

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΣΟΦΙΑΣ ΣΙΔΕΡΗ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΦΕΤΖΟΠΟΥΛΟΣ

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract .....	5
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Επιχειρησιακή επικοινωνία.....	8
1.1 Ιστορικές πτυχές της οργανωτικής επικοινωνίας .....	9
1.2 Ιστορικές τάσεις και η αυξανόμενη σημασία της οργανωτικής επικοινωνίας.....	10
1.3 Δίκτυα επικοινωνίας .....	1010
1.4 Επικοινωνιακές προσεγγίσεις σε έναν οργανισμό. ....	11
1.5 Επίπεδα επικοινωνίας.....	12
1.6 Η σημασία της επικοινωνίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον	
1.7 Διαπροσωπική επικοινωνία.....	12
1.8 Πλευρική επικοινωνία.....	17
1.9 Βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας.....	18
1.10 Μορφές επικοινωνίας	
1.11 Διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	20
1.12 Εμπόδια στην επικοινωνία.....	21
1.13 Ιδιότητες των ανθρώπων για να επικοινωνούν αποτελεσματικά .....	22
1.14 Θεωρητικές προοπτικές .....	23
1.15 Μύθοι και παρανοήσεις για την επικοινωνία .....	26
1.16 Επιδράσεις που αφορούν τα αποτελέσματα της επικοινωνίας. ....	29
1.17 Τύποι εσωτερικής επικοινωνίας .....	31
1.18 Εργαλεία που χρησιμοποιούνται στις εσωτερικές επικοινωνίες .....	33

1.18 .1 Νέα μέσα .....	33
<b>Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Συγκρούσεων</b>	
2.1 Τα αίτια πρόκλησης μιας σύγκρουσης	
2.2 Ο λανθασμένος τρόπος διοίκησης	
2.3 Προέλευση της σύγκρουσης .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.4 Ποικιλίες συγκρούσεων .....	40
2.5 Ο λανθασμένος τρόπος διοίκησης	
2.6 Διάγνωση Συγκρούσεων .....	41
2.7 Έννοια επίλυσης συγκρούσεων της Evolution .....	43
2.8 Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων .....	43
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Διαχείριση κρίσεων στο δημόσιο τομέα .....</b>	
3.1 Συγκρούσεις στη δημόσια διοίκηση .....	46
3.2 Ιδιαιτερότητες Συγκρούσεων στο Δημόσιο Τομέα και Αποδοχή Νέων Διευθυντικών Προσόντων .....	49
3.3 Επίλυση συγκρούσεων .....	51
3.4 Το Πειθαρχικό Πλαίσιο και η Συζήτηση Επίλυσης Συγκρούσεων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	53
3.5 Η γνώση ως βάση για τη διαχείριση συγκρούσεων.....	59
3.6 Επιπτώσεις της διαχείρισης συγκρούσεων .....	60
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Επικοινωνία και διαχείριση κρίσεων στο δημόσιο τομέα.....</b>	
4.1 Οργανωτική ανάλυση και έρευνα.....	61
4.2 Συγκρούσεις μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό και η σημασία της επικοινωνίας.....	64
4.3 Οι αρνητικές συνέπειες μίας σύγκρουσης	
4.4 Οι θετικές συνέπειες μίας σύγκρουσης	
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Προτάσεις για την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μέσω της επικοινωνίας.....</b>	
Συμπεράσματα.....	67
Βιβλιογραφία.....	70

## Περίληψη

Η εργασία αυτή ασχολείται με την επικοινωνία και τις συγκρούσεις των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση, το που αυτές οι έννοιες συγκλίνουν και το πως αλληλοεπηρεάζονται. Επίσης επιδιώκεται η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων ως παράγοντας ενίσχυσης ή αποδυνάμωσης και των δύο παραπάνω εννοιών της επικοινωνίας και των συγκρούσεων καθώς και ο τρόπος που μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά εφόσον υπάρχει συναισθηματική νοημοσύνη στους εργαζομένους.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος με το οποίο και θα ασχοληθούμε είναι το θεωρητικό υπόβαθρο και το δεύτερο μέρος το ερευνητικό υπόβαθρο με το οποίο και δεν θα ασχοληθούμε.

«Η ικανότητα της επικοινωνίας είναι η γλώσσα της ηγεσίας». Η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του καταδεικνύει ότι η επικοινωνία παίζει θεμελιώδη ρόλο σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από πολλές αλληλεξαρτήσεις. Ένα ουσιαστικό μέρος της κοινωνικής ζωής είναι η εξέταση όλων των τύπων διαπροσωπικών σχέσεων. Εκτός από την δημιουργία και τη διατήρηση καλών διαπροσωπικών συνδέσεων, η συνύπαρξη με το κοινωνικό σύνολο παράγει σύγκρουση. Συγκεκριμένα, αυτή η μελέτη επιδιώκει να αναλύσει θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, δεδομένου ότι το μέσο άνθρωπος περνάει ένα μεγάλο κομμάτι της ημέρας του στον εργασιακό του χώρο. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη σημασία της επικοινωνίας στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων, ιδιαίτερα στον ρόλο της επικοινωνίας που θεωρείται ο κοινός παρονομαστής όλων των οργανωτικών δομών για τη διαχείριση διαφορών. Οι συγκρούσεις συνήθως πηγάζουν από τα προβλήματα που προκύπτουν αναφορικά με τη διαχείριση χρηματικών πόρων, τον καταμερισμό καθηκόντων και καθηκόντων και τη δυναμική των σχέσεων μέσα στο χώρο εργασίας. Κάθε οργανισμός, ανεξάρτητα από το είδος του (δημόσιο ίδρυμα, κρατική εμπορική επιχείρηση ή ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός κ.λπ.), αντιμετωπίζει εσωτερικές και εξωτερικές διαφορές σε τακτική βάση. Οι οργανισμοί είναι ζωντανά συστήματα που αποτελούνται από

μονάδες με καθορισμένες αρμοδιότητες που συνδέονται μεταξύ τους και αναμένεται να λειτουργήσουν σε ένα δομημένο περιβάλλον με σαφώς καθορισμένους πόρους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες.

Λέξεις κλειδιά: δημόσια διοίκηση, επικοινωνία, είδη επικοινωνίας, συγκρούσεις, μορφές συγκρούσεων, διαχείριση, δημόσιος τομέας

## Abstract

James Humes said: "The ability to communicate is the language of leadership." The interaction between people and between the individual and his environment demonstrates that life plays a fundamental role in a world characterized by many interdependencies. An essential part of social life is the consideration of all types of interpersonal relationships. In addition to building and maintaining good interpersonal connections, group life produces conflict. This study seeks to analyze issues related to conflict management in the workplace, since the main group component of an ordinary daily life is most strongly expressed at work. This study focuses on the importance of communication in the conflict management process, particularly the role of communication which is considered the common denominator of all organizational structures for conflict management. Conflicts are inherent in all culture. They are closely related to the scarcity of resources, the division of duties and tasks, the strength of relationships, and the differentiation and structuring of social roles. Every organization, regardless of its type (public institution, state-owned commercial enterprise or private non-profit organization, etc.), faces internal and external disputes on a regular basis. Organizations are living systems consisting of units with defined responsibilities that are interconnected and expected to function in a structured environment with clearly defined resources. If the context is such, conflict is inevitable.

Key words: communication, conflicts, management, public domain

## Εισαγωγή

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται ραγδαία.

Σε αυτό έχει συντελέσει η ανάπτυξη των τεχνολογιών επικοινωνίας και φυσικά σημαντικό και παρεμβατικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή έχει διαδραματίσει η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών και η κατ'επέκταση επιβολή των μέτρων εκείνων που προστάζουν αναδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών κ οργανισμών!!

Οι ρίζες της επικοινωνίας και οι θεωρίες της βασίζονται στις δικές μας, αρχαίες ελληνικές έννοιες, την «ρητορική» και την «διαλεκτική». Στην αρχαία Ελλάδα η ρητορική σχετιζόταν με τη σύνθεση γραπτού και προφορικού λόγου, χρησιμοποιώντας τεχνικές 'πειθούς' και η διαλεκτική που προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη 'διαλέγομαι', σήμαινε την διεξαγωγή συζήτησης. Ο αρχαίος μας φιλόσοφος και μαθητής του Πλάτωνα, Αριστοτέλης, που υπήρξε ο σημαντικότερος από τους 'διαλεκτικούς', σχετίστηκε άμεσα με την τέχνη της ρητορικής και στο έργο του «Τέχνη Ρητορική», διακρίνονται καθαρά οι ρίζες όλων των θεωριών της σύγχρονης επικοινωνίας.

Η επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω της εκπομπής και λήψης μηνυμάτων. Αυτά τα μηνύματα περιλαμβάνουν σύμβολα, νοήματα, την κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση του κάθε μηνύματος, καθώς και την μορφή και οργάνωση του νοήματος. Η διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης επηρεάζεται από τις γενικές εμπειρίες τόσο του πομπού του μηνύματος, όσο και του αποδέκτη (Verderber 1998). Σύμφωνα με την Καζάζη (2008), η επικοινωνία είναι η συνειδητή ή ασυνείδητη μετάδοση και ανταλλαγή πληροφοριών, μηνυμάτων και σκέψεων, η οποία γίνεται με ακουστικά ή οπτικά σημεία (π.χ. χειρονομίες, γλώσσα). Η ίδια υποστηρίζει επίσης, ότι η λέξη επικοινωνώ περιέχει τις έννοιες αισθάνομαι, βλέπω, μιλώ, ακούω, καταλαβαίνω.

Η επικοινωνία εκτός από όλους τους άλλους τομείς της ζωής των ανθρώπων, είναι απόλυτα σημαντική και ουσιώδης, όπως είναι φυσικό, και στον εργασιακό χώρο. Ο Γιαννουλέας (1997), αναφέρει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι αγνοούν ότι η συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο, είτε απέναντι στο κοινό είτε απέναντι στους συναδέλφους, άλλες φορές εμποδίζει και άλλες φορές διευκολύνει την διαπροσωπική επικοινωνία.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), η επικοινωνία βρίσκεται σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού και είτε είναι επίσημη ή ανεπίσημη, γραπτή ή προφορική, εξυπηρετεί τους σκοπούς του οργανισμού, επειδή βοηθά να μεταφερθούν πληροφορίες, όπως επίσης και να ληφθούν και να εφαρμοστούν οι αποφάσεις του οργανισμού.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η επικοινωνία ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους, συντελεί στην ευρύτερη αποδοχή, και τελικά επίτευξη, των στόχων του οργανισμού. Η συνεχής πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους, τις προσωπικές αποδόσεις και την αξιολόγηση της εργασίας τους, παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους και βοηθάει στην επίτευξη των στόχων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Στο Νεοελληνικό Λεξικό η επικοινωνία ορίζεται με τρεις διαφορετικές έννοιες: (α) ως συνάφεια και σχέση μεταξύ ατόμων ή ομάδων, (β) ως μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών και (γ) ως το σύστημα διακινήσεως εντολών, αναφορών, πληροφοριών κ.λ.π. σε έναν οργανισμό. (Τεγόπουλος – Φυτράκης, 1993). Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από τη λέξη ‘κοινωνώ’, που σημαίνει μετέχω σε κάτι ή πληροφορούμαι κάτι, είμαι ‘κοινωνός’. (Τεγόπουλος – Φυτράκης, 1993)9.

Στο Ερμηνευτικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (Α’, Β’, Γ’ Γυμνασίου) το λήμμα «επικοινωνώ» έχει τους εξής ορισμούς: (α) έρχομαι σε επαφή με κάποιον, έχω σχέσεις μαζί του, (β) κατανοώ, καταλαβαίνω και (γ) συνδέομαι με κάτι .

Σύμφωνα με τον Πιπερόπουλο (2007) «επικοινωνία ονομάζεται η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα πρόσωπο και μία ομάδα ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων. Ως όρος, η επικοινωνία αποτελεί μια ευρεία έννοια και μπορεί να συμπεριλάβει όλους τους τρόπους με τους οποίους ένα μυαλό μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο»

Οι Stuart et al (2008), ενώ ερμηνεύουν την επικοινωνία ως απλή μεταφορά ενός μηνύματος από τον πομπό στον αποδέκτη, υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία δεν είναι ποτέ μια απλή διαδικασία και εκφράζουν την ανάγκη όλων για σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνία.

Οι Katz και Kahn (1978) ορίζουν απλά την επικοινωνία ως την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων, ο Davis (1990) ως «τη διαδικασία της

μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε ένα άλλο και κατανόηση αυτών των πληροφοριών από το δεύτερο» και ο Fiske (1992) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «η επικοινωνία είναι μία από εκείνες τις ανθρώπινες δραστηριότητες που ο καθένας αναγνωρίζει, αλλά ελάχιστοι μπορούν να την ορίσουν ικανοποιητικά. Επικοινωνία είναι να μιλάει ο ένας στον άλλον, είναι η τηλεόραση, η διάδοση πληροφοριών, ο τρόπος που χτενιζόμαστε, η λογοτεχνική κριτική, και ο κατάλογος δεν έχει τέλος».

Ο Verderber (1998) ορίζει την επικοινωνία «ως μια διαδικασία συναλλαγής για τη δημιουργία μηνυμάτων». Ο ίδιος θεωρεί τους ανθρώπους που επικοινωνούν αμοιβαία υπεύθυνους για αυτή τη συναλλαγή και ο Merrihue στην δική του ερμηνεία για την επικοινωνία, συμπεριλαμβάνει έναν ακόμη όρο, την ‘συμπεριφορά’ και συγκεκριμένα ορίζει την επικοινωνία ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη· αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά» .

Η έννοια της συμπεριφοράς περιλαμβάνεται και στους ορισμούς του Γιαννουλέα (1997), ο οποίος ορίζει την επικοινωνία ως «διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης – αξιοποίησης συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων» και τη συνδέει άμεσα και άρρηκτα με την συμπεριφορά. Συνεπώς, η επικοινωνία δρα διαμορφώνοντας τον τρόπο που επικοινωνούν οι άνθρωποι, καθώς και το περιεχόμενο του λόγου τους, ανάλογα με την σχέση που έχουν με τα άλλα άτομα που επικοινωνούν, και ανάλογα με την αντίληψη της κατάστασης και των συνθηκών που επικρατούν τη στιγμή της επικοινωνίας.

Βάσει αυτής της σχέσης μεταξύ επικοινωνίας και συμπεριφοράς, η Mullins (1996) υποστηρίζει ότι η μελέτη της συμπεριφοράς αφορά μία διεπιστημονική προσέγγιση και συγκεκριμένα μπορεί να μελετηθεί μέσα από τρεις επιστήμες, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία. Η ίδια πιστεύει πως αυτές οι τρεις επιστήμες έχουν συμβάλλει τα μέγιστα στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Επιχειρησιακή επικοινωνία

Στις επιχειρήσεις, η επιχειρησιακή επικοινωνία ορίζεται ως η σκόπιμη και οργανωμένη μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, κατευθύνσεων, γνώμων, οδηγιών κλπ. μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις ιεραρχικές τάξεις, προσωπικά ή απρόσωπα, η



οποία συντελείται με τη χρήση σημάτων, κωδικών και συμβόλων, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Λούτας, 2004).

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο ζωτικός και συνδετικός σύνδεσμος των οργάνων της επιχείρησης ή του οργανισμού, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη το μέγεθος του οργανισμού, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει αυτός, καθώς και η γεωγραφική του θέση. Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να πάρουν ή να δώσουν μια πληροφορία, για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και φυσικά για να πάρουν αποφάσεις. Η ορθότητα αυτών των αποφάσεων βασίζεται στην ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν (Μπόγκα - Καρτέρη, 2005) .

Οι Rosenblatt et al. (1977) υποστηρίζουν ότι «επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η ανταλλαγή γνώμων, απόψεων, ιδεών, πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, με σκοπό την πραγματοποίηση των σκοπών και στόχων της επιχείρησης» .

Οι Stuart et al (2008)<sup>23</sup> αναφέρουν πως για να είναι αποτελεσματική η επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει όλοι να μπορούν να λάβουν το ίδιο μήνυμα. Μόνο μέσω ολοκληρωμένης επικοινωνίας αποκομίζονται η επιχείρηση θα ωφεληθεί στο μέγιστο βαθμό. Είναι συνεπώς απαραίτητο ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιχειρηματικής επικοινωνίας, όπως υποστηρίζει ο Friedman (2005), ο κόσμος έχει περιέλθει σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου ισχύουν ίσοι όροι ανταγωνισμού. Γι' αυτό το λόγο πρέπει οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να είναι σε θέση να επικοινωνήσουν και φυσικά να ανταγωνιστούν με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς παγκοσμίως.

Ο Μπουραντάς (2005) τοποθετεί την επικοινωνία στην άσκηση των ηγετικών ρόλων. Υποστηρίζει λοιπόν ότι «με την επικοινωνία, ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους περνά το όραμα, τους καθοδηγεί, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, διαμορφώνει την κουλτούρα τους και τους αναπτύσσει». Ο ηγέτης αντλεί σημαντικές πληροφορίες μέσω της γραπτής, αλλά κυρίως μέσω της προφορικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα έρευνες μας δείχνουν ότι τα στελέχη καταναλώνουν το 80% του χρόνου τους κυρίως στην προφορική επικοινωνία.

## **1.1 Ιστορικές πτυχές της οργανωτικής επικοινωνίας**

Ο τομέας των οργανωτικών επικοινωνιών ακολουθεί μια γραμμή μέσω των οργανωτικών πληροφοριών και επικοινωνιών και οι μελέτες που έγιναν σχετικά με την πρώιμη μαζική επικοινωνία διανεμήθηκαν από τη δεκαετία του 1930 έως τη δεκαετία του 1950. Μέχρι τότε η οργανωτική επικοινωνία ως κλάδος περιλάμβανε μερικούς καθηγητές σε τμήματα ομιλίας πανεπιστημίων που είχαν συγκεκριμένο ενδιαφέρον για την ομιλία και τη γραφή σε επιχειρηματικό πλαίσιο. Η οργανωτική επικοινωνία αποτελεί έναν τομέα εδραιωμένο και επαρκώς μελετημένο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 η οργανωτική επικοινωνία επικεντρώθηκε πολύ στον ρόλο που έπαιξε η επικοινωνία σχετικά με τις βελτιώσεις της οργανωσιακής ζωής καθώς και του οργανωσιακού προϊόντος. Στη δεκαετία του 1980 η επικοινωνία δεν ήταν τόσο προσανατολισμένη στις επιχειρήσεις, και αφορούσε κυρίως τον συνταγματικό ρόλο που είχε η επικοινωνία στην ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού. Στη δεκαετία του 1990 η οργανωτική επικοινωνία υπέστη κριτική, καθώς οι οργανωτικοί ακαδημαϊκοί έδωσαν έμφαση στις δυνατότητες επικοινωνίας οι οποίοι οδηγούσαν τελικά στην καταπίεση των μελών του οργανισμού (Adeze & Ogechukwu, 2013).

## **1.2 Ιστορικές τάσεις και η αυξανόμενη σημασία της οργανωτικής επικοινωνίας**

Με διάφορους τρόπους οι οργανισμοί οδηγήθηκαν στην εξέλιξη προς κατευθύνσεις που καθιστούν αυτή την άποψη πιο κατάλληλη. Οι αλλαγές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και οι αλλαγές που σχετίζονται με τους τύπους του οργανισμού έχουν κάνει την οργανωτική επικοινωνία όλο και πιο κρίσιμη για το σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού. Για παράδειγμα, η εργασία χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και υπάρχει ανάγκη για συντονισμό και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, η εργασία των εργαζομένων έχει γίνει πιο γρήγορη. Ταυτόχρονα, οι πρακτικές κατανομής εργασίας άρχισαν να χρησιμοποιούνται ευρέως. Η γνώση και η καινοτομία έχουν γίνει κρίσιμα μέρη για να αποκτήσουν οι εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνολογία και τα δίκτυα επικοινωνιών είναι ολοένα και πιο σημαντικά για τη δομή και τη στρατηγική ενός οργανισμού. Όπως γίνεται κατανοητό, η επικοινωνία δεν είναι μόνο αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής αλλαγής αυτή τη στιγμή, αλλά και η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως το βασικό θεμέλιο των σύγχρονων οργανισμών (Frank, 1984).

## **1.3 Δίκτυα επικοινωνίας**

Τα δίκτυα αποτελούν ένα άλλο μέρος της κατεύθυνσης και της ροής της επικοινωνίας. Όπως υποστηρίζεται από τον Bavelas (2022) τα πρότυπα επικοινωνίας ή τα δίκτυα ασκούν επιρροή σε ομάδες με ποικίλους τρόπους. Τα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα ομάδων σε μια συγκεκριμένη εργασία που έχει ανατεθεί και οφείλεται σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Επίσης επηρεάζεται η θέση του ηγέτη στην ομάδα ή η ικανοποίηση των μελών της ομάδας από την απασχόληση σε συγκεκριμένες θέσεις. Αν και τα ευρήματα εξαρτώνται από εργαστηριακά πειράματα, υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις όσον αφορά τη δυναμική της επικοινωνίας σε επίσημους οργανισμούς. Πρέπει να τονιστούν πολλά πρότυπα επικοινωνίας:

- 1) Μονόδρομη επικοινωνία η οποία είναι ταχύτερη από την αμφίδρομη.
- 2) Αμφίδρομη επικοινωνία που είναι πιο ακριβής από τη μονόδρομη.
- 3) Οι παραλήπτες αισθάνονται σίγουροι για τον εαυτό τους και οδηγούνται σε πιο ακριβείς εκτιμήσεις του τρόπου με τον οποίο είναι σωστό ή λάθος στην αμφίδρομη επικοινωνία.
- 4) Από την άλλη πλευρά, ο πομπός μπορεί να αισθανθεί ότι δέχεται ψυχολογική επίθεση στο πλαίσιο αμφίδρομης επικοινωνίας καθώς ο δέκτης μπορεί να ασκήσει κριτική στον προϊστάμενο του για οποιοδήποτε λάθος ή οποιαδήποτε παράβλεψη.
- 5) Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι πολύ πιο θορυβώδης και άτακτη. Η μονόδρομη επικοινωνία φαίνεται να είναι τακτοποιημένη και πιο αποτελεσματική για έναν εξωτερικό παρατηρητή.

Για αυτόν τον λόγο, σε καταστάσεις πίεσης, η μονόδρομη επικοινωνία φαίνεται να είναι προτιμότερος τρόπος, ειδικά σε περιπτώσεις που ο προϊστάμενος δεν δύναται να λάβει την ευθύνη για οποιοδήποτε λάθος. Αντίθετα, εάν ένας μάνατζερ θέλει να μεταδώσει ένα μήνυμα ή αν ανησυχεί για το αίσθημα συμμετοχής και την παροχή συνεισφοράς στην αμφίδρομη επικοινωνία φαίνεται να είναι καλύτερη εναλλακτική λύση (Adaeze & Ogechukwu, 2013).

#### **1.4 Επικοινωνιακές προσεγγίσεις σε έναν οργανισμό.**

Οι άτυπες και τυπικές επικοινωνίες χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Η άτυπη επικοινωνία συνδέεται με τη διαπροσωπική οριζόντια επικοινωνία που λαμβάνεται κυρίως ως πιθανό εμπόδιο στην αποτελεσματική οργανωτική απόδοση. Ωστόσο αυτό δεν ισχύει πλέον. Η άτυπη επικοινωνία έχει γίνει πιο ουσιαστική για να διασφαλιστεί ότι η εργασία διεξάγεται αποτελεσματικά σε οργανισμούς που ακολουθούν τις σύγχρονες θεωρίες και κλάδους. Προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, η οποία είναι επίσης γνωστή ως καθοδική επικοινωνία. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται από την ανώτατη διοίκηση για να καταστήσει δυνατή την επικοινωνία με τους υπαλλήλους χαμηλού επιπέδου του οργανισμού. Αυτή είναι η απασχόληση εντός των κατευθυντήριων γραμμών εφαρμογής πολιτικών κ.λπ. Και αυτό το είδος οργανωτικής επικοινωνίας και παραποίησης των πραγματικών πληροφοριών μπορεί να λάβει χώρα και για αυτό το λόγο η ανατροφοδότηση είναι ένας τρόπος για να διορθωθούν τα πράγματα και να γίνουν αποτελεσματικά (Adaeze & Ogechukwu, 2013).

