

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«Ο ρόλος της επικοινωνίας στην
αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης»
(Έρευνα: Περίπτωση Α.Τ.Ε.Ι.)*

ΣΗΓΗΓΗΣ: Λούτσος Γεράσιμος M. Phill.

ΒΟΥΛΑΣΤΡΙΕΣ: Πανλοπούλου Δήμητρα
Πολύζου Βασιλική
Σωτηροπούλου Σανιό

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

3625

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....σελ.1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

↓ 1.1 Έννοια και σημασία της επικοινωνίας.....σελ.6

↓ 1.2 Ιστορική εξέλιξη και σύγχρονη θεώρηση.....σελ.7

1.3 Θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας.....σελ.9

1.4 Μέσα επικοινωνίας.....σελ.10

✓ 1.5 Σκοπός της επικοινωνίας.....σελ.18

↓ 1.6 Η αναγκαιότητα της επικοινωνίας για τους εργαζομένους.....σελ.20

✓ 1.7 Ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση.....σελ.23

✓ 1.8 Παράγοντες συμπεριφοράς στη επικοινωνία.....σελ.24

1.9 Διαπροσωπική επικοινωνία.....σελ.25

- 1.10 Διαδικασία της επικοινωνίας.....σελ.27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Εμπόδια που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....σελ.38

2.2 Εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....σελ.41

2.3 Εμπόδια που προκύπτουν από την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....σελ.49

| | |
|----------------------------|--------|
| 2.4 Περιοδικά εμπόδια..... | σελ.55 |
|----------------------------|--------|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

| | |
|-------------------------------------|--------|
| 3.1 Τυπική – Άτυπη επικοινωνία..... | σελ.58 |
|-------------------------------------|--------|

| | |
|--|--------|
| 3.2 Μονόδρομη – Αμφίδρομη επικοινωνία..... | σελ.60 |
|--|--------|

| | |
|-----------------------------|--------|
| 3.3 Κάθετη επικοινωνία..... | σελ.62 |
|-----------------------------|--------|

| | |
|--------------------------------|--------|
| 3.4 Οριζόντια επικοινωνία..... | σελ.64 |
|--------------------------------|--------|

| | |
|--|--------|
| 3.5 Εσωτερική – Εξωτερική επικοινωνία..... | σελ.65 |
|--|--------|

| | |
|----------------------------|--------|
| 3.6 Είδη επικοινωνίας..... | σελ.69 |
|----------------------------|--------|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

| | |
|-------------------------------------|--------|
| > 4.1 Επικοινωνία και διοίκηση..... | σελ.79 |
|-------------------------------------|--------|

| | |
|---|--------|
| 4.2 Η επικοινωνία στη συμμετοχική διοίκηση..... | σελ.81 |
|---|--------|

| | |
|--|--------|
| 4.3 Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία | σελ.82 |
|--|--------|

| | |
|--|--------|
| 4.4 Μέσα ελέγχου των ανθρώπων – φορέων της επικοινωνίας..... | σελ.85 |
|--|--------|

| | |
|--|--------|
| 4.5 Μαζική επικοινωνία με τους εργαζόμενους..... | σελ.86 |
|--|--------|

| | |
|--|--------|
| 4.6 Οι λειτουργίες της επικοινωνίας..... | σελ.88 |
|--|--------|

| | |
|----------------|--------|
| 4.7 Οφέλη..... | σελ.89 |
|----------------|--------|

| | |
|---|--------|
| 4.8 Σχηματισμός ομάδας και ομαδική εργασία..... | σελ.92 |
|---|--------|

| | |
|-----------------------------|--------|
| 4.9 Ορισμός της ομάδας..... | σελ.92 |
|-----------------------------|--------|

| | |
|---|--------|
| 4.10 Γιατί τα άτομα σχηματίζουν ομάδες..... | σελ.94 |
|---|--------|

| | |
|------------------------|--------|
| 4.11 Τύποι ομάδων..... | σελ.96 |
|------------------------|--------|

| | |
|--|--|
| 4.12 Αποτελεσματικότητα της ομάδας.....σελ.97 | |
| 4.13 Διοίκηση και ηγεσία.....σελ.100 | |
| 4.14 Η ηγεσία στην ομάδα.....σελ.103 | |
| 4.15 Επικοινωνία και υποκίνηση.....σελ.105 | |
| 4.16 Βασικές υποκινητικές δυνάμεις.....σελ.108 | |
| 4.17 Υποκίνηση και απόδοση.....σελ.109 | |
| 4.18 Θεωρίες υποκίνησης.....σελ.110 | |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

| | |
|--|--|
| 5.1 Κανόνες υποδομής της επικοινωνίας.....σελ.121 | |
| 5.2 Υποδομή στην έγγραφη επικοινωνία.....σελ.136 | |
| 5.3 Υποδομή στην προφορική επικοινωνία.....σελ.138 | |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

| | |
|--|--|
| 6.1 Έννοια και σημασία της προφορικής επικοινωνίας.....σελ.153 | |
| 6.2 Είδη προφορικής επικοινωνίας.....σελ.155 | |
| 6.2.1 Ομιλία.....σελ.156 | |
| 6.2.2 Αντιδράσεις του ακροατηρίου.....σελ.165 | |
| 6.2.3 Αντίληψη του ακροατηρίου.....σελ.170 | |
| 6.2.4 Σχέσεις ομιλητή με το ακροατήριο.....σελ.173 | |
| 6.2.5 Συνεδρίαση.....σελ.176 | |
| 6.2.6 Σύσκεψη.....σελ.181 | |

| | |
|---------------------------|---------|
| 6.2.7 Συνέντευξη..... | σελ.185 |
| 6.2.8 Διαπραγμάτευση..... | σελ.199 |
| 6.2.9 Ακρόαση..... | σελ.203 |
| 6.2.10 Παρουσίαση..... | σελ.209 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

| | |
|---|---------|
| 7.1 Έννοια και σημασία της έγγραφης επικοινωνίας..... | σελ.220 |
| 7.2 Είδη έγγραφης επικοινωνίας..... | σελ.222 |
| Έρευνα..... | σελ.231 |
| Βιβλιογραφία..... | σελ.251 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κοινή είναι η διαπίστωση, όπως προκύπτει από τις καθημερινές παρατηρήσεις του καθενός, ότι ο αιώνας μας κατατρέχεται από ένα αίσθημα άγχους και φόβου για το σήμερα και το αύριο της θέσης και της υπόστασης του ανθρώπου.

Σαν κοινωνικά σύνολα και σαν άτομα διακατεχόμαστε από ερωτήματα που δημιουργούνται από τις σύγχρονες συνθήκες ζωής. Από εκεί προκύπτουν οι αντιθέσεις και τα ερωτηματικά που προβληματίζουν την κοινωνία.

Παρ'όλο που οι σύγχρονοι άνθρωποι εργάζονται, κινούνται δραστηριοποιούνται ζουν μέσα σ'ένα ευρύ κύκλο γνώσεων αισθάνονται πολλές φορές μόνοι. Στην αντιμετώπιση του άγχους από το οποίο πάσχει σήμερα ο άνθρωπος συμβάλλει η καλή επικοινωνία, η δημιουργία δίαυλων συνεννοήσεως και συνεργασίας.

Η επικοινωνία εκτός από την καθημερινή ζωή σημαντικό ρόλο παίζει και στον τομέα της παραγωγής και κατανάλωσης. Στο χώρο των επιχειρησιακών οργανισμών αλλά και του δημόσιου τομέα της οργανώσεως η αναγνώριση της ανάγκης επιλύσεως των επικοινωνιακών προβλημάτων πήρε μεγαλύτερες διαστάσεις αφού η επιστημονική έρευνα και η διοικητική πρακτική έχουν αποδείξει ότι η επιτυχία των οργανώσεων εξαρτάται από το βαθμό προσέγγισης στα προβλήματα αυτά. Αυτό γίνεται περισσότερο φανερό τώρα που οι δυσκολίες της επικοινωνίας έχουν αυξηθεί μαζί με τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων και την πολυάνθρωπη επάνδρωσή τους.

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοικήσεως και εργαζομένων. Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών απ'τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων.

Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί το κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, η έλλειψη της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται η επικοινωνία στην καρδιά της οργάνωσης κι είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το έργο του οποίου αποτελείται επί το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες:

1. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι ώστε να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια.
2. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του ν' αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο.
3. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστευων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
4. Υποβοηθάει στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δεν

μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.

5. Σε καταστάσεις έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες, όπως είναι η ψυχαγωγία και η τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων όντων.

Για τον διοικούντα η δεξιότητα σε ομιλία, σε ακρόαση σε διάβασμα και γράψιμο είναι ζωτικής σημασίας. Το περιβάλλον και το έργο του κυριολεκτικά βρίσκεται μέσα στη γλώσσα και στην επικοινωνία. Συνεχώς αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους, με συσκέψεις, συνεντεύξεις και συζητήσεις μέσω του τηλεφώνου. Είναι βαριά απασχολημένος με το διάβασμα αναφορών, εκθέσεων, επιστολών, επισήμων εγγράφων και μελετών. Τα ανώτατα και τα μεσαία στελέχη αφιερώνουν το 68-80% του εργάσιμου χρόνου τους σε επικοινωνίες.

Μιλώντας για επικοινωνία, έχει αξία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαβίβαση εντολών από ένα άτομο σε άλλο. Μπορεί κάποιος να λάβει μια εντολή ή ένα μήνυμα αλλά να μην καταλάβει την σημασία του. Γι' αυτό για να πούμε πως μια επικοινωνία έλαβε χώρα πρέπει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα, μόνο που δεν έχει την υποχρέωση να συμφωνήσει με το περιεχόμενό του ή με την άποψη που εκφράζει.

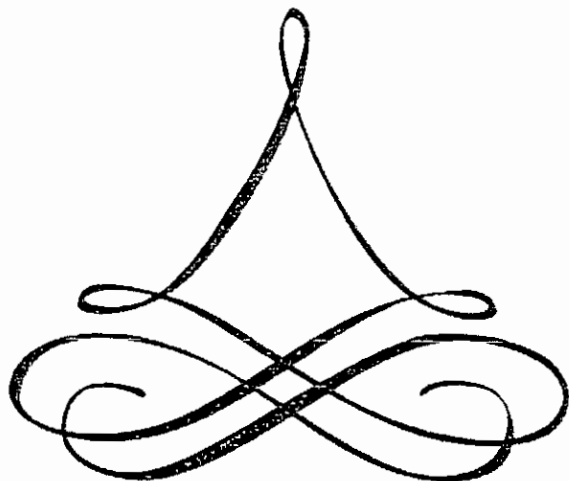
Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων κι εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Φυσικά πολλές φορές ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως η

αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη αιτία. Οι αποτυχίες δε αυτές αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές.

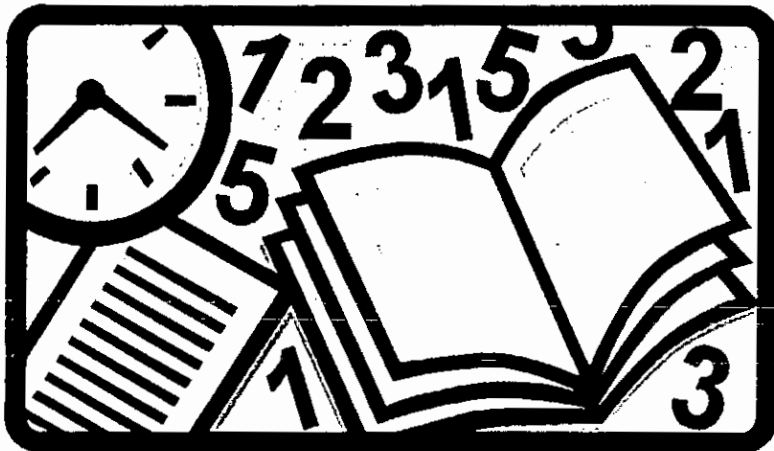
Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλ. η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία είτε είναι γραπτή είτε προφορική, τυπική ή άτυπη κατευθύνεται από σκοπούς μέσα στην οργάνωση, όσο όμως κι αν διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης δεν αποτελεί το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Η καλή επικοινωνία μπορεί να αντισταθμίσει ένα κακό προγραμματισμό στην οργάνωση, παρ' όλα αυτά είναι αναγκαία μέσα στο χώρο της επιχείρησης γιατί αποτελεί μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

*« Η ΕΝΝΟΙΑ & Η ΣΗΜΑΣΙΑ
ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ »*



1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Είναι δύσκολο να αποφύγει κανείς σήμερα την έννοια της επικοινωνίας. Πρόκειται για μια κεντρική έννοια η οποία μπορεί να συμπεριλάβει τα media, επιστημονικούς κλάδους, πανεπιστημιακές ειδικότητες, επαγγέλματα και διαχείριση ανθρώπινων πόρων, κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Οι ανθρώπινες σχέσεις βασίζονται στο πεδίο της επικοινωνίας. Κάθε άτομο κάθε φυτό, κάθε ζώο και κάθε αντικείμενο εκπέμπουν σήματα τα οποία όταν γίνουν αντιληπτά, μεταδίδουν ένα μήνυμα σε κάποιον δέκτη. Τα μηνύματα αλλάζουν τη πληροφορία αυτού που τα αντιλαμβάνεται και κατά συνέπεια αλλάζουν τη συμπεριφορά του. Η αλλαγή στη συμπεριφορά του αποδέκτη του μηνύματος με τη σειρά της μπορεί να επηρεάσει τον πομπό, αυτόν που εκπέμπει το μήνυμα, με ένα τρόπο αντιληπτό ή όχι. Μερικές φορές οι συνέπειες του μηνύματος είναι άμεσες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις απομακρυσμένες με αποτέλεσμα ένας παρατηρητής να μην καταφέρνει πάντα να συνδέσει τα δύο γεγονότα.

Η αποτελεσματικότερη επικοινωνία σημαίνει επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη του προσωπικού μας περιβάλλοντος, του χώρου εργασίας μας αλλά και γενικότερα της δημόσιας ζωής μας.

Στους χώρους εργασίας ένα από τα κεντρικά ζητήματα της διοίκησης το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται είναι η επικοινωνία. Ιδιαίτερα για την ηγετική λειτουργία η

διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό μέσο άσκησης, αφού η αλληλεπίδραση επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω αυτής.

Οι επιχειρήσεις σήμερα σε παγκόσμια κλίμακα έχουν αναδειχθεί σε σύνθετους οργανισμούς που καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς. Οι αλλαγές αυτές δεν είναι δυνατό να μην επηρεάσουν και να μην επιφέρουν αλλαγές στο μοντέλο διοικητικής οργάνωσης που εφαρμόζεται.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΗΣΗ

Ένα φαινόμενο αναγόμενο στους πρώτους χρόνους ακόμα στην ιστορία της ανθρωπότητας είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία αποτέλεσε βασική προϋπόθεση της συγκρότησης ομάδων, φυλών εθνοτήτων και ολόκληρου του κόσμου.

Στην πρωτόγονη κατάσταση η επικοινωνία ήταν περιορισμένη μέσα σε μικρές ομάδες ενώ τα μέσα επικοινωνίας λίγα και αργοκίνητα. Με τη δημιουργία των μεγάλων κρατών αρχίζει να αναπτύσσεται, κι αυτό γιατί παρουσιάζεται η ανάγκη επικοινωνίας από το κέντρο στην περιφέρεια.

Η ανάπτυξη της αρχίζει το 18ο αι. όταν με τις μεγάλες εφευρέσεις παρουσιάζονται νέα μέσα (εφεύρεση ατμομηχανής, τελειοποίηση τυπογραφίας).

Από τότε και κυρίως κατά τον 20ο αι. ακολούθησαν νέες εφευρέσεις και τεχνικές βελτιώσεις που βοήθησαν στην ανάπτυξη της όπως το τηλέφωνο, ο ασύρματος τηλεγράφος και το ραδιόφωνο φτάνοντας στο σημείο να εξασφαλίσουν μια

επικοινωνία σε όλα τα σημεία του κόσμου και να δημιουργήσουν μια ενότητα της ανθρώπινης κοινωνίας.

Έτσι σήμερα η επικοινωνία αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επαφή σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο, αλλά συγχρόνως και το μεγάλο πρόβλημα του καιρού μας, κι αυτό γιατί δύσκολα μια ιδέα μπορεί να επιβιώσει, να εξαπλωθεί και να επιβληθεί χωρίς επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα προβληματική σήμερα, γεγονός που οφείλεται : 1) στις σημερινές κοινωνίες που αποξένωσαν τον άνθρωπο, 2) στη συσσώρευση προβλημάτων και άγχους που διαστρεβλώνουν και αναιρούν την όποια επικοινωνία 3) στην εξέλιξη και εξάπλωση των μέσων μαζικής επικοινωνίας και κυρίως της τηλεόρασης που αυξάνουν τον όγκο των μηνυμάτων και τον μεταλλάζουν σε βαθιά “επικοινωνιακή ρύπανση”.

Έχει στη διάθεση της ένα απεριόριστο αριθμό και ποικιλία μέσων και μεθόδων για την υλοποίηση προγραμμάτων και την επίτευξη των τελικών στόχων της. Οι βασικές κατηγορίες αυτών των μέσων και μεθόδων είναι η έκδοση περιοδικών, ειδικών εντύπων, εγκυκλίων, επιστολών και η οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων.

Φυσικά η καλή και αποτελεσματική επικοινωνία προϋποθέτει έμφυτο ταλέντο, θεωρητικές γνώσεις και τεχνική κατάρτιση κυρίως των σύγχρονων οπτικοακουστικών και ηλεκτρονικών.

1.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επιστήμονες που μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και δουλεύουν στους τομείς της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας έχουν επηρεάσει έντονα την διοίκηση επιχειρήσεων δίνοντας έμφαση στα διαπροσωπικά προβλήματα επικοινωνίας στον επιχειρησιακό χώρο. Ποικίλες συμβολές στην θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας τονίζουν τις δυσκολίες που εξαρτώνται όχι τόσο από ότι λέμε ή γράφουμε αλλά από ότι συμβαίνει στη σκέψη μας και στην σκέψη αυτών με τους οποίους επικοινωνούμε.

Έτσι το έργο στην επικοινωνία φαίνεται να είναι το γεφύρωμα μεταξύ των σκέψεων από τη μια και η χρήση λέξεων από την άλλη. Ειδικότερα η θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας δίνει έμφαση και τονίζει παράγοντες όπως την κοινωνική κατάσταση, το ρόλο την θέση και οδηγίες για την κατανόηση της κοινωνικής δράσης και την ανθρώπινη υπέρνταση.

Μια κοινωνική κατάσταση καθιερύεται όταν οι άνθρωποι εισάγονται σε μια επικοινωνιακή ανταλλαγή και η συμπεριφορά τους οργανώνεται σύμφωνα με μια κοινή εργασία. Οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν μεμονωμένους ρόλους που πηγάζουν από τον ρόλο τους στην δραστηριότητα. Επίσης έχουν κοινωνική θέση που είναι η θέση που κατέχουν σύμφωνα με το οργανωτικό σχεδιάγραμμα ή άλλες προκαθορισμένες λειτουργίες. Ο ρόλος είναι μια άτυπη συμμετοχή ενώ η κοινωνική θέση είναι μια επίσημη θέση. Ένας διοικητικό στέλεχος παρά τον διευθυντή εξαιτίας της θέσης που κατέχει στο γραφείο του διευθυντή παίζει πιο σημαντικό και δυναμικό ρόλο από τον ρόλο που του υπέβαλλε η οργανωτική δομή.

Φυσικά στον επιχειρηματικό κόσμο, κάθε σύμβολο όπως είναι η θέση στη δουλειά, η στολή, η διακόσμηση του γραφείου και το βοηθητικό προσωπικό μας βοηθούν να ξεχωρίσουμε την κοινωνική θέση. Η δράση, ο χρόνος εργασίας στην εταιρία, οι τρόποι εργασίας, η αμεσότητα στην επικοινωνία μπορούν να διαφοροποιήσουν το ρόλο και την κοινωνική θέση.

Όλα τα παιχνίδια παίζονται με κανόνες. Στην εργασία οι άγραφοι κανόνες προέρχονται από το εσωτερικό σύστημα και την δραστηριότητα διατήρησης. Οι γραπτοί κανόνες είναι τυπικές πολιτικές της εταιρίας. Οι κανόνες καθορίζουν ποιος πρέπει να μιλήσει σε ποιόν, τι θα ειπωθεί και τι όχι, πόσο μπορεί να διαρκέσει μια συνεδρίαση και πως θα παρουσιαστεί ένα μήνυμα. Καθώς οι άνθρωποι ζουν και εργάζονται γνωρίζουν τους κανόνες

του παιχνιδιού, όπως πρέπει, για να δημιουργήσουν θέσεις για τους εαυτούς τους. Οι οδηγίες βοηθούν τους δέκτες στην κατανόηση της έννοιας και του σκοπού του μηνύματος. Τα μη λεκτικά σήματα όπως η έκφραση του προσώπου, η κίνηση του σώματος, ο ιδρώτας και η στάση είναι ενδείξεις για τα αισθήματα και τα κίνητρα του πομπού.

1.4 ΎΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Την επικοινωνία άλλοι την θεωρούν σαν τη τέχνη της έκφρασης και της ανταλλαγής ιδεών με γραπτό ή προφορικό λόγο. Άλλοι την ορίζουν σαν τη πράξη ή το γεγονός της μετάδοσης πληροφοριών, μια διαδικασία με την οποία μια έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων μέσω ενός

συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα και οι χειρονομίες.

Οι άνθρωποι επικοινωνούν θέλοντας να ικανοποιήσουν ανάγκες τόσο στην επαγγελματική όσο και στην εξω - επαγγελματική ζωή τους, θέλουν οι άλλοι να τους ακούν, να τους εκτιμούν και να τους αναζητούν. Θέλουν επίσης να εκπληρώνουν καθήκοντα και να επιτυγχάνουν στόχους. Είναι λοιπόν φανερό, ότι ο βασικός σκοπός της επικοινωνίας είναι να βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά τόσο με τον εαυτό τους όσο και με τους φίλους τους, τις ομάδες και τους οργανισμούς.

Η επικοινωνία λοιπόν είναι μέρος της κοινωνικής μας ζωής και είναι καθοριστική της σημερινής και μελλοντικής συμπεριφοράς μας σαν κοινωνικών υπάρξεων και ακόμη είναι διαδικασία με την οποία γινόμαστε ικανοί να ζούμε με τους άλλους ανθρώπους.

Το σπουδαιότερο σύστημα επικοινωνίας των ανθρώπων είναι η γλώσσα και ο λόγος, χωρίς όμως να αποτελεί η γλώσσα το μοναδικό μέσο επικοινωνίας, αποτελεί το κυριότερο σύμβολο επικοινωνίας που εξωτερικεύεται η σκέψη και η ιδέα. Παρ' όλα αυτά η γλώσσα πολλές φορές είναι ανίκανη να εκφράσει μόνη της ολόκληρο το μήνυμα που μπορεί να λαμβάνεται. Κι αυτό γιατί οι πληροφορίες που περιέχονται στις λέξεις αποτελούν μόνο μέρος του όλου μηνύματος που μεταδίδεται. Ο τόνος της φωνής, η έκφραση του προσώπου, ο χρόνος που δίνονται οι λέξεις, είναι στοιχεία που ενδυναμώνουν ή αποδυναμώνουν το περιεχόμενο του μηνύματος. Η επικοινωνία είναι συνδεδεμένη με την ανθρώπινη ύπαρξη, "κοινωνικοποιεί" τον άνθρωπο και τον φέρνει πιο κοντά στους συνανθρώπους του. Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που προϋποθέτει την ύπαρξη δύο πόλων του εκδότη ή

αποστολέα και του λήπτη ή αποδέκτη. Είναι η διαδικασία που βγάζει τον άνθρωπο από την απομόνωση και τον κάνει να προσεγγίζει του συνανθρώπους του. Το αντικείμενο της επικοινωνίας είναι το μήνυμα που περιέχει πληροφορίες, ιδέες, θέσεις και έχει σκοπό και στόχο την αλλαγή της συμπεριφοράς του “ άλλου ” .

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την επικοινωνία. Κάθε συγγραφέας καθορίζει τον όρο αυτό με την σκοπιά από την οποία μελετά την επικοινωνία.

Σύμφωνα με τον William C. Himstreet επικοινωνία είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων σημείων και συμπεριφοράς.

Κατά τον Colin Mages επικοινωνία είναι η λειτουργία με την οποία οι ανθρώπινες υπάρξεις αποστέλλουν και λαμβάνουν μηνύματα, κατά τρόπο ώστε να κατορθώνεται η προσέγγιση μεταξύ του μηνύματος όπως αποστέλλεται και του μηνύματος όπως κατανοείται από τον λήπτη.

Συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι:

1. Η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη
2. Η αποστολή μιας έννοιας απ'τον αποστολέα και
3. Η λήψη μιας έννοιας από τον παραλήπτη.

Εάν ο παραλήπτης καταλαβαίνει ότι εννοούσε ο αποστολέας είναι ένα θέμα το οποίο αφορά την ύπαρξη επικοινωνίας. Για να υπάρξει επικοινωνία ο παραλήπτης πρέπει να λάβει όχι μόνο σήματα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει να αντιληφθεί κάτι. Η απλή μεταβίβαση οπτικών ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσης σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία.

Πέρα απ'αυτά όμως ο παραλήπτης δεν πρέπει απλώς να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις οι οποίες σε σύνολο δε δίνουν νόημα, αλλά πρέπει να λάβει μια κατανοητή σ'αυτόν έννοια.

Και μια μεμονωμένη ακόμη μεταβίβαση μιας έννοιας είναι επικοινωνία. Δηλ. δεν είναι αναγκαίο η μεταβίβαση αυτή να λαμβάνει χώρα τακτικά. Η μεταβίβαση αυτή μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (μέσω ενός τρίτου προσώπου) και να γίνει ενσυνείδητα ή ασυνείδητα. Περίπτωση ασυνείδητης μεταβίβασης μιας σημασίας έχουμε όταν κάποιος χωρίς να έχει την πρόθεση να γνωστοποιήσει ένα γεγονός ή ένα συναίσθημά του με το τρόπο που εκφράζεται ή με τις λέξεις που χρησιμοποιεί, αποκαλύπτει χωρίς ο ίδιος να το θέλει τα γεγονότα ή τα συναισθήματα αυτά.

Η επικοινωνία λαμβάνει χώρα άσχετα αν η σημασία που μεταβιβάστηκε είναι για τον παραλήπτη κάτι μέχρι τότε άγνωστο σ' αυτόν ή εάν αναφέρεται σε ήδη υπάρχουσες γνώσεις.

Το περιεχόμενο, ο χρόνος, ο χώρος και τα μέσα της μεταβίβασης όπως και η επίδραση της “σημασίας” στον παραλήπτη δεν αποτελούν συστατικά στοιχεία της έννοιας επικοινωνία. Μ' αυτή την έννοια η επικοινωνία είναι τοπική μετατροπή της “σημασίας” και πρέπει να διακρίνεται απ' την χρονική και την πραγματική μετατροπή.

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με τη στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μια διαδικασία επικοινωνίας, δηλ. στη μεταβίβαση μιας έννοιας από ένα πρόσωπο σ'ένα άλλο. Με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή

οργανισμό. Έτσι π.χ. μιλούμε για επικοινωνία ή για τις επικοινωνίες μια επιχείρησης, π.χ. επιχειρησιακή επικοινωνία.

Η επικοινωνία προϋποθέτει μετάδοση και λήψη. Η απλή έκφραση ιδεών δεν είναι επικοινωνία αλλά αποτελεί το ένα σκέλος της όταν δεν υπάρχει ο αποδέκτης για να αποδικοποιήσει το μήνυμα. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι γλωσσικά, γραπτά ή προφορικά και μη γλωσσικά. Τα μέσα επικοινωνίας κατατάσσονται ως εξής:

α. Η γλώσσα

Με τη γλώσσα ο άνθρωπος κατασκευάζει σύμβολα που του επιτρέπουν να μεταδίδει τα μηνύματα και να επικοινωνεί. Η γλώσσα άλλοτε εκφράζεται προφορικά και άλλοτε γραπτά. Η σημασία της γλώσσας σαν μέσο επικοινωνίας είναι προφανής. Η γλώσσα είναι το σύμβολο που χρησιμοποιούμε στη μετάδοση των μηνυμάτων, από την ορθή δε χρησιμοποίηση αυτού εξαρτάται και ο βαθμός αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων. Οι διάφορες γλώσσες που χρησιμοποιούμε αλλά και οι διαφορετικές έννοιες που αποδίδονται στις λέξεις σημαίνει ότι δεν υπάρχουν τα ίδια σύμβολα, οι ίδιοι κώδικες για όλους τους ανθρώπους. Οι γλωσσικοί κώδικες σχετίζονται με τις χώρες, με του διάφορους τόπους των χωρών, αλλά και με κάθε άνθρωπο που έχει την δική του μοναδικότητα κατά την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων.

β. Πράξεις - Ενέργειες

Ένα τεράστιο μέρος των μηνυμάτων που εκπέμπουμε δεν αποτελείται από λέξεις γραπτά ή προφορικά, αλλά από ενέργειες

που εκπέμπουν μηνύματα αρνητικά ή θετικά. Οι κινήσεις, οι μορφασμοί αλλά και οι θέσεις που λαμβάνουμε αποτελούν μέσα επικοινωνίας και απευθύνονται προς πολλούς αποδέκτες ή ένα.

Η αποδοκιμασία του ομιλητή με την εκσφενδόνιση ενός αντικειμένου αποτελεί μετάδοση αρνητικού μηνύματος, χωρίς χρησιμοποίηση του μέσου της γλώσσας. Η αποχώρηση από μια συνεδρίαση λόγω διαφωνίας, η απουσία και η μη προσέλευση σε μια συνάντηση, υπονοεί άρνηση και εκφράζει μια διαφωνία ή δυσαρέσκεια. Ακόμα μπορούμε να αποστέλλουμε μηνύματα απέχοντας από μια ενέργεια ή σιωπώντας.

Με την πραγματοποίηση των πράξεων ή με τις παραλείψεις, τα εκπεμπόμενα μηνύματα άλλοτε είναι αρνητικά και άλλοτε θετικά.

γ. Φαντασία

Εκτός του συμβόλου της γλώσσας ή των πράξεων, τα δημιουργήματα της ανθρώπινης φαντασίας, τα καλλιτεχνικά δημιουργήματα μεταδίδουν μηνύματα. Ίσως η ανθρώπινη φαντασία με τα δημιουργήματα της προηγήθηκε της κατασκευής της γλώσσας, σαν μέσο επικοινωνίας. Η κατασκευή εικόνων από τους πρωτόγονους, ή οχημάτων ήταν η πρώτη μορφή επικοινωνίας.

