που του λέει κατά πόσο έγινε καταληπτή η πληροφορία. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, οι πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τις γραπτές επικοινωνίες αφού η γραπτή επικοινωνία ελάχιστα περιθώρια αφήνει στο δέκτη της πληροφορίας να απαντήσει και να αντιδράσει άμεσα.

Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας

Το αίτημα είναι τόσο αυτονόητο που δεν νομίζουμε ότι είναι απαραίτητο να πούμε πολλά λόγια. Ωστόσο πολλοί άνθρωποι φαίνονται να είναι ανίκανοι να

εκφραστούν με απλά λόγια και χωρίς να χρησιμοποιούν «επαγγελματική διάλεκτο» ή πολλά επίθετα, επιρρήματα και ατελείωτες προτάσεις.

Επικύρωση των λόγων με πράξεις

Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική μόνο όταν είναι αξιόπιστη. Όταν η διοίκηση ή ο σύλλογος εργαζομένων ή γενικά ο κάθε πομπός μηνύματος λέγει κάτι, πρέπει να το κάνει κιόλας. Την επόμενη φορά, έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει πιστευτός. Το έμβλημα πρέπει να είναι: «Εναρμονίστε τα λόγια και τα έργα.»

Χρησιμοποίηση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας

Η επικοινωνία που διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο είναι πιο αποτελεσματική από εκείνη που διενεργείται γραπτώς, για τους εξής λόγους:

Πρώτο, εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία, μπορεί να έχει άμεση αντίδραση-ανταπόκριση από το δέκτη της πληροφορίας, μια επαναπληροφόρηση δηλαδή η οποία θα τον ενημερώνει για το τι άκουσε ή δεν άκουσε ο τελευταίος. Χάρη στην αναπληροφόρηση αυτή, μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει το μήνυμα, εκφράζοντας το με διαφορετικούς όρους ή ενισχύοντας το. Και αν το κρίνει αναγκαίο, μπορεί να μεταβάλει το ίδιο το μήνυμα, στο φως των άμεσων αντιδράσεων του δέκτη. Σημαντικό στοιχείο στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι και οι δύο πομπός και δέκτης να ακούν ο ένας τον άλλον. Για αυτό, χρειάζονται δεξιότητες ακρόασης. Στον πίνακα Νο 18 παρουσιάζονται αυτές οι δεξιότητες.

Δεύτερο, οι περισσότεροι άνθρωποι εκφράζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια και αμεσότητα όταν χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο παρά τον γραπτό

Τρίτο, ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί με πιο ανθρώπινο και καταληπτό τρόπο-και αυτό βοηθά να ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις εναντίον του ομιλητή. Σημαίνει επίσης ότι και η κριτική μπορεί να εκφραστεί με πιο

επικοινωνιακό τρόπο. Μια γραπτή επίπληξη, φαίνεται να είναι περισσότερο αυστηρή και καταδικαστική από ότι η ίδια επίπληξη όταν εκφράζεται προφορικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18

Δεξιότητες ακρόασης

Κατηγορία δεξιοτήτων	Ειδικές δεξιότητες
Προσοχής	«Πόζα» συμμετοχής Οπτική επαφή Δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος
Παρακολούθησης	Λίγες ενθαρρύνσεις Μερικές ερωτήσεις Σιωπή προσοχής
Αντίδρασης	Παράφραση Ανταποκριτικά συναισθήματα Ανταποκριτικές έννοιες Συμπερασματικές αντιδράσεις

Χρησιμοποίηση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας ταυτόχρονα

Μερικές επικοινωνίες πρέπει να διεξάγονται γραπτώς, για να μεταφέρουν το μήνυμα αμέσως και χωρίς τον κίνδυνο παραλλαγών, στον τρόπο με τον οποίο μεταδίδεται. Όταν όμως είναι δυνατόν η γραπτή επικοινωνία θα πρέπει να συμπληρώνεται με τον προφορικό λόγο. Και αντίθετα, μια προφορική ενημέρωση πρέπει να ενισχύεται με γραπτά κείμενα.

Μείωση των προβλημάτων μεγέθους

Τα προβλήματα επικοινωνίας, που προκύπτουν από το μέγεθος μπορούν να μειωθούν: περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται

σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία (για ζητήματα που τους ενδιαφέρουν) και, τέλος αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες μονάδες. Θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρο τον οργανισμό. Στον πίνακα 19 παρουσιάζονται βασικά εμπόδια και οι τρόποι του να ξεπεραστούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 19

Εμπόδια στην επικοινωνία και πώς να ξεπεραστούν

Εμπόδια	Πώς να ξεπεραστούν
<i>Σε ατομικό επίπεδο</i>	
1. Διαπροσωπικές σχέσεις	Ενεργητική ακρόαση
2. Μέσον μεταβίβασης	Επιλογή κατάλληλου μέσου
3. Λέξεις, φράσεις	Γνώση του τι ο δέκτης μπορεί να καταλάβει
4. Εσκεμμένα λάθος μηνύματα, εξυπονοούμενα, ανακρίβειες	Πρόσωπο με πρόσωπο επαφή
<i>Σε επίπεδο οργανισμού</i>	
1. Διαφορές δύναμης και κύρους	Κλίμα εμπιστοσύνης
2. Στόχοι και ανάγκες τμημάτων	Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση τυπικών διοδίων (καναλιών) επικοινωνίας
3. Ακατάλληλα και ανεπαρκή δίκτυα επικοινωνίας για το συγκεκριμένο έργο	Ανάπτυξη και ενθάρρυνση για τη χρησιμοποίηση πολλαπλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας
4. Έλλειψη τυπικών διόδων επικοινωνίας	Αλλαγή της δομής του οργανισμού ή του τμήματος, για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες επικοινωνίας

Το ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτέλεσμα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της καλής επικοινωνίας που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δε θα αναστρέψει μια κακή κατάσταση μέσα σε μια νύχτα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες, στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδειχνει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους άλλους και να τους ακούει πραγματικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Για να αποδώσει καλά αποτελέσματα η επικοινωνία πρέπει να εξεταστεί σαν στρατηγικό ζήτημα, που χρειάζεται σχεδιασμό ανάπτυξη και έλεγχο με άξονα αναφοράς την κατανόηση των προϋποθέσεων των προβλημάτων και των αναγκών κάθε μέλους του οργανισμού.¹

2.4 Στρατηγική επικοινωνιών

Αφετηρία για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής επικοινωνιών, πρέπει να είναι η ανάλυση των διαφόρων τύπων επικοινωνίας με τους οποίους συνδέεται η στρατηγική αυτή. Οι κύριες περιοχές επικοινωνίας και οι αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκονται στις περιοχές αυτές, παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 20.

Οι σχέσεις των υπαλλήλων επηρεάζονται κυρίως από τις διοικητικές και εσωτερικές επικοινωνίες, μολονότι οι εσωτερικές επικοινωνίες είναι μια πρόσθετη δίοδος.

Η στρατηγική για τις πρόσθετες επικοινωνίες αφορά στις διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου, στα διοικητικά συστήματα πληροφοριών και στις τεχνικές μεταβίβασης οδηγιών. Τα ζητήματα αυτά, όμως, βρίσκονται έξω από τα όρια τούτου του βιβλίου. Και μας ενδιαφέρουν μόνο στο βαθμό που οι σχετικές τεχνικές και ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν με εκπαιδευτικά προγράμματα.

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

Η στρατηγική των εσωτερικών επικοινωνιών, που είναι το κύριο θέμα του παρόντος κεφαλαίου, θα πρέπει να βασίζεται σε αναλύσεις για τα ακόλουθα:

- Τι θέλει να πει η διοίκηση
- Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι
- Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή λήψη πληροφοριών

Οι αναλύσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποδειχθούν τα συστήματα επικοινωνίας που πρέπει να αναπτυχθούν και τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού που θα τους βοηθήσουν να τα υλοποιήσουν. Θα μπορούσαν, επίσης, να δώσουν τις κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει τα συστήματα αυτά να υλοποιηθούν και να αναπτυχθούν διαχρονικά. Ωστόσο, η κακή διοίκηση και ο ανεπαρκής χρονικός καθορισμός είναι συχνά τα θεμελιακά αίτια της αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20

Μορφές επικοινωνίας και αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκονται

A.	Μορφή επικοινωνίας	Αντικειμενικοί στόχοι
Δ ι ο ι κ η	1. Καθοδική και οριζόντια μεταβίβαση πληροφοριών σχετικά με στόχους, πολιτικές, σχέδια και προβλέψεις δαπανών της εταιρείας ή τμημάτων της	Να διασφαλιστεί ότι οι μάνατζερ και οι επόπτες δέχονται σαφείς, ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες για ότι προσδοκούν να επιτύχουν ώστε να προάγουν τους αντικειμενικούς στόχους

τ ι κ έ ς	2. Καθοδική μεταβίβαση άμεσων οδηγιών από ένα μάνατζερ σε υφιστάμενο για κάποιοκαθήκον του τελευταίου	Να διασφαλιστεί ότι οι οδηγίες είναι σαφείς και ακριβείς και παρέχουν το αναγκαίο κίνητρο που θα ενεργοποιήσει τους ανθρώπους
	3. Ανοδική και οριζόντια μεταβίβαση των προτάσεων, υποδείξεων και παρατηρήσεων για τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας ή τμημάτων της, τις πολιτικές και τις προβλέψεις δαπανών προς εκείνους που πρέπει να τους εφαρμόσουν	Να διασφαλιστεί ότι οι μάνατζερ και οι επόπτες έχουν δυνατότητες να επηρεάσουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ζητήματα στα οποία έχουν ειδικές γνώσεις ή εμπειρία
	4. Ανοδική και οριζόντια μεταβίβαση διοικητικών πληροφοριών για τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα	Να δοθεί στη διοίκηση η δυνατότητα να διερευνά και να ελέγχει την επίδοση ώστε όταν είναι αναγκαίο να αξιοποιούνται οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες ή να αποφασίζεται διορθωτική δραστηριότητα
B.	Μορφή επικοινωνίας	Αντικειμενικοί στόχοι
E σ ω τ ε ρ ι κ έ ς Σ	5. Καθοδική μεταβίβαση πληροφοριών, για σχέδια στόχους και πολιτικές της εταιρείας ή για επιδόσεις	Να διασφαλιστεί ότι: (α) οι υπάλληλοι θα παραμένουν ενημερωμένοι για τα ζητήματα που τους επηρεάζουν ιδίως για τις αλλαγές στις συνθήκες της εργασίας τους και τους παράγοντες που επιδρούν στην ευημερία και την ασφάλεια τους και (β) ότι οι υπάλληλοι θα ενθαρρύνονται να ταυτιστούν περισσότερο με την εταιρεία τους

χ έ σ ε ι ς	6. Καθοδική μεταβίβση πληροφοριών για τα σχέδια τις πολιτικές και τις επιδόσεις της οργάνωσης	Να διασφαλιστεί ότι θα δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να διατυπώνουν τις υποδείξεις και τους φόβους τους και ότι η εταιρεία θα είναι σε θέση να διορθώνει τα σχέδια της στο φως αυτών των παρατηρήσεων
Γ. Ε ξ ω τ ε ρ ι κ έ ς Σ χ έ σ ε ι ς	7. Λήψη και ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από το «περιβάλλον» της εταιρείας και επηρεάζουν τα συμφέροντα της	Να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία θα είναι πλήρως ενημερωμένη για τα νομικά θέματα ή τα ζητήματα μάρκετινγκ και για τα εμπορικά χρηματοδοτικά και τεχνολογικά προβλήματα που επηρεάζουν τα συμφέροντα της
	8. Παροχή πληροφοριών και στοιχείων για την εταιρεία και τα προϊόντα της στο Δημόσιο, τους πελάτες και γενικά στο κοινό	Να ασκηθεί επιρροή για τα συμφέροντα της εταιρείας. Να προβληθεί μια καλή εικόνα της εταιρείας και να πεισθούν οι καταναλωτές/χρήστες να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της

Τι θέλει να πει η διοίκηση

Αυτό που θέλουν να πουν οι μάνατζερ εξαρτάται από την εκτίμηση τους για το τι πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοι τους, πράγμα που εξαρτάται με τη σειρά του από το τι θέλουν αυτοί να ακούσουν.

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την επίτευξη τριών πραγμάτων: πρώτο, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. Δεύτερο, να ωθήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τον τρόπο που η διοίκηση θέλει. Και τρίτο, να πείσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν από μόνοι τους περισσότερο με την εταιρεία και τις επιτεύξεις της, και να τους βοηθήσει να εκτιμούν αντικειμενικότερα τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές. Έτσι, τα όποια συστήματα και διαδικασίες επικοινωνίας αναπτύσσει η διοίκηση θα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους: συντονισμού, υποκίνησης, πληροφόρησης και ελέγχου των εργαζομένων.

Οι επικοινωνίες που εκπορεύονται από τη διοίκηση θα πρέπει επομένως να αφορούν σε σχέδια, προθέσεις και προτάσεις(προβλέποντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα επαναπληροφόρησης από τους υπαλλήλους), καθώς και σε επιτεύξεις και αποτελέσματα.

Οι παραινέσεις θα πρέπει να διατηρούνται στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο, μολονότι είναι ακόμα καλύτερα να μην χρησιμοποιούνται καθόλου. Κανένας δεν ακούει τέτοιες παραινέσεις. Προτιμότερο είναι οι επικοινωνίες να περιστρέφονται γύρω από συγκεκριμένες ανάγκες αντί να καταφεύγουν σε γενικές εκκλήσεις για αφηρημένα πράγματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας ή η αύξηση της παραγωγικότητας. Αλλά και η αναφορά στις συγκεκριμένες ανάγκες, αντί να καταφεύγουν σε εκκλήσεις για αφηρημένα πράγματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας ή η αύξηση της παραγωγικότητας. Αλλά και η αναφορά στις συγκεκριμένες ανάγκες θα πρέπει να εκφράζεται έτσι που να δίνεται έμφαση στον τρόπο με τον οποίο όλοι οι ενδιαφερόμενοι θα μπορέσουν πράγματι να εργαστούν συλλογικά και στα αμοιβαία οφέλη που μπορούν να προσδοκούν.

Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι

Είναι αυτονόητο ότι οι υπάλληλοι θέλουν να ακούσουν και να συζητήσουν για τα ζητήματα εκείνα που επηρεάζουν τα συμφέροντα τους. Στα ζητήματα αυτά,

συγκαταλέγονται οι αλλαγές στις μεθόδους και τις συνθήκες εργασίας, οι αλλαγές στις ρυθμίσεις για την υπερωριακή απασχόληση και τις βάρδιες εργασίας, σχέδια της εταιρείας επηρεάζουν τις αποδοχές ή την ασφάλεια τους, και οι αλλαγές στους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης. Καθήκον της διοίκησης είναι να κατανοεί τι θέλουν να ακούσουν οι εργαζόμενοι, για να είναι σε θέση να σχεδιάζει τη στρατηγική των επικοινωνιών της ανάλογα. Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τα ευρήματα εμπειρικής έρευνας στην Αμερική όσον αφορά στο από πού παίρνουν πληροφορίες οι εργαζόμενοι και από πού θέλουν να παίρνουν αυτές τις πληροφορίες(κατά σειρά σημαντικότητας).

ΠΙΝΑΚΑΣ 21

Πληροφορίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι

Από πού θέλουν να παίρνουν πληροφορίες οι εργαζόμενοι	Από πού παίρνουν πραγματικά πληροφορίες
1. Άμεσος προϊστάμενος	1. Άμεσος προϊστάμενος
2. Ομαδικές συναντήσεις	2. Ράδιο «αρβύλα»
3. Ανώτατα στελέχη	3. Βιβλίο κανόνων-οδηγιών
4. Βιβλίο κανόνων-οδηγιών	4. Πίνακας ανακοινώσεων
5. Πρόγραμμα «υποδοχής»	5. Ομαδικές συναντήσεις
6. Περιοδικά εργαζομένων	6. Περιοδικά εργαζομένων
7. Πίνακας ανακοινώσεων	7. Συνελεύσεις Συλλόγου
8. Συνελεύσεις Συλλόγου	8. Ανακοινώσεις Συλλόγου
9. Ανακοινώσεις Συλλόγου	9. Πρόγραμμα «υποδοχής»
10. Ράδιο «αρβύλα»	10. Ανώτατα στελέχη

Η διοίκηση μπορεί να επιτύχει την κατανόηση των υπαλλήλων της, ζητώντας από αυτούς να συμπληρώσουν τυπικά ερωτηματολόγια, διεξάγονται έρευνες στάσεων, ακούγοντας προσεκτικά τι λένε, στις ανεπίσημες συζητήσεις τους και αναλύοντας τα παράπονα τους για να δει αν είναι δυνατό να βελτιώσει την επικοινωνία.