## **1.5 Επίπεδα επικοινωνίας**

### **1.5.1 Η σημασία της επικοινωνίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον**

Ο λόγος συχνά διάκριση της επικοινωνίας στα ακόλουθα επίπεδα (Jakubiec, 2019):

1. Διαπροσωπική επικοινωνία
2. Ομαδική επικοινωνία
3. Οργανωτική επικοινωνία
4. Διαοργανωτική επικοινωνία
5. Μαζική επικοινωνία

## **1.6 Διαπροσωπική επικοινωνία**

Περιλαμβάνει επικοινωνία που λαμβάνει χώρα πρόσωπο με πρόσωπο ή μεταξύ ατόμων. Έτσι η επικοινωνία έχει διάφορες μορφές όπως μηνύματα που μπορεί να περιλαμβάνουν λεκτική έκφραση ή μπορεί να περιλαμβάνουν εκφράσεις του προσώπου και συγκεκριμένες στάσεις. Καθολικά, αυτά τα μη λεκτικά δεδομένα

ονομάζονται γλώσσα του σώματος. Η μη λεκτική επικοινωνία πλέον είναι εφικτή μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, για παράδειγμα, λύσεις σε διάφορα προβλήματα της εκάστοτε εταιρείας μπορούν να δοθούν από οποιονδήποτε, οποτεδήποτε, οπουδήποτε στον κόσμο. Με την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων, την αξιοποίηση των ευκαιριών και την επίτευξη των στόχων, πρέπει να τίθενται ερωτήσεις από τους διευθυντές, καθώς αυτοί είναι οι υπεύθυνοι για τη λειτουργία της εταιρείας στο σύνολό της. Στην ιδανική περίπτωση, τα νοήματα που μεταδίδονται είναι τα νοήματα που λαμβάνονται. Αυτό συμβαίνει συχνότερα όταν τα ανταλλασσόμενα μηνύματα μπορούν να επαληθευτούν με αντικειμενικό τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση, ο παραλήπτης του μηνύματος μπορεί να ελέγξει τα λόγια του αποστολέα (Αργύρης, 1986).

Ωστόσο, όταν τα λόγια του αποστολέα κάνουν μια περιγραφή ενός συναισθήματος ή εκφράζουν μια γνώμη για κάτι που δεν μπορεί να ελεγχθεί με αντικειμενικό τρόπο, και ως αποτέλεσμα μπορούν να μεταδοθούν ασαφή νοήματα. Για παράδειγμα, «Αυτή η δουλειά είναι πολύ δύσκολη» ή «Η επιχείρηση Γουότεργκεϊτ ήταν πολιτικά δικαιολογημένη» εκφράζουν απόψεις ή συναισθήματα ότι είναι δύσκολο να επαληθευτούν. Επομένως, υπόκεινται σε ερμηνεία και είναι εύκολο να οδηγηθούν σε διαστρεβλωμένα νοήματα. Το υπόβαθρο του παραλήπτη όσον αφορά την εμπειρία και την απόκτηση γνώσεων μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικό από αυτό του αποστολέα και να οδηγήσει στη δημιουργία σημαντικά διαφορετικών αντιλήψεων και εκτιμήσεων για το υπό συζήτηση θέμα. Τέτοιου είδους διαφορές μπορούν να δημιουργήσουν ένα κύριο εμπόδιο στην επικοινωνία. Συνήθως ένα μη λεκτικό περιεχόμενο συνοδεύει το λεκτικό περιεχόμενο των μεταδιδόμενων μηνυμάτων. Αυτό είναι εύλογα προφανές στην περίπτωση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Όπως έχει υπογραμμιστεί, οι άνθρωποι δεν μπορούν παρά να επικοινωνούν με συμβολικό τρόπο, για παράδειγμα, μέσω των ρούχων ή μέσω κάποιου είδους γλώσσας του σώματος. Σε μηνύματα που μεταδίδονται μέσω μιας τηλεφωνικής γραμμής, ενός αγγελιοφόρου ή μιας επιστολής, η κατάσταση ή το πλαίσιο που περιγράφεται στο μήνυμα που αποστέλλεται γίνεται μέρος του μη λεκτικού περιεχομένου του. Για παράδειγμα, εάν η εταιρεία χάνει χρήματα, μπορεί να στείλει μια επιστολή προς το τμήμα παραγωγής, και το front office να παρέχει οδηγίες για αναδιοργάνωση της αποστολής και της υποδοχής των τμημάτων, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι ορισμένα άτομα, εάν δεν δούλευαν σωστά, αντιμετώπισαν δυνατότητα εργασίας τους -εκτός εάν είχε γίνει σαφές ότι αυτό δεν θα πραγματοποιηθεί-. Μια σειρά από μεταβλητές έχουν αντίκτυπο στην

αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Μερικά μπορούν να βρεθούν στο περιβάλλον που λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, άλλα στις προσωπικότητες του αποστολέα και του παραλήπτη, και μερικά στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη. Αυτές οι μεταβλητές προτείνουν ότι οι δυσκολίες που υπάρχουν οφείλονται στην έλλειψη κατανόησης μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν στην επικοινωνία.

Ο αποστολέας θέλει να δημιουργήσει μια ιδέα και ορισμένες από τις μεταβλητές επηρέασαν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αυτή η ανάγκη επικοινωνίας μπορεί να προέρχεται από σκέψεις ή συναισθήματα που λαμβάνουν και θέλουν να μεταδώσουν ή να εκφράσουν ή μπορεί να οφείλεται σε κάτι που προκαλείται στο περιβάλλον. Η επικοινωνία μπορεί επίσης να επηρεαστεί από την υπάρχουσα σχέση μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη, όπως διαφορές κατάστασης, σχέση προσωπικού-γραμμής ή σχέση μαθητή-δασκάλου. Όποια και αν είναι η προέλευση, οι πληροφορίες μεταδίδονται συνήθως μέσω ορισμένων φίλτρων, τόσο από τη σκοπιά του αποστολέα όσο και από τη σκοπιά του δέκτη και επηρεάζονται από μια ποικιλία καναλιών, πριν από τη μετάδοση και την αναπαράσταση της ιδέας στο μυαλό του δέκτη. Οι σωματικές δεξιότητες που επιτρέπουν τους ανθρώπους να βλέπουν, να ακούν, να μυρίζουν και να αγγίζουν μπορεί να είναι διαφορετικές μεταξύ των ανθρώπων και αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε παραμόρφωση του μηνύματος ή της εικόνας της πραγματικότητας ακόμη και πριν το μυαλό αρχίσει να το επεξεργάζεται (Bavelas, 2022).

Επιπλέον στα φυσικά ή αισθηματικά φίλτρα, τα γνωστικά φίλτρα ή ο τρόπος με τον οποίο το μυαλό ενός ατόμου επεξεργάζεται πληροφορίες και οδηγείται σε ερμηνείες του κόσμου γύρω του, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο κάνει υποθέσεις ή αισθάνεται. Αυτά τα φίλτρα βοηθούν στον προσδιορισμό του τι εκφράζει ο αποστολέας ενός μηνύματος, με αυτόν τον τρόπο το εκφράζει και του σκοπού αυτού που εκφράζεται. Φίλτρα υπάρχουν επίσης στον δέκτη, δημιουργώντας μια διπλή πολυπλοκότητα που κάποτε οδήγησε τον Robert Louis Stevenson να κατανοήσει και να εκφράσει ότι η ανθρώπινη επικοινωνία είναι «διπλά σχετική», καθώς χρειάζεται ένας άνθρωπος για να πει κάτι και άλλος για να αποφασίσει τι ειπώθηκε. Τα φυσικά και τα γνωστικά φίλτρα, συμπεριλαμβανομένων των σημασιολογικών φίλτρων (τα οποία βοηθούν να αποφασίσουμε τι σημαίνουν οι λέξεις) συνδυάζονται για να διαμορφώσουν ένα μέρος του συστήματος μνήμης που βοηθά στην ανταπόκριση στην πραγματικότητα. Υπό αυτή την έννοια, ο March και ο Simon έκαναν συγκρίσεις ενός ατόμου με ένα σύστημα

επεξεργασίας δεδομένων. Η συμπεριφορά καθοδηγείται από μια αλληλεπίδραση μεταξύ της εσωτερικής κατάστασης ενός ατόμου και των περιβαλλοντικών ερεθισμάτων. Ό,τι έχει αποκτηθεί ως γνώση από την προηγούμενη εμπειρία γίνεται ένα απόθεμα ή μια τράπεζα δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει αξίες ή στόχους, σύνολα των αναμενόμενων και προσχεδιασμένων για τις επιπτώσεις της δράσης με διάφορους τρόπους που είναι πιθανώς ικανοί να βοηθήσουν στην ανταπόκριση στην κατάσταση. Αυτό το σύστημα μνήμης βοηθά στη δημιουργία προσδιορισμών για το ποια πράγματα παρατηρούνται ότι ανταποκρίνονται στο περιβάλλον. Ταυτόχρονα, τα ερεθίσματα στο περιβάλλον βοηθούν στον προσδιορισμό του ποια μέρη του συστήματος μνήμης θα ενεργοποιηθούν. Επομένως, η μνήμη και το περιβάλλον σχηματίζουν ένα διαδραστικό σύστημα που οδηγεί στην έκφραση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Καθώς αυτό το διαδραστικό σύστημα ανταποκρίνεται σε νέες εμπειρίες, το άτομο λαμβάνει νέες γνώσεις που ανατροφοδοτούν τη μνήμη. Αυτή η διαδικασία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προσαρμόζονται σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο (Gibson, 1985).

Μερικοί ακαδημαϊκοί προτιμούν να κάνουν διάκριση μεταξύ μικρού, μέσου και μακροεπίπεδου επικοινωνίας όπου η μακροεντολή αναφέρεται σε διαπροσωπική επικοινωνία. Το meso αναφέρεται ως ομαδική, οργανωτική και δια-οργανωτική επικοινωνία. και η μακροεντολή περιλαμβάνει όλες τις επικοινωνίες ανώτερης τάξης. Αν και οι διαπροσωπικές και ομαδικές επικοινωνίες βρίσκονται σε χαμηλότερο επίπεδο από την οργανωσιακή επικοινωνία, αποτελούν σημαντικά είδη επικοινωνίας στους οργανισμούς και εξετάζονται ευρέως στην αντίστοιχη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι πρωταρχική έμφαση δόθηκε στη βιβλιογραφία οργανωσιακής επικοινωνίας στις δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας των διευθυντών και πιο συγκεκριμένα ομιλίας και γραφής (Adeze & Ogechukwu, 2013).

Καθώς οι οργανισμοί βασίζονται περισσότερο στις μέρες μας στην επικοινωνία, περισσότερη προσοχή έχει δοθεί στη βελτίωση των δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας όλων των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία μπορεί επίσης να εμφανίζεται ως κάθετη οριζόντια και διαγώνια. Πρώτον, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην κάθετη οργανωτική επικοινωνία σε σύγκριση με την πλευρική επικοινωνία, αλλά αυτό δεν ισχύει πλέον. Η διαγώνια επικοινωνία αποτελεί μια ακόμη πιο πρόσφατη έμφαση όσον αφορά τη βιβλιογραφία οργανωσιακής επικοινωνίας. Η κάθετη επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ιεραρχικά κορυφαίων ατόμων και είναι τόσο προς τα κάτω όσο και προς τα πάνω. Η καθοδική επικοινωνία επικρατεί περισσότερο από

την ανοδική. Οι Larkin και Larkin (1994) προτείνουν ότι η καθοδική επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική στην περίπτωση που τα ανώτατα στελέχη επικοινωνούν με άμεσο τρόπο με τους άμεσους προϊστάμενους και εφόσον οι προϊστάμενοι επικοινωνούν με το προσωπικό τους.

Υπάρχουν πολλά στοιχεία που δείχνουν ότι όταν αυξάνεται η εξουσία για τον άμεσο προϊστάμενο, η ικανοποίηση και η απόδοση αμέσως αυξάνονται επίσης μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό βρέθηκε για πρώτη φορά από τον Donald Pelz (1952) και αναφέρεται στο φαινόμενο Pelz. Ο Pelz προσπάθησε να ανακαλύψει ποιοι τύποι (στυλ) ηγεσίας ήταν εκείνοι που ευθύνονται για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων που σημαίνει άτυπη ή επίσημη αυταρχική ή συμμετοχική διαχείριση με προσανατολισμό έναντι της πρώτης γραμμής. Ανακάλυψε ότι αυτό που είναι κυρίως σημαντικό δεν είναι ποιο είναι το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου, αλλά η εξουσία που έχει ο προϊστάμενος. Ένας τρόπος για στους επόπτες να ασκήσουν εξουσία είναι να επικοινωνούν με άμεσο τρόπο, να παρέχουν πληροφορίες και να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Aadaeze & Ogechukwu, 2013).

Οι υπεύθυνοι της εκάστοτε εταιρείας πρέπει να βεβαιώνονται ότι ο προϊστάμενος είναι καλά ενημερωμένος για ένα οργανωτικό ζήτημα ή αλλαγή προτού το προσωπικό γενικά επιτρέψει την κοινοποίηση αυτών των πτυχών ή αλλαγών στο προσωπικό του και βοηθήσει στην ενίσχυση της θέσης εξουσίας του. Όταν ο προϊστάμενος θεωρείται ότι έχει δύναμη, οι υπάλληλοι δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο και δείχνουν ότι έχουν μεγαλύτερη επιθυμία για επικοινωνία μαζί του, καθώς οι πληροφορίες αυτές ενδέχεται να είναι περισσότερο ακριβείς (Roberts και O'Reilly, 1974).

Όσον αφορά την καθοδική επικοινωνία, με βάση μια έρευνα 30.000 εργαζομένων που οργανώθηκε και διεξήχθη από την ερευνητική εταιρεία των Morgan and Schieman (1983) όπου ανακάλυψαν ότι η πλειονότητα των εργαζομένων θεώρησε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονταν δεν έκανε καλή δουλειά σχετικά με την καθοδική επικοινωνία. Εκτός από τις προτεραιότητες περιεχομένου που περιλαμβάνει η καθοδική επικοινωνία δεν έχουν αποδειχθεί με σαφή τρόπο, υπάρχει κάποιο είδος βεβαιότητας σχετικά με την καλύτερη προσέγγιση για την καθοδική επικοινωνία (Jablin, 1980).



Για παράδειγμα, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να επικοινωνούν με αυτόν τον άμεσο τρόπο με τους άμεσους προϊσταμένους τους. Επιπλέον, οι άμεσοι επόπτες θα πρέπει να επικοινωνούν με τις άμεσες εκθέσεις τους. Όσον αφορά σημαντικά θέματα, οι διευθυντές θα πρέπει να προχωρήσουν σε παρακολούθηση και να απαιτήσουν την άμεση επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους. Πιθανώς ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος κανόνας αποτελεσματικής καθοδικής επικοινωνίας είναι η επικοινωνία με προφορικό τρόπο και στη συνέχεια η παρακολούθηση γραπτώς (Gibson και Hodgets, 1991).

Όσον αφορά την ανοδική επικοινωνία, δεν είναι ευρέως μελετημένη. Ένα σταθερό εύρημα είναι ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά την ανοδική επικοινωνία είναι πιθανό να είναι μικρότερη από την ικανοποίηση από την άποψη της προς τα κάτω επικοινωνίας. Υποστηρίζεται ότι χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από το σύνολο των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της ανοδικής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων προτάσεων που διεξήχθησαν από έρευνα στους εργαζόμενους, προγράμματα παραπόνων εργαζομένων και προγράμματα συμμετοχής εργαζομένων, όπως αξιολόγηση ποιότητας και συναντήσεις ομάδων. Οι Gibson και Hodgets, (1991) έχουν σημειώσει διάφορους λόγους που βασίζονται στη διοίκηση για την έλλειψη ικανοποίησης στην ανοδική επικοινωνία επειδή οι στρατηγικές που ακολουθούνται δεν περιλαμβάνουν αμφίδρομη επικοινωνία δεν είναι καλά συσκευασμένες, δεν υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και είναι πιο κατάλληλες για τη δημιουργία των εργαζομένων αμυντική στάση απέναντι στους διευθυντές.

Σύμφωνα με τους εργαζόμενους, η ανοδική επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως ελλείψεις όταν:

- Φόβος για αντίποινα - οι άνθρωποι φοβούνται να πουν τη γνώμη τους.
- Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ιδέες/ανησυχίες τους τροποποιούνται καθώς μεταδίδονται προς τους ανώτερους.
- Οι υπεύθυνοι προσωπικού δίνουν την εντύπωση ότι δεν έχουν το χρόνο να ακούσουν υπαλλήλους.

## **1.7 Πλευρική επικοινωνία**

Η πλευρική επικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων που δεν αποτελούν μέρος της ιεραρχικής σχέσης μεταξύ τους. Η έρευνα έχει βρει ότι η πλευρική επικοινωνία υστερεί σε σχέση με την κάθετη επικοινωνία. Μια αρκετά περιορισμένη μελέτη έχει βρει σχεδόν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης όσον αφορά την πλευρική επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η πλευρική επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων, ενώ συχνά αναφέρεται ως κύρια πηγή δυσλειτουργίας του οργανισμού, δεν λαμβάνει την κατάλληλη προσοχή όσον αφορά διεξαγωγή έρευνας (Adaeze & Ogechukwu, 2013).

Υποτίθεται ότι η επικοινωνία σε επίπεδο εργαζομένων είναι πολύ λιγότερο προβληματική, ειδικά όσον αφορά τη λειτουργική περιοχή, αν και αυτή η μεγαλύτερη σημασία δίνεται στις ομάδες και δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην επικοινωνία μεταξύ των μελών. Η πλευρική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στις διάφορες λειτουργικές περιοχές προκαλεί επίσης ανησυχία, καθώς δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην αύξηση της ταχύτητας παραγωγής ταυτόχρονα σε αντίθεση με τις διαδοχικές διαδικασίες εργασίας. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που είναι χωρικά κατανεμημένοι και διαχωρισμένοι από άλλες ομάδες εργασίας στον οργανισμό που κάνουν το ίδιο είδος εργασίας σε μια προσπάθεια να προωθήσουν την απόκτηση γνώσεων και να μοιραστούν τις βέλτιστες πρακτικές και διδάγματα εμπειρογνωμοσύνης. Η διαγώνια επικοινωνία περιλαμβάνει ένα είδος επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων που βρίσκονται σε διάφορα τμήματα του οργανισμού. Αν και τόσο οι κάθετες όσο και οι οριζόντιες και εξακολουθούν να είναι σημαντικοί, αυτοί οι όροι δεν είναι πλέον αρκετοί για να κατανοήσουμε τι χρειάζεται σχετικά με την επικοινωνία καθώς και πώς ρέει η επικοινωνία στην πλειονότητα των σύγχρονων οργανισμών. Το είδος της διαγώνιας επικοινωνίας εισήχθη με στόχο την αποτύπωση καινοτόμων επικοινωνιακών προκλήσεων. Επιπλέον, με την άνοδο σε μια οργάνωση δικτύου που περιλαμβάνει τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά δίκτυα, οι ροές επικοινωνίας δεν μπορούν πλέον να είναι περιορισμένες όσον αφορά την κάθετη οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία (Adaeze & Ogechukwu, 2013).

## **1.8 Βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας**

Η βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει ότι η κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι η επιρροή στη μάθηση ή τη συμπεριφορά του δέκτη μέσω της ρύθμισης της κατεύθυνσης πληροφοριών. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι πρωταρχικές λειτουργίες των οργανωτικών επικοινωνιών είναι η συμμόρφωση με την ηγεσία, άσκηση επιρροής και η συμμόρφωση του προσωπικού με τους κανόνες της εταιρείας. Επίσης, εμπλέκεται στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, καθώς και στη διαπραγμάτευση διαχείρισης συγκρούσεων (Neher, 1997).

Για το λόγο αυτό, υπάρχει ένας συνδυασμός λειτουργιών που περιλαμβάνουν την παροχή πληροφοριών κατεύθυνσης και ρύθμισης με μια ευρεία έννοια συμμόρφωσης της συμπεριφοράς. Δίνεται επίσης έμφαση στον ρόλο της επικοινωνίας για τη διαχείριση των απειλών, καθώς και στην οργανωτική τάξη και έλεγχο στον προσδιορισμό της επίλυσης προβλημάτων, της διαχείρισης συγκρούσεων και τέλος της διαπραγμάτευσης ως βασικές λειτουργίες της οργανωσιακής επικοινωνίας (Neher, 1997).

Επιπλέον, οι ακαδημαϊκοί έχουν παράσχει συνδυασμούς παρόμοιων λειτουργιών σε ανώτερο επίπεδο και παρέχουν μια σαφή διάκριση του ποιες είναι οι λειτουργίες της οργανωτικής επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο η επικοινωνία θεωρείται ότι συνεπάγεται τρεις βασικές λειτουργίες. Πρώτα από όλα συντονισμός και ρύθμιση παραγωγικών δράσεων. Αυτό το είδος επικοινωνίας έχει υποστεί τις περισσότερες αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Η δυσλειτουργία της οργανωσιακής επικοινωνίας γίνεται αντιληπτή και από πάνω προς τα κάτω καθώς είναι προσανατολισμένη στους κανόνες. Οι εργασίες σε πολλούς οργανισμούς χαρακτηρίζονται με πολυπλοκότητα και δυσνόητα πρωτόκολλα. Για αυτό το λόγο ο παραδοσιακός τρόπος επικοινωνίας δεν είναι πλέον επαρκής. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την οργανωτική επικοινωνία χρειάζονται δυναμικές αμοιβαίες πλευρικές επικοινωνίες μεταξύ των εργαζομένων στην παραγωγή και μη συνηθισμένες αμφίδρομες κάθετες επικοινωνίες μεταξύ των εργαζομένων στην παραγωγή και των διευθυντών τους (Neher, 1997).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο ρόλος της εσωτερικής επικοινωνίας μπορεί να περιγραφεί ως η εντολή που ανατίθεται και αποτελεί βασική πηγή πληροφοριών. Αξιοσημείωτο είναι ότι μέσω της επικοινωνίας μπορούν να υποστηριχθούν τα ανατεθέντα καθήκοντα και να ενθαρρύνεται ο έλεγχος και η διαμόρφωση σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων (Neher, 1997).

## 1.9 Διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία εξελισσόμενη και διαρκής. Είναι μια διαδικασία που προϋποθέτει την ύπαρξη δύο τουλάχιστον ατόμων, του πομπού, του οποίου το μήνυμά δημιουργείται και υπάρχει το μήνυμα που σκοπεύει να μεταδώσει, και του δέκτη, ο οποίος θα λάβει αυτό το μήνυμα. Από την μεριά του ο πομπός, που με τη χρήση λέξεων, συμβόλων, κινήσεων και στάσης σώματος κωδικοποιεί το μήνυμα μεταβιβάζοντάς το στον δέκτη, και από την άλλη μεριά ο αποδέκτης που θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, θα το ερμηνεύσει και θα συλλάβει το μήνυμα που ήθελε ο πομπός να του μεταφέρει.

Η επικοινωνία συνεπώς είναι μια διαδικασία, η οποία επηρεάζει την γνώση, τη συμπεριφορά, τη σκέψη, τα συναισθήματα και τις λογικές διεργασίες του αποδέκτη. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η διαδικασία, πρέπει ο πομπός να βεβαιωθεί ότι το μήνυμά του έφτασε και ότι κατανοήθηκε σωστά από τον αποδέκτη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επαναπληροφόρησης και του μηχανισμού ελέγχου – ανατροφοδότησης (feedback).

Οι Kotler & Keller (2009) αναφέρουν ότι για την δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας, η διαδικασία ξεκινά προσδιορίζοντας, ένα ξεκάθαρο κοινό – στόχο, μεμονωμένα άτομα, ομάδες ανθρώπων, συγκεκριμένο κοινό ή γενικότερο κοινό. Ανάλογα με το κοινό – στόχο ο επικοινωνητής, ο αποστολέας δηλαδή του μηνύματος αποφασίζει τι θα πει, πώς, πότε, που και σε ποιόν θα το πει. Στη συνέχεια θέτονται τα επικοινωνιακά αντικείμενα, τα οποία πρέπει, για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, να είναι πολλαπλά. Για παράδειγμα στο μήνυμα πρέπει περιλαμβάνονται οι ανάγκες, η αντίληψη, η συμπεριφορά και η πρόθεση, και ακολουθεί ο σχεδιασμός της επικοινωνίας, αποσκοπώντας στην επίλυση τριών προβλημάτων: τι να πει, ποιος να το πει και πώς να το πει. Η συνέχεια φέρνει τον επικοινωνητή αντιμέτωπο με την επιλογή των σωστών επικοινωνιακών καναλιών, μια και τα κανάλια αυτά, όπως οι συγγραφείς υποστηρίζουν, είναι τεμαχισμένα και χαώδη, και διακρίνονται σε προσωπικά επικοινωνιακά κανάλια και σε απρόσωπα επικοινωνιακά κανάλια. Μέσω των προσωπικών καναλιών δύο ή περισσότερα άτομα επικοινωνούν face to face, ενώ μέσω των απρόσωπων καναλιών η επικοινωνία απευθύνεται σε περισσότερα του ενός άτομα μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, εκδηλώσεων και δημοσίων σχέσεων. Η

αποτελεσματική επικοινωνία τελειώνει και ολοκληρώνεται με την σωστή λήψη της ανατροφοδότησης του μηνύματος από τον αποδέκτη (σχήμα 3).