Τα δημιουργήματα της φαντασίας πολλές φορές αποτελούν εκφραστικότερα μηνύματα και ξεπερνούν σε περιεχόμενο οποιοδήποτε γλωσσικό μήνυμα. Με μια καλά σχεδιασμένη εικόνα μπορούμε να μεταδώσουμε πολύ περισσότερα από ένα γραπτό μήνυμα. Η χρήση εικόνων και διάφορων άλλων παραστάσεων συνδυαζόμενη με τη γλώσσα αποτελεί άριστο μέσο μετάδοσης

πληροφοριών, ιδεών και εννοιών. Η αρχή όμως που λέει ότι μια εικόνα μπορεί να περιέχει χιλιάδες λέξεις ή το αντίθετο χιλιάδες λέξεις περιέχονται σε μια εικόνα, δεν είναι πάντοτε εφαρμόσιμη. Η χρήση εικόνων ή άλλων δημιουργημάτων της φαντασίας στην επιχειρησιακή επικοινωνία εξαρτάται από το είδος του μηνύματος που θέλουμε να στείλουμε π.χ δεν μπορούμε να στείλουμε πληροφορίες νομικού περιεχομένου ή ερμηνείες νόμων με εικόνες, ενώ είναι εύκολη η απεικόνιση ενός τόξου που δείχνει την διέλευση οχημάτων.

δ. Κινήσεις

Ενώ μια πράξη υποδηλώνει κάτι ευθέως, μια χειρονομία υποδηλώνει κάτι αλλά έμμεσα. Η χρήση των κινήσεων της κεφαλής ή των χεριών υπονοεί κάτι μια άρνηση ή μια κατάφαση, μια επιδοκιμασία ή μια αποδοκιμασία, οι μορφασμοί και οι συσπάσεις του προσώπου αντιπροσωπεύουν κάτι. Η διαφορά μεταξύ των πράξεων ή των ενεργειών από τις κινήσεις είναι ότι οι δεύτερες συμβολίζουν μια έννοια μια ιδέα.

Πρόβλημα γεννιέται με τη δυνατότητα ερμηνείας μιας κίνησης. Οι κινήσεις του χεριού, του κεφαλιού ως σύμβολα μετάδοσης των μηνυμάτων δεν ερμηνεύονται εύκολα. Αν η γλώσσα σαν σύμβολο με τις τεράστιες δυνατότητες χρησιμοποίησης της στην επικοινωνία, δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα αποκωδικοποίησης κατά μεγαλύτερο λόγο οι κινήσεις δεν μεταδίδουν πάντοτε κατά ακριβή τρόπο τα μηνύματα. Η χρησιμοποίηση των κινήσεων σαν μέσο μετάδοσης μηνυμάτων στην επικοινωνία, σε συνδυασμό με τις λέξεις είναι

συνηθέστατη και μάλιστα η χρήση των κινήσεων υποβοηθάει τη μετάδοση των μηνυμάτων και την αποκωδικοποίηση.

ε. Ήχοι

Όπως τα σήματα της τροχαίας κίνησης, η κίνηση του κεφαλιού, η αποχώρηση από μια συνάντηση, αποτελούν εκπομπές αρνητικών ή θετικών μηνυμάτων ή εκφράζουν ιδέες ή μεταφέρουν πληροφορίες, έτσι και η μετάδοση της ηρωικής συμφωνίας του Μπετόβεν περιέχει κάποιο μήνυμα. Αλλά δεν είναι μόνο τα μουσικά τεμάχια που περιέχουν μηνύματα, ο ήχος της σειρήνας του εργοστασίου καλεί τους εργάτες στην εργασία, ο ήχος του τραίνου, του πλοίου που πρόκειται να αποπλεύσει περιέχουν μηνύματα. Ακόμη όμως και οι λέξεις μεταδίδονται με ήχους. Οι λέξεις μεταδιδόμενες δίνουν πληροφορίες από δύο πηγές:

- α) Πληροφορίες από προηγούμενη εμπειρία για την έννοια της λέξης.
- β) Πληροφορίες από τον ήχο που ακούμε όταν η λέξη εκφράζεται.

Οι πληροφορίες που μεταδίδονται στην δεύτερη περίπτωση εξαρτώνται από τον τόνο της φωνής του προσώπου που ομιλεί π.χ αυτός είναι σαρκαστικός, αυτός είναι ενδιαφέρον, δεν με συμπαθεί κλπ

στ. Οσμή

Η οσμή αποτελεί μέσο επικοινωνίας. Ο καλός μάγειρας παρασκευάζει το προϊόν της τεχνικής και της δεξιοτεχνίας του και προσπαθεί αυτό να αναδύει οσμή χαρακτηριστική της επιτυχίας

του. Η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων από τους αποδέκτες εξαρτάται και από την ποιότητα και από την ένταση της οσμής. Στη περίπτωση με τον μάγειρα διεγείρεται η όρεξη και η επιθυμία του αποδέκτη να γευθεί το φαγητό.

Η χρησιμοποίηση των παραπάνω μέσων επικοινωνίας συνήθως συντελείται με τον συνδυασμό δύο ή περισσότερων από αυτούς, Αυτός που μιλάει χρησιμοποιεί λέξεις, κινήσεις, ήχους και πολλές φορές φαντασία. Η πρόταξη ενός από των παραπάνω μέσων στη μετάδοση ενός μηνύματος εξαρτάται από το είδος του μηνύματος.

1.5 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Εντούτοις, πολλοί απ'τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός απ'τον συντονισμό η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων κι ευθυνών την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, την δραστηριοποίηση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Από τα παραπάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι:

1) Η ανταλλαγή πληροφοριών. Οι πληροφορίες αποτελούν ένα βασικό συστατικό της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων. Κάποιες πληροφορίες τις λαμβάνουμε μέσω της παρατήρησης,

άλλες μέσω της μελέτης και πολλές μέσω της άμεσης επικοινωνίας με τους άλλους.

2) Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων. Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνε κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

3) Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλ. θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέει την οργάνωση, να εξασφαλίζει κατανόηση των εργαζομένων και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Αν θελήσουμε να ομαδοποιήσουμε τις ποικίλες ομάδες ανθρώπων με τις οποίες διεξάγεται η επικοινωνία σε μια επιχείρηση μπορούμε να πούμε πως είναι:

α) Το προσωπικό (η μεταξύ τους επικοινωνία καθώς και αυτή με συναδέλφους άλλων οργανισμών).

β) Με το διευθυντή / προϊστάμενο

γ) Με τη διοίκηση

δ) Με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στη λειτουργία της εταιρίας.

Επομένως η φύση των δραστηριοτήτων του προσωπικού μιας επιχείρησης απαιτεί ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες εκτός των ικανοτήτων τους ν'αξιολογούν, να επιλέγουν, να οργανώνουν, να επεξεργάζονται και να διανέμουν τις πληροφορίες. Πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους ώστε να είναι ενημερωμένοι σχετικά με τις λειτουργικές ανάγκες των καθηκόντων τους.

Η αποτελεσματική επικοινωνία λοιπόν είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό που λειτουργεί με συγκεκριμένες δομές και κατέχει προσωπικό σε διαφορετικές θέσεις.

Εστιάζοντας επομένως στο χώρο των επιχειρήσεων μπορούμε να πούμε ότι στη σημερινή εποχή αποτελούν ουσιαστικά ένα από τους κυριότερους παράγοντες για τη σωστή διαδικασία της επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να εξασφαλίζει όχι μόνο την παραγωγή προϊόντων αλλά και την ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων που θα έχουν αντίκτυπο γενικότερα στην κοινωνία και θα βοηθήσουν στην ομοιόμορφη συνοχή της.

1.6 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι γενικά στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν εργάζονται μόνοι τους αλλά με

ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες και μαθαίνουν να συμβιώνουν με τους συναδέλφους τους.

Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές.

Η ανάγκη αναγνώρισεως της σημασίας του ανθρώπου ώθησε τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές να ασχοληθούν συστηματικά με τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος παίρνει την αξία που επιβάλλεται να του αναγνωρίζεται και παρατηρείται σημαντική πρόοδος ως προς το παρελθόν αλλά με μεγάλα περιθώρια βελτίωσης ακόμη.

Η εφαρμογή της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων απαιτεί την αμοιβαιότητα. Οι συγκρούσεις είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προξενήσουν πολλαπλασιαστικά αρνητικά φαινόμενα μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον και γενικότερα στο κοινωνικό σύνολο. Ο εργαζόμενος που τον κακομεταχειρίζεται ο προϊστάμενος του πιθανότατα θα ξεσπάσει στους συναδέλφους του, θα κακομεταχειρισθεί με τη σειρά του νεώτερους συναδέλφους, θα είναι απότομος στα μέλη της οικογένειας του κλπ.

Η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας αποτελεί μια πραγματικότητα εξίσου σημαντική όπως και η φυσική ατμόσφαιρα η οποία όταν είναι καλή προδιαθέτει ευνοϊκά τον άνθρωπο. Γι'αυτό το λόγο η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία που επηρεάζει θετικά την ψυχολογία και το ηθικό των ατόμων έχει εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες.

Πως είναι δυνατό υπάλληλος που δεν μπορεί να συνεργαστεί με τον συνάδελφο του να δουλέψει αποδοτικά για την υπηρεσία;

Προκύπτει έτσι σαν αβίαστο αποτέλεσμα ότι η σωστή εφαρμογή της επικοινωνίας είναι αναγκαία για τους εργαζομένους, την επιχείρηση και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο.

Η σωστή και αποδοτική επικοινωνία στηρίζεται στα παρακάτω:

- I. Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση τον εργαζόμενο ανεξάρτητα από τον βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη.
- II. Να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου
- III. Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι ως ευθύνη την ανύψωση όχι μόνο της αποδόσεως, αλλά και των που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους.
- IV. Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μην παραλείπουν να τα επαινούν και
- V. Οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σε αυτές.

Τα παραπάνω χωρίς να αποτελούν τα μόνα στοιχεία καλής επικοινωνίας και καλών ανθρώπινων σχέσεων αποτελούν έστω κάποια βοηθητικά όργανα καλύτερης λειτουργίας της επιχείρησης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η εφαρμογή τους είναι δύσκολη γιατί απαιτεί ανωτερότητα αυτοπεποίθηση, γνώση κλπ εκείνων που θα τα εφαρμόσουν. Παρά τις δυσκολίες όμως πρέπει να γίνεται προσπάθεια για σωστή εφαρμογή τους προκειμένου να έχουμε θετικά αποτελέσματα.

1.7 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι κεφαλαιώδης και την χρησιμοποιεί με σκοπό να αποκτήσει όσο το δυνατό περισσότερα οφέλη που θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Τα κυριότερα από αυτά τα οφέλη είναι:

- ♦ Ισχυροποίηση και βελτίωση του ονόματός της

Το καλό όνομα για ένα οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και συνδέεται στενά με την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας στην επιχείρηση γι'αυτό το λόγο οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα που ασχολούνται με την ανάπτυξη της επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό εργασιακό του οργανισμού. Ιδιαίτερα τα τμήματα, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων και διοίκησης ανθρώπινων πόρων δαπανούν χρόνο και χρήμα για την δημιουργία και διατήρηση καλής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον η οποία θα έχει ως αντίκτυπο το καλό όνομα της επιχείρησης.

- ♦ Βοηθά στην αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης

Οι επαφές της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον συμβάλλουν ώστε να δημιουργείται κλίμα αναπτυξιακής πορείας και καθιέρωσης πρωτοβουλιών που διευκολύνουν την επιχείρηση να αποτελέσει σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστική αγορά. Οι σχεδιασμένες αποτελεσματικές επικοινωνιακές μεθόδους υποβοηθούν την αναπτυξιακή πορεία της.

- ♦ Δημιουργείται κλίμα συνεργασίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει κατά μεγάλο ποσοστό στην βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζόμενων σ'ένα δύσκολο εργασιακό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον στο οποίο συνυπάρχουν άνθρωποι με διαφορετικές συνήθειες, κουλτούρα, με διαφορετικά πιστεύω και προσωπικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα σε τέτοιο βαθμό που κάποιες φορές τους αποκλίνει από κοινές προσπάθειες και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας. Επομένως η επιχείρηση είναι απαραίτητο να φροντίζει για ύπαρξη κατανόησης και συνεργασίας αφού τα στοιχεία αυτά βοηθά στην αποτελεσματικότητα της εργασιακής ροής

♦ Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης

Η επιχείρηση μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας που απαιτείται να έχει σχεδιάσει και εφαρμόσει χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της προκειμένου να υλοποιεί κάθε φορά τους στόχους της τόσο σε τομεακό όσο και σε γενικότερο επιχειρησιακό επίπεδο. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης απαιτεί την επιτυχή δραστηριοποίηση στελεχών και εργαζομένων η οποία είναι τόσο υψηλότερη όσο μεγαλύτερο βαθμό επικοινωνιακής ικανότητας διαθέτουν τα στελέχη τους.

1.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όσο καιρό συμμετέχουν άνθρωποι στην επικοινωνία, η διαδικασία δεν θα είναι τέλεια. Οι ανθρώπινες αδυναμίες όπως είναι η προκατάληψη ο εγωισμός, κατωτερότητα και οι ποικίλες

αντιδράσεις προς το περιβάλλον προστίθονται στα προβλήματα της επικοινωνίας. Επιπλέον οι διαφορές ανάμεσα στους πομπούς και στους δέκτες, στο λεξιλόγιο, στο μορφωτικό και επαγγελματικό υπόβαθρο, η ηλικία, η εμφάνιση, πολιτιστικά στοιχεία και άλλοι παράγοντες δημιουργούν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Η βιομηχανική επανάσταση τον 19ο αι. οδήγησε τις μεγάλες βιομηχανίες, τις τεράστιες εταιρείες και τα εργατικά σωματεία και την διαχείριση τους να ενδιαφέρεται για καλύτερους τρόπους χειρισμού αυτών των σημαντικών αλλαγών. Οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ έψαχναν στις επιστήμες της συμπεριφοράς πρότυπα ανθρώπινων κοινωνικών δραστηριοτήτων και κατευθυντήριες γραμμές στην ανθρώπινη συμπεριφορά για να παρέχουν ένα πλαίσιο για το μάνατζμεντ στην βιομηχανική εποχή. Οι ίδιες κατευθυντήριες γραμμές έχουν αποφέρει καρπούς στους μάνατζμεντ στο εξευγενισμένο περιβάλλον της υψηλής τεχνολογίας. Καθώς περνάμε την βιομηχανική σε μια τεχνολογική και υπηρεσιακή βάση, τα παραδοσιακά θεμέλια τροποποιούνται για να αντεπεξέλθουν στην αλλαγή.

1.9 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πριν από αρκετά χρόνια , η ανάλυση των συναλλαγών αναπτύχθηκε και συχνά λειτουργούσε ως μέσο για την ανάλυση των σχημάτων συμπεριφοράς στις διαπροσωπικές σχέσεις. Μια από τις σημαντικές συνεισφορές της ανάλυσης των συναλλαγών είναι η έννοια των “καθησυχαστικών λόγων”.

Έρευνες αποκαλύπτουν ότι μωρά που αγνοούνται ή στερούνται προσοχής για εκτεταμένες περιόδους ενδέχεται να αναπτύξουν σωματικά αλλά και ψυχολογικά προβλήματα. Τα μωρά χρειάζονται χάρη και αγάπη. Στην ορολογία της ανάλυσης συναλλαγών, οι όροι αυτοί ονομάζονται καθησυχαστικοί λόγοι. Και οι ενήλικες χρειάζονται τέτοιους λόγους διαφορετικού όμως είδους για την πνευματική τους υγεία. Το να λες “καλημέρα” σε κάποιον είναι ένας τέτοιος λόγος. Η απάντηση “καλή σου μέρα κι εσένα” είναι ένας άλλος λόγος. Αν και αυτή η “ανταλλαγή” ίσως ακούγεται δευτερεύουσας σημασίας και χωρίς σπουδαιότητα φανταστείτε τις αντιδράσεις αν αυτά τα δύο άτομα είναι φίλοι και δεν γινόταν καμία ανταλλαγή μεταξύ τους.

Παραδείγματα τέτοιων λόγων αποτελούν το χαϊδευτικό χτύπημα στην πλάτη από τον προϊστάμενο ένα συγχαρητήριο τηλεφώνημα ή γράμμα και η προσοχή που δίνουμε σε κάποιο άτομο που μιλάει. Δίνοντας προσοχή στη σπουδαιότητα των λόγων αυτών, οι διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την επικοινωνία και τα αισθήματα των εργατών για τη δουλεία τους.

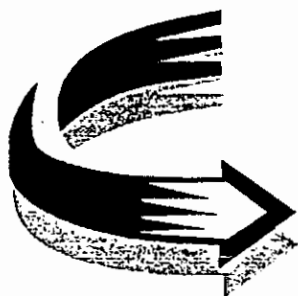
Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους ελπίζοντας πως το αποτέλεσμα θα είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η αμοιβαία ικανοποίηση και η ψυχολογική ευημερία. Η “συναλλαγή επικοινωνίας” αποτελεί μέσο διαβίβασης πληροφοριών για πράγματα, ιδέες δουλείες και για τους ίδιους τους εαυτούς μας.

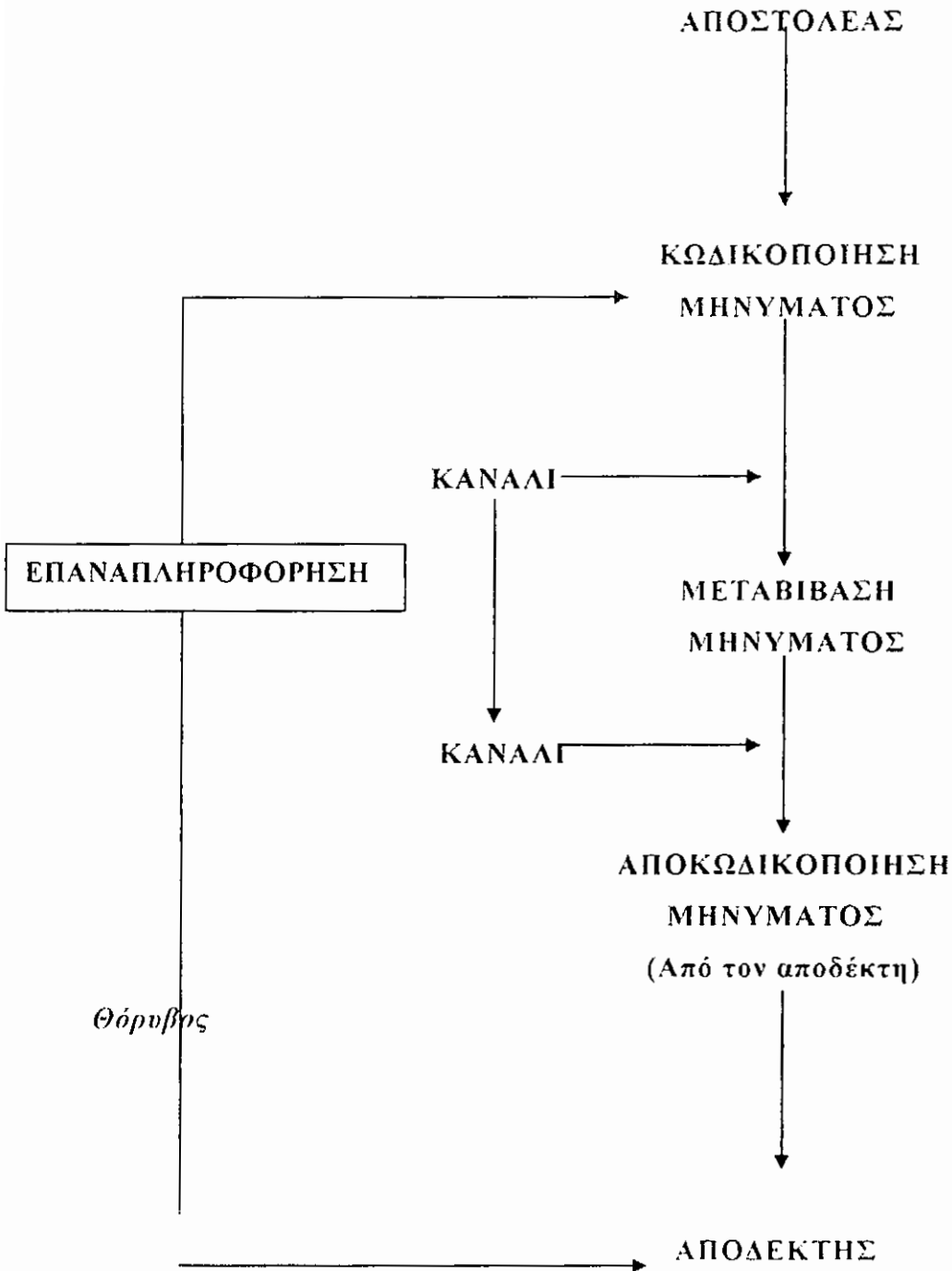
1.10 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες με τις οποίες ένας εγκέφαλος ερεθίζει έναν άλλον. Βασική προϋπόθεση της επικοινωνίας είναι η ύπαρξη μιας ταυτότητας αντίληψης.

Η επικοινωνία είναι μια σκόπιμη αντίληψη που ακολουθεί την εξής πορεία. Ως αφετηρία πρέπει να υπάρχει κάποιος σκοπός που να εκφράζεται σαν μήνυμα. Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μια πηγή τον αποστολέα σε ένα άλλο πρόσωπο τον αποδέκτη. Το μήνυμα μετατρέπεται σε μια συμβολική μορφή, ενέργεια που ονομάζεται κωδικοποίηση, και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο (κανάλι) στον αποδέκτη, αυτό μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, ενέργεια που αποκαλείται αποκωδικοποίηση.

Το σχήμα 1 απεικονίζει τη διαδικασία της επικοινωνίας. Στο μοντέλο επικοινωνίας, παρουσιάζονται το στοιχείο της επαναπληροφόρησης (feed-back) με το οποίο ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματος και τα εμπόδια (θόρυβος), δηλαδή οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά τη μεταβίβαση του μηνύματος.





(Σχήμα 1)

Αναλυτικότερα η διαδικασία της επικοινωνιακής διαδικασίας έχουν ως εξής:

1) Πομπός

Πομπός είναι το πρόσωπο φυσικό ή νομικό που επιθυμεί να εκφράσει τις απόψεις του, τις σκέψεις του κλπ, να εξωτερικευτεί και να επικοινωνήσει με άλλους ανθρώπους. Παραδείγματα πομπού είναι: 1) Το παιδί που ζητάει από τον πατέρα του κάτι με οποιονδήποτε τρόπο μπορεί ανάλογα με την ηλικία του, 2) ο δικηγόρος στο δικαστήριο που αγορεύει σχετικά με τη δίκη, 3) ο καθηγητής που αναπτύσσει το μάθημα, 4) ο δημοσιογράφος, που γράφει τις ειδήσεις ή ότι άλλο χρήσιμο στις εφημερίδες 5) η κυβέρνηση, όταν δημοσιεύει αποφάσεις διατάγματα ή νόμους που πρέπει να εφαρμοσθούν από το κοινό.

Ο πομπός είναι ένα από τα στοιχεία της επικοινωνίας και είναι επιφορτισμένος με σοβαρά καθήκοντα. Ορισμένα από αυτά είναι προσδιορισμός του περιεχομένου του μηνύματος, ο εντοπισμός όπου είναι δυνατό των δεκτών του μηνύματος, ο προγραμματισμός των ενεργειών, η εκλογή των τρόπων και των μέσων μεταβιβάσεώς του, η μελέτη και η πρόγνωση των πιθανών αποτελεσμάτων.

2) Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η σύλληψη της ιδέας

Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίηση τους σε μία ή πολλές ιδέες, είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης. Η αντίληψη είναι μια δυναμική δραστηριότητα, με την οποία το άτομο ερμηνεύει για τον εαυτό του τα μηνύματα του περιβάλλοντος που πέφτουν στην προσοχή του. Στη διαδικασία της αντίληψης συντελείτε μια επιλογή πληροφοριών από το

περιβάλλον. Η επιλογή των πληροφοριών και η ερμηνεία που δίνει σ'αυτές ο άνθρωπος εξαρτώνται: 1) Από την προηγούμενη εμπειρία του, δηλαδή από τα προηγούμενα μηνύματα που έχει λάβει 2) από τις τρέχουσες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του, που είναι καθοριστικά της δυνατότητας 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 διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Παράλληλα το είδος της πηγής των πληροφοριών που παίρνει επηρεάζει το βαθμό αποδοχής τους π.χ πληροφορίες από ένα παιδί ή από ένα μεγαλύτερο άνθρωπο ή έντυπα μικρής εμπιστοσύνης ή από ειδικό στο συγκεκριμένο θέμα που τον ενδιαφέρει. Η συλλογή και η επιλογή των πληροφοριών δημιουργούν στο νου του ανθρώπου την ιδέα. Αποτελεί ως εκ τούτου, η φάση αυτή στη διαδικασία της επικοινωνίας μια νοητική λειτουργία, κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψη του, και οι οποίες συνδέονται με το μήνυμα που αυτός σκοπεύει να αποστείλει.

3) Η κωδικοποίηση των πληροφοριών σε ένα μήνυμα

Στη φάση αυτή ο εκδότης θα βρει τα σύμβολα με τα οποία θα κάνει τις πληροφορίες που συνέλεξε μήνυμα για μετάδοση. Η ικανότητα της ένταξης των πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Η γλώσσα σαν κυριότερο μέσο επικοινωνίας αποτελεί και τον καλύτερο και κυριότερο κώδικα κωδικοποίησης του μηνύματος. Ενισχυτικά της γλώσσας μέσα αποτελούν πολλές φορές οι κινήσεις, οι πράξεις, η εμφάνιση κτλ ή ο συνδυασμός πολλών επικοινωνιακών μέσων.

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 σ'ένα 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, πολλές φορές διαφορετική έννοια στις λέξεις.

Τέλος στην κωδικοποίηση του μηνύματος πρέπει ο εκδότης να έχει σαν γνώμονα το λήπτη, την ικανότητα δηλαδή του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα.

4) Μήνυμα

Είναι η εξωτερίκευση αυτών που θέλει ο πομπός να γνωρίσει στους δέκτες, δηλαδή στους άλλους ανθρώπους, μέσω της επικοινωνίας.

Το μήνυμα μπορεί να έχει κάποια από τις ακόλουθες μορφές. Μπορεί δηλαδή να είναι: 1) μια κίνηση του χεριού ή του κεφαλιού ή του προσώπου ή του σώματος, 2) μια λέξη ή ολόκληρα κείμενα λέξεων, που μεταδίδονται είτε από το τηλέφωνο ή με κάποιο γράμμα ή μέσω του ραδιοφώνου κλπ, 3) ποικιλία ενεργειών όπως ομιλίες, μουσική, προβολή εικόνων και καύση πυροτεχνημάτων. Τις ανωτέρω κατηγορίες μηνυμάτων μπορούμε να τις κατατάξουμε επίσης σε μηνύματα, α) λεκτικά, β) άλλα ηχητικά, γ) οπτικά, δ) σύνθετα κ.ο.κ.

5) Ο πομπός επιλέγει κανάλι και μεταδίδει το μήνυμα

Η μετάδοση του μηνύματος σύμφωνα με τη μαθηματική θεωρία συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας π.χ το τηλέφωνο, ή ο αέρας, ή η ταχυδρομική υπηρεσία που παραδίδουμε τις επιστολές. Αυτοί είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα με προορισμό το λήπτη. Στη γλωσσική, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή που αποτελείται από ηχητικά κύματα που διοχετεύονται μέσα από τον αέρα στον λήπτη.

Η επιλογή του τρόπου μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται απ'τον λήπτη για τον οποίο προορίζεται και από την δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα π.χ δεν είναι δυνατό να μεταδοθεί προφορικό μήνυμα σε άτομο που στερείται της ακοής του. Επίσης η επιλογή ενός ακατάλληλου καναλιού μπορεί να προκαλέσει την δυσανάγνωση του μηνύματος και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις ανθρώπινες σχέσεις με τον δέκτη.

6) Δέκτης

Ο δέκτης μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα, ένας οργανισμός ή ένα άτομο που δρα ως αντιπρόσωπος μιας ομάδας. Αυτός αποφασίζει πότε θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, πότε θα κάνει προσπάθεια να το κατανοήσει και πότε θα ανταποκριθεί σ'αυτό ή όχι.

Ο δέκτης έχει μεγάλη σημασία στην επικοινωνία γιατί προς αυτόν σκοπεύουν όλες οι ενέργειες της πηγής των μηνυμάτων, δηλαδή του πομπού, και καταβάλλονται προσπάθειες ανιχνεύσεως των αντιδράσεων του και προκλήσεως του ενδιαφέροντος του,

ώστε να μεταβληθεί ή στάση του από αντιπάθεια σε συμπάθεια ή από αδράνεια σε θετική και εποικοδομητική δράση.

7). Αποκωδικοποίηση του μηνύματος

Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Δηλαδή κατά τη μηχανική άποψη, τα ηχητικά ηλεκτρικά κύματα περνούν μέσω των ακουστικών νεύρων του λήπτη στον εγκέφαλό του οποίου τα σήματα αποκωδικοποιήθηκαν σε μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής το αποκωδικοποιημένο μήνυμα στο μήνυμα τον εκδότη, αν όχι τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ' αυτό που εκδότης έστειλε αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα χρωματισμένο από τα ψυχολογικοκοινωνικά 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 π.χ διαφορετικό μήνυμα θα αποσταλεί σ' ένα τεχνικό, σ' ένα κοινωνιολόγο κλπ. 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 κλπ. 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 την ψυχική ή και τη φυσική ικανότητα να κατανοήσει το μήνυμα.

8) Η επαναπληροφόρηση (feed-back)

Η επικοινωνία τελειούται με την επαναπληροφόρηση, δηλαδή την αποστολή από το λήπτη προς το εκδότη μηνύματος με το οποίο επιβεβαιώνεται και η λήψη του πρώτου. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και και ο λήπτης γίνεται εκδότης. Η επαναπληροφόρηση μπορεί να περιέχει ένα πλήρες μήνυμα ή μέρος μηνύματος το οποίο δίνει την δυνατότητα στον αποστολέα να καθορίσει εάν έγινε αντιληπτό το μήνυμά του και αν έχει πετύχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Η τελείωση της διαδικασίας της επικοινωνίας με την ανταπόκριση συμπληρώνει τον κύκλο μιας σωστής επικοινωνίας, όταν δηλαδή ο εκδότης και ο λήπτης έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν ρόλους.

