



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

# “Πτυχιακή Εργασία”

## “ Η Επικοινωνία ως εργαλείο Υποκίνησης ”

Σπουδαστής: Τζενετίδης Γρηγόριος

Εισηγητής: Λούτας Γεράσιμος M. Phil.

ΠΑΤΡΑ  
ΜΑΙΟΣ 2004



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	3670
----------------------	------

*Αφιερωμένη,  
σε όσους βοήθησαν ώστε  
να έρθει εις πέρας η εργασία.*

# **Περιεχόμενα**

<u><b>Πρόλογος</b></u>	5
<u><b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup></b></u>	7
<u><b>Περί Επικοινωνίας</b></u>	
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Παράγοντες εξέλιξης επιχειρησιακής επικοινωνίας	10
1.3 Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας	12
1.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας	13
1.5 Η σημασία της επικοινωνίας	15
1.6 Ανακεφαλαίωση	16
<u><b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup></b></u>	17
<u><b>Διαδικασία &amp; Εμπόδια</b></u>	
2.1 Βασικά μέρη & Διαδικασία της επικοινωνίας	18
2.2 Εμπόδια κατά την επικοινωνία	22
2.3 Ανακεφαλαίωση	28
<u><b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup></b></u>	29
<u><b>Μορφές &amp; Τρόποι Επικοινωνίας</b></u>	
3.1 Μορφές Επικοινωνίας	30
3.1(α) Τυπική Επικοινωνία	30
3.1(β) Άτυπη Επικοινωνία	31
3.1(γ) Μονόδρομος Επικοινωνία	33
3.1(δ) Αμφίδρομος Επικοινωνία	33
3.1(ε) Κάθετη Επικοινωνία	34
- Κατιούσης μορφής.	34
- Ανιούσης μορφής.	35
3.1(στ) Οριζόντια Επικοινωνία	36
- Άτυπο επικοινωνιακό δίκτυο	37
3.1(ζ) Η επικοινωνία των ομάδων	38
3.2 Κριτήρια καθορισμού της μορφής της επικοινωνίας	39
3.3 Τρόποι επικοινωνίας	41
3.3(α) Προφορική Επικοινωνία	41

- Θετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προφορικής επικοινωνίας	42
- Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προφορικής επικοινωνίας	42
- Στοιχεία καθορισμού της ικανότητας για αποτελεσματική προφορική επικοινωνία	43
3.3(β) Έγγραφη Επικοινωνία	45
- Θετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της έγγραφης επικοινωνίας	46
- Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της έγγραφης επικοινωνίας	46
3.3(γ) Η γλώσσα του σώματος	47
- Εμφάνιση	49
- Χειρονομίες	51
- Εκφράσεις Προσώπου	51
- Εκφράσεις με την Κίνηση της Κεφαλής	52
- Εκφράσεις με την Κίνηση των Χεριών	52
- Η Γενική Στάση του Σώματος	53
- Επιφωνήματα	53
- Χρήση του Χώρου & Ζώνες Κίνησης	54
3.4 Ανακεφαλαίωση	55

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> 56

### Επικοινωνία & Διοίκηση

4.1 Περί διοίκησης	57
4.2 Οι βάσεις εμφάνισης της Διοίκησης-Εξουσίας	58
4.3 Τα “πρέπει” του πετυχημένου ηγέτη	60
4.4 Τα “στυλ” ηγεσίας – διοίκησης	62
4.5 Επιδιώξεις εργαζομένων για τη δημιουργία επικοινωνιακού κλίματος.	65
4.6 Παράγοντες τριβής Διοίκησης – Εργαζομένων	68
4.6(α) Εκπαίδευση εργαζομένων	68
4.6(β) Έλεγχος και αξιολόγηση εργαζομένων	70
- Είδη ελέγχου	71
- Τεχνική του ελέγχου	71
- Λόγοι αποτυχίας αξιολόγησης – ελέγχου	72
- Συμπεράσματα και Κρίσεις κατά τον έλεγχο	73
4.6(γ) Συγκρούσεις	74
- Οι μορφές των συγκρούσεων	75
- Οι αιτίες των συγκρούσεων	75
- Τα συμπτώματα των συγκρούσεων	77
- Η πρόληψη και η αντιμετώπιση των συγκρούσεων	78
4.6(δ) Συνδικαλισμός	81

4.7 Ανακεφαλαίωση	82
-------------------	----

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> 83

### Επικοινωνία & Υποκίνηση

5.1 Περί υποκίνησης	84
5.2 Θεωρίες περί υποκίνησης	86
- Η κατάταξη των αναγκών κατά Maslow	86
- Η θεωρία υποκινήσεως του Herzberg	88
- Η θεωρία του Mc Clelland Ανάγκη για αποτελέσματα	90
- Η θεωρία του Alderfer	91
5.3 Προϋποθέσεις σωστής υποκίνησης	92
5.4 Τρόποι άμεσης υποκίνησης	95
5.5 Σύμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση	99
5.6 Το καταστάλαγμα των θεωριών για την υποκίνηση	101
5.7 Ανακεφαλαίωση	103

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> 104

### Φιλότιμο

6.1 Περί φιλότιμου	105
6.2 Φιλότιμο & Διοίκηση	107
6.3 Φιλότιμο & Υποκίνηση	109
6.4 Ανακεφαλαίωση	112

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> 113

### Έρευνα

7.1 Μεθοδολογία Έρευνας	114
7.2 Αποτελέσματα Έρευνας	118
7.3 Συμπεράσματα	127

## Βιβλιογραφία 129



# **Πρόλογος**

Η πτυχιακή εργασία αυτή συγγράφηκε με σκοπό την ανάλυση και την παροχή πλήρους ενημέρωσης γύρω από την έννοια και τους παράγοντες που αφορούν και χαρακτηρίζουν τις επιχειρησιακές επικοινωνίες. Η δομή και το περιεχόμενό της έχουν ως κεντρικό άξονα αναφοράς την υποκίνηση των εργαζομένων, και το ρόλο που η ίδια η επικοινωνία διαδραματίζει σε αυτό. Αναλύοντας τον παράγοντα υποκίνηση και τις παραμέτρους του, συναντήσαμε ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ψυχολογίας του Έλληνα. Αυτό είναι το φιλότιμο, το οποίο και αποτελεί αντικείμενο έρευνας και ανάλυσης στην εργασία τούτη. Τέλος μέσω του ερωτηματολογίου, που δόθηκε σε ορισμένες επιχειρήσεις του Νομού Αχαΐας, γίνεται προσπάθεια σκιαγράφησης των αντιλήψεων, περί επικοινωνίας, υποκίνησης και ελληνικού φιλότιμου, που επικρατούν στον επιχειρηματικό χώρο.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται προσπάθεια επεξήγησης του όρου επικοινωνία. Εν συνεχεία αναλύονται οι παράγοντες που μέσα στο χρόνο συντέλεσαν στην εξέλιξή της. Για να είναι όμως η επικοινωνία αποτελεσματική πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές. Το κεφάλαιο κλείνει με τον ρόλο και τη σημασία του όρου για τις επιχειρήσεις.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται τα βασικά μέρη της επικοινωνίας και η διαδικασία που ακολουθείται κατά τη μεταβίβαση ενός ή περισσότερων μηνυμάτων. Κατόπιν αναλύονται τα εμπόδια που η επικοινωνιακή διαδικασία ενδέχεται να συναντήσει από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει τις μορφές και τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι επικοινωνούν. Ο τρόπος που θα επιλέξουν τα διοικητικά στελέχη, όσον αφορά την επικοινωνιακή

διαδικασία θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή μετάδοση του περιεχομένου του μηνύματος.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να συνδυαστούν οι όροι επικοινωνία και διοίκηση. Αναλύεται η βάση στην οποία εμφανίζεται η διοίκηση μιας εταιρίας καθώς και τα απαραίτητα στοιχεία ενός ηγέτη. Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα σημεία που ενδέχεται να επέλθει τριβή μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων δηλαδή η εκπαίδευση, ο έλεγχος, η αξιολόγηση, οι συγκρούσεις και ο συνδικαλισμός.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί συνδυάζονται οι όροι επικοινωνία και υποκίνηση. Αναλύονται οι θεωρίες που έχουν αναπτύξει ειδικοί περί υποκίνησης και οι προϋποθέσεις που πρέπει να δημιουργηθούν ώστε να έχουμε ορθή υποκίνηση ανθρώπινων πόρων. Επίσης αναφέρεται η σημασία και η σπουδαιότητα της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Το κεφάλαιο κλείνει με το καταστάλαγμα των θεωριών περί υποκίνησης.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία του όρου φιλότιμο. Ακολούθως γίνεται συνδυασμός του φιλότιμου με τη διοίκηση που ασκείται μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Η εργασία κλείνει με την παράθεση του ερωτηματολογίου, την ποσοστιαία και γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά.

# ***Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>***

## ***Περί Επικοινωνίας***

*“Μπορούμε να θεωρήσουμε τον κόσμο  
ως μια μυριάδα μηνυμάτων”  
(Norbert Wiener, 1947)*



## **1.1 Εισαγωγή**

Η επικοινωνία αποτελεί ένα φαινόμενο που ξεκινά από την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη. Κάποιοι τη θεωρούν σαν την τέχνη της έκφρασης και ανταλλαγής ιδεών με γραπτό ή προφορικό λόγο, ενώ άλλοι την ορίζουν σαν την πράξη ή το γεγονός της μετάδοσης πληροφοριών. Το τελευταίο θεωρείται μία διαδικασία μέσω της οποίας έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ ατόμων, μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λπ. Ιστορικά η επικοινωνία συνέβαλε στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου πολιτισμού και αποτέλεσε τη βάση για τα μεγάλα επιτεύγματά του έως σήμερα.

Οι άνθρωποι από τις πρώτες μορφές οργάνωσής τους χρησιμοποίησαν, άλλοτε συνειδητά και άλλοτε ασυνείδητα, τεχνικές επικοινωνίας χωρίς όμως να συστηματοποιήσουν την επικοινωνιακή γνώση μέσω επιστημονικών ερευνών. Η επικοινωνία, σαν ψυχοκοινωνική ανάγκη αρχίζει να δημιουργείται και να εξελίσσεται αμέσως με την παρουσία του ανθρώπου. Στη σημερινή της μορφή και με τις σύγχρονες τεχνικές που εφαρμόζονται, η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί μία ανθρώπινη διαδικασία που βελτιώθηκε ιδιαίτερα στον εικοστό αιώνα. Κυρίως μετά τους δύο παγκόσμιους πολέμους, η επικοινωνία θεωρήθηκε βασικό στοιχείο της κοινωνικής συνύπαρξης και συμβίωσης ανθρώπων, φυλών και λαών.

Σύμφωνα με τον Κόντη (2001) η επικοινωνιακή επιστήμη προέκυψε πολύ πρόσφατα και αποτελεί μία βαθύτερη και συστηματικότερη κατάταξη των γνώσεων επάνω στο φαινόμενο επικοινωνία. Βασικό στοιχείο του φαινομένου αυτού είναι η λογική η οποία αποτελεί ένα γνώρισμα του ανθρώπου που τον διαφοροποιεί από τους άλλους οργανισμούς, και δίνει νόημα στην επικοινωνιακή

διαδικασία. Η επιστήμη της επικοινωνίας παρακολουθώντας τις κοινωνικές εξελίξεις προσαρμόζεται στις περιπτώσεις των καιρών είτε ερμηνεύοντας με διαφορετικό τρόπο τα επικοινωνιακά φαινόμενα, είτε χρησιμοποιώντας νέες τεχνικές στη διαδικασία της επικοινωνίας. Έτσι π.χ. ο τρόπος προσέγγισης των εργαζομένων σε μια επιχειρησιακή μονάδα δεν είναι ο ίδιος με αυτόν του παρελθόντος, ούτε τα μηχανικά μέσα παραμένουν τα ίδια με αυτά του πρόσφατου ή απώτερου παρελθόντος.

Την επικοινωνία άλλοι την θεωρούν σαν την τέχνη της έκφρασης και της ανταλλαγής ιδεών με γραπτό ή προφορικό λόγο ενώ άλλοι την ορίζουν σαν την πράξη ή το γεγονός της μετάδοσης πληροφοριών, δηλαδή μια διαδικασία με την οποία μία έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λπ. (Κόντης: 2001).

Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν τη φυσική ικανότητα να επικοινωνούν, αν και η τέχνη της επικοινωνίας δεν είναι κάτι με το οποίο γεννιόμαστε. Μαθαίνουμε πώς να επικοινωνούμε. Γι αυτό το λόγο μπορούμε να διδαχτούμε ώστε να επικοινωνούμε πιο αποτελεσματικά. Η επικοινωνία ικανοποιεί εσωτερικές μας ανάγκες, τη φυσική και την κοινωνική μας επιβίωση. Μέσα από την επικοινωνία προσπαθούμε να αισθανθούμε ασφαλείς, να έχουμε αξία για τους άλλους, να δώσουμε και να πάρουμε πληροφορίες, να εκφραστούμε, να κατανοήσουμε τον κόσμο.

Παρόλα αυτά, ενώ όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία της στην καθημερινή ζωή, παρατηρούμε ότι είναι δύσκολο να επιτευχθεί απόλυτα αποτελεσματική επικοινωνία και αυτό γιατί μολονότι η ικανότητα του να την χρησιμοποιεί είναι κάτι που μαθαίνεται, επιτυγχάνεται δύσκολα.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι τα ανωτέρω ισχύουν και στην επικοινωνία που δρα καταλυτικά στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Η επιχειρησιακή επικοινωνία σύμφωνα με τον Λούτα

(2002) “είναι το βασικό εργαλείο της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας των επιχειρήσεων”. Έτσι λοιπόν η καθιέρωση των κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση προάγει και βελτιώνει συμπεριφορές και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης προκειμένου να συμβιώσουν αρμονικά στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ακόμη η ορθή και σωστά ανεπτυγμένη επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί και απορροφά κραδασμούς οι οποίοι προέρχονται από την αναγκαστική συμβίωση ατόμων με διαφορετικές ψυχοσυνθέσεις και νοοτροπίες. Σαν συμπέρασμα των παραπάνω θα μπορούσε να αναφερθεί η καταλυτική συμβολή της, στη διευκόλυνση και διατήρηση της ομαλής ροής της εργασίας σε όλα τα επίπεδα.

## ***1.2 Παράγοντες εξέλιξης επιχειρησιακής επικοινωνίας***

Ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι κεφαλαιώδης. Αυτό έχει γίνει αντιληπτό από τα στελέχη, τα οποία μελετούν και εξετάζουν τους κατάλληλους τρόπους με τους οποίους μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές μεθόδους προκειμένου να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Οι λόγοι για τους οποίους η ανάγκη για ολοένα και μεγαλύτερη έρευνα και ανάλυση των τρόπων της επιτυχημένης επικοινωνίας που εξελίσσεται συνεχώς, είναι οι παρακάτω (Λούτας : 2002).

***I. Διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων.*** Εάν επιχειρήσει κανείς να συγκρίνει το μέγεθος (καθώς και τον αριθμό) των επιχειρήσεων του παρόντος με αυτές του παρελθόντος, θα αντιληφθεί το μέγεθος της διαφοράς.

*II. Η ταχύτητα που επικρατεί στην αγορά, η οποία υποχρεώνει τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους να συμβαδίζουν με αυτήν.*

*III. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η οποίες έχουν φτάσει στο ζενίθ τους, όσον αφορά την ιστορία της αγοράς.*

*IV. Το νέο καταναλωτικό πνεύμα, για τη διαμόρφωση του οποίου ευθύνονται κυρίως οι ίδιες οι επιχειρήσεις, οι οποίες διαμορφώνουν και δημιουργούν ολοένα και περισσότερες ανάγκες για τους καταναλωτές.*

*V. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, η εναλλαγή δεδομένων και η διεύρυνση του όγκου εργασίας. Και τα τρία χαρακτηριστικά οφείλονται στη ραγδαία και ολοκληρωτική αλλαγή που έχουν δεχθεί οι επιχειρήσεις και η οργάνωσή τους τα τελευταία χρόνια.*

Όλα τα παραπάνω έχουν εξελίξει την επιχειρησιακή επικοινωνία σε ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά και να βοηθήσει στην καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης και των ανθρώπινων πόρων της.

*Σχήμα: Εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας*



### **1.3 Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας**

Ο βασικός στόχος της επικοινωνίας, όπως θεμελιώνεται στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη, είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ όλων των εργαζομένων. Ένα άρτια οργανωμένο επικοινωνιακό δίκτυο οφείλει να στηρίζεται στην πληροφόρηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Η έλλειψη της πληροφόρησης είναι δυνατόν να προκαλέσει στον εργαζόμενο δυσπιστία για την αλλαγή, αβεβαιότητα για την αξία και τη σημασία της εργασίας μιας και νιώθει ότι δεν μετέχει σαν μέλος στον οργανισμό. Ένα δίκτυο επικοινωνίας μπορεί να έχει σαν βάση τις ακόλουθες αρχές (Θ. Κόντης 2001: 52).

**(α) Βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας.** Οι μηχανισμοί αφορούν την επιλογή του κατάλληλου καναλιού. Ως επί το πλείστον, ορθότερη επιλογή θεωρείται αυτή της αμφίδρομης επικοινωνίας (δύο κατευθύνσεων) μιας και δίνει περισσότερο ολοκληρωμένη αντίληψη του περιεχομένου του μηνύματος, από αυτή της μονόδρομης. Επίσης οι μηχανισμοί επικοινωνίας αφορούν την επιλογή του κατάλληλου οργάνου μετάδοσης όπως του γραπτού ή προφορικού λόγου, των σημάτων, των ενεργειών ή ακόμη και της σιωπής.

**(β) Προσωπικές επαφές.** Αφορούν τη σωστή κωδικοποίηση και ερμηνεία των μηνυμάτων. Η ποιότητα του περιεχομένου του μηνύματος, η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον πομπού και δέκτη είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά. Επίσης ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος παίζει καθοριστικό ρόλο. Απαραίτητη θεωρείται η ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίστροφο. Ο αποδέκτης πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Ακόμη η ειλικρίνεια κατά το σχεδιασμό και τη διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση ενός οργανισμού να γίνουν

αποδεκτά τα μηνύματά της. Η προσοχή που δίνει ο ένας συνομιλητής στον άλλον αποτελεί κριτήριο για σωστή επικοινωνία. Γενικά σε μία συνομιλία η προσοχή που δίνεται επηρεάζεται από τα κίνητρα και τα αισθήματα που έχουν τα άτομα.

## **1.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία πλέον θεωρείται ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μία επιχείρηση. Μέσα από τη μετάδοση πληροφοριών ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητές του μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωτικών σκοπών. Τελευταία αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία και η αξία της ανατροφοδότησης από τους υπαλλήλους προς τα στελέχη, καθώς και το αντίστροφο. Με λίγα λόγια η επιχειρησιακή επικοινωνία συντονίζει και εξυπηρετεί την επιχείρηση, τα στελέχη και τους εργαζομένους. Όλα τα παραπάνω μπορούν να ερμηνευθούν με τέσσερις λέξεις που προκύπτουν από την ορθή χρησιμοποίηση της επικοινωνίας.

Κατ' αρχήν τα *συναισθήματα*. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών. Μέσω της επικοινωνίας, οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση ή την ικανοποίησή τους προς τους συναδέλφους τους, καθώς και προς τη διοίκηση. Επί πλέον η επικοινωνία παρέχει έναν μηχανισμό με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν μορφές συμπεριφοράς και να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά και τον ρόλο τους.

Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι η *παροχή κινήτρων*. Μπορεί να παρακινεί, να ελέγχει, να κατευθύνει και να αξιολογεί τις επιδόσεις των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία αποτελεί το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Εξάλλου σύμφωνα με τον Λούτα (2002:33) ο υψηλός βαθμός επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους, αυξάνει αντίστοιχα και τον βαθμό υποκίνησης στον οποίο μπορεί να δραστηριοποιήσει τον εργαζόμενο.

Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία, την *πληροφόρηση*, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.

Τέλος η επικοινωνία βοηθά τις επιχειρήσεις στο να ασκούν *έλεγχο*. Οι διάφοροι οργανισμοί προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση καναλιών επικοινωνίας. Το επίσημο κανάλι επικοινωνίας μιας επιχείρησης είναι το ίδιο το οργανόγραμμά της.

Συνδυάζοντας όλα τα προαναφερθέντα, οι επιχειρησιακές επικοινωνίες πριμοδοτούν την αναπτυξιακή πορεία του οργανισμού, και καλλιεργούν κλίμα καλών σχέσεων, με το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον. Έτσι εξυπηρετούνται και υλοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι εργαζομένων και διοίκησης. Τέλος, και η κοινωνία ωφελείται μέσω της χρησιμοποίησης σωστής επικοινωνίας, μιας και με αυτό τον τρόπο υλοποιείται η ομαλή συμβίωση μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων.

## **1.5 Η σημασία της επικοινωνίας**

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις εστιάζουν ολοένα και περισσότερο την προσοχή τους στην διαδικασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Ένα μεγάλο ποσοστό στελεχών έχει κατανοήσει πλήρως τη μεγάλη συμβολή της επικοινωνίας τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των στόχων της (Λούτας 2002:12). Η χρησιμοποίηση τακτικών και μεθόδων που δραστηριοποιούν τις ανθρώπινες δυνάμεις των εργαζομένων, καθώς και η άπλετη χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών μέσων οδήγησε στην βελτίωση και εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Σήμερα μέσω της ροής των πληροφοριών από και προς τα στελέχη, καθώς και μέσω της ομαλής και εποικοδομητικής κυκλοφορίας τους στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον δημιουργείται η βάση που θα στηρίξει ολόκληρο το οικοδόμημα μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης.

Ακόμη μέσω της καθιέρωσης των κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, προάγονται και βελτιώνονται οι συμπεριφορές και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης προκειμένου να συμβιώσουν αρμονικά στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας απορροφώνται κραδασμοί οι οποίοι προέρχονται από την αναγκαστική συμβίωση ατόμων με διαφορετικές ψυχοσυνθέσεις.



## **1.6 Ανικεφφαλίωση**

Το πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας μας έδωσε μία “γεύση” για τις επικοινωνίες γενικότερα. Εξιστορήσαμε τη σημασία της επικοινωνίας από το μακρινό παρελθόν έως και σήμερα, εξηγήσαμε τους παράγοντες εξέλιξης της επιχειρησιακής επικοινωνίας, το ρόλο και τη σημασία της. Η σημαντικότητα της επικοινωνίας στο χώρο των επιχειρήσεων είναι δεδομένη. Ακόμη και αν το κεφάλαιο αυτό δεν αποτέλεσε τον καλύτερο τρόπο ώστε ο αναγνώστης να πεισθεί για τη σπουδαιότητα αυτού του όρου, είναι βέβαιο ότι η περαιτέρω ανάλυση της επιχειρησιακής επικοινωνίας θα εξαλείψει κάθε αμφιβολία.

*«Ο άνθρωπος που ζει μόνος του είναι θηρίο, ή θεός...»*

*Αριστοτέλης*



# ***Κεφάλαιο 2ο***

## ***Διαδικασία & Εμπόδια***

*«Κάθε άνθρωπος είναι από κάποια  
άποψη όπως όλοι οι άλλοι άνθρωποι,  
όπως μερικοί άλλοι άνθρωποι  
και όπως κανένας άλλος».*

*Kluckhohn - Murray*

## **2.1 Βασικά μέρη & Διαδικασία της επικοινωνίας**

Οι ειδικοί στην επικοινωνία υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι το μήνυμα δεν ερμηνεύεται σωστά επειδή ο μίνατζερ το μετέδωσε. Αντιθέτως απαιτείται μία συγκεκριμένη διαδικασία κατά την οποία η ολοκλήρωση της προσπάθειας για αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τα μέρη που λαμβάνουν χώρα. Η διαδικασία της επικοινωνίας ακολουθεί φάσεις που είναι συνεχείς και η μία επηρεάζει την άλλη, αφού η επιτυχία της μίας συνδέεται με την επιτυχία της άλλης. Τα μέρη που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία αυτή είναι:

*I. Η πηγή (πομπός).* Η πηγή προσδιορίζει το άτομο εκείνο που με βάση τα ερεθίσματα που δέχεται, διαμορφώνει στον εγκέφαλό του μία ιδέα. Η συγκέντρωση των ερεθισμάτων και των πληροφοριών είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης. Κατά τον Κόντη, στο βιβλίο του “Επιχειρησιακές Επικοινωνίες” (2001), η επιλογή των πληροφοριών και η ερμηνεία που δίνει σε αυτές ο άνθρωπος εξαρτώνται: (α) από την προηγούμενη εμπειρία του, δηλαδή από τα προηγούμενα μηνύματα που έχει λάβει και (β) από τις τρέχουσες ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του, που είναι καθοριστικά της δυνατότητάς του να συλλάβει τις πληροφορίες από το περιβάλλον του. Κατά τους ψυχολόγους, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους, επομένως η συλλογή των πληροφοριών που παίρνει επηρεάζει το βαθμό αποδοχής τους. Επειδή λοιπόν η εικόνα που διαμορφώνει ο καθένας, από τις πληροφορίες που δέχεται, γι αυτό το λόγο εκφράζει την επιθυμία του με διαφορετικό, από τους υπόλοιπους ανθρώπους τρόπο.

*II. Το μήνυμα και η κωδικοποίησή του.* Στη φάση αυτή το μήνυμα έχει κωδικοποιηθεί σε διάφορα σύμβολα. Η ικανότητα της ένταξης των

πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Έτσι ο δημιουργός της ιδέας μέσω μιας εγκεφαλικής διαδικασίας προσπαθεί να μεταφέρει με γραπτό ή προφορικό λόγο, με χειρονομίες ή οτιδήποτε άλλο τις σκέψεις του στον αποδέκτη. Κυριότερο μέσο επικοινωνίας είναι η γλώσσα, η οποία αποτελεί τον καλύτερο και τον κυριότερο κώδικα μορφοποίησης του μηνύματος. Ενισχυτικά της γλώσσας μέσα, αποτελούν πολλές φορές οι κινήσεις, οι πράξεις, η εμφάνιση κ.λ.π. ή ο συνδυασμός πολλών επικοινωνιακών μέσων. Η γλώσσα χωρίς να αποτελεί το μοναδικό μέσο επικοινωνίας, είναι το κυριότερο σύμβολο που εξωτερικεύει τη σκέψη και την ιδέα. Πάρα ταύτα, πολλές φορές είναι ανίκανη να εκφράσει μόνη της ολόκληρο το μήνυμα που μπορεί να εκπέμπεται. Και αυτό γιατί οι πληροφορίες που περιέχονται στις λέξεις αποτελούν μέρος μόνο του όλου μηνύματος που μεταδίδεται. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα της κωδικοποίησης του γλωσσικού μηνύματος είναι η έννοια των λέξεων. Η γλώσσα αποτελείται από σύμβολα ή σημεία, η σημασία των οποίων είναι γνωστή σε έναν αριθμό προσώπων, που μπορούν να τα ερμηνεύσουν. Ο λόγος όμως ερμηνεύεται διαφορετικά από ανθρώπους σε διαφορετικά διαμερίσματα μιας χώρας, έστω κι αν η γλώσσα είναι κοινή. Διαφορά καλλιέργειας, μόρφωσης, σπουδών ή τοπικές συνθήκες δίνουν, πολλές φορές, διαφορετική έννοια στις λέξεις. Δηλαδή ο αποστολέας του μηνύματος θα πρέπει να έχει να έχει καθορίσει τη μορφή αυτού έχοντας σαν γνώμονα το λήπτη, την ικανότητά του δηλαδή να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα.