Ο Ζαβλανός (2002) προσθέτει έξι κριτήρια τα οποία μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία και αυτά είναι :

1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του
2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων
3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος
4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση
5. Η ειλικρίνεια
6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα

Από την άλλη, ο De Cenzo (1997) παραθέτει πέντε εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία και αυτά είναι τα εξής:

1. Το φιλτράρισμα. Ο σκόπιμος δηλαδή χειρισμός πληροφοριών για να φανούν πιο ευνοϊκές και κατανοητές στον αποδέκτη.
2. Επιλεκτική αντίληψη. Η λήψη της πληροφορίας όπως θέλει ο καθένας να τη βλέπει και να την ακούει. Αυτό εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προθέσεις, τις εμπειρίες, το υπόβαθρο και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός.
3. Συναισθήματα. Το μήνυμα μεταφράζεται ανάλογα με την συναισθηματική κατάσταση του αποδέκτη. Η έκσταση ή η κατάθλιψη είναι πολύ πιθανό να παρεμποδίσουν την επικοινωνία.
4. Γλώσσα. Η ερμηνεία των λέξεων και της γλώσσας μπορεί να είναι διαφορετική για τον καθένα. Οι αποδέκτες χρησιμοποιούν τη δική τους ερμηνεία.

Μη λεκτικές υποδείξεις αποτελούν η στάση του σώματος ή ο τόνος της φωνής. Όταν οι λεκτικές και οι μη λεκτικές δεν συνάδουν, η επικοινωνία μπορεί να διαστρεβλωθεί.

### **1.10 Εμπόδια στην επικοινωνία**

Ωστόσο, μερικές φορές αντιμετωπίζονται σοβαρά προβλήματα τα οποία αποτελούν εμπόδια στην αποτελεσματική και αποδοτική επικοινωνία και μπορεί να εμποδίσουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Μεταξύ των εμποδίων περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να χάσουν την εμπιστοσύνη τους προς έναν διευθυντή ή/και έναν συνάδελφο ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο εμπλέκεται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες,
- Οι υπάλληλοι ή οποιοδήποτε εμπλεκόμενο μέρος ενδέχεται να μην έχουν σημαντικές πληροφορίες στη διαδικασία επικοινωνίας και αυτό μπορεί να εμποδίσει τον τρόπο ολοκλήρωσης των ανατεθέντων καθηκόντων.
- Μερικές φορές, ο υπερβολικός όγκος πληροφοριών μπορεί να μην είναι επωφελής και μπορεί να δημιουργήσει χάος και να προκαλέσει δυσκολία στην ολοκλήρωση των ανατεθέντων εργασιών.
- Μπορεί να προκληθεί πρόβλημα στην περίπτωση που δεν υπάρχουν άμεσες επαφές μεταξύ όλων των εργαζομένων,
- Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι η έλλειψη απασχόλησης όλων των διαθέσιμων επικοινωνιακών εργαλείων που είναι αφιερωμένα στην πραγματοποίηση αναλύσεων εντός των οργανισμών,
- Τα κουτσομπολιά, η ασυνέπεια στις ανακοινωμένες πληροφορίες, η παρεμπόδιση των ροών πληροφοριών τόσο από τους διευθυντές όσο και από τους υπαλλήλους τους μπορεί επίσης να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα. Ωστόσο, μερικές φορές, ειδικά τα κουτσομπολιά εξυπηρετούν ένα στρατηγικό πεδίο εντός των εταιρειών (Jakubiec, 2019).

### **1.11 Ιδιότητες των ανθρώπων για να επικοινωνούν αποτελεσματικά**

Τέλος, αυτό που παίζει σημαντικό ρόλο και αποδείχθηκε μετά από μια ποικιλία ερευνών που διεξήχθη αφορούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τις επικοινωνιακές δεξιότητες που χρειάζονται οι διευθυντές, μεταξύ των οποίων ανήκει η ποιότητα των δηλώσεων που πρέπει να μεταδώσουν οι διευθυντές, το εύρος των επικοινωνιακών δεξιοτήτων που έχουν οι συνάδελφοι. έχουν ως προς την οργανωτική δομή, την οργανωτική κουλτούρα και το κλίμα καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις. Η

επικοινωνία ως μέσο που βοηθά τον συντονισμό και τη ρύθμιση έχει αποδειχθεί πιο σημαντική και χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και δυσκολία.

Αυτό που είναι σημαντικό να αναφέρουμε είναι ότι μια άλλη λειτουργία της επικοινωνίας περιλαμβάνει την κοινωνικοποίηση. Αυτή η λειτουργία κοινωνικοποίησης της επικοινωνίας συμβάλλει στον αποτελεσματικό συντονισμό της οργανωτικής δράσης προς την επίτευξη συλλογικών οργανωτικών στόχων. Η επικοινωνία αυτή προορίζεται για την κοινωνικοποίηση μεταξύ των μελών του οργανισμού δίνει έμφαση στην άρθρωση και τρεις επιβολή των οργανωτικών αξιών και κάνει μια προσπάθεια ευθυγράμμισης των ατομικών στόχων των εργαζομένων με αυτά που έχει θέσει η εταιρεία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας δεν αποτελεί μονόδρομο προς οποιαδήποτε κατεύθυνση, δηλαδή από τους ανώτερους προς τους υφιστάμενους ή το αντίστροφο, καθώς προβλέπει αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ των ηγετών και των οργανωτικών μελών.

Μια άλλη σημαντική λειτουργία της επικοινωνίας περιλαμβάνει την καινοτομία. Η επικοινωνία με στόχο την προώθηση της καινοτομίας συνδέεται με επαρκή και συνεχή επικοινωνία τόσο εντός, όσο και εκτός της εταιρείας. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στους λειτουργικούς στόχους της οργανωτικής επικοινωνίας και είναι περισσότερο αποτελεσματική συγκριτικά με βραχυπρόθεσμες ενέργειες, όπως η συνεχής αντιμετώπιση εσωτερικών συγκρούσεων.

### **1.12 Θεωρητικές προοπτικές**

Υπάρχουν τρία στοιχεία σχετικά με τις επικοινωνίες που αποτελούν συχνά αντικείμενο διαφωνίας. Υπάρχει ένα ζωτικό ερώτημα σχετικά με τη θεωρία της πληροφορίας και αυτό είναι ο τρόπος με τον οποίο η πηγή πληροφοριών μεταφέρει ένα μήνυμα σε έναν προορισμό με τη μικρότερη δυνατή παραμόρφωση και σφάλμα. Οι White και Charman (1996) εισήχθησαν στο σύστημα επικοινωνίας τόσο του ανθρώπου, που περιλαμβάνει τον ορίζοντα των αντιλήψεων εμπειρίας και των συναισθημάτων του ατόμου, ενέργειες αποκωδικοποίησης στην κωδικοποίηση καθώς και στοιχεία διαπροσωπικής ανάδρασης. Από τότε μια ποικιλία ανθρώπινων φίλτρων που επηρεάζονται από τον προσωπικό ορίζοντα εμπειρίας, όπως κίνητρα προσοχής, απόκτηση γνώσεων, στάσεων, αξιών και πεποιθήσεων είναι βέβαιοι. Αν και το κοινωνικό πλαίσιο που

διαμορφώνει τα ανθρώπινα φίλτρα, το μεγαλύτερο κοινωνικό πλαίσιο δεν αντιμετωπίζεται σε αυτές τις προσεγγίσεις με άμεσο τρόπο.

Η προσέγγιση της επικοινωνίας δίνει έμφαση όχι μόνο στο περιεχόμενο, για παράδειγμα, στην ακρίβεια μιας αλλαγής πληροφοριών ή στο πόσο επαρκές μεταφέρεται το επιδιωκόμενο νόημα, αλλά και στο ευρύτερο πλαίσιο όσον αφορά το πλαίσιο επικοινωνίας.

Δίνεται έμφαση στα μη λεκτικά σημεία καθώς και στα λεκτικά. Η επικοινωνία εξετάζει επίσης το διαπροσωπικό πλαίσιο μεταξύ του πομπού και του δέκτη με τρόπο που εκτείνεται σε κοινωνικά οργανωτικά και πολιτισμικά πλαίσια. Οι λέξεις φαίνονται τόσο απλές όσο αυτές που ερμηνεύονται στο πλαίσιο. Η επικοινωνία τονίζεται ως συμβολική αλληλεπίδραση που δημιουργεί νόημα στη γνώμη κάποιου, τόσο για τον εαυτό όσο και για την κοινωνία. Η ανάλυση της συζήτησης αντικατοπτρίζεται ως επέκταση και εξωραϊσμός της οπτικής γωνίας της επικοινωνίας. Αντί να εξετάζει μια συγκεκριμένη διαπροσωπική ανταλλαγή ή αλληλουχία ανταλλαγών, η ανάλυση λόγου εξετάζει την επικοινωνία ως σύνολο, συμπεριλαμβανομένης της επίσημης και άτυπης προφορικής και γραπτής οποιουδήποτε είδους.

Όπως προαναφέρθηκε, η σύγχρονη επικοινωνία σε οργανισμούς προορίζεται για το συντονισμό των δραστηριοτήτων και την ερμηνεία των διαφορετικών και διακριτών προσωπικοτήτων των ανθρώπων σε έναν οργανωμένο αναγνωρίσιμο οργανισμό.

Με στόχο την έναρξη της οργανωτικής επικοινωνίας απαιτείται η μελέτη θεμελιωδών κοινωνικών διαδικασιών ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία και διατήρηση κυρίαρχων δομών της κοινωνίας. Η αποτελεσματική διαδικασία εσωτερικής επικοινωνίας συμβάλλει στη σωστή λειτουργία του συστήματος διαχείρισης που αποφασίζεται να ακολουθήσει οποιοσδήποτε οργανισμός. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι πολλά προβλήματα που συμβαίνουν στο σύστημα διαχείρισης μπορεί να είναι αποτέλεσμα ανεπαρκούς αλληλεπίδρασης (Krishan, 2011).

Η αποτελεσματική ροή πληροφοριών εντός της οργανωτικής δομής, η εργασιακή κουλτούρα και η συνεργασία βοηθούν τη διοίκηση να ενσωματώσει την εσωτερική επικοινωνία. Χρειάζεται, για το λόγο αυτό, να επιλεγούν τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας και να καθιερωθεί μια συγκεκριμένη τακτική ροής πληροφοριών στο σύστημα διαχείρισης. Τα αποτελεσματικά πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη περιοχών όπου λειτουργούν οι μονάδες του οργανισμού.



Για να είναι αποτελεσματική η εσωτερική επικοινωνία, πρέπει να πραγματοποιούνται οι ανάγκες μεταξύ των εργαζομένων που εμπλέκονται στη διαδικασία κατανόησης και ολοκλήρωσης των οργανωτικών στόχων και στρατηγικής. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να δέχονται ίση μεταχείριση παρόμοια με αυτή που προσφέρεται σε εξωτερικούς πελάτες, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην εδραίωση της πίστης από τη σκοπιά των πελατών που τελικά οδηγεί σε πιο ισχυρή αναγνώριση και συσχέτιση με τον οργανισμό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί ανεπαρκώς ενημερωμένοι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συντελέσουν στην εξέλιξη ενός οργανισμού, πράγμα που πρακτικά σημαίνει ότι δεν εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού. Οποιαδήποτε αποτυχία ανταλλαγής πληροφοριών ή οποιαδήποτε καθυστέρηση στη μετάδοση μηνυμάτων που σχετίζονται με την εργασία μπορεί να σημαίνει μείωση της ποιότητας της εργασίας και της απόδοσης.

Επιπλέον, οποιαδήποτε αντιληπτή έλλειψη στη ροή πληροφοριών σχετικά με σημαντικά οργανωτικά γεγονότα, μπορεί να είναι ένα αντίθετο κίνητρο για τους εργαζόμενους λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να είναι μέρος της οργανωσιακής ζωής. Ο ρόλος της εσωτερικής επικοινωνίας είναι γι' αυτό όχι μόνο η μετάδοση πληροφοριών αλλά επιπλέον η δημιουργία ενός συστήματος αξιών, ιδεολογίας αλλαγών που τελικά βοηθούν στην παρακίνηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει στο να γίνει το κλειδί για την αύξηση του κινήτρου και της συμμετοχής των εργαζομένων και μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας, και να δημιουργήσει μια θετική εσωτερική και εξωτερική εικόνα για τον οργανισμό (Puroi και Wosik, 2007· Armstrong, 2003).

Δεν επικεντρώνονται στην εσωτερική επικοινωνία σε έναν οργανισμό. Ανεξάρτητα από το είδος της οργάνωσης, η επικοινωνία αποτελεί στοιχείο που βοηθά στη διατήρηση και ενίσχυση των σχέσεων μέσα σε αυτήν. Αυτό που λέγεται από ένα άτομο σε άλλο, όχι μόνο μπορεί να έχει επίδραση και στους δύο ανθρώπους, αλλά εφόσον οι οργανισμοί αποτελούν συστήματα, μπορεί επίσης να επηρεάσει το σύστημα ως σύνολο. Η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων αλλά και των εργαζομένων από μόνοι τους στον οργανισμό είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας για τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι μέσα στον οργανισμό.

Η οργανωτική επικοινωνία θεωρείται ότι είναι κεντρικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία (Richmond et al, 2005; Fitzpatrick and Valskov, 2015). Η επικοινωνία μέσα σε οργανισμούς με άλλα λόγια στην εσωτερική επικοινωνία δεν είναι εύκολο να οριστεί.

Για παράδειγμα, προτείνεται ότι είναι «η εμφάνιση και η ερμηνεία των μηνυμάτων μεταξύ των μονάδων επικοινωνίας που αποτελούν μέρος του συγκεκριμένου οργανισμού. Ένας οργανισμός αποτελείται από μονάδες επικοινωνίας σε ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ τους και λειτουργώντας ένα περιβάλλον» (Pace and Faules, 1994, σ. 20).

Προτείνονται και άλλες περιγραφές. Για παράδειγμα, ο Miller (2015) πρότείνει τα εξής: «οι περισσότεροι ώμοι θα συμφωνούσαν ότι ένας οργανισμός περιλαμβάνει μια κοινωνική συλλογικότητα ή μια ομάδα ανθρώπων στην οποία οι δραστηριότητες συντονίζονται προκειμένου να επιτευχθούν τόσο ατομικοί όσο και συλλογικοί στόχοι. Με το συντονισμό των δραστηριοτήτων δημιουργείται κάποια οργανωτική δομή για να βοηθήσει τα άτομα να συναλλάσσονται μεταξύ τους και με άλλους στο ευρύτερο οργανωτικό περιβάλλον. Όσον αφορά την επικοινωνία, οι περισσότεροι πωλητές θα συμφωνούσαν ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που είναι συναλλακτική, για παράδειγμα, περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα περιβάλλον. Η έναρξη της οργανωσιακής επικοινωνίας περιλαμβάνει στη συνέχεια την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το πλαίσιο του οργανισμού επηρεάζει τις επικοινωνιακές διαδικασίες και πώς η συμβολική φύση της επικοινωνίας τη διαφοροποιεί από άλλες μορφές οργανωτικής συμπεριφοράς» (Miller, 2015, σελ. 1).

Μόνο ένα μικρό ποσοστό επαγγελματιών που εργάζεται στην πλειονότητα των οργανισμών έχει εκφράσει τη δέσμευσή του σε σειρά ερευνών που διεξήχθησαν για τον τρόπο λειτουργίας της διαδικασίας επικοινωνίας. Η επικοινωνία θεωρείται ένα από εκείνα τα πράγματα με τα οποία τα άτομα πρέπει να αντιμετωπίσουν στην καθημερινή τους ζωή, έτσι η πλειονότητα τους πιστεύουν ότι έχουν καλή γνώση σχετικά με αυτό. Ωστόσο, αυτού του είδους η πεποίθηση είναι συχνά σωστή, καθώς η πλειοψηφία των ανθρώπων έχει επίσης καλή γνώση ορισμένων πραγμάτων σχετικά με την επικοινωνία λόγω του γεγονότος ότι είναι κοινή λογική. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένα πράγματα που θεωρούνται κοινή λογική απλά δεν είναι σωστά.

### **1.13 Μύθοι και παρανοήσεις για την επικοινωνία**

Οι Richmond et al (2005) πρότειναν ορισμένα σημεία για να δείξουν τους συνήθεις μύθους και παρεξηγήσεις σχετικά με την επικοινωνία σε οργανισμούς.

Πρώτα από όλα τα νοήματα είναι στις λέξεις. Αυτό δεν είναι αλήθεια γιατί αυτό που μπορεί να σημαίνει μια συγκεκριμένη λέξη για ένα άτομο υπάρχει η πιθανότητα να σημαίνει κάτι εντελώς διαφορετικό για ένα άλλο. Επιπλέον, πιστεύεται ότι η επικοινωνία φαίνεται να είναι μια προφορική διαδικασία. Ωστόσο, η μη λεκτική επικοινωνία είναι επίσης σημαντική. Στην πραγματικότητα, όταν δύο άτομα για παράδειγμα συζητούν μεταξύ τους, η λεκτική επικοινωνία συνήθως συνοδεύεται και από μη λεκτικά μηνύματα.

Ένας άλλος μύθος είναι ότι αυτά που λέγονται αποτελούν έναν τρόπο επικοινωνίας. Οι άνθρωποι που πιστεύουν ότι λέγοντας σε κάποιον κάτι ισοδυναμεί με επικοινωνία, τότε αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν πόσο δεκτικοί είναι οι δέκτες στην επεξεργασία αυτών των μηνυμάτων. Για να επιτευχθεί άριστη επικοινωνία, είναι απαραίτητο να υπάρχει ευαισθησία στη γνώμη ενός άλλου ατόμου και στις επικοινωνιακές δεξιότητες.

Επιπλέον, πιστεύεται ότι η επικοινωνία μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ των ανθρώπων. Η επικοινωνία μπορεί είτε να οδηγήσει στη δημιουργία προβλημάτων είτε να βοηθήσει στην επίλυσή τους. Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που θεωρούν τους εαυτούς τους αποτελεσματικούς επικοινωνιακούς, ενώ συμβαίνει το αντίθετο και συχνά δημιουργούν περισσότερα προβλήματα από αυτά που προορίζονται να λύσουν με το να μην αναγνωρίζουν τον τρόπο χρήσης της επικοινωνίας.

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει «καλή» και «κακή» επικοινωνία. Είναι απλώς ένα όργανο που δεν μοιάζει με όλα τα άλλα όργανα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για καλούς είτε για κακούς σκοπούς. Όσο περισσότερη επικοινωνία, τόσο καλύτερη είναι. Επίσης η ποιότητα της επικοινωνίας είναι σημαντική όχι μόνο η ποσότητα. Τέλος, η επικοινωνία θεωρείται ότι είναι μια φυσική ικανότητα κάποιου που μπορεί να ανακαλυφθεί και μέσω της εξάσκησης μπορεί να βελτιωθεί.

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί και να προσδιοριστεί από τα βασικά της στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να χωριστούν ως εξής (Jakubiec, 2019):

1. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας θα μπορούσαν να χωριστούν σε κατηγορίες, τους ηγέτες και τους ακόλουθους.
2. Στόχοι που περιλαμβάνουν τις ενέργειες που θέλει ο υπεύθυνος επικοινωνίας καταβάλλει προσπάθεια να επιτύχει. Προέρχονται από την επιχειρηματική φύση οποιουδήποτε οργανισμού μέσω του οποίου δημιουργείται η συμπεριφορά μεμονωμένων εργαζομένων και στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
3. Μηνύματα είτε λεκτικά είτε μη λεκτικά όσον αφορά την επικοινωνία. Στους οργανισμούς τα μηνύματα παραδίδονται και γίνονται δεκτά σε πέντε κατευθύνσεις. Η επικοινωνία τους ξεκινά με αυτοομιλία (συζήτηση με τον εαυτό) και αξιολόγηση, συνεχόμενη προς τα πάνω σε αυτά που βρίσκονται στην ιεραρχία της εταιρείας σε σχέση με τον εργαζόμενο. Επίσης προς τα κάτω σε εκείνα που είναι καθήκοντα και ευθύνες διαχείρισης γραμμής προς τα έξω προς τους πελάτες προμηθευτών και σε άλλους συναδέλφους σε άλλα τμήματα εντός του οργανισμού. Οι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες των αποτελεσματικών μηνυμάτων σχετίζονται με το χρόνο της σαφήνειας και τη συνέπεια της ακρίβειας κατανόησης και πρέπει να έχουν το κατάλληλο φορτίο και να σχετίζονται με τον παραλήπτη ή το άτομο που είναι αξιόπιστο (Zaremna, 2010).
4. Το κανάλι που μπορεί να μεταφερθεί σε χαρτί, πρόσωπο με πρόσωπο ή με διαμεσολάβηση. Με τον όρο δίκτυο και σημαίνει συνήθως εννοείται ο τρόπος εναλλαξιμότητας. Υποστηρίζεται τόσο στην επικοινωνία που το μέσο είναι το μήνυμα εφόσον το κανάλι μέσω του οποίου γίνεται η επικοινωνία βοηθά στη μετάδοση πληροφοριών σχετικά με τη στάση από το ένα μέρος της επικοινωνίας στο άλλο. Μεταξύ των πιο δημοφιλών τρόπων επικοινωνίας συγκαταλέγονται πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεδιάσκεψη, τηλέφωνο, ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων, αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, γραπτά μηνύματα, tweeting και πληκτρολόγηση σημειώσεων.
5. Η ανατροφοδότηση περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο ο αποστολέας του μηνύματος μπορεί να καθορίσει τον βαθμό στον οποίο τα μηνύματα έχουν ληφθεί με επιτυχία και το αποτέλεσμα που δημιουργήθηκε στον παραλήπτη. Η τήρηση προτύπων όπως η αμοιβαία κατανόηση και το κοινό νόημα στους οργανισμούς συσχετίζεται άμεσα με τον βαθμό στον οποίο η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται αποτελεσματικά. Όλη η επικοινωνία είναι εδραιωμένη μέσα σε

ένα πλαίσιο, είτε φυσικό είτε τεχνητό (με τη χρήση τεχνολογίας), και με αυτόν τον τρόπο, τα μηνύματα μπορούν να κατανοηθούν πλήρως.

Υπάρχει μια σειρά παραγόντων που επηρεάζουν τους οργανισμούς. Βασικό είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, από τη σκοπιά ότι οι εταιρείες πλέον όχι μόνο κοιτάζουν στις τοπικές αγορές αλλά και πέρα από αυτές.

### 1.14 Επιδράσεις που αφορούν τα αποτελέσματα της επικοινωνίας.

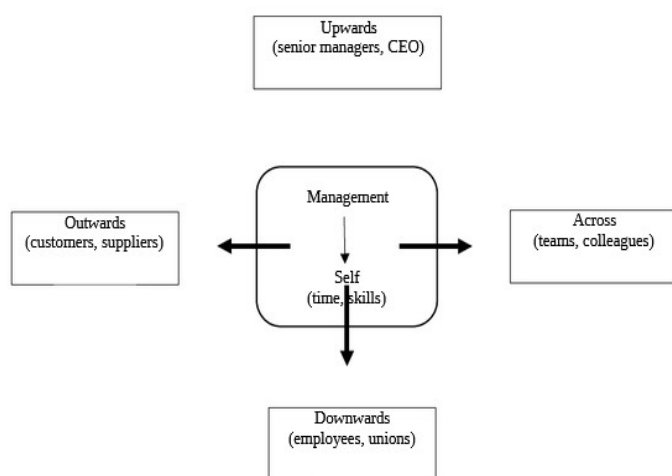


Figure 1. Directions of management communication. Note: Hargie, 2016.