9) Ο θόρυβος

Στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι χρήσιμο να προστεθούν και τα εμπόδια ή θόρυβος που αν και δεν είναι συστατικό στοιχείο της διαδικασίας είναι όμως

σημαντικό, διότι χωρίς την θέληση του πομπού και του δέκτη παρεμβαίνει από μόνο του, επηρεάζει, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από το δέκτη. Μια γενική διάκριση των θορύβων είναι η παρακάτω:

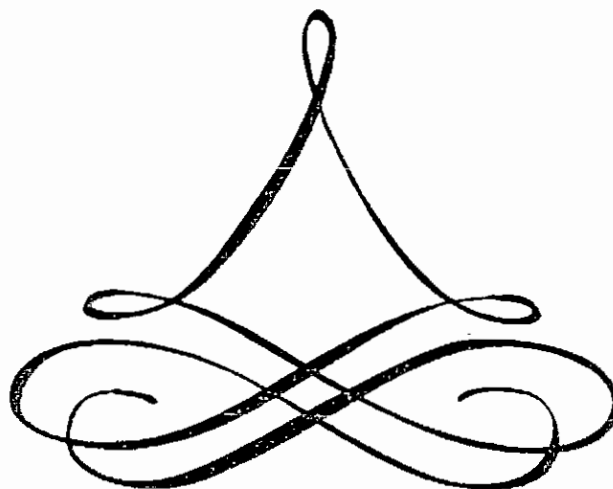
Εξωτερικοί θόρυβοι. Οι εικόνες, οι ήχοι καθώς και άλλα ερεθίσματα στο περιβάλλον μας που αποσπών την προσοχή των ανθρώπων από το συγκεκριμένο νόημα ονομάζονται εξωτερικοί θόρυβοι. Για παράδειγμα ενώ παρακολουθείτε μια σειρά οδηγίες για τη λειτουργία ενός καινούριου μηχανήματος η προσοχή σας μπορεί να αποσπαστεί από τον ήχο του κουδουνιού της εξώπορτας ή από κάτι που βλέπουμε εκείνη τη στιγμή. Κάθε είδους απόσπαση της προσοχής αποτελεί εξωτερικό θόρυβο άσχετα από την αισθητήρια δίοδο που χρησιμοποιείται.

Εσωτερικοί θόρυβοι. Οι σκέψεις και τα συναισθήματα που εμπλέκονται στην διαδικασία της επικοινωνίας είναι γνωστά ως εσωτερικοί θόρυβοι. Πολλές φορές έχουμε πιάσει τον εαυτό μας να κάνει διάφορες σκέψεις κατά τη διάρκεια μιας διάλεξης. Ίσως το μυαλό εκείνη τη στιγμή να πλανιέται σε ένα άλλο χώρο, σε μια άλλη κατάσταση. Εξαιτίας αυτών εσωτερικών θορύβων υπάρχουν πολλές πιθανότητες να μη λάβουμε όλα τα μηνύματα που θα ήθελε να μας μεταδώσει ο ομιλητής. Το ίδιο συμβαίνει αν για παράδειγμα συναισθήματα θυμού ή στρες, καθώς και διάφορα στερεότυπα ή προκαταλήψεις μας ωθούν να παρανοήσουμε αυτά που θέλει να μας πει ο συνομιλητής.

Εννοιολογικοί θόρυβοι. Μη σκόπιμα νοήματα που επιτυγχάνονται μέσω συγκεκριμένων λεκτικών συμβόλων μπορούν να εμποδίσουν την ακρίβεια της αποκωδικοποίησης ενός

μηνύματος. Αυτού του είδους τα λεκτικά παράσιτα είναι γνωστά ως εννοιολογικοί θόρυβοι. Ας υποθέσουμε πως κάποιος αναφέρεται στη σαραντάχρονη γραμματέα του “ως το κορίτσι του γραφείου”. Ο χαρακτηρισμός “κορίτσι” για μια σαραντάχρονη γυναίκα μπορεί να θεωρηθεί απαράδεκτος από τον συνομιλητή και η αν προσοχή του αποσπαστεί από το σοβινιστικό νόημα που έχει ένα τέτοιο λεκτικό σύμβολο γι’αυτόν και να μη δώσει σημασία σ’αυτά που έχει να πει ο φίλος του γι’αυτήν την υπάλληλο. Τα σύμβολα που είναι συχνά προσβλητικά για κάποιον άνθρωπο ή για μια ομάδα ανθρώπων, όπως εθνικές βρισιές, μπορούν συχνά να δημιουργήσουν εννοιολογικό θόρυβο. Επίσης, η αισχρολογία και οι δυσνόητες λέξεις μπορούν να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Γενικότερα επειδή τα νοήματα που δίνουμε στις λέξεις εξαρτώνται από τις εμπειρίες, οι άνθρωποι στους οποίους απευθυνόμαστε αποκωδικοποιούν μια λέξη ή φράση διαφορετικά από ότι εμείς σκοπεύαμε και σ’αυτήν την περίπτωση πρόκειται για εννοιολογικό θόρυβο.

Αναλυτικότερα για τα εμπόδια στην επικοινωνία θα μιλήσουμε στο επόμενο κεφαλαίο.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

«ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ»



ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα εμπόδια στην επικοινωνία είναι ένα εξωτερικό ή εσωτερικό ερέθισμα για τους μετέχοντες σε μια επικοινωνιακή διαδικασία που επηρεάζει την αμοιβαία κατανόηση του μηνύματος. Μεγάλο μέρος της επίτευξης σωστής επικοινωνίας εξαρτάται από την ικανότητά μας να αντιμετωπίσουμε τους εξωτερικούς και εσωτερικούς εννοιολογικούς θορύβους, ο καθένας από τους οποίους μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στις αισθητήριες διόδους και να επέμβει στη διαδικασία της αποκωδικοποίησης.

2.1 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

α) Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης

Παρόλο που στα οικονομικώς προηγμένα κράτη της υφηλίου, η γεωγραφική θέση της επιχείρησης δεν αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα καλής λειτουργίας και ανάπτυξης της και χωρίς ουσιαστικά να διαφοροποιείται ο τρόπος και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία στις επιχειρήσεις λόγω του ότι λειτουργούν σε διαφορετικές τοποθεσίες, στη χώρα μας δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ισχύει το ίδιο. Μάλιστα εάν υποστηρίζαμε ότι για τα επιχειρησιακά δρώμενα “Ελλάδα είναι μόνο η Αθήνα” δεν θα απέχαμε ίσως πολύ από την πραγματικότητα. Σύμφωνα με ορισμένους ισχυρισμούς η Αθήνα σε σχέση με την περιφέρεια για

τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- αποτελεί το κέντρο της οικονομικής ζωής της χώρας και είναι ο τόπος σχεδιασμού και αποφάσεων της κυβερνητικής πολιτικής.
- διαθέτει υψηλότερου επιπέδου επαγγελματικά στελέχη και γενικότερα περισσότερο ειδικευμένους εργαζομένους, οι οποίοι και διαθέτουν την ικανότητα να αντεπεξέρχονται περισσότερο αποτελεσματικά σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον
- δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες και προκλήσεις για παρακολούθηση εκπαιδευτικών και λοιπών προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και εξειδικευμένων συνεδρίων, των οποίων το επίπεδο είναι σε υψηλότερο βαθμό από αυτόν που με μικρότερη συχνότητα ενεργοποιούνται στην περιφέρεια
- οι πολιτικές αντιθέσεις ή και αντιπαραθέσεις είναι σε χαμηλότερο επίπεδο από την υπόλοιπη περιφέρεια.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η γεωγραφική θέση της επιχείρησης και ιδιαίτερα αυτή που έχει έδρα στην περιφέρεια μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία. Εξάλλου το εμπόδιο αυτό ενισχύεται ακόμη περισσότερο από τις γλωσσικές ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του κάθε τόπου, καθώς και τα ήθη, έθιμα, παραδόσεις και συνήθειες που έχουν καθιερώσει οι κάτοικοι της περιοχής. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις μια ενέργεια που θεωρείται απόλυτα φυσιολογική και δικαιολογημένη σε ένα τόπο, σε άλλη περιοχή μπορεί να είναι παρεξηγήσιμη και απορριπτέα.

β) Νομικός παράγοντας

Το νομικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται η λειτουργία των επιχειρήσεων και το οποίο έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με την γενικότερη νοοτροπία που επικρατεί στην χώρα μας παρουσιάζει πολλές από τις ιδιορρυθμίες και ιδιαιτερότητες του λαού μας.

Το νομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υποχρεούνται να κινηθούν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είναι αρκετά θολό και περιπλεγμένο και συμπεριλαμβάνει μια πληθώρα νόμων προεδρικών διαταγμάτων υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων που ορισμένες φορές επικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται με τρόπο που υφίσταται δυσκολία για τα στελέχη και τους εργαζομένους να γνωρίζουν επακριβώς τι ισχύει κάθε φορά για την περίπτωση που τους απασχολεί. Εξάλλου ακόμα δεν υπάρχει κωδικοποίηση της νομοθεσίας και οι υπεύθυνοι δαπανούν ένα μεγάλο μέρος τους ασχολούμενοι με θέματα νομοθεσίας.

Ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα θεωρούμε ότι η υφιστάμενη νομοθεσία εκτός του ότι παρουσιάζει προβλήματα μη αντικειμενικής αντιμετώπισης των θεμάτων που προσπαθεί να τακτοποιήσει η πολιτεία, το μεγάλο θέμα που ανακύπτει όλο και εντονότερα είναι της μη πιστής εφαρμογής της.

γ). Κοινωνικός παράγοντας

Η Ελληνική κοινωνία έχει διαμορφωθεί κάτω από την επιρροή των ιστορικών, γεωφυσικών, οικονομικών, πολιτικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών καθώς και από τα ήθη τα έθιμα και της παραδόσεις της κοινωνίας μας, αλλά και από την πρόσφατη ένταξη μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Σήμερα η Ελλάδα αποτελείται από μια ποικιλία κοινωνικών ομάδων που έχουν μεταξύ τους πολλά κοινά χαρακτηριστικά αλλά και πολλές διαφορές. Αυτό συμβαίνει γιατί ενώ μπορεί να γεννιούνται και να αναπτύσσονται μέσα στην ίδια κοινωνία με τις ίδιες αξίες σε γενικά επίπεδα, όμως ο τρόπος ζωής τους παρουσιάζει και κάποιες διαφορές ανάλογα με το στενότερο περιβάλλον μέσα στο οποίο μεγαλώνουν.

Επόμενο είναι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης να μην βρίσκονται σε απόλυτη ομοιομορφία και να παρουσιάζουν διάφορες αντιθέσεις. Για να αποφευχθούν τα προβλήματα στην επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση τα στελέχη της προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα πνεύμα ομάδας πρέπει να αντιμετωπίζουν τα στοιχεία που πηγάζουν τόσο από τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε εργαζομένου όσο και αυτά που ενεργοποιούνται από την αναγκαστική συνεργασία ατόμων με ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες που παρεμποδίζουν την ομαλή συνύπαρξη των εργαζομένων στο δύσκολο χώρο της εργασίας.

2.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

α) Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

Παραδοσιακά, τα οργανωτικά διαγράμματα χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τη δομή της εξουσίας σ'ένα οργανισμό. Άνθρωποι που κατέχουν υψηλότερες θέσεις εμφανίζονται στο διάγραμμα να έχουν μεγαλύτερη εξουσία από εκείνους που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα. Αν παρόλα αυτά το διάγραμμα χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την

επικοινωνία στον οργανισμό τότε μπορεί να αποδειχθεί εντελώς ανεπαρκές. Είναι δυνατό οι άνθρωποι να μιλούν μόνο σ'αυτούς που είναι οι αμέσως ανώτεροι ή κατώτεροί τους, δηλαδή μόνο σ'εκείνους τους-υπαλλήλους οι θέσεις των οποίων στο διάγραμμα συνδέονται με τη δική τους με αδιάκοπτη γραμμή; Είναι το κάθε τμήμα στο διάγραμμα αυτόνομο και αποκομμένο από τα άλλα τμήματα; Αν οι ομάδες και τα άτομα αλληλεξαρτώνται το διάγραμμα προσδιορίζει την οργανωτική δομή.

Ούτε απαραίτητα το διάγραμμα προσδιορίζει τη δομή των ρόλων -τη σχετική σημασία του κάθε τμήματος ή ατόμου που συμμετέχει στον οργανισμό. Ο πρόεδρος του Δ.Σ κατέχει την υψηλότερη θέση στο διάγραμμα αλλά ο πραγματικός του ρόλος μπορεί να έχει μικρή σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού. Κάποιος που βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο στο διάγραμμα - για παράδειγμα στα οικονομικά - μπορεί να διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικότερο ρόλο από αυτόν που θα υποδείκνυε η θέση στο διάγραμμα.

Τα οργανωτικά διαγράμματα βοηθούν στον προσδιορισμό του πεδίου δράσης του οργανισμού και δίνουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να έχουν μια συνολική εικόνα. Επειδή οι άνθρωποι γενικά κατέχουν θέσεις και λειτουργούν σε όλα τα τμήματα του οργανωτικού διαγράμματος, η δομή που απεικονίζει μπορεί πολύ συχνά να θεωρηθεί ως η τελική απάντηση.

Η οργανωτική δομή πράγματι επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων. Οι περισσότεροι οργανισμοί μπορούν να αποδοθούν με το σχήμα της πυραμίδας. Όσο πιο κοντά βρίσκεται κανείς στην κορυφή της πυραμίδας τόσο περισσότερη εξουσία έχει και τόσο μεγαλύτερη αμοιβή παίρνει. Οι περισσότεροι άνθρωποι αγωνίζονται για μια όσο το δυνατό

υψηλότερη θέση στην πυραμίδα: ο αγώνας αυτός μπορεί να καθορίσει τις σχέσεις με τους ισάξιους, τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους. Ο ανταγωνισμός πια αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο του Αμερικανικού τρόπου ζωής. Άνθρωποι και οργανισμοί ανταγωνίζονται για ένα μεγαλύτερο μερίδιο των σπάνιων πόρων, για ένα περιορισμένο αριθμό θέσεων στην κορυφή των οργανισμών και για την εκτίμηση κατά την άσκηση του επαγγέλματος τους. Ένας τέτοιος ανταγωνισμός αποτελεί ένδειξη υγιούς ανθρώπινης επιθυμίας για επιτυχία και από την άποψη της οικονομικής συμπεριφοράς ο ανταγωνισμός αποτελεί το θεμέλιο στο σύστημα των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ωστόσο όταν ο υπέρμετρος ανταγωνισμός αντικαθιστά τη συνεργασία που απαιτείται για την επιτυχία, η επικοινωνία μπορεί να ελαττωθεί, αν όχι να πάψει να υπάρχει.

Όπως θέλουμε να φαινόμαστε καλοί στα μάτια των ισάξιων μας, των ανωτέρων και των κατωτέρων μας, έτσι οι ομάδες στα πλαίσια των οργανισμών θέλουν να κάνουν καλή εντύπωση η μια στην άλλη. Η στάση αυτή μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας συμπεριφοράς με ανταγωνιστική μορφή του “εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις” αντί του πνεύματος συνεργασίας που χαρακτηρίζεται από τη φράση “εγώ κερδίζω, εσύ κερδίζεις”. Σαν αποτέλεσμα, ο υπέρμετρος ανταγωνισμός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του οργανισμού: όλοι χάνουν.

Ωστόσο ο οργανισμός μπορεί ν'αλλάξει την συμπεριφορά όταν η επικοινωνία είναι αποτελεσματική. Οι περισσότερες συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων απορρέουν από την έλλειψη επικοινωνίας. Όταν μια ομάδα δε γνωρίζει τη σημασία που έχει ή τη λειτουργία επιτελεί μια άλλη ομάδα, ατελείωτες συγκρούσεις μπορεί να υπάρξουν καθώς οι ομάδες

προσπαθούν να βελτιωθούν σε βάρος των άλλων των ομάδων. Είναι αξιοσημείωτο δε το ότι μια ομάδα που ανταγωνίζεται έχει την τάση να παραμένει σταθερή με πολύ ακμαίο το ηθικό της.

Συνεπώς το ανταγωνιστικό πνεύμα της ομάδας μπορεί να γίνει πιο έντονο και να οδηγήσει σε περαιτέρω χειροτέρευση της επικοινωνίας με τις άλλες ομάδες. Είναι εύκολο να φανταστεί κανείς πως μπορεί μια τέτοια δραστηριότητα να επηρεάσει τις από κοινού προσπάθειες όλου του οργανισμού. Επομένως παρόλο που ανταγωνισμός μπορεί να είναι κατάλληλος και επιθυμητός σε πολλές περιπτώσεις, η διεύθυνση πρέπει να υιοθετήσει το σύστημα της ανοιχτής επικοινωνίας έτσι ώστε να μειωθεί ο ανταγωνισμός και να διευρυνθεί η συνεργασία. Η συνεργασία είναι πιο πιθανή όταν οι ανταγωνιστές κατανοούν την σπουδαιότητα και τις λειτουργίες των άλλων. Αυτό ισχύει όχι μόνο για την συνεργασία των ατόμων αλλά και για την συνεργασία των ομάδων στα πλαίσια των οργανισμών. Οι οργανωτικές ομάδες έχουν σχεδιαστεί από τη διεύθυνση σαν μέσο ελέγχου της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων. Μερικά από τα παραπάνω σχόλια επεσήμαναν τα προβλήματα που δημιουργούν οι αυστηρές οργανωτικές δομές.

β). Η φύση της επιχείρησης

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν υψηλές ταχύτητες λειτουργίας οφείλεται στην ταχεία ανάπτυξη της αγοράς με την οποία θα πρέπει να συμβαδίζει κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει. Ο τρόπος ροής της πληροφορίας ο οποίος σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σε συνδυασμό με την ποιότητα που πρέπει να διαθέτει και την ταχύτητα κατανομής της προκειμένου να υπάρξει

έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση στους υπεύθυνους, προσδιορίζει και καθορίζει συγχρόνως και την αποτελεσματική λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν η φύση της επιχείρησης μπορεί να διαμορφώσει την ταχύτητα με την οποία θα μοιράσει τις πληροφορίες της στους επιμέρους τομείς. Εάν δεν δοθεί η κατάλληλη σημασία στο σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης στο τομέα της τεράστιας συμβολής της φύσης επιχείρησης στη ροή της πληροφορίας, μπορεί να υπάρξουν εμπόδια στην επικοινωνία σε σημείο που να μειώσουν την εξελικτική πορεία σε σχέση με την ταχύτητα που κινούνται άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις και γενικά η επιχειρησιακή δραστηριότητα της αγοράς.

Διαφορετική ταχύτητα για παράδειγμα διαθέτει η ροή της πληροφορίας σε επιχείρηση παραγωγής υψηλού ηλεκτρονικού υλικού που αντιμετωπίζει έντονη ανταγωνιστικότητα από άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις επειδή το προϊόν που παράγει είναι συνεχώς εξελίξιμο. Διαφορετική ταχύτητα της πληροφορίας χρειάζεται για μια επιχείρηση που λόγω της παραγωγής της των προϊόντων, ή των υπηρεσιών που παρέχει δεν απαιτούνται υψηλές ταχύτητες στην επιχειρησιακή δράση, όπως πχ μια εταιρία παραγωγής τροφίμων, ένας εκπαιδευτικός οργανισμός κλπ.

γ). Το μέγεθος της επιχείρησης

Προβλήματα στην επικοινωνία παρουσιάζονται τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρές επιχειρήσεις. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι αποστάσεις που υπάρχουν στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης από το πιο υψηλό στέλεχος μέχρι τον εργάτη αποτελούν εμπόδιο στη επιτυχημένη επικοινωνιακή διαδικασία.

Επίσης σ'αυτές τις επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου αριθμού του προσωπικού η δημιουργία καλών προσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι τόσο δύσκολη ώστε να δυσχεραίνεται η ανάπτυξη της προφορικής επικοινωνίας.

Στις μικρές επιχειρήσεις αν και η ροή της πληροφορίας είναι πιο εύκολη, πιο γρήγορη και χωρίς παρεμβολές, παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα που οφείλεται στην άμεση και συνεχή επαφή του προσωπικού η οποία οδηγεί σε τριβές και συγκρούσεις που παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Πέρα απ'αυτό η προφορική επικοινωνία που κυρίως χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις αυτές απαιτεί και υψηλό επίπεδο τόσο του αποστολέα όσο και του αποδέκτη, διαφορετικά θα παρουσιαστούν αρκετά προβλήματα.

δ.) Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων

Το επίπεδο των εργαζομένων κάθε επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία αφού η εφαρμογή της επικοινωνίας έχει ως κύριους αποδέκτες το προσωπικό.

Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο των εργαζομένων τόσο λιγότερα εμπόδια θα υπάρχουν στην επικοινωνιακή διαδικασία και η εργασιακή ροή θα παρουσιάζει ομαλή πορεία. Όταν όμως το επίπεδο του προσωπικού είναι χαμηλό συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Τότε εμφανίζονται διάφορες δυσκολίες γενικότερα στην συνεργασία των ατόμων και δημιουργούνται προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων που δεν είναι εύκολο να ξεπεραστούν αφού δεν μπορούν να συνεννοηθούν λόγω του χαμηλού τους επιπέδου.

Ακόμα και χαρισματικά στελέχη δεν μπορούν να καταφέρουν και πολλά όταν το γενικότερο επίπεδο των ανθρώπων της επιχείρησης είναι χαμηλό. Επομένως η επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει ένα υψηλό επίπεδο στους εργαζομένους της θα πρέπει να προσλαμβάνει άτομα με κατάλληλα προσόντα και επικοινωνιακή ικανότητα.

ε.) Το επίπεδο άσκησης της διοίκησης

Η ποιότητα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης και γενικότερα όλων των εργαζομένων που διαθέτει η επιχείρηση αποτελεί βασικό παράγοντα για την εφαρμογή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα στελέχη της επιχείρησης μέσω της προφορικής και γραπτής επικοινωνίας προσπαθούν να ενεργοποιήσουν και να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζομένους, προκειμένου να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Αυτό σημαίνει ότι το ποιοτικό επίπεδο της στελεχιακής ομάδας συμβάλλει αρκετά στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών μεθόδων που απαιτούνται προκειμένου να υπάρξει το αναμενόμενο επικοινωνιακό αποτέλεσμα.

Στην περίπτωση που το επίπεδο άσκησης διοίκησης είναι χαμηλό, τότε είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και κατά συνέπεια να εμφανιστούν προβλήματα στην επικοινωνία. Επομένως η ύπαρξη ποιότητας στο επίπεδο των στελεχών είναι υψίστης σημασίας για την επιχείρηση και στον τομέα αυτό πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα.

στ). Η οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης

Στην αποτελεσματική διαδικασία συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό τα επικοινωνιακά μέσα που διαθέτει κάθε επιχείρηση για το σκοπό αυτό.

Τέτοια μέσα είναι το τηλέφωνο, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα και γενικά εξοπλισμό για τον οποίο απαιτούνται μεγάλες δαπάνες. Όλα αυτά τα μέσα θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο σύγχρονα ή να ανανεώνονται διαρκώς προκειμένου να προλάβουν τους γρήγορους ρυθμούς με τους οποίους κινείται η τεχνολογία. Με το πέρασμα του χρόνου ο παλιότερος εξοπλισμός δεν έχει καμιά χρησιμότητα. Για την αγορά όμως νέου εξοπλισμού είναι απαραίτητη η δαπάνη μεγάλων χρηματικών ποσών. Επομένως η επίδραση του οικονομικού παράγοντα στην απόκτηση και ανανέωση του επικοινωνιακού υλικού καθώς και στη λειτουργία σεμιναρίων κατάρτισης των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες είναι σημαντική.

Παρόλο που ο οικονομικός παράγοντας έχει σοβαρή επίδραση στην αποτελεσματικότητα των επικοινωνιακών μέσων της επιχείρησης, στις υπηρεσίες και στο δημόσιο τομέα ασκεί περιορισμένη δράση. Αυτό συμβαίνει επειδή οι προϋπολογισμοί των υπηρεσιών αυτών είναι σταθεροί, ανεξάρτητα από την πορεία τους αφού καθορίζονται και ελέγχονται από το κράτος. Είναι πολύ μικρή η δυνατότητα τους να προμηθευτούν τα κατάλληλα επικοινωνιακά μέσα και να βελτιώσουν μέσω ειδικών σεμιναρίων εκπαίδευσης και κατάρτισης τις επικοινωνιακές ικανότητες των στελεχών και εργαζόμενων τους λόγω μη υποστήριξης των δαπανών αυτών από τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς τους

αλλά και από το γεγονός ότι δεν μπορούν να αντιληφθούν τη χρησιμότητα και τη μεγάλη αξία τους

2.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ύπαρξη του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο γι' αυτήν αφού μέσω των ανθρώπων αυτών υλοποιούνται οι στόχοι της τόσο σε λειτουργικό όσο και σε αναπτυξιακό επίπεδο. Όμως το πολύτιμο αυτό περιουσιακό της στοιχείο είναι και το πιο δύσχρηστο σε σχέση με όλα τα άλλα που είναι απλά μηχανήματα και μπορούν να προγραμματιστούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Ορισμένα από εμπόδια που προκύπτουν από την διαφορετικότητα των εργαζομένων αναφέρονται παρακάτω.

♦ Διαφορές στο πολιτισμικό επίπεδο των εργαζομένων

Τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση μπορεί να προέρχονται από διαφορετικές περιοχές το καθένα, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να έχουν μεγαλώσει με διαφορετική νοοτροπία και διαφορετικά ήθη έθιμα και παραδόσεις. Άλλοι μπορεί να έχουν συντηρητικές ιδέες και άλλοι πιο σύγχρονες λόγω του ότι δεν έχουν δεχθεί ίδιες επιρροές. Η ανομοιογένεια αυτή στον τρόπο σκέψης θα τους δυσκολέψει αρκετά στην αποτελεσματική επικοινωνιακή διαδικασία και στη σωστή λήψη αποφάσεων.

Σημαντικό πρόβλημα ανομοιογένειας υπάρχει κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού όπου τα άτομα που εργάζονται σ' αυτές μπορεί να προέρχονται κι από άλλες χώρες με τελείως διαφορετικούς πολιτισμούς. Οι άνθρωποι από άλλους πολιτισμούς παρουσιάζουν αξιοσημειώτες διαφορές στη χρήση χειρονομιών, κινήσεων και εκφράσεων του προσώπου. Οι χειρονομίες ιδιαίτερα μπορεί πολλές φορές να εκπέμπουν τελείως διαφορετικά μηνύματα. Για παράδειγμα ο σχηματισμός ενός κύκλου με το δείκτη και τον αντίχειρα, το σήμα το "εντάξει" στις ΗΠΑ, σημαίνει μηδέν ή ανάξιο λόγου στη Γαλλία, ένα σύμβολο χρημάτων στην Ιαπωνία και μια κατάρα σε ορισμένες Αραβικές χώρες. Επιπλέον οι παρουσιάσεις των συναισθημάτων ποικίλουν. Για παράδειγμα σε κάποιους ανατολικούς πολιτισμούς, οι άνθρωποι έχουν προσαρμοστεί ώστε να μην εντείνουν τις απόψεις της συναισθηματικής συμπεριφοράς, καθώς μέλη άλλων πολιτισμών έχουν προσαρμοστεί κοινωνικά να αυξήσουν την εξωτερική τους παρουσία. Οι πολιτιστικές διαφορές που σχετίζονται με τις συναισθηματικές παρουσιάσεις συχνά αντανακλώνται στην ερμηνεία που μπορεί να δοθεί στις εκφράσεις του προσώπου.

♦ *Παθητική συμπεριφορά*

Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται παθητικά όταν είναι διστακτικοί να δηλώσουν τις απόψεις τους, να μοιρασθούν τα συναισθήματά τους ή να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεών τους. Έτσι αντί να προσπαθήσουν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των άλλων συχνά υποκύπτουν στις απαιτήσεις των άλλων ακόμη και όταν κάτι που είναι ενοχλητικό και εναντίον τους. Έτσι δεν

καταφέρνουν ποτέ να μιλήσουν ειλικρινά και να πουν την άποψη τους, κάτι το οποίο επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

♦ *Ψυχολογικά εμπόδια*

Η ψυχολογία του αποστολέα και του αποδέκτη παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία. Έτσι λοιπόν το στέλεχος πριν ξεκινήσει την διαδικασία της επικοινωνίας θα πρέπει να λάβει υπόψη τα παρακάτω:

- I. Ποια είναι η γενικότερη ψυχοσύνθεση του αποδέκτη και ποια τα γενικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συνθέτουν την προσωπικότητά του;
- II. Με ποιο τρόπο έχει αντιδράσει στο παρελθόν σε παρεμφερή θέματα;
- III. Ποια είναι η ψυχολογική κατάσταση του αποδέκτη τη δεδομένη χρονική στιγμή;
- IV. Ποιος είναι ο πλέον κατάλληλος και ενδεδειγμένος τρόπος να επικοινωνήσει με το συγκεκριμένο άτομο;

Τα συναισθήματα που μας διακατέχουν επηρεάζουν πολλές φορές την ικανότητά μας να μεταβιβάζουμε ή να αποδεχόμαστε το πραγματικό μήνυμα. Όταν είμαστε ανασφαλείς ή φοβισμένοι, αυτό που ακούμε και βλέπουμε μας φαίνεται περισσότερο απειλητικό από ότι όταν είμαστε ασφαλείς και γαλήνιοι απέναντι στον κόσμο. Όταν είμαστε εξοργισμένοι ή καταπτοημένοι, θα τείνουμε να απορρίπτουμε, χωρίς δεύτερη σκέψη, πράγματα που σε άλλη περίπτωση θα μπορούσαμε να δεχτούμε ως λογικά αιτήματα ή καλές ιδέες. Στη διάρκεια συζητήσεων μπορεί να

λέγονται πολλά πράγματα που δεν κατανοούνται ή διαστρεβλώνονται σημαντικά λόγω συναισθηματικού πλαισίου.

Τα ψυχολογικά θεωρούνται από τα κυριότερα εμπόδια επικοινωνίας και αποτελεί προσόν για τον αποστολέα του μηνύματος να γνωρίζει την ψυχολογική κατάσταση του αποδέκτη. Για να ολοκληρωθεί ομαλά η διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει και οι δύο πλευρές να βρίσκονται σε απόλυτη ηρεμία, να μην υπάρχει ένταση και γενικά να επικρατεί ήπιο κλίμα για μια εποικοδομητική συζήτηση. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι ο αποδέκτης είναι γνώστης της δικής του ομαλής ψυχολογικής κατάστασης αποτελώντας μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα, τα ασθενή σημεία της οποίας μπορεί να πειθαρχήσει προκειμένου να ξεπεράσει δυσκολίες που θα μπορούσαν να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.

♦ *Εμπόδια λόγω διαφοράς στο μορφωτικό επίπεδο*

Το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων διαφέρει ανάλογα με την πνευματική καλλιέργεια του καθένα και την γενικότερη παιδεία που έχει δεχθεί από το περιβάλλον μέσα στο οποίο μεγάλωσε. Σε μια επικοινωνιακή διαδικασία λοιπόν μπορεί ο αποστολέας να έχει υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο από τον αποδέκτη ή και το αντίθετο.

Για να αποφευχθούν τα προβλήματα στην πρώτη περίπτωση πρέπει ο αποστολέας να προσπαθήσει να κατέβει στο επίπεδο του αποδέκτη και να χρησιμοποιήσει μια μέθοδο επικοινωνίας

αποδεκτή και κατανοητή από το λήπτη ώστε η επικοινωνιακή προσπάθεια να καταστεί δυνατή.