*III. Κανάλια (Μετάδοση του μηνύματος).* Η μετάδοση του μηνύματος συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας. Αυτοί είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα με προορισμό τον παραλήπτη. Στη γλωσσική, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή που αποτελείται από ηχητικά κύματα, που διοχετεύονται μέσα από τον αέρα στο λήπτη. Η επιλογή του τρόπου

μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από το λήπτη, για τον οποίο προορίζεται και κυρίως από την δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα π.χ. δεν είναι δυνατό να μεταδοθεί προφορικό μήνυμα σε άνθρωπο που στερείται της ακοής του. Δηλαδή το μέσο που κάθε φορά χρησιμοποιούμε στην επικοινωνία μας παίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική μεταφορά του μηνύματος. Οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί, συνήθως είναι:

- Το είδος και το περιεχόμενο του μηνύματος
- Το επείγον του χαρακτήρα του
- Ο αποδέκτης
- Ο λόγος γένεσης της ανάγκης για αποστολή μηνύματος

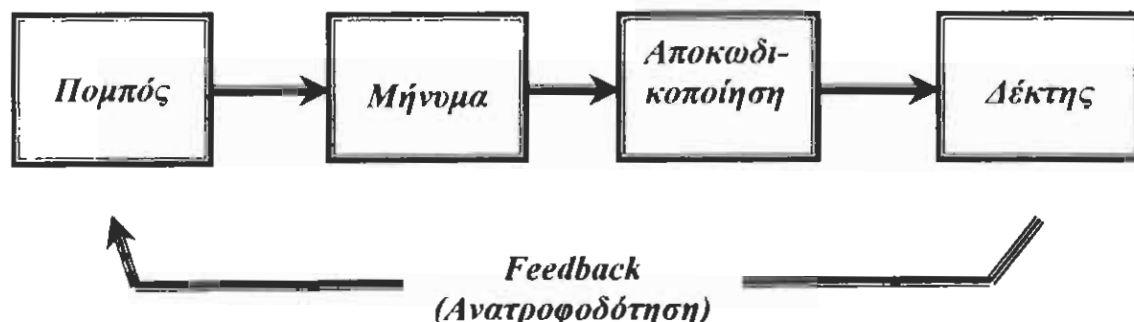
*IV. Αποκωδικοποίηση του μηνύματος.* Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει αυτό του εκδότη, αν όχι, τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ' αυτό που ο εκδότης έστειλε, αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα χρωματισμένο από τα ψυχολογικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του λήπτη, που προφανώς, ο εκδότης δεν γνώριζε. Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν στη κωδικοποίηση των μηνυμάτων. Δηλαδή ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις. Παράλληλα όμως και το είδος του μηνύματος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη. Όπως έχει λεχθεί κάθε εκδότης-λήπτης είναι μοναδικός, έστω κι αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση του μηνύματος, που μας επιτρέπουν να εξάγουμε κοινά μέτρα αποκωδικοποίησης. Το πρόβλημα είναι δυσκολότερο στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, όταν πρόκειται να εκδοθεί μήνυμα με

πολλούς αποδέκτες π.χ. εγκύκλιοι. Τότε ο επικεφαλής είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει κοινό μέτρο κωδικοποίησης που θα ανταποκρίνεται σε standards αποκωδικοποίησης των υπαλλήλων αποδεκτών, και να εξασφαλίζει κατά το δυνατό, την καλύτερη κατανόηση, αφού είναι γνωστό ότι οι αποδέκτες διαφέρουν κατά την ηλικία, την μόρφωση, την καταγωγή κ.λ.π. Τέλος, για την σωστή αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο λήπτης πρέπει να είναι συντονισμένος, δηλαδή να είναι έτοιμος να κατανοήσει το μήνυμα. Κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι συντονισμένος ο λήπτης σε δεδομένο χρόνο, όταν δεν έχει π.χ. τη ψυχική διάθεση ή και τη φυσική ικανότητα να κατανοήσει το μήνυμα.

*V. Η ανταπόκριση στο μήνυμα (Feedback).* Για να μπορέσει η μετάδοση ενός μηνύματος να ολοκληρωθεί καθώς και να αξιολογηθεί πρέπει να προηγηθεί η ανατροφοδότηση του μηνύματος. Η ανατροφοδότηση θεωρείται βασικό στοιχείο της επικοινωνιακής διαδικασίας, επειδή φέρει τον αποστολέα σε θέση να αντιληφθεί την αποτελεσματικότητα του μηνύματός του. Με τον τρόπο αυτό δίδεται η δυνατότητα στον αποστολέα να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, εάν κρίνει ότι το μήνυμά του δεν έγινε πλήρως κατανοητό. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης και μία προσπάθεια θεωρείται ολοκληρωμένη. Ιδιαίτερα στην επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να εφαρμόζεται το συγκεκριμένο στάδιο σχολαστικά γιατί κάποιο λάθος ενδέχεται να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα, τόσο για τον αποστολέα, όσο και για τον ίδιο τον αποδέκτη.

Τέλος βασικό μέλημα των μερών που λαμβάνουν χώρα στη μετάδοση του μηνύματος είναι η ελαχιστοποίηση των παραστίτων, ώστε να αποφευχθεί κάθε σύγχυση, παρανόηση και διαστρέβλωση του μηνύματος, που θα οδηγήσει σε αναποτελεσματική επικοινωνία.

Σχήμα: Διαδικασία Επικοινωνίας



## 2.2 Εμπόδια κατά την επικοινωνία



Για να μπορεί μια επικοινωνιακή διαδικασία να χαρακτηριστεί ως απόλυτα επιτυχημένη θα πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που εστάλη και στο νόημα που ελήφθη. Πρέπει δηλαδή ο αποδέκτης να ερμηνεύει τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει υπόψη του ο αποστολέας. Σε διαφορετική περίπτωση ενδέχεται να επικρατήσει σύγχυση. Τα εμπόδια της επικοινωνίας είναι πολλά και ποικίλα και ο αποστολέας του μηνύματος, προκειμένου να διασφαλίσει την απρόσκοπτη επικοινωνιακή ροή, επιβάλλεται να λάβει όλα τα ενδεικνυόμενα μέτρα, έτσι ώστε να μην παρεμβληθούν.

Τα *περιοδικά εμπόδια* επικοινωνίας χωρίζονται δε δύο κύριες κατηγορίες. Από τη μία έχουμε τα φυσικά και από την άλλη τα τεχνικά εμπόδια (Λούτας:2002).

➤ **Φυσικά Εμπόδια.** Τα φυσικά εμπόδια αφορούν όλες τις παρεμβολές που δέχεται το περιεχόμενο του μηνύματος από την επίδραση στοιχείων της φύσης, κατά τη μετάδοσή του. Τέτοιου είδους

εμπόδια είναι οι θόρυβοι που δημιουργούνται από διάφορα φυσικά φαινόμενα όπως π.χ. ο άνεμος που φυσάει αντίθετα από τη φορά του αποστολέα, η δυνατή βροχή, η μεγάλη απόσταση μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, ή ακόμη και ένας δυνατός κρότος που ενδέχεται να αναστείλει την ησυχία του επικοινωνιακού πλαισίου. Τα προαναφερθέντα εμπόδια θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως ευκόλως αντιμετωπίσιμα, αφού είναι δυνατόν να επανέλθει η “τάξη” στην επικοινωνιακή προσπάθεια με την επανάληψη του περιεχομένου του μηνύματος, εφόσον φυσικά πρόκειται για προφορική επικοινωνία.

Στην έγγραφη όμως επικοινωνία, ένα φυσικό εμπόδιο ενδέχεται να προκαλέσει σοβαρότερα προβλήματα. Για παράδειγμα η αιφνιδιαστική εκδήλωση ακραίων καιρικών φαινομένων μπορεί να συντελέσει στην καθυστέρηση μεταφοράς ενός μηνύματος (π.χ. επιστολή). Με την τεχνολογική εξέλιξη που τα τελευταία χρόνια, συντελείται συνεχώς, δίνεται στον αποστολέα του μηνύματος η ευκαιρία να βρει εναλλακτικό τρόπο αποστολής του μηνύματος. Σε αυτό ασφαλώς βοηθά και η ποικιλία των επικοινωνιακών μέσων που υπάρχει. Έτσι ο πομπός του συγκεκριμένου παραδείγματος είναι δυνατόν να αποστείλει το μήνυμα, επιλέγοντας ένα διαφορετικό επικοινωνιακό μέσο που δεν θα επηρεασθεί από κάποιο φυσικό εμπόδιο. Τέτοιο για παράδειγμα μπορεί να είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Όλα τα παραπάνω βέβαια προϋποθέτουν την κατάσταση επαγρύπνησης στην οποία πρέπει να βρίσκεται ο αποστολέας.

➤ Τεχνικά εμπόδια. Από την άλλη ενδέχεται το περιεχόμενο του μηνύματος να επηρεαστεί και από τεχνικά εμπόδια. Όπως γίνεται αντιληπτό τα τεχνικά εμπόδια προέρχονται από την λειτουργία τεχνικών μέσων. Αυτά μπορεί να είναι, ο θόρυβος μιας μηχανής που αλλοίωσε το περιεχόμενο του μηνύματος ή μια διακοπή στην παροχή του ηλεκτρικού ρεύματος που σταμάτησε την αποστολή του μηνύματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Τα αποτελέσματα από την παρεμβολή των



τεχνικών εμποδίων, καθώς και οι λύσεις αυτών, είναι παρόμοια με αυτά των φυσικών εμποδίων. Ωστόσο είναι χρήσιμο να επισημανθεί ότι τα προβλήματα που δημιουργούνται από τα τεχνικά εμπόδια είναι περισσότερο ελέγξιμα, μιας και είναι δυνατόν να περιοριστούν ή ακόμη και να πάψουν να υφίστανται με την σωστή παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα.

Πέραν των περιοδικών εμποδίων που προκύπτουν κατά την επιχειρησιακή επικοινωνία, υφίστανται και τα εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση των μελών (αποστολέας & αποδέκτης) της επικοινωνίας καθώς και από διάφορους άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες. Σημαντικό ρόλο στα προαναφερθέντα παίζουν τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Αν αναφερθούμε σε κάποια ενδεικτικά παραδείγματα:

**I.** Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αποδέκτη. Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν με τελείως διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο μήνυμα για διάφορους προσωπικούς λόγους. Σε αυτό μπορεί να συμβάλουν τα κίνητρα του αποδέκτη ή η προσωπικότητά του.

**II.** Επιλεκτική αντίληψη. Η επιλεκτική αντίληψη συμβαίνει στην περίπτωση που ο αποδέκτης αξιοποιεί το περιεχόμενο του μηνύματος σύμφωνα με τις προσωπικές του ανάγκες, τάσεις, επιδιώξεις, δηλαδή σύμφωνα με την προσωπικότητά του,

**III.** Διαφορές στο πολιτιστικό, μορφωτικό και οικονομικό υπόβαθρο των δύο πλευρών. Το υπόβαθρο του κάθε ανθρώπου, είναι συνυφασμένο ουσιαστικά με τον τρόπο που ο καθένας εκφράζεται και ενεργεί. Ως εκ τούτου, η πολιτιστική, μορφωτική και οικονομική ταυτότητα του καθενός, προδιαγράφει τον τρόπο αντίληψης των πραγμάτων της καθημερινής ζωής στα πλαίσια της προσωπικής του κουλτούρας (Λούτας 2002:100). Η επικοινωνία προκειμένου να κριθεί ως αποτελεσματική πρέπει να υλοποιηθεί σε οριζόντια βάση, δηλαδή και τα

δύο μέρη (πομπός και δέκτης) να βρίσκονται ίδιο επίπεδο. Αυτό συνήθως αφορά το πολιτιστικό και ιδιαίτερα το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, εάν ο αποστολέας του μηνύματος έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο οφείλει, όταν απευθύνεται σε άτομα χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, να έρθει στο επιθυμητό επίπεδο ώστε να ολοκληρωθεί η αποστολή του μηνύματος και η κατανόηση από τον αποδέκτη να είναι πλήρης. Το πρόβλημα δημιουργείται όταν ο αποστολέας διαθέτει χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο, αφού τα περιθώρια αντίδρασης του αποδέκτη είναι περιορισμένα. Τα εμπόδια αυτά ορισμένες φορές είναι έντονα, και εάν τουλάχιστον ο ένας εκ των δύο δεν είναι υπομονετικός, τότε δύσκολα θα ολοκληρωθεί αποτελεσματικά η διαδικασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

**IV.** Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της φυλής μας. Κάθε λαός μέσα από την ιστορική διαδρομή και πορεία των αιώνων που διήνυσε απέκτησε ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Έτσι και οι Έλληνες έχουν κάποια διακριτικά στοιχεία που συναντούμε στην Ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα. Πρωταρχικό χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ο *εγωισμός* και ο *εκνευρισμός* που μας διακατέχει. Το στοιχείο αυτό δεν βοηθά στην ομαλή μεταφορά των μηνυμάτων και πολύ περισσότερο στο ενδεχόμενο απάντησης όταν πομπός και δέκτης διαφωνούν. Επίσης η *απειθαρχία* ενδέχεται να επηρεάσει την απόδοση της ομάδας μέσα στην επιχείρηση. Η *έπαρση* και η *αλαζονεία* δημιουργεί στον εργαζόμενο την ψευδαίσθηση της υπεροχής, που έχει ως αποτέλεσμα την εύκολη απόρριψη των αντίθετων απόψεων και προτάσεων κάτι που ενδεχομένως να οδηγήσει στην καταστροφή του ομαδικού πνεύματος. Τέλος η *πολυλογία* δημιουργεί στον αποδέκτη του μηνύματος, ένα αίσθημα αοριστολογίας και του γεννά πολλά ερωτηματικά. Συνήθως η *πολυλογία* οδηγεί τον αποδέκτη του μηνύματος σε περισσότερα από ένα συμπεράσματα, πολλές φορές διαφορετικά

μεταξύ τους, με αποτέλεσμα την μη αποτελεσματική ερμηνεία του μηνύματος. Ανακεφαλαιώνοντας τα προαναφερθέντα αντιλαμβανόμαστε τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει κανείς όταν θέλει να αποστείλει ή πρόκειται να δεχθεί μήνυμα από ανθρώπους με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, που ομολογουμένως απαιτούν προσπάθεια για να ξεπεραστούν.

**V.** Χρονικές πιέσεις. Ο χρόνος που διαθέτουν οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού είναι ολοένα και περισσότερο περιορισμένος, κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε παραμόρφωση της επικοινωνίας.

**VI.** Προκατάληψη. Όταν το ένα εκ των δύο μερών της επικοινωνίας μεροληπτεί, είναι πολύ πιθανό να έχουμε βραχυκύκλωμα στα επίσημα κανάλια επικοινωνίας.

**VII.** Το περιβάλλον (εσωτερικό & εξωτερικό) της επιχείρησης. Το βασικότερο πρόβλημα είναι αυτό της *ιεραρχίας*, δηλαδή της θέσης που το άτομο κατέχει στη δομή του οργανισμού. Είναι ίσως ευκολότερο για πρόσωπα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας, να ανταλλάξουν πληροφορίες και μηνύματα απ' ότι ένας προϊστάμενος και ένας υφιστάμενος. Γι' αυτό και στην επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω η διοίκηση συνήθως καταβάλλει προσπάθειες να μειώσει τα εμπόδια αυτά, ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Η φύση της επιχείρησης πολλές φορές διαμορφώνει και καθορίζει την ταχύτητα με την οποία διεκπεραιώνεται η επικοινωνιακή διαδικασία. Διαφορετική ταχύτητα στη ροή πληροφοριών διαθέτει μία επιχείρηση που "κινείται" σε ένα φάσμα έντονης ανταγωνιστικότητας σε σχέση με μία άλλη που δεν "κινείται" σε ιδιαίτερα γρήγορους ρυθμούς. Το μέγεθος της επιχείρησης είναι άλλος ένας παράγοντας που επιφέρει αλλαγές στη διαδικασία της επικοινωνίας. Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις λόγω των "αποστάσεων" στην οργανωτική δομή, το επικοινωνιακό υλικό καθυστερεί να μεταφερθεί σε όλα τα

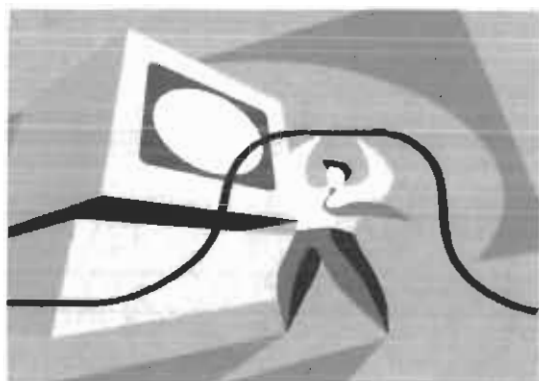
επίπεδα. Αντίθετα στις μικρές επιχειρήσεις οι πληροφορίες κυλούν ομαλά και με ταχύτητα χωρίς να εμποδίζονται από τεχνητούς επικοινωνιακούς κόμβους. Το παραπάνω βέβαια δεν αποτελεί κανόνα μιας και όλα εξαρτώνται από τον τρόπο που είναι οργανωμένη επικοινωνιακά μία επιχείρηση. Για παράδειγμα σε μία μικρή επιχείρηση ενδέχεται η άμεση και συχνή επαφή όλων κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας να δημιουργήσει τάσεις για τριβές και συγκρούσεις. Ακόμη ο *τρόπος οργάνωσης* μπορεί να προκαλέσει επιπλοκές στην ροή των μηνυμάτων. Ο συντονισμός ανάμεσα στα στελέχη πρέπει να είναι άριστος για να είναι πλήρης η δημιουργία και η αποστολή της πληροφορίας. Ακόμη σημαντικό ρόλο παίζει η επιλογή των μέσων. Όσον αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες η *γεωγραφική θέση* της επιχείρησης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις επικοινωνιακές και όχι μόνο διευκολύνσεις ή αντιξοότητες που μπορεί να επιφέρει. Αρκεί να αναρωτηθεί κανείς αν οι επιχειρήσεις που έχουν ως έδρα τους την Αθήνα έχουν τα ίδια οφέλη με αυτές της περιφέρειας. Ακόμη τρεις παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν την επικοινωνιακή διαδικασία των οργανισμών. Ο *νομικός*, ο *κοινωνικός*, και ο *συνδικαλιστικό παράγοντας*. Ο καθένας με τον τρόπο του επιδρά στην αποτελεσματική ροή πληροφοριών και μηνυμάτων, με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλέσει σύγχυση και αναταραχή στα εμπλεκόμενα μέρη. Η διοίκηση του οργανισμού είναι υποχρεωμένη να “ζυγίσει” τους παραπάνω παράγοντες και αξιολογώντας τις δικές της ανάγκες να προβεί στις απαραίτητες διατυπώσεις, συμπεράσματα και ενέργειες.

Όλα τα παραπάνω εμπόδια είναι πιθανό να προκαλέσουν έντονα προβλήματα στην ομαλή λειτουργία καθώς και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Γι’ αυτό το λόγο η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να προλαβαίνει τη δημιουργία τους και να βρίσκει τις κατάλληλες λύσεις στην κατάλληλη χρονική στιγμή.

## 2.3 Ανικεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε τα βασικά μέρη της επικοινωνίας (πομπός, μήνυμα, κανάλια, feedback) καθώς και τη διαδικασία μέσω της οποίας διοχετεύονται και εκτιμούνται οι πληροφορίες σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι σχεδόν όμοια για όλες τις επιχειρήσεις. Ωστόσο είναι πιθανό να συναντήσουμε μικρές διαφορές και αποκλίσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση. Την απόφαση για την τελική μορφή της επικοινωνιακής διαδικασίας λαμβάνουν τα στελέχη του οργανισμού, αφού πρώτα λάβουν υπόψη τους ορισμένους προσδιοριστικούς παράγοντες.

Εν συνεχεία προσπαθήσαμε να αναλύσουμε τα εμπόδια που ενδέχεται να παρεμβληθούν κατά τη διαδικασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας, τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρουν καθώς και τις λύσεις που προτείνονται για την αντιμετώπιση αυτών. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων σήμερα, όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους, κρίνονται κατά πολύ από το βαθμό που ξεπερνούν τα εμπόδια αυτά.



## ***Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>***

### ***Μορφές & Τρόποι Επικοινωνίας***

*«Ο Μάνατζερ είναι υπηρέτης!  
Αφεντικό του είναι ο οργανισμός που διοικεί,  
απέναντι στον οποίο είναι υπεύθυνος  
και τον οποίο πρέπει να κάνει αποδοτικό...»*

**P. Drucker**

### **3.1 Μορφές Επικοινωνίας**

Ο αποστολέας κάθε μηνύματος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει, μεταξύ κάποιων συγκεκριμένων μορφών επικοινωνίας. Έτσι θα προσδιορίσει τον τρόπο που επιθυμεί να μεταδώσει το μήνυμα. Η επιλογή της μορφής της επιχειρησιακής επικοινωνίας εξαρτάται κυρίως από τη φύση του πληροφοριακού υλικού που πρόκειται να διακινηθεί καθώς και από την θέση ή την προσωπικότητα του αποδέκτη και του αποστολέα. Η κυριότερη διάκριση των μορφών επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι αυτή μεταξύ τυπικής και άτυπης. Ακολουθεί ανάλυση αυτών με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη επεξήγησή τους (Λούτας : 2002).

#### **3.1(α) Τυπική Επικοινωνία**

Τυπική επικοινωνία καλείται αυτή η οποία έχει καθιερώσει η ίδια η επιχείρηση και εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνιακής πολιτικής που αυτή ασκεί. Η τυπική μορφή της επικοινωνίας, λαμβάνει χώρα μέσα σε μορφοποιημένα κανάλια που δομήθηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης και είναι απαραίτητο να ακολουθήσει μία συγκεκριμένη διαδικασία προκειμένου να εκδηλωθεί. Μία άλλη σημαντική προϋπόθεση είναι η τήρηση του οργανωτικού διαγράμματος προκειμένου να ολοκληρωθεί. Η διαδρομή του μηνύματος θα ακολουθήσει πιστά την ιεραρχημένη δομή της επιχείρησης καθώς και όλων των διαδικασιών που απαιτούνται.

Η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας θεωρείται ο επίσημος τρόπος μεταβίβασης πληροφοριών μέσα σε μία καλά οργανωμένη επιχειρησιακή

μονάδα. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να διευκρινισθεί ότι η χρήση της τυπικής επικοινωνίας δεν συνδέεται απαραίτητα με την γραπτή έκφρασή της. Η τυπική καθώς και η άτυπη μορφή μπορούν να υλοποιηθούν τόσο μέσω της γραπτής όσο και μέσω της προφορικής επικοινωνίας. Η επιλογή που θα επιλεγεί από τον δέκτη προκειμένου να επικοινωνήσει εξαρτάται από το αν θα ακολουθήσει τις διαδικασίες που απαιτούνται ή όχι.

### **3.1(β) Άτυπη Επικοινωνία**

Αν το στέλεχος αποφασίσει να επικοινωνήσει χωρίς να τηρήσει την ιεραρχημένη δομή των τομέων και των διαδικασιών, χρησιμοποιεί την άτυπη μορφή. Κατά τον συγκεκριμένο τρόπο έρχονται σε επαφή και ταυτόχρονα επικοινωνούν οι εργαζόμενοι κάθε βαθμίδας χωρίς να απαιτείται η τήρηση κάποιων κανόνων και εσωτερικών κανονισμών καθώς η άτυπη επικοινωνία μπορεί να μην ακολουθήσει τους επίσημους και καθιερωμένους αγωγούς του οργανογράμματος.

Η άτυπη μορφή της επικοινωνίας ενδέχεται να δημιουργήσει τις "διαδόσεις", δηλαδή τις πληροφορίες που διακινούνται μέσα στα κανάλια της ανεπίσημης επικοινωνίας εξαιτίας της αλόγιστης μεταφοράς της πληροφορίας από το ένα άτομο στο άλλο. Το σύστημα αυτό ενδέχεται να ενοχλήσει τους διοικούντες γιατί συντελεί στη διάδοση φημών που εν μέρει δεν είναι αληθείς. Επίσης οι διαδόσεις αποδυναμώνουν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς τη διοίκηση. Οι διαδόσεις ευδοκimoύν όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε σύγχυση, σε ανησυχία, σε έλλειψη σιγουριάς καθώς οι μεγαλύτερες διαστάσεις λαμβάνονται σε δύσκολες



περιστάσεις. Ο καλύτερος τρόπος για τον περιορισμό τους είναι η παροχή, από την πλευρά της διοίκησης, άμεσων και ακριβών πληροφοριών στους υπαλλήλους ιδιαίτερα σε θέματα που έχουν σπουδαιότητα για τους ίδιους. Εν κατακλείδι και οι δύο μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι απαραίτητες για όλες τις επιχειρήσεις, ωστόσο πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλό επίπεδο κρίσης ώστε να μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη μορφή στην κατάλληλη χρονική στιγμή.

Πέρα από αυτό το αρνητικό χαρακτηριστικό της άτυπης μορφής επικοινωνίας που είναι η διασπορά και η αλλοίωση της πληροφορίας, υπάρχει και ένα θετικό στοιχείο το οποίο έγκειται στο γεγονός ότι στα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας υπάρχει ταχύτερη μετάδοση μηνυμάτων. Όταν το άτυπο αυτό δίκτυο εναρμονιστεί με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορθώνει και εξασφαλίζει έτσι τη συνεργασία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη (διοίκησης – εργαζομένων) καθώς και την πρωτοβουλία.

Τη σημασία της άτυπης μορφής που παίρνει η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, τόνισαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρωπίνων σχέσεων, Mc Gregor και Elton Mayo οι οποίοι δίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρωπίνων αναγκών αποτελεί τη βάση για σωστή άσκηση της Διοίκησης. Αυτό που πρέπει να γνωρίζει η διοίκηση είναι ότι δεν μπορεί να σταματήσει ή να εμποδίσει την ροή της άτυπης επικοινωνίας στους κόλπους της. Μπορούν όμως τα στελέχη της να βρίσκονται κοντά στους εργαζομένους, να τους υποκινούν και να καταρρίπτουν τη γέννηση ψευδών ειδήσεων και διαδόσεων.

### **3.1(γ) Μονόδρομος Επικοινωνία**

Κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί επικοινωνιακή πολιτική δύο ειδών κατεύθυνσης, μονής ή διπλής, δηλαδή μονόδρομο ή αμφίδρομη. Μονόδρομος επικοινωνία καλείται αυτή η οποία κινείται μόνο προς μία κατεύθυνση χωρίς να υπάρχει επιστροφή του μηνύματος ή απάντησης. Μέσω του συγκεκριμένου τρόπου δεν δίνεται στον αποδέκτη η δυνατότητα να ανατροφοδοτήσει τον αποστολέα με επικοινωνιακό υλικό μιας και η επανατροφοδότηση (feedback) είναι ατελής ή δεν ολοκληρώνεται. Θα μπορούσαμε δηλαδή να πούμε ότι ο ρόλος του αποδέκτη είναι παθητικός και όχι ενεργητικός. Η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας αναπτύσσεται ως επί το πλείστον από το στέλεχος προς τον εργαζόμενο. Μέσω αυτής συνήθως το στέλεχος προσπαθεί να ενεργοποιήσει τη δυναμική και ταχεία ανταπόκριση στο περιεχόμενο του μηνύματος, αποστερώντας συγχρόνως τη δυνατότητα από τον αποδέκτη να εκφράσει τις προθέσεις, τις σκέψεις ή τις ιδέες του.

### **3.1(δ) Αμφίδρομος Επικοινωνία**

Αμφίδρομος επικοινωνία καλείται αυτή κατά την οποία τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν την ευχέρεια να ανατροφοδοτήσουν την άλλη πλευρά με γνώμες, σκέψεις και γενικότερες αντιδράσεις που αφορούν το περιεχόμενο του μηνύματος. Μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης καλών ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων. Επίσης καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα και δημιουργούνται συνθήκες ιδανικής συνεργασίας. Η

κατάλληλη επιλογή της μίας εκ των δύο μορφών θα δώσει τη δυνατότητα στο στέλεχος να μεταδώσει το μήνυμα που θέλει ορθά, έχοντας τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

### **3.1(ε) Κάθετη Επικοινωνία**

Σύμφωνα με τον Λούτα (2002:139) η κάθετη μορφή επικοινωνίας διακρίνεται σε δύο υπομορφές. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η φύση τους θα προσπαθήσουμε να επεξηγήσουμε τη χρήση της κάθε μίας.

#### **✦ Κατιούσης μορφής.**

Θεωρείται κάθε μορφή μεταβίβασης πληροφοριακού υλικού, οδηγιών, συμβούλων και λοιπών κατευθύνσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Η πορεία της μπορεί να είναι από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στρώματα ή και αντίστροφα. Στην πρώτη περίπτωση τα στελέχη της επιχείρησης συμβουλεύουν, παρακινούν, αναλύουν διάφορα επιχειρησιακά ζητήματα στους υφισταμένους τους. Το μήνυμα μπορεί να πάρει το σχήμα μιας τυχαίας άτυπης συζήτησης, ή ακόμη και μιας τυπικής συνέντευξης μεταξύ του προϊσταμένου και ενός υπαλλήλου. Επίσης το μήνυμα μπορεί να δοθεί μέσω του γραπτού λόγου, ως έγγραφο ή κάποια εγκύκλιο. Η κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην επιχειρησιακή δράση, αφού μέσω αυτής τα στελέχη της επιχείρησης κύρια ενεργοποιούν τις παρακάτω δραστηριότητες και διαδικασίες:

↳ Υλοποιούνται αποφάσεις του οργανισμού και των ηγετικών στελεχών του, προκειμένου να διευκολυνθεί η παραγωγική διαδικασία και η γενικότερη ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

↳ Εκδίδονται διαφόρου είδους και περιεχομένου οδηγίες και εντολές.

↳ Κοινοποιούνται εγκύκλιοι

↳ Εφαρμόζονται στρατηγικές και τακτικές με στόχο και σκοπό την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων.

↳ Ασκούνται αποτελεσματικά οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του συντονισμού, του ελέγχου κ.λπ.