Η εσωτερική επικοινωνία βοηθά πολλές λειτουργίες σε εταιρείες. Υπάρχουν έξι κυρίαρχες λειτουργίες επικοινωνίας όσον αφορά το οργανωτικό πλαίσιο. Οι λειτουργίες περιλαμβάνουν ενημέρωση, ρύθμιση, ενσωμάτωση, διαχείριση, πειθώ και κοινωνικοποίηση. Είναι απαραίτητο η παροχή των απαραίτητων πληροφοριών προς το προσωπικό ώστε να μπορούν να επιτύχουν τη δουλειά τους με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Οι άνθρωποι εκφράζουν την ανάγκη να ενημερώνονται για τυχόν αλλαγές που πραγματοποιούνται στις διαδικασίες ή τις πολιτικές της εκάστοτε εταιρείας. Η ρυθμιστική λειτουργία της επικοινωνίας περιλαμβάνει την επικοινωνία που επηρεάζει τις ρυθμιστικές πολιτικές εντός της εταιρείας ή τα μηνύματα που αφορούν τον οργανισμό συντήρησης. Η ενσωματωτική λειτουργία δίνει έμφαση στον συγχρονισμό των εργασιών, των αναθέσεων εργασίας, στο συντονισμό των ομάδων ή στο συνδυασμό των μονάδων εργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων που θέτει η

εταιρεία. Η λειτουργία διαχείρισης είναι αλληλένδετη με τις τρεις προηγούμενες που σημαίνει την πληροφοριακή, τη ρυθμιστική και την ολοκληρωμένη λειτουργία. Είναι η επικοινωνία όπου δίνεται έμφαση στο να κάνουμε το προσωπικό να κάνει ό,τι είναι απαραίτητο, να μάθει πληροφορίες για το προσωπικό με στόχο να το γνωρίσει καλύτερα και με αυτόν τον τρόπο να δημιουργήσει σχέσεις. Η λειτουργία πειθούς περιλαμβάνει μια επέκταση της λειτουργίας διαχείρισης. Μέσω αυτής της λειτουργίας επικοινωνίας, ο προϊστάμενος προσπαθεί να ασκήσει επιρροή στον υπάλληλο για να κάνει κάτι που είναι συγκεκριμένο. Ο τελευταίος σκοπός της επικοινωνίας είναι να συμβάλει στην διερεύνηση καταλληλόλητας ενός ατόμου για εργασία στην εταιρεία. Κοινωνικοποίηση δεν συνεπάγεται απαραίτητα φιλία στα πλαίσια της εργασίας σε μια επιχείρηση, αλλά την ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων σε ένα κοινό δίκτυο επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό (Richmond et al., 2005; Clampitt, 2013).

Η εσωτερική επικοινωνία στους οργανισμούς είναι δυνατό να βελτιωθεί με διάφορους τρόπους. Δώδεκα στρατηγικές προτείνονται για τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας σε όλο το εύρος των οργανισμών.

Βελτιστοποίηση των εμποδίων. Τα εμπόδια δεν είναι μεγάλα σημεία επαφής μεταξύ των παλαιών μελών της ομάδας εργασίας ή της ομάδας που λαμβάνουν χώρα σύμφωνα με προκαθορισμένο πρόγραμμα συχνά σε καθημερινή βάση

Προετοιμασία ενδιάμεσων στην ιεραρχία στελεχών ως αγγελιαφόρων. Εκείνοι που συνεργάζονται πιο στενά με ομάδες αποτελούν τις πιο αξιόπιστες πηγές πληροφοριών. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να παρέχουμε στα στελέχη τις κατάλληλες γνώσεις και εργαλεία και δομές ώστε να μπορούν να επικοινωνούν όσο πιο αποτελεσματικά μπορούν με την ομάδα τους.

Σε κάθε είδους επικοινωνία, η χρήση απλών γραφικών αναπαραστάσεων, φωτογραφιών, ακόμη και βίντεο μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση της προσοχής των εργαζομένων και επιπλέον να βοηθήσει στην ευκολότερη κατανόηση των πληροφοριών. Επιπλέον, εάν οι διευθυντές των εταιρειών επιθυμούν τα μηνύματά τους να φτάσουν στους εργαζόμενους, πρέπει να τους βοηθήσουν παρέχοντας τα κατάλληλα κανάλια και εργαλεία επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα να συναντούν από κοντά όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα του τομέα που εργάζονται.

Εκτός από τα email, ίσως δεν υπάρχει πλέον ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο στην εσωτερική επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον από τα ενημερωτικά δελτία.

Η πλειοψηφία των ενημερωτικών δελτίων διανέμεται σε ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο πρότυπο.

Η δημιουργία μηνυμάτων αποτελεί έναν άλλο τρόπο μετάδοσης πληροφοριών. Ο ορισμός συγκεκριμένων μοτίβων για την κοινή χρήση πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση των μηνυμάτων με σαφήνεια και κατεύθυνση. Η δημιουργία ενός κεντρικού κόμβου επικοινωνίας όσον αφορά το intranet για τη μετάδοση πληροφοριών μπορεί επίσης να αποτελέσει κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής εσωτερικής επικοινωνίας μιας εταιρείας.

Ένα ακόμα βασικό στοιχείο οποιασδήποτε οργανωτικής επικοινωνιακής στρατηγικής πρέπει να βοηθά την επικοινωνία στη συνεργασία μεταξύ των τομέων. Αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα του συντονισμού και για την αποφυγή του λαθών κατά τη μεταφορά της πληροφορίας.

Η παρότρυνση για δράση θεωρείται ότι είναι η διάκριση μεταξύ της παροχής πληροφοριών για την μεταφορά της γνώσης για την τόνωση της παραγωγικότητας.

Τα μηνύματα πρέπει να γνωστοποιούνται πρώτα στους εργαζόμενους. Συνήθως, η πλειονότητα των επικοινωνιακών προκλήσεων λαμβάνει χώρα όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για προγραμματισμό, όπως για παράδειγμα όταν προκύπτει κρίση, η διάδοση πληροφοριών για καλές ή κακές ειδήσεις ή όταν απαιτείται η μετάδοση ευαίσθητων πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι πληροφορίες που θα μεταφερθούν θα φτάσουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό κοινό, μια βασική οδηγία που πρέπει να τηρείτε είναι να ενημερώνετε τους εργαζόμενους πριν μάθουν όλοι οι άλλοι τις πληροφορίες

Τέλος, πρέπει να δίνεται προσοχή στο πρόγραμμα εργασίας των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, η εταιρεία οφείλει να γνωρίζει τις μέρες και ώρες εργασίας κάθε υπαλλήλου προκειμένου να του μεταδώσει την κατάλληλη πληροφορία, είτε προσωπική είτε επαγγελματική, την κατάλληλη στιγμή. Η βελτίωση των διαδικασιών επικοινωνίας με βάση το μοντέλο διαχείρισης των καναλιών επικοινωνίας ροής πληροφοριών απαιτούνται τεχνικές λύσεις τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού για τη δημιουργία αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας (Richmond et al., 2005; Clampitt, 2013).

### **1.15 Τύποι εσωτερικής επικοινωνίας**

Υπάρχουν διάφορες μορφές που χρησιμοποιούνται για επίσημη επικοινωνία, όπως συνήθως ενημερωτικά δελτία σημειώματα συσκέψεων πίνακες ανακοινώσεων email και άλλα. Ωστόσο, μεταξύ των τυπικών τύπων επικοινωνίας, οι παρακάτω για οδηγίες είναι οι πιο διακριτικοί. Πρώτα απ' όλα υπάρχει η προς τα κάτω ή από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία. Αναφορικά με την καθοδική επικοινωνία, εννοείται το συστήματα ή συστήματα μηνυμάτων μέσω των οποίων η επικοινωνία προχωρά με εικονικό τρόπο στην αλυσίδα εντολών από τους διευθυντές στους υπαλλήλους της τελευταίας γραμμής. Η επικοινωνία προς τα κάτω ή από πάνω προς τα κάτω συνήθως λαμβάνει «τη μορφή εντολών γραφείου, εταιρικών δημοσιεύσεων απόδοσης εργασίας και εκπαιδευτικού υλικού για τη δουλειά» (Αξιολόγηση οργανωτικής επικοινωνίας: στρατηγικοί έλεγχοι επικοινωνίας By Cal W. Downs, Allyson D. Adrian, Guilford Press, 2004)

Θα πρέπει να προστεθεί ότι όλες οι επικοινωνίες με τις οποίες ρέουν από τους διευθυντές στους υπαλλήλους ή από τους ανώτερους στους κατώτερους είναι επίσης προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί μια τράπεζα. Η ανοδική επικοινωνία από την άλλη θεωρείται η ροή από τους υπαλλήλους προς την ανοδική αλυσίδα διοίκησης και δεν μπορεί να είναι ούτε επίσημη ούτε ανεπίσημη. Υποστηρίζεται ότι η επικοινωνία δεν μπορεί πάντα να ακολουθεί το μοντέλο από πάνω προς τα κάτω. Με την επικοινωνία και την πληροφόρηση να είναι ρευστά και οι επιχειρήσεις στις μέρες μας οι ηγέτες πρέπει να είναι κύριοι ακροατές. Απαιτείται να μπορούν να λαμβάνουν με τον ίδιο τρόπο που στέλνουν ένα μήνυμα. Και αυτό πρέπει να γίνει αποτελεσματικά. Αυτή είναι αυτή η ατελείωτη ροή μιας πληροφορίας στην επικοινωνία που έχει ανοδική κατεύθυνση είναι σημαντική για την επιτυχία καθώς και την ανάπτυξη της εταιρείας (Krishan, 2011).

Ένα άλλο είδος επικοινωνίας είναι η οριζόντια. Λέγεται ότι η ομαδική εργασία χωρίζει την εργασία και πολλαπλασιάζει την επιτυχία. Αυτό ισχύει όσον αφορά την επιτυχία του οργανισμού. Οι οργανισμοί περιλαμβάνουν διάφορες ομάδες, όπως ομάδα λογαριασμών Μάρκετινγκ ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ. Η οριζόντια επικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία μέσα στις ομάδες και λαμβάνει χώρα μεταξύ ατόμων στο ίδιο επίπεδο είτε στο ίδιο τμήμα είτε σε ολόκληρο το τμήμα της εταιρείας. Όλοι οι συμμετέχοντες βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο και επικοινωνούν μεταξύ τους με στόχο την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Εταιρική αξιολόγηση: έλεγχος της



προσωπικότητας μιας εταιρείας By Adrian Furnham, Barrie Gunter, Routledge, 1993, Σελίδα 165).

Επιπλέον, υπάρχει διαγώνια επικοινωνία που είναι η επικοινωνία που διασχίζει τόσο τους τομείς εργασίας όσο και τα οργανωτικά επίπεδα. Για παράδειγμα, όταν ο λογιστής επικοινωνεί απευθείας με έναν περιφερειακό διευθυντή μάρκετινγκ σχετικά με τον πελάτη, συνιστά επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων καθώς και διαφορετικών οργανωτικών επιπέδων. Αυτό είναι ένα παράδειγμα της διαγώνιας επικοινωνίας (Management, 10 /e (Νέα Έκδοση) By Robbins, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd., 2010, Σελίδα 328)

Επικοινωνία τύπου «αμπέλι». Υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη πηγή ή προορισμός για αυτόν τον τύπο επικοινωνίας. Ο επίσημος όρος του περιλαμβάνει προφορικές πληροφορίες υπό την μορφή κουτσομπολιού ή φημών, που δημιουργούνται σκόπιμα για την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών από την ανώτατη διοίκηση. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει φήμες ότι οι εταιρείες παρέχουν 20% μπόνους για μια συγκεκριμένη μάρκα. Μετά την αξιολόγηση της αντίδρασης των εργαζομένων, η διοίκηση μπορεί να αρνηθεί τις φήμες τους και να προβεί στις ανάλογες ανακοινώσεις.

## **1.16 Εργαλεία που χρησιμοποιούνται στις εσωτερικές επικοινωνίες**

Παρόλο που ο 21ος αιώνας έφερε την έλευση πολλών εργαλείων επικοινωνίας μεταξύ των παραδοσιακών εργαλείων.

Το τηλέφωνο, το φαξ, οι πίνακες ανακοινώσεων, τα email, τα εσωτερικά ενημερωτικά δελτία και οι συναντήσεις θεωρούνται από τα πιο κοινά και παραδοσιακά εργαλεία όσον αφορά την εσωτερική επικοινωνία.

### **1.16.1 Νέα μέσα**

Τα εργαλεία των νέων μέσων χρησιμοποιούνται από εταιρείες για να βοηθήσουν τους ανθρώπους να συνομιλούν με ανοιχτό και ελεύθερο τρόπο. Αυτά τα νέα μέσα είναι ιδανικά για εταιρείες όπως οι start-ups και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και σε περιπτώσεις όπου το εργατικό δυναμικό βρίσκεται κάτω από την ίδια στέγη ή είναι ευρέως εξαπλωμένο σε πολλές διαφορετικές τοποθεσίες. Όσον αφορά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, υπάρχουν πολλές πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται για

επικοινωνιακούς σκοπούς τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα. Μεταξύ αυτών των πλατφορμών είναι οι ιστότοποι του LinkedIn Facebook στο Twitter και πολλοί άλλοι. Θεωρούνται ότι είναι αρκετά ενδιαφέροντα πιο αποτελεσματικά και οι άνθρωποι μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης απαραίτητα. Παρέχουν στους χρήστες πολλές επιλογές καθώς και βιωσιμότητα. Αρχικά τα ιστολόγια πρόκειται απλώς για τη δημιουργία και τη διαχείριση και επιτρέπουν την έναρξη συζητήσεων, σχολίων και αρχειοθέτησης για πιθανή μελλοντική αναφορά. Ιστολόγιο διαφορετικών οργανισμών που βοηθούν στη μετάδοση πληροφοριών κάθε είδους για οτιδήποτε συμβαίνει εντός ή γύρω από τον οργανισμό. Αυτές οι πλατφόρμες προωθούν την ενθάρρυνση των εργαζομένων να μοιράζονται πληροφορίες με δημιουργικό τρόπο και να αυξάνουν την αίσθηση του ανήκειν μεταξύ τους. Υπάρχουν διάφοροι πάροχοι υπηρεσιών που παρέχουν δωρεάν χώρο για ιστολόγια όπως για παράδειγμα το Blogspot.com (Krishan, 2011)

Επιπλέον, υπάρχει το wiki. Ως wiki μπορεί να οριστεί ένας ιστότοπος που επιτρέπει στους χρήστες να προσθέτουν νέο περιεχόμενο και να τροποποιούν αυτό που ήδη υπάρχει. Ένα πολύ γνωστό παράδειγμα είναι η Wikipedia, η οποία είναι μια συνεργατική πλευρά που χρησιμοποιείται καλύτερα όταν οι ομάδες θέλουν να εργαστούν σε ένα μεμονωμένο έργο ή έγγραφο. Αυτές οι πλατφόρμες μπορούν να είναι πολύ χρήσιμες ενώ προτρέπουν τη συλλογική εργασία. Μπορεί να υπάρχει μια έκφραση για διαπραγματεύσεις σχετικά με την ανάγκη για συσκέψεις και τηλεδιάσκεψη, ακόμη και για την παροχή βοήθειας στις ατζέντες που θα οριστούν στο διαδίκτυο. Ο συγγραφέας που δημιουργεί και δηλώνει ιδιοκτησία ενός εγγράφου κατά τη δημοσίευση δικαιούται να τροποποιήσει ή να προσθέσει περαιτέρω πληροφορίες σε αυτό. Αυτό είναι που διαφοροποιεί ένα wiki από ένα ιστολόγιο όπου οι άλλοι μπορούν μόνο να σχολιάσουν (Krishan, 2011).

Ένα άλλο νέο μέσο περιλαμβάνει κοινωνικά δίκτυα όπως το LinkedIn που βοηθούν τους επαγγελματίες να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Σε παρόμοια σημείωση οργανώσεις υπάρχει η κατασκευή σχεδίου για την κατασκευή εσωτερικών δικτύων στο εσωτερικό για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να παραμένουν σε επαφή με τους συναδέλφους τους και να ανταλλάσσουν πληροφορίες και με αυτόν τον τρόπο να αισθάνονται πιο ασφαλείς. Επιπλέον, οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης γίνονται γνωστοί με γρήγορους ρυθμούς. Το Facebook είναι μια από τις πλατφόρμες που έχει δημιουργήσει ιστορία ως ιστότοπος κοινωνικής δικτύωσης. Σχεδόν όλοι θέλουν να

είναι χρήστες τέτοιων πλατφορμών στις μέρες μας. Έχοντας προβλέψει τη δυνατότητα που μπορούν να προσφέρουν αυτοί οι ιστότοποι δικτύωσης, οι εταιρείες είναι ιδιαίτερος ενεργές σε αυτούς τους ιστότοπους. Twitter Facebook Myspace LinkedIn είναι μερικές από τις μεγαλύτερες πλατφόρμες (Krishan, 2011).

Το YouTube αποτελεί μια άλλη πλατφόρμα. Έχει αποδειχτεί ως ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία για οργανισμούς που έχουν μικρότερο προϋπολογισμό για να ξοδέψουν για διαφήμιση, ωστόσο μια εξαιρετική δημιουργική δουλειά μπορεί να πραγματοποιηθεί σε αυτήν την πλατφόρμα. Για την εσωτερική επικοινωνία είναι χρήσιμο γιατί οποιοσδήποτε υπάλληλος μπορεί να μοιραστεί ένα βίντεο με όποιον επιθυμεί και χωρίς να χρειάζεται να επενδύσει πολλά χρήματα (Krishan, 2011).

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Διαχείριση Συγκρούσεων

### 2.1 Τα αίτια πρόκλησης μιας σύγκρουσης

Τα αίτια πρόκλησης μιας σύγκρουσης. Η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των μελών εργασιακού χώρου είναι πάντοτε μεγάλη και η έκταση που μπορεί να λάβει ποικίλει από μια απλή διαφωνία μέχρι μια μεγάλης έκτασης σύγκρουσης. Οποσδήποτε οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης δεν θα πρέπει ποτέ να αγνοηθεί καθώς σε μακροχρόνιο επίπεδο μπορεί να αποτελέσει επιβαρυντικό παράγοντα για την επιτυχή πορεία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Ωστόσο, προκειμένου να κατανοηθεί μια σύγκρουση θα πρέπει πρωτίστως να αναζητηθούν τα αίτια που την προκάλεσαν εξ αρχή.

Όταν τα άτομα συνεργάζονται, η σύγκρουση είναι ένα από τα πιο προβλέψιμα αποτελέσματα. Η πλειοψηφία των διευθυντών αφιερώνει σημαντικό μέρος του χρόνου τους στην εργασία για την επίλυση διαπροσωπικών διαφωνιών και των επιπτώσεων των θεμάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπους. Η κακή διαχείριση των διαφορών έχει ως αποτέλεσμα μια διαφοροποιημένη κατανομή λανθασμένης ενέργειας στο εργατικό δυναμικό, γκάφες επικοινωνίας προς τη λάθος κατεύθυνση που πρέπει να διορθωθούν και, τελικά, χαμένες ευκαιρίες. Είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί το κόστος που σχετίζεται με τις οργανωτικές συγκρούσεις. Αυτή η έρευνα στοχεύει στην ανάπτυξη τρόπων για τον αποτελεσματικό εντοπισμό και τη διαχείριση των

συγκρούσεων. Η σύγκρουση χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση γνωστικών, ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών διαδικασιών. Οι περισσότερες θεωρίες συγκρούσεων περιλαμβάνουν αποκλειστικά ψυχολογικούς ή/και οικονομικούς παράγοντες όταν επιχειρούν να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τη σύγκρουση. Οι παρακάτω ιδέες προορίζονται να μειώσουν ή να επιλύσουν τις συγκρούσεις μεταξύ ανθρώπων και ομάδων. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη σε όλες τις αλληλεπιδράσεις, δημιουργία και διατήρηση δεσμών μεταξύ των εργαζομένων. Μεμονωμένα και όσον αφορά τη συνολική απόδοση του οργανισμού, οι δυνατότητες βελτίωσης αποκαλύπτονται από την ανατροφοδότηση. Μια θεμελιώδης διαδικασία παρακίνησης προσδιορίζει την επικοινωνία, τη γνώση και τη σωστή χρήση πολυάριθμων τύπων απαιτήσεων και κινήτρων για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης και της ικανοποίησης. Η επικοινωνία οδηγεί στη δημιουργία δίκαιων και αποτελεσματικών σχέσεων, αμοιβαίας κατανόησης και αποδοχής μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων, συναδέλφων και εκείνων εντός και εκτός της εταιρείας. Ο Gary Johns, αναφερόμενος στον διευθυντή της γραμμής επικοινωνίας του οργανισμού, δηλώνει ότι θεωρητικά, οι γραμμές εξουσίας μπορεί να βρίσκονται κατά μήκος των γραμμών του ιδρύματος καθώς και οι σύνδεσμοι αναφοράς. Θα ήταν ντροπή να μην αναγνωρίσουμε ότι τα άτομα περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους επικοινωνώντας μέσα σε μια οργανωτική δομή.

Οι συγκρούσεις είναι σημαντικοί παράγοντες κοινωνικής εξέλιξης και κοινωνικών υποθέσεων. Μπορεί να είναι και ωφέλιμες και επιβλαβείς ενώ στην παρούσα ενότητα θα έμφαση θα δοθεί στο αρνητικό και καταστροφικό δυναμικό τους παρά στην καλή και εποικοδομητική τους ενέργεια και ικανότητά τους να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη του πολιτισμού. Σε προηγούμενα συστήματα, είχαμε εκπαιδευτεί να φοβόμαστε τις κρίσεις και τις συγκρούσεις, οι οποίες μας καθιστούσαν ανίκανους να τις αντιμετωπίσουμε ορθολογικά και λογικά. Η πλειονότητα των ατόμων είναι ανίκανη να αναλύσει καταστάσεις κρίσεων και συγκρούσεων.

Οι περισσότεροι από εμάς δεν μπορούμε να αναλύσουμε καταστάσεις κρίσεων και συγκρούσεων, καθώς και να σχεδιάζουμε και να αναζητούμε πιθανές λύσεις. Δεν υπάρχει επίσημη εκπαίδευση ή ενημέρωση για το πώς να χρησιμοποιούμε στρατηγικές και διαδικασίες διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων. Η έλλειψη γνώσης και

εξειδίκευσης σε αυτόν τον τομέα οδηγεί συχνά στην ανάπτυξη συγκρούσεων και ακόμη και στη χρήση βίας για την επίλυσή τους (Zagar, 2006).

Για να έχει κανείς καλύτερη γνώση αυτού του κρίσιμου ζητήματος, πρέπει πρώτα να κατανοήσει την έννοια της σύγκρουσης. Στη συνηθισμένη συνομιλία, η σύγκρουση συχνά δηλώνεται αρνητικά. Πολλά έχουν γραφτεί για τις εντάσεις και τις διαφωνίες των σχέσεων, με έμφαση στα επίσημα αποτελέσματά τους. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από το γεγονός ότι η επιστημονική μελέτη των συγκρούσεων προήλθε από αυτή την οπτική. Με τον καιρό, οι διαφωνίες έχουν χάσει την αρνητική τους σημασία και άρχισαν να θεωρούνται ούτε ωφέλιμες ούτε επιβλαβείς, ανάλογα με τη διαχείρισή τους. Η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και άλλα επιστημονικά πεδία αναζητούν τα πιο αποτελεσματικά μέσα για την αποφυγή, τη μείωση ή την εξάλειψή τους. Σε αυτή τη μελέτη, παρουσιάζουμε μια μέθοδο στην οποία η νέα τεχνολογία προσφέρει μια πιο αποτελεσματική εφαρμογή αντιμετώπισης συγκρούσεων. Οι χρήστες και οι πάροχοι υπηρεσιών θα μπορούν να συλλέγουν γρήγορα τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη διαφωνία προκειμένου να διευθετήσουν οποιαδήποτε σύγκρουση το συντομότερο δυνατό. Εάν οι διαφωνίες δεν επιλυθούν όσο το δυνατόν γρηγορότερα, θα συνεχίσουν να κλιμακώνονται και θα γίνονται πιο δύσκολο να επιλυθούν.

Η βιβλιογραφία καθορίζει μια ποικιλία ορισμών της σύγκρουσης και σε αυτό το άρθρο θα παρέχουμε μερικούς:

Σύμφωνα με τους Jambrek & Peni (2008) η σύγκρουση είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης και μια κοινωνική κατάσταση στην οποία τα συμφέροντα και οι ενέργειες των συμμετεχόντων (ατόμων ή ομάδων) βρίσκονται σε αντίθεση και εμποδίζουν και εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων. Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία κατά την οποία το άτομο Α κάνει μια αποφασιστική προσπάθεια να ματαιώσει τις προσπάθειες του ατόμου Β με μια αντίθετη ενέργεια, η οποία ματαιώνει τις προσπάθειες του ατόμου Β να επιτύχει τους στόχους και τα ενδιαφέροντά του (Robins, 1995).

Η σύγκρουση είναι μια διαδραστική διαδικασία που εμφανίζεται ως μη συμμόρφωση, διαφωνία ή σύγκρουση μεταξύ ανθρώπων, ομάδων, οργανώσεων κ.λπ. (Rahim, 2002).

Οι κοινές έννοιες μπορούν να προκύψουν από τους πολλούς ορισμούς της σύγκρουσης, συμπεριλαμβανομένων της «αναντιστοιχίας στόχων», «έλλειψης κατανόησης»,

«ασυμβατότητας» και «παρεξήγησης». Η σύγκρουση δεν είναι πρόβλημα από μόνη της, αλλά η ανεπίλυτη σύγκρουση είναι τεράστια.