Ανάλυση προβλημάτων επικοινωνίας

Τα συγκεκριμένα προβλήματα που ανακύπτουν στις σχέσεις με τους εργαζόμενους, εξαιτίας αδυναμιών στην επικοινωνία ή εντείνονται λόγω κακής επικοινωνίας, θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά για να βρεθεί που ακριβώς έγινε λάθος, και τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. Τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποιο ή κάποια από εκείνα που αναφέρθηκαν πιο πάνω, περιλαμβανομένης της έλλειψης κατάλληλων διόδων επικοινωνίας, της υποτίμησης της ανάγκης για επικοινωνία και της έλλειψης ικανοτήτων για το ξεπέρασμα των σημαντικών εμποδίων στην επικοινωνία. Τα προβλήματα που αφορούν στις διόδους επικοινωνίας, μπορούν να αντιμετωπιστούν με την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων συστημάτων επικοινωνίας. Η εξάλειψη της έλλειψης ικανότητας είναι ζήτημα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.¹

2.5 Συστήματα επικοινωνίας

Τα συστήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε εκείνα (1) που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο, όπως είναι παραδείγματος χάρη το περιοδικό/εφημερίδα, τα ενημερωτικά, δελτία, τα φυλλάδια, οι πίνακες ανακοινώσεων και (2) εκείνα που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο, όπως παραδείγματος χάρη, οι συσκέψεις, οι ομάδες ενημέρωσης και οι ομιλίες στο κοινό. Πιο αναλυτικά:

-Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο

A. Περιοδικό/εφημερίδα

Το περιοδικό ή η εφημερίδα που διανέμεται σε όλους τους υπαλλήλους, είναι ένας σίγουρος τρόπος για να είναι πάντα οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι όσον αφορά την εταιρεία. Το περιοδικό αυτό χρησιμοποιείται συχνά για σκοπό θα δημοσίων σχέσεων, όπου εγκωμιάζονται και εξηγούνται τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται να αυξηθεί η ταύτιση τους με την εταιρεία, αλλά και η αφοσίωση τους προς αυτήν. Αν οι υπάλληλοι ενθαρρυνθούν να συνεισφέρουν με κείμενα

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

τους(μολονότι αυτό είναι δύσκολο), το περιοδικό θα γίνει πιο «δικό τους». Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που διατρέχουν τα περιοδικά αυτού του είδους, είναι να εκφυλιστούν σε ένα τυπικό στοιχείο των δημοσίων σχέσεων και να αντιμετωπίζονται από τους εργαζόμενους σαν κάτι που ελάχιστη σχέση έχει με τις δικές τους υποθέσεις.

B. Ενημερωτικά δελτία

Τα ενημερωτικά δελτία κυκλοφορούν συνήθως συχνότερα και αναζητούν τα περιεχόμενα τους στα άμεσα ενδιαφέροντα των εργαζομένων περισσότερο από ότι στιλπνά περιοδικά που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους. Για να είναι όμως τα ενημερωτικά δελτία αποτελεσματικά πρέπει να περιλαμβάνουν άρθρα που να εξηγούν τι σχεδιάζει να κάνει η εταιρεία και πως αυτό θα την επηρεάσει. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν περισσότερο υλικό συζητήσεων «ανθρώπινου ενδιαφέροντος» για τις δραστηριότητες των εργαζομένων ώστε να προσελκύουν το ενδιαφέρον των αναγνωστών.

Οι στήλες αλληλογραφίας μπορεί να προσφέρουν μια δυνατότητα έκφρασης των απόψεων των υπαλλήλων και των απαντήσεων που δίνει η διοίκηση, αλλά δε θα πρέπει να γίνεται καμία λογοκρισία στις απόψεις τους(εκτός και αν είναι υβριστικές) ούτε να υπάρχει αυτοσυγκράτηση στις απαντήσεις. Οι ανώνυμες επιστολές πρέπει να δημοσιεύονται όταν οι συγγραφείς των επιστολών δίνουν τα ονόματά τους στη διεύθυνση.

Βασικός παράγοντας στην επιτυχία ενός ενημερωτικού περιοδικού ή εφημερίδας που διανέμεται στους υπαλλήλους είναι ο αρχισυντάκτης. Θα πρέπει να είναι κάποιος που γνωρίζει καλά την εταιρεία και τους υπαλλήλους της και τον οποίο όλοι εμπιστεύονται για την ειλικρίνεια και την τιμιότητά του. Η επαγγελματική ικανότητα είναι φυσικά απαραίτητη, αλλά δεν αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα επιλογής του κατάλληλου αρχισυντάκτη. Αυτός θα πρέπει να ξέρει να γράφει καλά και να έχει σχέσεις με ανθρώπους της δουλειάς, οι οποίοι μπορούν να τον βοηθήσουν να συντάξει και να μορφοποιήσει το έντυπο. Συχνά είναι καλή ιδέα να υπάρχει μια συντακτική επιτροπή αποτελούμενη από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, η οποία να συμβουλεύει και να βοηθά τον αρχισυντάκτη.

Γ. Φυλλάδια

Τα φυλλάδια μπορούν να χρησιμοποιούνται για να δίνονται αμέσως πληροφορίες στους υπαλλήλους, που δεν μπορούν να περιμένουν ως την επόμενη έκδοση του ενημερωτικού δελτίου ή της εφημερίδας. Η μπορεί να αντικαταστήσουν την κανονική έκδοση περιοδικού ή εφημερίδας όταν η διοίκηση εκτιμά ότι τα αποτελέσματα δεν δικαιολογούν τη δαπάνη αυτή. Τα φυλλάδια είναι χρήσιμα μόνο όταν διανέμονται γρήγορα και φτάνουν στα χέρια όλων των ενδιαφερομένων υπαλλήλων. Μπορεί να αναρτώνται σε πίνακες ανακοινώσεων ή, πράγμα πιο αποτελεσματικό, να μοιράζονται σε κάθε ενδιαφερόμενο υπάλληλο χωριστά και να χρησιμοποιούνται σαν αφετηρία ενημερωτικών συσκέψεων, αν περιέχουν πληροφορίες που αξίζει να εξεταστούν σε πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις.

Δ. Πίνακας ανακοινώσεων

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι ολοφάνερο μέσο επικοινωνίας, που συχνά όμως χρησιμοποιείται εσφαλμένα. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να γεμίζει με σκόρπιες ανακοινώσεις που δεν ενδιαφέρουν κανέναν ή που έχουν ξεπεραστεί από το χρόνο. Έχει μεγάλη σημασία να ελέγχεται τακτικά το υλικό που παρουσιάζεται στους πίνακες ανακοινώσεων. Πρέπει να ανατεθεί σε υπεύθυνους ανθρώπους να ασκούν αυτό τον έλεγχο, απομακρύνοντας τις ξεπερασμένες ανακοινώσεις και τις αυθαίρετες σημειώσεις.

Με μια πιο εντυπωσιακή παρουσίαση ανακοινώσεων και άλλου υλικού είναι δυνατό να γίνει αν δημιουργηθεί ένα κέντρο πληροφόρησης στη καντίνα ή σε κάποιο άλλο περισσότερο κατάλληλο μέρος, όπου μπορούν να παρουσιαστούν οι πληροφορίες με αρτιότερο τρόπο από ότι σε ένα πίνακα ανακοινώσεων.

Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο

Α. Συμβουλευτικές επιτροπές

Οι συμβουλευτικές επιτροπές προσφέρουν μια δίοδο αμφίδρομης επικοινωνίας. Μερικές φορές όμως, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές, είτε επειδή υπονομεύονται οι δυνατότητές τους από τις επιτροπές διαπραγματεύσεων της εργατικής ένωσης, είτε επειδή οι εργασίες τους είναι εξαιρετικά τυποποιημένες και περιορισμένες. Έχει ουσιαστική σημασία να κυκλοφορούν οι πληροφορίες που αποκαλύπτονται ότι

επιτροπές, σε όλα τα γραφεία και τους τόπους εργασίας, αλλά είναι αδύνατο να ανατεθεί το έργο αυτό σε μέλη των επιτροπών. Πρακτικά των συνεδριάσεων μπορούν να αναρτώνται στους πίνακες ανακοινώσεων, σπανίως όμως διαβάζονται επειδή συνήθως περιέχουν πολλά, περιττά πράγματα.

B. ομαδική ενημέρωση

Η ομαδικά ενημέρωση είναι μια τεχνική με την οποία γίνεται δυνατό το ξεπέρασμα του περιοριστικού χαρακτήρα των συμβουλευτικών επιτροπών. Με την μοναδική ενημέρωση εξασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε εργαζομένου της εταιρείας σε πρόσωπο με πρόσωπο συσκέψεις για την παροχή και συζήτηση πληροφοριών. Η ομαδική ενημέρωση έχει ως στόχο να καλύψει τα χάσματα και τις ανεπάρκειες των περιστασιακών ενημερώσεων, που διεξάγονται με την επιβολή κάποιων τυπικών διαδικασιών.

Η ομαδική ενημέρωση είναι «απλή, ελέγξιμη ρουτίνα ή άσκηση, που μπορούν να δίδονται εξηγήσεις σε κάθε επίπεδο από τον προϊστάμενο κάθε ομάδας εργασίας σε τακτική βάση. Τα θέματα για τα οποία γίνεται ενημέρωση στην ομάδα, είναι εκείνα που βοηθούν τους ανθρώπους να συνεργαστούν».

Η ομαδική ενημέρωση, όσον αφορά στην οργάνωση της, πρέπει να:

- Καλύπτει όλα τα επίπεδα σε μια οργάνωση
- Περιλαμβάνει τα ελάχιστα κατά το δυνατό, βήματα μεταξύ κορυφής και βάσης
- Απευθύνεται από 4 ως 18 μέλη σε κάθε ομάδα
- Διευθύνεται από τον άμεσο ηγέτη κάθε ομάδας, σε κάθε επίπεδο(αυτός πρέπει να έχει επιμορφωθεί κατάλληλα και να είναι ενημερωμένος για το έργο του)

Τα θέματα που συνήθως θα πρέπει να καλύπτει μια ομαδική ενημέρωση είναι:

- Πολιτικές-δίνονται εξηγήσεις των νέων ή αλλαγμένων πολιτικών
- Σχέδια-επεξηγούνται στους εργαζομένους στο βαθμό που επηρεάζουν την οργάνωση σε σύνολο ή την ενδιαφερόμενη ομάδα
- Πρόοδος-παρουσιάζεται η πορεία της οργάνωσης και της ομάδας

- Άνθρωποι-ενημέρωση για τις νέες υπηρεσίες για τις απόψεις σχετικά με ζητήματα του προσωπικού(αμοιβές, ασφάλεια, διαδικασίες)

Η χρονική συχνότητα και διάρκεια της ομαδικής ενημέρωσης:

- Κατά ελάχιστο όριο μι αφορά το μήνα για τους επικεφαλείς ομάδων εργαζομένων και μια τουλάχιστον φορά κάθε δύο μήνες για κάθε άτομο στην οργάνωση-αλλά μόνον αν υπάρχει κάτι για το οποίο πρέπει να γίνει ενημέρωση
- Διάρκεια όχι μεγαλύτερη από 20 έως 30 λεπτά

Το πλεονέκτημα των ομαδικών ενημερώσεων είναι ότι επιτρέπει το σχεδιασμό των πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνιών και την τυποποίηση τους-σε ένα λογικό βαθμό. Είναι εύκολο, όμως, να εγκαινιαστεί τεχνική των ομαδικών ενημερώσεων με ενθουσιασμό και αμέσως μετά να αρχίσει μια διαδικασία εκφυλισμού οφειλόμενη σε διάφορους λόγους, όπως: η έλλειψη ουσιαστικών κινήτρων και ενδιαφερόντων από την κορυφή ως τη βάση, η απουσία εκπαιδευμένων μάνατζερ και εποπτών, η απροθυμία της διοίκησης να ανοίγει διάλογο για τα, πρακτικά, σημαντικά προβλήματα της ετοιμότητας(με όλους τους εργαζομένους) και έλλειψη επαρκούς επαναπληροφόρησης, από κάθε βαθμίδα προς την κορυφή.

Το σύστημα των ομαδικών ενημερώσεων πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται αποτελεσματικά από την κορυφή. Για αυτό, πρέπει να έχει επιφορτιστεί ένας ανώτερος μάνατζερ με την ειδική ευθύνη να συμβουλεύει για το περιεχόμενο και την προετοιμασία των ενημερώσεων(είναι περιττό να υπογραμμίσουμε τη σημασία που έχει η καλή προετοιμασία για την επιτυχία της ενημέρωσης). Επίσης, να εκπαιδεύει στελέχη και επόπτες και να παρακολουθεί το σύστημα, ελέγχοντας την αποτελεσματικότητα και τη συχνότητα των ενημερώσεων.¹

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

2.6 Εκπαίδευση και επιμόρφωση στην επικοινωνία

Επικοινωνία, ουσιαστική, διεξάγεται όταν ένας άνθρωπος μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα και ακούει την απάντησή του. Θα πρέπει φυσικά να υπάρχουν οι τυπικοί δίοδοι επικοινωνίας, αλλά η αποτελεσματικότητα τους εξαρτάται από τις στάσεις, τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη χρησιμοποίηση του συστήματος.

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης και να εξασφαλιστεί ότι ο πρωταρχικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν παίρνεται απόφαση, είναι το πώς, το που και με ποιον θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία.

Η πομποί πληροφοριών οφείλουν να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία και να έχουν την ικανότητα αντίληψης και ανάλυσης που χρειάζεται για το ξεπέρασμα της. Τέλος, πρέπει να παρακολουθούμε επιμορφωτικά σεμινάρια για συγκεκριμένες ικανότητες επικοινωνίας-στην ομιλία, το γράψιμο, τη διεύθυνση ενημερώσεων και, πράγμα σημαντικότερο, στην ακρόαση. Η επιμόρφωση σε πολλές από αυτές τις ικανότητες, πρέπει να επιτευχθεί με τη βοήθεια λιγότερο ή περισσότερο παραδοσιακών μαθημάτων. Το μέγιστο βάρος, όμως, πρέπει να δοθεί στις ομαδικές ασκήσεις και στο παίξιμο ρόλων ώστε να μπορέσουν οι άνθρωποι να εξασκηθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Η εκπαίδευση ευαισθησίας είναι μια από τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί ένας άνθρωπος να κατανοήσει καλύτερα έχει να ασκήσει επίδραση σε άλλους ανθρώπους, και στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί κάνουν όσα έχει να τους πει. Η εκπαίδευση ευαισθησίας, όπως άλλωστε υποδηλώνει το όνομά της, αυξάνει την ευαισθησία των ανθρώπων όσων αφορά στην εκπαίδευση που ασκούν πάνω σε άλλα άτομα και ταυτόχρονα τους προσφέρει εργαλεία για να αναλύσουν τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται, όταν οι άνθρωποι, εργάζονται συλλογικά.¹

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΑΥΤΩΝ

3.1 Ορισμός και τύποι συγκρούσεων

Ως σύγκρουση θα μπορούσε να ορισθεί η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. Σύμφωνα με αυτό το γενικό ορισμό, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν, για την καλύτερη προσέγγιση, σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων
- Στις ομαδικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ομάδων

Από οργανωσιακής σκοπιάς, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες όπως:

- Ιεραρχικές συγκρούσεις δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, π.χ. Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή
- Λειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης, π.χ. μεταξύ πωλήσεων και παραγωγής
- Συγκρούσεις επιτελικών-γραμμικών στελεχών
- Συγκρούσεις μεταξύ τυπική και άτυπης οργάνωσης.

Σε ότι αφορά στο χειρισμό συγκρούσεων, σημαντικός είναι ο διαχωρισμός μεταξύ διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων, διότι τα προβλήματα, οι διαδικασίες και οι τεχνικές για την κάθε περίπτωση διαφέρουν. Έτσι στη συνέχεια αναγκαστικά θα γίνονται εξειδικευμένες αναφορές.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν σύνθητες και καθημερινό φαινόμενο στο χώρο της εργασίας. Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα σε ότι αφορά

τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες, κ.λ.π. Συνεπώς οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης.

Η παραδοσιακή αντίληψη θεωρεί τις συγκρούσεις σαν ένα αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω δυσλειτουργιών που δημιουργεί και των αρνητικών επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η παραδοσιακή αντίληψη που χαρακτηρίζει ακόμη και το μεγαλύτερο αριθμό διοικητικών στελεχών, πιστεύει ότι:

- οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν
- οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και αποτυχημένη ηγεσία
- οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά αρνητικές συνέπειες
- οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση ανωτέρων.