### ↳ **Ανιούσης μορφής.**

Στην κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής βασικό ρόλο παίζει ο εργαζόμενος και τα μηνύματα που αυτός προσπαθεί να μεταδώσει στους ανωτέρους του. Οι αναφορές είναι το μέσο που χρησιμοποιείται προκειμένου να υπάρξει επαφή μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Οι προτάσεις, απόψεις και οι ιδέες του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό. Ο κίνδυνος βέβαια στην περίπτωση αυτή είναι ότι συνήθως οι εργαζόμενοι προτιμούν να αναφέρουν τα ευχάριστα νέα αποφεύγοντας να αναφέρουν να αναφέρουν ζητήματα που πρόκειται να δημιουργήσουν δυσχερείς συνθήκες οι οποίες ενδεχομένως να επηρεάσουν και τους ίδιους. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα από τη χρήση της συγκεκριμένης μορφής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

↳ Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην ομαλή ροή της εργασίας.

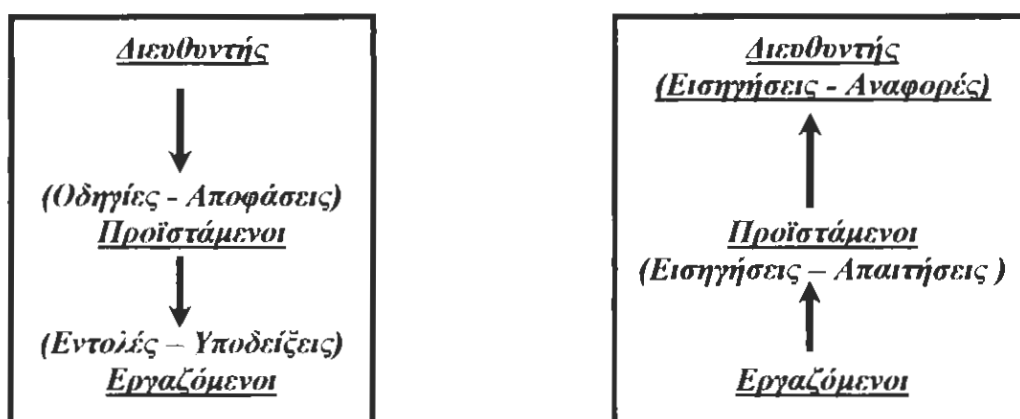
↳ Ενημέρωση των στελεχών για προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ανθρώπινοι πόροι της εταιρίας τους.

↳ Αναπτύσσεται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

☞ Εμπεδώνονται καλύτερα τα ισχυρά και αδύναμα σημεία των θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση και έτσι διευκολύνονται οι αποφάσεις των στελεχών και πετυχαίνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Και οι δύο τρόποι κάθετης επικοινωνίας αποτελούν σημαντικό εργαλείο στα χέρια των μάνατζερ αρκεί να είναι σωστή η χρήση τους.

Σχήμα: Κάθετη Επικοινωνία Κατιούσης & Ανιούσης μορφής



### **3.1(στ) Οριζόντια Επικοινωνία**

Η οριζόντια επικοινωνία εκδηλώνεται με τη μορφή πληροφοριών που λαμβάνουν μέρος στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (διευθυντής με διευθυντή, τμήμα με τμήμα, εργαζόμενος με εργαζόμενο κ.λπ.). Ο βαθμός ανεξαρτητοποίησης κάθε οργανωμένου τομέα μέσα στην επιχείρηση, καθορίζει το επικοινωνιακό υλικό που διακινείται στους κόλπους της. Σπουδαιάς σημασίας ρόλο στο σημείο αυτό παίζει, η φύση της επιχείρησης καθώς και η οργανωτική της δομή.

Στη σύγχρονη εποχή, αυτού του είδους η μορφή επικοινωνίας, εφαρμόζεται κατά κόρον στους επιχειρησιακούς κόλπους και αυτό γιατί

στην ουσία η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων εξαλείφει τα γραφειοκρατικά σχήματα που κωλυσιεργούν τη λειτουργία του οργανισμού και εμποδίζουν τη δημιουργική πρωτοβουλία. Ενδεικτικά θα αναφερθούν κάποια οφέλη από τη χρησιμοποίηση της οριζόντιας επικοινωνίας.

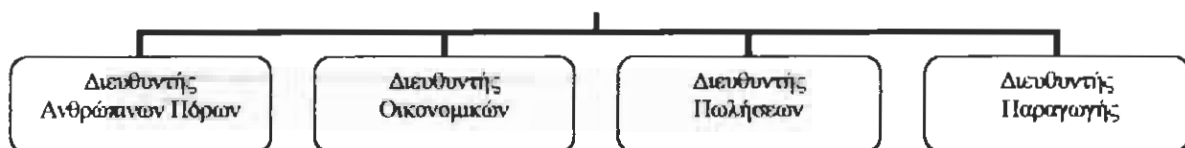
↳ Πραγματοποίηση επιχειρηματικών στόχων μέσω της συνεργασίας των οργανικών μονάδων.

↳ Επικράτηση ομαδικού πνεύματος.

↳ Ενισχύονται οι δεσμοί των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που αποτελούν ένα ομοιόμορφο σύνολο.

↳ Αναπτύσσονται δυνάμεις ευγενούς άμιλλας και υγιούς συναγωνισμού.

Σχήμα: Οριζόντια Επικοινωνία



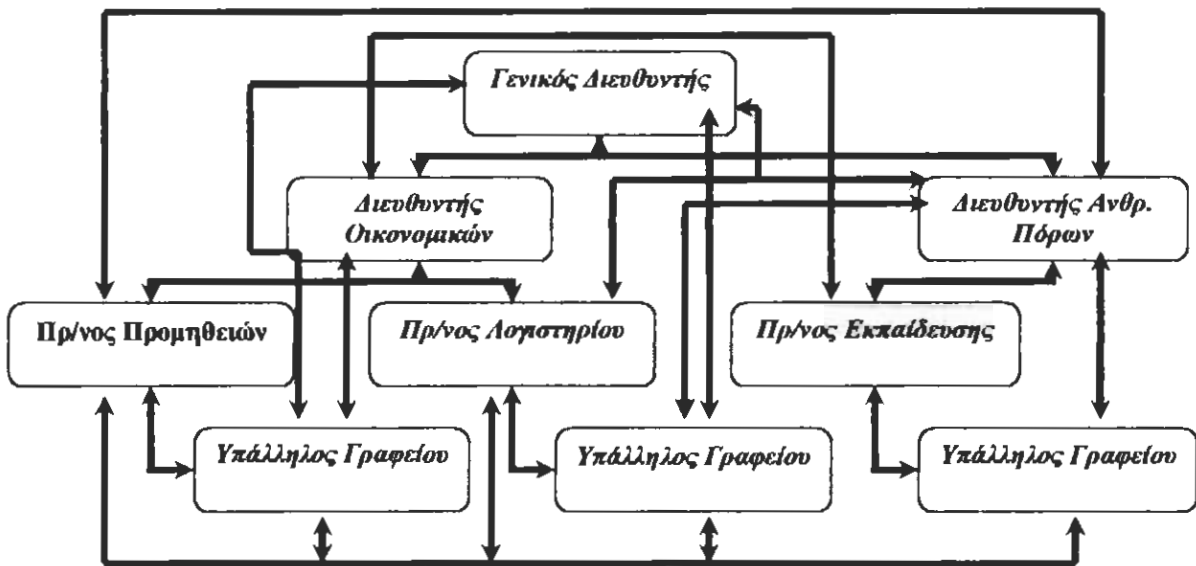
#### ↓ **Άτυπο επικοινωνιακό δίκτυο**

Τα τελευταία χρόνια η τάση στη μορφή αυτή της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η σταυροειδής λειτουργική διαδικασία, δηλαδή μεγαλύτερη προσπέλαση και λήψη πληροφοριών με τη μορφή οριζόντιας επικοινωνίας (Λούτας:2002:144). Επιχειρήσεις που ήδη έχουν εφαρμόσει αυτή τη μέθοδο, ανέφεραν αξιόλογη αύξηση της παραγωγικότητας επειδή στην ουσία η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων που ανήκουν σε διάφορα τμήματα εξαφανίζει τα γραφειοκρατικά εμπόδια που

δυσχεραίνουν την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών και καλύπτουν τα προβλήματα που τυχόν δημιουργούνται.

Σε πολλές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα σε αυτές που κινούνται με μεγάλες ταχύτητες, όπως είναι οι εταιρίες κατασκευής υψηλού τεχνολογικού εξοπλισμού, έχει εκ των πραγμάτων διαμορφωθεί ένα σύστημα μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι είναι συνδεδεμένοι με μία τεράστια βάση δεδομένων, ανταλλάσσοντας συνεχώς απόψεις.

Σχήμα: Άτυπο επικοινωνιακό δίκτυο



### 3.1(7) Η επικοινωνία των ομάδων

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε την έννοια της ομάδας θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η ομάδα συντίθεται από άτομα, και όταν λέμε άτομα εννοούμε τις ψυχολογικοκοινωνικές μονάδες, που από την

σκοπιά της επικοινωνίας, κάθε μία έχει τη μοναδικότητά της. Από κοινωνιολογικής απόψεως η ομάδα είναι έννοια πρωτογενής και πολύμορφη, μπορεί δε να χαρακτηριστεί ως το σύνολο των ατόμων που κυριότερο χαρακτηριστικό έχει τη “συνοχή” που το διέπει.

Οι εργασιακές ομάδες που συγκροτούνται στα πλαίσια μιας τυπικής και μερικές φορές άτυπης οργάνωσης, είναι ομάδες συγκροτούμενες από άτομα με ιδιαίτερη συνοχή, που συνδέονται μεταξύ τους με στοιχεία ψυχολογικά και συναισθηματικά. Η συγκρότηση αυτή των ατόμων, που εργάζονται μαζί και εντάσσονται σε μία οργάνωση ή σε μία ομάδα είναι περισσότερο έντονη γιατί πλην των άλλων ικανοποιεί και την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε μία ομάδα και να δραστηριοποιούνται από κοινού για την προάσπιση των κοινών συμφερόντων τους.

## **3.2 Κριτήρια καθορισμού της μορφής της επικοινωνίας**

Η απόφαση χρησιμοποίησης της τυπικής ή άτυπης μορφής επικοινωνίας αποτελεί ένα λεπτό και ευαίσθητο σημείο κρίσης, αξιολόγησης και εφαρμογής των κατάλληλων επικοινωνιακών τακτικών και μεθόδων (Λούτας:164). Τα σημαντικότερα από τα κριτήρια που η επιχείρηση αλλά και οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτιμήσουν είναι:

☞ **Η σοβαρότητα του περιεχομένου του μηνύματος.** Όσο υψηλότερο βαθμό σοβαρότητας εμπερικλείει το περιεχόμενο του μηνύματος, τόσο περισσότερο τυπικές διαδικασίες απαιτούνται.



↳ **Το επίγειον του περιεχομένου του μηνύματος.** Ορισμένες φορές ο χρόνος ανταπόκρισης στο περιεχόμενο του μηνύματος είναι τόσο περιορισμένος, που υποχρεώνει το στέλεχος να επιτρέψει τη χρησιμοποίηση της άτυπης μορφής της επικοινωνίας.

↳ **Ο στόχος του μηνύματος.** Εάν ο στόχος απαιτεί προσπάθεια για την οποία η επιχείρηση έχει δώσει ιδιαίτερο βάρος και σημασία επιβάλλεται η χρήση της τυπικής μορφής της επικοινωνίας.

↳ **Το ιεραρχικό επίπεδο του αποδέκτη.** Όσο υψηλότερο είναι το ιεραρχικό επίπεδο του στελέχους προς το οποίο κατευθύνεται το μήνυμα, και κατ' επέκταση και η σοβαρότητα του περιεχομένου αυτού, τόσο αυξάνεται η επιβολή χρησιμοποίησης της τυπικής μορφής της επικοινωνίας.

↳ **Η φύση της επιχείρησης.** Είναι λογικό και επιβεβλημένο, ότι εάν μία επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να κινηθεί με υψηλές ταχύτητες, επιβάλλεται να χρησιμοποιήσει ως επί το πλείστον την άτυπη μορφή επικοινωνίας.

↳ **Η μορφή οργάνωσης της επιχείρησης.** Αυτονόητο θεωρείται, ότι οι αυστηρά γραφειοκρατικά δομημένες επιχειρήσεις προωθούν την επικράτηση σε μεγαλύτερο βαθμό της τυπικής μορφής της επικοινωνίας.

↳ **Το επίπεδο των εργαζομένων.** Εάν το μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων κρίνεται χαμηλό, προτιμάται η χρήση της άτυπης μορφής της επικοινωνίας και το αντίστροφο.

↳ **Ο τρόπος διοίκησης:** Εάν ο τρόπος διοίκησης που έχει επιλεγθεί είναι ο “αυταρχικός”, που συνεπάγεται απόλυτο σεβασμό και υπακοή από την πλευρά των εργαζομένων, επιβάλλεται να χρησιμοποιηθεί η τυπική μορφή επικοινωνίας. Σε αντίθετη περίπτωση η άτυπη μορφή συνδυάζεται περισσότερο με τον “δημοκρατικό” τρόπο διοίκησης.

### **3.3 Τρόποι επικοινωνίας**

Οι επιχειρησιακές επικοινωνίες μπορούν να μετουσιωθούν με τρεις διαφορετικούς τρόπους. Ευθύνη του στελέχους αποτελεί η επιλογή ενός εκ των τριών. Ας προσπαθήσουμε να τους αναλύσουμε.

#### **3.3(α) Προφορική Επικοινωνία**

Η προφορική επικοινωνία έχει κεφαλαιώδη σημασία για την επιχείρηση. Εκείνοι που ανήκουν στην κατηγορία αυτών που έχουν την ικανότητα να πείθουν, είναι αυτοί που ομιλούν καλά. Αν



υπολογίσει κανείς ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας εκτός της επιχείρησης, διεξάγεται προφορικά, μπορεί να εκτιμήσει τη σημασία της καλής προφορικής επικοινωνίας για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης.

Η προφορική επικοινωνία έχει το πλεονέκτημα της ταχύτητας κατά την οποία μεταδίδεται το μήνυμα και προσφέρεται στη λήψη άμεσων αποφάσεων. Ο συνδυασμός δε της προφορικής επικοινωνίας με τα χρησιμοποιούμενα τεχνικά μέσα, όπως τηλέφωνα, μηχανήματα υπαγόρευσης, μεγάφωνα κ.λ.π. μειώνει το κόστος της επικοινωνίας

γενικότερα. Ωστόσο ούτε αυτός ο τρόπος επικοινωνίας αποτελεί πανάκεια. Πέραν των θετικών γνωρισμάτων ενδέχεται να δημιουργήσει και σημαντικά προβλήματα στους επιχειρησιακούς κόλπους, μέσω της αναποτελεσματικής χρησιμοποίησής της (Λούτας:282).

#### ◆ **Θετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προφορικής επικοινωνίας**

Ενδεικτικά ορισμένα από τα θετικά γνωρίσματα της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης της προφορικής επικοινωνίας είναι:

- ↳ Ταχύτητα στη μετάδοση του μηνύματος.
- ↳ Εύκολη και άμεση διόρθωση του μηνύματος.
- ↳ Καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων.
- ↳ Καλλιέργεια θετικού επικοινωνιακού και επιχειρησιακού κλίματος.
- ↳ Ενίσχυση της συνεργασίας.
- ↳ Διευκόλυνση υλοποίησης στόχων.
- ↳ Έλεγχος αντίδρασης του αποδέκτη.
- ↳ Αποτελεσματικότερος συντονισμός ενεργειών.
- ↳ Διοίκηση μέσω κυκλοφορίας των στελεχών στους εργαζομένους.
- ↳ Διευκόλυνση λειτουργίας των τομέων της επιχείρησης.

#### ◆ **Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προφορικής επικοινωνίας**

Η προφορική επικοινωνία όσο περισσότερο προκαλεί για την χρησιμοποίησή της, λόγω της φαινομενικής ευκολίας που παρουσιάζει και των θετικών αποτελεσμάτων που προσφέρει, τόσο μεγαλύτερες δυσκολίες εμπεριέχει στην ανεπιτυχή άσκησή της. Ορισμένες από αυτές είναι:

- ↳ Διαστρέβλωση στο περιεχόμενο του μηνύματος.
- ↳ Ενδεχόμενη απώλεια χρόνου λόγω μη κατανόησης του περιεχομένου του μηνύματος.
- ↳ Προβληματική άσκηση διοίκησης.
- ↳ Εμφάνιση επικοινωνιακών εμποδίων.
- ↳ Προβληματικός συντονισμός.
- ↳ Δυσκολία υλοποίησης στόχων.
- ↳ Συγκρούσεις
- ↳ Μείωση της αξιοπιστίας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, κρίση συνοχής στην ομάδα.
- ↳ Προβληματική λειτουργία οργανικών ομάδων και δυσλειτουργία της επιχείρησης.

### ✦ **Στοιχεία καθορισμού της ικανότητας για αποτελεσματική προφορική επικοινωνία**

Όπως προαναφέραμε η προφορική επικοινωνία αποτελεί τον προσφορότερο τρόπο διακίνησης πληροφοριακού υλικού. Ωστόσο προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική χρησιμοποίησή της είναι απαραίτητο οι χρήστες της να διαθέτουν ορισμένα στοιχεία όπως:

- ↳ **Ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης του προφορικού λόγου.** Ο ιδανικός τρόπος χειρισμού του προφορικού λόγου ενδέχεται να συνθέσει μία αποτελεσματική έκφραση αυτού. Η ικανότητα, από την πλευρά των συμβαλλόμενων μερών, σύντομης και ολοκληρωμένης παρουσίασης του περιεχομένου του μηνύματος καθώς και η συνεχής επικέντρωση στον επιδιωκόμενο στόχο θα οδηγήσουν ευκολότερα στη σωστή μεταβίβαση του μηνύματος. Επίσης η ικανότητα του αποστολέα να συνθέτει

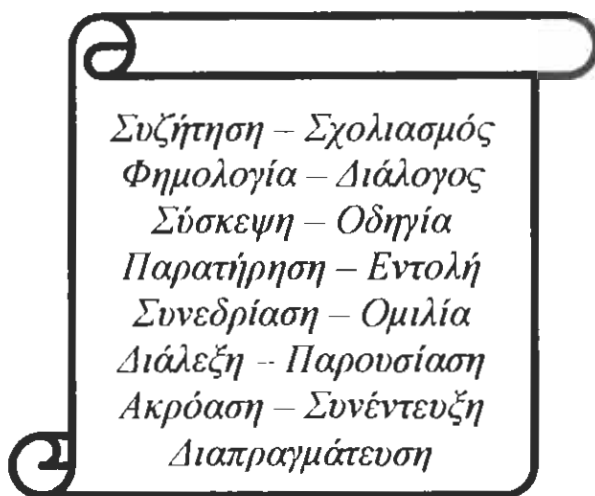
διαφορετικές απόψεις και να τις ενσωματώνει σε αυτήν που θα γίνει τελικά αποδεκτή αποτελεί ουσιώδες και καθοριστικό προσόν.

✧ *Ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης και ελέγχου της φωνής.* Η φωνή του ανθρώπου αποτελεί βασικό και ζωτικής σημασίας μέσο με το οποίο υποβοηθείται ο αποστολέας να καταστεί περισσότερο αποτελεσματικός κατά την προφορική επικοινωνιακή του προσπάθεια. Ο έλεγχος της φωνής διευκολύνει τον αποστολέα. Πιο συγκεκριμένα ο έλεγχος της αναπνοής, η ρύθμιση του τόνου, της ταχύτητας, του χρώματος και της καθαρότητα της φωνής αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να μεταδοθεί σωστά το μήνυμα.

✧ *Τεχνικές ομιλίας.* Κατά τη διάρκεια της εκπομπής του περιεχομένου του μηνύματος είναι απαραίτητη η χρήση ορισμένων τεχνικών από την πλευρά του αποστολέα. Η χρησιμοποίηση διαλειμμάτων, όταν το μήνυμα είναι μακροσκελές ή εμπεριέχει δυσνόητα μέρη, διευκολύνει την κατανόηση του από τον αποδέκτη. Επίσης ο “πομπός”, προκειμένου να αντιληφθεί το βαθμό κατανόησης του περιεχομένου του μηνύματος από τον “δέκτη” υποβάλλει ερωτήσεις.

✧ *Ικανότητα ακρόασης.* Πέραν της ικανότητας του να εκφράζουμε τις απόψεις μας, οφείλουμε να ακούμε και τις απόψεις του συνομιλητή μας προκειμένου να οδηγηθούμε στην ιδεώδη λύση. Ο αποστολέας του μηνύματος είναι υποχρεωμένος να δώσει στον αποδέκτη τον κατάλληλο χρόνο ώστε να αντιπαραθέσει τις δικές του απόψεις, ακόμη και αν αυτές είναι εκ διαμέτρου αντίθετες από τις κρίσεις του πρώτου. Εάν, μέσω του διαλόγου, προκύψουν διαφορετικές απόψεις, αυτές πρέπει να εξετασθούν από το στέλεχος αντικειμενικά χωρίς συναισθηματικούς ή άλλου είδους επηρεασμούς.

### *Σχήμα: Είδη Προφορικής Επικοινωνίας*



### **3.3(β) Εγγραφή Επικοινωνία**

Η δραστηριότητα αυτή της επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντική και δεν θεωρείται απλή, μιας και το άτομο χρειάζεται να έχει ικανότητες γραπτού λόγου. Πρέπει να χειρίζεται καλά τη γλώσσα του και οι προτάσεις του να είναι απλές και κατανοητές. Είναι απαραίτητο μέσω του κειμένου να δείχνει ότι κατέχει το θέμα και παράλληλα να δείχνει αυτό που αισθάνεται στους άλλους. Όταν ο “πομπός” γράφει ένα μήνυμα πρέπει να έχει πάντοτε υπόψη του το επίπεδο των γνώσεων του ατόμου στο οποίο απευθύνεται το κείμενο αυτό.

Και στο γραπτό λόγο χρειάζονται δεξιότητες που πρέπει να ασκήσει και να αναπτύξει ο μάνατζερ. Πρέπει να συντάσσει επιστολές, αναφορές, εντολές ή οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με το γραπτό λόγο. Το στέλεχος επομένως πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανοεί το πνεύμα του μηνύματος που διαβάζει και παράλληλα να είναι εις θέση να βγάλει ένα συμπέρασμα το οποίο θα μεταδώσει με ορθό τρόπο στους υφισταμένους του.

### ✦ **Θετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της έγγραφης επικοινωνίας**

Η αξία της έγγραφης επικοινωνίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ας γνωρίσουμε ορισμένα από τα θετικά γνωρίσματά της:

- ✦ Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

- ✦ Διευκόλυνση της εργασιακής ροής λόγω της καθαρότητας στο περιεχόμενο του μηνύματος.

- ✦ Ενημέρωση και αποτύπωση των πολιτικών της επιχείρησης, καθώς και των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της.

- ✦ Αρχαιοθέτηση και φύλαξη του έγγραφου υλικού.

- ✦ Ρύθμιση σοβαρών ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση.

### ✦ **Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της έγγραφης επικοινωνίας**

Η αναποτελεσματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, είναι δυνατόν να προξενήσει προβλήματα που ενδέχεται να στοιχίσουν στον ίδιο τον οργανισμό. Παρακάτω παρουσιάζονται τα σημαντικότερα από αυτά:

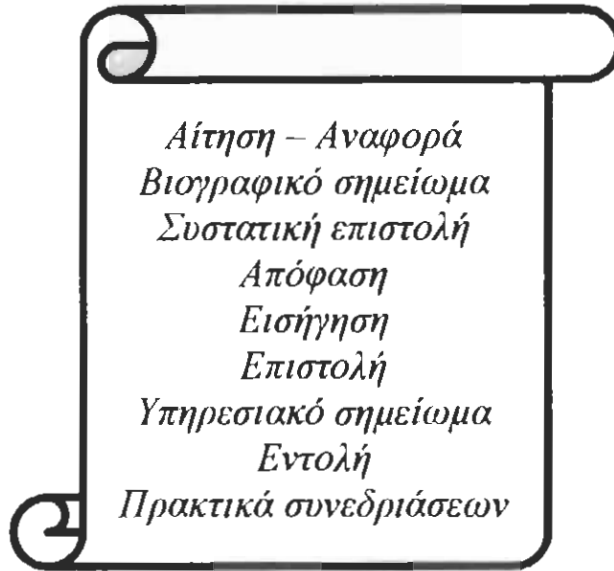
- ✦ Ενδεχόμενο λάθος θα οδηγήσει στην απώλεια του κύρους και της αξιοπιστίας της εταιρίας.

- ✦ Σπατάλη χρόνου για τυχόν επεξηγήσεις και εμφάνιση άστοχων ενεργειών.

- ✦ Αδυναμία εφαρμογής πολιτικών και υλοποίησης στόχων της επιχείρησης.

- ✦ Αδυναμία ανάπτυξης της επιχείρησης.

*Σχήμα: Είδη Έγγραφης Επικοινωνίας*



### **3.3(γ) Η γλώσσα του σώματος**

Η γλώσσα του σώματος ορίζεται ως τα σήματα που εκπέμπονται από τις κινήσεις βασικών μελών του ανθρώπινου σώματος. Πλέον έχει ευρεία εφαρμογή στην επιχειρησιακή επικοινωνία αφού μέσω αυτής δίδεται καλύτερη εννοιολογική προσέγγιση στο περιεχόμενο του μηνύματος. Παρ' όλο που σήμερα, στα διάφορα σεμινάρια, αλλά και σε εκδόσεις βιβλίων, δημοσιεύσεις μελετών, αρθρογραφία και αλλού, γίνεται λόγος για τη γλώσσα του σώματος, οι περισσότεροι αγνοούν τη σπουδαιότητά της, τόσο στις επιχειρησιακές συναναστροφές όσο και στη ζωή γενικότερα.

Τα οφέλη για την επιχειρησιακή επικοινωνία από την ερμηνεία του σώματος μπορούν να βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό μία επιχείρηση και τα στελέχη της. Με την ερμηνεία των σημάτων που εκπέμπονται από τη γλώσσα του σώματος, η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να δώσει



ώθηση στον αποστολέα ή τον αποδέκτη του μηνύματος με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη ερμηνεία του περιεχομένου αυτού. Με την επικοινωνία μέσω της γλώσσας του σώματος μπορούμε να διακρίνουμε τα παρακάτω θετικά αποτελέσματα (Λουτας:2002):

*1. Έμφαση στο περιεχόμενο του μηνύματος.* Το στέλεχος έχει τη δυνατότητα να εκπέμπει διάφορα σήματα χρησιμοποιώντας αντίστοιχα τα κατάλληλα μέρη του σώματός του. Αυτό τον βοηθάει στο να επικεντρώσει την προσοχή του αποδέκτη, στα σημεία εκείνα που απαιτείται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και ανάλυση, ώστε να κατανοηθεί γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα η σπουδαιότητα του περιεχομένου του μηνύματος. Κατ' αυτό τον τρόπο, επίσης, δίδεται στον αποδέκτη η δυνατότητα να αντιληφθεί αποτελεσματικότερα την πραγματική έννοια του περιεχομένου του μηνύματος.

*2. Τονισμός σημαντικών σημείων.* Όλα και όλων των κατηγοριών τα μηνύματα διαθέτουν ορισμένα κομβικά σημεία στα οποία θα ήταν απαραίτητο να εστιάσει την προσοχή του ο αποστολέας ώστε να πετύχει την ορθή και έγκυρη μεταβίβαση του μηνύματος προς τον αποδέκτη.

*3. Ερμηνεία και αξιολόγηση της στάσης του αποδέκτη.* Ο τρόπος που εκφράζεται και αντιδρά ο αποδέκτης ενός μηνύματος όταν εμείς του το μεταβιβάζουμε, μας δίνει τη δυνατότητα να ερμηνεύσουμε τις πραγματικές του προθέσεις όσον αφορά την υλοποίηση ή όχι του σκοπού του μηνύματος. Έτσι εάν το στέλεχος είναι ευέλικτο και εφυσές θα προσπαθήσει να προσαρμόσει το περιεχόμενο του μηνύματος στις διαθέσεις του παραλήπτη χωρίς όμως να παρεκκλίνει από τον αντικειμενικό στόχο του μηνύματος. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να πετύχει την υλοποίηση του σκοπού του μηνύματος απλώς τροποποιώντας το επικοινωνιακό του στυλ.

4. **Κατανόηση διάθεσης και πρόθεσης του αποστολέα.** Εάν ο αποστολέας του μηνύματος αποφύγει να χρησιμοποιήσει μία ιδιαίτερα ενεργητική στάση της γλώσσας του σώματος κατά την αποστολή του μηνύματος, θα είναι σχεδόν αδύνατη η ενεργητική επίσπευση των δραστηριοτήτων του αποστολέα. Κάτι τέτοιο θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την εσφαλμένη ή ακόμη και την μη πραγματοποίηση του περιεχομένου του μηνύματος.

5. **Ουσιαστικότερη υλοποίηση του στόχου του μηνύματος.** Η γλώσσα του σώματος είναι ευέλικτη σε τέτοιο βαθμό, που δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη της, να επαναφέρει τον αποδέκτη στον ουσιαστικό στόχο του μηνύματος. Ακόμη δίνει στον αποστολέα την ευχέρεια να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τον βασικό του στόχο και να προσαρμόζεται πάντα σε όσα απαιτούνται ώστε αυτός να οδηγηθεί προς υλοποίηση.