Ο κινεζικός χαρακτήρας για τη σύγκρουση αποτελείται από δύο χαρακτήρες, έναν για τον κίνδυνο και έναν για την ευκαιρία. Συχνά ταυτίζουμε τον όρο σύγκρουση με οτιδήποτε δυσάρεστο. Ωστόσο σπάνια αντιλαμβανόμαστε τον όρο ευκαιρία στη σύγκρουση. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά σε καταστάσεις σύγκρουσης και συχνά ξεπερνιούνται από έντονα συναισθήματα και δεν μπορούν να σκεφτούν ορθολογικά ή να επικοινωνήσουν. Η σύγκρουση είναι επίσης φυσικά προγραμματισμένη να δίνει προτεραιότητα στην επιβίωση. Οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση επίθεση στην ακεραιότητα των οχημάτων πυροδοτεί δύο απαντήσεις: μάχη (επιθέσεις αντιποίνων) ή φυγή (απόσυρση από την κατάσταση). Το περιβάλλον στο οποίο ζούμε επηρεάζει τόσο την κοσμοθεωρία όσο και τις συγκρούσεις μας. Ως αποτέλεσμα ανεπίλυτων διαφωνιών, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να συνεχιστούν για μήνες ή και χρόνια, έχοντας επιζήμια επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό πολύ αφότου το περιστατικό που δημιούργησε τη σύγκρουση έχει ξεχαστεί. Ως εκ τούτου, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι ένα δύσκολο αλλά επιλύσιμο έργο. Επί του παρόντος, υπάρχουν δύο κύριοι ερευνητικοί τομείς στη διαχείριση συγκρούσεων:

Όποτε είναι εφικτό, λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη σύγκρουση.

Στο μοντέλο δίνονται ακριβείς και ολοκληρωμένες επισημοποιήσεις προκειμένου να αποκτήσει μια ακριβή αναπαράσταση του πρωτοτύπου. Απαιτεί πολύ περίπλοκους υπολογισμούς, αλλά παράγει θετικά αποτελέσματα.

Όλα τα θεμελιώδη στοιχεία της σύγκρουσης είναι γνωστά ή εικαζόμενα (συμβαλλόμενα μέρη, αιτίες, φύση, προοπτικές επιπτώσεις, κ.λπ.), αλλά μόνο μία ή δύο πτυχές εξετάζονται σε βάθος. Σε αυτήν την περίπτωση, τα ευρήματα είναι γρήγορα αλλά λιγότερο αξιόπιστα.

Η θεωρία προτείνει τη χρήση του δεύτερου μοντέλου, αλλά θα αναμίξουμε και τα δύο μοντέλα για να δημιουργήσουμε μια πιο αποτελεσματική μέθοδο για τη διαχείριση συγκρούσεων στη δημόσια διοίκηση.

Οι πρώτες μελέτες που δημοσιεύτηκαν αφορούσαν την ανάλυση συγκρούσεων και χρησιμοποιούσαν τη θεωρία παιγνίων, την τοπολογία και άλλα πεδία επιχειρησιακής έρευνας. Αυτές οι περιοχές εξακολουθούν να αποτελούν βασικό στοιχείο των θεμελιωδών μέσων της σύγκρουσης. Ωστόσο, είναι προφανές ότι κάθε διαφορά απαιτεί μια μοναδική στρατηγική και την ανάπτυξη εντελώς νέων μοντέλων, ιδιαίτερα κατά την επίλυση συγκρούσεων στη δημόσια διοίκηση. Είναι σημαντικό να φτάσουμε σε ένα αφηρημένο μοντέλο χωρίς να χάνουμε ποτέ από τα μάτια μας πραγματικές διαφωνίες. Κατά την παρακολούθηση της ολοκλήρωσης μιας διαφοράς, πρέπει να έχουμε συνεχώς κατά νου την προέλευσή της. Η σύγκρουση περιλαμβάνει αντικρουόμενα συμφέροντα, φιλοδοξίες, συζητήσεις, διαφωνίες, όλα τα παραπάνω αποτελούν μια δυνητικά επικίνδυνη κατάσταση. Όλοι οι ορισμοί παρέχονται από την οπτική γωνία ενός παρατηρητή ή ενός ατόμου που δεν συμμετέχει στη δραστηριότητα. Ως αποτέλεσμα, αυτά τα κριτήρια βοηθούν ελάχιστα τους εμπλεκόμενους στη διαμάχη, των οποίων ο στόχος είναι να ξεφύγουν από τη δεδομένη κατάσταση όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και επικερδώς. Για την ταχεία και αποτελεσματική έξοδο από ένα σενάριο σύγκρουσης, είναι ζωτικής σημασίας να έχουμε μια βασική κατανόηση όλων των πτυχών της διαφοράς, αντί για ιδιαίτερη γνώση μεμονωμένων περιπτώσεων. Απαιτείται η ανάπτυξη ενός μοντέλου σύγκρουσης που να επιτρέπει τη μελέτη του πυρήνα της και να προσδιορίζει τις ιδανικές διαδρομές διευθέτησης. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο αναπτύξουμε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο συγκρούσεων για τον δημόσιο τομέα που θα βασίζεται σε βάσεις πληροφοριών και καινοτόμες λύσεις λογισμικού. Ακόμη και αν αποφευχθούν αυτές οι παγίδες, παραμένει ένα πρόβλημα που είναι δύσκολο να αγνοηθεί: η σύγκρουση σχεδόν πάντα συνδυάζεται με ένα περίπλοκο σύστημα και περιβάλλον που είναι δύσκολο να αποτυπωθεί πλήρως, επομένως τα θεωρητικά ευρήματα που επιτεύχθηκαν είναι μόνο κατά προσέγγιση σωστά και αξιόπιστα.

Ως ξεχωριστή φάση της διαχείρισής του, χρησιμοποιούμε απλουστευμένα μοντέλα και επίσημο εξοπλισμό για τη διεξαγωγή επαρκούς ποιοτικής ανάλυσης και σύνθεσης της διαφοράς.

Πολλοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της μη συμμόρφωσης με κανονισμούς, νόμους και διαδικασίες, λάθη διοικητικών υπαλλήλων, ανεπαρκείς μεθόδους

διαχείρισης, κακή οργάνωση, ανεπαρκής ποιότητας υπηρεσίες, κακός τεχνικός εξοπλισμός, υπερβολικός φόρτος εργαζομένων, κακές συνθήκες εργασίας (βρώμικο, επικίνδυνο, επιβλαβές, περιβάλλον...), σύστημα ανταμοιβής και ούτω καθεξής, μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων και εργαζομένων με χρήστες υπηρεσιών (νομικά και φυσικά πρόσωπα).

#### 4.3 Τα αίτια πρόκλησης μιας σύγκρουσης.

Η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των μελών ενός εργασιακού χώρου είναι πάντοτε μεγάλη και η έκταση που μπορεί να λάβει ποικίλει από μια απλή διαφωνία μέχρι μια μεγάλης έκτασης σύγκρουσης. Οποσδήποτε οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης δεν θα πρέπει ποτέ να αγνοηθεί καθώς σε μακροχρόνιο επίπεδο μπορεί να αποτελέσει επιβαρυντικό παράγοντα για την επιτυχή πορεία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Ωστόσο, προκειμένου να κατανοηθεί μια σύγκρουση θα πρέπει πρωτίστως να αναζητηθούν τα αίτια που την προκάλεσαν εξ αρχή

## 2.2 Ποικιλίες συγκρούσεων

Λόγω των ευρέων και διαφορετικών ορισμών της σύγκρουσης, οι στάσεις και οι αντιλήψεις για τη λειτουργία της ποικίλλουν. Οι δάσκαλοι είναι απρόθυμοι να υπακούσουν στους διαχειριστές, δεν φαίνεται να ακολουθούν τους κανονισμούς ή να δέχονται πρόσθετη εργασία και δεν τα πάνε καλά με τους διευθυντές τους, μεταξύ άλλων εκδηλώσεων σχολικής σύγκρουσης. Οι διευθυντές παίρνουν επίσης επιβλητική στάση, για παράδειγμα πιέζοντας τους εκπαιδευτές να εργάζονται αδιάκοπα σε όλη τη διάρκεια των σχολικών εκδηλώσεων. Κατά συνέπεια, συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτών και της διοίκησης του σχολείου είναι πιθανό να συμβαίνουν τακτικά ανά πάσα στιγμή. Ως αποτέλεσμα της συνεχούς επαφής τους, υπάρχει σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών προσώπων στα ιδρύματα. Τα μέλη του προσωπικού δείχνουν μίσος,



ανταγωνισμό και κατανόηση μέσω της σύγκρουσης (Axley Stephner R. Communication at Work) Η σύγκρουση κατηγοριοποιείται σύμφωνα με τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

Η διαπροσωπική σύγκρουση είναι μια διαμάχη μεταξύ δύο προσώπων. Αυτό προκύπτει συχνά λόγω των διαφορών μεταξύ των ατόμων.

- Η ενδοπροσωπική σύγκρουση υπάρχει μέσα σε ένα άτομο. Το γεγονός συμβαίνει στο μυαλό του ατόμου. Κατά συνέπεια, είναι ένα είδος ψυχολογικής σύγκρουσης που περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τα ιδανικά και τα συναισθήματα του ατόμου.
- Η σύγκρουση εντός της ομάδας είναι ένα είδος σύγκρουσης που εμφανίζεται μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ασυμβατότητες και οι λανθασμένες αντιλήψεις αυτών των ανθρώπων οδηγούν σε μια ενδοομαδική σύγκρουση.
- Η διομαδική σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει παρεξήγηση μεταξύ των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα οδηγεί στην κλιμάκωση της διομαδικής σύγκρουσης. Υπάρχουν πρόσθετες μεταβλητές που συμβάλλουν σε αυτή τη μορφή σύγκρουσης, όπως ο ανταγωνισμός για τους πόρους ή τις αρμοδιότητες που επιβάλλονται από μια ομάδα σε άλλες που καθορίζουν τη δική της ταυτότητα (Denohue, and Kott.1992). Εκτός από αυτή την ταξινόμηση, οι Jehn και Mannix (2001) προτείνουν την ταξινόμηση των διαφορών σε τρεις κατηγορίες: σύνδεση, εργασία και διαδικασία. Η σύγκρουση σχέσεων προκύπτει από διαπροσωπικές ασυμβατότητες. Η σύγκρουση εργασιών συνδέεται με διαφορετικές ιδέες και απόψεις σχετικά με μια συγκεκριμένη εργασία. και η σύγκρουση διαδικασίας σχετίζεται με συγκρούσεις σχετικά με την προσέγγιση της ομάδας στην εργασία, τις τεχνικές της και το ανθρώπινο δυναμικό της ομάδας. Παρά το γεγονός ότι η σύγκρουση σχέσεων και η σύγκρουση διαδικασίας είναι επιζήμιες, η σύγκρουση καθηκόντων είναι χρήσιμη, καθώς προωθεί την κριτική σκέψη (Denohue, and Kott, 1992).

Η γνωστική σύγκρουση είναι προσανατολισμένη στην εργασία και προκύπτει από διαφορές στην άποψη ή στην κρίση, ενώ η συναισθηματική σύγκρουση είναι συναισθηματική και προκύπτει από προσωπικές διαφορές και συγκρούσεις, σύμφωνα με τους Amason και Sapienza (1997).

### **2.3 Διάγνωση Συγκρούσεων**

Η σύγκρουση είναι καθημερινό φαινόμενο για όλους. Ωστόσο, η διάγνωση της σύγκρουσης δεν είναι απλώς επιστήμη, αλλά και «τέχνη». Μια διαδεδομένη υπόθεση είναι ότι κατανοούμε τα αίτια της σύγκρουσης και, ως εκ τούτου, την επίλυσή της. Ωστόσο, πολλές διαφωνίες μπορεί να είναι ακατανόητες και κατά συνέπεια άλυτες. Δεν υπάρχουν μυστικές φόρμουλες για την επίλυση όλων των διαφορών. Ο στόχος οποιασδήποτε πρακτικής επίλυσης συγκρούσεων (όπως οι πρακτικές της ιατρικής, του νόμου και της μηχανικής κ.λπ.) είναι πρώτα να εντοπιστεί η πηγή της διαφοράς και στη συνέχεια να διορθωθούν οι δυσκολίες που δημιουργεί. Η διάγνωση καθοδηγείται από θεωρίες συγκρούσεων και η διάγνωση μας ενημερώνει για απαντήσεις και θεραπείες. Ωστόσο, η θεωρία από μόνη της είναι ανεπαρκής για μια ακριβή διάγνωση (Schellenberg, James, 1996). Γενικά, η θεωρητική γνώση χρησιμεύει ως πλαίσιο, αλλά η εφαρμογή αυτών των ιδεών χρειάζεται συγκεκριμένες πληροφορίες, εμπειρία που συνδέεται με αυτήν την κατανόηση και εργαλεία κατάλληλα για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προκλήσεων. Λόγω του γεγονότος ότι ο καθένας έχει μια περιορισμένη προοπτική, είναι αδύνατο να λυθούν όλα τα ζητήματα με ένα μόνο όργανο ή μια ενιαία θεωρία. Κατά κάποιο τρόπο, η άποψη του καθενός είναι αληθινή, γνήσια και ειλικρινής. αλλά, η κατανόηση όλων είναι εξίσου περιορισμένη και ατελής. Γενικά, θεωρείται ότι το 85 τοις εκατό όλων των συγκρούσεων δεν σχετίζονται με τα εμπλεκόμενα μέρη. Γενικά, η πλειονότητα των συγκρούσεων είναι προϊόν του συστήματος. Η αποπροσωποποίηση της σύγκρουσης είναι δύσκολη, αλλά είναι το πρώτο βήμα για τη σωστή διαχείριση μιας διαφωνίας.

Να κατανοήσουν τη σύνδεση μεταξύ επικοινωνίας και σύγκρουσης. Οι Krauss Robert και Morsella Ezequiel πρότειναν ότι τα διαπροσωπικά, ενδο-ομαδικά και διαομαδικά στυλ (στρατηγικές) αντιμετώπισης διαφέρουν από τη διαχείρισή τους όταν πρόκειται για τη διαχείριση οργανωτικών διαφορών που απαιτούν διάγνωση και παρέμβαση.

Η διάγνωση πρέπει να προσδιορίζει πού και τι είδους δράση απαιτείται.

Τυπικά, μια παρέμβαση επιδιώκει:

- Να διατηρήσει μια εποικοδομητικά μέτρια κατάσταση συγκρούσεων.
- Μειώστε τις συναισθηματικές συγκρούσεις κάθε είδους και βαθμού.
- Δώστε τη δυνατότητα στα μέλη να επιλέγουν και να χρησιμοποιούν κατάλληλους τρόπους για τη διαχείριση συγκρούσεων σε συγκεκριμένες συνθήκες.

Η ανάπτυξη της γνώσης, η οργάνωση και η αποτελεσματικότητα μπορούν να επιτευχθούν με την κατάλληλη διάγνωση και απόκριση συγκρούσεων. Αν και ορισμένοι πιστεύουν ότι οι διαφορές μπορεί περιστασιακά να είναι επωφελείς για έναν οργανισμό, η πλειονότητα των προτάσεων που σχετίζονται με οργανωτικές συγκρούσεις επικεντρώνονται στη μείωση ή την επίλυσή τους.

#### **2.4. Έννοια επίλυσης συγκρούσεων της Evolution**

Η διαφωνία δεν μπορεί να επιλυθεί εάν δεν κατανοηθούν οι λόγοι της σύγκρουσης. Θα μπορούσε να παρέχετε εναλλακτικές εναλλακτικές μόνο αφού δοθεί μια διάγνωση με ξεκάθαρα λόγια. Οι ακόλουθες τεχνικές και ικανότητες θα ενισχύσουν την κατανόηση της διαχείρισης συγκρούσεων. Με διαδοχικό τρόπο, οι αρχικές μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων βασίστηκαν στην υπόθεση ότι όλες οι διαφωνίες έχουν τη δυνατότητα να είναι επιζήμιες και επιζήμιες για τους στόχους του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η διαχείριση συγκρούσεων ισοδυναμούσε με την αποφυγή συγκρούσεων. Αυτή η μέθοδος αντιμετώπισης των συγκρουόμενων μερών μας αφήνει με μία μόνο επιλογή: να νικηθεί ο νικητής. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ηττημένη πλευρά αισθάνεται απογοητευμένη και υποχρεωμένη να πυροδοτήσει νέες αντιπαραθέσεις. Κατά συνέπεια, η πλειονότητα των διευθυντών θεώρησε τη διαφωνία ως πρόβλημα που έπρεπε να εξαλειφθεί από την εταιρεία τους. Αυτή η στρατηγική αποφυγής κυριάρχησε στο δεύτερο μέρος του δέκατου ένατου αιώνα.

Η διαχείριση της σύγκρουσης συνεπάγεται την προετοιμασία στρατηγικών για την πρόληψη της σύγκρουσης όπου είναι εφικτό και τη λήψη άμεσης και αποτελεσματικής δράσης όταν αυτή συμβεί.

#### **2.5 Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων**

Οι εμπειρογνώμονες διαχείρισης έχουν προτείνει μια ποικιλία προσεγγίσεων στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων. Η θεωρία των Blake και Mouton μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση των τρόπων εμπλοκής σε ένοπλες συγκρούσεις. Οι δύο συγγραφείς εντοπίζουν τις κοινές απαντήσεις που έχουν οι άνθρωποι όταν αντιμετωπίζουν οργανωτικά προβλήματα. Το Σχήμα 1 απεικονίζει τις συμπεριφορές που παρουσιάζονται από τους δύο συγγραφείς, οι οποίες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των διευθυντών σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης και χειρισμού των διαφορών, δηλαδή τον αγώνα αποφυγής, την προσαρμογή, τη συνεργασία και, εν τέλει, τον συμβιβασμό (Baro, Robert 1992).

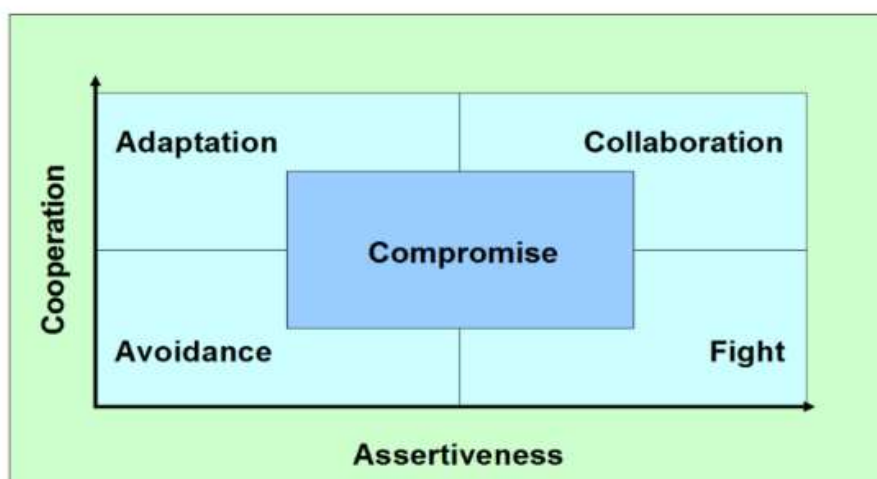


Figure 1 Conflict management methods

Κάθε ένα από αυτά τα στυλ μπορεί να περιγραφεί σε δύο διαστάσεις: βεβαιότητα και συνεργασία. Σύμφωνα με τους ειδικούς, η υιοθέτηση οποιουδήποτε από αυτά τα μοντέλα είναι αποδεκτή, σε κατάλληλες συνθήκες. Συμπερασματικά, είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές να μπορούν να επιλέξουν την πιο αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων με βάση την κατάσταση της διαφοράς, τις αξίες και τις εμπλεκόμενες οντότητες.

Η διένεξη είναι μια τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων που επικεντρώνεται στην ακραία επιθετικότητα και την πολύ περιορισμένη συνεργασία. Συνιστάται η χρήση διενέξεων για την επίλυση διαφωνιών σε περιστάσεις που απαιτούν άμεση δράση ή όταν απαιτούνται άμεσες και δραστικές ενέργειες. Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει ικανότητες όπως επιχειρηματολογία και πειθώ, καθώς και σωστή εκτίμηση επιλογών ή συναισθημάτων, διατήρηση ψυχραιμίας και διατύπωση της στάσης του με σαφήνεια προκειμένου να χρησιμοποιεί τέτοιες στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων (Stoica-

Constantin Ana, 2008). Ο τρόπος αποφυγής της εκδικητικότητας στην επίλυση συγκρούσεων χαρακτηρίζεται τόσο από χαμηλό όσο και από υψηλό βαθμό συνεργασίας. Οι άνθρωποι συχνά αποφεύγουν την αντιπαράθεση από φόβο μήπως μπουν σε δυσάρεστες καταστάσεις ή έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητές τους να τις χειριστούν. Αυτό το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων είναι κατάλληλο για την αντιμετώπιση μικρών καταστάσεων σύγκρουσης για να ελαχιστοποιηθούν οι εντάσεις ή να κερδίσει χρόνο, ή όταν το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της διαφοράς έχει μια υποδεέστερη θέση όσον αφορά την ιεραρχία. Η αποφυγή διαφωνιών περιλαμβάνει την ικανότητα υποχώρησης, την ικανότητα αποφυγής εντάσεων και την ακριβή αίσθηση του χρόνου και του τόπου της διένεξης (Donohue, & Kolt, 1992). Η προσαρμογή χαρακτηρίζεται από μέτρια επιθετικότητα και μεγάλη διάθεση για συνεργασία. Προτείνεται να γίνουν διαδικασίες για τη διαχείριση των διαφορών τροποποιώντας, ανάλογα με τις ανάγκες, την έκφραση αποδεκτών στάσεων, την ανάπτυξη επιδόσεων και τη διατήρηση μιας συνθήκης «καλής θέλησης και ειρήνης» (Χαρίδας, 2003).

Μερικά άτομα χαρακτηρίζουν τον συμβιβασμό ως «την εγκατάλειψη περισσότερων από αυτά που είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν», αλλά άλλα πιστεύουν ότι και τα δύο μέρη ωφελούνται από αυτόν. Η χρήση συμβιβασμού είναι κατάλληλη όταν διακυβέδονται σοβαρά ζητήματα ή όταν υπάρχει έντονη επιθυμία να επιλυθεί το πρόβλημα. Όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος, ο συμβιβασμός μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως προσωρινή λύση. Η ικανότητα αξιολόγησης των συνθηκών και συμβιβασμού είναι η τέχνη της διαπραγμάτευσης ενός συμβιβασμού είναι μια θεμελιώδης δεξιότητα για τη διαχείριση συγκρούσεων (Baro, Robert 1992).

Οι υψηλοί βαθμοί συνεργασίας καθορίζουν τον χειρισμό των διαφορών μέσω της συνεργασίας. Η συνεργασία μπορεί να περιγραφεί ως ο συνδυασμός ιδεών για την παροχή της πιο αποτελεσματικής επίλυσης διαφορών. Η καλύτερη λύση χαρακτηρίζεται ως μια δημιουργική επίλυση της διαφοράς, που δεν επινοήθηκε από ένα άτομο. Δεδομένης αυτής της αποτελεσματικής διευθέτησης των διαφορών, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η συνεργασία είναι η καλύτερη μέθοδος για τον έλεγχο των συγκρούσεων (Haridas, 2004).

Κατά την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής διαχείρισης συγκρούσεων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα κριτήρια:

- Η σοβαρότητα της διαφωνίας. (αν πρέπει να επιλυθεί άμεσα ή όχι).
- Η κοινώς αποδεκτή σωστή επίλυση.
- Η θέση εξουσίας των εμπλεκόμενων.
- Προσωπικές προτιμήσεις.

### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Διαχείριση κρίσεων στο δημόσιο τομέα

Η δημόσια διοίκηση είναι μια συλλογή οργάνων, οργανισμών, φορέων και ενός αλληλεξαρτώμενου συνόλου αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που συνδέονται ειδικά και διαχειρίζονται για την εφαρμογή των νομικών προτύπων, οργανωτικών εργαλείων, διαδικασιών διαχείρισης και διαδικασιών για την εκπλήρωση της εντολής της εκλεγμένης κυβέρνησης. Τα κύρια καθήκοντά της είναι εκτελεστικά, οργανωτικά, ρυθμιστικά και υπηρεσιακά (Kavran, 2003).

#### 3.1 Συγκρούσεις στη δημόσια διοίκηση

Διαφορετικές απαιτήσεις και συμφέροντα των καταναλωτών υπηρεσιών και της δημόσιας διοίκησης μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Όταν οι πελάτες επιδιώκουν να επιτύχουν τους στόχους τους και παρατηρούν ότι ένας πάροχος υπηρεσιών (δημόσιος υπάλληλος) στέκεται εμπόδιο στο δρόμο τους, συχνά το αποτέλεσμα είναι η σύγκρουση. Τέτοιες διαφορές μπορεί να είναι προσωπικές (διαφωνία μεταξύ χρήστη και παρόχου υπηρεσιών), επικοινωνιακές (γλωσσικές προκλήσεις) ή οργανωτικές (θολά όρια εργασιών υπηρεσίας) (θολά όρια αρμοδιοτήτων υπηρεσίας). Οι συγκρούσεις μεταξύ των οργανικών μονάδων της δημόσιας διοίκησης μπορεί να έχουν άμεσες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη συνολική διοίκηση. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων και η συναισθηματική κούραση, το αυξημένο άγχος, το κακό εργασιακό περιβάλλον και η μειωμένη δημιουργικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών είναι μερικές μόνο από τις συνέπειες της ακατάλληλης διαχείρισης των συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις με τους αποδέκτες υπηρεσιών ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις οργανικές μονάδες της δημόσιας διοίκησης.