Στη δεύτερη περίπτωση όπου ο αποστολέας έχει χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο από τον αποδέκτη πρέπει ο αποδέκτης να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να μη θίξει τον αποστολέα από την διαφορά που υπάρχει μεταξύ τους, ισοροπώντας το μορφωτικό του επίπεδο σε αυτό του αποστολέα.

♦ *Εμπόδια λόγω προκατάληψης*

Ο άνθρωπος γενικά έχει την τάση να αγνοεί ή να απορρίπτει τις πληροφορίες που συγκρούονται με της πεποιθήσεις του. Κι αν δεν μπορεί να τις απορρίψει, κάποιος τρόπος θα βρεθεί να τις διαστρεβλώσει και να διαμορφώσει το νόημα τους, έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις προκαταλήψεις του. Η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όταν έρχεται σε αντίθεση με άλλες πληροφορίες που ο δέκτης διαθέτει ήδη, ανεξάρτητα από το αν είναι σωστές ή όχι.

♦ *Ασάφεια*

Οι άνθρωποι συχνά χρησιμοποιούν μακροσκελείς, πομπώδεις και αόριστες οι αφηρημένες εκφράσεις με αποτέλεσμα να μπλοκάρεται η επικοινωνία και να μην ολοκληρώνεται τελικά. Πολλές φορές έχουμε διαβάσει βιβλία η παρακολουθήσει διαλέξεις που ανήκουν σ'αυτή την κατηγορία και κάθε φορά αναρωτιόμαστε σε τι μπορεί να φταίει το κοινό που δεν κατανοεί το περιεχόμενο του μηνύματος. Η αλήθεια όμως είναι ότι σε τέτοιες περιπτώσεις υπεύθυνος για την μη αποτελεσματική επικοινωνία είναι ο συγγραφέας ή ομιλητής γιατί προφανώς δεν έχουν λάβει υπόψη το ακροατήριο τους όταν διαμόρφωναν και μετέδιδαν τα μηνύματα.

Πολλά μηνύματα είναι γεμάτα αφηρημένες εκφράσεις και δεν μας δίνουν την ευκαιρία να αντιληφθούμε το περιεχόμενο τους με απλό και κατανοητό τρόπο. Τα περισσότερα από αυτά έχουν ελάχιστο ή καθόλου νόημα για τους ανθρώπους που λαμβάνουν το μήνυμα.

♦ *Ο ομιλητής έχει την τάση να αποξενώνει το ακροατήριο*

Υπάρχουν ομιλητές οι οποίοι προσβάλλουν τους ακροατές σε σημείο που το ακροατήριο μπορεί να ενοχληθεί και να αποχωρήσει από την ομιλία. Είναι λοιπόν πολύ πιθανό ο πομπός να δημιουργήσει αρνητική εντύπωση στο δέκτη με το να τον αντιμετωπίζει αφ' υψηλού και να του συμπεριφέρεται σαν να μην έχει στοιχειώδη νοημοσύνη.

Ορισμένες από τις περιπτώσεις που ο ομιλητής μπορεί να προσβάλλει το κοινό αναφέρονται παρακάτω:

- Προσβάλλει τους ακροατές όταν δεν δίνει προσοχή σε όσα έχουν να πουν.
- Τους αποξενώνει όταν δεν μοιράζεται μαζί τους κάποιες σημαντικές πληροφορίες.
- Όταν τους λέει ψέματα.
- Όταν το ντύσιμο του μπορεί να είναι προκλητικό.
- Όταν δεν τους απευθύνει το λόγο και δεν λαμβάνει υπόψη τις αποφάσεις τους.

Ο άνθρωπος λοιπόν δίνει ιδιαίτερη σημασία στη συμπεριφορά του άλλου απέναντί του κι όταν νιώσει ότι μπορεί κάποιος να τον μειώσει τότε σίγουρα δεν θα λάβει υπόψη του ότι του λέει και πιθανόν να αγνοήσει και μελλοντικά του μηνύματα αφού θα έχει δημιουργήσει αρνητική εικόνα γι' αυτόν.

2.4 ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

♦ Φυσικά εμπόδια

Τα φυσικά εμπόδια προέρχονται από την εμφάνιση έντονων καιρικών φαινομένων και γενικότερων δυσμενών επιδράσεων των στοιχείων της φύσεως. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι π.χ η μεγάλη φυσική απόσταση η οποία παρεμβάλλεται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, ο έντονος θόρυβος ο οποίος προκαλείται από τον δυνατό άνεμο που φυσάει αντίθετα από την φορά του αποστολέα, η καταρρακτώδης βροχή που πέφτει, ένας απότομος κεραυνός ο οποίος διακόπτει την ησυχία του επικοινωνιακού πλαισίου κλπ.

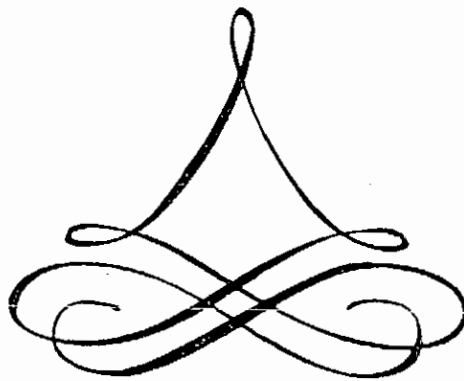
Αυτό το είδος των εμποδίων θεωρείται από τα ευκόλως αντιμετωπίσιμα, αφού πολλές φορές μια απλή επανάληψη του μηνύματος όταν πρόκειται για προφορική επικοινωνία αντικαθιστά την επικοινωνιακή προσπάθεια και επιλύει το πρόβλημα που προέκυψε από το εμπόδιο.

Στην έγγραφη επικοινωνία όμως η αποκατάσταση των προβλημάτων που δημιουργούνται είναι πιο δύσκολη αφού από την επικράτηση για μεγάλο χρονικό διάστημα έντονων καιρικών φαινομένων, συνεχή χιονόπτωση για παράδειγμα και αποκλεισμό της κυκλοφορίας η παραλαβή μιας επιστολής ενδεχόμενα μπορεί να αργήσει τόσο ώστε να δημιουργήσει προβλήματα και στις δύο πλευρές. Όμως στην περίπτωση αυτή ο αποστολέας πρέπει να κάνει τα πάντα για να βρει λύση για την ασφαλέστερη και όσο το δυνατό πιο έγκαιρη μεταβίβαση του μηνύματος.

• Τεχνικά εμπόδια

Τα τεχνικά εμπόδια είναι αυτά που παρεμβάλλονται τυχαία ή σκόπιμα και αλλοιώνουν το μήνυμα. Ο θόρυβος της μηχανής, η διέλευση ενός αυτοκινήτου, η διακοπή ρεύματος που μπορεί να σταματήσει την αποστολή μηνύματος μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τον υπολογιστή είναι τέτοια εμπόδια. Όμως είτε με την επανάληψη του μηνύματος είτε με την αποκατάσταση της βλάβης στην τελευταία περίπτωση τα προβλήματα μπορούν να ξεπεραστούν.

Τα τεχνικά εμπόδια είναι τα περισσότερα ελέγξιμα αφού μπορούν να ληφθούν μέτρα από την μεριά της επιχείρησης προκειμένου να προστατεύσει την επικοινωνιακή διαδικασία.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

« ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ »



3.1 ΤΥΠΙΚΗ- ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η μορφή την οποία λαμβάνει η διακίνηση και διάχυση των μηνυμάτων που κυκλοφορούν στην επιχείρηση, καθορίζει και τη διαδρομή που θα ακολουθήσει το μήνυμα και συγκεκριμένα εάν θα χρησιμοποιηθεί η τυπική, ή άτυπη διαδικασία.

Εάν ακολουθηθούν τα τυπικά επικοινωνιακά κανάλια τα οποία έχει δομήσει η επιχείρηση για να εξυπηρετήσει την απρόσκοπτη κυκλοφορία των μηνυμάτων, μέσω της πιστής τήρησης του οργανωτικού διαγράμματος το οποίο εκχωρεί αρμοδιότητες και ευθύνες σε οργανωμένα τμήματα και υπηρεσίες της, καθώς και στα διαστρωμένα ιεραρχικά στελέχη τα οποία διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις για την απόκτηση, διακίνηση και έλεγχο της ανταπόκρισης των εργαζομένων στο περιεχόμενο των μηνυμάτων αυτών, τότε η μορφή την οποία λαμβάνει εντάσσεται στην τυπική επικοινωνία. Έτσι αναπτύσσονται επαφές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας κατά περίπτωση την ιεραρχική στρωματοποίηση των στελεχών. Σύμφωνα με την τυπική μορφή επικοινωνίας που ο κάθε εργαζόμενος κατά περίπτωση είναι υποχρεωμένος να χρησιμοποιήσει, ο υπάλληλος του τμήματος μισθοδοσίας στην τυπική μορφή επικοινωνίας π.χ. έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με τον προϊστάμενο του τμήματός του, αλλά αδυνατεί να έρθει σε επαφή για υπηρεσιακά θέματα με τον διευθυντή παραγωγής, ή τον προϊστάμενο δημόσιων σχέσεων, ή πολύ περισσότερο με τον γενικό διευθυντή της εταιρίας.

Αντίθετα, η διαδρομή της άτυπης επικοινωνίας δεν υπακούει στην οργανωτικά ιεραρχημένη διάταξη των τομέων της επιχείρησης δηλαδή μπορεί να ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις και πορείες

χωρίς να ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να φέρνει σε επαφή εργαζόμενους από διαφορετικές οργανικές μονάδες. Ο εργάτης παραγωγής του παραπάνω παραδείγματος, σε εξαιρετικές βέβαια περιπτώσεις, έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει με το γενικό διευθυντή της εταιρίας, μέσω της άτυπης μορφής της επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει, χωρίς προηγουμένως να αναφερθεί ιεραρχικά στον επόπτη εργασίας, ή τον ιεραρχικό προϊστάμενό του.

Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας και ο έλεγχος του δικτύου της, αλλά και ο επηρεασμός τους, είναι έργο του σύγχρονου Manager, γιατί μέσα από το δίκτυο αυτό θα δημιουργήσει το πλαίσιο για υποκίνηση του προσωπικού και ευμενή αποδοχή των μηνυμάτων που μεταδίδονται. Κύριο χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των άτυπων δικτύων επικοινωνίας, είναι η ταχύτητα στη μετάδοση των πληροφοριών. Αντίθετα μειονέκτημα της άτυπης επικοινωνίας είναι η διασπορά της πληροφορίας και η αλλοίωσή της, αφού στη διακίνησή της δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί. Ο βαθμός ελέγχου της άτυπης επικοινωνίας επηρεάζει την ανάπτυξη του ηθικού ή τη μείωσή του.

Όταν το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας εναρμονίζεται με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορθώνει και εξασφαλίζεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και την ηγεσία, η εθελοντική συμμόρφωση στους κανόνες και τις διατάξεις και την πρωτοβουλία. Την σημασία της άτυπης μορφής που παίρνει η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, τόνισαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων στη διοικητική (Management) Mc Gregor, Elton Mayo κ.λ.π., οι οποίοι δίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρώπινων σχέσεων που δημιουργούνται πέρα από τις τυπικές σχέσεις και η έρευνα των

ανθρώπων αναγκών είναι η βάση της σωστής άσκησης της διοίκησης.

Η ανάπτυξη του « σταφυλιού» δηλαδή του δικτύου της άτυπης επικοινωνίας πηγάζει από την ανάγκη για πληροφορίες των εργαζομένων και περιέχει τον κίνδυνο εκτροπής των πληροφοριών ή τον κίνδυνο της ανακρίβειας. Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι ένα χαρακτηριστικό της ζωής σε κάθε οργάνωση και η αγνόησή της αποτελεί βαρύ διοικητικό σφάλμα.

Τέλος, θα θέλαμε να επισημάνουμε την σπουδαιότητα και των δύο μορφών της επικοινωνίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η κατά περίπτωση χρησιμοποίηση μιας των δύο μορφών απαιτεί στελέχη και εργαζομένους οι οποίοι να διαθέτουν υψηλό επίπεδο επικοινωνιακής ικανότητας. Η κατά περίπτωση κάθε φορά χρησιμοποίηση της μίας ή της άλλης μορφής, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τα ποιοτικά κριτήρια που συνθέτουν το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

3.2. ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ-ΑΜΦΙΔΡΟΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Την επιχειρησιακή επικοινωνία ανάλογα με την φορά μονής ή διπλής κατεύθυνσης της διαδρομής την διακρίνουμε σε μονόδρομη και αμφίδρομη. Ως μονόδρομο επικοινωνία χαρακτηρίζουμε την επικοινωνία η οποία έχει φορά από την μια κατεύθυνση στην άλλη ανεξάρτητα από την ιεραρχική διαφορά που διαχωρίζουν τον αποστολέα με τον αποδέκτη χωρίς όμως να υφίσταται η δυνατότητα επιστροφής της επικοινωνιακής αντίδρασης. Η μονόδρομος

επικοινωνία αναπτύσσεται από το στέλεχος προς τον εργαζόμενο και επιλέγεται ανάλογα με τον βαθμό σοβαρότητας του περιεχομένου του μηνύματος και το επείγον του χαρακτήρα του. Απαιτεί ιδιαίτερη επικοινωνιακή ικανότητα, δεξιότητα και κατάλληλο χειρισμό εκ μέρους του αποστολέα, ο οποίος θα πρέπει πριν την εφαρμογή της να εκτιμήσει την κρισιμότητα της γενικότερης κατάστασης και να έχει υπόψη του ότι η υλοποίηση του στόχου του μηνύματος είναι υποχρεωτική, χωρίς αντιρρήσεις και συμβιβασμούς. Τα χρονικά περιθώρια για την αντίδραση του αποδέκτη του μηνύματος θα πρέπει να είναι αδιαπραγμάτευτα διότι π.χ σε ορισμένες έκτακτες και κρίσιμες καταστάσεις η οποιαδήποτε καθυστέρηση μπορεί να προκαλέσει μεγάλα προβλήματα. Σε αυτή την περίπτωση ο αποστολέας θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τις ενδεχόμενες ανωμαλίες που θα προκύψουν και να είναι ικανός να τις αντιμετωπίσει.

Ως αμφίδρομη επικοινωνία χαρακτηρίζουμε την επικοινωνία κατά την οποία τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης ανατροφοδοτούν την άλλη πλευρά με στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν θέσεις, τάσεις και γενικότερα αντιδράσεις στο περιεχόμενο του μηνύματος, με τρόπο που η μεν πλευρά να γνωρίζει τις γενικές θέσεις της άλλης. Όπως και στην μονόδρομη επικοινωνία έτσι και στην αμφίδρομη πριν την εφαρμογή της πρέπει οι συμμετέχοντες να εξετάσουν αρχικά εάν υφίσταται κενά στην εννοιολογική ανάλυση του περιεχομένου του μηνύματος. Ένα δεύτερο που πρέπει να εξεταστεί είναι, εάν απαιτείται η έκφραση των απόψεων του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος. Ακόμη, εάν το περιεχόμενο του μηνύματος προϋποθέτει κάποιες αναφορές του αποδέκτη μέχρι την ολοκλήρωση του στόχου του μηνύματος. Τέλος, θα πρέπει να εξεταστεί εάν οι δυσκολίες που θα

προκύψουν κατά τη διάρκεια υλοποίηση του στόχου, απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και ελέγχου από τον αποστολέα.

Δικαιολογημένα η αμφίδρομη επικοινωνία χαρακτηρίζεται σημαντική αφού μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα και η ευκαιρία της ανάπτυξης καλών ανθρώπινων σχέσεων, της καλλιέργειας του ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας κλπ. Αλλά και οι δύο μορφές παρουσιάζουν αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε συνδυασμό με τον τρόπο, το είδος της επικοινωνίας που έχει επιλεγεί και την επίδραση των άλλων παραγόντων που εξυπηρετούν και αυτοί με τον τρόπο τους την επικοινωνιακή προσπάθεια του αποστολέα.

3.3.ΚΑΘΕΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μια άλλη διάκριση των επιχειρησιακών επικοινωνιών, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής σχέσης που παρεμβάλλεται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, είναι σε κάθετη και σε οριζόντια. **Κάθετη επικοινωνία** είναι η μορφή μεταβιβάσεως πληροφοριών και οδηγιών μεταξύ των διαφόρων προσώπων ή τμημάτων στον οργανισμό ανεξάρτητα αν κατευθύνεται από τα πάνω προς τα κάτω ή και αντιθέτως.

Στην πρώτη περίπτωση στην οποία οι πληροφορίες κατευθύνονται προς πρόσωπα που βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα λέμε ότι έχουμε κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η επικοινωνία κατευθύνεται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα λέμε ότι έχουμε κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής.

Στην περίπτωση της κατιούσης μορφής επικοινωνίας τα χαρακτηριστικά εκφράζονται μέσα από την εξουσία και δύναμη που εκπροσωπούν αυτές οι οργανικές μονάδες και τα ανώτερα στελέχη. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από την δυναμική που διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου η οργάνωση, ο συντονισμός, ο προγραμματισμός και η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού να γίνονται με άριστο τρόπο.

Μέσω της κάθετης επικοινωνίας κατιούσης μορφής τα στελέχη της επιχείρησης:

- ✓ Υλοποιούν αποφάσεις και έτσι διευκολύνεται η γενικότερη ομαλή λειτουργία της επιχείρησης

- ✓ Δίνουν διευκρινίσεις και οδηγίες στα κατώτερα στελέχη και στους εργαζόμενους

- ✓ Εφαρμόζουν στρατηγικές και τακτικές που αφορούν την υποκίνηση των εργαζομένων

- ✓ Κοινοποιούν εγκυκλίους και εκδίδουν διάφορου είδους και περιεχομένου οδηγίες και εντολές

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι με αυτή την μορφή επικοινωνίας διοικούνται περισσότερο αποτελεσματικά και έτσι υλοποιούνται αποτελεσματικότερα οι στόχοι της επιχείρησης.

Στην περίπτωση, τώρα, της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι η τροφοδότηση των στελεχών και τομέων με δεδομένα που αναλύουν τόσο την πορεία της εργασίας, όσο και την ενημέρωση για την αντίδρασή τους στα μηνύματα που δέχτηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη της επικοινωνιακής αυτής μορφής θεωρείται πολύ σημαντική για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους και προκειμένου να εξασφαλίζεται η χωρίς προβλήματα καθιέρωσή της,

ειδικότερα τα στελέχη της επιχείρησης, πρέπει να φροντίζουν για την καλλιέργεια και εμπέδωση κλίματος καλών ανθρώπινων σχέσεων. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μορφής αυτής είναι:

- ✓ Ανάπτυξη συνεργασίας και καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος εργαζομένων και στελεχών
- ✓ Ενημέρωση των στελεχών για τα προβλήματα των εργαζομένων με αποτέλεσμα την γρήγορη επίλυσή τους
- ✓ Συμμετοχή των εργαζομένων περισσότερο ενεργά στην ομαλή ροή της εργασίας.

3.4. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η οριζόντια επικοινωνία εκδηλώνεται με τη ροή πληροφοριών που αναπτύσσονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο δηλαδή προϊστάμενος ενός τμήματος με προϊστάμενο άλλου τμήματος, διευθυντής με διευθυντή, υφιστάμενος με υφιστάμενο κ.τ.λ. Το πλήθος του επικοινωνιακού υλικού που διακινείται με αυτό τον τρόπο σε μια επιχείρηση εξαρτάται από το βαθμό ανεξαρτητοποίησης του κάθε οργανωμένου τομέα. Η οριζόντια επικοινωνία αποτελεί βασικό μοχλό καλής λειτουργίας της επιχείρησης αφού μέσω αυτής τα αποτελέσματα για τους εργαζομένους και ειδικότερα για τα στελέχη της επιχείρησης είναι σημαντικά και ορισμένα από αυτά είναι:

- ✓ Ενίσχυση συνεργασίας μεταξύ των μονάδων της επιχείρησης

- ✓ Η κοινή πορεία και η αμοιβαία προσπάθεια συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση των στόχων
- ✓ Ανάπτυξη δυνάμεων ευγενούς άμιλλας και υγιούς συναγωνισμού μέσα στην επιχείρηση
- ✓ Ενίσχυση επικοινωνιακού και επιχειρησιακού κλίματος της επιχείρησης.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας συμβάλλει στην καθιέρωση της μορφής αυτής σε θέματα που απαιτούν γρήγορη δράση γιατί η τυχόν καθυστέρηση θα δημιουργήσει προβλήματα με απρόβλεπτες πολλές φορές συνέπειες.

3.5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Άλλη διάκριση των επιχειρησιακών επικοινωνιών, είναι σε εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των παρακάτω:

➤ Στελεχών

Τα στελέχη της επιχείρησης αποτελούν τη διοικητική ομάδα της και όσο περισσότερο αποτελεσματικά στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους είναι, τόσο επιτυχημένη αναπτυξιακή πορεία θα έχει. Αποτελούν τον συνδετικό κρίκο επιχείρησης και εργαζομένων καθώς επίσης και της επιχείρησης με το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον.

➤ Ιδιοκτητών ή μετόχων της επιχείρησης

Οι ιδιοκτήτες και οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν πάντα μια αντικειμενική άποψη για την γενικότερη πορεία της επιχείρησης. Η

επικοινωνιακή σχέση μεταξύ ιδιοκτητών-μετόχων και στελεχών δημιουργεί αλληλεξάρτηση και αλληλοσυμπλήρωση, που βοηθά στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

➤ **Οργανωμένοι τομείς της επιχείρησης**

Για την εσωτερική ομαλή λειτουργία της επιχείρησης υπάρχουν οι οργανωμένοι τομείς της όπου ο καθένας έχει να φέρει εις πέρας συγκεκριμένες εργασίες. Ο κάθε τομέας επικοινωνεί με τους υπόλοιπους, έτσι αναπτύσσονται άριστες επικοινωνιακές σχέσεις στο εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησης με στόχο όπως πάντα την υλοποίηση των στόχων.

➤ **Το προσωπικό της επιχείρησης**

Το προσωπικό της επιχείρησης αποτελεί το πλουσιότερο εφόδιό της και είναι απαραίτητη η συνεχής και ολοκληρωμένη πληροφόρησή του. Έτσι δημιουργούνται στενές σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και προσωπικού που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Η εσωτερική επικοινωνία είναι αυτή που μπορεί να θεμελιώσει την αρμονία στις σχέσεις όλων των μελών της επιχείρησης, δηλαδή όλων των επιπέδων στην οργάνωσή της. Αποτελεί δηλαδή την κινητήρια δύναμη για την λειτουργία του επιχειρησιακού οργανισμού.

Η εξωτερική επικοινωνία αφορά ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και άλλων αποδεκτών, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

➤ Άλλες επιχειρήσεις

Η επιχείρηση, λόγω του δύσκολου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με άλλες επιχειρήσεις προωθώντας έτσι συνεργασίες οι οποίες αποσκοπούν στην υλοποίηση των στόχων της.

➤ Το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον

Η επιχείρηση πέρα από την κερδοσκοπική αντίληψη, έχει να επιτελέσει και κοινωνικό ρόλο προσφέροντας αγαθά και υπηρεσίες σε υψηλό ποιοτικό επίπεδο. Έτσι το πλαίσιο στο οποίο διαμορφώνονται αυτές οι σχέσεις, πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοπρέπεια, αξιοπιστία, αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό.

➤ Το κοινό

Το επίπεδο επικοινωνίας με το κοινό, το οποίο αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό που συνθέτει την κοινωνία και εκφράζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανθρώπων που βιώνουν στο συγκεκριμένο τόπο που λειτουργεί η επιχείρηση, πρέπει να διατηρείται σε υψηλό αποτελεσματικό βαθμό, αφού αυτός είναι και ο κυρίαρχος βαθμός επηρεασμού της συμπεριφοράς ενός σημαντικού μέρους του, του καταναλωτικού κοινού.

➤ Το καταναλωτικό κοινό

Το καταναλωτικό κοινό ενδιαφέρει άμεσα την επιχείρηση και γι' αυτό τον λόγο, προκειμένου να προτιμήσει τα αγαθά-υπηρεσίες που παράγει-παρέχει, η επιχείρηση προσπαθεί να επηρεάσει την συμπεριφορά του. Αυτό το επιτυγχάνει σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας αποτελεσματικές επικοινωνιακές τακτικές οι οποίες θα υποστηρίξουν τα δικά της συμφέροντα.

➤ **Οι πελάτες**

Οι επαφές τις επιχείρησης με τους πελάτες της πρέπει να είναι συνεχείς και ποιοτικά αναβαθμισμένες γιατί όπως γνωρίζουμε οι ομοειδείς επιχειρήσεις είναι πολλές και ο βαθμός ανταγωνιστικότητας υψηλός.

➤ **Οι προμηθευτές**

Η συνεργασία της επιχείρησης με άλλες από τις οποίες προμηθεύεται διάφορα είδη ή υπηρεσίες πρέπει να είναι άριστη έτσι ώστε να ολοκληρώνεται επιτυχώς η παραγωγική διαδικασία.

➤ **Αντιπρόσωποι-Υποκαταστήματα**

Η επέκταση της επιχείρησης τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε εθνικό και διεθνές είναι ο σημαντικότερος στόχος της. Εγκαθιστά αντιπροσώπους και υποκαταστήματα δίνοντάς τους συνέχεια πληροφορίες και οδηγίες αποσκοπώντας έτσι στην υλοποίηση των στόχων της.

➤ **Κρατικές υπηρεσίες και Οργανισμοί**

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τις Κρατικές υπηρεσίες και τους Οργανισμούς, όπως π.χ το ΙΚΑ, η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, η αστυνομία, πρέπει να είναι άριστες για την επίτευξη της καλής λειτουργίας της.

Με την εξωτερική επικοινωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει το κοινωνικό της γόητρο, την υποστήριξη του κοινού και των αρχών και γενικότερα την παραδοχή της από το κοινωνικό σύνολο, μέσα στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιείται.

3.6. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πρώτα θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι αν και οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προξενούνται από ένα (ή περισσότερους) συγκεκριμένους σκοπούς, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα μια επικοινωνία αυθόρμητα και χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε « ασυναίσθητη επικοινωνία». Η ασυναίσθητη αυτή (ασυνείδητη) επικοινωνία δεν συμπίπτει με τη «μη εκ προθέσεως» επικοινωνία, με την οποία εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση από τον αποδέκτη μιας έννοιας (ή νοήματος) την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας, διότι, είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμιά έννοια, είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από εκείνη που έλαβε ο αποδέκτης. Εντούτοις δε θα πρέπει η « μη εκ προθέσεως» επικοινωνία να θεωρείται σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, άσχετα αν το λάθος βρίσκεται στην πλευρά του αποστολέα ή του παραλήπτη. Δηλαδή η « μη εκ προθέσεως» επικοινωνία δεν είναι ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μια επικοινωνία κακής ποιότητας.

Εκτός από την ασυναίσθητη αυτή επικοινωνία, η οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλη διαδικασία επικοινωνίας γίνεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος δίνει ένα ορισμένο χαρακτηριστικό στη διαδικασία της επικοινωνίας. Με βάση αυτόν τον σκοπό τους υπάρχουν τα ακόλουθα είδη επικοινωνίας:

\

α) Επικοινωνία πληροφόρησης

Σκοπός αυτού του είδους της επικοινωνίας είναι η μεταβίβαση στοιχείων με πιθανώς πληροφοριακό χαρακτήρα για τον παραλήπτη. Πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη, θέτοντας στη διάθεσή του γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για τη επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη.

β) Επικοινωνία παρακίνησης

Ως επικοινωνία παρακίνησης αποκαλείται κάθε διαδικασία επικοινωνίας, σκοπός της οποίας είναι να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Με βάση τον βαθμό με τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης να ενεργήσει προς την ορισμένη αυτή κατεύθυνση και με βάση τα χρονικά και πραγματικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακίνησης, ακόμη όμως και με βάση τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η παρακίνηση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και σε επικοινωνία πειθούς.

βα) Επικοινωνία εντολών

Στις επιχειρήσεις όπου υπάρχει κάποια ιεραρχία, οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφισταμένους τους «έννοιες» με την πρόθεση να κατευθύνουν την συμπεριφορά τους. Πρόκειται για εντολές, διαταγές, υποδείξεις, κατευθύνσεις, οδηγίες

και όπως αλλιώς και να τις αποκαλέσουμε, οι οποίες είναι περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγιών και οι οποίες περιορίζουν με βάση προδιαγεγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενέργειας και απόφασης των υφισταμένων, επειδή είναι υποχρεωτικές για τον παραλήπτη και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από αυτόν. Ακόμα και αν ο τόνος της διαταγής είναι ήπιος ή καλός, αυτό δεν αλλάζει τίποτε ως προς τον αναγκαστικό χαρακτήρα της εντολής. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, έκτασης και πρόθεσης της μεταβίβασης. Σε ότι αφορά το περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνήθειες εργασίας του. Δεν πρέπει να έχει περισσότερες λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και η οργάνωση της εργασίας του, διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη. Από την άλλη πλευρά πάλι, η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων.

Ο τρόπος έκφρασης, ή στιλ της εντολής, εξαρτάται από το περιεχόμενό της, από τις επικρατούσες συνθήκες και από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία, θέματα τα οποία μπορούν να παρουσιάζουν πολλές διαφορές και παραλλαγές. Πέρα από αυτά, το στιλ της επικοινωνίας επηρεάζεται από την οδό επικοινωνίας (π.χ. άμεση ή έμμεση, τυπική ή άτυπη) και από το μέσο έκφρασης (π.χ.

γραφτό ή προφορικό λόγο κ.λ.π.) και δεν μπορεί τα στοιχεία αυτά να μην ληφθούν υπόψη.

Για να μπορέσει να καταλάβει σωστά την εντολή ο παραλήπτης, πρέπει να εννοήσει τις προθέσεις του αποστολέα. Ο παραλήπτης δηλ. πρέπει να αντιληφθεί τι ακριβώς εννοεί ο αποστολέας και πόσο δεσμευτική είναι γι' αυτόν η συμμόρφωση προς το μήνυμα που έλαβε.

Η επιχειρησιακή πολιτική αποτελεί κατά κανόνα γενικές κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η εντολή εκτέλεσης μιας εργασίας συνήθως δίνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στον παραλήπτη.

ββ) Επικοινωνία πειθούς

Με αυτό το είδος της επικοινωνίας επιδιώκεται η δραστηριοποίηση του παραλήπτη ή η αλλαγή του των απόψεών του, όχι με τη χρήση εξαναγκαστικών εντολών, αλλά με πειθώ και συμφωνία. Η επικοινωνία πειθούς έχει συνήθως την μορφή μιας παράκλησης, μιας πρότασης ή μιας συμβουλής, και δίνει πολλά περιθώρια συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη.