Αντίθετα όμως από αυτή τη παραδοσιακή αντίληψη, η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, οδηγούσε στην ανάπτυξη της σύγχρονης αντίληψης του μάνατζμεντ για τις συγκρούσεις που συνοπτικά θεωρεί ότι:

- οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
- οι συγκρούσεις είναι καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές συνέπειες, είτε θετικές συνέπειες
- οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στη πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων
- οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη, η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο. Εκτός όμως των αρνητικών της συνεπειών, που λίγο-πολύ είναι φανερές, μπορεί να έχει και θετικές όπως:

- ενεργοποιεί τα άτομα για μεγαλύτερη δράση
- αποτελεί κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση
- αποτελεί αναπτυξιακή εμπειρία.

Από τα όσα προηγήθηκαν, γίνεται πλέον φανερό ότι ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί βασικό καθήκον του προϊστάμενου- ηγέτη, καθώς και των υπολοίπων μελών των ομάδων. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω χειρισμού ασφαλώς συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας και της επιχείρησης. Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος- ηγέτης συνεπώς, εκτός του ότι πρέπει να τον διακρίνει η σύγχρονη αντίληψη για τις συγκρούσεις, χρειάζεται να διαθέτει ικανότητες σχετικά με το χειρισμό στη πράξη. Οι παρακάτω βασικές γνώσεις πάνω στο θέμα των συγκρούσεων αναμφισβήτητα θα βοηθήσουν στον αποτελεσματικό χειρισμό των συγκρούσεων από τα στελέχη.¹

3.2 Πηγές συγκρούσεων

Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης από τον προϊστάμενο- ηγέτη, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που τη δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπισθούν επακριβώς, είναι τυχαίο γεγονός το να αντιμετωπισθεί θετικά η σύγκρουση. Συνήθως στη πράξη οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων είναι:

- Συγκρουόμενοι στόχοι. Δύο στόχοι είναι συγκρουόμενοι όταν η επίτευξη του ενός συνεπάγεται τη μη επίτευξη του άλλου. Έτσι, όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση. Πρέπει εδώ να τονισθεί ότι σημασία έχει η αντίληψη των μερών για τη σχέση μεταξύ των στόχων τους. Δηλαδή, η συμπεριφορά τους προσδιορίζεται από το αν αντιλαμβάνονται τους στόχους τους σαν αλληλοσυγκρουόμενους, με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός εμποδίζει στη επίτευξη του άλλου. Επίσης συχνά τα άτομα και οι ομάδες στη ίδια οργάνωση δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι ουσιαστικά αποτελούν επιμέρους στόχους των συνολικών κοινών στόχων της οργάνωσης και με αυτοί την έννοια δεν μπορούν να είναι συγκρουόμενοι.
- Περιορισμένοι πόροι. Οι περισσότεροι πόροι που διαθέτει η κάθε επιχείρηση αποτελούν συχνά πηγή συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και μεταξύ ομάδων.

¹ Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ, ΜΠΕΝΟΥ, 2002

Συνήθως, το κάθε μέρος επιδιώκει κατά την κατανομή των πόρων όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό του, πράγμα που ασφαλώς σημαίνει μικρότερο μερίδιο για τους άλλους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι συγκρούσεις που γίνονται κατά τη διαμόρφωση των προϋπολογισμών, της κατανομής του χώρου, των γραφείων κ.λ.π. σε μια επιχείρηση.

- Διαφορετικές αντιλήψεις/ αξίες. Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και ομάδων, σε ότι αφορά τους στόχους, τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τα πρότυπα, τις τεχνικές, τα συστήματα, κ.λ.π., στον επιχειρησιακό χώρο, συχνά αποτελούν πηγές σύγκρουσης.
- Οργάνωση. Πολλές φορές οι οργανωτικές αδυναμίες οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Σημαντικές τέτοιες οργανωτικές αδυναμίες είναι:
 - Η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτής
 - Ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων
 - Η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης
- Κακή επικοινωνία. Τέλος, η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.
- Ζωτικός χώρος. Έρευνες στο ζωτικό βασίλειο έχουν δείξει ότι το κάθε ζώο αντιλαμβάνεται έναν δικό του ζωτικό χώρο, η παραβίαση του οποίου από άλλα ζώα προκαλεί σύγκρουση. Στο χώρο των οργανώσεων ο χώρος δεν έχει την κυριολεκτική έννοια, αλλά την έννοια της σφαίρας επιρροής. Το κάθε μέλος της οργάνωσης έχει μια δική του σφαίρα επιρροής ή ελέγχου. Όταν αυτή η σφαίρα παραβιάζεται από άλλα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής, τότε συνήθως προκαλείται σύγκρουση. Είναι ακριβώς αυτό που θέλει να εννοήσει η λαϊκή έκφραση «μπήκε στα χωράφια

του άλλου». Πρόκειται ουσιαστικά για ένα παιχνίδι ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της οργάνωσης, με στόχο τη δύναμη ή εξουσία.¹

Για πολλούς η λέξη σύγκρουση σημαίνει αρνητικές καταστάσεις όπως πόλεμος, καταστροφή, επιθετικότητα, βία και ανταγωνισμός. Για άλλους η λέξη αυτή έχει και θετικές πλευρές όπως: ενδιαφέρον, ίντριγκα, περιπέτεια και πρόσκληση. Πολλοί θεωρούν ότι η σύγκρουση δεν έχει μονάχα αρνητικά αποτελέσματα αλλά και θετικά. Η άποψη αυτή φαίνεται να είναι πιο ρεαλιστική και χρήσιμη για τα ηγετικά στελέχη.

Η κλασική σχολή του Μάνατζμεντ (F. Taylor, H. Fayol) θεωρεί τις συγκρούσεις ανεπιθύμητες. Σύμφωνα με αυτή τη σχολή οι συγκρούσεις μπορούν να ελαχιστοποιηθούν, μέσω της προσεκτικής επιλογής των εργαζομένων, της εκπαίδευσής τους, των λεπτομερών περιγραφών των θέσεων εργασίας, των λεπτομερών κανόνων και των συστημάτων κινήτρων. Αυτές οι συνταγές είναι ακόμη χρήσιμες για τον περιορισμό και την αποφυγή ορισμένων ανεπιθύμητων συγκρούσεων. Κατά μια άποψη η διευθέτηση των συγκρούσεων είναι σχετική και όχι απόλυτη.

Μια σύγκρουση στον οργανισμό/ επιχείρηση είναι κάτι αναπόφευκτο και πολλές φορές είναι δυνατό να είναι και πολύ επιθυμητή. Είναι πιθανό να αποφευχθούν πολλές συγκρούσεις, αλλά ορισμένες, είναι αναγκαίο να καθοδηγούν. Συγκρούσεις που είναι αναγκαίο να καθοδηγούν. Συγκρούσεις που είναι αναγκαίο να καθοδηγούν είναι αυτές μεταξύ των εργαζομένων, προϊσταμένων και υφιστάμενων, μεταξύ τμημάτων και μεταξύ οργανισμού και εξωτερικών ομάδων.

Ένας εργαζόμενος ο οποίος υφίσταται συχνές και υψηλού επιπέδου συγκρούσεις είναι δυνατό να παρουσιάσει συμπτώματα αδιαφορίας καθώς και αρνητική εργασιακή συμπεριφορά όπως: καθυστερήσεις, απουσίες και αποχώρηση. Σε άλλες περιπτώσεις είναι δυνατόν ο εργαζόμενος να υιοθετήσει μια επιθετική και ταυτόχρονα εχθρική συμπεριφορά όπως: κλοπή ή καταστροφή της περιουσίας της οικονομικής μονάδας.

¹ Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ, ΜΠΕΝΟΥ, 2002

Όσον αφορά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, οι έντονες συγκρούσεις οδηγούν σε προκατειλημμένες απόψεις και παραμορφώσεις της πραγματικότητας. Αυτό μπορεί να προκαλέσει τη λήψη αποφάσεων, από τους μάνατζερς, που οδηγούν στην αύξηση της σύγκρουσης παρά στη μείωση ή επίλυσή της.

Όσον αφορά στην άσκηση ελέγχου οι μάνατζερς είναι δυνατό να δυσανασχετούν με τις συγκρούσεις, γιατί πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις διαταράσσουν τις καθορισμένες διαδικασίες του οργανισμού και τη ζωή του, και είναι για τους λόγους αυτούς ανεπιθύμητες.

Οι συγκρούσεις όμως είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις. Όταν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, οι θέσεις που προτείνονται θα πρέπει να αναπτύσσονται. Οι συγκρούσεις μπορούν να κατευθύνουν στελέχη στην έρευνα τρόπων για τον περιορισμό ή την καινοτομία και την αλλαγή. Επίσης, οι συγκρούσεις απόψεων είναι δυνατό να δώσουν στα άτομα ευκαιρίες για εξασφάλιση χρηματικών και προσωπικών ανταμοιβών.

Από την άποψη ελέγχου, οι συγκρούσεις μπορούν να αποτελέσουν τον δείκτη για την ανάγκη προσαρμογών στις διοικητικές διαδικασίες (π.χ. δομή του οργανισμού, συστήματα αποφάσεων, διαδικασία σχεδιασμού έργων ή καθορισμένων στόχων) ή στις διαδικασίες επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού, (π.χ. κίνητρα, επικοινωνία, ηγεσία). Ακόμα οι συγκρούσεις παρέχουν στους μάνατζερς πληροφορίες σχετικές με τις λειτουργίες και δείχνουν που ενδεχομένως να χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες. Η θετική άποψη σχετικά με τη σύγκρουση έγκειται στο ότι είναι αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη των ατομικών στόχων των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού.

Είναι περισσότερο ρεαλιστικό να θεωρηθεί ότι οι συγκρούσεις έχουν και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις:

Θετικές επιπτώσεις:

- Νέες ιδέες
- Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές
- Καλύτερες αποφάσεις

- Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών
- Γίνονται σαφείς/ κατανοητές οι αιτίες ενός προβλήματος/ θέματος.
- Αυξάνουν τη συμμετοχή
- Δημιουργούν αυθόρμητες αντιδράσεις (επικοινωνία)
- Δυναμώνουν τις σχέσεις, όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές
- Πιθανό, ν' αυξήσουν την παραγωγικότητα

Αρνητικές επιπτώσεις:

- Σπατάλη ενέργειας
- Μειώνουν το ηθικό (μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση)
- Συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων/ ομάδων
- Μεγαλώνουν/ βαθαίνουν τις διαφορές
- Εμποδίζουν τη συνεργασία
- Δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά
- Δημιουργούν υποψία και δυσπιστία μεταξύ συγκρουομένων
- Έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας
- Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις

Συνεπώς πρέπει να υπάρχει καθοδήγηση. Κατάλληλη διεύθυνση των συγκρούσεων, είναι συχνά, δυνατό να ελαχιστοποιήσει τα αρνητικά αποτελέσματά τους και να μεγιστοποιήσει τα θετικά.

Σε επίπεδο επιχείρησης κι ανάλογα με το βαθμό έντασης της σύγκρουσης, αλλά και το επίπεδο απόδοσής της, αναμένεται να επηρεασθούν και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα από τη δραστηριοποίηση/ λειτουργία της επιχείρησης.¹

3.3 Μοντέλο σύγκρουσης

Ένα μοντέλο σύγκρουσης βοηθά τα στελέχη να διαγνώσουν τις βασικές καταστάσεις συγκρούσεων που θα αντιμετωπίσουν. Το μοντέλο που παρουσιάζεται στη συνέχεια, τονίζει ότι χρειάζονται διαφορετικές προσεγγίσεις για διαφορετικούς τύπους συγκρούσεων. Το μοντέλο αποτελείται από δύο μόνο μεταβλητές, που

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

χρησιμοποιούνται για προσδιορισμό τεσσάρων βασικών συγκρουστικών καταστάσεων.

Μεταβλητή αντίθετων στόχων, που σχετίζεται με το βαθμό που ένας ή περισσότεροι στόχοι των ατόμων ή των ομάδων που συγκρούονται είναι ασυμβίβαστοι. Αυτή η μεταβλητή παρουσιάζεται σαν συνεχής και η τιμή της κυμαίνεται από υψηλή έως χαμηλή. Σε μια υψηλή σχέση αντίθετων στόχων το κέρδος του ενός ατόμου (ή της ομάδας) είναι για το άλλο απώλεια. Π.χ. Τα περισσότερα ομαδικά αθλήματα παίζονται από πολλές ομάδες έως ότου κάποια ομάδα κερδίσει και όλες οι άλλες χάσουν.

Μεταβλητή συμβατών στόχων, που σχετίζεται με το βαθμό που ένας ή περισσότεροι στόχοι των ατόμων ή των ομάδων που συγκρούονται, θεωρούνται συμβατοί (όχι αντίθετοι). Αυτή η μεταβλητή παρουσιάζεται στον οριζόντιο άξονα και κυμαίνεται από χαμηλές έως και υψηλές τιμές. Σε μια υψηλή τέτοια σχέση ένα άτομο ή ομάδα μπορεί να κερδίσει μόνον όταν ένα άλλο άτομο ή ομάδα κερδίσει. Π.χ. διπλοί παρτενέρ στο τέννις έχουν ένα κοινό ενδιαφέρον, ο ένας τον άλλον, στο να παίζουν καλά και να βελτιώνονται. Η συνεργασία και η υποστήριξη μεταξύ τους αυξάνουν την πιθανότητα να κερδίσουν περισσότερους αγώνες.

Με τη σταυροειδή ταξινόμηση των δύο αυτών μεταβλητών είναι δυνατή η κατασκευή του μοντέλου. Η συνολική σχέση μεταξύ δύο ατόμων είναι αναγκαίο να μην περιορίζεται σε ένα μόνο τετράγωνο. Ενώ, είναι πιθανό ότι, ένα τετράγωνο μπορεί να κυριαρχεί, τ' άτομο ή οι ομάδες είναι δυνατό να τοποθετούνται σε διαφορετικά τετράγωνα για διαφορετικά θέματα. Στη συνολική διαπραγματευτική θέση π.χ. η διοίκηση και τα συνδικάτα είναι δυνατόν να θεωρούν ότι το θέμα των μισθών είναι μια «ΚΕΡΔΙΖΩ- ΧΑΝΩ» κατάσταση. Κέρδος για το συνδικάτο αποτελεί απώλεια (ήττα) για τη διοίκηση και αντίστροφα. Σε άλλα θέματα, όπως η προσαρμογή στις τεχνολογικές μεταβολές, τα συνδικάτα και η διοίκηση είναι δυνατόν να βρίσκονται σε μεικτή κατάσταση π.χ. πρέπει να συνεργαστούν, ώστε η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και βιώσιμη. Αυτό είναι αναγκαίο εάν τα μέλη των συνδικάτων θέλουν αν διατηρήσουν τις θέσεις τους. Είναι όμως δυνατό να υπάρξουν έντονες συγκρούσεις, σχετικά με το ποιος θα κερδίσει τα περισσότερα οφέλη από την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Συνεπώς μια σύγκρουση μπορεί να χαρακτηρίζεται

από υψηλή σχέση αντίθετων στόχων αλλά ταυτόχρονα και από υψηλή σχέση αντιθέτων στόχων αλλά ταυτόχρονα και από υψηλή σχέση συμβατών στόχων.

Η προσέγγιση την οποία θα πρέπει να ακολουθήσει η Διοίκηση του οργανισμού/ επιχείρησης, για τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης θα πρέπει να βασίζεται στην εκάστοτε παρουσιαζόμενη κατάσταση. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τέσσερις ακραίες θέσεις συγκρούσεων. Στην πραγματικότητα όμως οι συγκρούσεις που παρουσιάζονται είναι δυνατόν να εμφανισθούν σε κάθε σημείο του διαγράμματος, ακόμα και στις γραμμές των περιθωρίων.