**Ποιο είναι το κόστος των καθημερινών συγκρουσιακών καταστάσεων που αναπτύσσονται στη δημόσια διοίκηση; Ποιο είναι το κόστος των διαφωνιών χρηστών και προσωπικού υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση;**

Στη σύνδεση μεταξύ του χρήστη και του παρόχου υπηρεσιών, η σύγκρουση δεν χρειάζεται να είναι θετική ή αρνητική. Η θετική ή αρνητική κατεύθυνση θα καθοριστεί από την ανταπόκριση των συμμετεχόντων και την (κακή) διαχείριση των συγκρούσεων από τη διοίκηση και το προσωπικό. Είναι σημαντικό η διοίκηση και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις διαφορές και να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις βασικές ενδείξεις που υποδηλώνουν την παρουσία τους. Ορισμένες από αυτές τις διαφορές θα πρέπει να κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου, καθώς υπονοούν ότι η επικοινωνία των εργαζομένων είτε διακόπτεται είτε είναι ανεπαρκής. Η παράβλεψη διαφωνιών μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, τις διαπροσωπικές συνδέσεις εντός της δημόσιας διοίκησης και τη σχέση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των πελατών της. Αυτοί που παίρνουν αποφάσεις πρέπει συνεχώς να εξετάζουν τόσο τα καλά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα μιας διαφωνίας.

Ποιος είναι ο πρωταρχικός στόχος κάθε μέρους στη σύγκρουση; Η απόκτηση εμπειριστατωμένης γνώσης για τον άλλο συμμετέχοντα είναι το πρώτο βήμα (ανεξάρτητα από τον τρέχοντα ρόλο). Συχνά, δεν θα είχε προκύψει διαφωνία εάν ένας ή περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν πληρέστερη γνώση για την αντίπαλη πλευρά, καθώς και για τον εαυτό τους. Ωστόσο, όταν προκύψει μια διαφωνία, και τα δύο μέρη προσπαθούν να παραποιήσουν πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό τους ή κρίσιμα στοιχεία της σύγκρουσης, καθώς και να δημιουργήσουν τον μεγαλύτερο δυνατό θόρυβο και παρεμβολές. Η συμπεριφορά των συμμετεχόντων στη σύγκρουση εξαρτάται από την κατοχή όλων των σχετικών γεγονότων. Σε αυτό το άρθρο και την εκτέλεσή του, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και γνώσεις προκειμένου να παρέχουμε επίλυση συγκρούσεων.

Εάν έχουμε όλες τις απαραίτητες παραμέτρους για εύκολη λειτουργία του μοντέλου σύγκρουσης, μπορούμε να επισημοποιήσουμε τις συγκρούσεις γενικά με ακρίβεια και ορθά. Οι συγκρούσεις είναι ένα φυσιολογικό φαινόμενο σε κάθε περιβάλλον εργασίας ή υπηρεσίας και η παρουσία τους μειώνει την παραγωγή εργασίας. Σύμφωνα με τα ευρήματα πολλών ερευνών, οι διευθυντές αφιερώνουν τουλάχιστον το 25 τοις εκατό του χρόνου τους στην επίλυση συγκρούσεων. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων είναι επομένως ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη και άλλοι εργαζόμενοι.

**Τι μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση; Πόσα άτομα παίρνουν αναρρωτική άδεια λόγω του άγχους της σύγκρουσης; Πόσες υπηρεσίες παρασχέθηκαν ακατάλληλα λόγω ανεπίλυτων συγκρούσεων;**

Οι συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού του δήμου/πόλης και μεταξύ των εργαζομένων και των αποδεκτών υπηρεσιών θα πρέπει να λάβουν τη μεγαλύτερη προσοχή (φυσικά και νομικά πρόσωπα). Η επικρατούσα πεποίθηση σήμερα είναι ότι χωρίς διαφωνίες, δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η ικανότητα διατήρησης τακτικών και συνεπών επαφών μεταξύ της διοίκησης και εκείνων που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της είναι μια από τις πιο κρίσιμες διοικητικές αρμοδιότητες στον δημόσιο τομέα. Περιστασιακά, η δημόσια διοίκηση αγνοεί διαφωνίες μεταξύ προσωπικού ή διαφωνίες με αποδέκτες υπηρεσιών (πολίτες και επιχειρήσεις). Τέτοιες διαφωνίες αποτελούν διαρκή κίνδυνο για τις ανθρώπινες συνδέσεις και την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών. Ένα μέρος της βάσης γνώσεων είναι αφιερωμένο στη φύση αυτών των κινδύνων και στις αιτίες των διαφορών στη δημόσια διοίκηση. Όσο περισσότερη πίεση ασκείται στους παρόχους υπηρεσιών, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα αντιπαραθέσεων. Κατά συνέπεια, πρέπει να εντοπιστούν εγκαίρως, να προβλεφθούν οι επιπτώσεις τους και το πιθανό σενάριο σύγκρουσης να μετατραπεί σε όφελος υπηρεσίας.

Επίσης, οι χρόνιες διαμάχες θεωρούνται σημαντική αιτία συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και στην πλειονότητα των περιπτώσεων σχετίζονται με δομές, συστήματα, διαδικασίες, γραφειοκρατική οργάνωση, ελλειψείς εργασιακές σχέσεις και μεθόδους επιβράβευσης και αξιολόγησης.

Οι εντάσεις μεταξύ δημοσίου και ιδιωτών έχουν κατηγοριοποιηθεί ως διαφωνίες «μικροεπίπεδου» και συνδέονται κυρίως με τις αντιλήψεις των εργαζομένων και των εργοδοτών για το ψυχολογικό τους συμβόλαιο (Nye, 1973). Αυτό που αναφέρεται ως καταχρηστική επίβλεψη υφισταμένων (Tepper, 2000, Michel, J., Newness, K., & Duniewicz, K., 2016) μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως:

- Λεκτική ή μη λεκτική βία.
- Mobbing: δηλαδή υπονόμευση. Ορίζεται ως η άδικη, υποκειμενική και αδικαιολόγητη ανάθεση καθηκόντων με βάση το φύλο, τις θρησκευτικές, πολιτικές ή φιλοσοφικές πεποιθήσεις. Επιπλέον, οι αιτίες σύγκρουσης σε μακροεπίπεδο (Pondy, 1967) μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:



- Αυστηρά συστήματα αξιολόγησης που υποστηρίζονται με άνισα προγράμματα προόδου.
- Ανεπαρκείς πειθαρχικές διαδικασίες και διαδικασίες παραπόνων που τιμωρούν τους δημόσιους λειτουργούς για μικροπαραβάσεις ή επιβάλλουν μέτριες ποινές για αποτρόπαιες πράξεις κ.λπ. Έρευνα που διεξήχθη από τους Inness, M., Barling, J., και Turner, N. το 2005 αποκάλυψε ότι τα αισθήματα «θυματοποίησης» και «διαπροσωπικής αδικίας» συμβάλλουν στην υιοθέτηση αντίστοιχων συμπεριφορών των εργαζομένων - ως αντίποινα σε αυτή την κατάσταση -, όπως: επιθετικότητα; αρνητικότητα ή αδρανοποίηση (παθητική αντίδραση). Οι επιπτώσεις από αυτές τις ενέργειες στο δημόσιο μπορεί να κοστίζει περίπου 4,2 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως (Bensimon, 1994).

Λόγω του γεγονότος ότι αυτά τα φαινόμενα μπορεί να είναι πολύ καταστροφικά για την απόδοση του οργανισμού καθώς και για την οικονομία και την κοινωνία στο σύνολό της, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να παρασχεθεί μια σημαντική λύση. Η διαχείριση των συγκρούσεων και οι κακές συμπεριφορές στην ελληνική δημόσια διοίκηση ή στις ευρωπαϊκές διοικήσεις χρειάζονται τη συμμετοχή μελετητών που μπορούν να δώσουν τις κατάλληλες απαντήσεις και να υποστηρίξουν την εφαρμογή των τρεχουσών αλλαγών (Pollitt C. and Bouckaert G., 2011).

Επιπλέον, οι διαφωνίες που προκύπτουν κυρίως στον δημόσιο τομέα χρήζουν εις βάθος μελέτης λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών τους, οι οποίες θα εξεταστούν παρακάτω.

### **3.2 Ιδιαιτερότητες Συγκρούσεων στο Δημόσιο Τομέα και Αποδοχή Νέων Διευθυντικών Προσόντων**

Η μόνιμη θέση εργασίας καθιερώνει την απαραίτητη προϋπόθεση για ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον στο δημόσιο τομέα, όπου ασκείται επαρκής έλεγχος και δεν επιτρέπονται εργασιακές συγκρούσεις (Μακρυδέμετρες, Πράβιτα, 2012). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εντάσεις μπορεί να ενισχύσουν το κλίμα και να λειτουργήσουν ως έναυσμα για μακροπρόθεσμα κακά αποτελέσματα που μπορεί να οδηγήσουν σε οργανωτική στασιμότητα.

Λαμβάνονται υπόψη πολλές βασικές αιτίες συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα:

- Η γραφειοκρατία και η αφθονία των ρυθμίσεων που καθιστούν δυνατές τις υποκειμενικές μεθόδους.
- Έλλειψη συνεπών διοικητικών διαδικασιών για όλες τις καταστάσεις (Μακρυνδημέτρης., Ζερβόπουλος Π., και Pravita M.-E., 2016).
- Ανεπαρκείς οικονομικούς ή υλικούς πόρους, όπως έλλειψη αναλωσίμων, λογισμικού και εξοπλισμού (Pondy, 1967).
- Διευθυντές που στερούνται εκπαίδευσης στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Rammata, 2011) (π.χ. καταχρηστική εποπτεία, Hersheovis, 2011).
- Διαφορετικές συνθήκες εργασίας και προνόμια για διαφορετικά είδη εργαζομένων στο ίδιο έργο ή στην ίδια διοίκηση.
- Πίεση πολιτών, ιδιαίτερα σε υπηρεσίες με μεγάλο αριθμό χρηστών/επισκεπτών.
- Η δυσκολία μετατροπής μιας κάθετης και ατομικιστικής προσέγγισης της εργασίας σε οριζόντια και συνεργατική κ.λπ.
- Η πειθαρχική νομοθεσία είναι πολύ σκληρή και άδικη

Η εισαγωγή μιας διαδικασίας που προωθεί την αποκάλυψη διαφορετικών επιλογών και σαμποτάρει τα παραδοσιακά στερεότυπα, όπως η διαχείριση μέσω φόβου, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, η επικράτηση του ελέγχου και η κουλτούρα χωρίς ντροπή, θα διευκόλυνε τη μετάβαση από μια τρέχουσα, ανεπιθύμητη κατάσταση που ανέχεται τις συγκρούσεις και τον αρνητικό αντίκτυπό τους σε μια μελλοντική που προωθεί την επίλυση διαφορών και την καλλιέργεια ενός ζεστού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτή η στρατηγική μπορεί να αυξήσει την ανθεκτικότητα και την επίγνωση όλων των πτυχών της διαφοράς και επίσης να οδηγήσει σε βελτιωμένη ατομική και ομαδική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Οι διευθυντές πρέπει να επιδεικνύουν την ικανότητα διαχείρισης (Μπουραντάς, Δ., & Αγαπητού, Β., 2014), να διαπραγματεύονται, να επιλύουν και να διαδίδουν «διδάγματα» από τη διαχείριση καταστάσεων σύγκρουσης διενεργώντας έρευνες στο χώρο εργασίας, συντονίζοντας διάλογο με τα εμπλεκόμενα άτομα και εξάσκηση της διαδικασίας διαμεσολάβησης. Σύμφωνα με τους Lewicki, R., Weiss S. και Lewin, D. (1992), «η συνεργατική συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα επιθυμητή ως μέσο διαχείρισης

και επίλυσης συγκρούσεων» και ο Pruitt (1983a) υποστήριξε ότι «οι ενοποιητικές συμφωνίες είναι πιθανό να είναι πιο σταθερή, για την ενίσχυση της σχέσης των μερών και για τη συμβολή στην ευημερία της ευρύτερης κοινότητας». "μια ολοκληρωμένη συμφωνία μπορεί να είναι η μόνη βιώσιμη μέθοδος επίλυσης" (στο: Lewicki et al.). Εκτός από την απαιτούμενη εκπαίδευση στη Διαμεσολάβηση, απαιτείται μεταρρύθμιση του κανονισμού, που θα προβλέπει και θα καθορίζει πλήρως τις διαδικασίες για την εκτέλεση της διαδικασίας διαμεσολάβησης, την απαιτούμενη εκπαίδευση και τους διορισμένους διαμεσολαβητές (από τη Διοίκηση ή εξειδικευμένους υπαλλήλους στο πεδίο).

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αξιολογηθεί το ελληνικό πειθαρχικό ρυθμιστικό πλαίσιο προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αποτελεί πιθανή αιτία σύγκρουσης ή εάν επιλύει αποτελεσματικά διαφωνίες σχετικά με ανησυχίες συμπεριφοράς.

### **3.3 Επίλυση συγκρούσεων**

Κατά την υιοθέτηση νέων λύσεων, είναι σημαντικό να αποφεύγεται η δημιουργία φραγμών μεταξύ των επαγγελματιών της δημόσιας διοίκησης και εκείνων που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους. Η μέθοδος και η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με την επικρατούσα άποψη, οι αντιπαραθέσεις δεν είναι ούτε καλές ούτε βλαβερές. Ωστόσο, οι επιπτώσεις τους μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές ανάλογα με την τεχνογνωσία κάποιου στη διαχείριση συγκρούσεων.

Η πιο αποτελεσματική μέθοδος για τη διαχείριση των διαφορών είναι η αποφυγή τους όποτε είναι εφικτό. Η πιο δύσκολη πτυχή της επίλυσης ενός προβλήματος είναι όταν κανένα από τα μέρη δεν είναι πρόθυμο να απομακρυνθεί από τη στάση του, βέβαιο ότι έχει το δίκιο. Πρέπει να είναι κατανοητές οι στρατηγικές επικοινωνίας και αποφυγής κλιμάκωσης των συγκρούσεων. Κάποιος πρέπει να μπορεί να παρεμβαίνει σε συνθήκες κρίσης και να επιλύει συγκρούσεις. Οι βάσεις πληροφοριών σχετικά με τις συγκρούσεις που παρουσιάζουμε εδώ και τα νέα εργαλεία λογισμικού μπορεί να βοηθήσουν όλους τους εργαζόμενους και όσους εμπλέκονται στην επίλυση διαφορών. Εάν είμαστε σε θέση να διαχειριστούμε τις συγκρούσεις με επιτυχία, θα βιώσουμε λιγότερο άγχος και θα μπορέσουμε να αντέξουμε δύσκολες συνθήκες.

Απαιτείται καλός σχεδιασμός και εκπαίδευση για να είναι αποτελεσματική η επίλυση συγκρούσεων στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Νέες λύσεις λογισμικού που βασίζονται σε βάσεις δεδομένων οι οποίες μπορεί να διευκολύνουν την άμεση, πιο αποτελεσματική εκπαίδευση και τη βαθύτερη κατανόηση της επίλυσης συγκρούσεων. Δυσκολίες που μπορεί κανείς να αντιμετωπίσει σχετίζονται με την έλλειψη απαραίτητης τεχνογνωσίας ή δεν είναι σε θέση να την αποκτήσει γρήγορα για να αντιδράσει αποτελεσματικά στη διαφορά. Ως αποτέλεσμα, η διαφωνία μπορεί να είναι δύσκολη ή και καταστροφική για τα μέλη του συστήματος εξυπηρέτησης. Το καλύτερο που μπορεί να προσφερθεί είναι η δημόσια διοίκηση να θεωρηθεί ως ευκαιρία για βελτιωμένες υπηρεσίες και ως θετική πλευρά της επίλυσης διαφορών. Για να διαχειριστεί κανείς αποτελεσματικά μια διαφορά, πρέπει να είναι σε θέση: να προσδιορίσει την προέλευση του προβλήματος, να αναγνωρίσει και να ελέγξει τα συναισθήματά του σε ένα σενάριο σύγκρουσης, να συμμορφωθεί με διαφορετικούς συνομιλητές και να εξετάσει πολλές απόψεις για να αποκτήσει καλύτερη κατανόηση του ζητήματος. Για να διαχειριστεί κανείς σωστά τη σύγκρουση, πρέπει να κατανοήσει την ίδια τη διαδικασία της σύγκρουσης. Μόλις εντοπιστεί μια διαφορά, πρέπει να ξεκινήσει η διαχείρισή της. Η παρατήρηση ζητά δεδομένα σχετικά με την προέλευση της σύγκρουσης, τα εμπλεκόμενα μέρη, τις εμπειρίες, τις πεποιθήσεις, τις ενέργειες και τις απόψεις τους. Η παρατήρηση και η επακόλουθη ανάλυση θα πρέπει να παρέχουν πληρέστερη κατανόηση της κατάστασης σύγκρουσης και όλων των συνιστωσών της. Το διοικητικό προσωπικό μιας δημόσιας διοίκησης διαδραματίζει τον κεντρικό ρόλο στην επίλυση διαφορών. Σε αυτή την εργασία, δείχνουμε πώς μπορεί να εκτελεστεί με μεγαλύτερη επιτυχία χρησιμοποιώντας σύγχρονες λύσεις λογισμικού που βασίζονται σε βάσεις γνώσεων. Δεδομένου ότι η αποφυγή οδηγεί στην αύξηση των συγκρούσεων, στη διατάραξη της εργασιακής πειθαρχίας και στις κακές δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, το διευθυντικό προσωπικό πρέπει να λάβει ενεργή στάση (Fox, 2006).

Η διαχείριση της σύγκρουσης συνεπάγεται διδασκαλία για τη χρήση κατάλληλων για την κατάσταση τύπων συμπεριφοράς σε σύγκρουση. Συνεπάγεται κυρίως την κατανόηση του τρόπου διοχέτευσης της ενέργειας και της τεχνογνωσίας των συμμετεχόντων προς μια ενοποιημένη λύση στην πρόκληση. Για να δημιουργηθεί μια βάση γνώσεων υψηλής ποιότητας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πιο αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων.

**Τι μπορεί να γίνει για να ελαχιστοποιηθεί ή να επιλυθεί η σύγκρουση στο χώρο εργασίας;** Πρώτον, είναι ζωτικής σημασίας η εκπαίδευση των διευθυντών σχετικά με το πώς να αλληλεπιδρούν πιο αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους. Συνεπώς, θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η ελεύθερη έκφραση απόψεων σχετικά με τον καθορισμό των προτεραιοτήτων υπηρεσιών. Στην επίλυση συγκρούσεων, είναι απαραίτητο να επικεντρωνόμαστε στα χαρακτηριστικά των προσώπων και όχι στους ρόλους τους. Οι προϊστάμενοι πρέπει πάντα να εξασφαλίζουν ότι η λύση ωφελεί όλα τα μέρη. Είναι σημαντικό, κατά την επίλυση διαφορών, να λαμβάνεται υπόψη η παρουσία πολλαπλών εκδοχών των πραγμάτων και θεμάτων αντίληψης και να περιγράφονται με σαφήνεια οι πηγές της σύγκρουσης και οι λόγοι επίλυσής τους.

### **3.4 Το Πειθαρχικό Πλαίσιο και η Συζήτηση Επίλυσης Συγκρούσεων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

Σκοπός της Πειθαρχικής Νομοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι να εξασφαλίσει την κατάλληλη και αποτελεσματική συνεργασία των κρατικών διοικητικών υπηρεσιών επιβάλλοντας τη συμμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων με το καταστατικό τους δίκαιο, διασφαλίζοντας παράλληλα την ορθή λειτουργία του Κράτους και των θεσμών του (Σπηλιωτόπουλος και Χρυσανθάκης, 2017). Η παρούσα πειθαρχική διαδικασία περιγράφεται στον Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26, Α, 09/02/2007) «Κύρωση του Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων Δημοσίων Φορέων», όπως αναθεωρήθηκε με μεταγενέστερη νομοθεσία.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι τα κυβερνητικά στελέχη πρέπει να ασκούν τις ευθύνες τους σύμφωνα με ορισμένες πειθαρχικές απαιτήσεις που απορρέουν από τις συνταγματικές αρχές και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Στον δημόσιο τομέα, οι πειθαρχικές διαδικασίες είναι αυστηρότερες και πιο δομημένες από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι τηρούν την κοινωνική τους ευθύνη και συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη. Αυτή η συνοχή μεταξύ των πράξεων των δημοσίων υπαλλήλων και των βασικών κανόνων και κωδίκων συμπεριφοράς προάγει την εμπιστοσύνη του κοινού στις επιδόσεις του δημόσιου τομέα και τον σεβασμό του για τα ιδανικά της δημόσιας υπηρεσίας.

Για την ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος, η αμεροληψία, η αντικειμενικότητα, η αναλογικότητα, η συνέπεια, η ηθική, η προσωπική ακεραιότητα και η νομιμότητα θεωρούνται ως κατευθυντήριες αρχές για τη διοικητική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Έχουν εκφραστεί ανησυχίες σχετικά με τις προτεινόμενες μεθόδους για τον σεβασμό αυτών των θεμελιωδών ιδανικών, την εξάλειψη περιπτώσεων παραβίασης ή κακής συμπεριφοράς που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση ή στην εγκαθίδρυση μιας αντιφατικής, μη παραγωγικής κουλτούρας.

Ακολουθούν μερικές από τις επικρίσεις που έχουν διατυπωθεί κατά της εφαρμογής της πειθαρχικής διαδικασίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, συγκεκριμένα ότι είναι εξαιρετικά άκαμπτη και δημιουργεί διοικητικό φόρτο λόγω της υπερβολικής χρήσης εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών που δεν καταλήγουν πάντα στην επίλυση διαφορών.

- Ατιμωρησία και καθυστερήσεις στην απονομή δικαιοσύνης: για την πλειονότητα των πειθαρχικών διαδικασιών, οι αποφάσεις χρειάζονται αρκετά χρόνια για να εκδοθούν (ετήσιες εκθέσεις του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης) και ως εκ τούτου, σε πολλές, ακόμη και σοβαρές καταστάσεις, οι ισχυρισμοί αποσύρονται μετά από μια περίοδο πέντε ετών (μέχρι πρόσφατα).

- Οι τιμωρίες δεν είναι πάντα ανάλογες με τη σοβαρότητα του εγκλήματος.

- Οι κανόνες δεν είναι πάντα αρκετά σαφείς για να υποστηρίξουν και να διευκολύνουν την εξουσία της διοίκησης να θέτει υπόλογους τους δημόσιους υπαλλήλους της.

- Οι αποφάσεις της Πειθαρχικής Συνέλευσης δεν είναι πάντα καλά τεκμηριωμένες και πολλές υποθέσεις αποστέλλονται στα Διοικητικά Δικαστήρια για οριστική διευθέτηση.

- Σε πολλές περιπτώσεις, δεν υπάρχει προφανής ετυμηγορία ή τα άτομα, μετά την εκπλήρωση της θητείας τους, επιστρέφουν στην εργασία τους και μπορεί ακόμη και να διαπράξουν το ίδιο αδίκημα.

- Οι αποφάσεις του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου για τη «έγγραφη προειδοποίηση» ή «επίπληξη» και τις ποινές «μείωσης ή απώλειας μισθού» μέχρι ενός μηνός δεν μπορούν να εφεσιβληθούν. Κατά συνέπεια, η πειθαρχική αρχή δεν σέβεται το συνταγματικό δικαίωμα των δημοσίων υπαλλήλων να υπερασπίζονται τον εαυτό τους ενώπιον της Συνέλευσης και να παρέχουν τη δική τους έκθεση για τα γεγονότα σε σημαντικό αριθμό «μέσης-κρίσιμων» περιπτώσεων.