Συχνά είναι δύσκολο σε μια οικονομική μονάδα να αποχωριστεί το αποτέλεσμα της πειθούς από εκείνο της εξουσίας ή της δύναμης. Σαν επίδραση της πειθούς πρέπει να θεωρείται εκείνη την οποία θα μπορούσε να εξασκήσει ένα πρόσωπο επάνω σ' ένα άλλο ακόμη και αν δε διέθετε εξουσία και ισχύ επάνω στο άλλο αυτό πρόσωπο ένεκα της θέσης του.

Στη διαδικασία της πειθούς παίζουν πολύ ισχυρό ρόλο η ατομική ψυχολογική κατάσταση, οι ιδέες και αξίες, οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι πεποιθήσεις του παραλήπτη. Την επίδραση των

παραγόντων αυτών είναι μάλιστα δύσκολο ο παραλήπτης να την παραμερίσει ή σταματήσει έστω και για λίγο χρόνο.

γ) Συνενωτική επικοινωνία

Στις σύγχρονες μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) συχνά συμβαίνει, σε περιπτώσεις που απαιτείται συνεργασία δύο ή περισσότερων θέσεων εργασίας ή τμημάτων, να διαπιστώνεται ότι η εργασία δεν κυλά ομαλά. Στην πράξη συχνά αποδεικνύονται οι θέσεις αυτές επαφής των διαφόρων μερών της οργάνωσης (π.χ. γραφείων) ότι είναι θέσεις που δημιουργούνται προστριβές. Το πρόβλημα σ' αυτές τις θέσεις επαφής και προστριβών, είναι ότι τα μέλη και των δύο πλευρών (τμημάτων, γραφείων, θέσεις εργασίας), έχουν μεταξύ τους πολύ λίγη επαφή, έτσι ώστε δίνεται η δυνατότητα στη φαντασία τους να μεγεθύνουν τα προβλήματα και να πιστεύουν ότι η άλλη πλευρά ενδιαφέρεται πολύ λίγο για την εργασία και τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η πρώτη, ακόμη και αν δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα, ή αν η άλλη πλευρά δεν έχει καν την ευκαιρία να πληροφορηθεί τα προβλήματα της πρώτης.

Μια βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας στα σημεία αυτά, ακόμη και αν φαινομενικά αποτελεί αυτοσκοπό, φέρνει πολύ συχνά την επιθυμητή αρμονία στις σχέσεις. Με την επικοινωνία αυτή συνήθως αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης, αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των άλλων ανθρώπων. Συχνά μάλιστα δημιουργούνται στις οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας. « Το νόημά τους βρίσκεται κυρίως

στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων, εντούτοις όμως από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν επίσης να εκπηγάσουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα». Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται «επικοινωνία συνένωσης».

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνένωσης είναι εκείνη η οποία έχει σαν σκοπό όχι την συνένωση των μελών της οργάνωσης μεταξύ τους, αλλά την συνένωσή τους με την επιχείρηση στο σύνολό της. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η παρουσίαση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης στοιχείων γύρω από τη δράση της, με μόνο στόχο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από τον οργανισμό, την εργασία τους, με τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων.

Εκτός από την προγραμματισμένη επικοινωνία στις οργανώσεις, η οποία αποσκοπεί στην καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και στη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας, αποκαλείται επικοινωνία συνένωσης και εκείνη η οποία προκύπτει στις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των ατόμων (εντός και εκτός της επιχείρησης) και η οποία εκ πρώτης όψης δε φαίνεται να έχει τέτοιο σκοπό. Τέτοιες περιπτώσεις είναι π.χ. η επικοινωνία «ετικέτας ή πρωτοκόλλου». Επικοινωνία ετικέτας ή πρωτοκόλλου ονομάζεται εκείνη η οποία βασίζεται στην «ετικέτα» ή το «πρωτόκολλο», δηλ. στο σύνολο των καθιερωμένων ως καλών τύπων κοινωνικής συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές λοιπόν δομές συγχωνεύονται ή ολοκληρώνονται σαν ένα σύνολο μέσω των αμοιβαίως δεσμευτικών τύπων της ετικέτας και του πρωτοκόλλου. Έτσι, π.χ. , όταν οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων έχουν θεσμοποιηθεί, η διαφορά στη συμπεριφορά που επιδεικνύεται

σε ανθρώπους που ανήκουν σε διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες ή επίπεδα, όπως π.χ., στους προϊσταμένους αποτελεί ένα μέρος του πρωτοκόλλου αυτών των σχέσεων. Είναι χαρακτηριστικό, π.χ., ότι θεωρείται σαν σωστή «ετικέτα» για έναν υφιστάμενο να τηλεφωνήσει εκ των προτέρων στον προϊστάμενό του και να ζητήσει ακρόαση για να τον επισκεφτεί, ενώ ο προϊστάμενος θεωρείται ότι δρα εντός των σωστών και καθιερωμένων πλαισίων, εάν αποφασίσει να «περάσει» από τον υφιστάμενό του, χωρίς καν να του το ανακοινώσει εκ των προτέρων. Πάντως η επικοινωνία αυτή ετικέτας ή πρωτοκόλλου έχει σαν σκοπό της τη διατήρηση ή τη συγχώνευση και περαιτέρω σύνδεση των σχέσεων που υπάρχουν.

Η επικοινωνία αναγνώρισης ή συγκατάθεσης. Συχνά χρησιμοποιούνται εκφράσεις που παρουσιάζουν αισθήματα και ψυχικές καταστάσεις και που δείχνουν την εσωτερική πρόθεση να δώσουν σε μια σχέση μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η κατεύθυνση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, π.χ. η δημιουργία, διατήρηση, βελτίωση ή επιδείνωση ή η ρήξη μιας σχέσης.

Η επικοινωνία ετικέτας και συναίνεσης θα μπορούσαν να δώσουν την εντύπωση ότι είναι άσχετες και χωρίς ενδιαφέρον για μια ιδιωτικοοικονομική μελέτη του θέματος της επικοινωνίας. Εντούτοις τα πράγματα δεν είναι έτσι: στις κοινωνικές του σχέσεις ο άνθρωπος και μέσα στην επιχείρηση και γενικότερα στην ενδοεπιχειρησιακή του ζωή παραμένει μόνο ατελής, όσο και στην υπόλοιπη ιδιωτική του ζωή. Έτσι, ακόμη και μόνο μερικά ασήμαντα περιστατικά είναι αρκετά για να δημιουργήσουν συναισθήματα, να υπογραμμίσουν και να χρωματίσουν ήδη υπάρχουσες προκαταλήψεις και προσδοκίες, να δημιουργήσουν

φήμες και να επηρεάσουν έντονα το κλίμα της επιχείρησης. Αρκεί κανείς να σκεφτεί και μόνο τη συχνά παρουσιαζόμενη περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος από απροσεξία δεν χαιρετά κάποιον ή κάποιους από τους υφισταμένους του. Και μόνο αυτό το γεγονός μπορεί να δημιουργήσει υποψίες και δυσμενή σχόλια εκ μέρους των υφισταμένων και γενικότερα των συνεργατών του, πολύ περισσότερο μάλιστα, αν συνδυαστεί με πιθανώς ήδη υπάρχουσες καταστάσεις ή εκφρασθείσες αρνητικές απόψεις του σχετικά με τους ανθρώπους αυτούς. Σε τέτοιες περιπτώσεις η φαντασία συχνά βρίσκει ελεύθερο πεδίο δράσης και γεννά ιστορίες οι οποίες δεν έχουν κανένα ίχνος αλήθειας. Οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ σοβαρές για την επιχείρηση και πρέπει να τηρούνται κατά το δυνατόν υπό τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτά σημαίνουν ότι ακόμα και η επικοινωνία ετικέτας ή συναίνεσης μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα και γι' αυτό δε θεωρείται σκόπιμο να μη λαμβάνονται υπόψη.

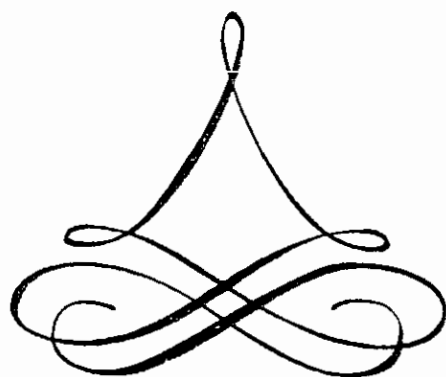
δ) Επικοινωνία αποφάσεων

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κ.λ.π.

Η επικοινωνία η οποία έχει σαν σκοπό την λήψη μιας απόφασης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφόρησης, ούτε σαν παρακίνησης, ούτε σαν επικοινωνία συνένωσης. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται

ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς, διότι δεν υπάρχει η πρόθεση επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη, αλλά η πρόθεση στάθμισης και σύγκριση μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος, δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία πληροφόρησης, διότι με αυτήν ο αποστολέας, δηλ. ο ομιλητής, π.χ. δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή την βελτίωση των σχέσεων με το άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί.

Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων πρόκειται για την συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων, οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις και όχι από ανταγωνιστικό πάθος. Η επικοινωνία λήψης αποφάσεων, λοιπόν, αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς, με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν άριστη λύση (μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων) για τι υπό συζήτηση πρόβλημα.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

«ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ»



4.1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η ικανότητα των ανθρώπων να συνεργάζονται προκειμένου να πραγματοποιήσουν στόχους και να ικανοποιηθούν από την εργασία τους εξαρτάται από την ικανότητά τους ν' ανταλλάσσουν πληροφορίες που δίνουν κίνητρα, εκπαιδεύουν και ελέγχουν προσπάθειες. Η πιστική ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία συναντάται σε όλους τους εργαζομένους μιας εταιρίας .

Επικοινωνία είναι η διαδικασία που μεταβιβάζονται από πρόσωπο ή πρόσωπα σε άλλα πρόσωπα ή πρόσωπο και αντίθετα, πληροφορίες. Στη διοικητική πραγματικότητα υπάρχουν πολλές παρερμηνείες στην έννοια. Η επικοινωνία στη Διοικητική δεν είναι «ομιλία» προς τους ανθρώπους, δηλαδή τους εργαζομένους, αλλά η «ομιλία» με τους ανθρώπους. Πολλοί τη σχετίζουν με τη ροή των πληροφοριών στην λειτουργία ενός οργανισμού. Αυτή όμως μπορεί να θεωρηθεί σαν η μηχανική άποψη για την επικοινωνία. Οι ανθρώπινες υπάρξεις ομιλούν και ακούν η μία την άλλη και το φαινόμενο αυτό δεν μπορεί να εξετασθεί σαν ένα φυσικό φαινόμενο που το διέπουν φυσικές νομοτέλειες, που εύκολα εξηγούν και ερμηνεύουν την διαδικασία. Το φαινόμενο αυτό πρέπει να το δούμε σαν μια διαδικασία ανθρώπινη, που κρύβει κάθε μια τη δική της μοναδικότητα και θέλει ξεχωριστή ερμηνεία για να κατανοηθεί.

Επιχειρήσεις υπάρχουν πολλών ειδών, διαφέροντας μεταξύ τους στην μορφή, το μέγεθος, τον τομέα και καθώς ο Miner (1973), υποστηρίζει όλες διαθέτουν τρία κοινά και κύρια χαρακτηριστικά.

Πρώτον, προσπαθούν να συντονίσουν την εργασία των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι κοινοί επιχειρησιακοί στόχοι.

Δεύτερον, υπάρχει μία ποικιλία καθηκόντων κατανεμημένα

στα μέλη της επιχείρησης.

Τέλος, σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει ένα ή περισσότερα "κέντρα εξουσίας", καθοδηγώντας τις προσπάθειες όλου του υφιστάμενου προσωπικού. Μέσω αυτών των απαραίτητων "κέντρων εξουσίας", ή την ιεραρχική κορυφή, η διοίκηση είναι μία καθοριστική λειτουργία για την επιτυχία κάθε επιχείρησης.

Ένας απλός ορισμός σχετικά με την εργασία των διευθυντικών στελεχών επεξηγεί ότι και αυτοί είναι εργαζόμενοι με κύρια υπευθυνότητα την παρακολούθηση εκτέλεσης της εργασίας σε μία επιχείρηση.

Δίνοντας έμφαση στο ρόλο της διοίκησης, ο Drucher (1989), υποστηρίζει, ότι τα στελέχη είναι ένα δυναμικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Λόγω των ηγετικών ικανοτήτων τους, μπορούν να αναπτύξουν όλα τα παραγωγικά εφόδια της επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικά. Εάν μία επιχείρηση έχει προσλάβει εργατικά στελέχη και με υψηλά προσόντα, τότε μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναπτύσσεται.

Διοίκηση χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία είναι αδύνατο να υπάρξει και η δεύτερη προσδίδει όλα τα υγιή στοιχεία ενός ολοκληρωμένου και χαρισματικού στελέχους. Επικοινωνία και διοίκηση είναι τόσο στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους ώστε να μην είναι δυνατόν να ισχυριστούμε ότι στέλεχος χωρίς να διαθέτει επικοινωνιακή ικανότητα έχει την ευχέρεια να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του αποτελεσματικά. Εξάλλου, όλες οι λειτουργίες της διοίκησης υλοποιούνται αφού πρώτα το στέλεχος επικοινωνήσει με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είτε με κατιούσα (επικοινωνία με υφιστάμενους), είτε με ανιούσα (επικοινωνία με προϊστάμενους), είτε με οριζόντια μορφή (επικοινωνία με

συνάδελφους του ιδίου ιεραρχικού επιπέδου).

4.2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σε αντίθεση με το σύστημα της αυταρχικής διοίκησης και επικοινωνίας όπου ο επικεφαλής λαμβάνει συγκεντρωτικά τις αποφάσεις και καθορίζει μονομερώς το περιεχόμενό τους, στη συμμετοχική διοίκηση κύριο χαρακτηριστικό είναι η αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων. Δεν είναι δηλαδή αρκετή η απόπειρα να πεισθούν οι εργαζόμενοι στην εφαρμογή κάποιας απόφασης, αλλά στο συμμετοχικό σύστημα αποκεντρώνεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη συμμετοχική διοίκηση η πληροφορία είναι στην διάθεση όλων. Η διοίκηση δηλαδή θέτει στη διάθεση των εργαζομένων όλες τις πληροφορίες και αυτοί με τη σειρά τους, ενθαρρυνόμενοι, παρέχουν στη διοίκηση, χωρίς φειδώ, όλες τις πληροφορίες που διαθέτουν. Η ανταλλαγή αυτή των ανοικτών πληροφοριών θεμελιώνεται στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης και επικοινωνίας, και πάνω σ' αυτή στηρίζεται η λήψη των αποφάσεων. Βέβαια το σύστημα της διοικητικής συμμετοχής δεν είναι δυνατό να φέρει αυτομάτως αποτελέσματα, πάνω στο ηθικό και την ανάπτυξη του προσωπικού σαν ατόμων και ομάδων. Οι νοοτροπίες δεν αλλάζουν τόσο εύκολα. Επιτρέπει όμως την ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων ώστε οι τελευταίοι εμπιστεύονται τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους στη νέα αυτή σχέση.

Στη συμμετοχική διοίκηση δεν περιορίζεται ο ρόλος της διοίκησης, απλώς διαφοροποιείται και γίνεται πολυπλοκότερος .

Στο σύστημα αυτό ο επικεφαλής με ανοικτό σχήμα πληροφοριών, θέτει σε όλους το πρόβλημα, η ομάδα συμμετέχει στη λήψη της απόφασης, ο ηγέτης συντονίζει την εφαρμογή της λύσης και ελέγχει την εφαρμογή αυτή. Επίσης η «εντολή» που εκδίδεται δεν είναι εντολή, αλλά προχή οδηγιών, ερμηνεία και καθοδήγηση πάνω στις απαιτήσεις της εργασίας. Το πνεύμα και οι προδιαγραφές της εντολής είναι αντικείμενο που καθορίζεται από π.χ. η έκδοση εγκυκλίου στους υπαλλήλους μιας εργοστασιακής επιχείρησης με συμμετοχική διοίκηση, για την αποφυγή σπατάλης των επεξεργαζομένων πρώτων υλών, είναι αντανάκλαση της κοινής απόφασης για την εφαρμογή μέτρων λιτότητας, εν όψει κάποιου ανταγωνισμού.

Στη συμμετοχική επικοινωνία αναπτύσσεται πνεύμα ευθύνης των εργαζομένων, ενώ το κυριότερο, το ηθικό αυτών, αναπτύσσεται στον υψηλότερο βαθμό. Στη συμμετοχική επικοινωνία και διοίκηση, παρά την βραδύτητα που διακρίνει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, που είναι ευνόητη αφού εμπλέκονται περισσότερα πρόσωπα σ' αυτή, η ποιότητα χαρακτηρίζει την απόδοση της εργασίας. Η ποιότητα στην παραγωγή είναι αποτέλεσμα της αλληλοσυμπλήρωσης των γνώσεων και εμπειριών της ομάδος, και κυρίως της δυνατότητας ανταλλαγής αυτών εκ των άνω προς τα κάτω.

4.3 Η ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στη προσπάθεια ενεργοποίησης των εργαζομένων η ηγεσία, κάθε μορφής ηγεσία, πρέπει να έχει ως βάση την αρχή ότι η επικοινωνία συντελείται με τους ανθρώπους όχι από τους

ανθρώπους. Τα δύο ανθρώπινα μέρη, σε μία σωστή επικοινωνία στο χώρο της διοίκησης και της οργάνωσης βρίσκονται στην ίδια θέση, στην ίδια μοίρα. Οι άνθρωποι μεταδότες μηνυμάτων και οι λήπτες είναι φορείς επικοινωνίας με χαρακτηριστικά ξεχωριστά ο καθένας. Κάθε λήπτης-εκδότης ή εκδότης-λήπτης μηνυμάτων στην επικοινωνία είναι «μοναδικός». Με βάση την αρχή της μοναδικότητας πρέπει να ασκείται η διοίκηση που σε τελευταία ανάλυση, ταυτίζεται με την επικοινωνία, αφού μέσω αυτής θ' ασκηθεί με φορείς τους ανθρώπους. Η επιχειρησιακή επικοινωνία και η διοίκηση αποτελούν δύο έννοιες τόσο στενά αλληλοσυνδεόμενες και αλληλοσυμπληρούμενες που οποιαδήποτε προσπάθεια απομόνωσης της μίας από την άλλη, θα επιφέρει τέτοια δυσμενή αποτελέσματα στην πρακτική εφαρμογή τους, ώστε να καθίσταται αδύνατη η ορθολογική χρησιμοποίησή τους. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο μέσω του οποίου στελέχη και εργαζόμενοι συνεργάζονται αποδοτικά για να υλοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το άριστο ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα.

Χαρακτηριστικά της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι:

- Η μοναδικότητα των φορέων
- Η αδυναμία να προκαθορισθεί πως θα κωδικοποιησει ή θα αποκωδικοποιησει ο εκδότης και ο λήπτης τα μηνύματα που μεταδίδονται και λαμβάνονται. Η αδυναμία αυτή προκαθορισμένου ελέγχου της μετάδοσης και της λήψης χαρακτηρίζει τις ανθρώπινες υπάρξεις. Η αδυναμία αυτή πρέπει να αποτελεί σταθερό κριτήριο στη θεμελίωση μιας διοικητικής κατεύθυνσης σ' ένα οργανισμό. Η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση εξαρτάται από πολλές μεταβλητές

ψυχολογικές και μη, που μεταβάλλονται στο χρόνο, κατά τρόπο που είναι αδύνατο να προσδιορισθεί ακριβώς η μελλοντική συμπεριφορά ενός εργαζομένου, από την προηγούμενη συμπεριφορά του.

- Η έννοια δεν είναι ίδια για καθένα που επικοινωνεί, ενώ η μηχανική, επικοινωνία στηρίζεται στη φυσική λήψη της πληροφορίας, στη πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία η πληροφορία παίρνει διαφορετική έννοια σε κάθε λήπτη ή εκδότη μηνυμάτων, αφού κάθε πληροφορία – μήνυμα παίρνει διαστάσεις και χρωματίζεται σύμφωνα με τις ψυχολογικές και φυσικές ανάγκες των ανθρώπινων φορέων, που αντιλαμβάνονται τα κοινωνικά φαινόμενα σύμφωνα με αυτές. Ερμηνεύοντας την αλήθεια αυτή, ο S. Hayakawa, αναφέρει ότι η έννοια των λέξεων δεν βρίσκεται στις λέξεις αλλά σε μας.

Οι Rigors/Myers, υποστηρίζουν ότι το μήνυμα δεν φθάνει στο λήπτη ακριβώς όπως εκδίδεται, αλλά περνάει από το εσωτερικό κύκλωμα του λήπτη που ενεργεί σαν ένας ατομικός μηχανισμός επεξεργασίας πληροφοριών.

Η άγνοια της πραγματικότητας αυτής από μέρους των επικεφαλής και η απόπειρα επικοινωνίας με διαδικαστικούς τύπους και φόρμουλες, οδηγεί σταθερά στην αποτυχία. Η ενεργοποίηση του προσωπικού με την επικοινωνία μπορεί να συντελεστεί, όταν ο ηγέτης γνωρίζει τις ανθρώπινες και ανάγκες σε κάθε ένα χωριστά εργαζόμενο και προσπαθεί να «συγκεράσει» τις ανάγκες αυτές με την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού σαν συνόλου.

4.4 ΜΕΣΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ-ΦΟΡΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα που δημιουργείται στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι το πρόβλημα του ελέγχου. Πως μπορεί δηλαδή να επηρεασθεί ο λήπτης ώστε να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα κατά τρόπο, ώστε η έννοια που θέλει να δώσει ο εκδότης να είναι ίδια με αυτή της αποκωδικοποίησης και πως μπορεί να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης του μηνύματος.

Η προσπάθεια κατανόησης των υποκειμενικών δυνάμεων των ατόμων στην εργασία και η έναρξη της επικοινωνίας με την προσέγγιση στα ανθρώπινα προβλήματα του λήπτη ή των ληπτών, ενεργεί σαν όργανο ελέγχου. Η ερμηνεία των μη λεκτικών «σημάτων» είναι καθ' αυτή ένα μέσο ελέγχου και διάγνωσης των αντιδράσεων του λήπτη.

Ένα από τα πλέον αποτελεσματικά μέσα αυτοελέγχου της λήψεως των μηνυμάτων και γενικά επηρεασμού του λήπτη είναι η ικανότητα *ακρόασης με κατανόηση του άλλου*. Η ορθή συζήτηση στηρίζεται στην ικανότητα των δύο μερών αυτής να ακούσουν σωστά. Η τεχνική της ακρόασης είναι πολύ θεμελιακή για την επικοινωνία και όταν λέμε ακρόασης εννοούμε όχι μόνο την απλή ακρόαση, αλλά τη κατανόηση και τη προσοχή στα προφορικά μηνύματα. Ο Thoreau λέει ότι «για να ειπωθεί η αλήθεια χρειάζονται δύο, ένας να τη μιλάει και ένας να την ακούει».

Στη γραπτή επικοινωνία το πρόβλημα του ελέγχου είναι ακόμη μεγαλύτερο. Η διαπίστωση του βαθμού κατανόησης των γραπτών μηνυμάτων είναι δυσκολότερη. Η εφαρμογή όμως ορισμένων βασικών αρχών έχει θετικό αποτέλεσμα για την

μετάδοση των μηνυμάτων όπως:

- Η διαύγεια.
- Η ικανότητα αναγνώρισης.
- Το στυλ.
- Η χρήση απλών, θετικών και γνωστών λέξεων.
- Η αναγωγή του εκδότη στη θέση του λήπτη.
- Η δυνατότητα και η ευχέρεια του λήπτη να επανέλθει με διευκρινήσεις.

Οι κανόνες αυτοί του ελέγχου στην επικοινωνία επιτρέπουν την άσκηση της διοίκησης κατά τρόπο εποικοδομητικό, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν το αίσθημα ότι αποτελούν αναπόσπαστα μέλη ενός και του αυτού διοικητικού κορμού.

4.5 ΜΑΖΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Αν στη πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία το πρόβλημα του ελέγχου εγείρεται από τη στιγμή που η μοναδικότητα χαρακτηρίζει αυτό το είδος της επικοινωνίας, στη μαζική επικοινωνία το πρόβλημα είναι μεγαλύτερο: Η ταυτόχρονη επικοινωνία με δεκάδες, εκατοντάδες ή και χιλιάδες υπαλλήλους σε ένα οργανισμό. Η πείρα έχει διδάξει ότι στην ομαδική επικοινωνία είναι η « δήλωση», το «μήνυμα» να είναι όσο το δυνατόν συντομότερο για να είναι και κατανοητό από τους αποδέκτες. Τα μαζικά μηνύματα στην επικοινωνία είναι ένα μέσο που εμφανίζει πολλά προβλήματα για τη διοίκηση. Έχει να αντιμετωπίσει τη μαζικότητα των αποδεκτών, τη κοινή θέση που αποτελεί συγκερασμό των ατομικών αναγκών των μελών μιας ομάδας. Με το μαζικό μήνυμα η διοίκηση, ταυτόχρονα, ενώνει θετικά ή αρνητικά ένα σύνολο αποδεκτών, και τότε η

δυσκολία του επηρεασμού είναι μεγαλύτερη, γιατί δεν έχει να διαγνώσει τις θέσεις ενός ατόμου, αλλά ενός συνόλου το οποίο έχει κοινή αντίληψη.

Στη μαζική επικοινωνία το σύνολο των αποδεκτών δεν είναι εύκολο να διαγνωσθεί τι θέση να πάρει, αφού κι εδώ, όπως και στην επικοινωνία με δύο πρόσωπα, ένα εσωτερικό «κύκλωμα» θα αποτελέσει το μηχανισμό από τον οποίο θα περάσει το μήνυμα και θα χρωματισθεί με την έννοια που αντανακλά στις αντιλήψεις του συνόλου.

Στη διοικητική πρακτική είναι προτιμότερο η επικοινωνία με μαζικό τρόπο ν' αποφεύγεται, γιατί αντιπροσωποει τις σχέσεις των κλιμακίων της ιεραρχικής πυραμίδας και παράλληλα εξαφανίζει τη δυνατότητα ελέγχου των αντιδράσεων των φορέων. Από την άλλη πλευρά όμως η μαζικότητα, όπως υποστηρίζεται, έχει το πλεονέκτημα της πληρότητας, της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων και της βεβαιότητας της πληροφορίας.

Τέλος υποστηρίζεται ότι η μαζική επικοινωνία, κυρίως όμως η γραπτή επικοινωνία προσφέρει δυνατότητα ελέγχου και ακρίβειας της πληροφορίας και παράλληλα επιτρέπει στους εργαζομένους την ανανέωση της μνήμης π.χ. Η έκδοση εγκυκλίου που καθορίζει διαδικασίες για τον τρόπο σύνταξης αναφορών, ή για την σύνταξη των υπηρεσιακών εκθέσεων. Μαζικά μέσα επικοινωνίας στη διοίκηση είναι η τηλεόραση, τα έντυπα πληροφοριών, τα ραδιόφωνα, η έκδοση εγκυκλίων οδηγιών ή εντολών, τα πόστερς.

4.6 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μια οργάνωση. Μέσα από τη μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητες τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωσιακών σκοπών.

Οι Scott και Mitchell έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην επιχείρηση. Οι λειτουργίες είναι οι ακόλουθες:

- ♦ **Συναισθήματα:** Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων. Μέσω της επικοινωνίας, οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση και την ικανοποίησή τους στους συναδέλφους τους και στη διοίκηση. Επί πλέον, η επικοινωνία παρέχει ένα μηχανισμό, με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς και διαλευκάνουν αμφιβολίες γύρω από την δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων.
- ♦ **Κίνητρα.** Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Έτσι οι δραστηριότητες της ηγεσίας, όπως οι εντολές που δίνουν, η ανταμοιβή της συμπεριφοράς και της επίδοσης των

υπαλλήλων, η αξιολόγηση αυτής της επίδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υφισταμένων, στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας.

- ♦ **Πληροφορίες.** Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για την λήψη των αποφάσεων.
- ♦ **Έλεγχος.** Τέλος η επικοινωνία συνδέεται στενά με τον έλεγχο της δραστηριότητας των εργαζομένων

4.7 ΟΦΕΛΗ

Σήμερα περισσότερο από ποτέ έχει επισημανθεί και καταδειχθεί η σπουδαιότητα και η καθοριστική αξία της επιχειρησιακής επικοινωνίας στην διοίκηση των επιχειρήσεων, αφού μέσω αυτής προσφέρονται ανεξάντλητα οφέλη στην ομαλή και αποτελεσματική διοικητική λειτουργία, όπως:

Πρώτον, η επιχειρησιακή επικοινωνία συμβάλλει κυρίαρχα στην αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης των επιχειρήσεων, αφού δραστηριότητες όπως η οργάνωση, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την συνεργασία, συνεννόηση και κατανόηση εργαζομένων και στελεχών προκειμένου να συζητήσουν, ανταλλάξουν ιδέες, σκέψεις, θέσεις, αντιλήψεις, δεδομένα και πληροφορίες που στόχο έχουν την κατανόηση και συνεννόηση στελεχών και εργαζομένων για την αποδοτικότερη ομαδική προσπάθεια. Μέσω της επιχειρησιακής επικοινωνίας

επιτυγχάνεται η ορθολογικότερη και λειτουργικότερη οργάνωση της εργασίας και των τομέων που συναποτελούν την επιχείρηση, προκειμένου να ρέει ομαλά και απρόσκοπτα η προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ο προγραμματισμός των ενεργειών που απαιτούνται τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα, προϋποθέτει υψηλό βαθμό συνεργασίας και ανταπόκρισης στις οδηγίες και κατευθύνσεις των στελεχών στοιχεία τα οποία πηγάζουν από τον βαθμό αποτελεσματικής επικοινωνίας που διαθέτουν στελέχη και εργαζόμενοι. Ο συντονισμός της εργασίας και των εργαζομένων αποτελεί μια δραστηριότητα η οποία απαιτεί ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες του στελέχους, προκειμένου να παρακολουθείται, κατευθύνεται και συντονίζεται αποτελεσματικά η όλη εργασιακή προσπάθεια. Ο έλεγχος της δραστηριότητας των εργαζομένων προκειμένου να αποτυπωθεί αντικειμενικά η πρόοδος της εργασίας και του ομαδικού αποτελέσματος χρειάζεται την αποτελεσματική επικοινωνία προκειμένου να μην παρουσιαστούν δυσλειτουργίες και καθυστερήσεις που επιβραδύνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Βέβαια, η ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης υλοποιείται ουσιαστικά μόνο μέσω της επικοινωνίας, αφού, ο τρόπος χειρισμού τους από τα στελέχη της επιχείρησης, προδιαγράφει σε μεγάλο βαθμό και την παραγωγικότητα τους και τον βαθμό υλοποίησης των στόχων που καλούνται να πραγματοποιήσουν οι εργαζόμενοι.