6. **Καταγραφή της προσωπικότητας του αποδέκτη.** Κατά την αποστολή του μηνύματος ο αποδέκτης προβαίνει (συνειδητά ή ασυνείδητα) σε ορισμένες αντιδράσεις οι οποίες μπορούν εύκολα να ερμηνευθούν μέσω της αποκωδικοποίησης της γλώσσας του σώματος. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στο στέλεχος (αποστολέας) να διεισδύσει στην προσωπικότητα του αποδέκτη και να προσαρμόσει το προσωπικό του επικοινωνιακό στυλ στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εργαζομένου (αποδέκτης).

#### ↓ **Εμφάνιση**

Ένα στέλεχος θα πρέπει να δίνει εξέχουσα σημασία και προσοχή στη γενική του εμφάνιση αφού μέσω αυτής είναι δυνατόν να

μεταφερθούν πολλά μηνύματα τα οποία ενδεχομένως βοηθήσουν τον αποστολέα στην σωστή, ακριβή και πλήρη μεταφορά του περιεχομένου του μηνύματος προς τον εργαζόμενο. Το ίδιο μπορεί να ισχύσει και αντίστροφα με την εμφάνιση του εργαζομένου. Μέσω της εμφάνισης μπορεί να γίνει ευκολότερα αντιληπτή η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στον οργανισμό καθώς και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται.

Επίσης ο τρόπος χρησιμοποίησης της γλώσσας του σώματος δεν είναι ο ίδιος σε όλες της βαθμίδες. Για παράδειγμα οι κινήσεις ενός υψηλόβαθμου στελέχους απαιτείται να είναι περιορισμένες ώστε να προσδίδουν κύρος και αξιοπιστία. Η σωστή εξωτερική εμφάνιση επηρεάζει θετικά τους ανθρώπους με τους οποίους ερχόμαστε σε επαφή και τους προδιαθέτει να συμπεριφερθούν με ευγένεια και λεπτότητα, καθώς τους προδιαθέτει θετικά. Η γενικότερη εμφάνιση βοηθά το στέλεχος να ενδυναμώσει την ηγετική του προσωπικότητα και να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να ασκήσει τις διοικητικές του ικανότητες.

Η εμφάνιση ασφαλώς εξαρτάται και από τον χώρο και το είδος της εργασίας καθώς διαφορετική εμφάνιση θα έχει ο προϊστάμενος προσωπικού (που συνήθως βρίσκεται στο γραφείο) σε σχέση με αυτόν του τομέα παραγωγής. Επίσης το μέγεθος και η ισχύς του εμπορικού ονόματος ενός οργανισμού, η ιεραρχική θέση και κατά συνέπεια τα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται ο καθένας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην εξωτερική εμφάνιση του εργαζομένου. Εξάιρεση στο παραπάνω αποτελούν οι επιχειρήσεις όπου η φύση τους είναι τέτοια που “υποχρεώνουν” στελέχη και εργαζομένους να χρησιμοποιούν κατάλληλη ένδυση (ακόμη και ομοιόμορφη). Παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελέσει μία βαριά βιομηχανία όπως π.χ. ναυπηγεία.

## ✚ *Χειρονομίες*

Οι χειρονομίες μπορούν να βοηθήσουν τον αποστολέα να μεταδώσει αποτελεσματικότερα το μήνυμα, αλλά και τον αποδέκτη να αντιληφθεί καλύτερα το περιεχόμενό του. Γενικά οι χειρονομίες μπορούν να εκδηλωθούν με διάφορα μέσα.

Οι παλάμες είναι ένα μέσο με το οποίο ο αποστολέας μπορεί να αντιληφθεί τις διαθέσεις του παραλήπτη. Ο αντίχειρας και η συχνή χρησιμοποίησή του εκφράζουν ανωτερότητα, κυριαρχία, εγωισμό και γενικότερα μια δυναμική προσωπικότητα. Ένα άλλο μέσο εκδήλωσης χειρονομίας στο χώρο των επιχειρήσεων είναι η χειραψία που αποτελεί ίσως τον πιο επίσημο διαδεδομένο χαιρετισμό. Μία άλλη ενδεχόμενη χειρονομία ενός ατόμου είναι το “τικ” το οποίο αποτελεί μία νευρική και υποσυνείδητη αντίδραση – κίνηση που είναι δύσκολο να εξαλειφθεί.

## ✚ *Εκφράσεις Προσώπου*

Ένα άλλο συμπληρωματικό εκφραστικό μέσο επικοινωνίας, μέσω της γλώσσας του σώματος είναι οι εκφράσεις του προσώπου. Το πρόσωπο έχει μία διαφορετική λειτουργία στον τρόπο με τον οποίο στέλνει μηνύματα, χάρη στο πολύπλοκο δίκτυο των μυών που το καθιστά ευκίνητο ώστε να μπορεί να σχηματίσει πάρα πολλές εκφράσεις. Αυτές οι εκφράσεις αποτελούνται κυρίως από τις διάφορες θέσεις και κινήσεις των φρυδιών, το άνοιγμα και το κλείσιμο των ματιών, τις κινήσεις των βολβών και τις αλλαγές στο σχήμα του στόματος.

## ✚ *Εκφράσεις με την Κίνηση της Κεφαλής*

Οι κινήσεις της κεφαλής μπορεί να αποτελέσουν ακόμη έναν τρόπο αντίληψης και κατανόησης του περιεχομένου των μηνυμάτων που καθημερινά ανταλλάσσουμε. Η κίνηση της κεφαλής δεξιά-αριστερά υποδηλώνει αρνητική στάση, εάν δε αυτή συνοδεύεται από κλείσιμο των ματιών και σφίξιμο των χειλιών εκφράζει έντονη αντίθεση. Η απότομη κλίση της κεφαλής προς τα εμπρός με ταυτόχρονο σφίξιμο των χειλιών υποδηλώνει αδυναμία κατανόησης του περιεχομένου του μηνύματος από πλευράς παραλήπτη. Το ξαφνικό στρίψιμο της κεφαλής με το αυτί στραμμένο προς τον συνομιλητή υποδηλώνει την μεγάλη έκπληξη του ατόμου για ότι ειπώθηκε ή την επιθυμία του για επανάληψη της φράσης ώστε να σιγουρευτεί, για ό,τι προηγουμένως άκουσε.

## ✚ *Εκφράσεις με την Κίνηση των Χεριών*

Ως γνωστόν είμαστε ένας λαός που χρησιμοποιεί σε μεγάλο και έντονο βαθμό τα χέρια του όταν συνομιλεί. Αυτό μας βοηθάει ώστε να εξηγήσουμε στο συνομιλητή μας τι ακριβώς επιθυμούμε καθώς και να ερμηνεύσουμε τις προθέσεις του αποστολέα του μηνύματος. Όταν ο δείκτης είναι ενωμένος με τον αντίχειρα σχηματίζοντας κύκλο υποδηλώνουν την συμφωνία του παραλήπτη με τα λεγόμενα του αποστολέα. Σηκωμένος ο δείκτης και ο μεσαίος σχηματίζοντας το γράμμα ν (victory) εκφράζουν τη νίκη. Όταν έχουμε τα χέρια πίσω από το σώμα μας με τη χούφτα να αγκαλιάζει τον καρπό υπάρχει σαφής διάθεση για επιβολή και άσκηση εξουσίας, ενώ όταν η χούφτα διπλώνει τον βραχίονα υπάρχει ένδειξη δυσμενής θέσης. Τέλος ο Έλληνας

συνηθίζει να αντιδρά με την παλάμη ανοιχτή προς τον συνάνθρωπό του όταν διαφωνεί με τα λεγόμενα ή τις πράξεις του.

### ✦ *Η Γενική Στάση του Σώματος*

Ένας ακόμη τρόπος αποτελεσματικής επικοινωνιακής προσέγγισης μεταξύ δύο ή περισσότερων συνομιλητών είναι η γενικότερη στάση του σώματος, η οποία μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στην αποκωδικοποίηση του περιεχομένου των μηνυμάτων. Για τη δημιουργία ορθού κλίματος επικοινωνίας και διαλόγου απαραίτητη είναι η κλίση του σώματός μας προς τον συνομιλητή, καθώς και ο σχηματισμός ορθής γωνίας των πατούσων μας προς αυτόν. Αν το σώμα παρεκκλίνει προς τα δεξιά ή τα αριστερά εκδηλώνεται τάση αποχώρησης, ενώ εάν παρεκκλίνει προς τα εμπρός με το κεφάλι σκυφτό και με αργό βηματισμό υποδηλώνεται απογοήτευση και “αποπροσανατολισμός”. Τέλος προσπάθεια αυτοσυγκράτησης εκδηλώνει η στάση κατά την οποία ο εργαζόμενος στέκεται πίσω από την καρέκλα, πιάνοντάς της τα μπράτσα και σταυρώνοντας τους αστραγάλους του.

### ✦ *Επιφωνήματα*

Τα επιφωνήματα, στα οποία επιδίδεται αρκετά συχνά ο λαός μας, μπορούν να σκιαγραφήσουν τις διαθέσεις των ατόμων που συμμετέχουν σε κάποια συζήτηση-συνομιλία.

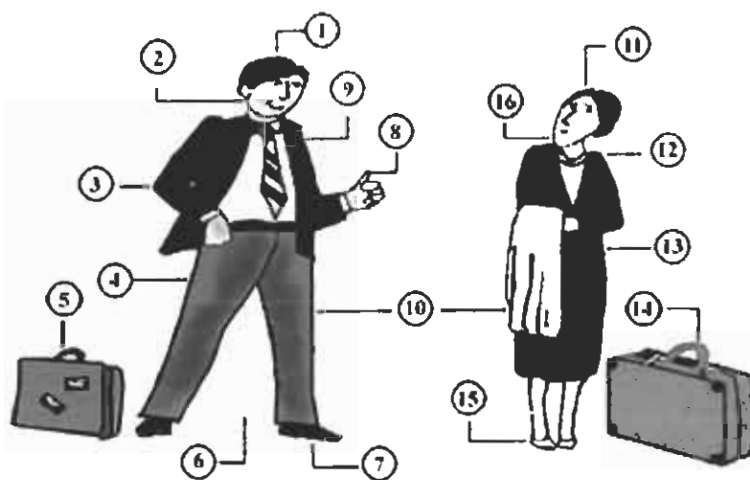
## ✚ Χρήση του Χώρου & Ζώνες Κίνησης

Η απόσταση ανάμεσα σε δύο ανθρώπους που επιθυμούν να συνομιλήσουν έχει ορισμένα όρια. Ο καθένας μας, έχει γύρω του έναν προσωπικό χώρο και η παραβίασή του επιτρέπεται μόνο σε ορισμένους ανθρώπους. Επίσης υπάρχουν περιστάσεις όπου το σύστημα εγκαταλείπεται, όπως στην πολυκοσμία του λεωφορείου, γι' αυτό και στο συγκεκριμένο χώρο αποφεύγεται η ανταλλαγή μηνυμάτων. Όταν επίσης ο εργαζόμενος είναι μέσα στην επιχείρηση, ο ζωτικός του χώρος περιορίζεται αισθητά. Άρα γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις ζώνες κίνησης του καθενός. Μερικοί από αυτούς είναι:

- ☞ Το αντικείμενο της εργασίας.
- ☞ Η εκτίμηση που τρέφουμε προς τον συνομιλητή.
- ☞ Το επίπεδο του συνομιλητή.
- ☞ Το ιεραρχικό του επίπεδο.
- ☞ Η ψυχική μας διάθεση

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται εύκολα κατανοητή η πολυπλοκότητα της ερμηνείας των σημάτων της γλώσσας του σώματος.

Στην εικόνα που ακολουθεί απεικονίζονται χαρακτηριστικά και αριθμούνται οι κινήσεις του ανθρωπίνου σώματος, που θα μπορούσαν να δώσουν απαντήσεις για τη διάθεση και την ψυχοσύνθεση του κάθε συνομιλητή.



### **3.4 Αντικεφαλαίωση**

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε ο καθορισμός των μορφών και των τρόπων με τους οποίους επικοινωνούμε μέσα σε μία επιχειρησιακή μονάδα και όχι μόνο. Αναλύσαμε τα θετικά και αρνητικά γνωρίσματα από τα περισσότερα είδη επικοινωνίας. Ο προφορικός και ο γραπτός τρόπος επικοινωνίας, αποτελούν τους πλέον διαδεδομένους, δεν μπορούμε όμως να παραβλέψουμε τη σημασία και τη σπουδαιότητα της ερμηνείας της γλώσσας του σώματος.

Ωστόσο από διακριτική ευχέρεια του διοικητικού στελέχους, εξαρτάται πολλές φορές η επιλογή του τρόπου ή της μορφής με την οποία θα επικοινωνήσει με τους υφισταμένους του ή και με τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού.



## ***Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>***

### ***Επικοινωνία & Διοίκηση***

*«Ο άρχων πρέπει να μη λησμονεί τρία πράγματα*

*Πρώτον, ότι κυβερνά ανθρώπους*

*Δεύτερον, ότι κυβερνά σύμφωνα με τους νόμους*

*Τρίτον, ότι δεν κυβερνά για πάντα»*

**Μάριος Πλωρίτης**

## **4.1 Περί διοίκησης**

Το ζήτημα του ηγέτη και της ηγεσίας είναι ένα από τα δυσκολότερα θέματα της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η εύρεση κατάλληλων στελεχών που θα καταλάβουν τα νευραλγικά σημεία μιας επιχείρησης είναι μία χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτάσει στην καταστροφή, γιατί οι προϊστάμενοι και τα επιτελικά στελέχη δεν φάνηκαν άξια της αποστολής τους και ικανά να ανταποκριθούν στις υπευθυνότητες που ανέλαβαν.

Πραγματικά, το έργο των στελεχών γίνεται κάθε μέρα πιο δύσκολο και πιο λεπτό από άποψη διοικήσεως των ανθρώπων. Τα προβλήματα του προσωπικού παίρνουν σήμερα άλλες διαστάσεις, και όχι μόνο από άποψη τεχνική, αλλά κυρίως από άποψη κοινωνικού προβλήματος.

Στο σημείο αυτό όμως θα ήταν χρήσιμο να δούμε τι σημαίνει ο όρος διοίκηση ή ηγεσία. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, όμως είναι αδύνατον να παρουσιασθούν όλοι. Ένας χαρακτηριστικός και αντιπροσωπευτικός, είναι αυτός των Rue και Byars (1983) σύμφωνα με τους οποίους «Ηγεσία είναι μία διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων τυπικών ή άτυπων εργασιακών ομάδων στις εργασίες τους, σχετικά με τον καθορισμό και την επιτυχία στόχων. Η ικανότητα τόσο αποκτήσεως “οπαδών”, όσο και επηρεασμού τους αναδεικνύει τον ηγέτη».

Όλα τα παραπάνω, προκειμένου να υλοποιηθούν, προϋποθέτουν την ύπαρξη θετικού επικοινωνιακού κλίματος στην επιχείρηση (Λούτας:401). Τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν το επικοινωνιακό κλίμα της επιχείρησης καθορίζουν τις αντιλήψεις, συμπεριφορές, προσδοκίες και ικανοποιήσεις των εργαζομένων σε σχέση με τα υπηρεσιακά δεδομένα. Το επιχειρησιακό κλίμα αποτελεί βοηθητικό παράγοντα

συνύπαρξης επιχείρησης – στελεχών εργαζομένων προκειμένου να κατευθύνεται αποδοτικά το παραγωγικό αποτέλεσμα μέσω κοινών προσπαθειών και αμοιβαίας αναγνώρισης του ρόλου που ο καθένας καλείται να επιτελέσει, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της ήρεμης καθημερινής εργασιακής ροής, αλλά και το σπουδαιότερο σε περιόδους κρίσης. Είναι το στοιχείο εκείνο το οποίο δένει την εργασιακή ομάδα με τα στελέχη και την επιχείρηση, αποτελώντας ένα συμπαγή και αδιαίρετο σύνολο, απαραίτητο για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

## **4.2 Οι βάσεις εμφάνισης της Διοίκησης-Εξουσίας**

Οι French και Raven (1959) προσπάθησαν να καθορίσουν την πηγή από όπου εμφανίζεται η εξουσία. Αυτές της ονόμασαν “βάσεις της διοίκησης-εξουσίας” και είναι οι παρακάτω:

► **Διοίκηση της ανταμοιβής.** Ο εργαζόμενος προσφέρει για να λάβει μία ανταμοιβή η οποία καθαρίζεται από τον προϊστάμενο. Βεβαίως η εξουσία της ανταμοιβής ενδέχεται να δημιουργήσει αρνητικά αντανακλαστικά στους ανθρώπους και αυτό γιατί υποθέτει ότι “όλοι έχουν την τιμή τους”. Τα προβλήματα εμφανίζονται όταν ο υφιστάμενος αρνείται το αντάλλαγμα ή δεν συμφωνεί με το ύψος του και η σχέση των δύο εμφανίζει μία εν δυνάμει σύγκρουση λόγω της απόρριψης.

► **Διοίκηση της επιβολής.** Ο εργαζόμενος προσφέρει για να αποφύγει τις ποινές, οι οποίες ελέγχονται από τον προϊστάμενο. Αυτού του είδους η εξουσία μπορεί να οδηγήσει σε συμμόρφωση, αντί να οδηγήσει σε αντίδραση, εάν ο ηγέτης εφαρμόσει τη “θετική πειθαρχία”, δηλαδή :

(i) Ενημέρωση των υφισταμένων για τους κανόνες της επιχείρησης και για τις ποινές.

(ii) Διαχείριση της πειθαρχίας συστηματικά και μεθοδικά.

(iii) Παροχή επαρκούς προειδοποίησης, πριν επιβληθεί η τιμωρία στους παραβάτες.

(iv) Ο προϊστάμενος θα πρέπει να διατηρεί την ηρεμία του και να μην φαίνεται εκδικητικός.

(v) Ανακοίνωση της προειδοποίησης και της ποινής «κατ' ιδίαν».

➤ “Νόμιμη” Διοίκηση. Ο εργαζόμενος προσφέρει γιατί ο προϊστάμενος έχει το δικαίωμα να απαιτήσει και αυτός έχει την υποχρέωση να συμμορφωθεί. Η “νόμιμη” διοίκηση πηγάζει από τη θέση που κατέχει το άτομο στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη πολιτική χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στη συσσώρευση όλο και περισσότερης εξουσίας, ώστε να επιτευχθούν οι απώτεροι στόχοι της διοίκησης. Για να πετύχει η νόμιμη εξουσία πρέπει:

(i) Οι εκκλήσεις να γίνουν με ευγενικό τρόπο.

(ii) Οι απαιτήσεις να είναι κατανοητές και νόμιμες.

(iii) Να εξηγηθούν οι λόγοι της απαίτησης.

(iv) Να δίδεται πάντα απάντηση στις αμφιβολίες των εργαζομένων.

➤ Διοίκηση του ειδικού. Ο υφιστάμενος προσφέρει, γιατί πιστεύει ότι ο ηγέτης έχει ειδική γνώση και πείρα, γνωρίζοντας τι είναι αναγκαίο και χρήσιμο γι' αυτόν, την εργασία και την επιχείρηση. Ο ηγέτης βέβαια θα πρέπει να μπορεί να αποδείξει ανά πάσα στιγμή τις εξειδικευμένες του γνώσεις, να αναλαμβάνει με αποφασιστικότητα πρωτοβουλίες όπου και όταν εμφανίζονται δυσκολίες ή εμπόδια, να έχει κατανόηση για τους φόβους ή τους προβληματισμούς των υφισταμένων του και να μην ασκεί διοίκηση με υπεροπτικό και απαξιοτικό τρόπο.

➤ Παραπεμπόμενη Διοίκηση. Ο υφιστάμενος προσφέρει, επειδή εκτιμά τον ηγέτη, θέλει να έχει την αποδοχή του ή θέλει να του μοιάσει.

Η προσωπική αφοσίωση δημιουργείται με βραδείς ρυθμούς, αλλά ενδέχεται να είναι παντοτινή. Έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος με τον οποίον ο ηγέτης συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του. Τέτοιου είδους εξουσία ασκούν συνήθως οι χαρισματικοί ηγέτες. Το χάρισμα οδηγεί στην άσκηση της προσωπικής εξουσίας και διατηρείται όσο το άτομο παραμένει αποδεκτό από τους συνανθρώπους του.

Οι παραπάνω βάσεις – τύποι διοίκησης οδηγούν σε αντίστοιχα αποτελέσματα, που μπορεί να είναι είτε δέσμευση του εργαζομένου με την επιχείρηση και εμπλοκή του στα εργασιακά αντικείμενα και τους επιχειρηματικούς στόχους, είτε υπακοή στη διοίκηση και στα αφεντικά του χωρίς καμία διάθεση να συμμετάσχει.

### ***4.3 Τα “πρέπει” του πετυχημένου ηγέτη***

Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες και έχουν παρουσιαστεί διάφοροι ορισμοί για τη λειτουργία της ηγεσίας και τα ξεχωριστά χαρίσματα του ηγέτη. Τι είναι λοιπόν ο ηγέτης; Σύμφωνα με το άρθρο του Λ. Νεοφύτου (Ναυτεμπορική 12/2003), είναι ένα άτομο σε μία ομάδα ανθρώπων που έχει «ασυνήθιστα» χαρακτηριστικά και είναι ικανός να «σπρώξει» και να «κατευθύνει» την ομάδα, σε μια ξεκάθαρη συγκεκριμένη κατεύθυνση, για την επιτυχία ενός κοινού στόχου, μέσω ομαδικής εργασίας. Για να πετύχει στην κίνηση αυτή ο ηγέτης θα πρέπει:

- ✦ Να ενημερώνει την ομάδα για τους στόχους.
- ✦ Να υποστηρίζει την ομάδα στην επιτυχία των στόχων
- ✦ Να διατηρεί την κοινή κατεύθυνση της ομάδας
- ✦ Να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις δυνατότητες της ομάδας.

Ο ηγέτης συνήθως εκφράζεται σε καθημερινή βάση με μία σειρά ξεκάθαρων συμπεριφορών. Αυτή η συνήθης συμπεριφορά που χρησιμοποιεί έχει σαν σκοπό να προγραμματίζει τις δραστηριότητες της ομάδας σε ευθυγράμμιση με το στόχο, να οργανώνει τις ομάδες συνδυάζοντας ταλέντα, γνώσεις και δεξιότητες και να υποκινεί άτομα και ομάδες να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό με σκοπό την επιτυχία του στόχου. Εν κατακλείδι οφείλει να ελέγχει και να βεβαιώνεται ότι όλες οι ενέργειες στοχεύουν στην ίδια κατεύθυνση, που θα πρέπει να είναι συμβατή με την εταιρική στρατηγική.

Προκειμένου ο ηγέτης να κατευθύνει την ομάδα του στο στόχο θα πρέπει να διακατέχεται από έξι βασικές αρχές:

➤ **Αυτογνωσία.** Να αντιλαμβάνεται τις δικές του δυνατότητες και αδυναμίες.

➤ **Κατανόηση.** Να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τα κίνητρα των ανθρώπων.

➤ **Εξουσία.** Να χρησιμοποιεί την εξουσία για να κατευθύνει την ομάδα του.

➤ **Επικοινωνία.** Να ενημερώνει, να πληροφορεί και να συμβουλεύει.

➤ **Λήψη αποφάσεων.** Να παίρνει αποφάσεις και να λύνει προβλήματα.

➤ **Όραμα.** Να προσπαθεί για το όραμα και να ξεκαθαρίζει αναγκαίες ενέργειες και δραστηριότητες.

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω, ένας ηγέτης θα οδηγήσει με σιγουριά και ασφάλεια τον ίδιο και την ομάδα του στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

## 4.4 Τα “στυλ” ηγεσίας – διοίκησης

Ένας επιτυχημένος ηγέτης ενδέχεται να ακολουθεί έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο διοίκησης από αυτόν που ακολουθεί κάποιος εξίσου ικανός και επιτυχημένος. Σύμφωνα με έρευνες της Hay Group (Ναυτεμπορική 12/2003) υπάρχουν διαφορετικά στυλ διεύθυνσης τα οποία χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη. Τα έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας είναι:

### ✚ **Επιτακτικό**

➤ Δίνει πολλές οδηγίες αντί κατευθύνσεις στους εργαζομένους για το τι πρέπει να κάνουν και δεν ακούει ή δεν δέχεται πολύ συζήτηση από τους υφισταμένους του.

- Αναμένει άμεση συμμόρφωση.
- Ασκει στενό έλεγχο και απαιτεί λεπτομερειακές αναφορές.
- Υποκινεί μέσω εκφοβισμού για τυχόν μη εκτέλεση των εντολών.
- Παρέχει κυρίως αρνητική κριτική.

### ✚ **Ηγετικό**

➤ Δημιουργεί και μεταδίδει το όραμα και την κατεύθυνση του οργανισμού.

➤ Παρακολουθεί τις απόψεις των εργαζομένων ως προς το όραμα και τον καλύτερο τρόπο εκπλήρωσής του χωρίς να το επιβάλλει.

➤ Επηρεάζει τους εργαζομένους, εξηγώντας το “γιατί” σχετικά με το όραμα και πως αυτό εξυπηρετεί τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων και του οργανισμού.

➤ Θέτει πρότυπα και παρακολουθεί την απόδοση σε σχέση με το όραμα.

➤ Κάνει εποικοδομητική κριτική και δίνει feedback σχετικά με την απόδοση.

### ✚ **Ανθρωποκεντρικό**

➤ Ενδιαφέρεται για την προώθηση φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων.

➤ Δίνει μικρότερη σημασία στην καθοδήγηση έργων, στους στόχους και στα πρότυπα και ενδιαφέρεται περισσότερο για την κάλυψη των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων.

➤ Στρέφει την προσοχή του και ενδιαφέρεται για «το άτομο» και τονίζει πράγματα που κάνουν τους ανθρώπους ευτυχισμένους (π.χ. εργασιακή ασφάλεια, παροχές κ.λπ.).

➤ Εντοπίζει ευκαιρίες για θετικό feedback και αποφεύγει συγκρούσεις σχετικά με την απόδοση.

➤ Ανταμείβει τα προσωπικά χαρακτηριστικά, κάποιες φορές περισσότερο από την απόδοση.

### ✚ **Συμμετοχικό**

➤ Διοικεί βάσει της πεποίθησης ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν την κατάλληλη κατεύθυνση για τους ίδιους και τον οργανισμό.

➤ Ενθαρρύνει τη συλλογική λήψη αποφάσεων.

➤ Παίρνει αποφάσεις εξασφαλίζοντας όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοφωνία.

➤ Πραγματοποιεί πολλές συναντήσεις και ακούει τις απόψεις και επιφυλάξεις των εργαζομένων.



- Ανταμείβει την ικανοποιητική απόδοση.
- Σπάνια τιμωρεί ή σχολιάζει αρνητικά.

### ✚ **Υποδειγματικό**

- Ηγείται μέσω του προσωπικού του παραδείγματος, αποτελεί το πρότυπο.
- Θέτει υψηλά πρότυπα και αναμένει οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν το σκεπτικό που υποστηρίζει τη στρατηγική που ακολουθείται.
- Εάν η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι η αναμενόμενη αναλαμβάνει την ευθύνη να τους «αφαιρέσει» την εργασία.
- Είναι πειστικός όταν η απόδοση είναι χαμηλή.
- Δίνει λίγο, ή ακόμη και καθόλου feedback.

### ✚ **Αναπτυξιακό**

- Υποστηρίζει τον εργαζόμενο για να εντοπίσει τις προσωπικές του ικανότητες και αδυναμίες.
- Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας του να θέσουν δικούς τους μακροπρόθεσμους στόχους.
- Συμφωνεί με τον εργαζόμενο ένα πρόγραμμα ανάπτυξης καθώς και το ρόλο της κάθε πλευράς στη διαδικασία ανάπτυξης.
- Παρέχει συνεχή καθοδήγηση και feedback προκειμένου να διευκολύνει την ανάπτυξη του εργαζομένου.
- Δίνει feedback με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Οι έρευνες της Hay Group έχουν δείξει ότι το ηγετικό και αναπτυξιακό στυλ βελτιώνουν τα εταιρικά αποτελέσματα και επηρεάζουν θετικά τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Ωστόσο κάθε στυλ παρουσιάζει τα δικά του αρνητικά και θετικά σημεία.

Ο τρόπος που θα επιλεγεί εξαρτάται από την ψυχosύνθεση και την κρίση του στελέχους.