Οι πολλές αναθεωρήσεις της πειθαρχικής νομοθεσίας προσπάθησαν να διορθώσουν τα προαναφερθέντα ελαττώματα σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί η συμμόρφωση των κρατικών υπαλλήλων με τους κανόνες και τους κανονισμούς του πειθαρχικού πλαισίου. Το αναθεωρημένο πλαίσιο προβλέπει:

- Την κλιμάκωση των κυρώσεων όποτε διαπιστώνεται παράβαση.
- Τη διεύρυνση των περιπτώσεων που ενδέχεται να υπόκεινται σε πειθαρχικά μέτρα με τη διεύρυνση του νομικού ορισμού της ποινικής συμπεριφοράς και όλων των πιθανών παραβάσεων. Η μείωση των προθεσμιών και η επέκταση του χρόνου που θα μπορούσε να εκκαθαριστεί η πειθαρχική συνέπεια, δηλαδή απαιτούνται πλέον οκτώ έτη για την εξάλειψη διοικητικού προστίμου, σε αντίθεση με τα πέντε έτη που απαιτούνταν προηγουμένως (Ν. 4210/ 2013).

Από την υιοθέτηση αυστηρών εργασιακών μέτρων (μεταξύ άλλων) του Μνημονίου Συναντίληψης με τους ευρωπαϊκούς θεσμούς: μείωση μισθών, μείωση ή κατάργηση επιδομάτων με ορισμό και ορίου 3.000 ευρώ στις αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων και λοιπά επιδόματα, πρόωρα συνταξιοδοτήσεις, κατάργηση συντάξεων, αύξηση του ωραρίου κ.λπ., αυτές οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις έχουν επιδεινώσει ένα ήδη εχθρικό εργασιακό περιβάλλον.

Εκτός από τα σοβαρά αδικήματα που ενδέχεται να διαπράξουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως απάτη, παραποίηση εγγράφων, απάτη αποκάλυψης επίσημων απορρήτων, κλοπή δημόσιας περιουσίας κ.λπ), οι ακόλουθες παραβάσεις εμπίπτουν επίσης στο ίδιο πειθαρχικό πλαίσιο και μπορεί να οδηγήσουν σε τη σύγκληση της Συνέλευσης του εξεταστικού συμβουλίου.

- Ο δημόσιος υπάλληλος παραλείπει να ανακοινώσει ηλεκτρονικά τη λειτουργία της υπηρεσίας στον ιστότοπο της διοίκησης ή στο διαδίκτυο ή το πράττει εσφαλμένα (Ν. 3861/2010 άρθ. 2 & 4).
- Το διοικητικό προσωπικό δεν καταβάλλει τις απαιτούμενες προσπάθειες για τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών και τη μείωση του διοικητικού φόρτου.
- Ο δημόσιος υπάλληλος δεν αντιδρά στα αιτήματα των ανθρώπων ή στις καθυστερήσεις να το πράξει.

- Ο δημόσιος λειτουργός παραβιάζει την έννοια της ουδετερότητας ή της ανεξαρτησίας αντιμετωπίζοντας τις ανησυχίες των ανθρώπων υποκειμενικά.
- Ο δημόσιος υπάλληλος επιδεικνύει «ανάρμοστη» συμπεριφορά είτε εν ώρα εργασίας είτε στην ιδιωτική του ζωή.
- Ο δημόσιος υπάλληλος δεν συμμετέχει στο Κέντρο Βοήθειας του Πολίτη ή δεν υποστηρίζει τη λειτουργία του (Ν. 4093/2012). Στην περίπτωση αυτή, ο δημόσιος υπάλληλος τίθεται αμέσως σε διοικητική άδεια πριν από την έναρξη της προανάκρισης (χωρίς να ασκήσει το δικαίωμα ακρόασης).

### **Προσέγγιση της Πειθαρχικής Διαδικασίας: Εναλλακτική της Διαμεσολάβησης**

Τα θεμέλια της πειθαρχικής διαδικασίας αποκαλύπτουν ότι η διαδικασία κινείται πριν εξαντληθούν όλα τα απαραίτητα εμπειρικά δεδομένα. Ενθαρρύνεται: 1) να εξετάζονται άτυπα μέσα για την αντιμετώπιση της συμπεριφοράς, όπως συνομιλίες με το εμπλεκόμενο άτομο. 2) ιεράρχηση των περιπτώσεων. και 3) εξετάζεται ότι η διαδικασία είναι σαφής. Στις προαναφερθείσες περιπτώσεις, όπως «καθυστέρηση ανταπόκρισης σε αίτημα πολίτη» ή «καθυστέρηση-άρνηση συνεργασίας με το «Κέντρο Βοήθειας του Πολίτη», τα πειθαρχικά μέτρα που λαμβάνονται είναι πανομοιότυπα με αυτά που λαμβάνονται κατά δημοσίων υπαλλήλων που διαπράττουν υπεξαίρεση, απάτη, πλαστογραφία, εγγράφων, αποκάλυψη επίσημων μυστικών, εσκεμμένη χρήση κρατικής ιδιοκτησίας ή μισθωμένης περιουσίας κ.λπ. Συνεπώς, η ποινή είναι δυσανάλογη προς την παραβίαση ή την ανάρμοστη συμπεριφορά και δεν υπάρχει προφανής σχέση μεταξύ της τιμωρούμενης συμπεριφοράς και των καθηκόντων των κρατικών υπαλλήλων. Όταν παραβιάζεται η αρχή της αναλογικότητας και οι κρατικοί υπάλληλοι δεν είναι σε θέση να προβλέψουν τις επιπτώσεις σε περίπτωση υποψίας παραβίασης. Αυτός ο τιμωρητικός προσανατολισμός του πειθαρχικού συστήματος για μικρές διαφορές προάγει μια δυσμενή κουλτούρα, ένα εχθρικό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν κατηγορίες, ενοχές, φόβος, η αγανάκτηση και η οργή φυτεύονται μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ των εργαζομένων και της ιεραρχίας. Η τρέχουσα κατάσταση, που ανεβάζει ένα λεπτό ή περιστατικό σε σοβαρό, οδηγεί αναπόφευκτα στην πόλωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ «ζημιωθέντος» (δημόσιος υπάλληλος) και «εισαγγελέα» (διευθυντής) και δεν προμηνύει θετική επίλυση ή συμφιλίωση των διαφωνούμενων μερών προς το συμφέρον της ομαλής επανένταξης στο χώρο εργασίας. Αυτή η υπερβολικά αυστηρή τεχνική κληρονομείται από την παλιά προσέγγιση από



πάνω προς τα κάτω, η οποία δημιουργεί ένα χάσμα μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων και δεν προωθεί τον διάλογο, τη συμφιλίωση ή την ικανότητα διαπραγμάτευσης μεταξύ των επιπέδων. Αντίθετα, οι σύγχρονες εταιρείες τείνουν να παρακάμπτουν το επίπεδο διαχείρισης από πάνω προς τα κάτω και να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις οριζόντιες συνδέσεις τόσο εσωτερικά όσο και με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, ΜΚΟ και άλλες ομάδες συμφερόντων. Όπως σημειώνει ο Peters (Peters, 1998), «καθώς οι πιο ανοιχτές έννοιες της «κυβέρνησης» (Rhodes, 1997) γίνονται ο κανόνας, οι δικτυωμένες μορφές συντονισμού συμπεριλαμβανομένων των ομάδων συμφερόντων αυξάνονται ομοίως». Αυτό απαιτεί πολύ περισσότερο διάλογο και διαμεσολάβηση από ό,τι υποδηλώνει η συμβατική άποψη. Επιπλέον, το ρυθμιστικό πλαίσιο στην ελληνική δημόσια διοίκηση, το οποίο παραδοσιακά τονίζει την ανάγκη για μια λεπτομερή δομή νόμων και κανονισμών για την κάλυψη όλων των θεμάτων, καθιστά ακόμη πιο δύσκολη την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία και επιτρέπει σε άλλους κλάδους εκτός από αυτούς των νομικών να παρεμβαίνουν για την επίλυση παρόμοιων ζητημάτων. Εάν υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να δικαιολογούν την έναρξη πειθαρχικών μέτρων δευτέρου βαθμού, θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα κατά τον χειρισμό αυτών των δευτερευουσών υποθέσεων προκειμένου να καταστεί η διαδικασία πιο ευέλικτη, να επιτραπεί η έκφραση αποκλίνων απόψεων και να εκτεθούν τα επιχειρήματα και υποστήριξη.

Εσφαλμένα θεωρούνται όλες τις διαφορές ως σοβαρές νομικές διαφωνίες που απαιτούν μια επίσημη πειθαρχική διαδικασία. Η διαμεσολάβηση και ο συντονισμένος διάλογος μεταξύ των αντιτιθέμενων μερών είναι η τυπική τεχνική για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της κακής συμπεριφοράς ή της αθέτησης υποχρεώσεων. Αυτή η πιο εξευγενισμένη προσέγγιση θα είχε ως αποτέλεσμα την τελική διευθέτηση του ζητήματος σε πρώιμο στάδιο και θα αποσυμφορούσε τις πειθαρχικές διαδικασίες που επί του παρόντος παρουσιάζουν αναποτελεσματικότητα και καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση υποθέσεων. Έτσι, το Δεύτερο Πειθαρχικό Συμβούλιο θα μπορεί να επικεντρωθεί σε πιο ζωτικά ζητήματα και να εκτρέψει τον κρίσιμο χρόνο και την προσπάθεια των ειδικών υπαλλήλων του να αντιδράσουν άμεσα και γρήγορα όποτε του ζητηθεί. Τα ευεργετικά αποτελέσματα θα ήταν εμφανή για την απόδοση του δημόσιου υπαλλήλου, το εργασιακό περιβάλλον του τμήματος και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης.

Τα κύρια εμπόδια για την επίτευξη αυτού του στόχου και την αποτελεσματική επίλυση δύσκολων ζητημάτων είναι:

- Αποδοχή της ανάγκης να καθοριστεί εάν η επίμαχη συμπεριφορά ή περίσταση πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο πειθαρχικής καταγγελίας και διάκριση μεταξύ ήσσονος σημασίας και σοβαρών παραπτωμάτων, καθώς και εκείνων που απαιτούν αυστηρότερη αξιολόγηση και εκείνων που θα μπορούσαν εύκολα να επιλυθούν με τη διαμεσολάβηση.

- Δεύτερον, να εξαλειφθεί η ξεπερασμένη αντίληψη ότι όλα τα προβλήματα χρειάζονται νομική παρέμβαση για να αντιμετωπιστούν.

- Τρίτον, να καλλιεργήσουν τις απαιτούμενες ικανότητες και ικανότητες για Διευθυντές ή αφοσιωμένο προσωπικό, προκειμένου να χειριστούν τις πιο ήπιες περιπτώσεις για τη βελτίωση της υπηρεσίας και μέσω της χρήσης «μεθόδων διαμεσολάβησης».

Όπως αναφέρουν οι Bush και Folger: "Η διαδικασία διαμεσολάβησης έχει μια μοναδική ικανότητα να αναδιαμορφώνει την αλληλεπίδραση των συγκρούσεων και, κατά συνέπεια, να μεταβάλλει τη νοοτροπία όσων συμμετέχουν στη διαδικασία. Αυτή η δυνατότητα μετασχηματισμού είναι αποτέλεσμα της ικανότητας της διαμεσολάβησης να παράγει δύο σημαντικές δυναμικές αποτελέσματα: ενδυνάμωση και αναγνώριση. Με απλά λόγια, η ενδυνάμωση είναι η αποκατάσταση του αισθήματος αυτοεκτίμησης και δύναμης ενός ατόμου, καθώς και της ικανότητάς του να κάνει επιλογές και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της ζωής. ή ενσυναίσθηση για την περίσταση και τις προοπτικές του άλλου» (Bush R. and Folger, 2005). Επίσης για τους Bush και Folger (Bush και Folger, 2009).

Οι συγκρούσεις, οι άβολες καταστάσεις μπορούν να επιλυθούν γρήγορα με τη βοήθεια ενός τρίτου ουδέτερου μέρους, όπως ο Διαμεσολαβητής. Ο Διαμεσολαβητής μέσω μιας δομημένης διαδικασίας, καθιερώνει τους βασικούς κανόνες, ακούει την ιστορία από την οπτική γωνία του κάθε αμφισβητούμενου, προσφέρει σε κάθε αμφισβητούμενο μια περίληψη των όσων είπε, βοηθά τους διαφωνούντες να εντοπίσουν τα προβλήματα, να δημιουργήσουν λύσεις και, ιδανικά, να καταλήξουν σε συμφωνία για μια λύση. Η σημασία της Διαμεσολάβησης έχει ήδη αναγνωριστεί στον τομέα της Εκπαίδευσης, ιδιαίτερα στη Γαλλία (Souquet, 2013) (μαζί με άλλες χώρες όπως σε χώρες της Βόρειας Ευρώπης, Γερμανία, Φινλανδία, Βέλγιο κ.λπ., όπως αναφέρουν οι Nylund, A., , Ervasti, K. Adrian, L. Editors, 2018), όπου ορίστηκε Διαμεσολαβητής σε κάθε Γραφείο και

κάθε Ακαδημαϊκή Επιθεώρηση και δημιουργήθηκε φορέας διαμεσολάβησης, αποτελούμενος από εκπαιδευτικό προσωπικό και μαθητές σε κάθε Λύκειο. Η αποτελεσματική διευθέτηση των δυσκολιών συγκρούσεων και των προβλημάτων της πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου μέσω διαμεσολάβησης οδήγησε στην εκπαίδευση 10.000 Διαμεσολαβητών ετησίως στη Φινλανδία σε αυτόν τον συγκεκριμένο εκπαιδευτικό τομέα. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα παρέχουμε έρευνα που διεξήχθη στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία καταδεικνύει την αναγκαιότητα αντιμετώπισης των συγκρούσεων, καθώς έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του δημόσιου τομέα.

### **3.5 Η γνώση ως βάση για τη διαχείριση συγκρούσεων**

Η βάση δεδομένων γνώσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα αίτια της σύγκρουσης, τις τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων, τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης, τα αποτελέσματα εποικοδομητικής σύγκρουσης, δείκτες ύπαρξης σύγκρουσης και συστάσεις για επίλυση συγκρούσεων. Στην υπηρεσία του συστήματος δημόσιας διοίκησης, οι συγκρούσεις είναι φυσικές, αναπόφευκτες και ενίοτε αναγκαίες. Οι εργαζόμενοι και οι πελάτες πρέπει να γνωρίζουν τις διακρίσεις, να τις εκτιμούν και να τις αξιολογούν με επιτυχία (Σάββας, 2009). Εάν χρειαστεί, θα πρέπει να αφιερώσει κανείς χρόνο για να «πίσω» και να προβληματιστεί. Θα πρέπει να αποφεύγεται η εμπλοκή άλλων υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης και αποδεκτών υπηρεσιών σε μια διαφορά, διότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν συμβάλλει στην επίλυση. Στην πραγματικότητα, αυξάνει τις συγκρούσεις και τις διαμάχες, καθώς η πηγή της διαφωνίας είναι συχνά ασαφής. Κάποιος πρέπει να μιλά "πρόσωπο με πρόσωπο" ενώ εστιάζεται στο θέμα και όχι στα άτομα. Εάν προκύψει μια διαφωνία, δεν πρέπει να αγνοηθεί ή να αποφευχθεί, αλλά μάλλον να αναγνωριστεί και να αντιμετωπιστεί γρήγορα. Οι χρήστες και οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει πάντα να είναι αισιόδοξοι και να αναλαμβάνουν τις καλύτερες προθέσεις των άλλων. Θα πρέπει επίσης να έχουμε κατά νου ότι υπάρχουν άτομα που δεν διαθέτουν τις θεμελιώδεις επικοινωνιακές ικανότητες. Αυτό είναι μόνο ένα μέρος των προτάσεων που έχουν δημιουργηθεί και ενσωματωθεί στη βάση γνώσεων με τον κατάλληλο τρόπο.

### **3.6 Επιπτώσεις της διαχείρισης συγκρούσεων**

Στη δημόσια διοίκηση, οι συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού και των αποδεκτών των υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσουν σε ποικίλα δυσάρεστα αποτελέσματα. Μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένα κίνητρα, δυστυχία, διαχωρισμό μεταξύ των οργανικών μονάδων, κακή επικοινωνία, απώλεια χρόνου εργασίας, αύξηση της αναρρωτικής άδειας και απουσίας και μείωση της απόδοσης των υπηρεσιών. Εάν προκύψει σύγκρουση μεταξύ του προσωπικού, η διευθέτησή της μπορεί να έχει προτεραιότητα έναντι της επιτυχίας της υπηρεσίας. Εκτός από τις αρνητικές επιπτώσεις μιας διαφωνίας, υπάρχουν και καλές επιπτώσεις από την επίλυση των συγκρούσεων. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η αύξηση της προσαρμοστικότητας στην αλλαγή, η έκφραση υστεροβουλιών ή κρυφών συναισθημάτων, η απόκτηση νέων πληροφοριών για την επίλυση διαφορών, η εφευρετικότητα κ.λπ.

Εκτός από τις αρνητικές επιπτώσεις μιας διαφωνίας, υπάρχουν και καλές επιπτώσεις από την επίλυση των συγκρούσεων. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η αύξηση της προσαρμοστικότητας στην αλλαγή, η έκφραση υστεροβουλιών ή κρυφών συναισθημάτων, η απόκτηση νέων πληροφοριών για την επίλυση διαφορών, η εφευρετικότητα κ.λπ.

#### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Επικοινωνία και διαχείριση κρίσεων στο δημόσιο τομέα**

##### **Η λειτουργία της επικοινωνίας στον έλεγχο των οργανωτικών διαφορών**

Η απουσία οποιασδήποτε δυνατότητας για σύγκρουση καθιστά την επικοινωνία μη αυθεντική, ως εκ τούτου δεν μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική (Pănișoara citted non Βocoș, 2008, σ. 139). Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την πρόληψη, την αποφυγή, τη διαχείριση και την επίλυση διαφορών. μπορεί να παίζει πολλούς ρόλους σε κάθε σύγκρουση (ο πρώτος είναι ότι μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις από μόνο του). Στην επόμενη ενότητα, θα εξετάσουμε τον ρόλο που μπορεί να παίζει η επικοινωνία στην επίλυση προβλημάτων. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες μελετητές, η επικοινωνία έχει τρία καθήκοντα στην επίλυση διαφορών. Το πρώτο αναφέρεται στην κατανόηση και τη γνώση του εαυτού του και

των άλλων με τους οποίους αλληλεπιδρά για να γνωρίζει τι να προβλέψει από αυτούς και πώς να τους επηρεάσει, ενώ το δεύτερο αναφέρεται στο να γνωστοποιήσει κανείς τη θέση του για να προκαλέσει απάντηση. Η ατομική κοινωνικοποίηση είναι ο δεύτερος σκοπός της επικοινωνίας, ο οποίος περιλαμβάνει τη δημιουργία επίμονων σχέσεων με τους ανθρώπους, ώστε να μπορούμε να δώσουμε νόημα στη ζωή μας. Η τρίτη λειτουργία αφορά τις διαστάσεις του επικοινωνιακού αντίκτυπου και της πειθούς, επεκτείνοντας την έννοια της κοινής προσπάθειας και συνεργασίας. Η επικοινωνία και η σύγκρουση είναι αλληλένδετες. Η επικοινωνία μπορεί να προκαλέσει και να επιδεινώσει διαφορές, καθώς και να τις αποφύγει και να βοηθήσει στη διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων. Όταν αντιμετωπίζεται οποιαδήποτε διαφωνία (ή πιθανή σύγκρουση), η επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο. Η διακοπή και η παρεμπόδιση της επικοινωνίας είναι μια σημαντική αιτία σύγκρουσης, επομένως είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τις μεταβλητές που εμποδίζουν τη διαδικασία επικοινωνίας (Mathis et al., 2004, σ. 100). Οι συγγραφείς παρέχουν μια λίστα με αυτές τις διασπαστικές μεταβλητές (εμπόδια επικοινωνίας) σε όλα τα οργανωτικά συστήματα:

- Το πρόβλημα της εμπιστοσύνης ή της δυσπιστίας του παραλήπτη του μηνύματος ως προς την ουσία του μηνύματος και τις σκέψεις και τις προθέσεις του αποστολέα.
- Το ζήτημα της οικοδόμησης προσωπικών αλληλεξαρτήσεων, κοινών στόχων και προτύπων συνεργασίας για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Το ζήτημα ενός συστήματος σωστής διανομής κινήτρων.
- Το πρόβλημα μιας πραγματικής συλλογικής γνώσης της δομής της ομάδας ως έχει - είδος δραστηριοτήτων, μέθοδος δράσης, τύπος ομάδας, status quo και τύπος σχέσεων εντός της ομάδας.

#### **4.1 Οργανωτική ανάλυση και έρευνα**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αυτή η ανάλυση θα βασίζεται σε εμπειρική έρευνα που διεξήχθη στο Δημαρχείο του Cluj-Napoca το 2008, ως μέρος μιας οργανωτικής διάγνωσης που αποτελείται από πολλαπλές διαστάσεις: πεδίο εφαρμογής και δομή του ιδρύματος, ηγεσία του, οργανωτική κουλτούρα, λήψη αποφάσεων, στρατηγική διαχείριση, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακό σύστημα. Ως δημοτικός δημόσιος φορέας που εξακολουθεί να δομείται σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber, το Δημαρχείο του Cluj-Napoca θα πρέπει να έχει πιο περιορισμένο πεδίο

εφαρμογής, διακριτούς στόχους και μια πιο επίσημη δομή από ένα μη κερδοσκοπικό ή ιδιωτικό ίδρυμα. Στο Δημαρχείο του Cluj-Napoca φαίνεται ότι τα δεδομένα οδηγούν σε πολύ αντίθετη κατεύθυνση, έτσι ώστε οι στόχοι να μην είναι σαφώς καθορισμένοι, οι ευθύνες να μην επιμερίζονται, η λήψη αποφάσεων να μην είναι καλά σχεδιασμένη και οι ιεραρχίες να είναι ασαφείς. Σε τέτοιους οργανισμούς με διάχυτη εμβέλεια και δομή, μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις όχι μόνο σε οριζόντιο επίπεδο, μεταξύ υπαλλήλων που ανήκουν στο ίδιο τμήμα ή σε διαφορετικά τμήματα, λόγω της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων και της πιθανής ασυμβατότητάς τους, αλλά και μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων κατά την ανάθεση περισσότερων εργασιών προς ολοκλήρωση, χωρίς τη δυνατότητα δημιουργίας λίστας προτεραιοτήτων.

### **Πώς μπορεί η επικοινωνία να διευκολύνει τη διαχείριση συγκρούσεων;**

Η επικοινωνία ταξιδεύει με δύο διαφορετικούς τρόπους, προς τα κάτω και προς τα πάνω, σύμφωνα με το επίσημο μοντέλο επικοινωνίας. Η πρώτη διαδρομή επικοινωνίας θα πρέπει να είναι από το ένα επίπεδο στο επόμενο, βήμα προς βήμα, έτσι ώστε τα καθήκοντα να είναι πιο ξεκάθαρα για κάθε μέλος της αλυσίδας επικοινωνίας, με κάθε παραλήπτη να έχει μια ενιαία πηγή μετάδοσης μηνυμάτων. Η ανοδική επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ηγέτες του οργανισμού όταν λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους τους, προκειμένου να αξιολογήσουν πόσο καλά λειτουργεί η προς τα κάτω επικοινωνία και εάν οι υφισταμένοι τους εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά ή όχι.

Όσον αφορά την οργανωτική κουλτούρα, φαίνεται ότι το Δημαρχείο του Cluj-Napoca έχει μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα που, στη συνεχιζόμενη διαδικασία της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί εμπόδιο στη μεταρρύθμιση λόγω της αντίθεσης του προσωπικού στην αλλαγή. Μεταξύ εκείνων που εφαρμόζουν τις νέες οδηγίες και εκείνων που τις εκτελούν, μπορεί να προκύψουν εύκολα καταστάσεις σύγκρουσης σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα. Αυτά τα σενάρια μπορεί να αποτραπούν με σαφή επίσημη επικοινωνία από το διοικητικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, το διοικητικό επίπεδο θα χειριζόταν καλύτερα αυτά τα προβλήματα και η διαφάνεια αυτής της διαδικασίας θα ενστάλαγε εμπιστοσύνη και κίνητρα στους εργαζόμενους.

Σε περιόδους αλλαγής του δημόσιου τομέα, υπάρχει μια σημαντική σύνδεση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης, η οποία στην περίπτωσή μας είναι κάπως ασυνάρτητη μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα. Αυτό

οφείλεται στην πολιτική επιρροή στους δημόσιους θεσμούς, με το «χρώμα» του κυβερνώντος κόμματος να αλλάζει κάθε τέσσερα χρόνια κατά τη διάρκεια των εκλογών. Κάθε νέο κόμμα, με την ανάληψη της εξουσίας, θα δρομολογούσε τα δικά του σχέδια και έργα, αφήνοντας ημιτελή την πλειοψηφία των προηγούμενων.