Οι καταστάσεις συγκρούσεων που δημιουργούνται, με βάση αυτό το μοντέλο είναι:

1. Κατάσταση «κερδίζω χάνω»: Τυπικά, εμφανίζεται όταν υπάρχουν καταστάσεις άμεσης σύγκρουσης στόχων. Οι επιχειρήσεις συνήθως προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τις καταστάσεις αυτού του τύπου μέσα στον εργασιακό χώρο, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων τους στην απόδοση και στις σχέσεις των εργαζομένων. Οι ενδοεπιχειρησιακές καταστάσεις του τύπου «ΚΕΡΔΙΖΩ- ΧΑΝΩ» σχετίζονται στενά με την ανάπτυξη πολιτικών στον τόπο της εργασίας. Αυτές σχετίζονται με τις συγκεκριμένες ενέργειες που κάνουν τα μέλη της επιχείρησης όταν επιδιώκουν προσωπικούς-εγωϊστικούς στόχους που αντιτίθενται στους στόχους των άλλων μέσα στον οργανισμό. Μία πρόσφατη μελέτη διαπίστωσε ότι ορισμένες διαδικασίες είναι περισσότερο πολιτικές από ορισμένες άλλες. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται περισσότερο με την επιτυχία ή την αποτυχία εκτέλεσης μιας εργασίας, σε σχέση με τους προϊστάμενους και τις σχέσεις μεταξύ ομάδων εργαζομένων.
2. Μεικτή κατάσταση. Η περίπτωση του τετράγωνου 2 στο παραπάνω σχήμα εμφανίζεται όταν υπάρχει υψηλή σχέση αντίθετων και συμβατών στόχων. Οι σχέσεις συνδικάτων- διοίκησης είναι συχνά μεικτές καταστάσεις. Θέματα που σχετίζονται με τους αντίθετους στόχους είναι η κατανομή των ανταμοιβών και οι σχετικές προτεραιότητες των επιμέρους στόχων π.χ. η διοίκηση δίνει έμφαση στο στόχο της αύξησης των κερδών ενώ το συνδικάτο στην αύξηση των μισθών, στα πρόσθετα επιδόματα κ.λ.π. Τα θέματα που άπτονται της μεταβλητής των συμβάντων στόχων περιλαμβάνουν τις καταστάσεις όπου:
 - Τα άτομα ή οι ομάδες αποφασίζουν από κοινού τους όρους των μεταξύ τους σχέσεων

- Τα άτομα ή οι ομάδες αναγνωρίζουν ότι μπορούν ν' αποκτήσουν οφέλη από την αμοιβαία συνεργασία, διαφορετικά θα υπάρξουν απώλειες από ενδεχόμενο τερματισμό ή χειροτέρευση των μεταξύ τους σχέσεων
- Τα άτομα ή οι ομάδες πιστεύουν ότι θ' αυξήσουν τα μεταξύ τους οφέλη ένεκα της συνεργασίας τους.

Οι σχέσεις μεταξύ των συγκρουόμενων, στις μεικτές καταστάσεις είναι περισσότερο μεταβλητές και εμφανίζουν κάποια ασυνέπεια σε σχέση με τ' άλλα τετράγωνα του σχήματος. Οι μάνατζερς μπορούν να στέψουν την μεικτή κατάσταση στη «ΧΑΝΩ- ΚΕΡΔΙΖΩ» ή στην κατάσταση «ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ». Η κατεύθυνση αυτής της μετατροπή επηρεάζεται από τις στάσεις, τις μορφές επικοινωνίας και τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων που υφίστανται μεταξύ των συγκρουόμενων.

3. Κατάσταση χαμηλής αλληλεξάρτησης: Αυτή εμφανίζεται όταν υπάρχει χαμηλή σχέση και στους δύο τύπους στόχων. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν συγκρούσεις ή είναι ελάχιστες. Τα άτομα ή οι ομάδες δεν έχουν λόγο να συγκρουσθούν ή να αναπτύξουν κάποιες σχέσεις.
4. Κατάσταση Συνεργασίας. Η κατάσταση αυτή δημιουργείται όταν υπάρχει υψηλή σχέση συμβατών στόχων και χαμηλή σχέση αντίθετων στόχων. Οι ενέργειες του ενός ατόμου ή της ομάδας έχουν τα επιθυμητά για τον άλλο/ άλλους αποτελέσματα. Από τη στιγμή που οι στόχοι είναι συμβατοί και συχνά αμοιβαία ενισχυόμενοι, η επίτευξη των στόχων του ενός βοηθά στην επίτευξη των στόχων του άλλου. Σε μια τέτοια κατάσταση οι συγκρούσεις δεν είναι τόσο έντονες ούτε τόσο μακροχρόνιες, όπως στις καταστάσεις που περιγράφονται από τα τετράγωνα 1 και 2 του σχήματος. Η εμφάνιση όμως τέτοιου τύπου συγκρούσεων είναι δεδομένη, αφού πάντα παρουσιάζονται διαπροσωπικές διαφορές, εργασιακές αλληλοεξαρτήσεις και διαμάχες σχετικές με την επιλογή μέσων για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Το μοντέλο, που αναπτύχθηκε πιο πάνω, είναι χρήσιμο πλαίσιο για τη διάγνωση της φύσης των συγκρούσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων. Το μοντέλο αυτό υποδεικνύει ότι θα πρέπει ν' ακολουθηθεί διαφορετική προσέγγιση, για διαφορετικές καταστάσεις. Π.χ. σε μια κατάσταση ΚΕΡΔΙΖΩ- ΧΑΝΩ θα μπορούσε ν' ακολουθηθεί η διαδικασία ανάμιξης τρίτου προσώπου (προϊστάμενος τμήματος αναλαμβάνει τη διευθέτηση της διαφοράς). Από την άλλη πλευρά, για να περιορισθεί

η δημιουργία αρνητικών στάσεων ή στερεότυπων, μια μεικτή κατάσταση θα πρέπει να διευθετηθεί μέσω βελτιωμένων προσεγγίσεων επίλυσης προβλημάτων και αντιπαραθέσεων. Στις επόμενες δύο σελίδες δίνονται σχηματικά: Η δυναμική των συγκρούσεων, και ένα μοντέλο διευθέτησης συγκρούσεων.¹

3.4 Συγκρούσεις ρόλων

Για να επιτύχει ο κάθε οργανισμός τους στόχους του πρέπει τα μέλη του να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες και ν' αναπτύξουν συγκεκριμένες σχέσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη «δομή ρόλων» του οργανισμού.

Ρόλος είναι οι αναμενόμενες συμπεριφορές που σχετίζονται με τ' άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση (εργασίας) στη δομή του οργανισμού. Ο ρόλος περιγράφει, επίσης, πώς το άτομο αντιλαμβάνεται την κατάσταση και τις υποχρεώσεις – δικαιώματά του στην επιχείρηση. Η έννοια του ρόλου είναι σπουδαία για να κατανοήσει κανείς το πώς λειτουργεί μια ομάδα και πώς αναπτύσσονται οι διαδικασίες μέσα σ' αυτήν και πώς ακόμη καταλήγει να έχει την α ή τη β συμπεριφορά.

Ο ρόλος ή οι ρόλοι που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα επηρεάζεται σε μια ομάδα επηρεάζεται από το συνδυασμό: (α) οργανωσιακών παραγόντων, όπως οι απαιτήσεις του έργου, το στυλ ηγεσίας, η θέση του στο δίκτυο επικοινωνίας και (β) προσωπικών παραγόντων, όπως οι αξίες, οι στάσεις, η υποκίνηση, η ικανότητα και η προσωπικότητα.

Ο ρόλος, που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα μπορεί να είναι τελείως διαφορετικός από το ρόλο που το ίδιο αυτό άτομο υποδύεται σ' άλλες ομάδες. Πέρα από τις σχέσεις ρόλου, που το άτομο αναπτύσσει με τ' άλλα άτομα στην ομάδα του (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι) θα έχει και κάποιες σχέσεις που σχετίζονται με το ρόλο του, με άτομα έξω από την ομάδα. Τέτοια άτομα μπορεί να είναι μέλη άλλων ομάδων εργασίας, συνδικαλιστές, προμηθευτές, πελάτες. Αυτά τ' άτομα αποτελούν το «πλαίσιο ρόλου» του ατόμου. Το πλαίσιο ρόλου περιλαμβάνει

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

όλες τις επαφές με εκείνους που το άτομο έχει ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις, σχετικές με την εκτέλεση του ρόλου του.

Τ' άτομα που αποτελούν το πλαίσιο του ρόλου, του συγκεκριμένου ατόμου, επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του και έχουν κάποιες προσδοκίες απ' αυτό, όσον αφορά στο τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει. Τ' άτομα αυτά απλά λειτουργούν ως πομποί, όταν ασκούν πιέσεις στο συγκεκριμένο άτομο (δέκτη) για το πώς πρέπει να συμπεριφερθεί για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους. Έτσι δημιουργούνται συγκρουστικές καταστάσεις ένεκα ρόλων, αφού τόσο οι πομποί όσο και ο δέκτης ρόλου αλληλοεπηρεάζονται. Εάν δύο άτομα μπορούν να επιβραβεύσουν το ένα το άλλο (κατά την εκτέλεση του ρόλου τους) πιθανότατα θα αναζητήσουν μια διευθέτηση της σύγκρουσης του τύπου Κερδίζω- Κερδίζω. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ο πομπός και ο δέκτης ρόλου είναι διαφορετικά άτομα, όμως υπάρχουν περιπτώσεις που το ίδιο το άτομο είναι και πομπός και δέκτης ρόλου. Η συνείδηση του κάθε ανθρώπου δημιουργεί τα πρέπει και δεν πρέπει και έτσι λειτουργεί ως πομπός ρόλου.

Ένα επεισόδιο ρόλου περιλαμβάνει:

1. Τις προσπάθειες από ένα ή περισσότερους πομπούς να επηρεάσουν την συμπεριφορά του δέκτη.
2. Τις απαντήσεις του δέκτη, ο οποίος με τη σειρά του επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του πομπού, π.χ. οι προσδοκίες του μάνατζερ μεταφράζονται σε πιέσεις προς τους υφιστάμενους του. Ο υφιστάμενος έχει και συναισθηματικές και διανοητικές απαντήσεις σ' αυτές τις πιέσεις. Οι συναισθηματικές περιλαμβάνουν αυτό που αισθάνεται ο υφιστάμενος, σε σχέση με αυτό που επιδιώκει ο μάνατζερ. Αυτό σημαίνει ότι ο υφιστάμενος απαντά τόσο με συναισθήματα όσο και με σκέψη του μάνατζερ. Αυτή η ανατροφοδότηση επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του, καθώς και τις πιέσεις που ασκεί στους υφισταμένους του.

Σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες ασυμβίβαστες πιέσεις ασκούνται σε ένα άτομο. Απαντώντας σε κάποιες πιέσεις ασκούνται σε ένα άτομο. Απαντώντας σε κάποιες πιέσεις είναι δύσκολο για κάποιο ν' απαντήσει σε άλλα ή σε όλα τα είδη ασκούμενων πιέσεων. Η ένταση της σύγκρουσης ρόλων

εξαρτάται από τη δύναμη των πιέσεων που ασκούνται από τους πομπούς και την επιθυμία του δέκτη ν' ανταποκριθεί. Υπάρχουν 4 είδη συγκρούσεων ρόλων:

1. Ένεκα υπαιτιότητας του πομπού: Εμφανίζεται όταν τα «πρέπει» και δεν πρέπει από κάποιο πομπό είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους. Όταν οι ρόλοι που «στέλνει» είναι ασυμβίβαστοι μεταξύ τους.
2. Ένεκα υπαιτιότητας περισσότερων του ενός πομπού: Εμφανίζεται όταν οι πιέσεις που ασκούνται από κάποιον πομπό θεωρούνται ως ασυμβίβαστες, με τις πιέσεις κάποιου άλλου ή κάποιων άλλων πομπών.
3. Ένεκα πίεσης για επίτευξη συγκρουόμενων στόχων: Εμφανίζεται όταν οι πιέσεις για κάποιο ρόλο σχετίζονται με την συμμετοχή του σ' ένα οργανισμό ή ομάδα και αυτός είναι ασυμβίβαστος με την ταυτόχρονη συμμετοχή του σε κάποια άλλη ομάδα ή οργανισμό.
4. Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη: Εμφανίζεται όταν υπάρχουν ασυμβατότητες μεταξύ των ασκούμενων πιέσεων σ' ένα δέκτη και στις δικές του ανάγκες, απόψεις, αξίες και ικανότητες.

Οι συγκρούσεις ρόλων είναι συχνά μικρές και προκαλούν εντάσεις οι οποίες, ίσως, είναι απαραίτητες για τη βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και ταυτόχρονα τη δημιουργία ικανών και ώριμων ατόμων. Οι έντονες συγκρούσεις είναι δυνατόν να έχουν αντίστροφα αποτελέσματα για τα άτομα και τον οργανισμό, π.χ. μείωση όγκου εργασιών και μειωμένη αποδοτικότητα. Τ' άτομα που υφίστανται έντονες συγκρούσεις, για μια χρονική περίοδο χρόνου, υπόκεινται σε υψηλά επίπεδα

εργασιακού άγχους, έντασης, δυσανασχέτησης και έχουν σχετική έλλειψη εμπιστοσύνης, απέναντι στους προϊσταμένους και στον οργανισμό, γενικότερα.¹

3.5 Διαπροσωπικές συγκρούσεις

Εντοπίζονται κυρίως στους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ του δέκτη και των πομπών, στις στάσεις που έχουν και τη συμπεριφορά που δείχνει ο ένας απέναντι στον άλλο. Οι συγκρούσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- Διαφωνίες που αφορούν σε ακολουθούμενες πολιτικές, πρακτικές ή σχέδια.
- Συναισθηματικές καταστάσεις με αρνητικά συναισθήματα όπως: θυμό, φόβο, δυσπιστία, φθόνο, κ.λ.π

Μολονότι οι δύο αυτοί τύποι των διαπροσωπικών συγκρούσεων συχνά αλληλοσχετίζονται, ο κάθε τύπος ενδεχομένως να χρειάζεται διαφορετικές στρατηγικές για την επίλυση του. Η επίλυση του πρώτου θα πρέπει κυρίως να δίνει έμφαση στη διαδικασία συμβιβασμού. Για το δεύτερο, είναι αναγκαίο όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να τροποποιήσουν τις αντιλήψεις τους και ν' αυξήσουν τα θετικά αισθήματα που τρέφει ο ένας για τον άλλο. Και στις δύο περιπτώσεις, ενδεχομένως να υπάρξει ωφέλεια από την ανάμειξη τρίτων προσώπων.

Τρόποι διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων

Τα ανώτερα στελέχη συχνά προβληματίζονται από τις δυσκολίες χειρισμού μιας διαφωνίας. Γνωρίζουν ότι η διαφωνία για κάποια θέματα είναι φυσική, ακόμα και αναγκαία. Οι λογικοί άνθρωποι, που παίρνουν αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, είναι πιθανόν να έχουν ειλικρινείς διαφωνίες ως προς την καλύτερη πορεία για το μέλλον της εταιρείας τους. Οι ομάδες μάνατζμεντ, των οποίων τα μέλη αμφισβητούν το ένα τους συλλογισμούς του άλλου, αναπτύσσουν μια πιο πλήρη κατανόηση των επιλογών, δημιουργούν μια μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών, και

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

τελικά παίρνουν εκείνα τα είδη των αποτελεσματικών αποφάσεων που είναι απαραίτητα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Δυστυχώς όμως, η υγιής διαφωνία μπορεί γρήγορα να μετατραπεί σε μη παραγωγική. Ένα σχόλιο που αποσκοπεί να παίξει ρόλο ουσιαστικής επισήμανσης μπορεί να ερμηνευθεί ως προσωπική επίθεση. Το άγχος και η απογοήτευση σχετικά με κάποιες δύσκολες επιλογές μπορούν να εξελιχθούν σε θυμό που στρέφεται εναντίον συναδέλφων. Συχνά οι προσωπικότητες περιπλέκονται με τα ζητήματα. Επειδή τα περισσότερα στελέχη υπερηφανεύονται ότι είναι άτομα που παίρνουν λογικές αποφάσεις, δυσκολεύονται ακόμα και να ομολογήσουν - πόσο μάλλον να χειριστούν - αυτή τη συναισθηματική, παράλογη διάσταση της συμπεριφοράς τους.

Η πρόκληση – που είναι γνωστή σε όλους όσους υπήρξαν κάποτε μέλη μιας ομάδας μάνατζμεντ – είναι να αποφευχθεί το ενδεχόμενο της εξέλιξης μιας επικοδομητικής διαφωνίας για κάποια θέματα σε δυσλειτουργική διαπροσωπική διαμάχη και να ενθαρρυνθεί η ανταλλαγή επιχειρημάτων των μάνατζερ χωρίς να καταστρέφεται την ικανότητά τους να εργάζονται ως ομάδα.