Δεύτερον η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην βελτίωση και ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της επιχείρησης προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε υψηλό βαθμό σε δραστηριότητες που συνθέτουν την διοικητική τους υποδομή, αλλά και την

ικανότητά τους για επιτυχή άσκηση των διοικητικών αρμοδιοτήτων τους. Η επιτυχής απόκτηση, διακίνηση και χορήγηση του πληροφοριακού όγκου που απαιτείται προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα, η αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση αντικειμενικά κριτήρια, η επιτυχής χρησιμοποίηση του προφορικού και έγγραφου τρόπου επικοινωνίας και ο επαγγελματικός χειρισμός όλων των ειδών τους, η γνώση για την κατάλληλη επιλογή και χρησιμοποίηση της τυπικής ή άτυπης μορφής της επικοινωνίας, καθώς και η εφαρμογή μοντέρνων τεχνικών και μεθόδων που κάθε φορά η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί τροποποιώντας και την επικοινωνιακή πολιτική της, σύμφωνα και με τα επιχειρησιακά δεδομένα που συνεχώς διαφοροποιούνται, απαιτούν υψηλού βαθμού επικοινωνιακές ικανότητες και δεξιότητες.

Τέλος, τα δυο βασικά κεφάλαια της διοικητικής επιστήμης και συγκεκριμένα η ικανότητα υποκίνησης των εργαζομένων σε συνδυασμό και με τα διοικητικά προσόντα του στελέχους απαιτούν επικοινωνιακές ικανότητες σε τέτοιο βαθμό ώστε να συνδυάζεται η αποδοτικότερη συμβολή όλων των εμπλεκόμενων μερών με την υψηλή ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος. Και μάλιστα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που προέχει ο σεβασμός στην ανθρώπινη προσωπικότητα και αξιοπρέπεια του εργαζομένου., οι άριστες συμπεριφορές που λειαίνουν σχέσεις και πριμοδοτούν ομαλές και παραγωγικές συνεργασίες, προκειμένου να αποδίδουν οι εργαζόμενοι και να αισθάνονται ότι αποτελούν ένα βασικό και αναγνωρίσιμο μοχλό της όλης επιχειρησιακής μηχανής.

4.8 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι ομάδες και η ομαδική εργασία είναι τόσο χρήσιμες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, αφού όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί γίνονται πολυπλοκότεροι, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης τεχνολογικής ανάπτυξης, της ανάγκης για ευελιξία στη λειτουργία τους και ακόμα λόγω των συνεχών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον. Ακόμα όλο και περισσότερα άτομα συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, ενώ παράλληλα σχηματίζονται ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων. Τα διαχωριστικά εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού δεν υπάρχουν πλέον και άτομα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται με τη μορφή ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

4.9 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Σήμερα λίγα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και με τεχνολογία ρουτίνας. Τα περισσότερα άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις που ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας τους μεταβάλλεται και που το περιβάλλον είναι πολύπλοκο, αβέβαιο και ευμετάβλητο. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του οργανισμού, καθώς επίσης και τη χρησιμοποίηση ομάδων για την επίλυση των προβλημάτων και την προσαρμογή τους στις αλλαγές. Η σημερινή τάση στη λειτουργία των οργανισμών είναι να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, οι

οποίοι εργάζονται ομαδικά για τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί ένα άτομο να είναι σπουδαίο στην εργασία του, αυτό όμως που μετράει είναι η επιτυχία του οργανισμού ως σύνολο και όχι η προσωπική του επιτυχία.

Μια ομάδα είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία:

- ί. έχουν ένα κοινό σκοπό
- ίί. αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο
- ίίί. εξαρτώνται το ένα από το άλλο και
- ίν. έχουν κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους.

Επομένως τα χαρακτηριστικά της ομάδας είναι η εκπλήρωση του κοινού σκοπού και της αλληλοεξάρτησης των μελών της.

Στην ομαδική εργασία, η ομάδα εκτελεί ένα συγκεκριμένο καθήκον, το οποίο όταν ολοκληρώσει δεν έχει πλέον λόγο ύπαρξης. Ο Kinlaw γράφει ότι η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος που τα άτομα πρέπει να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί, ούτως ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν από ένα μόνο άτομο.

Οι ομάδες επομένως έχουν ένα αποτέλεσμα συνέργειας, που σημαίνει ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του.

Ο σχηματισμός των ομάδων είναι πολύ χρήσιμος για τον οργανισμό και τα μέλη του, γιατί εκπληρώνουν σπουδαία καθήκοντα.

Ο Perry Johnson υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού των ομάδων με τα παρακάτω επιχειρήματα.

- α. Δύο ή περισσότερα κεφάλια αποδίδουν καλύτερα από ένα.
- β. Το αποτέλεσμα του συνόλου (ομάδα) είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (άτομα).
- γ. Τα άτομα στην ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία.
- δ. Η ομαδική εργασία προωθεί καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

4.10 ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΣΧΗΜΑΤΙΖΟΥΝ ΟΜΑΔΕΣ

Τα άτομα σχηματίζουν ομάδες για διάφορους λόγους μερικοί από αυτούς είναι:

Για την ικανοποίηση των αναγκών, λόγω γειτνιάσεως ή λόγω κοινών δραστηριοτήτων και κοινών ενδιαφερόντων.

α. Για την ικανοποίηση των αναγκών

Τα άτομα παρακινούνται για να ικανοποιήσουν διάφορες ανάγκες τους, όπως τις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και της αυτοπραγμάτωσης. Η πρώτη είναι ανάγκη κυρίως φυσική, ενώ η τελευταία ψυχολογική και πνευματική. Μεταξύ αυτών των δύο ακραίων καταστάσεων δηλαδή, φυσικών και ψυχολογικών υπάρχουν οι ανάγκες που ικανοποιούνται μέσω διαπροσωπικών σχέσεων.

Ο σχηματισμός των ομάδων βοηθάει πρωταρχικά τα μέλη να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές ανάγκες. Τα

μέλη που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές αισθάνονται ασφάλεια και θεωρούν ότι είναι σπουδαίοι στην κοινωνία. Με άλλα λόγια ικανοποιούν το δεύτερο επίπεδο των αναγκών. Στη συνέχεια ικανοποιούνται οι ανάγκες του τρίτου επιπέδου δηλαδή, οι φυσιολογικές ανάγκες για την αύξηση της αμοιβής τους από την εργασία και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση με τη βοήθεια και την ενθάρρυνση που παρέχεται από τον επόπτη στα άτομα για να αναπτυχθούν προσωπικά.

β. Λόγω γειτνιάσεως.

Τα άτομα συμμετέχουν στις ομάδες και λόγω γειτνιάσεως τους με άλλα μέλη της ομάδας στο χώρο της εργασίας ή αλλού. Για παράδειγμα τα μέλη σε μια επίσημη ομάδα εργασίας μπορεί να αποτελέσουν και μέλη μιας ανεπίσημου, ομάδας εξαιτίας των στενών σχέσεων που έχουν μεταξύ τους σε καθημερινή βάση μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα μπορεί τα άτομα να εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά να μένουν στην ίδια γειτονιά οπότε και πάλι συμμετέχουν σε μια ομάδα.

γ. Λόγω κοινών δραστηριοτήτων και κοινών ενδιαφερόντων

Τα άτομα επίσης σχηματίζουν ομάδες είτε λόγω των κοινών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν, είτε λόγω των κοινών ενδιαφερόντων που έχουν. Για παράδειγμα οι μανάτζερς του τμήματος παραγωγής έχουν κοινά ενδιαφέροντα και είναι συνήθως μέλη μιας ανεπίσημου καθώς επίσης και μιας επίσημου ομάδας.

ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες χωρίζονται σε επίσημες και ανεπίσημες ομάδες.

1. **Επίσημες ή τυπικές ομάδες.** Η επίσημη ομάδα ορίζεται από τον οργανισμό, έχει νόμιμη εξουσία και σχηματίζεται για να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον ή λειτουργία του οργανισμού. Επομένως ο σκοπός της επίσημης ομάδας είναι να εκτελέσει το έργο που της έχει ανατεθεί κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Ο υπεύθυνος της ομάδας εγγυάται την πειθαρχία και την συνεκτικότητα της ομάδας.

Τα είδη των επισήμων ομάδων είναι τα εξής:

- i. **Λειτουργική ομάδα (functional).** Η ομάδα αυτή ορίζεται από την επιχείρηση και αποτελείται από άτομα που πραγματοποιούν όμοια καθήκοντα, όπως είναι για παράδειγμα άτομα που απαρτίζουν το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές αποτελούν μέρος του οργανογράμματος και αποτελούνται από μάνατζερς και υφισταμένους που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού.
- ii. **Ομάδα καθήκοντος ή έργου (task).** Η ομάδα καθήκοντος δημιουργείται από τον οργανισμό για να εκπληρώσει ένα καθήκον. Ένα παράδειγμα είναι η ομάδα έργου. Η ζωή της διαρκεί μέχρις ότου λήξει το έργο.
- iii. **Επιτροπή (Committee).** Η επιτροπή δημιουργείται από τον οργανισμό και έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Χρησιμοποιείται για να επιλύει συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό, να προτείνει λύσεις στο μάνατζμεντ και να παίρνει αποφάσεις.

2. Ανεπίσημες ή άτυπες ομάδες. Η ανεπίσημη ομάδα σχηματίζεται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές επίσημες ομάδες, αλλά που έχουν όμως κοινά ενδιαφέροντα. Οι ανεπίσημες ομάδες γίνονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον επίσημο οργανισμό.

Υπάρχουν δύο τύποι ανεπισημών ομάδων

- ί. Ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα (interest group). Η ομάδα αυτή αποτελείται από άτομα τα οποία έχουν κοινά ενδιαφέροντα που συνδέονται ή όχι με την εργασία. Είναι παρόμοια με την ομάδα έργου γιατί έχει περιορισμένη διάρκεια.
- ίι. Ομάδα ομοτίμων (Peer group). Η ομάδα αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη και περιλαμβάνει άτομα από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η διαφορά από την προηγούμενη ομάδα είναι ότι η ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα υπάρχει μέσα στον εργασιακό χώρο, ενώ η ομάδα ομοτίμων υπάρχει κυρίως έξω από τον εργασιακό χώρο. Αποτελείται δηλαδή από άτομα που συνδέονται μεταξύ τους λόγω κοινών χαρακτηριστικών όπως μπορεί να είναι η θρησκεία, η πολιτική τοποθέτηση κλπ.

Οι ανεπίσημες ομάδες παρέχουν στα μέλη τους κοινωνική ικανοποίηση, ασφάλεια και ταυτότητα με την έννοια ότι μοιράζονται μεταξύ τους παρόμοιες αξίες, στάσεις και σκοπούς.

4.12 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης δηλαδή, να εκπληρώνει τους στόχους της και παράλληλα τα αποτελέσματά της να είναι υψηλής ποιότητας. Ακόμα η ομάδα πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές, δηλαδή

τα μέλη της να είναι ικανοποιημένα με τα καθήκοντα που πραγματοποιούν και με τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Για να είναι όμως η ομάδα αποτελεσματική πρέπει τα άτομα να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες:

- ♦ δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων
 - ♦ διαπροσωπικές δεξιότητες
 - ♦ σεβασμό
 - ♦ αμοιβαιότητα
- α

Η λειτουργία, η δομή του οργανισμού και το μάνατζμεντ πρέπει να διευκολύνουν την ομάδα να εκπληρώνει τους σκοπούς της. Επίσης πρέπει να δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της αφοσίωσης στο έργο που πρέπει να έχουν τα μέλη κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσής του. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της ομάδας.

Το έργο των ομάδων επηρεάζεται από εξωτερικά γεγονότα, κυρίως όταν λαμβάνουν χώρα αλλαγές, γι' αυτό και οι ομάδες πρέπει να προσαρμόζονται σ' αυτές τις αλλαγές αν θέλουν να είναι αποτελεσματικές. Ένας τρόπος να αντιμετωπίσουμε αυτές τις επιρροές είναι να οργανώσουμε μια ομάδα κατά τρόπο που να διατηρηθεί μεταξύ των μελών της η **εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συνεκτικότητα.**

Αναλυτικότερα έχουμε:

1. Η εμπιστοσύνη είναι το σπουδαιότερο στοιχείο που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι δύσκολο να επιτύχουμε τους στόχους της ομάδας, στην περίπτωση που υπάρχει εχθρότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα και να κάνουν θυσίες για το καλό της

ομάδας. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται δεν επιβάλλεται.

· Για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη πρέπει να υπάρχει.

- * ί. σωστή επικοινωνία στην ομάδα καθώς και αντικειμενική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση.
- ίι. υποστήριξη και βοήθεια στα μέλη της ομάδας και τέλος
- ίiii. αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.

2. Η **συνεργασία** είναι ένας άλλος παράγων που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας. Όσο περισσότερο ακέραια και γνήσια είναι η συνεξάρτηση των μελών της ομάδας τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός της συνεργασίας τους. Η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας συμβάλλει περισσότερο στην επίτευξη των στόχων και όχι ο ανταγωνισμός.

3. Η **συνεκτικότητα** αναφέρεται στο βαθμό της προσέγγισης και κατ' επέκταση της συνοχής που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα έχουν τα μέλη του περισσότερο ικανοποιημένα απ' ότι ομάδες με χαμηλή συνεκτικότητα. Αν η συνοχή είναι μεγάλη ανάμεσα στα μέλη, τότε αυτά παραμένουν στην ομάδα. Αν η συνοχή είναι μικρή, τα μέλη συχνά εγκαταλείπουν την ομάδα. Η ποιότητα και ποσότητα της επικοινωνίας είναι μεγαλύτερη στις ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα απ' ότι στις ομάδες με χαμηλή. Ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα επιτυγχάνουν καλύτερα τους στόχους τους.

Η συνεκτικότητα της ομάδας δεν εξασφαλίζει κατ' ανάγκη και την υψηλή παραγωγικότητα. Και αυτό γιατί τα μέλη της ομάδας μπορεί να έχουν ένα δικό τους πρότυπο χαμηλής απόδοσης.

Η συνεκτικότητα της ομάδας επηρεάζεται από τη συχνότητα αλληλεπίδρασης, το μέγεθος της ομάδας, την ομοιογένεια των

μελών της ομάδας και τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Τέλος ο μάνατζερ για να αυξήσει τη συνεκτικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας πρέπει να

- πείσει όλα τα μέλη να αποδεχθούν τους στόχους της ομάδας
- εξασφαλίσει την ομοιογένεια των μελών
- βελτιώσει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- ελαττώσει το μέγεθος της ομάδας
- αμείβει τα αποτελέσματα της ομάδας ως συνόλου και όχι μεμονωμένα των επί μέρους δηλαδή μελών της.

•

Επομένως αποτελεσματική ομάδα είναι αυτή που επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης και παράλληλα ικανοποίηση των μελών της.

4.13 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Για πολλούς, οι όροι διοίκηση και ηγεσία θεωρούνται ως συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή, αφού ο όρος Διοίκηση (Management) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού. Ενώ

Ο όρος Ηγεσία (Leadership) είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού). Σύμφωνα με τον W. Bennis\ «οι μάνατζερς κάνουν

τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα»

Ο Βρετανός μελετητής της θεωρητικής και πρακτικής πλευράς της ηγεσίας J. Adair εξετάζει την ετυμολογική προέλευση των λέξεων, για να εξηγήσει τη θεμελιώδη διαφορά των εννοιών «ηγούμαι» (Leading) και «διευθύνω» (Managing). Η ηγεσία αναφέρεται στην ύπαρξη και τη συναίσθηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας. Η αγγλοσαξωνική λέξη ηγούμαι (Lead) σημαίνει δρόμος, κατεύθυνση, πορεία του πλοίου στη θάλασσα. Σημαίνει να ξέρεις ποιο είναι το επόμενο βήμα. Το μάνατζμεντ (managing) είναι κάτι διαφορετικό. Η λέξη προέρχεται από τη λατινική λέξη manus, το χέρι. Συνήθως συνδέεται στενά με την έννοια των μηχανών. Το μάνατζμεντ έχει τις ρίζες του στον 19ο αιώνα, όταν μηχανικοί και λογιστές άρχισαν να διευθύνουν επιχειρηματικές μονάδες, τις οποίες έβλεπαν σαν συστήματα.

Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πρώτα και πάνω απ' όλα μια διαπροσωπική σχέση. Αυτοί οι οποίοι θέλουν να δούν αν είναι ηγέτες, το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να κοιτάξουν πίσω να δούν αν τους ακολουθούν. Αυτή η σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας ηγεσίας. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται.

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών κι εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα (τόσο στις επιχειρήσεις - βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες) μέχρι τώρα δεν υπάρχει μία μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πώς και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός

ηγέτης. Ο τομέας της ηγεσίας, λέει ο W. Bennis, είναι «ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο απ' οποιονδήποτε άλλον τομέα του Μάνατζμεντ».

Οι μέχρι τώρα προσεγγίσεις (σχολές) για την ηγεσία μπορούν να χωρισθούν σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη ανήκουν εκείνες οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή να διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) των αποτελεσματικών ηγετών. Στη δεύτερη ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που επιχειρούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην κατάσταση (οργανισμό, κοινωνικό περιβάλλον) οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνει εκείνες τις θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν την ομάδα (αυτή καθ' εαυτή), δηλαδή τους υφισταμένους ή οπαδούς και πώς επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας, παρά τον ηγέτη. Οι νέες τάσεις για τη μελέτη του θέματος της ηγεσίας εστιάζονται στους παράγοντες και των τριών αυτών προσεγγίσεων.

Στο βιβλίο, *Understanding motivation*, ο J. Adair υποστηρίζει ότι το πόσο θα επιτύχει ο ηγέτης να υποκινήσει τους υφιστάμενους συνεργάτες του, για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, ή ν' ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, εξαρτάται εξίσου τόσο απ' αυτόν όσο και από τον εσωτερικό κόσμο (ανάγκες - φιλοδοξίες) των υφισταμένων του. Πρόκειται για το γνωστό κανόνα του «πενήντα πενήντα», που είναι μια παραλλαγή της αρχής του Pareto.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του (ή οπαδούς του), πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μία κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά

προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ του. Δηλαδή, ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν (α) των στάσεών του απέναντι στον άνθρωπο, (β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και (γ) του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεσθεί το έργο - να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισής (τους) ως άτομα και προσωπικότητα).

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερς. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πως και κάτω από ποιες συνθήκες; Το ποιο είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως :

1. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ.
2. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων.
3. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες.

4.14 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Ο ηγέτης της ομάδας, δηλαδή το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της ομάδας παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητά της. Αυτό γιατί ο ηγέτης-συντονιστής:

. χρησιμοποιείται ως το επίσημο άτομο που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού έχει την ευθύνη της διατήρησης των αρχείων όλων των συζητήσεων

. συντονίζει τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει καθήκοντα στα μέλη της.

Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να εστιάζει την προσοχή του στην απόδοση της ομάδας και όχι στην ατομική απόδοση.

Σύμφωνα με τον Kinlaw τρεις είναι οι ρόλοι που σχετίζονται με τον ηγέτη της ομάδας.

i. Ο ρόλος του εισηγητή. Ο ηγέτης είναι ο εισηγητής των διαφόρων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που απαιτούνται για το σχηματισμό και λειτουργία των αποτελεσματικών ομάδων. Όμως, για να το επιτύχει αυτό πρέπει να συνεργαστεί με όλα τα μέλη της ομάδας ώστε να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι, και οι άλλοι κανόνες λειτουργίας της.

ii. Ο ρόλος του προτύπου. Η συμπεριφορά του ηγέτη της ομάδας αποτελεί ένα πρότυπο-μοντέλο για τους άλλους. Οι άλλοι θα εκτιμήσουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνει την εργασία της ομάδας και παράλληλα την πραγματοποίηση των δικών του καθηκόντων. Η συμπεριφορά του επομένως θα επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας.

iii. Ο ρόλος του συντονιστή. Ο ηγέτης συντονίζει και υποστηρίζει τη λειτουργία και το έργο της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης συμβουλεύει και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αποσαφηνίσουν τα προβλήματά τους, να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές, να αναπτύξουν δεξιότητες, να κατανοήσουν την πολιτική και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

4.15 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως: φιλοδοξίες, παιδεία, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών κ.α. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν η συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνειδητά, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Διαγραμματικά αυτό φαίνεται ως ακολούθως:

Υποκινητικές δυνάμεις → υποκινούν συμπεριφορά → στόχος

Στα αγγλικά η λέξη υποκίνηση (motivation) προέρχεται από τη λατινική λέξη *movere* που σημαίνει «να κινήσω». Στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς η υποκίνηση αναφέρεται «σε κάτι το οποίο ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά».

Με όλα τα διοικητικά πεδία που συνθέτουν την επιστήμη της διοίκησης, η αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία έχει το προβαδίζον προνόμιο να διατηρεί ιδιαίτερες σχέσεις και στενούς δεσμούς με τον τομέα της υποκίνησης των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα του στελέχους στον τομέα αυτό και

συνδυάζεται με την ικανότητά του να παρακινεί τον εργαζόμενο ώστε να αποδίδει το καλύτερο δυνατό παραγωγικό αποτέλεσμα και μάλιστα σε βαθμό που να εξαρτάται η γενικότερη ποιοτική εικόνα του στελέχους. Όμως, η αποτελεσματικότητα του στελέχους υποβοηθείται και υποστηρίζεται από τις τρομακτικές δυνάμεις που υποκρύπτει ο τομέας της υποκίνησης. Η επιχειρησιακή επικοινωνία έχει αιμομικτική και σιαμαία σχέση με την υποκίνηση, σημείο που ο τρόπος αποτελεσματικής ενεργοποίησής της προδιαγράφεται από την ικανότητα του στελέχους στον τρόπο αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων. Επικοινωνία και υποκίνηση είναι στενά συνδεδεμένες, υπό την έννοια ότι εάν στην ουσία απομονωθούν η μία από την άλλη, δεν θα μπορούσαμε να έχουμε θετικό αποτέλεσμα στην ενεργοποίηση των εργαζομένων.

Εξάλλου είναι γενικά παραδεκτό ότι όταν μιλάμε για υποκίνηση ουσιαστικά αναφερόμαστε και αιτιολογούμε τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι υπηρετούν ένα στόχο. Οπότε και ο επικοινωνιακός τρόπος του στελέχους στο να δώσει στον εργαζόμενο την δυνατότητα να αξιολογήσει και εκτιμήσει την σοβαρότητα του στόχου αυτού και να ενστερνιστεί τις απόψεις και θέσεις του, αποτελεί για τον ίδιο ζήτημα υψίστης σοβαρότητας και σημασίας. Επίσης, η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλοντας καθοριστικά στον βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων αποτελεί και την ειδοποιό διαφορά μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης στο σημείο ώστε οι "εκλεκτοί" να διαθέτουν τέτοιου επιπέδου επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να δραστηριοποιούν στο έπακρο όλες τις δυνάμεις του εργαζόμενου τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Στηριζόμενοι στις σκέψεις αυτές, μπορούμε να προβάλλουμε

Το αξίωμα ότι ο βαθμός υποκίνησης του εργαζόμενου εξαρτάται καθοριστικά από την επικοινωνιακή δυνατότητα και ικανότητα του στελέχους. Μόνο στην περίπτωση που συντρέχει αρμονική ισορροπία επικοινωνίας - υποκίνησης το στέλεχος θα έχει την ευχέρεια να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές του δεξιότητες προκειμένου να διεγείρει και ανασύρει όλες τις ικανότητες του εργαζόμενου σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Όσο περισσότερο δε έχουν υποκινηθεί θετικά οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο αφιερώνουν όλες τις δυνάμεις τους για την υλοποίηση των στόχων που κάθε φορά το στέλεχος τους καλεί να υλοποιήσουν.

Όμως, στον τομέα της υποκίνησης υποκρύπτεται ένα βασικό ερώτημα το οποίο εστιάζεται στο τι ακριβώς ενεργοποιεί τις δυνάμεις των εργαζομένων για να εξαντλήσουν όλες τις δυνατότητες και ικανότητες που διαθέτουν σε μία περίπτωση (που υποκινήθηκαν αποτελεσματικά), ενώ σε άλλη δεν αντέδρασαν με τον ίδιο τρόπο. Βέβαια ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μία ξεχωριστή και ιδιαίτερη προσωπικότητα και υποκινείται διαφορετικά από κάποιον άλλο και σε διαφορετικό βαθμό και τούτο αποτελεί μία πρόκληση για τα στελέχη για να εντοπίσουν αφενός τα γενικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του καθένα και τον συγκεκριμένο τρόπο που ο κάθε εργαζόμενος υποκινείται αποτελεσματικά αποδίδοντας στο μεγαλύτερο βαθμό.

4.16 ΒΑΣΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και από περίοδο σε περίοδο για το ίδιο άτομο. Κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές, βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο, καλούνται ανάγκες και είναι οι εξής:

Βιολογικές: Οι ανάγκες αυτές είναι οι πιο φανερές. Σ' αυτές περιλαμβάνονται η ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα, ύπνο, ξεκούραση. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα (από απασχόληση).

Κοινωνικές: Οι ανάγκες αυτές, προκύπτουν βασικά από την επαφή-σχέση του ανθρώπου με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, όπως οι βιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι, η ανάγκη του ν' ανήκει κανείς κάπου (μέλος λέσχης, ομάδας κ.λ.π.), η ανάγκη για αγάπη και επίδραση και η ανάγκη για αποδοχή (του ατόμου απ' άλλους). Αν και δεν είναι τόσο φανερές, όσο οι βιολογικές, εν τούτοις διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

Ψυχολογικές: Η τρίτη αυτή κατηγορία αναγκών εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις-επαφές του ατόμου με άλλα άτομα. Οι ψυχολογικές ανάγκες διαφέρουν από τις κοινωνικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι, η ανάγκη για αναγνώριση, για επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

4.17 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει (στην κατεύθυνση για βελτίωση της απόδοσης) αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, επειδή στερούνται δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστα απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

Μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης της ομάδας τους να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη υποκίνηση τους, όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σ' αυτή την περίπτωση, η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξή της θα δημιουργήσει διαφορές στην απόδοση.

Η προσπάθεια αυτή του μάνατζερ, θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη «σύμπτωση» των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον, ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

- Αμοιβή της εργασίας.
- Υπερωρίες.
- Προαγωγές.
- Καταμερισμός εργασίας.

- Ανάθεση ευθυνών.
- Δίκτυα επικοινωνίας.
- Πειθαρχικές ποινές.
- Εκπαίδευση υφισταμένων.
- Συνθήκες υγιεινής κι ασφάλειας.

Η δυνατότητα του μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί, αντανακλαστικά, από ένα τέτοιο περιβάλλον.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συμμετοχής και ο βαθμός ελέγχου πάνω στις μεταβλητές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, τόσο περισσότερο αυξάνει ο βαθμός υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά (του μάνατζερ).

4.18 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η υποκίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους αρχαίους χρόνους μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν στην υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι θεωρίες υποκίνησης εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τ' άτομα. Μερικοί από τους μελετητές – θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, και άλλοι.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις πιο γνωστές θεωρίες.

A. Maslow, θεωρία «ανθρώπινων αναγκών» .

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε, στ' αποτελέσματα κλινικής έρευνας. Ήταν ψυχολόγος και ανέπτυξε τη θεωρία του πάνω στα συμπεράσματα που είχε από την εργασία του. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερς, όσον αφορά στο τι αυτοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους, όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων παραγόντων - αναγκών:

Βιολογικές ανάγκες: Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, στέγη, ενδυμασία, ύπνο, ξεκούραση κ.λ.π. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος.

Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς): Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή, περιβάλλοντος, τέτοιες όπως: ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, εξαφάνισης ή ελαχιστοποίησης κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, ανάγκη για καταβολή μισθού, παροχή περίθαλψης, παροχή αδειών, προβλεψιμότητα, κ.λ.π.

Κοινωνικές ανάγκες: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή και φιλία. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες επειδή είναι μέλη κοινωνικών ομάδων.

Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης): Αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, σπουδαιότητα, εκτίμηση από τρίτους, προσοχή των άλλων, φήμη, αντιπροσωπεύουν μερικές από τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές οι ανάγκες είναι οι υψηλότερου επιπέδου για όλα τ' άτομα.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: Ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό,τι αυτοί νομίζουν ότι είναι σε θέση(ότι είναι ικανοί) να κάνουν. Είναι ανάγκες που αισθάνεται κάποιος για να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του. Π.χ. ένας μουσικός πρέπει να παίζει μουσική, ένας καθηγητής να διδάξει, ένας οικονομολόγος ν' ασχολείται με τα οικονομικά κ.λ.π.

Κατά τον Maslow οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι πέντε κατηγορίες αναγκών, κατατάσσονται σε μία κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι. Οι βιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι στην αρχή μιας τέτοιας ιεράρχησης, είναι καθοριστικής σπουδαιότητας για τους ανθρώπους πριν αυτοί δραστηριοποιηθούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ενός ανώτερου επιπέδου. Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας εμφανίζονται οι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες είναι κύριας σπουδαιότητας, μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες, σε ικανοποιητικό βαθμό

Ο Maslow υποστήριζε ότι αφού οι ανάγκες ενός επίπεδου έχουν ικανοποιηθεί σ' ένα μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, καθώς αυτές γίνονται οι πιο κυρίαρχες. Για παράδειγμα οι άνθρωποι, λογικά, δεν αναμένεται να επιδιώκουν ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών όταν δεν έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας ή τις βιολογικές του ανάγκες.

Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί, δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά, αφού οι ανάγκες τους

επόμενου-ανώτερου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και έτσι υποκινούν τ' άτομα. Αν και ο Maslow υποστήριξε αυτή την άποψη όταν ανέπτυξε τη θεωρία του, εν τούτοις όταν αργότερα (1968) βελτίωσε τη θεωρία του, παρατήρησε και τόνισε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερη ικανοποίηση γι' αυτές.

Ο ίδιος ο Maslow δεν έδωσε εμπειρικά στοιχεία-αποδείξεις γι' αυτές του τις προτάσεις. Μετέπειτα έρευνες (1972, 1976) φανέρωσαν ότι αυτή η θεωρία δεν ισχύει πάντοτε. Και τούτο, εξαιτίας του γεγονότος ότι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί (σ' ένα επίπεδο) δεν οδηγούν πάντοτε τους ανθρώπους να επιδιώξουν ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Κι ακόμη διότι, η ιεράρχηση αυτή των αναγκών και οι βαθμοί σπουδαιότητάς τους δεν έχουν εφαρμογή όταν εξετάζονται μεταβλητές όπως ηλικία και στάδιο (ανάπτυξης), καριέρας.

Παρά την κριτική αυτή και το γεγονός ότι ο Maslow δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο (αφού ο ίδιος δεν είχε προσδιορίσει συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο δουλειάς ή συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση για εργασία), η θεωρία αυτή είναι σίγουρο ότι έχει επηρεάσει κατά πολύ τους μάνατζερς στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης.

Μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ κατά τους μάνατζερς, διότι αν και οι βιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον των περισσότερων βιομηχανικών χωρών σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη παράγοντες υποκίνησης. Και τούτο με την έννοια ότι οι

εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως Π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις ή αξιολογήσεις της Διοίκησης, αυθαίρετες πολιτικές προσωπικού εξασφάλιση ανταμοιβής κ.λ.π.

B. Alderfer, θεωρία (E.R.G.) υποκίνησης

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία υποκίνησης η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή σαν E.R.G. ή «Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης - Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης» και πήρε αυτό το όνομα (ERG) από τα αρχικά των λέξεων EXISTENCE - RELATEDNESS - GROWTH, που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα ανθρώπινων αναγκών όπως τα «είδε» ο Alderfer.

Ανάγκες ύπαρξης: Περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι Βιολογικές και Ασφάλειας του Maslow.

Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: Αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά τον Maslow.

Ανάγκες ανάπτυξης: Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη φύση των ατόμων σαν πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στη ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σ' ένα ανώτερο επίπεδο.

Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, η απογοήτευση που δημιουργείται από τη μη ικανοποίηση των αναγκών ενός επιπέδου, μπορεί να οδηγήσει τ' άτομα να επιδιώξουν την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου- επιπέδου. Μια σπουδαία παρατήρηση την οποία κάνει ο Alderfer είναι ότι περισσότερες από μία ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν (να καθορίζουν τη συμπεριφορά) στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

Οι θεωρίες και του Maslow και του Alderfer τονίζουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών, αλλά δεν βοηθούν στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλομένων ανθρώπινων αναγκών, η δύναμη αυτών των αναγκών σ' ορισμένες χρονικές περιόδους ή ακόμη (το πιο σπουδαίο), τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στο χώρο δουλειάς.

Γ. F. Herzberg, θεωρία παραγόντων υποκίνησης - υγιεινής

Το 1959 ο Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία υποκίνησης, η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις στάσεις, απέναντι στην εργασία. Στην πραγματικότητα, η θεωρία του είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow.

Η έρευνα του έγινε μεταξύ 200 πλήρως απασχολουμένων Λογιστών και Μηχανικών, οι οποίοι προέρχονταν από επιχειρήσεις «βαρειάς» βιομηχανίας. Πρόθεσή του ήταν να διαπιστώσει ποιες είναι οι δυνάμεις εκείνες που οδηγούν σε υψηλό ηθικό (που πηγάζει από ικανοποίηση των αναγκών) και καταλήγει σε βελτιωμένη

απόδοση. Από την ανάλυση των δεδομένων ο Herzberg κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

Οι παράγοντες εργασίας που οδηγούν τ' άτομα σε ικανοποίηση απ' αυτήν, είναι τελείως διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (δηλαδή παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας). Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τότε τ' άτομα είναι ευχαριστημένα και άρα υποκινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν, η απουσία τους δημιουργεί στ' άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας.

Αυτοί οι παράγοντες είναι γνωστοί σαν «παράγοντες Υποκίνησης» και είναι οι εξής:

- Επίτευξη
- Αναγνώριση
- Φύση εργασίας
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη - εξέλιξη

Κάποιοι άλλοι παράγοντες εργασίας, οι οποίοι αναφέρονται πιο κάτω, αποδείχθηκε (από την έρευνα) ότι ήταν «υπεύθυνοι» για τη δημιουργία δυσαρέσκειας. Σχετίζονταν δε με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τότε γίνονται πηγή δυσαρέσκειας. Όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο, απλά δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι σπουδαίοι για τη διατήρηση ενός «υγιεινού» περιβάλλοντος (εδώ

η λέξη «υγιεινού» χρησιμοποιείται με μια μεταφορική έννοια) και είναι γνωστοί σαν «Παράγοντες Υγιεινής»:

Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Πολιτική και διοίκηση επιχείρησης
- Ο Προϊστάμενος
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέσεις με υφισταμένους
- Κοινωνική θέση (γόητρο)
- Ασφάλεια

Η θεωρία του Herzberg σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow, αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow, όπου τ' άτομα (σύμφωνα με τη βασική πρόταση του Maslow) επιδιώκουν να μειώσουν τον «πόνο» και να ικανοποιήσουν ανάγκες βιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές (να εμποδίσουν δηλαδή την ανασφάλεια της θέσης τους, τις αυθαίρετες αποφάσεις της Διοίκησης, και να εξασφαλίσουν την αντιμισθία τους και τη δυνατότητα να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες κ.λ.π.). Οι παράγοντες υποκίνησης, από την άλλη πλευρά, λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τ' άτομα επιδιώκουν να αναπτυχθούν ψυχολογικά.

Ο Herzberg, στο βιβλίο του «Εργασία και η Φύση του Ανθρώπου (1966) στο οποίο υποστηρίζει τη θεωρία του, αναφέρεται στη φύση (χαρακτήρα) του Αβραάμ και του Αδάμ που χαρακτηρίζουν τ' άτομα, για να δείξει ότι αυτά έχουν δύο

ξεχωριστές ομάδες αναγκών. Σύμφωνα με τη φύση του Αβραάμ, τ' άτομα επιδιώκουν να μειώσουν τον κάθε μορφής πόνο και ταλαιπωρία και αναζητούν να εξασφαλίσουν παράγοντες «υγιεινής» στο χώρο δουλειάς. Αυτοί οι παράγοντες όμως δεν μπορούν να «κινήσουν» τ' άτομα προς μια θετική στάση απέναντι στην εργασία (υποκίνηση). Ενώ, όταν τ' άτομα τα διακρίνει η φύση του Αδάμ, τότε αυτά προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες που εστιάζονται στη φύση του ανθρώπου (να αναπτυχθούν ψυχολογικά) και έτσι επιδιώκουν - αναζητούν τους ανάλογους παράγοντες στο χώρο δουλειάς. Με αυτή τη διάκριση ο Herzberg υποστήριξε την ιδέα ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια που προκύπτει απ' αυτή, δεν είναι τα δύο άκρα ενός διανύσματος αλλά δύο ξεχωριστές παράλληλες διαστάσεις.

Η θεωρία Υποκίνησης - Υγιεινής είχε μεγάλη επίδραση στους διοικούντες, όσον αφορά στην υποκίνηση των υφισταμένων τους. Αφού οι πρακτικές που βασίζονται σε συστήματα οικονομικών κινήτρων (που βασίζονταν, δηλαδή, στις Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ - Taylor) και στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών και των συνθηκών περιβάλλοντος (αρχές της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων - Mayo) δεν έδωσαν λύση στο πρόβλημα της υποκίνησης των εργαζομένων, η νέα θεωρία έστρεψε την προσοχή των μάνατζερς σε παράγοντες που σχετιζόνταν με το περιεχόμενο της εργασίας, σαν μια εναλλακτική λύση.

Η άποψη του Herzberg, όσον αφορά στο μισθό των εργαζομένων ήταν ότι ο μισθός πρέπει μάλλον να θεωρηθεί σαν πηγή δυσαρέσκειας παρά σαν πηγή ικανοποίησης. Υποστήριξε την άποψη αυτή βασιζόμενος στο γεγονός ότι πολύ συχνά, στην πράξη, ο μισθός συνδέεται με την «αδικία» του συστήματος αμοιβών και

όχι με την αναγνώριση για την επίτευξη στην εργασία (κάτι το οποίο τον χαρακτηρίζει ως παράγοντα «υγιεινής» και όχι ως παράγοντα υποκίνησης).

Η κύρια επίδραση της θεωρίας του Herzberg ήταν η ανάπτυξη και εφαρμογή της έννοιας, «Εμπλουτισμός της εργασίας». Η ουσία μιας τέτοιας πρακτικής συνίσταται στο ότι εργασίες που απαιτούν περισσότερη πρωτοβουλία, αυτενέργεια κι ευθύνη είναι πιο ενδιαφέρουσες και περισσότερο «προκλητικές».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

***« ΚΑΝΟΝΕΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ »***



5.1.ΚΑΝΟΝΕΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι κανόνες υποδομής της επικοινωνίας που θα αναφερθούν παρακάτω είναι αυτοί που έχουν άμεση σχέση με τη δομή της επικοινωνίας. Επίσης αποτελούν το υπόβαθρο της ομαλής ανθρώπινης επαφής μέσω της οποίας ενεργοποιούνται τάσεις συνεννόησης και κατανόησης και από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη και δημιουργούνται διαθέσεις για θετικές αντιδράσεις προκειμένου να ολοκληρωθεί η επικοινωνιακή προσπάθεια.

Οι αρχές που θα εξετάσουμε παρακάτω αν και είναι αποδεκτές συμβουλές επικοινωνίας παρουσιάζουν αρκετές δυσκολίες στην πρακτική τους εφαρμογή. Αυτό ερμηνεύεται επειδή αποτυπώνουν ρεαλιστικά την εικόνα συμπεριφορών και νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων στοχεύοντας στον περιορισμό των επικοινωνιακών προβλημάτων τα οποία ενισχύονται όταν αυτοί έχουν περιορισμένη εφαρμογή. Αναλυτικά οι βασικοί και σπουδαιότεροι κανόνες οι οποίοι εξασφαλίζουν την υποδομή της επικοινωνίας είναι οι ακόλουθοι.

♦ Έμφαση

Ένα σπουδαίο στοιχείο της διατύπωσης είναι η έμφαση. Σε μια ομιλία 500 λέξεων και οι πεντακόσιες λέξεις δεν είναι ίσης σημασίας. Ο ομιλητής δεν μπορεί να περιμένει από το κοινό να θυμάται κάθε λέξη που ειπώθηκε. Ακόμη κι αν αφήσει τους ακροατές να επιλέξουν ποιες λέξεις και ιδέες είναι οι πιο σπουδαίες μπορεί να επιλέξουν τις λανθασμένες. Ο ομιλητής όμως πρέπει να ξέρει που να δώσει έμφαση. Πως μπορεί να το κάνει; Με τους παρακάτω τρόπους:

✓ **Έμφαση μέσω της τοποθέτησης και αλληλουχίας.** Η τοποθέτηση και η αλληλουχία σημαίνει τη δημιουργία μιας λίστας πληροφοριών τοποθετημένες έτσι που η πιο σπουδαία να ακούγεται τελευταία. Αν ο ομιλητής πει ότι ο πρωθυπουργός είναι ο αρχηγός των εξωτερικών σχέσεων, ο αρχιστράτηγος των ενόπλων δυνάμεων πρόεδρος ενός πολιτικού κόμματος, και ο πρόεδρος της εκτελεστικής εξουσίας υπάρχει μια φυσική τάση για το κοινό να αντιληφθεί τον τελευταίο ρόλο ως τον πιο σπουδαίο.

Δυστυχώς πολλοί ομιλητές αναφέρουν τις πληροφορίες χωρίς καμία σκέψη για τη σειρά. Αν η τελευταία πληροφορία καταλήγει να είναι η πιο ασήμαντη, το κοινό θα λάβει αυτές τις πληροφορίες ως απογοητευτικές. Για να επωφεληθεί λοιπόν ο πομπός από τη φυσική τάση να προσέχει η πιο σπουδαία ιδέα να εμφανίζεται τελευταία, πρέπει να δώσει έμφαση δημιουργώντας μια αλληλουχία που κυμαίνεται από τα λιγότερο σπουδαία στα περισσότερα σπουδαία.

✓ **Έμφαση μέσω της αναλογίας.** Η αναλογία σημαίνει ότι αποστολέας πρέπει να ξοδέψει περισσότερο χρόνο σ'ένα θέμα απ'ότι σε κάποιο άλλο. Αν ομιλητής αφιερώσει πέντε λεπτά στο κομμάτι που είναι η ουσία του μηνύματος και όλο τον υπόλοιπο χρόνο στα εισαγωγικά και σε δευτερεύοντες έννοιες τότε το ακροατήριο δεν θα δώσει την προσοχή του στο βασικό μέρος της ομιλίας. Πράγμα που σημαίνει ότι ο αποστολέας δεν έχει καταφέρει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με το κοινό.

✓ **Έμφαση μέσω της επανάληψης.** Η επανάληψη χρησιμοποιείτε ευρέως λόγω του ότι είναι εύκολη στην πράξη και

αρκετά αποτελεσματική. Αν θέλουμε το κοινό να θυμάται τις ακριβείς λέξεις μπορείτε να τις επαναλάβουμε μία ή δύο φορές.

Αν θέλουμε το κοινό να θυμηθεί μια ιδέα αλλά όχι απαραίτητα τη συγκεκριμένη φρασεολογία, πιθανόν να το επαναδιατυπώσουμε αντί να το επαναλάβουμε. Αν η επανάληψη είναι η ακριβής χρήση των ίδιων λέξεων, η επαναδιατύπωση εκ νέου σημαίνει την επανάληψη της ίδιας ιδέας αλλά με διαφορετικές λέξεις.

✓ **Έμφαση μέσω της μετάβασης.** Οι λέξεις μετάβασης είναι οι λέξεις, φράσεις και προτάσεις που δηλώνουν τη σχέση ανάμεσα στις ιδέες. Οι λέξεις μετάβασης συνοψίζουν, διευκρινίζουν, προβλέπουν και σχεδόν σε κάθε περίπτωση δίνουν έμφαση.

Η γλώσσα μας περιλαμβάνει ένα αριθμό λέξεων που δείχνει τη σχέση των ιδεών. Οι λέξεις “επίσης”, “παρομοίως” και επιπλέον δίνουν πρόσθετες πληροφορίες, οι λέξεις “γι’ αυτό”, “συνολικά” και “εν ολίγης” συνδέουν τις ιδέες για να δείξουν τα αποτελέσματα, λέξεις όπως “αλλά”, “παρ’ όλα αυτά” και από την άλλη μεριά παρουσιάζουν αλλαγές στην κατεύθυνση και λέξεις όπως με “άλλα λόγια”, “για παράδειγμα” εξηγούν με ή χωρίς παραδείγματα.

Επιπλέον ο πομπός μπορεί να δημιουργήσει προτάσεις που απαιτούν ειδική προσοχή στις λέξεις και τις ιδέες. Τέτοιες προτάσεις συγκεκριμένης προσοχής λειτουργούν σαν “ξεναγοί” οδηγώντας το κοινό μέσα στην ομιλία. Στην αρχή του κύριου θέματος της ομιλίας ο ομιλητής μπορεί να πει, “ Η ανάλυση μου θα έχει τρία κύρια μέρη”. Για να γεφυρωθούν τα σημεία στη

διαδικασία της επεξήγησης μιας ομιλίας μπορεί να πει “ Τώρα που βλέπουμε ποια είναι τα συστατικά, ας πάμε στο δεύτερο βήμα”.

Επιπρόσθετα, ενεργώντας σαν “ξεναγοί”, λέξεις μεταβίβασης με ειδική προσοχή μπορούν να ανακοινώσουν την σπουδαιότητα μιας λέξης ή μιας ιδέας. Μπορεί ο ομιλητής να πει “ Τώρα πάμε στο πιο σπουδαίο σημείο” ή “ Αν ξεχάσετε οτιδήποτε άλλο να είστε σίγουροι ότι θα θυμάστε αυτό”. Αυτά τα παραδείγματα αντιπροσωπεύουν μόνο λίγες πιθανές εκφράσεις που παρεμβάλλονται στις κύριες ιδέες, ενδείξεις και κατευθύνσεις για να διεγείρουν τη μνήμη του κοινού.

♦ *Αμεσότητα*

Η τελική πλευρά ενός αποτελεσματικού προφορικού τρόπου είναι η αμεσότητα. “Αμεσότητα” σημαίνει χρήση γλώσσας που προσαρμόζεται στις ανάγκες, ενδιαφέροντα και στάσεις του κοινού. Η άμεση γλώσσα δυναμώνει τον σύνδεσμο της εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ομιλητή και το ακροατήριο. Στις περισσότερες περιπτώσεις όσο πιο άμεση είναι η γλώσσα τόσο πιο κατάλληλη θα είναι. Για να αυξηθεί η αμεσότητα πρέπει να χρησιμοποιηθούν προσωπικές αντωνυμίες και να μοιραστούν ανάμεσα στο πομπό και τον δέκτη κοινές εμπειρίες.

✓ **Χρησιμοποιώντας προσωπικές αντωνυμίες.** Συχνά απλώς και μόνο μιλώντας με όρους “εμείς”, “εσείς” θα δοθεί στο κοινό μια λεκτική ένδειξη για το ενδιαφέρον του αποστολέα προς στο κοινό. Παρόλο που αυτή η αλλαγή με την αντωνυμία, μπορεί να φαίνεται πολύ μικρό θέμα “όμως αναμειγνύοντας” τους ακροατές μπορεί να κάνει τη διαφορά ανάμεσα στην προσοχή του κοινού και την αδιαφορία.

✓ **Μιλώντας για κοινές εμπειρίες.** Πολλές φορές για να πλησιάσει ο ομιλητής το κοινό και για να γεφυρώσει οποιοδήποτε χάσμα μπορεί να υπάρχει ανάμεσα τους προσπαθεί να κάνει διάλογο μαζί τους ώστε να τους αποσπάσει διάφορα πράγματα που έχουν σχέση με τη ζωή τους. Έτσι μπορεί να ανακαλύψουν ότι έχουν κοινές εμπειρίες που έχουν να κάνουν με τα ενδιαφέροντά τους, με τον τρόπο ζωής τους, με τη δουλειά τους. Η μέθοδος αυτή βοηθά αρκετά στα θετικά αποτελέσματα της επικοινωνίας γιατί δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα και δίνει στους συμμετέχοντες την δυνατότητα να έρθουν πιο κοντά.

♦ *Αποφυγή περιττών στοιχείων και πληρότητα*

Όταν ο πομπός οργανώνει την σκέψη του πρέπει να προσδιορίσει τι είναι απαραίτητο στο μήνυμά του, τι δεν είναι και να πετάξει οτιδήποτε περιττό. Πολύ συχνά αναφορές, συζητήσεις υπομνήματα και ομιλίες περιέχουν πληροφορίες που αποσκοπούν μάλλον να εντυπωσιάσουν, παρά να ενισχύσουν τα επιχειρήματα. Το επιπλέον υλικό μπορεί να δίνει βαρύτητα στην αναφορά ή να κάνει τον ομιλητή να φαίνεται σημαντικός. Παρ'όλα αυτά είναι πολύ πιθανό να κάνει περίπλοκο κάτι που θέλει να είναι ξεκάθαρο. Τέτοιου είδους πλεονασμοί οφείλονται συνήθως στο ότι ο ομιλητής ή ο συγγραφέας δεν αφαίρεσε ότι δεν ήταν απολύτως απαραίτητο. Πολλές φορές προσχέδια ή ημιτελείς ομιλίες παρουσιάζονται ως ολοκληρωμένα έργα. Δυστυχώς όμως όταν παρουσιαστούν σε ακροατήριο οι ατέλειες τους γίνονται φανερές. Από την στιγμή λοιπόν που ο ομιλητής ξέρει τι ακριβώς θέλει να πει και γιατί, πρέπει να αποφασίσει τι θα περιληφθεί στο μήνυμά του ώστε να επιτύχει τον επικοινωνιακό του στόχο.

Αν ο αποστολέας του μηνύματος συντάσσει μια αναφορά και έχει πολλές σελίδες με πίνακες και διαγράμματα θα σκεφτεί ποιο σκοπό εξυπηρετεί το καθένα από αυτά. Αν δεν στηρίζουν και δεν επεξηγούν τις θέσεις του δεν χρειάζεται να τα χρησιμοποιήσει μπορεί να τα φυλάξει στο αρχείο του για μελλοντική χρήση.

Όσο σύντομο όμως κι αν είναι το μήνυμα η παροχή των πληροφοριών πρέπει να είναι πλήρης.

Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο λόγω της συντομίας να μην είμαστε αρκετά επεξηγηματικοί και πλήρεις, γι' αυτό η αποστολή του μηνύματος πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι δύο αυτές έννοιες να εφαρμόζονται κατά τη διαδικασία και η μία να μην αποκλείει την άλλη.

♦ *Αποφυγή πολυλογίας και αοριστολογίας*

Η τάση γενικά των ανθρώπων να μιλούν πολύ, χωρίς να γίνονται συγκεκριμένοι οδηγεί στην αοριστολογία με αποτέλεσμα ο αποδέκτης να μην αντιλαμβάνεται την ουσία του μηνύματος.

Η πολυλογία γεννάει πολλαπλάσια ερωτηματικά τα οποία αν προσπαθήσουμε να αιτιολογήσουμε και αναλύσουμε θα οδηγηθούμε σε αδυναμία υποστήριξης λογικών επιχειρημάτων, ορθολογικών σκέψεων, και κατανοητών εννοιών και ίσως καταστούμε αναξιόπιστοι.

Ορισμένες από τις αρνητικές επιπτώσεις της πολυλογίας και κατά συνέπεια της αοριστολογίας αναφέρονται παρακάτω:

α) Καθυστέρηση στη μετάδοση της πληροφορίας που συμβάλλει στην καθιέρωση αργών ρυθμών που πολλές φορές οδηγούν ολόκληρη την οικονομική μονάδα εκτός της επιχειρησιακής επικαιρότητας.

β) Δυσκολία ή και αδυναμία να εκπληρωθεί ο στόχος του μηνύματος, ο οποίος πολλές φορές κατά τη διάρκεια της ροής της πληροφορίας τροποποιείται ή και αλλοιώνεται ριζικά, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση, συγκρούσεις ή και αδιαφορία του αποδέκτη.

γ) Δυσκολία στην ανταπόκριση των εργαζομένων να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους

δ) Δυσκολία στο να υποκινηθούν αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι για να παραχθεί το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα

ε) Συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης, στελεχών και εργαζομένων

στ) Καλλιέργεια και διάδοση φημών και ψευδών ειδήσεων

♦ *Δομή στον λόγο*

Κάθε βασική δομή προϋποθέτει πρόλογο, κυρίως μέρος και επίλογο. Στον πρόλογο θέτουμε τις βάσεις ή εισάγουμε το ακροατήριο στο υλικό που θα επεξεργαστούμε. Στο κυρίως θέμα αναπτύσσουμε τις ιδέες μας. Ας υποθέσουμε ότι ετοιμάζουμε μια σειρά προτάσεων ορισμένες σχετίζονται με προϋπολογισμό, άλλες με τις προσλήψεις κι άλλες με την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Τότε πρέπει να δημιουργήσουμε τρία υποκεφάλαια με αντίστοιχους τίτλους (προϋπολογισμός, προσλήψεις, στρατηγικές) και κατόπιν να ταξινομήσουμε τις προτάσεις σ' αυτές τις κατηγορίες. Στον πρόλογο έχουμε ήδη αναφέρει ότι θα μιλήσουμε στον προϋπολογισμό, τις προσλήψεις και τις στρατηγικές. Μ' αυτόν τον τρόπο το ακροατήριο είναι έτοιμο να ακούσει τρία είδη προτάσεων. Έχει επομένως βοηθηθεί το ακροατήριο να παρακολουθήσει τον τρόπο σκέψης μας και επομένως είναι έτοιμοι να καταλάβουν τα επιχειρήματά μας.

Επίσης εξίσου απαραίτητο μέρος της δομής ενός μηνύματος είναι ο επίλογος, δεν πρέπει να ξεχνάμε να συνοψίσουμε τις θέσεις μας. Ακόμη και σε μια φιλική κουβέντα φλυαρούμε, προχωράμε στο θέμα μας, αλλά τελικά είναι απαραίτητο να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι γίναμε σαφείς.

Η πιο κοινή και δοκιμασμένη δομή περιλαμβάνει τον πρόλογο, το κυρίως μέρος και τον επίλογο.

♦ *Ιεράρχηση των πληροφοριών*

Καλά σχεδιασμένα μακροσκελή μηνύματα παραθέτουν τις πληροφορίες βάσει κάποιου σχεδίου. Όπως είναι ευκολότερο να θυμάται κανείς μια πρόταση αντί για μια τυχαία σειρά λέξεων είναι και για το ακροατήριο να ακολουθήσει τον ειρμό της σκέψης του ομιλητή αν αυτή έχει μια λογική ακολουθία. Το σχήμα που θα ακολουθήσουμε εξαρτάται άμεσα από το μήνυμά μας. Μερικά τέτοια σχήματα είναι τα παρακάτω:

- *Αρίθμηση.* Στην αρχή αναφέρουμε στους ακροατές ότι έχουμε να θίξουμε 1,2,3,5,10, ή 18 ζητήματα. Έπειτα μετράμε “ένα”, “δύο”, “τρία”, ώσπου να εξαντλήσουμε όλα τα θέματα που δηλώσαμε πως θα εξετασθούν.
- *Χρονολόγηση.* Αρχίζουμε με τα γεγονότα του παρελθόντος και στη συνέχεια περνάμε στο παρόν για να καταλήξουμε στο μέλλον. Η αντίστροφη χρονολόγηση είναι μια άλλη πιθανή επιλογή. Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο ξεκινάμε τις αναφορές από το παρόν και προχωράμε “ανάποδα” στο χρόνο

➤ *Αντίθεση.* Μιλάμε για όλα τα μειονεκτήματα στο ένα μέρος της παρουσίασης και στη συνέχεια για όλα τα θετικά ή πλεονεκτήματα.

Δεν έχει σημασία ποια τεχνική θα ακολουθηθεί αρκεί να υπάρχει κάποια τεχνική. Μια οποιαδήποτε λογική ακολουθία βοηθά τους ακροατές να παρακολουθήσουν καλύτερα τον τρόπο σκέψης του ομιλητή. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν το μήνυμα είναι πολυσύνθετο ή μακροσκελές.

• *Χρησιμοποίηση εικόνων*

Όλοι θα έχουμε ακούσει την έκφραση “ Μια εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις” η οποία είναι πέρα για πέρα αληθινή. Αν προσπαθήσουμε να θυμηθούμε μια ομιλία που έχουμε ακούσει στο παρελθόν ή κάποια σύσκεψη στην οποία πήραμε μέρος αμέσως ανατρέχουμε σε μια εικόνα. Πιθανό να θυμηθούμε τον ομιλητή να κάνει μια χαρακτηριστική κίνηση ή κάποιες διαφάνειες που χρησιμοποίησε. Αυτό λοιπόν σημαίνει ότι η εικόνα μένει στην μνήμη. Εικόνα όμως δεν σημαίνει απαραίτητως μια φωτογραφία, μπορεί να πρόκειται για μια εικόνα δοσμένη με λόγια. Επομένως κατά την ετοιμασία αυτών που θέλει να πει ο αποστολέας πρέπει να συμπεριλάβει αξιομνημόνευτες εικόνες, παραδείγματα παραλληλισμούς.

Όσο πιο ζωντανές είναι οι εικόνες τόσο περισσότερο θα μείνουν στην μνήμη των ακροατών. Παρ'όλα αυτά όμως οι εικόνες δεν πρέπει να είναι πιο δυνατές από το ίδιο το μήνυμα ώστε να μην επισκιάζουν το κυρίως θέμα του μηνύματος.

♦ *Εγκυρότητα*

Η εγκυρότητα του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στην επιχείρηση συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία καθώς η ποιότητα του περιεχομένου του μηνύματος προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την ποιότητα της ανταπόκρισης σε αυτό. Εξάλλου μηνύματα χωρίς έγκυρο περιεχόμενο περιλαμβάνοντας στοιχεία δεδομένα, γεγονότα τα οποία δεν είναι ακριβή ταλαιπωρούν τους αποδέκτες οι οποίοι εργάζονται με αναληθή δεδομένα οπότε είναι και σίγουρο ότι το αποτέλεσμα της εργασίας στην οποία θα προβούν θα είναι εσφαλμένο.

Βέβαια στο σημείο αυτό τονίζουμε την υποχρέωση των στελεχών να ελέγχουν την ορθότητα του περιεχομένου του μηνύματος προκειμένου να διασφαλίσουν την εγκυρότητα του.

Σε τέτοιου είδους ενέργειες βέβαια επιβάλλεται να προβαίνει και ο εργαζόμενος ο οποίος υποχρεούται να τονίζει τα εσφαλμένα κατά την γνώμη του μέρη του μηνύματος που έλαβε από τον αποστολέα. Αυτό πολλές φορές προκύπτει και από τον τρόπο συνεργασίας και γενικότερων απόψεων περί διοίκησης που έχει εφαρμόσει η επιχείρηση και το στέλεχος, οπότε και η ενδεχόμενη ευαισθητοποίηση του ατόμου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τα στοιχεία αυτά.

♦ *Εγκαιρότητα*

Ιδιαίτερα σήμερα που το στοιχείο της ταχύτητας με την οποία επιβάλλεται να λειτουργούν οι επιχειρήσεις, έχει καταστεί συνεχές βίωμα και καθημερινή πρακτική της συνεχούς επιτάχυνσης και εγρήγορσης όλων των στοιχείων που συνθέτουν το επιχειρησιακό σκηνικό, η αρχή της εγκυρότητας αποτελεί ένα από τους κύριους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επιχειρησιακή επικοινωνία.

Ένα από τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την αξία της πληροφορίας είναι και η χρονική διάρκεια. Η υλοποίηση του στόχου του μηνύματος εξαρτάται από την εγκαιρότητα που εμπεριέχουν τόσο οι αντιδράσεις του αποστολέα για την ταχύτατη διαβίβαση της στον αρμόδιο παραλήπτη, όσο και η τυχόν εμπρόθεσμη ανταπόκριση του αποδέκτη. Με τις παραπάνω ενέργειες και των δύο πλευρών διασφαλίζεται η αξία του περιεχομένου του μηνύματος.

♦ *Αξιολόγηση σχέσεων*

Το επιχειρείν συνδέεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων. Όλοι οι αποτελεσματικοί ομιλητές ζυγίζουν τις σχέσεις που έχουν με τους ακροατές τους. Κάθε φορά που θέλει κάποιος να επικοινωνήσει πρέπει να σκεφτεί καλά την σχέση που έχει με το ακροατήριο του. Πρέπει να αναρωτηθεί τι ακριβώς θέλει να πετύχει, προσπαθεί να κερδίσει ένα καινούριο πελάτη ή να επηρεάσει ένα παλιό; Να εκπαιδεύσει ένα καινούριο εργαζόμενο ή να συμβουλευσει ένα παλιό συνεργάτη;

Η σωστή ή απερίσκεπτη συμπεριφορά του έχει συνέπειες. Ο τρόπος επικοινωνίας επηρεάζει τις σχέσεις του με τους άλλους αφού μπορεί να τους κάνει να αισθάνονται σημαντικοί ή τελείως ασήμαντοι. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι άνθρωποι μοιράζονται μεταξύ τους τις εμπειρίες τους π.χ. δυσαρεστημένοι πελάτες μεταφέρουν την δυσαρέσκεια τους σε άλλους πελάτες, παραμελημένοι εργαζόμενοι συζητούν τα παράπονα τους μεταξύ τους.