Λόγω των μοντέλων σύγκρουσης, μπορεί να αναγνωριστούν ως κοινωνικές επιρροές που μπορούν να προκαλέσουν καταστάσεις σύγκρουσης. Μαζί με τον νέο ηγέτη, νέα άτομα με φρέσκες ιδέες και συμπεριφορές θα ενταχθούν στην επιχείρηση και θα συμβάλουν στην ισχυρή οργανωτική της κουλτούρα. Σε αυτήν την περίπτωση, η οριζόντια επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς επιτρέπει σε αυτές τις δύο ομάδες να γνωρίσουν η μία την άλλη μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών, εμπειριών και ιδεών, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα σύγκρουσης αυξάνοντας την ομοιογένεια του οργανισμού μεταξύ εκείνων που μοιράζονται τις ίδιες αξίες. Τα ευρήματα της οργανωτικής διάγνωσης δείχνουν ότι η ηγεσία του Δημαρχείου Cluj-Napoca επικεντρώνεται περισσότερο στην επίτευξη στόχων (ακόμα και αν αυτοί δεν είναι καλά καθορισμένοι, όπως περιγράφεται παραπάνω) παρά στο ανθρώπινο δυναμικό, υποδηλώνοντας μια εξαιρετικά αυταρχική οργάνωση. Η μακροχρόνια δυσαρέσκεια των εργαζομένων και οι διαφωνίες ηγεσίας μπορεί να είναι αποτέλεσμα της αδιαφορίας ενός ιδρύματος για το ανθρώπινο δυναμικό του. Προκειμένου να αποτραπούν αυτές οι καταστάσεις, είναι σημαντικό σε οργανισμούς αυτού του τύπου (ειδικά όταν υπάρχει ισχυρή οριζόντια και άτυπη επικοινωνία, όπως στον αναλυόμενο οργανισμό) να δίνονται προτεραιότητα στις προσωπικές αλληλεξαρτήσεις, τους κοινούς στόχους και τα πρότυπα συνεργασίας. Η ομαδική και ομαδική εργασία θα μειώνει τις διαπροσωπικές διαφορές και θα ενθάρρυνε τα άτομα να επικεντρωθούν και στον εαυτό τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του ιδρύματος.

Όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, οι διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης είναι κρίσιμες. Όταν ένα άτομο αποχωρεί από ένα ίδρυμα, η διαδικασία που απαιτείται για την αντικατάστασή του συχνά δεν είναι καλά σχεδιασμένη. Σε αυτήν την περίπτωση, οι ευθύνες θα πρέπει να κατανεμηθούν σε άλλους υπαλλήλους που έχουν ήδη τα δικά τους καθήκοντα και ευθύνες, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε συγκρούσεις που προκαλούνται από προσωπική συμπεριφορά και προδιαθέσεις ή στάσεις. Σε αυτήν την κατάσταση, η άτυπη επικοινωνία και η επικοινωνία με το προσωπικό γραμμής θα μπορούσε να είναι μια επιλογή, με στόχο να έρθουμε πιο κοντά στην ομάδα που μοιράζεται τις κατανεμημένες

ευθύνες για εκείνη τη χρονική περίοδο, η επίδειξης ενσυναίσθησης για αυτήν την ομάδα και αύξησης των κινήτρων των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα της διαδικασίας αξιολόγησης εντός της υπό έρευνα εταιρείας δείχνουν ότι η πλειονότητα των εργαζομένων έχει αποκτήσει το προσόν «εξαιρετικά καλά». Σε τέτοιες επιχειρήσεις, αυτό μπορεί να έχει διπλό αντίκτυπο στους εργαζομένους: όσοι υποτιμώνται θα έχαναν τα κίνητρα για τον εαυτό τους, ενώ εκείνοι που υπεραξιολογήθηκαν δεν θα έκαναν καμία πρόοδο στις θέσεις τους, εμποδίζοντας έτσι την ανάπτυξη της εταιρείας. Η ορθότητα ή η ανακρίβεια της διανομής κινήτρων στον δημόσιο οργανισμό που ανέπτυξε αυτήν τη μέθοδο αξιολόγησης. Μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων που υποβαθμίζονται και υπερεκτιμώνται (λόγω της άνισης κατανομής των κινήτρων), καθώς και μεταξύ των πρώτων και των ανωτέρων/αρχηγών τους κ.λπ.

**Ποια επικοινωνιακή προσέγγιση θα μπορούσε να αποφύγει ή να επιλύσει αυτές τις πιθανές καταστάσεις σύγκρουσης;** Πιστεύω ότι τα μοντέλα που παρουσιάζονται από τους Krauss και Morsella είναι πιο κατάλληλα – το μήνυμα που πρέπει να μεταφέρει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους εργαζόμενους δεν είναι αυτό της άνισης μεταχείρισης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, ανεξάρτητα από τα καθήκοντα που εκτελούνται, αλλά μάλλον αυτό της αντικειμενικής αξιολόγησης που βασίζεται σε κάθε δραστηριότητα, συμπεριφορά και αποτελέσματα του εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Αναφερόμενοι στο πληροφοριακό σύστημα, τα διαγνωστικά στοιχεία δείχνουν ότι ο τεχνικός εξοπλισμός είναι ανεπαρκής για όλους τους εργαζόμενους και δεν πληροί τις απαιτήσεις της εταιρείας. Σε τέτοιες συνθήκες, είναι πιθανό να προκύψουν καταστάσεις σύγκρουσης λόγω της κατανομής των πόρων. Όταν πρόκειται να συμβεί αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα σύστημα ανθρώπινων αλληλεξαρτήσεων, χρησιμοποιώντας επίσημη επικοινωνία για να αναθέσουν διάφορα καθήκοντα στους εργαζόμενους σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, έτσι ώστε όλοι στην εταιρεία να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον τεχνολογικό εξοπλισμό.

#### **4.2 Συγκρούσεις μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό και η σημασία της επικοινωνίας**



Συγκρίσεις, ανταγωνισμοί και διαφωνίες είναι πιθανό να προκύψουν μεταξύ τμημάτων και ατόμων σε κάθε είδους οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου ενός δημόσιου ιδρύματος. Ακόμη και όταν πρόκειται για εσωτερική επικοινωνία, η οποία, είτε το πιστεύετε είτε όχι, μερικές φορές αγνοείται στους ρουμανικούς δημόσιους οργανισμούς, υπάρχουν ορισμένα ζητήματα επικοινωνίας που, στις περισσότερες περιπτώσεις, προκαλούν υποκείμενες διαφωνίες. Εξωτερική επικοινωνία που αφορά δημόσιους φορείς που έχουν κανόνες που καθορίζουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, όπως ο νόμος αριθ. 544/2001, δεν πρέπει να παραβλέπουν τη λιγότερο εμφανή μορφή οργανωτικής επικοινωνίας, που είναι η εσωτερική (<http://www.monitoruloficial.ro/>).

Αναλύθηκαν τα είδη των συγκρούσεων συμφερόντων στους δημόσιους οργανισμούς, δεδομένου ότι έχουν δει ότι είναι χειρότερες τα δύο προηγούμενα χρόνια λόγω των μειώσεων προσωπικού και των αναδιοργανώσεων που προκλήθηκαν από την οικονομική ύφεση. Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη ήταν λιγότερο επικοινωνιακά με το προσωπικό τους ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης αύξησης των ευθυνών, γεγονός που έχει επιδεινώσει τις συγκρούσεις.

Δεδομένης της μεθοδολογίας αυτής της μελέτης και των προσώπων που εμπλέκονται, στόχος είναι η ανάδειξη των πρωταρχικών συγκρούσεων που εμφανίζονται κάθετα καθώς και τα διάφορα μέσα ελέγχου αυτών των συγκρούσεων αντιμετωπίζοντας δυσκολίες επικοινωνίας. Η βελτίωση της οργανωτικής επικοινωνίας πρέπει να γίνει ένας από τους κύριους στόχους της νέας δημόσιας διοίκησης.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Προτάσεις για την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μέσω της επικοινωνίας

### 1) Η ανατροφοδότηση

Η λήψη ακριβούς και ακριβούς ανατροφοδότησης σχετικά με την επίδραση ενός μηνύματος στους άλλους είναι ίσως η πιο κρίσιμη ικανότητα στη διαδικασία βελτίωσης της επικοινωνίας απόδοσης. Όταν μια επικοινωνία αποστέλλεται αλλά δεν λαμβάνεται, θεωρείται ότι λαμβάνονται πληροφορίες ανατροφοδότησης αλλά δεν αποστέλλονται πραγματικά. Για παράδειγμα, οι διευθυντές πρέπει να ενθαρρύνουν τους δέκτες

(εργαζόμενους) να εκφράσουν τις απαντήσεις τους, ενώ ταυτόχρονα καθορίζουν εάν το μήνυμα ελήφθη επιτυχώς ή όχι κάνοντας ερωτήσεις και ακούγοντας αιτήματα.

2) Η οργανωτική επικοινωνία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο επίσημες όσο και ανεπίσημες ανταλλαγές

Η άτυπη επικοινωνία μπορεί να είναι μια καινοτομία για την επίσημη επικοινωνία, υπό τον όρο ότι δεν υπερβαίνει τα όρια της κοινής λογικής, ιδιαίτερα κατά την αναδιοργάνωση ενός οργανισμού. Οι ροές φέρουν τη δική τους άτυπη ανατροφοδότηση. Ένας διευθυντής που θέλει να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στη σημασία της επικοινωνίας, τόσο της επίσημης όσο και ιδιαίτερα της άτυπης επικοινωνίας, και να διατηρεί μόνιμη επαφή με τους υφισταμένους προσδιορίζοντας τις μεθόδους που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό, παρόλο που ενθαρρύνεται η χρήση μεθόδων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκφράζουν ανώνυμα τις προτάσεις και τα παράπονά τους.

3) Επικοινωνία καθαρά και συνοπτικά

Παρατηρώντας την πραγματικότητα όπως παρουσιάζεται χρησιμοποιώντας μια βασική, απλή γλώσσα που είναι σχετική και προσαρμόσιμη σε αυτό που εκφράζουμε και βιώνουμε, χωρίς υπερβολικές λεπτομέρειες. Οι παρεχόμενες πληροφορίες πρέπει να είναι σχετικές με το επικοινωνιακό πλαίσιο.

4) Παρουσίαση πληροφοριών ως γεγονότα

Οι αντιφάσεις μεταξύ λέξεων και πράξεων μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανότητα ενός διευθυντή να κερδίσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού του. Η επικοινωνία είναι μια συνεχής άσκηση συμφιλίωσης ανταγωνιστικών απαιτήσεων. Κατά συνέπεια, η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε είδους επίλυση οργανωτικών συγκρούσεων



Figure 3 Communication shortcomings

### Συμπεράσματα

Οι οργανισμοί ως κοινωνικές οντότητες διαχωρίζονται ιεραρχικά σε τμήματα και οι άνθρωποι ορίζονται από συγκρούσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτήν την ιεραρχία. Δεδομένου ότι οι διαφορές μπορεί να έχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα, είναι ζωτικής σημασίας οι διευθυντές να δημιουργήσουν τις δομές διαχείρισης τους. Ο σκοπός του ιδρύματος απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των οργανωτικών συγκρούσεων. Οι μακροχρόνιες καταστάσεις συγκρούσεων θεωρούνται περιττές από τους διευθυντές επιστήμης, οι οποίοι δεν επενδύουν χρόνο και πόρους για την επίλυσή τους και δεν αναπτύσσουν τεχνικές για τη διαχείριση διαφόρων ειδών διαφωνιών. Αυτή η κατάσταση φαίνεται να έχει επιδεινωθεί ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης και της αναδιοργάνωσης των κυβερνητικών θεσμών (Vayrynen, Raimo, 1991).

Η πιθανότητα μιας πολυαναμενόμενης μεταρρύθμισης της διαχείρισης απαιτεί αλλαγή στρατηγικής και βελτιώσεις για τον επαγγελματισμό αυτού του τομέα. Αύξηση της κατανόησης των διευθυντικών στελεχών για τη σημασία της καθοδικής εσωτερικής επικοινωνίας και την αναγκαιότητα να «ακούνε και να ερμηνεύουν τον παλμό» του οργανισμού. Μόνο με την ανάπτυξη μιας ατμόσφαιρας συνεργασίας, την ενίσχυση της

οργανωτικής συνειδητοποίησης και την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος με κοινούς στόχους μπορεί να εξασφαλιστεί μια επιτυχημένη απόδοση (Tschannen-Moran, 2001).

Σύμφωνα με τα θεωρητικά πλαίσια, η επικοινωνία μπορεί να διαδραματίσει ποικίλες λειτουργίες κατά την επίλυση ενδοοργανωτικών διαφορών. Η επικοινωνία είναι μια σημαντική πηγή καταστάσεων σύγκρουσης, αλλά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, είναι πιο ζωτικής σημασίας να μπορεί να αποτρέψει, να αποφύγει, να διαχειριστεί και να επιλύσει διαφορές.

Τα προσφερόμενα μοντέλα επικοινωνίας είναι εφαρμόσιμα σε πολλά μοντέλα και είδη σύγκρουσης, καθώς και σε έναν συγκεκριμένο τύπο οργάνωσης. Αναλύοντας τις κατευθύνσεις που επέλεξαν οι συγγραφείς – πεδίο εφαρμογής, δομή και λήψη αποφάσεων, ηγεσία και στρατηγική διαχείριση, οργανωσιακή κουλτούρα και διαχείριση ανθρώπινων πόρων και σύστημα πληροφοριών – κατέστη δυνατός ο εντοπισμός ενός συγκεκριμένου τύπου δημόσιου οργανισμού στη μελέτη περίπτωσης του οργανωτική διάγνωση του Δημαρχείου Cluj-Napoca. Λόγω των προαναφερθέντων στοιχείων, μπορεί να προκύψουν διάφορες καταστάσεις σύγκρουσης σε αυτού του είδους τους τοπικούς δημόσιους οργανισμούς. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις, παρουσιάζονται μοντέλα επικοινωνίας για κάθε σενάριο σύγκρουσης που είναι βέλτιστα για κάθε περίπτωση ή περίπτωση. Τα προτεινόμενα μοντέλα επικοινωνίας για τις διάφορες καταστάσεις συγκρούσεων θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε άλλους τοπικούς δημόσιους οργανισμούς που μοιράζονται ομοιότητες στο σύστημα και τη δομή λήψης αποφάσεων, την ηγεσία και τη στρατηγική διαχείριση, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης, μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα και φυσικά, οι ίδιες ιδιαιτερότητες μέσα στο σύστημα πληροφορικής.

Η μέθοδος μελέτης περίπτωσης είναι ιδιαίτερα επωφελής όταν απαιτείται ενδελεχής κατανόηση ενός θέματος, ενός γεγονότος ή ενός φαινομένου ενδιαφέροντος στο φυσικό περιβάλλον του πραγματικού κόσμου. Ο σκοπός αυτού του άρθρου είναι να δώσει μια εικόνα για το πότε πρέπει να ληφθεί υπόψη αυτή η τεχνική και μια σύνοψη σημαντικών μεθοδολογικών ανησυχιών που σχετίζονται με το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την ανάλυση, την ερμηνεία και την αναφορά περιπτώσιολογικών μελετών.

Στην έρευνα, η εννοιολογικά σχετιζόμενη προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, για να περιγράψει λεπτομερώς το επεισόδιο φροντίδας ενός ασθενούς, να διερευνήσει επαγγελματικές στάσεις και εμπειρίες από μια νέα πρωτοβουλία πολιτικής ή ανάπτυξη υπηρεσίας ή γενικότερα για να «διερευνήσει σύγχρονα φαινόμενα στο πλαίσιο του πραγματικού του κόσμου». Με βάση τις εμπειρίες μας από διάφορες μελέτες περιπτώσεων, το ερευνητικό ερώτημα εξετάζει το ενδεχόμενο υιοθέτησης αυτής της τεχνικής, τις κύριες διαδικασίες που απαιτούνται και δείχνουμε, με παραδείγματα, ορισμένα από τα πρακτικά εμπόδια που σχετίζονται με την επίτευξη ολοκληρωμένης γνώσης μιας «υπόθεσης». Σύμφωνα με παλαιότερες δημοσιευμένες εργασίες, αναγνωρίζουμε τη σημασία της θεωρίας στο σχεδιασμό, την επιλογή, τη διεξαγωγή και την ερμηνεία περιπτώσιολογικών μελετών. Με αυτόν τον τρόπο, συζητάμε εν συντομία τις πολλές επιστημολογικές προοπτικές που χρησιμοποιούνται στην έρευνα περιπτώσιολογικών μελετών από κορυφαίους θεωρητικούς σε αυτόν τον τομέα μελέτης.

## Βιβλιογραφία

Armstrong, M. (2003). Students as Clients: A Professional Services Model for business Education. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, No. 4, pp. 371-374.

Adaeze E. E., Ogechukwu C. O., (2013) *Communication as an effective tool in organizational growth* Sustain the organizational performance through good corporate governance Available at: [https://www.researchgate.net/publication/338396874\\_COMMUNICATION\\_AS\\_AN\\_EFFECTIVE\\_TOOL\\_IN\\_ORGANIZATIONAL\\_GROWTH](https://www.researchgate.net/publication/338396874_COMMUNICATION_AS_AN_EFFECTIVE_TOOL_IN_ORGANIZATIONAL_GROWTH)

Axley, S.R., (1996). *Communication at Work: Management and the Communication-Intensive Organization*, Quorum Books. Westport, CT pp. 3.

Bercovitch, J., *Conflict and conflict management in organizations: a framework for analysis*. In: *Hong Kong Journal of Public Administration*, pp. 115.

Baylis, J., Wirtz, J., Cohen, E., Gray, C., (2002). *Strategy in the coontemporary world*, Oxford University Press.

Bocoş, M., Gavra, R. and Marcu, S.D., *Communication and Conflict Management*, Piteşti: Paralela 45, 2008.

Bogathy, Z., *Conflicts in Organizations*, Timișoara: Eurostampa, 2003.

Boncu, S., (2006). *Negocierea si medierea. Perspective psihologice*, Iasi, Editura Institutul European

Bavelas, J. B. (2022) *Face-to-face dialogue. Theory, research, and applications*. In press, Oxford University Press.

Borst, W. N., "Construction of Engineering Ontologies for Knowledge Sharing and Reuse," Centre for Telematica and Information Technology, University of Twente, Enschede, The Netherlands, 1997.

Chi, Y., Hsu, T. and Yang, W. 2006. Ontological techniques for reuse and sharing knowledge in digital museums. *Electronic Library*, The, 24 (2), pp. 147-159.

Clampitt, P. (2013). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

CDC offers pandemic communication guidance. Available from: <https://www.cidrap.umn.edu/news-perspective/2007/01/cdc-offers-pandemic-communication-guidance>.

Chelcea, S., S.a. (coord.), 2006 *Psihosociologie. Teorie si aplicatii*, Bucuresti, Editura Economica.

Denohue, W.A. and Kott, B., (1992), *Managing Interpersonal Conflict*. Newbury, Park Calif.: Sage Publication. Law, and Social Control, New York: Plenum Press, pp. 43-69.

Donohue, W. A. & Kolt, R., (1992). *Managing Interpersonal Conflict*, Newbury Park, CA, Sage Publications.

Deutsch, M., (1998). *Solutionarea conflictelor constructive. Principii, instruire si cercetare*, pp. 165-186

Daft, R.L. and Noe, R.A., *Organizational Behavior*, Fort Worth, TX: Harcourt, 2001.

Deutsch, M., Coleman, P. and Marcus, E., *The Handbook of Conflict Resolution, Theory and Practice*, New York: Jossey-Bass, 2006.

Dodu, M., Tripon, C. and Şandor, D. S., 'Organizational Diagnosis', 2004, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 3/12, pp. 37-50.

Fox, R., (2006), Poslovna Komunikacija, Hrvatska Sveučilišna Naklada, Pučko Otvoreno Učilište Zagreb.

Frank, A D. (1984): Trends in Communication: Who Talks to Whom? Personnel (December):4 1-47.

FitzPatrick, L., Valskov, K. (2015). Internal communications: a manual for practitioners. Seattle, WA: Amazon Digital Services.

Gibson, J.W., and R.M. Hodgetts (1991): Organizational Communication-A Managerial Perspective. 2 Edition. New York: HarperCollins Publishers.

Haridas, M., (2003). Managing Conflicts and Building Organizations.

Jehn, K.A., Mannix, E. A., (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study." Academy of Management Journal 44 (2): 238 – 251

Jablin, Fredric M. (1980): Superior's Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior-Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect. Human Communication Research 6(3):210-20.

Jakubiec M., (2019) *The Importance of internal communication For Management of An Organisation* DOI:[10.29119/1641-3466.2019.134.4](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4) Available at: [https://www.researchgate.net/publication/336990805\\_THE\\_IMPORTANCE\\_OF\\_INTERNAL\\_COMMUNICATION\\_FOR\\_MANAGEMENT\\_OF\\_AN\\_ORGANISATION](https://www.researchgate.net/publication/336990805_THE_IMPORTANCE_OF_INTERNAL_COMMUNICATION_FOR_MANAGEMENT_OF_AN_ORGANISATION)

Jambrek, I., Penić I., (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika, kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v. 29, br 2, 1181 – 1206

Kavran D., Javna uprava, Udruženje za javnu upravu i UNDP, Beograd, 2003.



Klarin K., "Ontologija i razvoj informacijskog sustava u javnoj upravi," CASE 23, Zagreb, 2011.

Kartikawangi, D. (2014). Communication and the triangle of crisis: a case in Indonesia. Retrieved from <https://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx?tabID=61&src=k&id=218052>

Kozan, K., 'Subcultures and Conflict Management Styles', 2002, Management International Review, vol. 42, no.1, pp. 89-95.  
Lulofs, R. and Cahn, D., Conflict. From Theory to Action, Boston, MA: Allyn&Bacon, 2000.

Larkin, T.J., and S. Larkin. (1994): Communicating Change-How to Win Employee Support for New Business Directions. New York: McGraw-Hill, Inc.

Miller, K. (2015). Organizational communication: approaches and processes. Belmont, CA: Cengage/Wadsworth 7th edn.

Mathis, R., Nica, P.C. and Rusu, C., Managementul resurselor umane, București: Ed. Economică, 1997.

Neher W. W., (1997) *Organizational Communication: Challenges of Change, Diversity, and Continuity* Pearson.

Purol, M., Wosik, D. (2007). Internal communication as a factor of quality improvement in higher education – case study. In K. Leja (Ed.), Management issues in knowledge based university (pp. 111-119). Gdańsk: Gdańsk University of Technology

Pace, R., Faules, D. (1994). Organizational communication. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 3rd edn.

Richmond, V., McCroskey, J., McCroskey, L. (2005). Organizational Communication for Survival: Making Work, Work. Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.

Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall, 2005.  
Robert, T. and Lloyd, G., 'Published Works of Muzafer and Carolyn Wood Sherif', St. Catharines. ON: The Mead Project, 2002, pp. 75-95.

Rahim, A, (2002): Toward theory of managing organizational conflict, in The International Journal of Conflict Management Vol 13 No.3, 206-235.

Robbins, P. S., (1995): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zsgeb.

Radivojević M., Staff Training in the Public Administration of Bosnia and Herzegovina With Special Emphasis on Time Management Using Ontologies and New Software Solutions, European - American Journals, (2014). ISSN: 2053-5686, Vol.2, Issue4, December 2014, str. 60 – 70

Savvas I., Basiliades N., A Process- Oriented Ontology-Based Knowledge Management System for Facilitating Operational procedures in Public Administration. // Expert Systems with Applications: An International Journal. 36, 3(2009), pp. 4467-4478.

Stark, R., Sociology, New York: Jossey-Bass, 2007

Stoica-Constantin, A., & Neculau, A. (coord.), (1998). Psihosociologia rezolvarii conflictului, Iasi, Polirom.

Stoica, Constantin A., (2008). Fundamente teoretice ale conflictului, Universitatea "Al. I. Cuza" Iasi, Facultatea de Psihologie si Stiinte ale Educatiei.

Schellenberg, J., (1996). Conflict Resolution: Theory, Research, Practice. New York: State University of New York Pres.

Stojkovic, S., Kalinich, D. and Klofas, J., Criminal Justice Organizations: Administration and Management, Belmont, CA: Thompson/Wadsworth, 2003.

Thomas, K.W., 'Organization and Management External Relations', [Online] available at <http://www.hq.nasa.gov/office/pao/History/SP-483/ch8-4.htm>, accessed on April 26, 2010.

Thukral, S., & Lindner, E.,( 2004). The Psychology of Humiliation: A Journal. Teachers College, Columbia University.

Tschannen-M., (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in organization in American Secondary Education, 29, pp. 3.

Weisbord, M.R., 'Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory', [Online] available at: <http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model>

Vayrynen, R., (1991). New Directions in Conflict Theory: Conflict Resolution and Conflict Transformation, London: Sage Publications.

Yarn, D., (1999). Dictionary of Conflict Resolution, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Žagar, M., Pluralism and Diversity in Modern Societies and States: the Regulation and Management of Diversity and the Prevention, Management and Resolution of Ethnic Crises and Conflicts, Outline for Co.De Master – Trento, May 2006.