Ερευνήσαμε την αλληλεπίδραση της διαφωνίας, των πολιτικών σχέσεων, και της ταχύτητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των ομάδων ανώτατων στελεχών εδώ και δέκα χρόνια. Σε μια μελέτη μας, είχαμε την ευκαιρία να δούμε από κοντά πως εργάζονταν δώδεκα ομάδες ανώτατων διοικητικών στελεχών σε εταιρείες που βασίζονταν στην τεχνολογία. Όλες οι εταιρείες έδιναν τη μάχη τους σε ανταγωνιστικές και γρήγορα μεταβαλλόμενες παγκόσμιες αγορές. Γι' αυτό όλες οι ομάδες έπρεπε να παίρνουν πολύ σημαντικές αποφάσεις ενόψει της σημαντικής αβεβαιότητας και κάτω από την πίεση για γρήγορες κινήσεις. Κάθε ομάδα αποτελούνταν από πέντε έως εννέα στελέχη. Μας επέτρεψαν να τους θέσουμε μερικά ερωτήματα ατομικά και να παρατηρήσουμε τις σχέσεις τους από πρώτο χέρι και παράλληλα να παρακολουθούμε τη λήψη συγκεκριμένων στρατηγικών αποφάσεων. Ο σχεδιασμός της μελέτης μας ανοίγει ένα παράθυρο στις διαφωνίες, όπως τις διαπιστώνουν οι ομάδες των κορυφαίων διοικητικών στελεχών και υπογραμμίζει το ρόλο των συναισθημάτων στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Σε 4 από τις 12 εταιρείες, υπήρχε ελάχιστη ή και καμία ουσιαστική διαφωνία σχετικά με κάποια θέματα και συνεπώς παρατηρήσαμε ελάχιστες διαμάχες. Όμως στις άλλες 8 εταιρείες παρουσιάστηκαν σημαντικές διαφωνίες. Σε 4 μάλιστα από αυτές, οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης χειρίστηκαν τις διαφωνίες με τρόπο που αποφεύχθηκε η διαπροσωπική εχθρότητα ή η έντονη σύγκρουση. Τις εταιρείες αυτές

τις ονομάσαμε Bravo Microsystems, Premier technologies, Star Electronics, και Triumph Computers. Στελέχη των εταιρειών αυτών μιλώντας για συναδέλφους τους χρησιμοποίησαν πόρους όπως «έξυπνος», «έχει ομαδικό πνεύμα», και «είναι ο καλύτερος στην εταιρεία μας». Περιέγραψαν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται ως ομάδα με όρους όπως «ανοιχτή», «ευχάριστη», και «παραγωγική». Τα στελέχη συζήτησαν σε έντονο ύφος τα διάφορα ζητήματα, αλλά ανάλωσαν ελάχιστο χρόνο για κινήσεις πολιτικής και προσεταιρισμό συναδέλφων. Και όπως το έθεσε κάποιος από αυτούς, «Ειλικρινά δεν έχω χρόνο για τέτοια πράγματα». Κάποιος άλλος δήλωσε «Δεν ωραιοποιούμε τα πράγματα, προσπαθούμε να φτάσουμε στην ουσία τους, αλλά δεν παίζουμε πολιτική». Κάποιος άλλος μιλώντας για την ομάδα μανάτζμεντ της εταιρείας είπε, «Μπορεί να φωνάζουμε πολύ, αλλά μετά γελάμε, και στο τέλος λύνουμε το πρόβλημα».

Οι άλλες τέσσερις εταιρείες, στις οποίες υπήρχαν θέματα για συζήτηση και επίλυση, κατόρθωσαν σε μικρότερο βαθμό να αποφύγουν τις διαπροσωπικές συγκρούσεις. Τις εταιρείες αυτές τις ονομάσαμε Andromeda Processing, Mega Software, Mercury Microdevices και Solo Systems. Οι ομάδες των ανώτατων στελεχών πλήττονταν από έντονη εχθρότητα. Συχνά τα στελέχη αδυνατούσαν να συνεργαστούν, σπάνια μιλούσαν μεταξύ τους, υπήρχε η τάση να χωρίζονται σε φατρίες, και εκδήλωναν ανοιχτά την απελπισία και το θυμό τους. Όταν τα στελέχη μας περιέγραψαν του συναδέλφους τους, χρησιμοποίησαν χαρακτηρισμούς όπως «χαμαιλέοντας», «μυστικοπαθής», «καμένο χαρτί» και «πολιτικάντης».

Οι ομάδες με την ελάχιστη διαπροσωπική διαμάχη ήταν σε θέση να διαχωρίζουν τα ουσιαστικά θέματα από εκείνα που αφορούσαν τις προσωπικότητες. Κατάφεραν να διαφωνούν σε ζητήματα με στρατηγική σημασία και παρόλα αυτά να τα πηγαίνουν καλά ο ένας με τον άλλο. Πως το κατόρθωσαν; Αφού αναλύσαμε τις παρατηρήσεις μας από τη συμπεριφορά των ομάδων, διαπιστώσαμε ότι οι εταιρείες τους χρησιμοποιούσαν τις ίδιες έξι τακτικές για τη διαχείριση των διαπροσωπικών διαφωνιών. Τα μέλη των ομάδων :

- εργάζονταν με περισσότερες παρά με λιγότερες πληροφορίες και συζητούσαν με βάση τα γεγονότα.
- ανέπτυσαν πολλές εναλλακτικές λύσεις για να εμπλουτίσουν το επίπεδο της συζήτησης.
- Είχαν κοινά συμφωνημένους στόχους.

- περιλάμβαναν το χιούμορ στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- διατηρούσαν μια ισορροπημένη δομή εξουσίας.
- έλυναν τα ζητήματα χωρίς να πιέζουν για ομοφωνία.

Οι τακτικές αυτές εξυπακούονταν, χωρίς να είναι ρητές, στην εργασία λήψης αποφάσεων των ομάδων μανάτζμεντ και αν δίνονταν ονόματα στις τακτικές, τα ονόματα αυτά ήταν διαφορετικά για κάθε οργανισμό. Παρόλα αυτά, η συνέπεια με την οποία και οι τέσσερις εταιρείες χρησιμοποιούσαν και τις έξι τακτικές αποτελεί απόδειξη της αποτελεσματικότητάς τους. Εκείνο που ίσως προκαλεί τη μεγαλύτερη έκπληξη ήταν το γεγονός ότι οι τακτικές τους δεν καθυστερούσαν – αντίθετα πολλές φορές επιτάχυναν – το ρυθμό με τον οποίο οι ομάδες ήταν σε θέση να παίρνουν αποφάσεις.

Εστίαση στα γεγονότα

Μερικοί μανάτζερ πιστεύουν ότι η εργασία με πάρα πολλά δεδομένα αυξάνει τις διαπροσωπικές διαμάχες, επεκτείνοντας το εύρος των θεμάτων προς συζήτηση. Διαπιστώσαμε ότι είναι καλύτερα να υπάρχουν περισσότερες πληροφορίες – αν τα δεδομένα είναι αντικειμενικά και πρόσφατα – επειδή ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να εστιάζουν σε προβλήματα και όχι σε προσωπικότητες. Στη Star Electronics, για παράδειγμα, τα μέλη της ομάδας της ανώτατης διοίκησης, εξέταζαν συνήθως μια μεγάλη ποικιλία λειτουργικών μέτρων σε μηνιαία, εβδομαδιαία, ακόμα και σε καθημερινή βάση. Ισχυρίζονταν ότι «μετρούν τα πάντα». Ειδικότερα, κάθε εβδομάδα εστίαζαν σε δείκτες όπως το κλείσιμο παραγγελιών, τις καθυστερήσεις εκτέλεσης παραγγελιών, τα περιθώρια κέρδους, τους ενδιάμεσους στόχους των έργων, τη ρευστότητα, τις ποσότητες άχρηστου υλικού, και τις εργασίες σε εξέλιξη. Κάθε μήνα έκαναν ανασκόπηση ενός ακόμα πιο συγκεκριμένου συνόλου μέτρων που τους ενημέρωνε πληρέστερα για όσα πραγματικά συνέβαιναν στην επιχείρηση. Και όπως επεσήμανε κάποιος, «Έχουμε πολύ αυστηρό σύστημα ελέγχων».

Η ομάδα της Star στηριζόταν και σε στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον. Ένα ανώτερο στέλεχος είχε αναλάβει να παρακολουθεί διάφορες κινήσεις των ανταγωνιστών, όπως την εισαγωγή νέων προϊόντων, τις αλλαγές τιμών, και τις

διαφημιστικές εκστρατείες τους. Ένας άλλος παρακολουθούσε τις πιο πρόσφατες τεχνικές εξελίξεις μέσα από το δίκτυο των επαφών του στα πανεπιστήμια και σε άλλες εταιρείες. «Τα στελέχη μας είναι τουλάχιστον πτυχιούχοι MBA», δήλωσε ο γενικός διευθυντής μιλώντας για το έντονο ενδιαφέρον της Star για δεδομένα. Τα στελέχη της Star είχαν στη διάθεσή τους ένα εξαιρετικό σύνολο λεπτομερειών για την επιχείρησή τους, πράγμα που τους έδινε τη δυνατότητα να εστιάζουν τις συζητήσεις τους σε κρίσιμα ζητήματα και να αποφεύγουν τις ανούσιες συζητήσεις που είχαν τη ρίζα τους στην άγνοια.

Στην Triumph Computers, διαπιστώσαμε μια παρόμοια αφοσίωση στα πρόσφατα στοιχεία. Το πρώτο άτομο που προσέλαβε ο νέος γενικός διευθυντής ήταν ένα πρόσωπο που θα παρακολουθούσε την πρόοδο των έργων τεχνικής ανάπτυξης, που ήταν το νέο αίμα των προϊόντων της εταιρείας. Αυτή η γνώση επέτρεπε στην ομάδα των ανώτερων στελεχών να βασίζεται σε μια κοινή βάση γεγονότων.

Όταν δεν υπάρχουν καλά στοιχεία, τα στελέχη σπαταλούν το χρόνο τους σε ανούσιες συζητήσεις σχετικά με γνώμες και απόψεις. Μερικοί καταφεύγουν σε αυθαίρετες προβλέψεις και αστήρικτες υποθέσεις σχετικά με την πραγματική εικόνα που παρουσιάζει ο κόσμος. Η διαφωνία περιστρέφονται γύρω από τα πρόσωπα και όχι γύρω από τα θέματα. Το αποτέλεσμα είναι να προκύπτει διαπροσωπική διαμάχη. Σε τέτοιου είδους εταιρείες τα ανώτερα στελέχη έχουν συχνά ελλιπή πληροφόρηση τόσο για τις εσωτερικές λειτουργίες, όσο και το κλείσιμο παραγγελιών και τους ενδιάμεσους στόχους προόδου, όσο και για εξωτερικά θέματα, όπως τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Συγκεντρώνουν στοιχεία σε περιορισμένη βάση και σε μη τακτά χρονικά διαστήματα. Στις εταιρείες αυτές, οι οικονομικοί διευθυντές, που εποπτεύουν τη διαδικασία συγκέντρωσης εσωτερικών δεδομένων, συνήθως διαθέτουν πολλές αρμοδιότητες. Συχνά οι συνάδελφοί του στις εταιρείες που μελετήσαμε τους χαρακτηρίζουν ως «άπειρους» ή «αποκομμένους». Αντίθετα, τον οικονομικό διευθυντή στην Premier Technologies, μια εταιρεία με ελάχιστες διαπροσωπικές διαμάχες, τον χαρακτήρισαν ως άτομο που παίζει κεντρικό ρόλο «στη συνεχή σφυγμομέτρηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση».

Οι ομάδες μάνατζμεντ που αντιμετωπίζουν διαπροσωπικές διαμάχες στηρίζονται περισσότερο σε διαίσθηση και υποθέσεις παρά σε πρόσφατα στοιχεία. Όταν μελετούν τα γεγονότα, είναι πιθανότερο να εξετάζουν δεδομένα του παρελθόντος, όπως την αποδοτικότητα, τα οποία είναι όχι μόνον ιστορικά αλλά και πολύ επεξεργασμένα. Οι ομάδες αυτές προτιμούν τον προγραμματισμό που στηρίζεται σε εικασίες και

διαίσθηση για να προβλέψουν το μέλλον, αλλά τίποτα από αυτά δεν οδηγεί σε τρέχοντα ή πραγματικά αποτελέσματα. Οι συζητήσεις τους είναι πιο υποκειμενικές. Ο γενικός διευθυντής μιας από τις τέσσερις ομάδες με τις περισσότερες διαμάχες μας είπε ότι το ενδιαφέρον του για τα αριθμητικά στοιχεία ήταν «ελάχιστο», ενώ περιέγραψε τους στόχους του ως «αντικειμενικούς». Σε μια άλλη τέτοια εταιρεία, τα ανώτερα στελέχη θεωρούσαν τον γενικό διευθυντή «οραματιστή» και «λιγάκι ξεκομμένο από τις καθημερινές λειτουργίες». Συγκρίνετε αυτά τα στελέχη με το γενικό διευθυντή της Bravo Microsystems, που είχε τη φήμη ότι «είναι άνθρωπος των πραγματικών αριθμών».

Υπάρχει μια άμεση σχέση ανάμεσα στη στήριξη σε πραγματικά στοιχεία και στα χαμηλά επίπεδα διαπροσωπικής διαμάχης. Τα στοιχεία δίνουν τη δυνατότητα στα πρόσωπα να στρέφουν γρήγορα την προσοχή τους στα κύρια ζητήματα γύρω από μια στρατηγική επιλογή. Οι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων δεν μπλέκονται σε συζητήσεις σχετικά με το ποια μπορεί να είναι τα στοιχεία. Πιο σημαντικό είναι ότι η στήριξη σε πρόσφατα δεδομένα προσγειώνει τις στρατηγικές συζητήσεις στην πραγματικότητα. Τα στοιχεία (όπως είναι οι τρέχουσες πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη, η συμπεριφορά των ανταγωνιστών και η απόδοση της παραγωγής) αποπροσωποποιούν τη συζήτηση, επειδή δεν είναι φαντασιώσεις κάποιου, υποθέσεις ή προσωπικές επιθυμίες. Όταν δεν υπάρχουν στοιχεία, τα κίνητρα των ατόμων μπορεί να θεωρούνται ύποπτα. Η στήριξη αποφάσεων σε πραγματικά στοιχεία δημιουργεί μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στα θέματα παρά στα πρόσωπα.

Περισσότερες εναλλακτικές λύσεις

Μερικοί μάνατζερ πιστεύουν ότι μπορούν να μειώσουν τις διαφωνίες αν ασχοληθούν μόνο με μία ή δύο εναλλακτικές λύσεις, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανότητες διαφωνίας ανάμεσα στα πρόσωπα. Αλλά, στην πραγματικότητα, οι ομάδες με μικρή συχνότητα διαπροσωπικών διαμαχών κάνουν το ακριβώς αντίθετο. Σκόπιμα δημιουργούν πολλές εναλλακτικές λύσεις, εξετάζοντας συχνά τέσσερις ή πέντε επιλογές ταυτόχρονα. Για να προωθήσουν τη συζήτηση, οι μάνατζερ εισάγουν και επιλογές που δεν υποστηρίζουν.

Για παράδειγμα, ο καινούργιος γενικός διευθυντής της Triumph ήταν αποφασισμένος να βελτιώσει τη μέτρια απόδοση της εταιρείας. Όταν ανέλαβε

καθήκοντα, βρήκε την ανάπτυξη κάποιων νέων προϊόντων σε τέλμα, και τους επενδυτές να ανησυχούν. Ξεκίνησε μια εκστρατεία συγκέντρωσης στοιχείων και ζήτησε από τα ανώτερα στελέχη να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις. Η πρώτη ήταν να πουληθεί ένα μέρος της τεχνολογίας της εταιρείας. Η δεύτερη ήταν να γίνει μια σημαντική στρατηγική στροφή στην κατεύθυνση της εταιρείας, χρησιμοποιώντας τη βασική τεχνολογία για την εισαγωγή σε μια νέα αγορά. Η Τρίτη ήταν να ανακατανεμηθούν οι παραγωγικοί πόροι και να γίνει προσαρμογή στη μέθοδο μάρκετινγκ. Η τελική πρόταση ήταν να πουληθεί η εταιρεία.

Η συνεργασία για τη διαμόρφωση των επιλογών αυτών αύξησε την αίσθηση της ομαδικής εργασίας και, παράλληλα, προώθησε μια πιο δημιουργική άποψη για την ανταγωνιστική θέση της Triumph και των τεχνικών της δυνατοτήτων. Το αποτέλεσμα ήταν η ομάδα να καταλήξει σε ένα συνδυασμό στοιχείων πολλών εναλλακτικών επιλογών, κατά τρόπο πιο ουσιαστικό από οποιαδήποτε μεμονωμένη επιλογή.