#### **4.5 *Επιδιώξεις εργαζομένων για τη δημιουργία επικοινωνιακού κλίματος***

Το επικοινωνιακό κλίμα της επιχείρησης στοιχειοθετεί βασικό παράγοντα υποδομής, καλλιέργειας και ανάπτυξης της αποτελεσματικής επικοινωνίας συμβάλλοντας στη χρησιμοποίηση και εφαρμογή των τυπικών και άτυπων διαδικασιών προκειμένου να παρουσιάζεται ομαλή ροή στην απόκτηση και διακίνηση της πληροφορίας. Ωστόσο η ηγεσία φέρει την κύρια ευθύνη για τη δημιουργία του κλίματος που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των προσωπικών τους προσδοκιών και των λοιπών αιτημάτων τους (Λούτας:2002:404). Ορισμένοι από τους παράγοντες που είναι ικανοί να επηρεάσουν, την στάση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης απέναντι σε αυτήν, και την εν γένει δημιουργία ιδανικού επιχειρησιακού κλίματος είναι οι παρακάτω:

➤ ***Εκτίμηση της επιχείρησης για τους εργαζομένους.*** Η εκτίμηση των στελεχών της επιχείρησης για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και η μετουσίωσή της στην πράξη δημιουργούν τις συνθήκες ανταπόδοσης από την πλευρά των εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντικό για τον καθένα να γνωρίζει ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, σέβεται ξεχωριστά τη δική του προσωπικότητα και εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλλει προς όφελος του οργανισμού.

➤ *Εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων.* Στην εννοιολογική οριοθέτηση του όρου της ικανοποίησης των αναγκών και της εκπλήρωσης των προσδοκιών του εργαζομένου δεν αναφερόμαστε μόνο στην ικανοποίηση των οικονομικών απαιτήσεων και αιτημάτων. Βέβαια συχνά οι απαιτήσεις των εργαζομένων κρίνονται παράλογες, όμως πέραν αυτών υπάρχουν και αντικειμενικές ανάγκες και προσδοκίες που το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων επιδιώκουν να ικανοποιήσουν. Τέτοιες είναι π.χ. η ανάγκη της αντικειμενικής και δίκαιης αξιολόγησης, του άνετου και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος, της ασφάλειας, της υγείας, το δικαίωμα των αντικειμενικών και δίκαιων προαγωγών κ.λ.π.

➤ *Ικανοποίηση σχετικά με την ανταπόκριση της επιχείρησης.* Η σχέση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων είναι αμφίδρομη. Βασίζεται δηλαδή στη λογική σκέψη ότι όσα περισσότερα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα δώσει ο ένας στον άλλον τόσο ο δεύτερος είναι υποχρεωμένος να ανταποδώσει. Ο βαθμός ικανοποίησης που νιώθουν και οι δύο πλευρές από την προσφορά του άλλου, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την διαμόρφωση του ανάλογου επικοινωνιακού κλίματος.

➤ *Πρόσβαση στην πληροφόρηση.* Επιδίωξη του καθενός μας είναι η πρόσβαση σε πληροφορίες συναφείς με το αντικείμενό του. Εξάλλου η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνει ένας εργαζόμενος, διευκολύνει και καθορίζει ως ένα βαθμό το αντίστοιχο και ανάλογο παραγωγικό του αποτέλεσμα. Οπότε η ελεγχόμενη πρόσβαση του εργαζομένου στο πληροφοριακό υλικό της εταιρίας εξυπηρετεί τόσο τον ίδιο όσο και την εταιρία.

➤ *Συνθήκες εργασίας.* Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενεργοποιούνται θετικά και να χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο και καλύτερα τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Η επιχείρηση οφείλει να εξασφαλίσει την υγιεινή διαβίωση των εργαζομένων καθώς και να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες φωτισμού, εξαερισμού, θέρμανσης και ηχομόνωσης. Το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρίας.

➤ *Επίβλεψη από προϊσταμένους, αξιολόγηση και προαγωγές.* Σήμερα το μέσο επίπεδο του χαρακτήρα του ανθρώπου θα λέγαμε ότι δεν βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι αν αφήσουμε τον ανθρώπινο παράγοντα χωρίς έλεγχο κινδυνεύουμε να παραμελήσει το καθήκον του. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι σε ένα μεγάλο βαθμό ο τρόπος επίβλεψης και ελέγχου καθορίζει το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Οι προσδοκίες των εργαζομένων έχουν να κάνουν με την αντικειμενική και ουσιώδη επίβλεψη και αξιολόγηση που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη των ίδιων καθώς και του οργανισμού.



## **4.6 Παράγοντες τριβής Διοίκησης – Εργαζομένων**

Παραπάνω αναφέραμε τις απαιτήσεις των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση για τη διαμόρφωση σωστού επικοινωνιακού κλίματος. Ωστόσο η διοίκηση του οργανισμού επιθυμεί από την πλευρά της να δημιουργήσει ένα πλέγμα στο οποίο θα δημιουργήσει τους κανόνες της επιχειρησιακής επικοινωνίας που θα την βοηθήσουν να οδηγηθεί στο αποτέλεσμα που επιζητά. Έτσι κρίθηκε σκόπιμη η επεξεργασία και ανάλυση τριών παραγόντων ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό και τις σχέσεις του με το ανθρώπινο δυναμικό του.

### **4.6 (α) Εκπαίδευση εργαζομένων**

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μία διαδικασία μάθησης, με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του. Η εκπαίδευση ταυτίζεται με την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων., που είναι και αυτή μία διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει τις ικανότητές που θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες

συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι:

⌘ Τεχνολογική πρόοδος – απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.

⌘ Απαιτήσεις και ανάγκες του καταναλωτή – ανάγκη για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, ποιότητα, ευκολία, ταχύτητα.

⌘ Συγχωνεύσεις και εξαγορές – απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.

⌘ Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές – απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.

⌘ Εκπαιδευτικό σύστημα – χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων για την επιχείρηση.

⌘ Χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητά τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που έγινε το 1988, στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία και τη Βρετανία.

## **4.6 (β) Έλεγχος και αξιολόγηση εργαζομένων**

Η εργασία επιβλέπεται, συντονίζεται και κατευθύνεται από τα υπεύθυνα στελέχη της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγονται τα λάθη και να δίδεται ο απαραίτητος χρόνος για το σχεδιασμό διορθωτικών ή εναλλακτικών πορειών. Η απουσία του ελέγχου είναι δυνατόν να διαφθείρει τον καθένα. Εξάλλου καμία δημοκρατία δεν μπορεί να σταθεί χωρίς έλεγχο.

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με τα συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου. Πρόκειται δηλαδή για μία διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών – δεδομένων και αξιολόγησής τους (στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών της επιχείρησης) και αφετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογούμενων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Από ψυχολογικής απόψεως όμως ο έλεγχος παρουσιάζει τρωτά σημεία, καθώς είναι δυνατόν να ταπεινώσει αλλά και η απουσία του να αποθαρρύνει. Ο αδιάκοπος έλεγχος της εργασίας κινδυνεύει να οδηγήσει τον εργαζόμενο στη σκέψη της έλλειψης εμπιστοσύνης από την πλευρά της διοίκησης. Θέλοντας δε να δείξει ζήλο την ώρα που ελέγχεται δουλεύει νευρικά και γρήγορα. Έτσι σωστός προϊστάμενος θα κάνει πρώτα τη διάκριση μεταξύ των χαρακτήρων. Σε κάποιους θα ασκήσει διακριτική εποπτεία και όχι συχνή, ενώ σε κάποιους άλλους θα ασκήσει συχνό και φανερό έλεγχο.

## ↓ **Είδη ελέγχου**

Διακρίνουμε δύο είδη ελέγχου. Τον μηχανικό έλεγχο και τον προσωπικό. Στο μηχανικό έλεγχο υπάγονται οι διατάξεις που καθορίζει ο κανονισμός. Π.χ. ο έλεγχος της προσελεύσεως και αποχωρήσεως του εργαζομένου ή το ρολόι της νύχτας το οποίο υποχρεώνει τον νυχτοφύλακα να παραμένει αφυπνισμένος. Κι όμως η συσκευή αυτή δημιούργησε πολλές εχθρότητες. Ας αναλογιστούμε τώρα την αντίληψη που επικρατεί με τον προσωπικό έλεγχο. Ο εργαζόμενος πολλές φορές αισθάνεται ότι παρακολουθείται και νιώθει να ταπεινώνεται. Έτσι όταν ο προϊστάμενος ασκεί έλεγχο της απόδοσης, πρέπει να προχωρεί με σύνεση και λεπτότητα ώστε να δημιουργηθεί όσο το δυνατόν μικρότερη αντίσταση. Πρέπει να φανεί στα μάτια των εργαζομένων όχι σαν ένας αυστηρός κριτής αλλά σαν εμπειρογνώμων και σύμβουλος. Ο έλεγχος της απόδοσης, που φανερώνει τις αδυναμίες του εργαζομένου, πρέπει να είναι για τον προϊστάμενο μια ευκαιρία για συμβουλή και βοήθεια.

## ↓ **Τεχνική του ελέγχου**

Για να μπορέσει ο έλεγχος να οργανωθεί και να συντονιστεί, πρέπει να ακολουθήσει κάποια προκαθορισμένα κανάλια:

(i) Κατ' αρχήν θα πρέπει να γνωρίζουμε επακριβώς ποια είναι τα κύρια σημεία στα οποία θα στραφεί ο έλεγχος.

(ii) Πρέπει να αντιμετωπίσουμε τα “κρίσιμα σημεία” της υπό εκτέλεση εργασίας, δηλαδή να βρούμε τις δυσκολίες που γίνονται αιτία να δημιουργηθούν πιο συχνά λάθη. Αυτό επιτρέπει στον προϊστάμενο να



στρέφει απ' ευθείας την προσοχή του σε αυτά, ώστε να αντιληφθεί αν το μέρος αυτό της εργασίας εξετελέσθη σωστά ή όχι.

(iii) Στην περίπτωση που η κριτική ή οι παρατηρήσεις είναι αναγκαίες, είναι καλό ο προϊστάμενος να τις διατυπώσει όλες μαζί μία φορά και όχι σταδιακά και συνεχώς.

(iv) Ο έλεγχος θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός αν γίνει κατά τρόπο σύντομο. Ο υπάλληλος θα αναγνωρίσει έτσι την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του προϊσταμένου. Η φλυαρία κινδυνεύει να μεταβάλλει τον έλεγχο σε προσωπική φιλονικία.

(v) Ο ελεγκτής εάν δεν έχει τη δυνατότητα να επιθεωρήσει ο ίδιος την εργασία, θα περιοριστεί σε ερωτήσεις προς τον υπάλληλο. Εάν ο υπάλληλος ψεύδεται, ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να τον πιστέψει μέχρι να αποδειχθεί το αντίθετο. Είναι καλό να δείχνουμε εμπιστοσύνη προς τον υπάλληλο, αλλά με ένα άλλο μέσο να ελέγχουμε αν η εμπιστοσύνη αυτή είναι δικαιολογημένη.

### ↓ **Λόγοι αποτυχίας αξιολόγησης – ελέγχου**

Είναι πιθανό το διοικητικό στέλεχος ή ο προϊστάμενος να “πέσουν έξω” κατά την διαδικασία της αξιολόγησης. Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότεροι λόγοι:

- ⊕ Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων τους.
- ⊕ Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
- ⊕ Τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση.
- ⊕ Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση.

- ⊕ Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση.
- ⊕ Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

### ↓ **Συμπεράσματα και Κρίσεις κατά τον έλεγχο**

Κατά την επιθεώρηση της εργασίας, ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να προβεί σε μία κρίση φύσεως θετική (έπαινος) ή φύσεως αρνητική (μομφή – παρατήρηση) ανάλογα με το αν η εργασία εξετελέσθη κατά τρόπον ικανοποιητικό ή όχι. Οι κρίσεις αυτές ασκούν ένα είδος ψυχολογικής επίδρασης στα άτομα. Τους επαίνους τους ακούει κανείς πάντοτε ευχαρίστως είτε του αξίζουν είτε όχι, γιατί ικανοποιούν την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος “να αξίζει”. Αντίθετα οι παρατηρήσεις γενικά δημιουργούν μία δυσαρέσκεια. Ακόμα και αν είναι δικαιολογημένες.

Εκτός από τη δυσκολία αυτή που δημιουργεί η ίδια η μομφή, έχουμε και τη δυσκολία που προέρχεται από τον τρόπο που αυτή διατυπώνεται. Όταν η κρίση επιδοκιμασίας εκφράζεται γενικά με λίγες λέξεις, δεν συνοδεύεται συνήθως από καμία εκδήλωση ικανοποίησης. Αντίθετα η έκφραση αποδοκιμασίας συνοδεύεται σχεδόν πάντοτε από εκδήλωση δυσαρέσκειας. Η μομφή απειλεί πάντα το φιλότιμο του εργαζομένου και σχεδόν πάντα προσβάλλει. Για αυτό πρέπει να προσέξει ο προϊστάμενος την απόδοση της μομφής υιοθετώντας μία τεχνική εκφράσεώς της λαμβάνοντας σοβαρά υπ’ όψη σοβαρά την ψυχολογία του ανθρώπου. Και αυτό γιατί όταν οι παρατηρήσεις στηρίζονται σε αντικειμενική κριτική, είναι ωφέλιμες γιατί έχουν ως σκοπό να διορθώσουν τα λάθη. Έτσι για να επιτελέσει το σκοπό της η μομφή θα πρέπει να δοθεί προσοχή:

- α) στο περιεχόμενό της
- β) στον τόνο και
- γ) στον χρόνο που αυτή εκφράζεται.

Με τη προσέγγιση αυτή αντιλαμβανόμαστε ότι ο έλεγχος είναι μία διαδικασία που συνήθως ακολουθεί όλων των άλλων, αφού στη ουσία πρόκειται για την προσπάθεια εξακρίβωσης του βαθμού που έγινε ή δεν έγινε κάτι. Ο έλεγχος δεν έχει να κάνει με πρόσωπα αλλά με πόρους, δραστηριότητες, έργα και στόχους. Σημασία λοιπόν για τον μάνατζερ έχει το να διατηρεί τον έλεγχο, αρκεί βεβαίως ο τρόπος με τον οποίον τον ασκεί να μη δημιουργεί συγκρούσεις.

#### **4.6 (γ) Συγκρούσεις**

Πολλοί πιστεύουν ότι σε μία καλή σχέση δεν υπάρχουν συγκρούσεις ή ότι οι συγκρούσεις είναι ενδείξεις των αποτυχημένων σχέσεων. Και οι δύο απόψεις όμως είναι λάθος. Οι άνθρωποι δε συμφωνούμε πάντα μεταξύ μας, διαφέρουμε στις ανάγκες μας και στην ιεράρχησή τους, διαφέρουμε στην αντίληψη άρα και ως προς τις απόψεις μας. Από τη μία είναι υγιές να εκδηλώνονται συγκρούσεις, από την άλλη όμως ένας υπερβολικά μεγάλος αριθμός συγκρούσεων φέρνει ένταση και άγχος. Στους οργανισμούς ιδιαίτερα οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Συγκρούσεις συμβαίνουν κάθε φορά μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών, όταν για κάποιο λόγο η συμπεριφορά της μίας παρεμβάλλεται στη διαδρομή της άλλης (Μ. Μακρυγιωργάκης: 237).

Μέσα σε έναν οργανισμό οι συγκρούσεις συνήθως αφορούν την εξεύρεση του τρόπου προκειμένου η “ομάδα” να πετύχει

αποτελεσματικότερα τους στόχους της. Άρα οι προϊστάμενοι θα έρχονται πάντα αντιμέτωποι με συγκρούσεις και όσο και αν προσπαθήσουν ενδέχεται να μην τις εξαλείψουν ποτέ.

### ↓ **Οι μορφές των συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση μπορεί να είναι ποικιλόμορφες:

α) Μονόπλευρες (σύγκρουση με τον ίδιο μας τον εαυτό – π.χ. κάνω κάτι που είναι αντίθετο με τις πεποιθήσεις μου).

β) Ανάμεσα σε άτομα.

γ) Ανάμεσα σε άτομα και ομάδες (ο προϊστάμενος με την ομάδα του).

δ) Ανάμεσα σε ομάδες (π.χ. ανάμεσα σε δύο τμήματα της επιχείρησης, σε δύο υποομάδες μιας ομάδας κ.λ.π.).

ε) Ανάμεσα σε οργανισμούς. (π.χ. ανάμεσα σε δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, δύο σωματεία κ.λ.π.)

### ↓ **Οι αιτίες των συγκρούσεων**

Μέσα στις επιχειρήσεις, υπάρχουν για μία σύγκρουση τέσσερις συνήθως βασικές προϋποθέσεις που όμως δεν είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν όλες μαζί και ούτε είναι επίσης απαραίτητο ότι θα οδηγούν πάντα σε μία ανοιχτή σύγκρουση:

⌘ Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης.

⌘ Η αίσθηση ότι κάτι δεν πάει καλά (π.χ. «... δεν θα τα καταφέρω»).

⌘ Η αίσθηση της αδικίας.

☞ Η αίσθηση ότι κάποιος θα θεωρηθεί υπεύθυνος.

Οι παραπάνω προϋποθέσεις στην ουσία είναι μία, δηλαδή η πρώτη. Η διαφωνία είναι φυσιολογικό συνθετικό αλλά ταυτόχρονα και παράγωγο στοιχείο των ανθρώπινων σχέσεων, αφού μιας και οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, σκέφτονται διαφορετικά, άρα δεν είναι δυνατόν να συμφωνούν πάντα.

Καλό θα είναι να διερευνάται κατ' αρχήν αν τα αίτια της σύγκρουσης προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της ομάδας ή του οργανισμού ή μήπως έξω από αυτό (πρόβλημα προσωπικό, οικογενειακό κ.λ.π.). Στη δεύτερη περίπτωση ίσως δεν μπορούμε να κάνουμε και πολλά πράγματα. Όταν ένα πρόβλημα, έστω και προσωπικό, μεταφέρεται στα πλαίσια της ομάδας επιδρά αρνητικά σε αυτήν και ταυτόχρονα μετατρέπεται σε πρόβλημα της ίδιας της ομάδας. Θα πρέπει να διερευνηθεί όμως τουλάχιστον το πώς αυτή θα πάψει να έχει επιπτώσεις στον οργανισμό.

Από την άλλη δύο είναι τα κυριότερα αίτια συγκρούσεων από το εσωτερικό του οργανισμού. Το πρώτο αφορά πρόβλημα στην επικοινωνία:

- α) Παράγεται μέσω κακής επικοινωνίας, παρανόησης πληροφοριών, παρεξήγησης σκόπιμης ή όχι.
- β) Η ψυχολογική κατάσταση πίσω από την οποία βρίσκεται η συγκεκριμένη συμπεριφορά των σε κατάσταση σύγκρουσης ατόμων.
- γ) Άγνοια του πραγματικού ρόλου της σύγκρουσης.

Το δεύτερο πρόβλημα αφορά την οργανωτική δομή:

- α) Η σύγκρουση πηγάζει από το ρόλο του καθενός λόγω της θέσης του στην ομάδα ή την επιχείρηση και δεν έχει να κάνει με τα πρόσωπα αυτά καθαυτά.

β) Οι δύο πλευρές ανταγωνίζονται για κάτι που δεν θα έπρεπε να έχει η άλλη (προαγωγή, εξουσιοδότηση, μερίδιο στον προϋπολογισμό, εξοπλισμό κ.λ.π.).

γ) Διαφωνία για τους στόχους (προτεραιότητες, μεθοδολογία, κριτήρια ελέγχου, κίνητρα απόδοσης κ.λ.π.).

δ) Διαφωνία για την οργανωτική δομή (έκταση ευθύνης, εύρος ελέγχου κ.λ.π.).

### ↓ **Τα συμπτώματα των συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις δεν εκδηλώνονται πάντα με βρισιές, ουρλιαχτά και εγωιστικές κορώνες. Για παράδειγμα εργαζόμενοι που σκόπιμα διακόπτουν τα «κανάλια επικοινωνίας» της επιχείρησης μπλοκάροντας τη ροή των πληροφοριών ο ένας στον άλλον και από το ένα τμήμα στο άλλο, προξενούν τελικά μεγαλύτερη ζημιά στον οργανισμό, στην ομάδα και φυσικά στον εαυτό τους απ' ό,τι αν τελικά είχαν «έλθει στα χέρια». Τα συμπτώματα που ενδέχεται να δημιουργηθούν είναι τόσο επιχειρησιακά όσο και προσωπικά:

- ⊕ Δημιουργία “υποομάδων” ή και απομονωμένων ατόμων.
- ⊕ Αυξημένη συχνότητα λαθών.
- ⊕ Χαμηλή παραγωγικότητα – αποτελεσματικότητα.
- ⊕ Άρνηση ανάληψης ευθυνών ή επίρριψή τους σε άλλους.
- ⊕ Παρεμπόδιση στην πρόσβαση σε πόρους ή και απόκρυψή τους (καταστροφές, σαμποτάζ κ.λ.π.).
- ⊕ Παρεμπόδιση στην επικοινωνία, παραποίηση ή απόκρυψη πληροφοριών.
- ⊕ “Οξύμενα” πνεύματα.

⚡ Χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από το έργο και κατ' επέκταση χαμηλό επίπεδο ηθικού στην ομάδα.

### ⚡ **Η πρόληψη και η αντιμετώπιση των συγκρούσεων**

Τελικά όπως και στην πλειοψηφία των προβλημάτων έτσι και στις συγκρούσεις, η πρόληψη είναι η πιο ενδεδειγμένη και ποιοτική μορφή αντιμετώπισης σε σχέση με τις όποιες τακτικές “πυρόσβεσης”. Συχνά μπορούμε να προλάβουμε τις συγκρούσεις. Αν έχουν εκδηλωθεί έχουμε τη δυνατότητα να περιορίσουμε τις διαστάσεις που διαφορετικά θα παίρνανε.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, καλλιεργώντας το ομαδικό πνεύμα ή ακόμη συσφίγγοντας τους δεσμούς της ομάδας. Επίσης είναι σημαντικό να αποτρέπεται το ενδεχόμενο κάποια μέλη της ομάδας να προωθούν προσωπικά τους συμφέροντα ή διαφορετικά από εκείνα της ομάδας, σε βάρος των συμφερόντων των υπολοίπων και της ομάδας φυσικά. Ας δούμε κάποιες ενέργειες με τις οποίες μπορούμε να προλάβουμε τις συγκρούσεις:

⚡ Αναγνωρίζουμε και ανταμείβουμε όποιον αντικειμενικά βοηθά και υποστηρίζει τους άλλους.

⚡ Καταγράφουμε και παίρνουμε διδάγματα από συγκρούσεις που κατά το παρελθόν υπέπεσαν στην αντίληψή μας.

⚡ Δεν παίρνουμε αποφάσεις που πρόκειται να επηρεάσουν τη δουλειά των άλλων, χωρίς πρώτα να επιδιώξουμε να εκφράσουν εκείνοι την άποψή τους.

⚡ Φροντίζουμε να μην ευνοούμε τις συνθήκες που δημιουργούν κλίκες μέσα στην ομάδα μας.

☞ Μεταδίδουμε στα μέλη της ομάδας την πεποίθηση πως η επιτυχία εξαρτάται από το αν ενεργούν ως ομάδα και όχι ως ένα τυχαίο σύνολο ανθρώπων.

☞ Δεν κριτικάρουμε τη δουλειά κανενός πίσω από την πλάτη του, ενώ φροντίζουμε να αποτρέπουμε κάτι τέτοιο, εφόσον αντιλαμβανόμαστε ότι επιχειρεί να το κάνει κάποιος άλλος.

☞ Στην προσπάθειά μας να εξηγήσουμε τη συμπεριφορά και τα αισθήματα των άλλων, αποφεύγουμε τις υποθέσεις και τις συγκρίσεις με άτομα ή ομάδες.

☞ Δεν εγκλωβίζουμε τους άλλους στο να παραδεχτούν ότι «νικήθηκαν». Σε μια μάχη συναισθημάτων δεν υπάρχει νικητής αφού δεν υπάρχουν σωστά ή λάθος συναισθήματα.

Βεβαίως, αν δεν προλάβουμε τη σύγκρουση αυτό δεν σημαίνει ότι την αφήνουμε να εξελιχθεί περιμένοντας τα αποτελέσματά της. Για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων δεν υπάρχει ένας τρόπος, ένα συγκεκριμένο ας πούμε στυλ αλλά ανάλογα με την περίπτωση η προσέγγιση μπορεί να είναι (ή επιβάλλεται να είναι) διαφορετική.

Σύμφωνα με τον D. Johnson (1981) όταν εμπλεκόμαστε σε μία σύγκρουση μπορούμε να αντιδράσουμε σύμφωνα με κάποιον από τους πέντε (5) τρόπους που προτείνει:

**I.** Όταν ο στόχος είναι σημαντικός όχι όμως και η σχέση τότε ο ενδεδειγμένος τρόπος είναι αυτός του «καρχαρία». Ο καρχαρίας ενδιαφερόμενος για το στόχο του επιβάλλει στους αντιπάλους του τη δική του λύση αδιαφορώντας για τη “σχέση” τους, σε ένα παιχνίδι που έτσι και αλλιώς μόνο ένας κερδίζει. Με λίγα λόγια όταν βλέπεις ότι ο απέναντι σκοπεύει να σε “αδειάσει” στήριξε τον εαυτό σου και τον στόχο σου.

**II.** Όταν η σχέση είναι μεγαλύτερης σημασίας από τον στόχο τότε ο τρόπος της «μικρής αρκούδας» είναι ο κατάλληλος. Τα αρκουδάκια κατά



τον D. Johnson, πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις πάντα πληγώνουν και εξ' αιτίας της μεγάλης τους ανάγκης για αποδοχή θυσιάζουν τους στόχους τους προκειμένου να αποφύγουν μία σύγκρουση.

**III.** Όταν ο στόχος δεν έχει σημασία αλλά ούτε και η σχέση τότε το να κάνεις τη «χελώνα» είναι μάλλον έξυπνο. Η χελώνα όταν τα βρει “σκούρα” κλείνεται στο καβούκι της ξεχνώντας και το στόχο αλλά και τη σχέση με τον απέναντι.

**IV.** Όταν ο στόχος και η σχέση είναι σημαντικά τότε το στυλ της «κουκουβάγιας» είναι μονόδρομος. Η κουκουβάγια ικανοποιείται όταν πετύχει πλήρως το στόχο της, μαζί όμως και το στόχο του άλλου επιδιώκοντας να ισχυροποιήσει τη σχέση τους. Δηλαδή είμαστε ομάδα, σκεφτόμαστε σαν ομάδα, ενεργούμε σαν ομάδα.

**V.** Όταν ο στόχος και η σχέση είναι μεν σημαντικά όχι όμως όσο του προηγούμενου επιπέδου (ας πούμε μέτρια σημαντικοί) τότε ο τρόπος της «αλεπούς» είναι ο κατάλληλος. Η αλεπού κατά τον D. Johnson είναι διατεθειμένη να αφήσει ένα μέρος του στόχου της αν και ο απέναντι κάνει κάτι αντίστοιχο, προτιμώντας έναν συμβιβασμό.

Βεβαίως δεν σημαίνει πάντα ότι όσες συγκρούσεις εκδηλώνονται είναι απαραίτητα και επιζήμιες. Οι συγκρούσεις με την εκδήλωσή τους μπορεί και να οδηγήσουν σε πραγματικές καινοτομίες ή να συμβάλλουν στην έγκαιρη αντιμετώπιση καταστάσεων, που ίσως δεν θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά πριν από αυτές.

## **4.6 (δ) Συνδικαλισμός**

Οι αρχές του εργατικού κινήματος είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη βιομηχανική επανάσταση. Ο καπιταλισμός επέφερε (ανάμεσα στα τέλη του 18<sup>ου</sup> και τις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα) πρώτα στην Αγγλία και κατόπιν στην υπόλοιπη Ευρώπη, τη συγκέντρωση στα βιομηχανικά κέντρα μεγάλου αριθμού μισθωτών εργατών. Οι εργάτες αυτοί στη συνέχεια, καταπιεσμένοι από τις απάνθρωπες συνθήκες ζωής τους, προχώρησαν σε διεκδικητικούς αγώνες και μέσα από αυτούς, κατάφεραν και διαμόρφωσαν μια όλο και περισσότερο αποφασιστική συνειδητοποίηση της ταξικής τους συνείδησης.

Συνδικαλισμός καλείται το κίνημα (ή η πολιτική θεωρία) που έχει σαν αντικείμενο την οργάνωση μέσα από σωματεία – συνδικάτα, ατόμων του ίδιου επαγγέλματος ώστε να διεκδικήσουν με τον τρόπο αυτό αποτελεσματικότερα τα οικονομικά κυρίως (αλλά και τα πολιτικά) συμφέροντα της τάξης τους. (Μακρυγιωργάκης: 268).

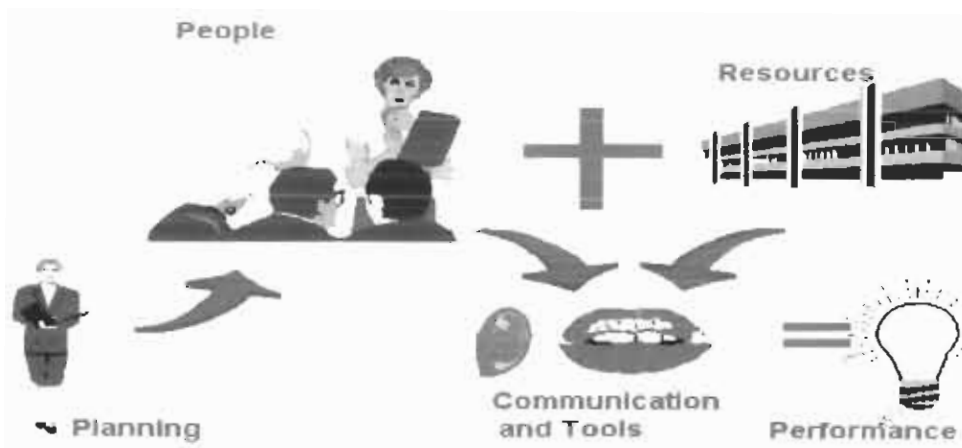
Το συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα μετά και την αποκατάσταση της δημοκρατίας το 1974, ανέπτυξε επιθετικές και έντονα διεκδικητικές πολιτικές, με αποτέλεσμα οι σχέσεις των επιχειρήσεων με τους εργαζομένους να έχει επηρεαστεί αρνητικά διαβρώνοντας έντονα και το γενικότερο επιχειρησιακό κλίμα (Λούτας:124). Ως άμεσο αποτέλεσμα είχαμε πολλές απεργιακές κινητοποιήσεις. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν αναπτύξει προστατευτικές συμπεριφορές έναντι των εργαζομένων. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια οι συνδικαλιστές έχουν δώσει την εντύπωση ότι επιθυμούν να εφαρμόσουν νέες συνδικαλιστικές τακτικές και μεθόδους, ιδιαίτερα με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, διαπραγματευόμενοι με πνεύμα κατανόησης όσον αφορά τους στόχους τους. Τούτο όμως, ίσως προέκυψε λόγω της σχετικής ωρίμανσης που

διαμορφώθηκε από τις συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων – επιχειρήσεων καθώς και του κράτους.

## 4.7 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάσθηκε ο ρόλος κλειδί της ηγεσίας στις επιχειρησιακές επικοινωνίες. Η ηγεσία σαν ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων, να ασκούν επιρροή και να επιτυγχάνουν συναίνεση είναι κάτι, που σήμερα περισσότερο από ποτέ ζητείται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Αυτό γιατί έχει διαπιστωθεί, σε πρακτικό επίπεδο, πως είναι τεραστία η απώλεια παραγωγικότητας ως συνέπεια μέτριου, κακού ή ανεπαρκούς μάνατζμεντ.

Κλείνοντας να τονίσουμε ότι ο σημερινός “ηγέτης” φέρει τεράστια ευθύνη για την επιτυχία η αποτυχία μιας ομάδας, ακριβώς γιατί με τις προσωπικές του συμπεριφορές και ηγετικές προσεγγίσεις, αποτελεί ένα βασικό πρότυπο και βασικό εχέγγυο για την ανάπτυξη και επιτυχία των ανθρώπων.



# ***Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>***

## ***Επικοινωνία & Υποκίνηση***

*«Κάθε τι που υπάρχει αλλά δεν αναιτιύσσεται,  
είναι καταδικασμένο να χαθεί...»*

Z. Ρομέφ, συγγραφέας Management

## **5.1 Περί υποκίνησης**

Τα τελευταία χρόνια η υποκίνηση έχει αναχθεί σε μείζον ζήτημα, το οποίο απασχολεί τους επιστημονικούς και επιχειρηματικούς κύκλους ανά τον κόσμο. Το ενδιαφέρον για τη μελέτη της αυξάνεται, όσο περισσότερο ουσιαστικός θεωρείται ο ανθρώπινος παράγοντας στον χώρο εργασίας και όσο αυξάνεται η ανάγκη συμμετοχής του στις αλλαγές που συντελούνται. Αλλαγές που δεν είναι αποκλειστικά οργανωτικές, αλλά συγχρόνως οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές. Αλλαγές που γίνονται με ταχύτητες πρωτόγνωρες και δρομολογούνται με τη μεσολάβηση του ανθρώπου.

Αυτό σημαίνει ότι η ανθρώπινη εργασία και συμπεριφορά αποκτά καινούργια σημασία. Οι άνθρωποι εργάζονται για πολλούς και διάφορους λόγους, είτε γιατί η εργασία αναδεικνύεται σε μια συνειδητή προσωπική τους επιλογή, είτε γιατί οι συνθήκες, οι καταστάσεις, τα γεγονότα και οι ανάγκες τους αναγκάζουν. Επιπλέον η εργασία τους επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον, τον κοινωνικό περίγυρο, το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας τους, τις στάσεις, τα ιδεώδη και τις αξίες που κυριαρχούν στην τοπική αλλά και την ευρύτερη κοινωνία.

Ο άνθρωπος δεν αρκείται όμως στην επιλογή της εργασίας του, αλλά επιδιώκει την προσωπική του εξέλιξη μέσα από αυτήν. Από την άλλη όμως, την εξέλιξη αυτή επιζητά και ο οργανισμός του οποίου είναι μέλος, μιας και μέσα από την διαρκή εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων του υλοποιούνται και οι δικοί του στόχοι. Όλα αυτά πραγματοποιούνται μέσα σε ένα πλέγμα κινήτρων που έχει σχεδιάσει η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης. Με μία λέξη θα μπορούσαμε να το αποκαλέσουμε ως υποκίνηση. Υποκίνηση ή παρακίνηση ανθρώπινων πόρων, καλείται η

προσπάθεια δημιουργίας κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη και κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας (Θεοδωράτος: 1998,130).

Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο απλά αλλά και τα πιο σύνθετα αντικείμενα της διοικητικής. Είναι απλή διότι οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο, ο οποίος αισθάνονται ότι οδηγεί σε ανταμοιβή. Υποκινώντας έτσι κάποιον φαίνεται εύκολο να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του το προσφερθεί ως ανταμοιβή (κίνητρο). Αυτή όμως είναι η αφορμή που κάνει σύνθετη την υποκίνηση και ο λόγος είναι απλός. Αυτό που κάποιος θεωρεί ενδιαφέρουσα αμοιβή, για κάποιον άλλον μπορεί να αποτελεί κάτι το εντελώς άχρηστο. Οι άνθρωποι διαφέρουν πολύ στον τρόπο κατά τον οποίο εκτιμούν τις ευκαιρίες για επιτυχία.

Παρά τις όποιες δυσκολίες, όμως, παρουσιάζει η υποκίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της διοικητικής. Παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπισθούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας.

Παλαιότερα πίστευαν ότι τα χρήματα αποτελούν το ισχυρότερο κίνητρο για την υποκίνηση του ανθρώπου. Πρόσφατες όμως έρευνες απέδειξαν ότι το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν μεν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας αλλά δεν είναι το σημαντικότερο κίνητρο, ούτε και το μοναδικό για τους ίδιους τους εργαζομένους. Είναι ευνόητο ότι όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν την ίδια προσωπικότητα, ούτε τον ίδιο χαρακτήρα και κατ' επέκταση ούτε τις ίδιες ανάγκες, αλλά ούτε ικανοποιούνται και από τα ίδια κίνητρα.

Για να έχει λοιπόν αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκινήσεως, που είναι απαραίτητη και χρήσιμη, οφείλουμε να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι τον γνωρίζουμε καλά, δηλαδή γνωρίζουμε την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου που συνεργάζεται μαζί μας. Η γνώση όλων των προηγούμενων χαρακτηριστικών πραγματοποιείται με προσπάθεια, κοντά στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, με ενδιαφέρον, προσοχή και ειλικρίνεια.

## **5.2 Θεωρίες περί υποκίνησης**

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις ανάγκες των ανθρώπων. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους είναι πιθανόν να μπορέσουν να τις ενεργοποιήσουν. Ας δούμε κάποιες από αυτές τις θεωρίες.

### **↳ Η κατάταξη των αναγκών κατά Maslow**

Ο βιομηχανικός ψυχολόγος Abraham H. Maslow ασχολήθηκε με την κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών. Παρουσίασε μία θεωρία για τις ανθρώπινες ανάγκες που κατατάσσονται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίησή τους. Η κατάταξη των αναγκών είναι η ακόλουθη:

**I. Ανάγκες φυσιολογικές.** Είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου. Αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η επιβίωσή του. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη

κ.λ.π. Όσο χρόνο μένουν οι φυσιολογικές ανάγκες ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

**II. Ανάγκες ασφαλείας.** Συνδέονται με τα συναισθήματα φόβου για φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαιτήσεως για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα, αποταμίευση), προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη. Σχετική είναι και η θέσπιση από την πλευρά των Κρατών των Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

**III. Ανάγκες κοινωνικές – «ανήκειν».** Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με συνανθρώπους του, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να ανταποδίδει.

**IV. Ανάγκες αυτοεκτιμήσεως.** Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μία κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη αυτοεκτιμήσεως, τόσο εκ μέρους του ίδιου του εαυτού του, όσο και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, τότε το άτομο αποκτά το αίσθημα ότι αξίζει ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στους “γύρω” του. Διαφορετικά είναι πιθανόν να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας ή αδυναμίας. Υποστηρίζεται ότι οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως, αντίθετα από τις ανάγκες κατώτερων επιπέδων.

**V. Ανάγκες αυτοεκπλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης.** Ο Maslow υποστηρίζει ότι είναι πιθανόν να ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες



ανάγκες και το άτομο να παραμένει ανικανοποίητο. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάτι το ιδεώδες. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδανικός γονέας, είτε με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μία επιχείρηση, είτε με το να γίνει επιτυχημένος αθλητής κ.λπ.

Η διαβάθμιση και η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι πάντα όπως προαναπτύχθηκαν. Αυτή αποτελεί μία λογική σειρά ικανοποίησης, πλην όμως είναι πιθανόν να λάβει διαφορετική μορφή ανάλογα με την προσωπική αξιολόγηση και εκτίμηση του καθενός. Ενδεικτικά αναφέρουμε δύο διευκρινίσεις του Maslow σχετικά με την κατάταξη των αναγκών. Οι άνθρωποι συνήθως κατατάσσουν τις ανάγκες ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους. Η ιεράρχηση τους όπως ήδη εξετάστηκε, γίνεται συνήθως από τις πιο βασικές στις πιο σύνθετες όπως η ανάγκη για αυτό-ολοκλήρωση. Εάν μία ανάγκη οποιουδήποτε επιπέδου, δεν ζητάει να ικανοποιηθεί, είναι πιθανόν να παρουσιασθεί σε κάποια στιγμή και να απαιτήσει ικανοποίηση και μάλιστα με άμεση προτεραιότητα.

Η θεωρία της ιεραρχήσεως των αναγκών, έχει εφαρμογή σε όλες τις καταστάσεις. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει η μετουσίωση της θεωρίας στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και η αποδοτική χρησιμοποίησή της από τα ηγετικά στελέχη και τους προϊσταμένους.

### ✦ **Η θεωρία υποκινήσεως του Herzberg**

Ο Frederick Herzberg μετά από έρευνες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη

συμπεριφορά των ανθρώπων. Εκείνοι που προκαλούν ευνοϊκή στάση για εργασία και άλλοι που προκαλούν δυσμενή στάση, δηλαδή αυτοί που προκαλούν ικανοποίηση και άλλοι που δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Στους πρώτους που καλούνται κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνονται η επιτυχία, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη. Οι παράγοντες αυτοί κατά τον Fr. Herzberg, φαίνεται ότι είναι ικανοί να έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από την εργασία, που είναι πιθανό να καταλήξει και σε αύξηση της αποδόσεως του ατόμου. Υποστηρίζεται ότι όταν οι ανωτέρω παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει μεν ικανοποίηση, αλλά και η συμβολή τους στη δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

Η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση και η σιγουριά, αποτελούν τη δεύτερη κατηγορία παραγόντων, οι οποίοι καλούνται παράγοντες υγιεινής. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Όσο υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια.

Τα κίνητρα αναφέρονται στην ίδια την εργασία, ενώ οι παράγοντες υγιεινής στο περιβάλλον της εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους.

## ↓ **Η θεωρία του Mc Clelland – Ανάγκη για αποτελέσματα**

Ο David Mc Clelland (1971) ανέπτυξε μία θεωρία αναγκών, η οποία μεταξύ των άλλων υποστηρίζει, ότι μερικοί τύποι αναγκών αποκτώνται κατά τη διάρκεια της ζωής των ανθρώπων από την επίδραση του περιβάλλοντος στο οποίο ζουν. Οι ανάγκες σύμφωνα με τη θεωρία αυτήν είναι τρεις και συνδέονται με:

☞ Την επιτυχία ή την επιθυμία να διακρίνεται ο εργαζόμενος ή με την επιτυχία σε σύγκριση με την θέσπιση προτύπων.

☞ Τη δύναμη ή την επιθυμία να ελέγχει άλλους ή να ασκεί επιρροή σε άλλους.

☞ Τη συναδελφικότητα, την επιθυμία για φιλία, συνεργατικότητα και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

Η επιτυχία συνδέεται με την ατομική απόδοση. Η δύναμη και η συναδελφικότητα επηρεάζουν εξ' άλλου τις διαπροσωπικές σχέσεις. Μελέτες σχετικές με την επιτυχή υποκίνηση κατέληξαν και στις ακόλουθες δύο διαπιστώσεις:

**I.** Η έντονη ανάγκη για επιτυχία συνδέεται με τον βαθμό και το επίπεδο υποκινήσεως για να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι την εργασία τους.

**II.** Η ανάγκη για επιτυχία είναι δυνατόν να ενισχυθεί με την εκπαίδευση.

Η θεωρία αναγκών του Mc Clelland αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι είναι δυνατόν να έχουν διάφορους συνδυασμούς αναγκών. Ένας εργαζόμενος π.χ. μπορεί να είναι σοβαρός οπαδός της επιτυχίας, άτομο προσανατολισμένο προς τη δύναμη ή συναδελφικός.

## ↓ **Η θεωρία του Alderfer**

Ο Alderfer Clayton (1972) πρότεινε μία θεωρία αναγκών, η οποία συμπύεσε τις πέντε ανάγκες του Maslow σε τρεις. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής:

**I.** Ανάγκες υπάρξεως. Έχουν σχέση με την φυσική ευημερία του ατόμου. (Οι ανάγκες αυτές αντιστοιχούν με τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας της θεωρίας του Maslow).

**II.** Ανάγκες σχέσεων. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις ανάγκες σχέσεων με άλλα άτομα. (Κοινωνικές ανάγκες του Maslow).

**III.** Ανάγκες ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο είδος αναγκών επιζητά την πραγματοποίηση του πιθανού και την επιτυχία εκείνων για τα οποία ο εργαζόμενος είναι αρμόδιος. (Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες αναπτύξεως περιλαμβάνουν τις ανάγκες εκτίμησης και αυτό-ολοκλήρωσης).

Ο Maslow και ο Alderfer συμφωνούσαν ότι μία ανικανοποίητη ανάγκη είναι κίνητρο και ότι όταν ικανοποιηθούν ανάγκες κατώτερου επιπέδου τότε μειώνεται το ενδιαφέρον του συγκεκριμένου ατόμου γι' αυτές. Ο Alderfer πίστευε όμως ότι οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου γίνονται περισσότερο ενδιαφέρουσες και πιο σημαντικές, όταν ικανοποιηθούν. Εάν κάποιος διαψευσθεί κατά την αναμονή ικανοποίησης μιας ανάγκης, είναι πιθανόν να στρέψει την προσοχή του σε ανάγκη κατώτερου επιπέδου. Ένας εργαζόμενος π.χ. ο οποίος διαψεύσθηκε στην προσπάθειά του να επιτύχει περισσότερη εξέλιξη και ανάπτυξη είναι πιθανόν να επανακατευθύνει την ενεργητικότητά του ώστε να γίνει πάλι μέλος της ομάδας.

Όλες οι θεωρίες που προαναφέρθηκαν αφορούν την δραστηριοποίηση της υποκίνησης μέσα στον εργασιακό χώρο. Μπορεί να

υπάρχουν διαφορές μεταξύ των θεωριών, ωστόσο όλες χαρακτηρίζουν την υποκίνηση ως ένα βασικό εργαλείο της διοίκησης ενός οργανισμού.

### **5.3 Προϋποθέσεις σωστής υποκίνησης**

Όλες οι θεωρίες που προηγήθηκαν μπορούν να βρουν πρακτική εφαρμογή μόνο εάν καλλιεργηθούν και οι καλύτερες προϋποθέσεις μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση της υποκίνησης (Ε.Θεοδωράτος: 1999,159). Το ηγετικό στέλεχος πρέπει μεταξύ άλλων:

➤ ***Να γνωρίζει να χειρίζεται τους εργαζομένους ως ανθρώπους.***

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζει τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός. Ο προϊστάμενος που επιζητεί την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία οφείλει να ασχοληθεί συστηματικά με το θέμα του χειρισμού των ανθρώπων. Να τους αναγνωρίζει ως άτομα και να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, κατανοώντας ότι είναι εντελώς διαφορετικοί άνθρωποι. Όσο περισσότερο ο προϊστάμενος γνωρίζει την εργασία του, τους συνεργάτες του και τον τρόπο υποκινήσεως τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να είναι αποτελεσματική η εργασία του.

➤ ***Να (υπο)στηρίζει τους συνεργάτες του.*** Το στέλεχος οφείλει

να φροντίζει για τη δημιουργία και την ύπαρξη εργασιακού κλίματος μέσα στο οποίο κάθε εργαζόμενος ικανοποιεί τις ανάγκες του. Ένα βασικό στοιχείο είναι η διευκόλυνση για να πραγματοποιούνται οι υγιείς και θετικοί στόχοι των εργαζομένων. Το στέλεχος είναι πιθανό να

βοηθήσει με τη μετακίνηση εμποδίων, την ανάπτυξη ευκαιριών, την υιοθέτηση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, με την ενθάρρυνση αναλήψεως (κάποιων) κινδύνων και με την παροχή σταθερότητας. Η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου βοηθά στην υποστήριξη των εργαζομένων και στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

➤ *Na αναγνωρίζει την πολιτιστική ποικιλία.* Στην Ελλάδα, μετά την ουσιαστικά ελεύθερη μετακίνηση και εγκατάσταση των υπηκόων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρατηρούμε ανθρώπους διαφόρων εθνοτήτων. Ένας προϊστάμενος οφείλει να επιδείξει κατανόηση και σεβασμό ιδίως προς τα άτομα μειονοτικών εθνοτήτων, εάν επιθυμεί να αντικρίσει θετικά αποτελέσματα.

➤ *Na εξουσιοδοτεί σωστά τους υφισταμένους του.* Η ορθή εξουσιοδότηση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού αποτελεί έναν από τους σοβαρότερους παράγοντες υποκινήσεώς τους. Σωστή εξουσιοδότηση σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αρμοδιότητες, εφικτή αυτονομία και έχουν την εξουσία, όταν είναι ανάγκη, να τροποποιούν τις υφιστάμενες εντολές, προκειμένου να πραγματοποιήσουν την εργασία τους. Η εξουσιοδότηση σχεδιάζεται για να δώσει δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει με επιτυχία όλη την εργασία του και όχι μόνο ένα μέρος της. Πολλές είναι οι σύγχρονες επιχειρήσεις που αποκεντρώνουν την εξουσία προς τους απλούς εργαζομένους.

➤ *Na υιοθετήσει αποτελεσματικό σύστημα (αντ)αμοιβών και βραβείων.* Απαραίτητη προϋπόθεση υποκίνησης της συμπεριφοράς, αποτελεί η εφαρμογή, από την πλευρά της επιχείρησης, ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών. Έχοντας υπ' όψη ότι οι

εργαζόμενοι είναι άτομα με διαφορετικές ανάγκες, αξίες, στόχους και προσδοκίες το σύστημα αμοιβών είναι χρήσιμο να ανταποκρίνεται σε διάφορες παραμέτρους. Υποστηρίζεται ότι ένα καλό και αποδοτικό σύστημα αμοιβών πρέπει να έχει χαρακτηριστικά όπως τα εξής:

↳ Οι αμοιβές πρέπει να ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων. (π.χ. ικανοποιητικός μισθός, επιδόματα, άδειες κ.λπ.).

↳ Οι αμοιβές πρέπει να είναι συγκρίσιμες με άλλες που καταβάλλουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην ίδια περιοχή.

Υπάρχουν επίσης επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει το σύστημα “πριμ παραγωγικότητας”, για τα προσφερόμενα αποτελέσματα άνω των αναμενόμενων. Επίσης επίδομα παρουσίας για όσους δεν καθυστερούν στην προσέλευση και πολλών άλλων ειδών επιδόματα.

➤ *Na επανασχεδιάζει τα καθήκοντα των διαφόρων θέσεων εργασίας.* Οι θέσεις εργασίας είναι από τα στοιχεία εκείνα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη της ικανοποίησης και τη διατήρηση σωστού κλίματος υποκίνησης. Τα ηγετικά στελέχη είναι ανάγκη να γνωρίζουν ποια στοιχεία μιας θέσεως εργασίας βοηθούν στην υποκίνηση και μετά να προχωρήσουν στην εφαρμογή του επανασχεδιασμού των καθηκόντων των θέσεων εργασίας, στην εφαρμογή των θεωριών υποκινήσεως για να αυξήσουν την παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ανάλογα με το κατά πόσο θα γίνουν πραγματικότητα οι παραπάνω προϋποθέσεις, θα εξαρτηθούν και οι αντιδράσεις των εργαζομένων αναφορικά με την ικανοποίησή τους ή όχι, τις απουσίες τους και τον αριθμό αποχωρήσεων από την εργασία. Παράλληλα εξετάζεται η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών που καταβάλλονται. Από την άλλη, ακόμη και αν οι

παραπάνω προϋποθέσεις γίνουν πραγματικότητα, δεν σημαίνει αυτόματα ότι λύσαμε και το “πρόβλημα” της υποκίνησης. Το ηγετικό στέλεχος ή ο προϊστάμενος πρέπει να κεντρίσουν την απόδοση του εργαζομένου ακόμη και την ώρα της εργασίας του.

## **5.4 Τρόποι άμεσης υποκίνησης**

Το ηγετικό στέλεχος ή ο προϊστάμενος, οφείλουν να βρουν τρόπους ώστε να μπορέσουν να υποκινήσουν τους ανθρώπινους πόρους τους, ακόμη και εν ώρα εργασίας. Θα αναφέρουμε χαρακτηριστικά ορισμένους τρόπους (Καλογήρου:101).

➤ *Αύξηση της εμπιστοσύνης προς τον ίδιο του τον εαυτό.* Το ηγετικό στέλεχος οφείλει να βρει τρόπο ώστε να εμπνεύσει στον εργαζόμενο του μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και να τον κάνει να κατανοήσει ότι δικαιούται να περιμένει από τον εαυτό του μία καλύτερης φύσεως εργασία.

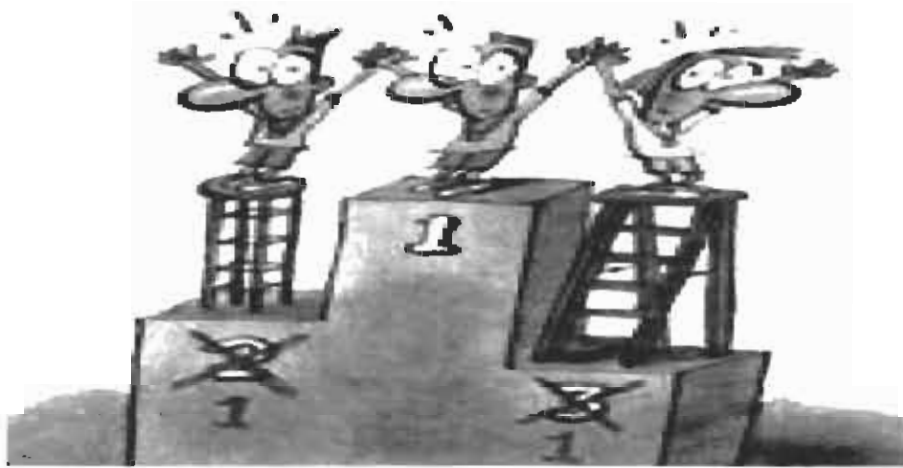
Βέβαια τέτοιου είδους ερεθίσματα είναι αποτελεσματικά αλλά δεν αποτελούν και πανάκεια. Όπως είναι επικίνδυνο να εκδηλώσουμε στον υπάλληλο δυσπιστία ή να θέσουμε σε αμφιβολία τις ικανότητές του, είναι επίσης κακό να περιβάλλουμε τον καθένα, χωρίς διάκριση, με την εμπιστοσύνη μας.

Μία άλλη επικίνδυνη περίπτωση είναι όταν η ενθάρρυνση κολακεύει τη ματαιοδοξία του υπαλλήλου με το να του εκφράζουμε, σε τέτοιο βαθμό που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές του, οπότε τελικά θα προκύψει οπωσδήποτε μία διάψευση που θα τον αποθαρρύνει. Επίσης



υπάρχουν άτομα όπου όταν τους δείξεις εμπιστοσύνη είναι σαν να τους ενθαρρύνεις προς το κακό. Τα άτομα αυτά εύκολα καταχρώνται την εμπιστοσύνη που ενδεχόμενα να τους δείξει κάποιος. Προκειμένου λοιπόν να ενθαρρύνει κανείς, είναι απαραίτητο να γνωρίζει πρώτα τις ατομικές ιδιομορφίες του κάθε εργαζόμενου.

Τέλος, για να εμπνεύσει ο προϊστάμενος εμπιστοσύνη, πρέπει ο ίδιος να έχει κύρος, ώστε η γνώμη να έχει την ανάλογη βαρύτητα.



➤ **Επιδοκιμασία και έπαινοι.** Ο άνθρωπος για να βεβαιωθεί ότι αξίζει, επιζητά την επιδοκιμασία. Με την πράξη του επαίνου η απόδοση αυξάνει, γιατί η χαρά που αισθάνεται το άτομο, το χαλαρώνει και του αυξάνει την ενεργητικότητα. Ο έπαινος βοηθά στην εναρμόνιση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στον οργανισμό. Ο τονισμός των θετικών στοιχείων της απόδοσης επιτρέπει στον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει τα δυνατά του στοιχεία. Τα άτομα που υποφέρουν από συναισθήματα κατωτερότητας έχουν περισσότερο ανάγκη την επιδοκιμασία έτσι ώστε να νιώσουν δυνατά και να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση.

Σε πολλές επιχειρήσεις οι έπαινοι αντικαθίστανται συχνά από βραβεία. Εν τούτοις το ψυχολογικό αποτέλεσμα των δύο αυτών μορφών επιδοκιμασίας δεν είναι το ίδιο. Ο έπαινος δημιουργεί ένα είδος άμεσης

ικανοποίησης και επιδρά επάνω στην επιμονή και τον ζήλο. Το βραβείο από την άλλη συνδέεται με την ιδέα κάποιου κέρδους ή προαγωγής. Ο έπαινος έχει χαρακτήρα περισσότερο ιδεαλιστικό, ενώ το βραβείο μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτέλεσμα μιας “εμπορικής συμφωνίας”. Εξ’ άλλου ο έπαινος έχει το πλεονέκτημα ότι προκαλεί λιγότερο ζηλόφθονα αισθήματα μεταξύ συναδέλφων και δεν προκαλεί την απληστία στον ίδιο βαθμό που κάνει το βραβείο.

Ο κίνδυνος του επαίνου είναι η κολακεία. Στην επαγγελματική ζωή η τακτική αυτή πρέπει να χαρακτηριστεί σαν ανήθικη. Ο εργαζόμενος που γίνεται δέκτης αυτής της στρατηγικής του υπερβολικού επαίνου, γίνεται ματαιόδοξος και χάνει κάθε επιθυμία προς βελτίωση. Αποκτά ένα είδος “ψεύτικης” εμπιστοσύνης προς τον εαυτό του και όταν βρεθεί μπροστά σε δυσκολίες αδυνατεί να τις υπερνικήσει, γιατί βασικά είναι απροετοίμαστος και διακατέχεται από έπαρση. Ακόμη όταν οι έπαινοι είναι συνεχείς οι υπάλληλοι αρχίζουν να δυσπιστούν, δεν τους θεωρούν ειλικρινείς, χάνουν την εμπιστοσύνη τους και παύουν να δίνουν σημασία. Με αυτό τον τρόπο ο προϊστάμενος έχει χάσει ό,τι θα μπορούσε να κερδίσει.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να χωρίσουμε τους επαίνους σε δύο είδη, τον υποκειμενικό και τον αντικειμενικό. Ο υποκειμενικός είναι φύσεως συναισθηματικής, χαρακτηρίζεται από έναν τόνο θαυμασμού και κάνει χρήση του υπερθετικού. Επίσης δίνει την εντύπωση της κολακείας. Αντίθετα, ο αντικειμενικός έπαινος υπογραμμίζει κατά τρόπο απρόσωπο την εργασία που έγινε. Εξάλλου είναι πάντα σύμφωνος με την πραγματικότητα. Ο μεγαλύτερος αριθμός των ανθρώπων έχει τη δυνατότητα να διακρίνει την κολακεία από τη σοβαρή και αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας του.