Οι άλλες ομάδες με τις οποίες ασχοληθήκαμε και που είχαν χαμηλό επίπεδο διαπροσωπικής διαμάχης, είχαν επίσης την τάση να αναπτύσσουν πολλές επιλογές για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Η Star, για παράδειγμα, αντιμετώπισε μια κρίση ταμειακής ροής που προκλήθηκε από την εκρηκτική της ανάπτυξη. Τα στελέχη της σκέφτηκαν, μεταξύ άλλων επιλογών, να φροντίσουν για τραπεζικά δάνεια, να πουλήσουν περισσότερες μετοχές, και να σχηματίσουν στρατηγικές συμμαχίες με περισσότερους εταίρους. Στη Bravo, οι μάνατζερ στηρίχθηκαν σαφώς σε τρία είδη εναλλακτικών λύσεων: στις ειλικρινείς προτάσεις τις οποίες ο προτείνων υποστήριζε ουσιαστικά στην υποστήριξη της πρότασης κάποιου άλλου, ακόμα κι αν αυτό γινόταν για χάρη της συζήτησης. Και στις ανειλικρινείς εναλλακτικές λύσεις προτεινόταν απλά και μόνο για να αυξηθεί ο αριθμός των επιλογών.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους η ύπαρξη πολλών εναλλακτικών λύσεων μπορεί να μειώσει την έκταση των διαπροσωπικών διαφορών. Αν μη τι άλλο, με αυτό τον τρόπο αμβλύνονται οι διαφοonίες: οι επιλογές γίνονται λιγότερο μαύρες ή άσπρες και τα άτομα έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια να υποστηρίξουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό μια ποικιλία επιλογών. Οι μάνατζερ μπορούν πιο εύκολα να αλλάξουν άποψη χωρίς να νιώσουν κάποια μείωση.

Η δημιουργία επιλογών είναι επίσης ένας τρόπος να έρχονται οι μάνατζερ κοντά για την επίτευξη ενός κοινού και ουσιαστικά ενδιαφέροντος στόχου. Εστιάζει την ενέργειά τους στην επίλυση προβλημάτων, και αυξάνει την πιθανότητα εποικοδομητικών λύσεων – εναλλακτικών λύσεων που ενσωματώνουν τις απόψεις

ενός μεγαλύτερου αριθμού από τα πρόσωπα που παίρνουν αποφάσεις. Στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν πολλές εναλλακτικές λύσεις, οι μάνατζερ δε σταματούν στις προφανείς λύσεις, αντίθετα, συνεχίζουν να δημιουργούν περισσότερες – συνήθως πιο αυθεντικές – λύσεις. Η διαδικασία είναι δημιουργική και διασκεδαστική και δίνει ένα θετικό τόνο για ουσιαστικές και όχι διαπροσωπικές διαφωνίες.

Αντίθετα, σε ομάδες που συζητούν με έντονο ύφος μια ή δύο μόνον επιλογές, συχνά η διαμάχη παίρνει προσωπικό τόνο. Στη Solo Systems, για παράδειγμα, η ομάδα των ανώτατων στελεχών εξέτασε το ενδεχόμενο να μπει σε ένα νέο επιχειρηματικό τομέα, σε και προσπάθεια να τονώσει την απόδοση της εταιρείας. Άνοιξαν συζήτηση για να συγκρίνουν αυτήν τη λύση με την υπάρχουσα κατάσταση, αλλά δεν κατόρθωσαν να σκεφτούν άλλες λύσεις. Τα στελέχη άρχισαν να παίρνουν το μέρος της μίας ή της άλλης άποψης. Καθώς οι θέσεις αποσαφηνίστηκαν, η διαμάχη έγινε πιο έντονη και προσωπική. Η εχθρότητα αυξήθηκε τόσο που κάποιος από τους βασικούς υποστηρικτές της αλλαγής αποχώρησε από την εταιρεία αηδιασμένος, ενώ τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας είτε αποχώρησαν είτε στράφηκαν προς έντονη και δυσλειτουργική πολιτικολογία.

Θέσπιση κοινών στόχων

Μια Τρίτη τακτική για την ελαχιστοποίηση της καταστροφικής διαμάχης προβλέπει τη δημιουργία ενός πλαισίου συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού στις προσπάθειες στρατηγικών επιλογών. Στοιχεία συνεργασίας και ανταγωνισμού συνυπάρχουν σε κάθε ομάδα μάνατζμεντ :τα στελέχη έχουν μερίδιο στην απόδοση της εταιρείας, αλλά οι προσωπικές τους φιλοδοξίες μπορεί να τους αναδείξουν σε ανταγωνιστές για την εξουσία. Οι πετυχημένες ομάδες με τις οποίες ασχοληθήκαμε θεωρούσαν πάντα τις αποφάσεις τους ως προϊόν συνεργασίας, λόγω του ότι ήταν συμφέρον όλων να πετύχουν την καλύτερη δυνατή λύση για το σύνολο.

Το πετύχαιναν δημιουργώντας έναν κοινό στόχο, γύρω από τον οποίο η ομάδα θα μπορούσε να συνεργάζεται. Τέτοιου είδους στόχοι δεν υποδηλώνουν ομοιογενή σκέψη, αλλά προϋποθέτουν ότι όλοι θα έχουν το ίδιο όραμα. Όπως είτε ο Steve Jobs, που συνδέεται με τρεις υψηλού κύρους εταιρείες της Silicon Valley – την Apple, τη NeXT, και την Pixar – «Είναι χρήσιμο να αφιερώνεις πολύ χρόνο για να επιχειρηματολογείς σχετικά με την πορεία που πρέπει να ακολουθήσεις για το Σαν

Φραντσίσκο, όταν όλοι θέλουν να πάνε τελικά εκεί, αλλά πολύς χρόνος χάνεται σε τέτοιου είδους συζητήσεις αν ο ένας θέλει να πάει στο Σαν Φραντσίσκο και ο άλλος θέλει να πάει κρυφά στο Σαν Ντιέγκο».

Οι ομάδες που σπαράσσονται από διαφωνίες δεν έχουν κοινούς στόχους. Τα μέλη της ομάδας θεωρούν ότι είναι ανταγωνιστές και, είναι εκπληκτικό, ότι τείνουν να βλέπουν τις αποφάσεις αρνητικά και να τις θεωρούν ως αντιδράσεις προς απειλές. Στην Andromeda Processing, για παράδειγμα, η ομάδα εστίασε στην αντίδρασή της προς μια περίπτωση χαμηλής απόδοσης και τα μέλη της ομάδας προσπάθησαν να επιρρίψουν την ευθύνη ο ένας στον άλλο. Αυτή η αρνητική στάση έρχεται σε αντίθεση με τη θετική προσέγγιση που ακολούθησαν τα στελέχη της Star Electronics που, έχοντας όλα έναν κοινό στόχο, θεώρησαν μια κρίσιμη ταμιακής ροής όχι ως απειλή, αλλά ως ευκαιρία για να δημιουργήσουν μεγαλύτερη ρευστότητα για μια επικείμενη μάχη μεταξύ ανταγωνιστών. Σε πιο γενικό επίπεδο, τα στελέχη της Star είχαν έναν κοινό στόχο: να δημιουργήσουν «την καλύτερη επιχείρηση ηλεκτρονικών υπολογιστών της δεκαετίας». Και όπως μας είπε ένα στέλεχος της Star, «τις περισσότερες φορές, βλέπουμε τα πράγματα από τη σκοπιά της εταιρείας και όχι από τη σκοπιά της λειτουργικότητας».

Παρόμοια, όλα τα μέλη της ομάδας μάνατζμεντ με τα οποία συζητήσαμε στην Premier Technologies συμφώνησαν ότι ο κοινός στόχος τους – η πολεμική κραυγή τους – ήταν να δημιουργήσουν «το καλύτερο μηχάνημα στην αγορά». Έτσι στις συζητήσεις τους μπορούσαν να διαφωνούν για τις κρίσιμης σημασίας τεχνικά εναλλακτικά ζητήματα – για παράδειγμα, επιλογές κατασκευής μέσα στην εταιρεία ή σε υπεράκτιες εταιρείες ή για εναλλακτικά κανάλια διανομής – χωρίς να επιτρέψουν σε αυτήν τη διαμάχη να γίνει προσωπική.

Πολλές μελέτες σχετικά με την ομαδική λήψη αποφάσεων και τις διαμάχες ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, δείχνουν ότι οι κοινοί στόχοι συμβάλλουν στη συνοχή της ομάδας τονίζοντας το κοινό ενδιαφέρον όλων των μελών της για την έκβαση της συζήτησης. Όταν τα μέλη της ομάδας εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, είναι λιγότερο πιθανό να βλέπουν τον εαυτό τους ως νικητή ή ηττημένο και πολύ πιθανότερο να εκλαμβάνουν τις γνώμες των άλλων σωστά και να μαθαίνουν από αυτές. Παρατηρήσαμε ότι όταν τα στελέχη δεν είχαν κοινούς στόχους, είχαν την τάση να έχουν «κλειστό μυαλό» και ήταν πιθανό να παρερμηνεύσουν και να κατηγορούν ο ένας τον άλλο.

Η αξία του χιούμορ

Οι ομάδες που χειρίζονται τις διαμάχες σωστά κάνουν σαφείς – και συχνά αριστοτεχνικές – απόπειρες να μετριάσουν την ένταση και ταυτόχρονα να προωθήσουν το πνεύμα συνεργασίας, κάνοντας διασκεδαστικό το έργο τους. Δίνουν έμφαση στην έξαψη που δημιουργεί ο γρήγορος ανταγωνισμός, και όχι στο στρες του ανταγωνισμού σε πολύ βάρβαρες και αβέβαιες αγορές.

Όλες οι ομάδες με μικρό βαθμό διαπροσωπικής διαμάχης περιέγραψαν τρόπους με τους οποίους χρησιμοποίησαν το χιούμορ στην εργασία τους. Στελέχη της Bravo Microsystems χάρηκαν ιδιαίτερα που έπαιζαν την τυφλόμυγα στο γραφείο. Για παράδειγμα, στόλισαν με πλαστικά ροζ φλαμίνγκο – αναμνηστικά από κάποιον πελάτη – τους κατά τα άλλα άψογα διακοσμημένους χώρους των γραφείων της Bravo. Παρόμοια, τα ανώτερα στελέχη της Triumph Computers διοργάνωναν μία φορά το μήνα έναν «αγώνα κατανάλωσης γλυκών μέχρι σκασμού» και στη συνέχεια ζυγίζονταν για να δουν πόσα κιλά πήρε ο καθένας. Αυτές οι φαινομενικά ασήμαντες δραστηριότητες, ήταν μέρος του προγράμματος του γενικού διευθυντή για να κάνει πιο διασκεδαστική την εργασία, παρά τις πιέσεις από τη μεριά του κλάδου. Στη Star Electronics, η καθιέρωση ενός «ευχάριστου κλίματος» στην εταιρεία ήταν ένας σαφής στόχος της ομάδας του κορυφαίων στελεχών. Σε κάθε σύσκεψη του μάνατζμεντ ακούγονταν γέλια. Επίσης στη Star ήταν σύνηθες φαινόμενο να διηγούνται ανέκδοτα, όπου τα στελέχη – μαζί με άλλους εργαζομένους – γιόρταζαν πάντα τις Απόκριες και την Πρωταπριλιά.

Σε κάθε μια από τις εταιρείες αυτές, τα στελέχη ομολόγησαν ότι, μερικές τουλάχιστον από τις προσπάθειες δημιουργίας χιούμορ ήταν επινοήματα – ακόμα και εξαναγκασμένα. Έστω και έτσι, βοηθούσαν στην εκτόνωση της έντασης και στην προώθηση της συνεργασίας.

Το χιούμορ έλειπε εντυπωσιακά από τις ομάδες στις οποίες υπήρχαν έντονες διαπροσωπικές διαμάχες. Παρόλο που κάποια μέλη ήταν φίλοι, δε συμμετείχαν σε κοινωνικές εκδηλώσεις της ομάδας εκτός από μία ή δύο γιορτές. Επίσης δε γίνονταν συνειδητές προσπάθειες για τη δημιουργία χιούμορ. Πράγματι, το κλίμα μέσα στο οποίο λαμβάνονταν αποφάσεις ήταν συχνά το ακριβώς αντίθετο: εχθρικό και γεμάτο ένταση.

Το χιούμορ λειτουργεί ως αμυντικός μηχανισμός που προστατεύει τα άτομα από έντονες και απειλητικές καταστάσεις, που συνήθως δημιουργούνται στην πορεία της

λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Το χιούμορ βοηθάει τους ανθρώπους να αποστασιοποιούνται ψυχολογικά, βάζοντας αυτές τις καταστάσεις σε μια ευρύτερη προοπτική, συχνά με τη βοήθεια της ειρωνείας. Το χιούμορ – με την ασάφεια που το διακρίνει – μπορεί επίσης να αμβλύνει την απειλητική αιχμή της αρνητικής πληροφόρησης. Οι ομιλητές μπορούν να πουν αστεία πράγματα που κάτω από άλλες συνθήκες θα προσέβαλαν, επειδή το μήνυμα είναι ταυτόχρονα σοβαρό και όχι σοβαρό. Ο αποδέκτης έχει την δυνατότητα να διατηρεί το κύρος του λαμβάνοντας το σοβαρό μήνυμα, ενώ φαίνεται ότι δεν το κάνει. Το αποτέλεσμα είναι η γνωστοποίηση δύσκολων πληροφοριών με περισσότερη λεπτότητα και με λιγότερο απειλητικό προσωπικό ύφος.

Το χιούμορ μπορεί επίσης να στρέψει τη λήψη αποφάσεων σε μια κατεύθυνση συνεργασίας παρά ανταγωνισμού, μέσω της αποτελεσματικής επίδρασης που ασκεί στη διάθεση. Σύμφωνα με ένα μεγάλο όγκο ερευνών, οι άνθρωποι που έχουν θετική διάθεση τείνουν όχι μόνο να είναι πιο αισιόδοξα, αλλά και να συγχωρούν πιο εύκολα τους άλλους και να είναι πιο δημιουργικοί στην αναζήτηση λύσεων. Μια θετική διάθεση πυροδοτεί μια πιο εύστοχη αντίληψη των επιχειρημάτων των άλλων, επειδή οι άνθρωποι με καλή διάθεση τείνουν να χαλαρώνουν τα αμυντικά εμπόδια τους και, συνεπώς, μπορούν να ακούνε με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Εξισορρόπηση της δομής εξουσίας

Διαπιστώσαμε ότι οι μάνατζερ που πιστεύουν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων της ομάδας τους είναι δίκαιη, είναι πιο πιθανό να δεχτούν αποφάσεις χωρίς δυσφορία, ακόμα και όταν δεν συμφωνούν με αυτές. Αλλά όταν πιστεύουν ότι η διαδικασία είναι άδικη, η άσχημη διάθεση μπορεί εύκολα να εξελιχθεί σε διαπροσωπική διαμάχη. Επομένως, μια Πέμπτη τακτική για το μετριασμό της διαπροσωπικής διαμάχης είναι η δημιουργία ενός αισθήματος δικαιοσύνης, με την εξισορρόπηση της εξουσίας μέσα στην ομάδα του μάνατζμεντ.

Η έρευνα μας έδειξε ότι οι αυταρχικοί ηγέτες που ασκούν μάνατζμεντ με συγκεντρωτικές δομές εξουσίας, συχνά προκαλούν υψηλό επίπεδο διαπροσωπικών τριβών. Στο άλλο άκρο, οι ανίσχυροι ηγέτες επίσης δημιουργούν διαπροσωπικές διαμάχες, επειδή το κενό εξουσίας που υπάρχει στην κορυφή ενθαρρύνει τους μάνατζερ να κάνουν έξυπνους χειρισμούς για κάποια θέση. Οι διαπροσωπικές διαμάχες είναι λιγότερες σε αυτό που χαρακτηρίζουμε ισορροπημένες δομές

εξουσίας, στις οποίες ο γενικός διευθυντής είναι ο πιο ισχυρός από τα άλλα μέλη της ομάδας της ανώτερης διοίκησης, αλλά τα μέλη αποκτούν σημαντική εξουσία, ειδικά στους σαφώς προσδιορισμένους τομείς αρμοδιοτήτων τους. Σε μια δομή με ισορροπημένη εξουσία, όλα τα στελέχη συμμετέχουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Στην Premier Technologies, για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής – που οι άλλοι τον χαρακτήριζαν ως «παίχτη με ομαδικό πνεύμα» - ήταν σαφώς αυτός με την πιο ισχυρή παρουσία. Όμως κάθε στέλεχος ήταν ο πιο ισχυρός λήπτης αποφάσεων σε κάποιο σαφώς καθορισμένο τομέα. Επιπλέον, ολόκληρη η ομάδα συμμετείχε σε όλες τις σημαντικές αποφάσεις. Ο γενικός διευθυντής παρατήρησε ένα στέλεχος, «εξαρτάται από την επιλογή καλών προσώπων και από την ελευθερία που τους δίνει να κινούνται».

Ο γενικός διευθυντής της Bravo Microsystems, μιας άλλης εταιρίας με ισορροπημένη δομή εξουσίας συνόψισε τη φιλοσοφία του στη φράση: «να λαμβάνονται γρήγορες αποφάσεις, στις οποίες θα συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα». Παρακολουθήσαμε την ομάδα της Bravo για κάμποσους μήνες ενώ προσπαθούσε να κάνει ένα σημαντικό επαναπροσδιορισμό της πορείας της. Μετά από πολλές ομαδικές συζητήσεις, η τελική απόφαση πάρθηκε με την συμμετοχή ολόκληρης της ομάδας σε μια πολυήμερη σύσκεψη σε ένα θέρετρο.

Αντίθετα οι ηγέτες των ομάδων που χαρακτηρίζονται από εκτεταμένες διαπροσωπικές διαμάχες ήταν είτε πολύ αυταρχικοί είτε ανίσχυροι. Ο γενικός διευθυντής της Mercury Microdevices, για παράδειγμα, ήταν ο βασικός λήπτης αποφάσεων. Υπήρχε ένα μεγάλο χάσμα εξουσίας ανάμεσα σε αυτόν και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης που παρακολουθήσαμε, ο γενικός διευθυντής είχε κυριαρχικό ρόλο από την αρχή μέχρι το τέλος, την αρμοδιότητα να εντοπίζει το πρόβλημα, τον καθορισμό της ανάλυσης, και την υλοποίηση της επιλογής. Μέλη της ομάδας χαρακτήρισαν το γενικό διευθυντή ως «ισχυρό» και «δογματικό». Και όπως δήλωσε ένας από αυτούς, «όταν ο Bruce πάρει μια απόφαση, είναι σαν να την πήρε ο Θεός».

Στην Andromeda, ο γενικός διευθυντής ασκούσε ένα μέτριο βαθμό εξουσίας, ενώ οι τομείς ευθύνης ήταν ασαφείς μέσα στην ομάδα της ανώτατης διοίκησης, όπου η εξουσία ήταν αμφίβολη και διάχυτη. Τα ανώτερα στελέχη έπρεπε να καταφεύγουν σε πολιτικές συναλλαγές μεταξύ τους για να πετύχουν κάτι, ενώ ανέφεραν έντονη απογοήτευση λόγω της σύγχυσης που υπήρχε στην κορυφή.

Τα περισσότερα στελέχη προσδοκούσαν να ελέγχουν κάποιο σημαντικό τομέα της επιχείρησής τους, αλλά όχι ολόκληρη. Όταν δε διέθεταν εξουσία – λόγω είτε ενός αυταρχικού ηγέτη είτε ενός κενού εξουσίας – απογοητεύονταν από την αδυναμία τους να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Έτσι, αντί για μέλη ομάδας κατέληγαν να είναι πολιτικοί. Και όπως εξήγησε ένα στέλεχος, «όλοι αγωνιζόμαστε για τη θέση μας στην ιεραρχία». Ένας άλλος δήλωσε «κάνουμε τεχνάσματα για να μας ακούσει ο γενικός διευθυντής».

Οι καταστάσεις που παρατηρήσαμε είναι πλήρως εναρμονισμένες με τις κλασικές κοινωνικο-ψυχολογικές μελέτες της ηγεσίας. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη από τη δεκαετία του 1960, οι Ralph White και Ronald Lippitt μελέτησαν τις επιπτώσεις των διαφόρων στιλ ηγεσίας στα μέλη των κοινωνικών ομάδων. Διαπίστωσαν ότι τα μέλη που είχαν δημοκρατικό ηγέτη – η κατάσταση που πλησιάζει περισσότερο στην ισορροπημένη δομή εξουσίας – έδειχναν πηγαίο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητές τους. Τα μέλη ένιωθαν πολύ μεγάλη ικανοποίηση και μέσα στο πλαίσιο της ομάδας τους γίνονταν πολύ φιλικά σχόλια, ακούγονταν πολλοί έπαινοι, και υπήρχε σημαντική συνεργασία. Κάτω από ανίσχυρους ηγέτες, τα μέλη ήταν αποδιοργανωμένα, αναποτελεσματικά και δυσαρεστημένα. Όμως η χειρότερη περίπτωση ήταν ο αυταρχικός ηγέτης, κάτω από τον οποίο τα μέλη της ομάδας τηρούσαν εχθρική και επιθετική στάση και, κατά καιρούς, υπήρχαν ξεσπάσματα φυσικής βίας απέναντι σε αθώα εξιλαστήρια θύματα. Σε καταστάσεις μη ισορροπημένης εξουσίας, παρατηρήσαμε εκδηλώσεις λεκτικής επίθεσης από ενήλικες, τις οποίες οι συνάδελφοί τους περιέγραψαν ως βίαιες. Ένα στέλεχος ανέφερε ότι «βρέθηκε στη μέση αντίπαλων πυρών». Ένα άλλο περιέγραψε ένα συνάδελφο του ως «κανόνι έτοιμο να εκραγεί». Ένα τρίτο είπε ότι «χτυπήθηκε αλύπητα» από το γενικό διευθυντή.

Ομοφωνία με όρους

Η εξισορρόπηση της εξουσίας είναι μια τακτική για τη δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης. Η εύρεση του κατάλληλου τρόπου επίλυσης μιας διαμάχης σε κάποια ζητήματα είναι μια άλλη – και ίσως πιο κρίσιμη μέθοδος. Στην έρευνά μας, οι ομάδες που κατάφεραν να διαχειριστούν τις διαφωνίες με αποτελεσματικό τρόπο χρησιμοποίησαν την ίδια μέθοδο για την επίλυση των ουσιαστικών διαφορών τους. Είναι μια διαδικασία δύο φάσεων που μερικά στελέχη ονομάζουν ομοφωνία με όρους και λειτουργεί ως εξής: τα στελέχη συζητούν για ένα θέμα και προσπαθούν να

πετύχουν ομοφωνία. Αν μπορούν, λαμβάνεται απόφαση. Αν δεν μπορούν, ο πιο σχετικός ανώτερος μάνατζερ αποφασίζει, καθοδηγούμενος από πληροφορίες που παίρνει από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Όταν, για παράδειγμα, ένας ανταγωνιστής εισήγαγε στην αγορά ένα νέο προϊόν για να επιτεθεί στην Premier Technologies στην κυριότερη αγορά της, υπήρξε έντονη διαφωνία για τον τρόπο αντίδρασης. Μερικά στελέχη ήθελαν να διοχετεύσουν πόρους Έρευνας και Ανάπτυξης για να αντιδράσουν σε αυτή την κίνηση των ανταγωνιστών, ακόμα και με κίνδυνο να αποσπάσουν κάποιο τεχνικό ταλέντο από ένα πιο καινοτόμο προϊόν που βρισκόταν σε φάση σχεδιασμού. Άλλοι ισχυρίζονταν ότι η Premier έπρεπε απλώς να αλλάξει τη συσκευασία ενός υπάρχοντος προϊόντος και να προσθέσει μερικά νέα χαρακτηριστικά. Μια τρίτη ομάδα ήταν της γνώμης ότι η απειλή δεν ήταν αρκετά σοβαρή για να χρειάζεται σοβαρή αντίδραση.

Μετά από μια σειρά συσκέψεων που κράτησαν αρκετές εβδομάδες, η ομάδα δεν κατόρθωσε να πετύχει ομοφωνία. Γι' αυτό την απόφαση την πήρε ο γενικός διευθυντής και ο διευθυντής του τμήματος μάρκετινγκ. Και όπως εξήγησε ο γενικός διευθυντής, «οι διευθυντές των τμημάτων μιλάνε, αλλά εγώ είμαι αυτός που πιάω την σκανδάλη». Τα στελέχη της Premier ένοιωσαν ικανοποιημένα από αυτήν την ρύθμιση – ακόμα και αυτά που δε συμφωνούσαν με το αποτέλεσμα – επειδή όλοι είχαν κάποιο λόγο στη διαδικασία.

Ο κόσμος συνήθως συνδέει την ομοφωνία με την αρμονία, αλλά εμείς διαπιστώσαμε το αντίθετο: οι ομάδες που επέμειναν να επιλύσουν μια ουσιαστική διαφορά με πίεση για την επίτευξη ομοφωνίας, είχαν την τάση να εκδηλώνουν τις περισσότερες διαπροσωπικές διαμάχες. Μερικές φορές τα στελέχη έχουν την εξωπραγματική άποψη ότι η ομοφωνία είναι πάντοτε δυνατή, αλλά αυτή η αφελής επιμονή για την επίτευξη ομοφωνίας μπορεί να οδηγήσει σε ατελείωτα παζαρέματα. Και όπως ανέφερε ο διευθυντής της τεχνικής υπηρεσίας της Mega Software, «Ομοφωνία σημαίνει ότι όλοι έχουν τη δυνατότητα άσκησης βέτο. Τα προϊόντα μας εμφανίστηκαν πολύ καθυστερημένα και ήταν πολύ ακριβά». Στην Andromeda ο γενικός διευθυντής ήθελε τα στελέχη του να καταλήξουν σε ομοφωνία, αλλά παρόλα αυτά συνέχισαν να υπάρχουν διαφορές γνώμης. Η συζήτηση κράτησε μήνες και η απογοήτευση αυξανόταν μέχρι τη στιγμή που κάποια ανώτερα στελέχη εγκατέλειψαν την προσπάθεια. Αυτοί ήθελαν απλώς να ληφθεί μια απόφαση, οποιαδήποτε και αν ήταν αυτή. Τελικά πάρθηκε μια απόφαση όταν μερικά από τα στελέχη που

υποστήριζαν τη μια άποψη αποχώρησαν από την εταιρεία. Το τμήμα της ομοφωνίας ήταν μια αποδεκατισμένη ομάδα.

Σε μια ομάδα που επιμένει στην επίτευξη ομοφωνίας, οι προθεσμίες μπορούν να κάνουν τα στελέχη να θυσιάζουν τη δικαιοσύνη και έτσι να αποδυναμώνουν την υποστήριξη της ομάδας στην τελική απόφαση. Στην Andromeda τα στελέχη αφιέρωσαν μήνες για να αναλύσουν τον κλάδο τους και να αναπτύξουν μια κοινή προοπτική σχετικά με τις σημαντικές τάσεις για το μέλλον, αλλά ποτέ δεν κατόρθωσαν να εστιάσουν στη λήψη της απόφασης. Η διαδικασία λήψης απόφασης τραβούσε σε μάκρος. Τελικά, καθώς πλησίαζε η ημέρα της σύσκεψης του διοικητικού συμβουλίου, ο γενικός διευθυντής διαμόρφωσε και ανακοίνωσε μια επιλογή: μία που ποτέ δεν αναφέρθηκε στις προηγούμενες συζητήσεις. Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι η ομάδα του θύμωσε και αναστατώθηκε. Αν δεν επέμενε τόσο για να επιτευχθεί ομοφωνία, ο γενικός διευθυντής δε θα αισθανόταν ότι η διορία τον πίεζε να ενεργήσει τόσο αυθαίρετα.

Με ποιο τρόπο η ομοφωνία με όρους δημιουργεί ένα αίσθημα δικαιοσύνης; Ένα πλήθος ερευνών σχετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη δείχνει ότι η δικαιοσύνη στη διαδικασία, η οποία προϋποθέτει σημαντική συμμετοχή και επιρροή από όλους τους ενδιαφερόμενους, είναι πάρα πολύ σημαντική για τους περισσότερους. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αποδεχτούν αποτελέσματα που απεχθάνονται, αν πιστεύουν ότι η διαδικασία με την οποία κατέληξαν σε αυτά είναι δίκαιη. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν η γνώμη τους να λαμβάνετε σοβαρά υπόψη, αλλά είναι διατεθειμένοι να δεχτούν ότι οι απόψεις τους δεν μπορούν πάντα να επικρατούν. Αυτό ακριβώς συμβαίνει στην ομοφωνία με όρους. Και όπως ανέφερε ένα υψηλόβαθμο στέλεχος της Star, «είμαι ευτυχής να θέσω απλώς υπόψη τις απόψεις μου».

Εκτός από τη δικαιοσύνη, υπάρχουν και αρκετοί άλλοι λόγοι για τους οποίους η ομοφωνία με όρους αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στις διαπροσωπικές διαφωνίες. Υποθέτει ότι η διαφωνία είναι φυσική και δεν αποτελεί σημάδι διαπροσωπικής δυσλειτουργίας. Δίνει στους μάνατζερ πρόσθετη επιρροή, όταν η απόφαση επηρεάζει το δικό τους τμήμα της οργάνωσης, οπότε εξισορροπεί την επιθυμία των μάνατζερ να ακουστούν με την ανάγκη να γίνει κάποια επιλογή. Είναι μια δίκαιη και ισότιμη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ενθαρρύνει όλους να διατυπώνουν ιδέες, αλλά σκιαγραφεί με σαφήνεια τον τρόπο λήψης απόφασης.

Τέλος, η ομοφωνία με όρους είναι γρήγορη. Οι διαδικασίες που απαιτούν ομοφωνία τείνουν να τραβούν απεριόριστα σε χρόνο, να απογοητεύουν τους

μάνατζερ με αυτό που θεωρούν ως χρονοβόρα και άχρηστη συζήτηση. Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι οι μάνατζερ καταλήγουν να αποδίδουν την απογοήτευσή τους στα ελαττώματα των συναδέλφων τους και όχι στις κακής ποιότητας διαδικασία για τη διευθέτηση των διαφωνιών.

Σχέση μεταξύ διαφωνίας, ταχύτητας και αποδοτικότητας

Ένας μεγάλος όγκος ακαδημαϊκής έρευνας έδειξε ότι η διαφωνία για κάποια ζητήματα είναι όχι μόνο πιθανή μέσα στις ομάδες ανώτερων στελεχών, αλλά και πολύτιμη. Μια τέτοια διαφωνία δίνει στα στελέχη ένα πιο περιεκτικό σύνολο πληροφοριών, μια καλύτερη κατανόηση των θεμάτων και ένα πληρέστερο σύνολο πιθανών λύσεων. Αυτό σίγουρα συνέβαινε στις εταιρείες με τις οποίες ασχοληθήκαμε. Τα αποδεικτικά στοιχεία δείχνουν περίτρανα ότι όπου υπάρχει ελάχιστη διαφωνία για κάποια ζητήματα, είναι επίσης πιθανόν η λήψη αποφάσεων να είναι προβληματική. Η «ομοιόμορφη σκέψη» ήταν η κύρια αιτία των πιο σημαντικών εταιρικών και δημόσιων αποτυχιών πολιτικής. Αν και αυτό φαίνεται ότι αντιβαίνει προς τη διαίσθηση, διαπιστώσαμε ότι οι ομάδες που ενεπλάκησαν σε υγιή διαφωνία για κάποια ζητήματα όχι μόνο πήραν καλύτερες αποφάσεις, αλλά κινήθηκαν και πιο γρήγορα.

Χωρίς διαφωνία, οι ομάδες χάνουν την αποτελεσματικότητά τους. Συχνά οι μάνατζερ γίνονται απόμακροι και μόνο επιφανειακά οι σχέσεις τους είναι αρμονικές. Πράγματι, διαπιστώσαμε ότι η εναλλακτική κατάσταση στη διαφωνία δεν είναι συνήθως η συμφωνία, αλλά η απάθεια και η απομάκρυνση. Οι ομάδες που δεν είναι σε θέση να πετύχουν ουσιαστική διαφωνία τελικά πετυχαίνουν, κατά μέσο όρο, χαμηλότερη απόδοση. Ανάμεσα στις εταιρείες που μελετήσαμε, οι ομάδες με χαμηλό ποσοστό διαφωνιών είχαν την τάση να ξεχνούν βασικά ζητήματα ή απλώς δεν γνώριζαν σημαντικές πτυχές της στρατηγικής κατάστασής τους. Έχαναν ευκαιρίες να εξετάσουν υποθέσεις που παρέλειπαν από λάθος ή να δημιουργήσουν σημαντικά διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις. Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει ότι οι ανταγωνιστές ήταν συχνά εύκολο να μαντεύουν τις ενέργειές τους.¹

¹ Για την αποτελεσματική επικοινωνία, Harvard Business Review, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002

Σε αγορές που κινούνται με γρήγορους ρυθμούς, οι επιτυχημένες στρατηγικές αποφάσεις μπορούν πιθανότατα να λαμβάνονται από ομάδες που προάγουν την ενεργή και ευρεία διαφωνία για διάφορα θέματα, χωρίς να θυσιάζεται η ταχύτητα. Το μυστικό γι' αυτό είναι ο μετριασμός των διαπροσωπικών διαμαχών.