Κλείνοντας θα αναφερθούμε στον έπαινο “των τρίτων”. Υπάρχουν φιλόδοξοι υπάλληλοι που παρακινούνται κατά την εργασία όταν ακούν

να επαινούνται τρίτα πρόσωπα. Θα ήθελαν και αυτοί να είναι στη θέση τους. Είναι και αυτό ένα είδος άμιλλας. Από την άλλη μπορεί να αποτελέσει και δίκικο μαχαίρι, γιατί ενδέχεται ο έπαινος “των τρίτων” να προκαλέσει αισθήματα κατωτερότητας.

► **Με τη μορφή των τρίτων.** Ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις, όπου το προσωπικό δεν αποτελείται από μεγάλο αριθμό ατόμων και υπάρχουν άμεσες επαφές, προσπαθούν καμιά φορά να παρεμποδίσουν έναν νέο υπάλληλο να κάνει τα ίδια λάθη με τον προκάτοχό του. Αυτό επιτυγχάνεται αναφέροντας τα ελαττώματα και τα λάθη εκείνου και συγχρόνως δίνοντας την εικόνα του ιδανικού υπαλλήλου. Η μέθοδος αυτή εντυπωσιάζει συνήθως τα “ανήσυχα” πνεύματα που προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι από τους προκατόχους τους. Εν τούτοις, η συγκεκριμένη τακτική ενδέχεται να έχει εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα, καθώς είναι πιθανό να δημιουργήσει στον εργαζόμενο μία δυσπιστία εξ’ αρχής.

► **Ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας.** Η επιχείρηση που επιτρέπει στους υπαλλήλους της, να προβαίνουν σε παρατηρήσεις και να τις θέτει υπόψη της διοίκησης, μπορεί να επωφεληθεί επιφέροντας βελτιώσεις. Σε κάποιες επιχειρήσεις της Γαλλίας και της Γερμανίας υπάρχουν ειδικά κουτιά «τα κουτιά προτάσεων» ή «κουτιά ιδεών», όπου οι εργαζόμενοι δέχονται ειδικές αμοιβές για τις προτάσεις τους. Η General Electric Company, στην Αμερική, το είχε εισάγει από το 1919. Σε μία περίοδο 20 ετών πραγματοποιήθηκαν 300.000 προτάσεις από τις οποίες το 25% έγιναν αποδεκτές και οι εργαζόμενοι ανταμείφθηκαν με ποσά τα οποία έφθαναν μέχρι και τα 250.000 δολάρια.

Οι προτάσεις υπαλλήλων πρέπει να ενθαρρύνονται σαν μέσο που υποκινεί τη χαρά της εργασίας. Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αποτελεί

έναν απαραίτητο τροχό της επιχείρησης και το συναίσθημα αυτό του επιβάλλει να επιδείξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και δραστηριότητα. Επίσης οι προτάσεις αποτελούν μέρος της ψυχικής υγιεινής, γιατί είναι ένας παράγοντας που ζωντανεύει και δίνει νέες ελπίδες. Τέλος η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα μέσο διατήρησης της ψυχικής ισορροπίας στην εργασία, στην εποχή μας που τόσο πολύ χαρακτηρίζεται από τη μηχανοκρατία.

Ένα παρεμφερές και εξίσου σημαντικό ζήτημα, που θα αποτελέσει αντικείμενο έρευνας παρακάτω, είναι η προσέλκυση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την επιχείρηση. Το συγκεκριμένο ζήτημα, τα τελευταία χρόνια έχει αποτελέσει θέμα ζωτικής σημασίας για ένα μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων.

## ***5.5 Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση***

Είναι αποδεκτό από όλους (ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες) ότι η ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του, σχετίζεται και με τον συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων. Μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας ο εργαζόμενος είναι περισσότερο κοντά στην παραγωγική διαδικασία και τις συνθήκες που την αφορούν, γνωρίζει πολλά και χρήσιμα στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την επακριβή περιγραφή του εργασιακού του ρόλου και των αποφάσεων που λαμβάνει η διοίκηση. Έτσι τίθενται οι βάσεις για σωστό προγραμματισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Χυτήρης:2001).

Ακόμη, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων δίνει στον εργαζόμενο την εντύπωση πως ασκεί έλεγχο στο εργασιακό του

περιβάλλον και πως είναι ο ίδιος κύριος και βασικός “ηγέτης” του εαυτού του. Κατά συνέπεια το άτομο οδηγείται στην ικανοποίηση κάποιων από τις υψηλότερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow, οι οποίες με τη σειρά τους θα συντελέσουν στην ολική ικανοποίηση του από την εργασία.

Το ιδανικό θα ήταν οι συμμετοχικές διαδικασίες να υφίστανται μέχρι του σημείου εκείνου που δε γίνονται περιττό βάρος για τους εργαζομένους, οι οποίοι επιφορτίζονται με ευθύνες. Είναι πιθανό, η θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών από ένα σημείο και πέρα, να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα λόγω της υπερφόρτωσης των εργαζομένων με υπευθυνότητες, τις οποίες δεν είναι εις θέση να διεκπεραιώσουν.

Πρέπει ωστόσο, να λάβουμε υπόψη μας τη γνωστή διοικητική αρχή (“Εξουσία = Ευθύνη”). Δηλαδή η εκχώρηση εξουσίας πρέπει να γίνει σε τομείς όπου οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις και συνεπώς αντιλαμβάνονται τις ευθύνες τους. Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ελέγξουμε για τη θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών είναι η ωριμότητα των εργαζομένων όσον αφορά την απρόσκοπτη συμμετοχή και συνεργασία τους στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας. Οι εργαζόμενοι για να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, σχετικών με τον εργασιακό τους ρόλο, είναι απαραίτητο να έχουν γνώσεις γύρω από τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση όπως κέρδη, ζημιές, εργασιακές σχέσεις κ.λπ.

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να υπενθυμίσουμε δύο βασικές θεωρίες, για την συμμετοχική διαδικασία, που είχαν εισάγει το στοιχείο της ωριμότητας των εργαζομένων σαν βασικό προσδιοριστικό παράγοντα. Η πρώτη και παλαιότερη, είναι των Tanneham και Schmidt (1958) και εισάγει έμμεσα την ωριμότητα σαν βασικό στοιχείο της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Η δεύτερη είναι των Hersey

και Blanchard (1977) και εισάγει ευθέως την ωριμότητα ως κύριο προσδιοριστικό στοιχείο του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης.

Έτσι η ακριβής, μέτρηση του επιπέδου ωριμότητας των εργαζομένων θα δείξει τον βαθμό στον οποίο είναι ικανοί να συμμετέχουν σε ένα συμμετοχικό διοικητικό σύστημα. Ένα ακόμη στοιχείο που πρέπει να ερευνηθεί είναι η δυνατότητα ευελιξίας μιας ομάδας απαρτιζόμενης από εργαζομένους όταν αυτή συνεδριάζει για τη λήψη αποφάσεων.

Όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις η θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών θα πρέπει να γίνεται μετά μεγάλης προσοχής και μελέτης λόγω του χαμηλού μορφωτικού επιπέδου της πλειοψηφίας των Ελλήνων εργαζομένων αλλά και στελεχών προσωπικού.

## ***5.6 Το κριτιστίλλημα των θεωριών για την υποκίνηση***

Έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις – θεωρίες για των υποκίνηση των ανθρώπων, κυρίως κατόπιν της μελέτης στην πράξη του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο εργασίας. Η κάθε μία έχει το δικό της βάρος και τη δική της συνεισφορά στο σύγχρονο Management. Παρακάτω αναφέρεται ένα απόσπασμα από τις σημαντικότερες από αυτές με το κεντρικό τους μήνυμα. Είναι αξιοσημείωτο το πόσο η μία συμπληρώνει την άλλη με άμεσο σκοπό και στόχο την ικανοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην εργασία.

■ «Πρέπει να δίνονται στους εργαζομένους ευκαιρίες προκειμένου να ικανοποιούν τις ανάγκες τους».

Maslow – Θεωρία των αναγκών

■ «Οι θέσεις εργασίας πρέπει να εμπλουτίζονται με υποκινητικούς παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση».

Herzberg – Θεωρία των δύο παραγόντων

■ «Οι προϊστάμενοι πρέπει να αποκτήσουν νέα φιλοσοφία για τους ανθρώπους ώστε εκείνοι να μπορούν να δημιουργούν σε κατάλληλο περιβάλλον».

McGregor – Θεωρία «X και Y»

■ «Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με κοινή αποδοχή – έμφαση στα επιτεύγματα της ομάδας και όχι του μεμονωμένου ατόμου».

Ouchi – Θεωρία «Z», «Japanese Management Theory»

■ «Πρέπει να δίδονται στους εργαζομένους ευκαιρίες για επιτυχία ώστε να αισθάνονται ότι αυτοολοκληρώνονται, αναπτύσσονται, δημιουργούν».

McClelland – Θεωρία ανθρώπινων κινήτρων

■ «Πρέπει να δίδονται στους εργαζομένους, ευκαιρίες με ανταμοιβή και πιθανότητα επιτυχίας».

Vroom – Θεωρία της προσδοκίας

■ «Πρέπει κατά το σχεδιασμό να επιδιώκεται η μεγαλύτερη δυνατή ευθυγράμμιση – προσέγγιση – ταύτιση των αναγκών των εργαζομένων με αυτές του οργανισμού».

Θεωρία ευθυγράμμισης των αναγκών

## 5.7 Αντικεφαλαίωση

Όλες οι ανωτέρω θεωρίες είναι σημαντικές και προσφέρουν ιδιαίτερη βοήθεια στα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων. Πρέπει ασφαλώς όμως να επαναλάβουμε την άποψη ότι όλες οι σκέψεις και θεωρητικές αναλύσεις περί της υποκίνησης των εργαζομένων απαιτείται, να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη δομή σύνθεσης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που απεικονίζουν την προσωπικότητα, καθώς και το γενικότερο επίπεδο του εργαζομένου.

Ακόμη συμπεράναμε ότι η σωστή επικοινωνία σαν πρότυπο υποκίνησης αναφέρεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι γνώσεις όμως για την υποκίνηση και την επικοινωνία μέρα με τη μέρα αυξάνουν. Είναι επίσης γενικά παραδεκτό ότι κάθε εργαζόμενος έχει μία υποκινητική ανταπόκριση. Αυτή η ανταπόκριση μπορεί να προστατευθεί από τους επικεφαλής, οι οποίοι πρέπει να δημιουργούν συνεχώς ευκαιρίες ανάπτυξης, ανατροπής εμποδίων, παροχής οδηγιών και ενθαρρύνσεως του εργαζομένου.

Τέλος αυτό που αξίζει να τονισθεί, είναι η διαφορετικότητα της “ελληνικής ψυχολογίας” σε σχέση κυρίως με τις δυτικοευρωπαϊκές. Στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε αποκλειστικά με το “Ελληνικό φιλότιμο”, αυτό το τόσο ιδιαίτερο στοιχείο σύνθεσης της προσωπικότητας και του συναισθηματισμού του Έλληνα.





# **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>**

## **Φιλότιμο**

*«Ερευνήστε και ανακαλύψτε τον εσωτερικό κόσμο των ανδρών σας. Ορισμένοι είναι εντελώς διαφορετικοί απ' ότι δείχνουν. Αν στόχος σας είναι να γίνετε ηγέτης θα σας προέτρεπα, αμέσως να μελετήσετε όσο μπορείτε τον παράγοντα άνθρωπο...»*

*Ταγματάρχης C.A.Bach*

## **6.1 Περί φιλότιμου**

Οι άνθρωποι ως είδος έχουν ορισμένες ομοιότητες, τις γενικές ανθρώπινες ιδιότητες, τα (γνωστά) κοινά χαρίσματα. Κάθε άνθρωπος όμως ως άτομο παρουσιάζει διαφορές από τους συνανθρώπους του. Αυτές οι διαφορές συνιστούν την ατομικότητά του (Καντάς:2001). Δηλαδή είναι το σύνολο των ψυχικών (κυρίως) και των σωματικών γνωρισμάτων που διαφοροποιούν το ένα άτομο από τα άλλα και καθορίζουν τη μοναδικότητά του χρονικά, ποσοτικά και ποιοτικά. Η ατομικότητά μας υπάρχει αυτονόητα από τη στιγμή της γέννησής μας. Επίσης κάθε άνθρωπος θέλει να κάνει κάτι το ιδιαίτερο, να έχει κάποια αξία και υπόληψη. Με την τάση αυτή αποσκοπεί στο να εκτιμάται από πολλούς ανθρώπους ώστε να έχει μεγαλύτερη δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών του.

Το ίδιο συμβαίνει και με εμάς τους Έλληνες. Έχουμε την ανάγκη να νιώσουμε την εκτίμηση και την αναγνώριση από τον πλησίον μας. Εάν αισθανθεί ο Έλληνας ότι η προσφορά του αναγνωρίζεται και γίνεται αντικείμενο θετικών σχολίων ενεργοποιείται, αυτό που λέμε, το φιλότιμό του. Σύμφωνα με τον Μάταικα (λεξικό εννοιών), το φιλότιμο είναι η έντονη αίσθηση της τιμής και της αξιοπρέπειας. Εξ' ου και η προέλευση της λέξης, από το επίθετο φιλότιμος, που σημαίνει αυτόν που αγαπά την τιμή.

Με βάση την κοινωνικοψυχολογική προσέγγιση του όρου “φιλοτιμία” μπορούμε να επισημάνουμε τη σημασία της:

☞ Προάγει ό,τι καλύτερο και ευγενέστερο υπάρχει μέσα στον άνθρωπο.

☞ Καλλιεργεί το σεβασμό απέναντι στους άλλους, αλλά και απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό.

☞ Προάγει την ελεύθερη και ανεξάρτητη στάση.

☞ Συντελεί στην επίγνωση των υποχρεώσεων, καθηκόντων του ατόμου τόσο απέναντι στον εαυτό του όσο και απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

☞ Ο άνθρωπος αναγνωρίζεται ως προσωπικότητα από τους άλλους.

☞ Συντελεί στην ατομική αλλά και κοινωνική πρόοδο.

☞ Ο άνθρωπος βιώνει την ανθρώπινη ουσία του.

Γίνεται αντιληπτό ότι το φιλότιμο είναι ικανό να προσδώσει, στον άνθρωπο και την κοινωνία γενικότερα, αξίες μοναδικές.

Σύμφωνα με τον Λούτα, στο σύγγραμμα του “Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας” (2002) το φιλότιμο αποτελεί συνθετικό παράγοντα της δομής του Έλληνα. Είναι βασικό ότι, εάν ανατρέξουμε να αναζητήσουμε τη συγκεκριμένη έννοια σε ξενόγλωσσο λεξικό, δεν πρόκειται να συναντήσουμε κάποια ταυτόσημη, κάτι το οποίο μπορεί να σημαίνει ότι το γνώρισμα αυτό αποτελεί και ξεχωριστό ιδίωμα της φυλής μας.

Από την άλλη υπάρχουν και οι απόψεις εκείνων που δεν αποδέχονται το φιλότιμο ως βασικό χαρακτηριστικό της ψυχολογίας του Έλληνα. Είναι συνήθως όσοι υποστηρίζουν ότι είμαστε περισσότερο τεμπέληδες και φυγόπονοι. Ενδέχεται όμως να στηρίζονται σε βιαστικά και αβάσιμα συμπεράσματα, κάτι που επίσης μας χαρακτηρίζει ως λαό. Ακόμη ενδέχεται, οι απόψεις τους αυτές, να αποτελούν γενικευμένες καταστάσεις που στηρίζονται σε μεμονωμένα γεγονότα.

Ας προσπαθήσουμε όμως να συνδυάσουμε την ενεργοποίηση αυτού του χαρακτηριστικού των Ελλήνων με την υποκίνηση και την αποδοτικότητα στον εργασιακό χώρο.

## **6.2 Φιλότητα & Διοίκηση**

Όπως έχουμε προαναφέρει ο άνθρωπος εργάζεται για την ικανοποίηση των αναγκών του. Ορισμένες ανάγκες του ικανοποιούνται χωρίς να είναι απαραίτητη η καταβολή εργασίας, π.χ. η ανάγκη για οξυγόνο, νερό κ.λπ., ενώ ορισμένες άλλες όπως η ανάγκη για τροφή ή στέγη ικανοποιούνται αποκλειστικά με την εργασία. Από την πλευρά της διοίκησης, κύριο μέλημα πρέπει να αποτελέσει η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία που ασκούν.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ίσως τον βασικότερο μοχλό στην διοίκηση των επιχειρήσεων, κυρίως γιατί θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις, σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό.

Ο Siegmund Freud ήταν από τους πρώτους που αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνείδητης υποκινήσεως. Πίστευε πως οι άνθρωποι δεν είναι πάντα γνώστες για το κάθε τι που θέλουν και έτσι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς τους επηρεάζεται από υποσυνείδητα ελατήρια ή ανάγκες (Goleman:2000). Στο σημείο αυτό θα τονίσουμε τη σημασία του φιλότιμου για τον Έλληνα εργαζόμενο. Είναι δυνατό ο καθένας μας να μη συνειδητοποιεί την ανάγκη που νιώθει για αναγνώριση και εκτίμηση όσων προσφέρει. Η εμπειρία όμως των περισσότερων διοικητικών στελεχών στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο έχει δείξει (όπως θα δούμε και στην έρευνα παρακάτω) ότι η φιλοτιμία του Έλληνα αποτελεί βασικό στοιχείο της παρακίνησης του.

Το δύσκολο έργο του στελέχους είναι η “ανέλκυση” του φιλότιμου του Έλληνα εργαζόμενου. Πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν

εκδηλώνονται, γιατί φοβούνται ότι θα χαρακτηριστούν τα “θύματα” από τους υπόλοιπους. Αφού τα κυριότερα και βασικά μοντέλα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι δύο, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι δύο είναι και τα μοντέλα που επικρατούν στην επιχειρησιακή πρακτική.

Η “μοντέρνα” τεχνοκρατική αντίληψη, βάσει της οποίας ο εργαζόμενος αποτελεί εφόδιο του οργανισμού, που τον βοηθάει να πετύχει τους στόχους του. Το μοντέλο αυτό της διοίκησης μπορεί να εφαρμοστεί σε άλλους λαούς, με ψυχосύνθεση και νοοτροπία τέτοια που εξελίσσει τον εργαζόμενο σαν μέρος μιας κατάστασης που αποδέχεται επειδή δεν έχει συνηθίσει να σκέφτεται και να ενεργεί. Βέβαια ο συγκεκριμένος εργαζόμενος υπακούει ευκολότερα στις εντολές, αλλά δεν αναπτύσσει πρωτοβουλίες και δεν διαθέτει φαντασία (δημιουργική και προσγειωμένη). Στη μοντέρνα και τεχνοκρατική αντίληψη διοίκησης, ουσιαστικά εξυψώνεται φαινομενικά η ανθρώπινη διάσταση του εργαζομένου και τα στελέχη εκμεταλλεύονται μονόδρομα τις ικανότητες και δεξιότητες τους με στόχο την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται περισσότερο μία πειθαρχημένη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων που δεν αφήνει περιθώρια δράσης στον εργαζόμενο.

Από την άλλη το δεύτερο επικοινωνιακό μοντέλο, στηρίζεται στην επικοινωνιακή ικανότητα των διοικητικών στελεχών, μέσω της οποίας ενισχύεται η διάθεση συνεργασίας και ανάπτυξης καλών ανθρώπινων σχέσεων. Όσον αφορά τα δεδομένα στον ελληνικό επιχειρησιακό χώρο, είναι σημαντικό το να μπορέσεις να ενεργοποιήσεις τον πλούσιο συναισθηματικό κόσμο του εργαζομένου. Δηλαδή είναι επιτακτική η ανάγκη άσκησης των διοικητικών λειτουργιών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η εκμετάλλευση των ψυχικών και συναισθηματικών αποθεμάτων του Έλληνα. Πάνω από όλα όμως θα πρέπει να δημιουργηθούν οι ιδανικές ανθρώπινες σχέσεις. Μόνο έτσι θα

μπορέσουμε να ενεργοποιήσουμε τον θησαυρό της ελληνικής ψυχολογίας που λέμε φιλότιμο. Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να επεξεργαστούμε τα στοιχεία και τους τρόπους μέσω των οποίων τα διοικητικά στελέχη υποκινούν τους ανθρώπινους πόρους τους μέσω του φιλότιμου.

### **6.3 Φιλότιμο & Υποκίνηση**

Σε προηγούμενο κεφάλαιο τονίσαμε την ιδιαίτερη σημασία και τον κυρίαρχο ρόλο της επικοινωνίας, σαν εργαλείο υποκίνησης των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού. Όσον αφορά το ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, το στέλεχος πρέπει μέσω της συμβίωσης με τους υφισταμένους του να ανακαλύψει τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα τους και τις ιδιορρυθμίες του καθενός. Ο τρόπος με τον οποίον ενεργοποιείται το φιλότιμο ενδέχεται να διαφέρει από άτομο σε άτομο (Λούτας 2002).

Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το στέλεχος ως έναν πομπό και δέκτη μηνυμάτων που προσπαθεί πάντα να εκπέμψει στα ίδια μήκη κύματος με τον υφιστάμενο, να αφουγκραστεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Η δίκαιη αντιμετώπιση του εργαζομένου, η επιβράβευσή και η αντικειμενική αξιολόγησή του είναι ορισμένα από τα σημεία κλειδιά για την ενεργοποίηση του ελληνικού φιλότιμου.

Το στέλεχος πρέπει να αναπτύξει μία ιδιαίτερη επικοινωνιακή σχέση με τον κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά με σκοπό τη δημιουργία θετικού κλίματος. Μέσω της συμβίωσης με τους υφισταμένους του οφείλει να ανακαλύψει τις επικοινωνιακές ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του καθενός, τα προσωπικά θετικά και αρνητικά

γνωρίσματα της προσωπικότητας του, καθώς και τις ιδιαίτερες εργασιακές δεξιότητες και ικανότητες από τις οποίες διακατέχεται. Δηλαδή το στέλεχος είναι υποχρεωμένο να συντονιστεί με τον κάθε εργαζόμενο χωριστά και να εντοπίσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Έχουμε υποστηρίξει ξανά την άποψη ότι βασικό εργαλείο υλοποίησης των παραπάνω αποτελεί η επικοινωνιακή ικανότητα. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να εντοπίσει το σημείο εκπομπής μηνυμάτων του κάθε εργαζόμενου. Τούτο προϋποθέτει μία συνεχή, ασταμάτητη και ιδιαίτερα κουραστική προσπάθεια. Δηλαδή το στέλεχος θα πρέπει να έχει περίσσειμα δυνάμεων και ικανοτήτων, γιατί, όπως προαναφέραμε, το φιλότιμο του Έλληνα ενδέχεται να βρίσκεται βαθιά κρυμμένο και ασφαλισμένο. Δεδομένη όμως θα πρέπει να θεωρείται η επιτυχία από τη στιγμή που όλες οι προσπάθειες περί υποκίνησης εστιάσουν στην ενεργοποίηση του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού και αυτό γιατί λίγοι είναι αυτοί που κατά καιρούς έχουν αμφισβητήσει την ύπαρξή του στον ψυχικό κόσμο του Έλληνα.

Βέβαια ο χρόνος ο τρόπος και η διαδικασία που θα ακολουθήσει το στέλεχος προκειμένου να οδηγηθεί στην αποτελεσματική υποκίνηση μέσω της διέγερσης του φιλότιμου εξαρτάται και διαμορφώνεται από ορισμένα στοιχεία του εργαζόμενου:

- ☛ Το γενικότερο επίπεδο του αποδέκτη
- ☛ Το μορφωτικό και πολιτιστικό του επίπεδο
- ☛ Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς του
- ☛ Η γενική ψυχοσύνθεση της συγκεκριμένης στιγμής που λαμβάνει χώρα η επικοινωνιακή διαδικασία

Αν όλα τα παραπάνω υλοποιηθούν με προσοχή και ευλάβεια από το στέλεχος, τότε η επιτυχής ενεργοποίηση του φιλότιμου θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Ωστόσο στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να επισημανθούν ορισμένες παρατηρήσεις που ο κάθε προϊστάμενος οφείλει

να λάβει υπόψη του προκειμένου να μην βρεθεί σε αδιέξοδο κατά την εκδήλωση της δύσκολης προσπάθειας που προαναφέραμε.

Αυτό που πρέπει να αποφευχθεί είναι η μετατροπή των καλών ανθρώπινων σχέσεων σε φιλικές. Απαιτείται η εκπαρθύρωση των σχέσεων αυτού του είδους μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, γιατί ενδέχεται να πυροδοτήσουν φλεγματικές εκρήξεις και δημιουργούν δυσλειτουργίες. Αυτό γιατί το πνεύμα συνεργασίας και φιλίας που δημιουργείται κινδυνεύει να δημιουργήσει ένα πλέγμα επικοινωνίας όπου το στέλεχος θα γνωρίζει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν τη εργασιακή ζωή και υπόσταση του εργαζομένου.

Ακόμη η φιλότιμη προσφορά του εργαζομένου πρέπει να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται και να μην αποτελεί στοιχείο εκμετάλλευσης και μονόδρομης συμπεριφοράς από τον εργαζόμενο προς την επιχείρηση. Δηλαδή η σχέση αυτή πρέπει να στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και την αλληλοεκτίμηση. Μία σχέση που επιπλήττει τις αδυναμίες και επιβραβεύει τη θετική προσφορά του εργαζόμενου.

Διαφορετικά το αποτέλεσμα δεν θα είναι μόνο η μη ενεργοποίηση του ελληνικού φιλότιμου αλλά και αρνητικής φύσεως. Ο εργαζόμενος αν δεν νιώσει τη διοίκηση της εταιρίας κοντά του, να επιβραβεύει τις προσπάθειες που καταβάλλει αλλά και να του συμπαραστέκεται, είναι πιθανό να οδηγηθεί στην απομόνωση, μη νιώθοντας ενεργό μέλος της εργασιακής ομάδας στην οποία ανήκει. Και αυτό γιατί όπως έχουμε επισημάνει προηγούμενα οι ανθρώπινες σχέσεις ακόμη και μέσα στον εργασιακό χώρο είναι η “κόλλα” που κάνει τις ομάδες να υπερέχουν. Γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω αρνητικές συνέπειες όχι μόνο δεν βοηθούν το έργο του οργανισμού αλλά αποτελούν και τροχοπέδη για την περαιτέρω ανάπτυξή του.



## 6.4 Ανακεφαλαίωση

Όλα όσα αναπτύχθηκαν στο συγκεκριμένο κεφάλαιο ενδέχεται να αποτελέσουν ένα υπερπολύτιμο εργαλείο στα χέρια των μάνατζερ στον ελληνικό χώρο. Ωστόσο, εάν το στέλεχος δεν προσπαθήσει να ερευνήσει τον ψυχικό κόσμο των εργαζομένων, δεν πρόκειται να οδηγηθεί στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Το φιλότιμο, αποτελεί ένα ψυχικό χαρακτηριστικό, τόσο σημαντικό όσον αφορά την υποκίνηση, αλλά και τόσο περίπλοκο.

Όπως προαναφέραμε όμως, η διαδικασία αυτή προϋποθέτει τη συμμετοχή και των δύο μερών (διοίκηση και εργαζόμενοι). Είναι βέβαιο ότι τα αποτελέσματα, από την ορθή ενεργοποίηση του φιλότιμου στον Έλληνα εργαζόμενο, θα πείσουν ακόμη και τους πιο δύσπιστους.



*«... Αυτοί που είναι φιλότιμοι από τη φύση τους κεντρίζονται με τον έπαινο. Ορισμένες φύσεις διψούν για έπαινο όπως άλλοι επιθυμούν την τροφή ή το ποτό...»*

*...Πιστεύω Σωκράτη, ότι είναι αποθαρρυντικό για τους εργάτες να βλέπουν ότι όλη η εργασία γίνεται από αυτούς, ενώ συγχρόνως τους μεταχειριζόμαστε όλους, όπως εκείνους που δεν θέλουν να κουραστούν ή να διατρέξουν κάποιο κίνδυνο όταν χρειαστεί...»*

*(Ξενοφών)*

# ***Κεφάλαιο 7***

## ***Έρευνα***

*«Τίποτε στη ζωή δεν είναι πιο σοβαρό  
και περίεργο, από τα κίνητρα  
των ενεργειών του ανθρώπου»*

**Μαξιμ Γκόρκυ**

## **7.1 Μεθοδολογία έρευνας**

Το τελευταίο τμήμα της εργασίας αυτής είναι αφιερωμένο στην έρευνα. Είναι γενικά παραδεκτό ότι ο συγκεκριμένος τρόπος είναι από τους πλέον ασφαλείς, ώστε να συγκρίνουμε τις θεωρητικές απόψεις που παρατέθηκαν, με τις απόψεις ανθρώπων – μέλη επιχειρήσεων και οργανισμών. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, είναι η ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιείχε δώδεκα (12) ερωτήσεις με επιλογές απάντησης μονολεκτικές.

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ήταν μέλη τεσσάρων (4) επιχειρήσεων που έχουν ως έδρα τους την ευρύτερη περιοχή της Πάτρας. Αυτές οι επιχειρήσεις ήταν οι:

- ☒ Coca – Cola Τρία Έψιλον
- ☒ Αθηναϊκή Ζυθοποιία
- ☒ TITAN
- ☒ INOTΣΙMENT

Στην συνέντευξη συμμετείχαν εργαζόμενοι και στελέχη από όλες τις βαθμίδες (διευθυντές–προϊστάμενοι–εργαζόμενοι), με σκοπό τη διαμόρφωση μιας εικόνας όσο γίνεται περισσότερο σφαιρική, άρα και πιο έγκυρη. Αναλυτικά το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε:

- Διευθυντές : 5
- Προϊστάμενοι : 7
- Εργαζόμενοι: 6

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα, είναι φυσικό ότι δεν μπορούμε να τα παρουσιάσουμε ως δεδομένα. Αφενός γιατί το δείγμα είναι ιδιαίτερα μικρό, αφετέρου γιατί η απεικόνιση των απαντήσεων στις ερωτήσεις της έρευνας απλά καταγράφουν μία άποψη. Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

ΣΧΟΛΗ: Διοίκησης & Οικονομίας  
ΤΜΗΜΑ: Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
« Η επικοινωνία ως εργαλείο υποκίνησης »

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος Λούτσας Γεράσιμος  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: Τζενετίδης Γρηγόριος

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σε ποιο επίπεδο θεωρείτε ότι βρίσκεται η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης.

ΜΙΚΡΟ

ΜΕΣΑΙΟ

ΜΕΓΑΛΟ

2. Πιστεύετε ότι η επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους είναι το βασικό εργαλείο αποτελεσματικότητάς του;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Τι σχέσεις πιστεύετε ότι πρέπει να επικρατούν στην επιχείρηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων;

ΤΥΠΙΚΕΣ

ΚΑΛΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ  
ΣΧΕΣΕΙΣ

ΦΙΛΙΚΕΣ

4. Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική υποκίνηση αποτελεί τον κύριο παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητάς των εργαζομένων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι βασικό εργαλείο για την υποκίνηση των εργαζομένων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

6. Πιστεύετε ότι για να υπάρχει στο ελληνικό λεξιλόγιο η λέξη φιλότιμο, ανταποκρίνεται σε υπαρκτή έννοια;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Πιστεύετε ότι η φιλοτιμία του Έλληνα αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της παρακίνησής του;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. Σε ποίο βαθμό;

ΜΙΚΡΟ

ΜΕΣΑΙΟ

ΜΕΓΑΛΟ

9. Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει ενεργοποίηση του ελληνικού φιλότιμου μέσω της κατάλληλης επικοινωνιακής δεξιοτεχνίας του στελέχους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Πιστεύετε ότι το στοιχείο της φιλοτιμίας, αναδεικνύεται όταν και η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11. Εν τέλει πιστεύετε ότι το φιλότιμο είναι ένα στοιχείο που εκφράζει τον συναισθηματικό κόσμο του Έλληνα;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

12. Οπότε στον τομέα της παρακίνησης, δεν νομίζετε ότι ο ελληνικός τρόπος διοίκησης πρέπει να αναζητήσει τρόπους μέσω των οποίων θα επηρεάσει τον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων;

ΝΑΙ

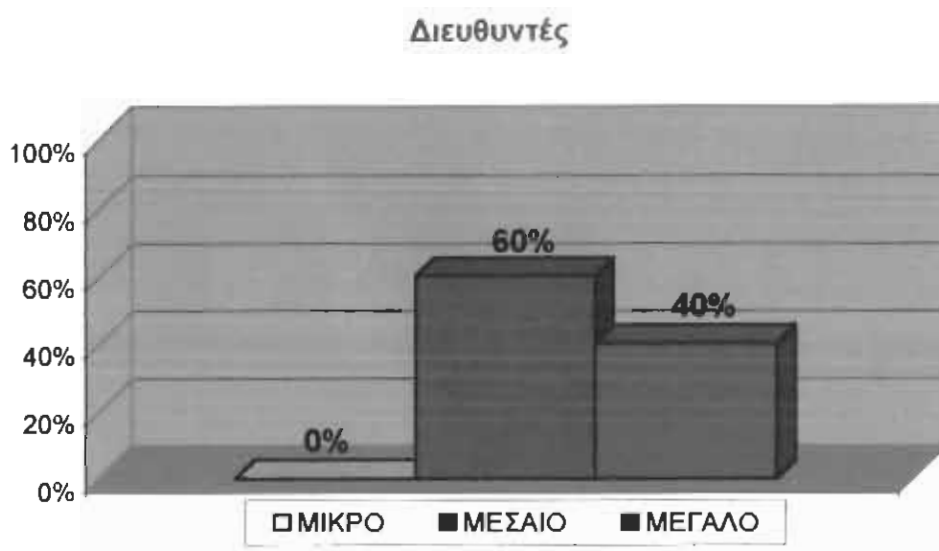
ΟΧΙ

## 7.2 Αποτελέσματα έρευνας

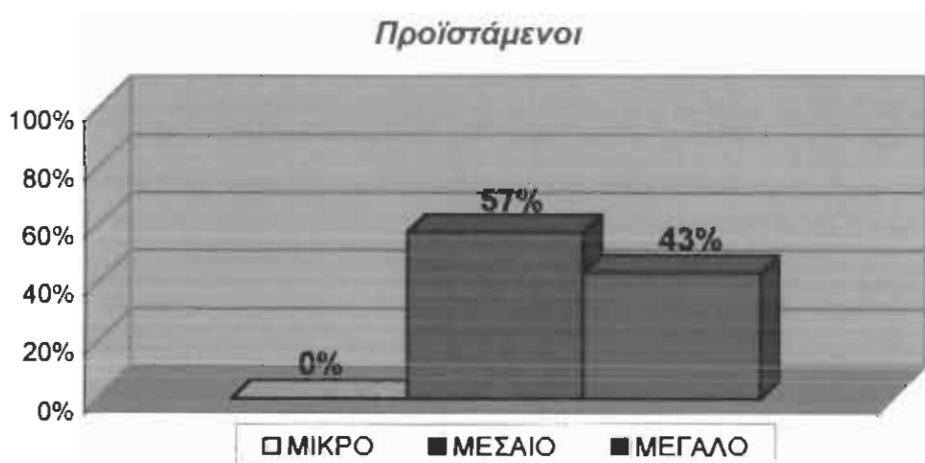
Προκειμένου να καταστούν τα αποτελέσματα της έρευνας περισσότερο κατανοητά, εκφράστηκαν ποσοστιαία και απεικονίσθηκαν γραφικά. Ακολουθούν οι απαντήσεις των ερωτήσεων του παραπάνω ερωτηματολογίου.



Το πρώτο ερώτημα της έρευνας αφορά το βαθμό της επικοινωνίας εντός της επιχείρησης. Όπως βλέπουμε από το διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το επίπεδο της επικοινωνίας είναι μέτριο. Αν αναλύσουμε το ερώτημα ξεχωριστά για την κάθε κατηγορία ερωτηθέντων θα έχουμε καλύτερα και περισσότερο ασφαλή συμπεράσματα, όσον αφορά τον τρόπο που τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται τον όρο επικοινωνία.

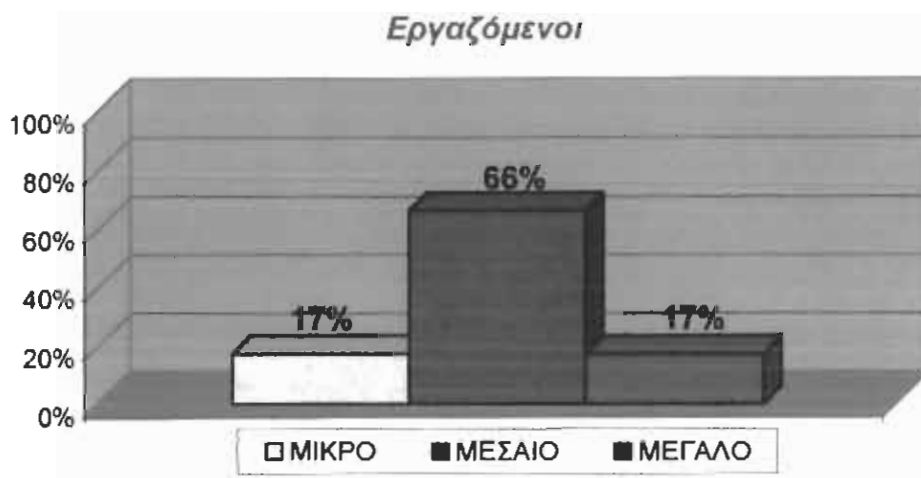


Το 60% των διευθυντών που απάντησαν στην παραπάνω ερώτηση απάντησε ότι η επικοινωνία εντός της επιχείρησης τους βρίσκεται σε μεσαίο επίπεδο, ενώ το 40% σε μεγάλο επίπεδο.



Οι προϊστάμενοι, στην συγκεκριμένη ερώτηση φαίνονται περισσότερο αισιόδοξοι από όλους, αφού το 43% υποστηρίζει ότι η επικοινωνία βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα.

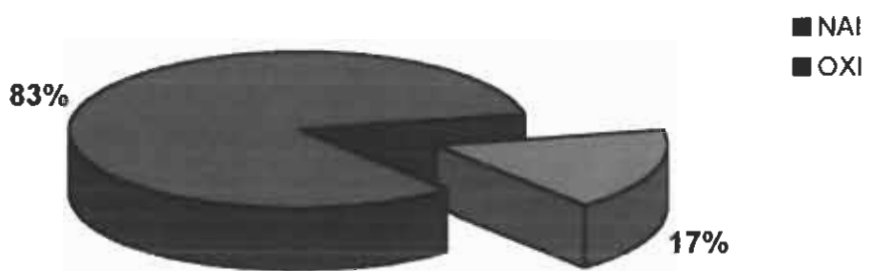




Το τρίτο διάγραμμα της πρώτης ερώτησης είναι αυτό που παρουσιάζει και το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, από τις τέσσερις (4) επιχειρήσεις, που ρωτήθηκαν απάντησε ότι η επικοινωνία βρίσκεται σε μεσαίο επίπεδο. Ωστόσο ένας μόνο εργαζόμενος απάντησε ότι το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Πρέπει όμως να τονισθεί ότι ο συγκεκριμένος υπάλληλος είναι συνδικαλιστής (μέλος του σωματείου εργαζομένων). Επίσης άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι μόλις το 17%, (ένας εργαζόμενος) θεωρεί ότι η επικοινωνία βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα.

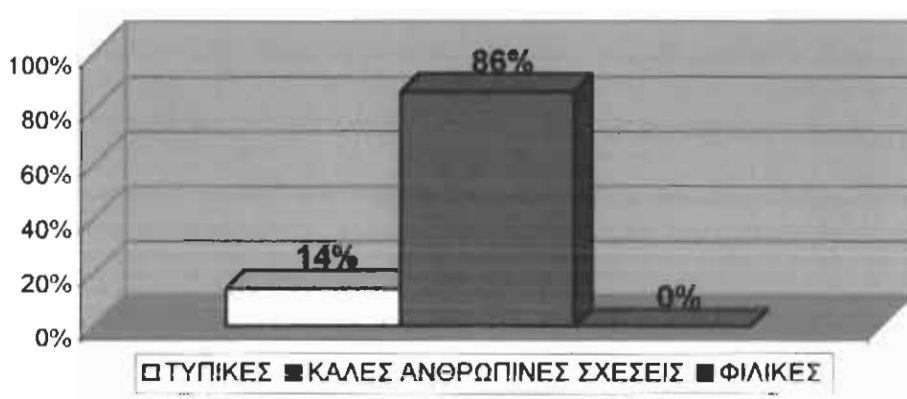
Γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει απόκλιση μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης και των εργαζομένων για την ικανοποίηση που νιώθουν όλοι από την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

*Πιστεύετε ότι η επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους είναι το βασικό εργαλείο αποτελεσματικότητάς του;*



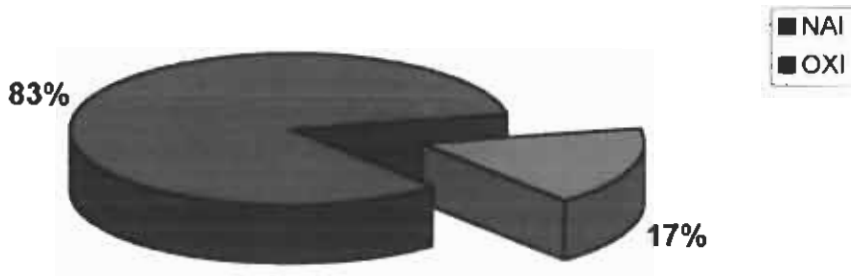
Η απάντηση στο δεύτερο ερώτημα της έρευνας είναι θετική σε ένα μεγάλο ποσοστό της. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων θεωρούν ότι βασικό εργαλείο της αποτελεσματικότητας ενός στελέχους είναι η ικανότητα του να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

*Τι σχέσεις πιστεύετε ότι πρέπει να επικρατούν στην επιχείρηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων;*



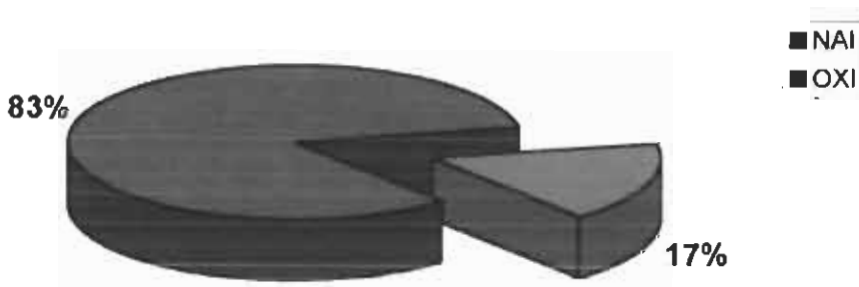
Και στο συγκεκριμένο ερώτημα οι απαντήσεις ήταν σχεδόν ομόφωνες. Πρέπει ωστόσο να γίνει κάποια διευκρίνιση στο σημείο αυτό. Το ποσοστό που επέλεξε ως απάντηση τις τυπικές σχέσεις, τις συνδύασε με τις καλές ανθρώπινες σχέσεις αφού όπως υποστήριζαν μόνο τότε θα αποτελέσουν ορθό τρόπο διοίκησης.

*Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική υποκίνηση αποτελεί τον κύριο παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων;*



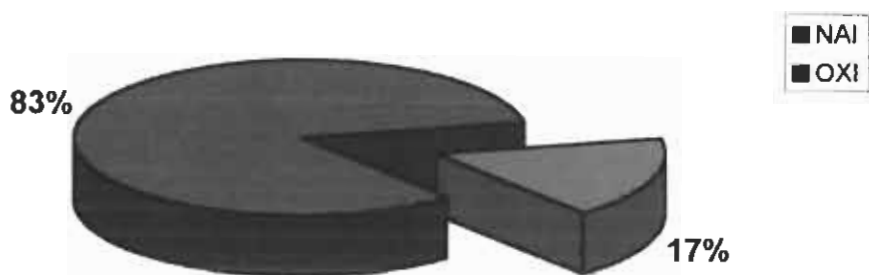
Άλλο ένα ερώτημα, που όπως φαίνεται και από τη γραφική απεικόνιση των απαντήσεων που δόθηκαν, δεν εμπεριείχε αποκλίσεις στις απόψεις που εκφράστηκαν. Σχεδόν όλοι πιστεύουν ότι η υποκίνηση είναι ο κύριος τρόπος με τον οποίο μπορείς να καταστήσεις τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού περισσότερο αποδοτικούς.

*Πιστεύετε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το βασικό εργαλείο για την υποκίνηση των εργαζομένων;*



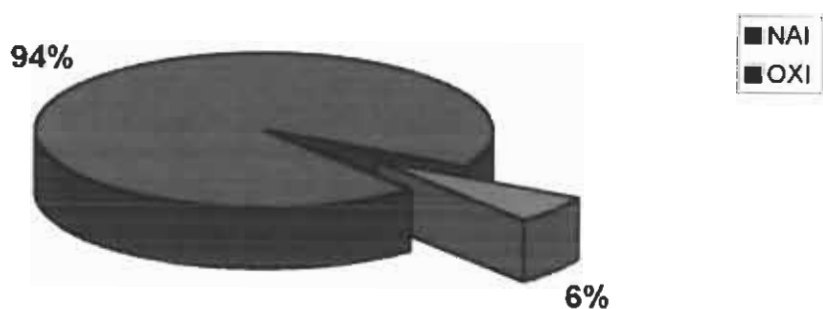
Ακριβώς το ίδιο ποσοστό (83%) με την προηγούμενη ερώτηση των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί το “κλειδί” στην προσπάθεια των διοικητικών στελεχών να υποκινήσουν τους εργαζομένους του.

*Πιστεύετε ότι για να υπάρχει στο ελληνικό λεξιλόγιο η λέξη φιλότιμο, ανταποκρίνεται σε υπαρκτή έννοια;*



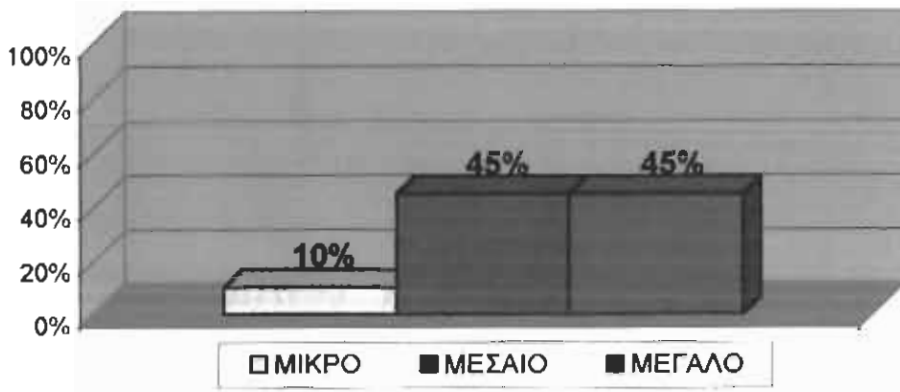
Αφήνοντας τις γενικές ερωτήσεις περί επικοινωνίας και υποκίνησης, θέτουμε το ερώτημα αν υπάρχει ως έννοια η λέξη φιλότιμο. Ένα μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων είναι θετικοί, ενώ μόλις το 17% είναι αρνητικό. Αρκετά σημαντικό ποσοστό ατόμων, θετικοί προς το φιλότιμο.

*Πιστεύετε ότι η φιλοτιμία του Έλληνα αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της παρακίνησης του;*



Συντριπτικό ποσοστό ερωτηθέντων είναι υπέρμαχοι της άποψης ότι μέσω του φιλότιμου ο Έλληνας εργαζόμενος, μπορεί να υποκινηθεί αποτελεσματικά και έτσι να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για την επιχείρησή του. Η έρευνα ήδη δείχνει την πορεία της.

### Σε ποιο βαθμό;



Ο βαθμός κατά τον οποίον το φιλότιμο επηρεάζει τον ψυχικό κόσμο του Έλληνα κατά ένα μέσο ή μεγάλο ποσοστό. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε ότι μόνο δύο (2) ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι το φιλότιμο παρακινεί τον εργαζόμενο σε ένα μικρό βαθμό. Οι υπόλοιποι αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τη σπουδαιότητα του όρου γύρω από την αύξηση της παραγωγικότητας των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

*Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει ενεργοποίηση του ελληνικού φιλότιμου μέσω της κατάλληλης επικοινωνιακής δεξιότητας του στελέχους;*



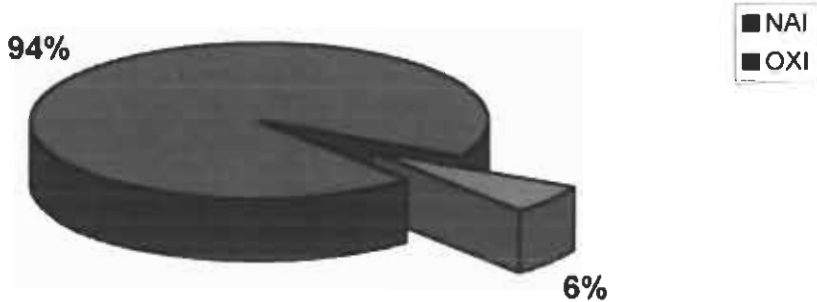
Όσο περίεργο και αν φαίνεται το 100% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την άποψη ότι είναι δυνατή η ενεργοποίηση του φιλότιμου στον Έλληνα εργαζόμενο. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια αποτελεί η δεξιοτεχνία που θα επιδείξει ο προϊστάμενος και ο τρόπος με τον οποίο θα συμπεριφερθεί στον υπάλληλο κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Μόνο τότε ο εργαζόμενος θα αφυπνιστεί.

*Πιστεύετε ότι το στοιχείο της φιλοτιμίας, αναδεικνύεται όταν και η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο;*



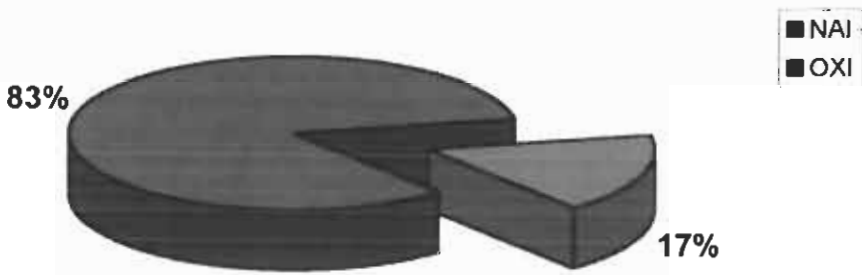
Ένα ακόμη ερώτημα στο οποίο η καταφατική απάντηση καταλαμβάνει το “απόλυτο” των γνωμών. Όλοι οι ερωτηθέντες, από τα υψηλότερα έως και τα χαμηλότερα επίπεδα, θεωρούν ότι η σχέση που θα αναπτυχθεί με στόχο την αφύπνιση του φιλότιμου, πρέπει να είναι αμφίδρομη. Μόνο όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης φερθεί με φιλότιμο τρόπο στους ανθρώπινους πόρους της, θα μπορέσει να τους αποσπάσει ανάλογη συμπεριφορά, κάτι που περισσότερο από όλους ευνοεί την ίδια τη διοίκηση.

*Πιστεύετε ότι το φιλότιμο είναι ένα στοιχείο που εκφράζει τον συναισθηματικό κόσμο του Έλληνα;*



Αν και το ποσοστό στη συγκεκριμένη ερώτηση, δεν είναι απόλυτα καταφατικό, ωστόσο τείνει προς τα εκεί, αφού μόνο ένας εκ των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το φιλότιμο δεν εκφράζει τον συναισθηματικό κόσμο του Έλληνα.

*Στον τομέα της παρακίνησης, δεν νομίζετε ότι ο ελληνικός τρόπος διοίκησης πρέπει να αναζητήσει τρόπους μέσω των οποίων θα επηρεάσει το συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων;*



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που ρωτήθηκαν πιστεύει ότι ο ελληνικός τρόπος διοίκησης δέχεται βελτιώσεις, όσον αφορά τον επηρεασμό του ψυχικού κόσμου των εργαζομένων, με άμεσο στόχο την ενεργοποίηση του “θαυματουργού” φιλότιμου.

### **7.3 Συμπεράσματα**

Τα αποτελέσματα της έρευνας που προηγήθηκε αποτελούν τον καλύτερο τρόπο επιβεβαίωσης όσων ανατύχθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας αυτής. Το μοναδικό σημείο που εμφανίσθηκαν σημεία απόκλισης ήταν η ερώτηση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται η επικοινωνία εντός της επιχείρησης. Φυσικό ήταν να υπάρξει διαφορετική αντίληψη για το επίπεδο της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, μιας και οι εργαζόμενοι απαιτούν πάντα υψηλότερα επίπεδα και δεν νιώθουν ικανοποιημένοι από το βαθμό που η επιχείρηση επικοινωνεί μαζί τους.

Στη συνέχεια τέθηκαν τα ερωτήματα γύρω από την επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητά του και την υποκίνηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων επέμεινε για τη σημασία της επικοινωνίας στον χαρακτήρα ενός στελέχους. Ακόμη οι εργαζόμενοι εξέφραζαν την ανάγκη που νιώθουν για υποκίνηση μιας και υποστήριζαν ότι μόνο όταν βλέπουν τέτοιας φύσης προσπάθειες, προσπαθούν να ανταποδώσουν.

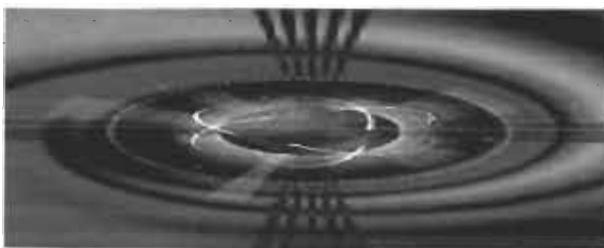
Ενδιαφέροντα ήταν τα αποτελέσματα του ερωτήματος (3<sup>ο</sup>) που αναζητούσε τις σχέσεις που θα πρέπει να επικρατούν μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το σύνολο των ερωτηθέντων υποστήριξε τις καλές ανθρώπινες σχέσεις ως τις πλέον ενδεδειγμένες. Ωστόσο κάποιοι (3) από τους ερωτηθέντες εξέφρασαν την άποψη ότι δεν είναι λίγες οι φορές που η άσκηση των τυπικών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια αποτελεί η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αντιλαμβάνεται τη χρονική στιγμή και το πρόσωπο απέναντι στο οποίο θα συμπεριφερθεί με “τυπικές” σχέσεις.

















Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασε το μέρος του ερωτηματολογίου – έρευνας που αφορούσε το φιλότιμο. Ομολογούμε ότι δεν ήταν αναμενόμενο το ποσοστό των εργαζομένων (στελέχη – προϊστάμενοι – εργαζόμενοι), που θα πίστευαν τόσο πολύ στον όρο “φιλότιμο”. Τα στελέχη αναγνώρισαν τον όρο αυτό και τη λειτουργία του εντός της επιχείρησης. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι κανένας εκ των εργαζομένων δεν αμφισβήτησε τη χρησιμότητα του φιλότιμου. Όλοι παραδέχθηκαν ότι όσες φορές η διοίκηση της επιχείρησης, τους συμπεριφέρθηκε με τρόπο αναγνώρισης και εκτίμησης προς το πρόσωπό τους και την εργασία που ασκούσαν, ένιωσαν ότι πρέπει να ανταποδώσουν δείχνοντας μεγαλύτερο ζήλο στην εργασία που εκτελούσαν. Χαρακτηριστικά, ανέφεραν πολλά παραδείγματα, όπου προϊστάμενοι μέσω της συμπεριφοράς τους και της επικοινωνιακής τους ικανότητας κατάφεραν να τους ανελκύσουν το φιλότιμο και να τους “υποχρεώσουν” να αποδώσουν στον καλύτερο δυνατό βαθμό.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι όλοι σχεδόν οι ερωτηθέντες συμφώνησαν στην κεφαλαιώδη σημασία της επικοινωνίας, καθώς και στο ρόλο που αυτή μπορεί να διαδραματίσει στην υποκίνηση των εργαζομένων. Επίσης τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αποτελούν τον καλύτερο τρόπο πειθούς, όποιου δεν είναι υποστηρικτής της ύπαρξης του φιλότιμου στον ψυχικό κόσμο των Ελλήνων εργαζομένων.

Η εργασία αυτή σκοπό είχε να δώσει μία γενικότερη και σφαιρική αντίληψη γύρω από τον κόσμο της επιχειρησιακής επικοινωνίας, το ρόλο της στην υποκίνηση των εργαζομένων και τη διατήρηση ή δημιουργία κατάλληλων εργασιακών σχέσεων.



# Βιβλιογραφία

-  Ζαβλανός Μ. Μύρων  
- Οργανωτική Συμπεριφορά (1999)
-  Ζευγαρίδης Σ. – Σταματιάδης Γ.  
- Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού (1997)
-  Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος Δρ.  
- Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία (1998)  
- Εργασιακές Σχέσεις (1999)
-  Καλογήρου Κορνηλία  
- Ανθρώπινες Σχέσεις στο Χώρο Εργασίας (2000)
-  Καντάς Αριστοτέλης  
- Οργανωτική & βιομηχανική ψυχολογία (2001)
-  Κόντης Θεμιστοκλής  
- Επιχειρησιακές Επικοινωνίες (2001)
-  Λούτας Γεράσιμος M.Phil.  
- Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας (2002)
-  Μακρυγιωργάκης Μάριος  
- Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ (2001)
-  Μάρκοβιτς Ιωάννης  
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (2002)
-  Μπίλλης Δ. Λεωνίδα  
- Επικοινωνία – Δ. Σχέσεις (1999)
-  Χυτήρης Λεωνίδα  
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (2001)
-  Dressler G.  
- Human Resources Management (1997)
-  Goleman Daniel  
- Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας (2000)
-  [www.google.com](http://www.google.com)