3.6 Συγκρούσεις ομάδων

Αναφέρονται σε συγκρούσεις και διαφορές μεταξύ των ομάδων, τμημάτων ή διευθύνσεων μέσα σ' ένα οργανισμό. Οι αιτίες που δημιουργούνται αυτές οι συγκρούσεις είναι:

- Αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων
- Εξαρτήσεις στόχων
- Μη ύπαρξη σωστών κριτηρίων εκτίμησης απόδοσης και ανταμοιβών
- Διαφορές μεταξύ ομάδων
- Προβλήματα σε σχέση με τη κατανομή κοινών πόρων, που βρίσκονται σε περιορισμένα μεγέθη.

Πιο συγκεκριμένα, για τις επιμέρους αυτές αιτίες, πρέπει να τονισθούν ορισμένα σημεία που αναλύουν τη κάθε μία από αυτές.

Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων είναι μία από τις πρωτεύουσες αιτίες εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, ανεξάρτητα από το αν αυτές σχετίζονται με το προσωπικό βρισκόμενο στην ίδια βαθμίδα ιεραρχίας ή σε διαφορετική βαθμίδα. Η αιτία αυτή αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα βασίζονται η μία πάνω στην άλλη για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση και παροχή μέσων, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Παρόλο που κάτι τέτοιο υπονοεί μια συνεργατική κατάσταση, οι ομάδες σε μια επιχείρηση μπορούν να φθάσουν σε εντονότερες συγκρούσεις. Μια αύξηση των απαιτήσεων, είναι δυνατόν να οδηγήσουν στο μέγιστο της πίεσης στη μία ή και στις δύο ομάδες, ώστε να είναι σε θέση ν' αναποκριθούν στις αναγκαίες πρόσθετες υπηρεσίες ή στην παροχή αυτών των υπηρεσιών, σχετικά συντομότερα. Η πίεση αυτή, είναι δυνατό να αυξήσει την ένταση και τις απογοητεύσεις και να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων. Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην ανάπτυξη συγκρούσεων,

είναι και οι ασάφειες και οι ελλείψεις προγραμματισμού που επικρατεί μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, σχετικά με τα καθήκοντά τους και το πώς αυτά θα πρέπει να εκτελούνται.

Η δεύτερη αιτία αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες μία ομάδα πρέπει να βασίζεται σε κάποια άλλη ομάδα για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση ή παροχή μέσων. Η ανεξάρτητη ομάδα έχει μικρό κίνητρο να συνεργαστεί, σε σχέση με την εξαρτημένη ομάδα. Έτσι, έχουμε τη δημιουργία πίεσης από την εξαρτημένη ομάδα προς την ανεξάρτητη, με σκοπό την απόκτηση της απαιτούμενης βοήθειας. Καταστάσεις αυτού του τύπου οδηγούν συχνά στη δημιουργία αρνητικού κλίματος και σε αρνητική στάση μεταξύ των ομάδων.

Οι συγκρούσεις που έχουν σαν βάση την τρίτη αιτία, σχετίζονται με την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των αλληλεξαρτώμενων ομάδων. Η σύγκρουση δημιουργείται από το γεγονός, ότι σαν βάση αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζόμενων λαμβάνονται κριτήρια που υποκινούν τ' άτομα για προσπάθεια επίτευξης ατομικών και όχι κοινών στόχων. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση των ομάδων και η έμφαση που δίνει η Διοίκηση του οργανισμού, στην διακεκριμένη παρά στην από κοινού λειτουργία των ομάδων, τόσο περισσότερο μεγαλώνει η ένταση της σύγκρουσης που αργά ή γρήγορα θ' αναπτυχθεί μεταξύ τους.

Οι συγκρούσεις που οφείλονται σε διαφορές ομάδων, αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο οι ομάδες εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα αλλά και στον τρόπο που αυτές συνεργάζονται. Αποτέλεσμα αυτών των διαφορών είναι, ότι οι ομάδες είναι δυνατό να διαφέρουν όσον αφορά στους στόχους, το χρόνο επίτευξή τους, στην τυπική οργάνωση και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές οι διαφορές είναι χρήσιμες για την κατανόηση των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων όπως π.χ. μεταξύ των τμημάτων πωλήσεων, και παραγωγής, κ.λ.π.

Όσον αφορά στην πέμπτη αιτία, οι συγκρούσεις αναφέρονται σε ομάδες οι οποίες βασίζονται σε κάποιους κοινούς πόρους, οι οποίοι όμως δεν είναι αρκετοί για να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους. (π.χ. Συγκρούσεις σε σχέση με τη παραχώρηση κάποιου φυσικού χώρου- δωματίου, σ' ένα όροφο ενός κτιρίου μεταξύ τριών διαφορετικών τμημάτων, κατανομή κεντρικών υπηρεσιών εξυπηρέτησης: όπως γραμματειακή υποστήριξη ή δυνατότητα πρόσβασης και χρήση σε Η/Υ.

Συνοπτικά, οι θετικές και αρνητικές πλευρές των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων παρουσιάζονται στον Πίνακα 16.

Χαρακτηριστικά της σύγκρουσης μεταξύ ομάδων	Θετικά αποτελέσματα	Αρνητικά αποτελέσματα
Ανταγωνισμός	Αυξάνει τα κίνητρα. Συμβάλλει στη δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου και ισορροπιών. Αυξάνει τον αριθμό των νέων ιδεών που συναγωνίζονται τις καθιερωμένες	Μειώνει τα κίνητρα. Δυνατό να στερήσει από ανώτερα κλιμάκια Διοίκησης στην πληροφόρηση
Απόκρυψη και Παραμόρφωση Πληροφορίας	-	Μειώνει την ποιότητα των λαμβανόμενων αποφάσεων
Προσφυγή στους ανώτερους αποφάσεις για	Ο Μάνατζερ καθίσταται περισσότερο ενήμερος σχετικά με τις λειτουργίες και τους υφιστάμενους του. Δυνατό να οδηγήσει σε αντιπαράθεση με κάποιο μάνατζερ, ο οποίος δρα σαν διαιτητής μιας διαφοράς	Ο μάνατζερ είναι δυνατό να υπερφορτωθεί με αναφορές. Είναι επίσης δυνατό να οδηγηθεί στην έκδοση αποφάσεων χωρίς πλήρη γνώση του θέματος.
Σταθερότητα και τυπικότητα στην διαδικασία λήψης των	Δυνατό να αυξήσουν τη σταθερότητα του συστήματος	Μειώνει την προσαρμοστικότητα και το βαθμό θετικής

αποφάσεων		ανταπόκρισης στις επιχειρούμενες αλλαγές
Μείωση του ρυθμού αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων	Δυνατό να επιλυθεί ένα πρόβλημα εάν μία ομάδα ή άτομο χρησιμοποιηθεί για την εξασφάλιση του απαραίτητου συνδέσμου	Παρεμποδίζει το συντονισμό και την εκτέλεση των καθηκόντων
Μικρή, Εμπιστοσύνη, Υποψία, Εχθρικότητα	Αυξημένη συνεκτικότητα σε κάθε ομάδα η οποία συμβάλλει στη συνεργασία των μελών της ομάδας	Ανησυχία, φόβος, άγχος και αυξημένος δείκτης αποχώρησης εργαζομένων

Βήματα διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων

Οι Μάνατζερς των τυπικών ομάδων ή οι αρχηγοί των άτυπων ομάδων έχουν την υποχρέωση ν' αναλάβουν πρωτοβουλία και να προβούν σε ενέργειες, για την διευθέτηση της σύγκρουσης που έχει δημιουργηθεί μεταξύ της δικής τους ομάδας και κάποιας άλλης ή άλλων. Με βάση τις δικές τους προτιπές και ενέργειες οι ομάδες θα πρέπει ν' ακολουθήσουν τα εξής βήματα:

1. Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα, αναπτύσσει το άριστο πλαίσιο ή υπόδειγμα σχέσεων με την άλλη,
2. Οι δύο ή οι περισσότερες ομάδες συναντώνται για να συμφωνήσουν και να καταλήξουν στον τύπο και τη φύση των σχέσεών τους.
3. Οι ομάδες συναντώνται για να συμφωνήσουν και να καταλήξουν στον τύπο και τη φύση των σχέσεων τους.

4. Αναπτύσσεται, από τις ίδιες τις ομάδες, συγκεκριμένο σχέδιο ενεργειών για επιτευχθεί η κοινά αποδεκτή (άριστη) σχέση μεταξύ τους.
5. Σε προκαθορισμένη ημερομηνία, γίνεται έλεγχος της προόδου στη σχέση τους και τροποποιούνται τα επί μέρους σχέδια, αν τούτο είναι αναγκαίο.

Σε κάθε περίπτωση, καθοριστικό παράγοντα στη διευθέτηση της σύγκρουσης μεταξύ των ομάδων αποτελεί ο βαθμός ενδιαφέροντος που δείχνεται από την κάθε ομάδα για τα δικά της συμφέροντα ή επιδιώξεις (στόχοι) αλλά και για τα συμφέροντα της άλλης.

Με βάση αυτές τις δύο μεταβλητές του ενδιαφέροντος, κάθε ομάδα μπορεί να εκτιμήσει το πιθανό επίπεδο στο οποίο θα βρεθεί, και άρα πως θα συμπεριφερθεί αν υπολογιστεί το δικό της επίπεδο ενδιαφέροντος, ή να εκτιμήσει πώς πρέπει να συμπεριφερθεί αν μπορεί να υπολογιστεί ή να υποθέσει το ενδιαφέρον της άλλης ομάδας, για τα δικά της συμφέροντα

Στο Σχήμα 45 παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα διευθέτησης διομαδικής σύγκρουσης με βάση αυτές τις δύο μεταβλητές ενδιαφέροντος. Το υπόδειγμα αυτό μπορεί θαυμάσια να υιοθετηθεί και για συγκρούσεις σε ατομικό επίπεδο.

Συνοπτικά , μερικοί τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερς μπορούν να ελέγξουν, να περιορίσουν ή και να διευθετήσουν τη σύγκρουση είναι:

- Να δώσουν περισσότερους πόρους στις ομάδες
- Να διευρύνουν την αλληλεπίδραση των ομάδων και να τις συντονίζουν συχνότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό
- Να θέσουν ανώτερους – πιο ψηλούς στόχους
- Να πείσουν τα συγκρουόμενα μέρη να συμβιβαστούν ή να συνεργασθούν
- Να φέρουν αντιμέτωπες τις συγκρουόμενες ομάδες, ώστε να διαπραγματευθούν για τη σύγκρουση.
- Να πείσουν τις συγκρουόμενες ομάδες να δεχθούν τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου.¹

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

3.7 Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων

Οι δυσμενείς επιπτώσεις των διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι ορατές τόσο σε ατομικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο. Στην πρώτη περίπτωση, οι συνέπειες της σύγκρουσης συνδέονται περισσότερο με το άγχος και την πίεση, ενώ στη δεύτερη περίπτωση έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζεται η επιχείρηση ως σύνολο. Οι βασικότερες ψυχολογικές αντιδράσεις στις συγκρούσεις περιλαμβάνουν την αδυναμία συγκέντρωσης και καθαρής σκέψης, με την ταυτόχρονη αυξημένη ερεθιστικότητα. Οι πιο απλές ψυχοσωματικές αντιδράσεις είναι οι πονοκέφαλοι, οι αϋπνίες και οι στομαχικές διαταραχές, αντιδράσεις που αποτελούν προειδοποιητικά μηνύματα για πιο σημαντικά προβλήματα. Οι συμπεριφορικές αντιδράσεις εκδηλώνονται με την απόσυρση του ατόμου από τις «δύσκολες» σχέσεις, μέχρι και την καταφυγή του σε ηρεμιστικά και αλκοόλ, προκειμένου να μειώσει την ένταση. Σε εταιρικό επίπεδο τώρα, ο ανεπαρκής χειρισμός των συγκρούσεων από την πλευρά των ανωτέρων στελεχών και της διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικές για την επιχείρηση συνέπειες. Ενδεικτικές αρνητικές επιπτώσεις, που απειλούν το θετικό εργασιακό κλίμα, είναι οι εξής:

- Αίσθηση της ήττας: Αναπόφευκτα, κάποια άτομα ή ομάδες δοκιμάζουν την πικρία της απόρριψης των απόψεών τους. Αυτό συμβαίνει σε κάθε περίπτωση που τα εμπλεκόμενα μέρη αισθάνονται ότι δεν υπάρχει άλλη έκβαση πέρα από τη νίκη και την ήττα.
- Αναποτελεσματική επικοινωνία: Η δυσπιστία, η επιφυλακτικότητα και η καχυποψία που χαρακτηρίζουν τα εμπλεκόμενα άτομα και ομάδες δυσχεραίνουν τη μεταξύ τους επικοινωνία, η οποία συνήθως περιορίζεται μόνο στην απολύτως αναγκαία για τη συνύπαρξή τους μέσα στον οργανισμό.
- Υψηλότερο ποσοστό αποχώρησης: Ο αριθμός των εργαζομένων που παραιτούνται ή διακόπτουν τη συνεργασία τους με την επιχείρηση αυξάνεται. Ικανά εκπαιδευμένα στελέχη εγκαταλείπουν την επιχείρηση, κρίνοντας ότι η «ήττα» της ομάδας τους καθιστά αδύνατη την παραμονή τους.

Από την άλλη πλευρά, όμως, ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε θετικές συνέπειες. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις εξής:

- Παραγωγή ιδεών καλύτερης ποιότητας: Η ανάγκη που δημιουργείται για την αιτιολόγηση των επιλογών της κάθε πλευράς αναγκάζει τα άτομα και τις ομάδες να μελετήσουν περισσότερο τις επιλογές τους.
- Επίλυση προβλημάτων: Η «αθόρυβη» σύγκρουση επιδρά αρνητικά στα άτομα και στον οργανισμό. Η ανοιχτή σύγκρουση και αντιπαράθεση συγκεντρώνει την προσοχή όλων στα αίτια και στις επιδράσεις της, με αποτ'έλεσμα να γίνεται δυνατή η επίλυση ενός χρόνιου προβλήματος και αν αμβλύνονται οι σχέσεις.
- Ενδυνάμωση των σχέσεων: Αν τα εμπλεκόμενα μέρη αναγνωρίζουν τις διαφορές τους, κατανοούν την προέλευσή τους, τις συζητούν και τις επιλύουν, τότε η σχέση τους γίνεται ισχυρότερη και αυξάνεται μεταξύ τους η εμπιστοσύνη και αυτοεκτίμηση.
- Προώθηση της δημιουργικότητας: Υποστηρίζεται ότι η σωστά διαχειριζόμενη σύγκρουση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για δημιουργικές λύσεις. Επιπλέον, η συζήτηση μεταξύ των ατόμων και ομάδων με διαφορετικά ενδιαφέροντα και απόψεις μπορεί να αυξήσει την απόδοσή τους στην εργασία.
- Εργασιακή ικανοποίηση: Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν ότι οι άνθρωποι χρειάζονται ορισμένο επίπεδο διέγερσης ώστε να εργάζονται με ικανοποίηση. Ειδικότερα, για κάποια άτομα μια διένεξη ενεργοποιεί το ενδιαφέρον και την περιέργειά τους, οδηγώντας τα στην πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.¹

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, 1996

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αποτελεσματική επικοινωνία γραπτή, προφορική ή ηλεκτρονική, είναι απόλυτα αναγκαία στην σημερινή επιχειρηματική ζωή.

Η επικοινωνία άμεση ή έμμεση , μονόπλευρη ή αμφίπλευρη , συνειδητή ή ασυνείδητη είναι ένα εργαλείο σωστής επιχειρηματικής δράσης. Η σωστή χρησιμοποίησή της βοηθά στην μεταφορά των οδηγιών , σκέψεων , γνώσεων και αποφάσεων στην λειτουργία ενός σωστού συστήματος επανατροφοδότησης των πληροφοριών , στην κατανόηση που έρχεται πάντα σαν αποτέλεσμα της γνώσης στην μεταφορά των σωστών μηνυμάτων και τέλος στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που αποτελούν κοινό σκοπό. Από την άλλη πλευρά σε πολλές περιπτώσεις συγκρούσεων δρα καταλυτικά και δίνει ουσιαστικές λύσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Για την αποτελεσματική επικοινωνία , Harvard Business Review, Εκδόσεις Κλειδάριθμος , 2002
2. Δημιουργική, η τέχνη ανάπτυξης της δημιουργικότητας για την επίλυση επιχειρησιακών και άλλων προβλημάτων , Κώστας Γ. Μαγνήσαλης , Εκδόσεις Ν. Μαυρομάτης και ΣΙΑ ΕΠΕ , 1997
3. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή , Δημήτρης Μπουραντάς , Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, 2003
4. Οργανωσιακή συμπεριφορά « Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις », Λεωνίδα Σ. Χυτήρης , Εκδόσεις Interbooks , 1996
5. Μανατζμεντ, Δημήτρης Μπουραντάς , Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ , 2003