Γι' αυτό το λόγο, είτε πρόκειται για τηλεφώνημα, είτε για επιστολή, υπόμνημα ή ακόμη και συζήτηση, ο αποστολέας πρέπει να σκεφτεί με ποιον τρόπο το ύφος του μπορεί να επηρεάσει τις

σχέσεις που έχει ή θέλει να αποκτήσει. Είτε απευθύνεται στον προϊστάμενο είτε στο διοικητικό συμβούλιο ή στη γραμματέα, είναι υποχρεωμένος να αναλογιστεί τις επιπτώσεις που θα έχουν τα λόγια του.

♦ Σεβασμός στο κοινό

Ένα στοιχείο που επιβάλλεται να εμπεριέχεται στην επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο σεβασμός στους άλλους. Ανεξάρτητα με το άγχος που μπορεί να έχει ο ομιλητής έχει υποχρέωση να αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό και ευγένεια ακόμα κι αν έχει να κάνει με εξαγριωμένους ή απογοητευμένους και πελάτες. Σε συνθήκες πίεσης οι ανθρώπινες αντιδράσεις μπορεί να ξεφύγουν από τα συνηθισμένα όρια όμως σε οποιαδήποτε τέτοια περίπτωση πρέπει να αντιμετωπισθούν. Αν λοιπόν ο ομιλητής είναι προετοιμασμένος για να αντιμετωπίσει τέτοιες καταστάσεις θα διατηρήσει την αξιοπρέπεια του και θα σεβαστεί το κοινό του όσο κι αν τον προκαλεί.

Μέσω της καθιέρωσης του σεβασμού στους άλλους σαν απαραίτητο στοιχείο της επικοινωνίας υποβοηθούνται σε μεγάλο βαθμό οι παρακάτω δραστηριότητες:

- Καλλιεργείται και αναπτύσσεται ένα κλίμα κατανόησης, συνεννόησης και ομαδικού πνεύματος εργασίας που συμβάλλει στην ομαλή ροή της εργασίας
- Αποφεύγονται έντονοι διαξιφισμοί και συγκρούσεις που προβληματίζουν σχέσεις και δυσκολεύουν την συνεργασία και την ομαδική προσπάθεια
- Καλλιεργείται ένα θετικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον

- Διευκολύνονται οι σχέσεις με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και υλοποιούνται περισσότερο αποδοτικά οι στόχοι της επιχείρησης
- Υποβοηθούνται τα στελέχη της επιχείρησης να ασκούν περισσότερο αποδοτικά λειτουργίες της διοίκησης και να χρησιμοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης με τον περισσότερο αποδοτικό τρόπο
- Βελτιώνεται και ενισχύεται το επικοινωνιακό κλίμα της επιχείρησης που προάγει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων σε πολιτισμένο επίπεδο.

♦ *Ήθος*

Η ηθική διάσταση που πρέπει να συνοδεύει κάθε επικοινωνιακή προσπάθεια και των δύο πλευρών αποτελεί ένα ιδιαίτερο θέμα που προβληματίζει την αποτελεσματικότητα της όλης επικοινωνιακής διαδικασίας. Πολλές φορές, ιδιαίτερα τα στελέχη της επιχείρησης συμπιέζονται ανάμεσα στις κερδοσκοπικές απαιτήσεις της επιχείρησης και της ηθικής διάστασης που εμπεριέχουν τα θέματα που χειρίζονται, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται έντονα προβλήματα ηθικών διλημμάτων που πηγάζουν από την προσωπική τους δομή και λειτουργία σαν ανεξάρτητες προσωπικότητες.

Το στέλεχος προκειμένου να διατηρήσει το ήθος της επικοινωνίας σε επίπεδο που να γεννά την εμπιστοσύνη και αποδοχή από τους εργαζομένους πρέπει να σέβεται και να τηρεί τους νόμους και τις θεσπισμένες διαδικασίες της πολιτείας που καθορίζουν δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζομένων και να μην ενεργεί αντίθετα με αυτούς. Επίσης πρέπει να εφαρμόζει τους κανονισμούς λειτουργίας της επιχείρησης που καθιερώνουν επί

μέρους λεπτομέρειες στα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζομένους και αποτελούν τυπικό ή άτυπο υποχρεωτικό κώδικα χρησιμοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Βέβαια αντίστοιχες υποχρεώσεις και καθήκοντα έχουν και οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν πρέπει μόνο να ενδιαφέρονται για την πιστή τήρηση των κανόνων και διαδικασιών που αφορούν τα δικαιώματά τους, καλλιεργώντας ένα κλίμα συνεχών διεκδικήσεων και άμετρων αιτημάτων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να φροντίζουν για την εκπλήρωση με τον καλύτερο τρόπο των εργασιακών τους υποχρεώσεων. Αφού εξάλλου τα δύο αυτά αλληλοεξαρτώμενα και αλληλοβοηθούμενα στοιχεία πρέπει να αποβλέπουν στην από κοινού ομαλή συμβίωση και αναπτυξιακή πορεία.

♦ *Αντικειμενικότητα*

Η συμβολή της αντικειμενικότητας στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Είναι πολύ εύκολο ο καθένας να παρασυρθεί από την ένταση της στιγμής ή να υποστηρίξει με πάθος την άποψη του. Σε μια τέτοια περίπτωση όμως ο αποστολέας του μηνύματος θα προσπαθήσει να δει το όλο ζήτημα αντικειμενικά για να αποφύγει τις συγκρούσεις και να πετύχει τον επικοινωνιακό του στόχο. Είναι σημαντικό να έχει την προσοχή του διαρκώς στραμμένη στο μήνυμά του και να μην επιτρέψει τα ξεσπάσματα των άλλων να τον παρασύρουν μακριά από τα βασικά σημεία της ομιλίας του.

Ο αποστολέας λοιπόν του μηνύματος πρέπει να υπενθυμίζει συνεχώς στον εαυτό του τον στόχο που προσπαθεί να επιτύχει, να επιμένει στα φλέγοντα ζητήματα και να αποφεύγει να είναι εμπαθής γιατί είναι πολύ εύκολο να εκνευριστεί όταν κάποιος δεν τον παρακολουθούν ή δεν τον παίρνουν στα σοβαρά.

♦ *Ειλικρίνεια*

Ένα βασικό στοιχείο που πρέπει να διέπει την επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η ειλικρίνεια μέσω της οποίας καλλιεργούνται σχέσεις οι οποίες στοχεύουν στην ορθολογική λειτουργία της εργασίας. Επιβάλλεται όχι μόνο να φαινόμαστε άλλα και να είμαστε ειλικρινείς.

Οι πληροφορίες που μεταδίδονται από τον αποστολέα στον αποδέκτη και γενικότερα από το στέλεχος στον εργαζόμενο και αντιστρόφως πρέπει να εμπεριέχουν αληθή και εξακριβωμένα στοιχεία. Η ενημέρωση που στηρίζεται σε μη αληθείς πληροφορίες ιδιαίτερα στην περίπτωση που αυτό γίνεται συνειδητά, δημιουργεί όχι μόνο αμφιβολίες για την ποιότητα και την αξιοπιστία της επιχείρησης αλλά και καλλιεργεί αρνητικές αλυσιδωτές αντιδράσεις σε σημεία που πολλές φορές εξελίσσονται δυσλειτουργίες με ολέθρια αποτελέσματα. Μερικά από τα προβλήματα που δημιουργούνται από την έλλειψη ειλικρίνειας είναι τα παρακάτω:

- 1) Σύγχυση στον αποδέκτη και απώλεια πολύτιμου χρόνου
- 2) Δημιουργία λανθασμένης αντίληψης για το θέμα που αναλύεται
- 3) εσφαλμένα επιχειρησιακά δεδομένα
- 4) λανθασμένες αποφάσεις
- 5) συγκρούσεις
- 6) αναξιοπιστία
- 7) κλίμα άσχημων ανθρώπινων σχέσεων
- 8) συμβάλλει αρνητικά στο παραγωγικό αποτέλεσμα
- 9) εμποδίζει την καλή λειτουργία όλης της επιχείρησης
- 10) δημιουργεί κλίμα αμφιβολίας και αμφισβήτησης

♦ *Εμφάνιση*

Η εμφάνιση του γραπτού/προφορικού επιχειρησιακού μηνύματος σκιαγραφεί την πρώτη εντύπωση και αντικατοπτρίζει την εικόνα τόσο του συγκεκριμένου αποστολέα αλλά και περισσότερο της ίδιας επιχείρησης. Πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη σημασία στην αρχή αυτή της επικοινωνίας επειδή η εικόνα που θα αποκομίσει ο αποδέκτης αποτελεί συγχρόνως και στοιχείο κρίσης για την επιχείρηση με την οποία συναλλάσσετε.

Η εμφάνιση μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αποτελεί τον προθάλαμο της επιτυχούς επικοινωνίας αφού και από τις προσωπικές μας εμπειρίες έχει καταδειχθεί ο σημαντικός ρόλος και η της στην όλη επικοινωνιακή προσπάθεια. Βέβαια υφίστανται ορισμένες διαφοροποιήσεις και εντυπώσεις που δημιουργούνται στον αποδέκτη του προφορικού ή γραπτού μηνύματος οι κυριότερες των οποίων είναι οι παρακάτω:

5.2.ΣΤΗΝ ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στην εμφάνιση του γραπτού κειμένου πχ επιστολή πρέπει να δίνουμε προσοχή στα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν εμφανισιακά το ορθό επιχειρησιακό κείμενο:

Ορθή τοποθέτηση των χαρακτηριστικών του κειμένου όπως:

- ♦ επάνω αριστερά αναγράφεται η φέρμα της επιχείρησης
- ♦ ακριβώς από κάτω από τη φέρμα και αριστερά του επιστολόχαρτου η διεύθυνση της επιχείρησης, με όλα τα στοιχεία όπως τηλέφωνα, φαξ, ταχυδρομικός κώδικας πόλης χώρας κλπ
- ♦ ακριβώς κάτω από τα στοιχεία της επιχείρησης και αριστερά αναγράφουμε τα στοιχεία του συντάκτη και συγκεκριμένα την

διεύθυνση (την οργανική διεύθυνση ή το τμήμα που υπηρετεί το ονοματεπώνυμο και το τηλέφωνο του)

- ♦ επάνω δεξιά η τοποθεσία της επιχείρησης και η χρονολογία αποστολής του εγγράφου
- ♦ ακριβώς κάτω από την χρονολογία το ονοματεπώνυμο του αποδέκτη και τα πλήρη στοιχεία (διεύθυνση, πόλη, ΤΚ κλπ)
- ♦ κάτω από τα στοιχεία του αποδέκτη τυχόν κοινοποιήσεις σε άλλους παραλήπτες με πλήρη τα στοιχεία τους
- ♦ στην μέση περίπου της σελίδας και αριστερά αναγράφουμε την λέξη θέμα: και επιγραμματικά αναφέρουμε τον τίτλο του θέματος που ακολουθεί “.....”
- ♦ Αμέσως από κάτω και αριστερά τοποθετείται το χαιρετιστήριο άνοιγμα της επιστολής
- ♦ Ακριβώς από κάτω αναπτύσσουμε το κυρίως θέμα
- ♦ Στο τέλος του κειμένου μας τοποθετούμε το χαιρετιστήριο κλείσιμο της επιστολής
- ♦ Τέλος κάτω και δεξιά του κλεισίματος της επιστολής τίθεται η υπογραφή του αρμόδιου στελέχους εξουσιοδοτημένου από την επιχείρηση να υπογράψει τέτοιου είδους έγγραφα (διευθυντής, προϊστάμενος κλπ) και σφραγίδα.

Διαχωρισμός παραγράφων και χρησιμοποίηση μικρών προτάσεων

Οι μικρές προτάσεις και ο χωρισμός του κειμένου σε παραγράφους ανάλογα με τις θεματικές ενότητες βοηθούν στην ευκολότερη κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη.

Στην καλή εμφάνιση του κειμένου πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία και προσοχή ώστε να μην υπάρχουν διαγραφές, άσχημα γράμματα καθώς επίσης να προσέχουμε την καλή ποιότητα, το βάρος, αλλά και το χρώμα του χαρτιού που χρησιμοποιούμε.

Ορισμένες προτάσεις του κειμένου οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία πρέπει να υπογραμμιστούν ή να εμφανιστούν με έντονα γράμματα προκειμένου να δοθεί έμφαση και να τις προσέξει ο αναγνώστης.

5.3.ΣΤΗΝ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τα στοιχεία που πρέπει να προσέχουμε όσον αφορά την εμφάνιση προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η προφορική επικοινωνία είναι:

Η γενική εμφάνιση του αποστολέα

Η γενική εμφάνιση του αποστολέα προσδιορίζει την θέση του στην επιχείρηση, το πόσο προσέχει τον εαυτό του και το ενδιαφέρον του για την γνώμη που θα σχηματίσουν τα άλλα άτομα του περιβάλλοντός του γι'αυτόν. Επομένως κάθε άτομο πρέπει να ντύνεται ανάλογα με την θέση που έχει μέσα στην επιχείρηση. Ιδιαίτερα το ντύσιμο του στελέχους πρέπει να είναι προσεγμένο χωρίς να προκαλεί και να εμπνέει τον σεβασμό που απαιτείται από το υπόλοιπο προσωπικό. Βέβαια η εμφάνιση μπορεί και να επηρεαστεί ανάλογα με το είδος της εργασίας του στελέχους καθώς και από την φύση της επιχείρησης που εργάζεται. Διαφορετικό ντύσιμο θα έχει ο αρχιμηχανικός μιας εταιρίας και εντελώς διαφορετικό ο γενικός διευθυντής εταιρίας καλλυντικών.

Η δια του σώματος επικοινωνία

Η κίνηση της κεφαλής

Η κίνηση της κεφαλής παίζει σημαντικό ρόλο:

- ♦ στην καλύτερη εμπέδωση και κατανόηση του μηνύματος
- ♦ προδιαθέτει θετικά τον αποδέκτη στο να ακούσει το μήνυμα με ανάλογη προσοχή
- ♦ τονίζονται τα σημαντικότερα σημεία του μηνύματος ανάλογα με την σπουδαιότητά τους και τον βαθμό αντίδρασης που επιθυμούμε να έχουμε από τον αποδέκτη
- ♦ διαμορφώνει θετικά την διάθεση του αποδέκτη

Σημαντικό ρόλο παίζει το κούρεμα και το χτένισμα του αποστολέα στοιχεία τα οποία προσδίδουν ιδιαίτερο τόνο στην εμφάνιση του. Ο κεντρικός άξονας στα θέματα αυτά είναι να υπάρχει όσο το δυνατό μεγαλύτερη ταύτιση τους με τη φύση της επιχείρησης και με την ιεραρχική θέση που κατέχει.

Η έκφραση του προσώπου

Άλλος τρόπος επικοινωνίας είναι εκείνος που χρησιμοποιεί εκφράσεις προσώπου. Η έκφραση του προσώπου αντανακλά ολόκληρο τον ψυχικό κόσμο του ανθρώπου, τα συναισθήματά του, την διάθεσή του τις επιθυμίες του κλπ. Μέσω της έκφρασης του προσώπου μπορεί κάποιος που ξέρει να διαβάσει την γλώσσα του σώματος να βγάλει συμπεράσματα για την προσωπικότητα του αποστολέα αλλά και για το περιεχόμενο του μηνύματος.

Η έκφραση των ματιών

Η ματιά του ατόμου συμπληρώνει κατά κάποιο τρόπο την προφορική επικοινωνία. Εφόσον χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να εκφράσει χίλιες λέξεις και εικόνες. Ο ικανός ομιλητής πρέπει να ξέρει πότε και πως να κοιτάξει τους αποδέκτες ώστε να τους δώσει

να καταλάβουν την ουσία του μηνύματος και να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η επικοινωνία με τα μάτια ενδείκνυται για να έρθουν κοντά οι συμμετέχοντες και να νιώσουν ο ένας τα συναισθήματα του άλλου. Αν για παράδειγμα ο διευθυντής προσωπικού μιας εταιρίας αποφασίσει να δώσει μεταθέσεις σε κάποιους εργαζομένους ή να τους ζητήσει να κάνουν υπερωρίες για κάποιες μέρες χωρίς να τους κοιτάξει στα μάτια, τότε θα δώσει την εντύπωση ότι δεν νοιάζεται για το πως νιώθουν εκείνη τη στιγμή οι υπάλληλοι του και επομένως ότι δεν τους υπολογίζει.

Μερικά από τα συναισθήματα που μπορεί να εκφράσει η ματιά μας είναι τα παρακάτω:

- ♦ Πειστικότητα
- ♦ Ευθύτητα
- ♦ Κατανόηση
- ♦ Ευγένεια
- ♦ Ενεργητικότητα
- ♦ Ταχύτητα ανταπόκρισης στο μήνυμα
- ♦ Ειλικρίνεια
- ♦ Σοβαρότητα
- ♦ Αξιοπιστία
- ♦ Εμπιστοσύνη
- ♦ Επαγγελματισμό
- ♦ Ορθολογισμό
- ♦ Αυστηρότητα
- ♦ Θυμό
- ♦ Επιβράβευση
- ♦ Τιμωρία
- ♦ Δυσφορία

- ◆ Ικανοποίηση

Το χαμόγελο

Το χαμόγελο δίνει τόνο στην επικοινωνιακή προσπάθεια του αποστολέα αλλά και από την πλευρά του αποδέκτη διευκολύνει την ομαλή ροή του μηνύματος. Με το χαμόγελο :

- ◆ Δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο
- ◆ Καλλιεργείται θετικό επιχειρησιακό κλίμα
- ◆ Διευκολύνεται η κατανόηση του μηνύματος
- ◆ Δίνεται θάρρος στον αποδέκτη
- ◆ Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού
- ◆ Ισχυροποιούνται οι δεσμοί της συνεργασίας
- ◆ Ισχυροποιούνται οι δεσμοί της ομάδας
- ◆ Διευκολύνεται η ροή συνεργασίας
- ◆ Καλλιεργείται κλίμα κάλων ανθρώπινων σχέσεων

Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τα χαμόγελα ότι μπορούν να εκφράσουν συναισθήματα όπως:

- ◆ Θυμού
- ◆ Τιμωρίας
- ◆ Επιβράβευσης
- ◆ Ικανοποίησης
- ◆ Αυστηρότητας
- ◆ Ειρωνείας
- ◆ Χαράς
- ◆ Ευχαρίστησης
- ◆ Αγανάκτησης
- ◆ Κατανόησης Ενθουσιασμού
- ◆ Παρακίνησης

Η στάση του σώματος

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο τοποθετεί το σώμα του μπορεί να στείλει διάφορα επικοινωνιακά μηνύματα. Από τον τρόπο που κάθεται κάποιος στο γραφείο του, μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα που αφορούν την συμπεριφορά του και το χαρακτήρα του καθώς και τον τρόπο που δουλεύει.

Η στάση του σώματος υποδηλώνει και χαρακτηρίζει ένα άτομο ως:

- Ενεργητικό, με κινήσεις γρήγορες και νευρώδεις με δυνατότητες άμεσης και υπεύθυνης αντίδρασης
- Αδιάφορο, με ράθυμες και αργές κινήσεις που δείχνουν τάσεις εφησυχασμού και μη διάθεσης για αντίδραση
- Απογοητευμένο, με κυρτωμένους ώμους σκυφτό κεφάλι χωρίς διάθεση για συζήτηση, συνεργασία και συμμετοχή
- Ήρεμο, χωρίς απότομες κινήσεις, φυσιολογικά χαρακτηριστικά του προσώπου, διάθεση για συνεργασία και ομαδικό παραγωγικό αποτέλεσμα
- Νευρικό, με έντονη κινητικότητα των χεριών και γενικότερα του σώματος, απότομες έως και επιθετικές κινήσεις, διάθεση για διαξιφισμούς
- Αυταρχικό, με ανέκφραστο πρόσωπο, χωρίς διάθεση για συζήτηση, δίνει συνεχώς εντολές
- Δημοκρατικό, με ήρεμα χαρακτηριστικά του προσώπου, διάθεση για ανταλλαγή απόψεων, άνεση και πάντα έτοιμο για συμμετοχή και συνεργασία με όλα τα μέλη της ομάδας και με βαρύ αίσθημα ευθύνης τόσο για τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και για τους εργαζόμενους

- ♦ Επιθετικό, με απότομες κινήσεις όλων των μελών του σώματος με έντονη διάθεση να μιλά χωρίς να ακούει, έτοιμο για ισχυρές αντιθέσεις και αντιπαραθέσεις
- ♦ Ανυπόμονο, με έντονες κινήσεις όλων των μελών του σώματος με διάθεση συνεχούς ομιλίας και χωρίς να είναι σε θέση να ελέγχει απόλυτα ότι ακούει

Οι χειρονομίες

Οι χειρονομίες αποτελούν ένα απαραίτητο συμπλήρωμα των εκφραστικών μας ικανοτήτων και πρέπει να είναι ανάλογες με το περιεχόμενο του μηνύματος, την σοβαρότητα του, το επείγον του χαρακτήρα του, τον βαθμό πειστικότητας που επιθυμούμε να έχουμε στον αποδέκτη, τον βαθμό παρακίνησης που επιβάλλεται να υπάρξει για την επιτυχή ανταπόκριση στο μήνυμα και γενικά θεωρούνται υποβοηθητικές στην επιτυχή και αποτελεσματική μας προσπάθεια. Οι χειρονομίες βοηθάνε να καταστούμε:

- ♦ περισσότερο πειστικοί
- ♦ περισσότερο σύντομοι
- ♦ περισσότερο αναλυτικοί
- ♦ περισσότερο κατατοπιστικοί
- ♦ περισσότερο επεξηγηματικοί
- ♦ περισσότερο ενθουσιώδεις
- ♦ περισσότερο συντονισμένοι
- ♦ περισσότερο ηγετικοί

Οι χειρονομίες οι οποίες συμπληρώνουν την έκφραση περισσότερο των λαών που το κλίμα στο οποίο ζουν είναι θερμό καθιερώνουν επικοινωνιακά μοντέλα τα οποία είναι κατανοητά, άρα και εφαρμόσιμα μόνο σε ανθρώπους με τα ίδια χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Εάν χρειαστεί να επικοινωνήσουμε με Άγγλους ή

Γερμανούς δεν πρέπει να επικοινωνήσουμε έντονα γιατί μπορεί και να μας παρεξηγήσουν. Πιθανόν η διαφορά αυτή να οφείλεται στις κλιματολογικές συνθήκες πχ εμείς σαν μεσογειακός λαός έχουμε την ανάγκη να εκφραζόμαστε με χειρονομίες και να εκτονώνουμε τον έντονο συναισθηματικό μας κόσμο για να συνεννοηθούμε καλύτερα.

♦ *Εκφραστική ικανότητα και γνώση κανόνων συντακτικού και γραμματικής*

Ένα σωστό κείμενο δεν πρέπει να παρουσιάζει εκφραστικές ελλείψεις ούτε συντακτικά και γραμματικά λάθη. Γιατί σε μια τέτοια περίπτωση σχηματίζεται άσχημη εντύπωση στον αποδέκτη για το επίπεδο του αποστολέα με αποτέλεσμα η αποστολή του μηνύματος να μην έχει την αναμενόμενη ανταπόκριση.

Ιδιαίτερα όταν ο αποδέκτης είναι υψηλού πνευματικού επιπέδου και παίρνει στα χέρια του επιστολές με πολλά λάθη δημιουργεί αρνητική εντύπωση για τον αποστολέα σε σημείο που μπορεί να μην λάβει καθόλου υπόψη του το μήνυμα. Οι συντάκτες πρέπει να είναι πολύ καλοί γνώστες της γλώσσας που χρησιμοποιούν για να αποφεύγουν όσο το δυνατόν περισσότερα λάθη τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν όχι μόνο δυσκολία στην εννοιολογική προσέγγιση του μηνύματος αλλά και αλλοίωση του περιεχομένου του. Βασική συμβουλή στο σημείο αυτό είναι ότι πρέπει να αποφεύγονται οι μακροσκελείς προτάσεις που κουράζουν τον αποδέκτη και τον δυσκολεύουν να παρακολουθήσει το νόημα του μηνύματος. Για τα γραμματικά λάθη αποτελεί λύση η χρησιμοποίηση ηλεκτρονικού υπολογιστή ο οποίος διαθέτει πρόγραμμα που ελέγχει το κείμενο και διορθώνει όλα τα

γραμματικά και ορθογραφικά λάθη, συγχρόνως βοηθά να βελτιώσουμε τις γραμματικές μας γνώσεις.

Σε αρκετούς ανθρώπους έχει εντοπισθεί η προβληματική έκφραση και δυσκολία αποτύπωσης των σκέψεων και αντιλήψεων τους, τόσο στον προφορικό όσο και στον γραπτό λόγο. Δυστυχώς το πρόβλημα της ορθής έκφρασης απασχολεί μεγάλο μέρος των εργαζομένων σε σημείο ώστε να δυσχεραίνονται συνεργασίες και να υφίσταται πολλές φορές λανθασμένη εντύπωση του περιεχομένου των μηνυμάτων.

♦ *Αντιμετωπίζουμε τους συνομιλητές σαν να είναι ίσοι*

Οι σχέσεις αναπτύσσονται μέσα σ'ένα κλίμα που οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο σαν να είναι ίσοι, αντίθετα από το περιβάλλον που ο ένας άνθρωπος θεωρείται ανώτερος από τον άλλο. Σε πολλές περιπτώσεις οι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη να έχουν τον έλεγχο. Ορισμένοι πιστεύουν ότι οι θέσεις τους κάνουν ανώτερους από τους άλλους γύρω τους. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων μπορεί να πιστεύουν ότι έχουν το δικαίωμα να μεταχειρίζονται και να μιλούν στους κατωτέρους με υποτιμητικό τρόπο κάτι το οποίο οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Σε αντίθεση η επιλογή γλώσσας που επιβεβαιώνει μια στάση ισότητας σέβεται την οντότητα των άλλων ανθρώπων.

Η ισότητα στην επικοινωνία συχνά φαίνεται με την αποφυγή οποιασδήποτε λέξης ή μη λεκτικών νύξεων που μπορεί να δείξουν το αντίθετο. Ένας τρόπος να προσθέσουμε προτάσεις που παρουσιάζουν την προσωπική ανωτερότητα είναι να εκλογικεύσουμε για οποιαδήποτε πρόταση που είναι σχεδιασμένη να κερδίσει την υποχώρηση του άλλου ανθρώπου. Για παράδειγμα στην οργάνωση της δουλειάς, το αφεντικό είναι ανώτερο από την

γραμματεία, αλλά η ανωτερότητα στη θέση δεν σημαίνει ότι το αφεντικό είναι ο καλύτερος άνθρωπος, ούτε σημαίνει ότι η θέση από μόνη της δίνει στο αφεντικό το δικαίωμα να μεταχειρίζεται τους υφισταμένους σαν κατώτερους των οποίων τα συναισθήματα και οι ανάγκες είναι λιγότερο σημαντικές. Έτσι αντί να πει, “Μαρία ασχολήσου μ’αυτό το γράμμα ευθύς αμέσως - το θέλω στο γραφείο μου σε είκοσι λεπτά”, το αφεντικό μπορεί να πει, “Μαρία έχουμε αργήσει να τελειώσουμε αυτό το γράμμα και πρέπει πράγματι να ταχυδρομηθεί ως τις 3.00. Πιστεύεις ότι μπορείς να μου το έχεις δακτυλογραφήσει ως τις 2.30”; Παρόλο που ομιλητής είναι το “αφεντικό”, η δεύτερη άρθρωση δίνει το λόγο για την παράκληση και δείχνει ευαισθησία στο γεγονός ότι το αφεντικό είναι υπεύθυνο για την αργοπορία.

Πρέπει να έχουμε πάντα υπόψη μας ότι και τα δύο μέρη (ο αποστολέας και ο αποδέκτης) είναι ανθρώπινες προσωπικότητες και σαν τέτοιες πρέπει να λαμβάνονται και να υπολογίζονται και από τις δύο πλευρές. Η αποδοχή του σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και των καλών ανθρώπινων σχέσεων επιβάλλεται να προμοδοτούνται και να καλλιεργούνται από την επιχείρηση, μέσα από την επικοινωνιακή πολιτική της που αποτελεί κανόνα αποδοχής για όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους.

♦ Σωστή χρησιμοποίηση των καναλιών επικοινωνίας

Επικοινωνούμε με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την περίπτωση. Ο αποστολέας πρέπει να έχει την ικανότητα να επιλέγει κάθε φορά τον καταλληλότερο τρόπο επικοινωνίας για να επιτύχει

τον επικοινωνιακό του στόχο. Μερικές φορές για παράδειγμα είναι καλύτερα να μιλάμε παρά να γράφουμε:

- ✚ Ένα τηλεφώνημα σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι καλύτερη λύση από ένα fax.
- ✚ Μια συζήτηση πιο εποικοδομητική από ένα τηλεφώνημα.
- ✚ Μια προσωπική συζήτηση μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα από ένα γράμμα ή ένα e-mail.
- ✚ Μια χειρόγραφη σημείωση, λόγω του προσωπικού χαρακτήρα της μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική από μια δακτυλογραφημένη.

Είναι προσόν να διακρίνει κανείς τις λεπτές αποχρώσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις μορφές επικοινωνίας. Αυτοί που δεν χειρίζονται σωστά τα κανάλια επικοινωνίας δεν έχουν πάντα υπόψη τους όλες τις δυνατότητες που τους παρέχονται. Κάποιες φορές επιλέγουν τελείως ακατάλληλες μεθόδους για να επικοινωνήσουν. Γράφουν μόνο γράμματα ή τηλεφωνούν, αφήνουν τις πληροφορίες να διαρρεύσουν αντί να κάνουν μια επίσημη ανακοίνωση, περιμένουν ενώ πρέπει να βιαστούν, κρατούν αρχεία που δεν είναι απαραίτητα. Τέτοιες λανθασμένες επιλογές έχουν αντίκτυπο σε όλη την εταιρία. Οι καλοί χειριστές επιλέγουν τη σωστή μέθοδο για να μεταδώσουν το μήνυμά τους.

♦ *Να έχουμε γνώση των επιπτώσεων*

Καθώς ο αποστολέας οργανώνει την σκέψη του θα πρέπει να σκεφτεί τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει το μήνυμά του. Όσο κι αν φαίνεται εύκολο τη δεδομένη στιγμή δεν είναι πάντα σωστό να

αυτοσχεδιάζουμε. Όταν κάποιος λειτουργεί έτσι είναι εύκολο να φανεί υπερβολικά φιλικός αλλά και να δώσει υποσχέσεις που δεν θα μπορέσει να τηρήσει. Αν αυτό συμβεί αν δεν μπορεί να πραγματοποιήσει τις υποσχέσεις κινδυνεύει να απογοητεύσει κάποιους ανθρώπους. Ας υποθέσουμε ότι συμβουλεύει ένα εργαζόμενο που απουσιάζει συχνά. Πρέπει να αποφασίσει αν θα τον τιμωρήσει ή αν θα “του τη χαρίσει”. Αν δεν σκεφτεί εκ των προτέρων τις συνέπειες μιας τέτοιας απόφασης, διατρέχει τον κίνδυνο να δημιουργήσει προηγούμενο για το οποίο, ίσως, θα μετανιώσει αργότερα.

Το ίδιο ισχύει για όλα τα μηνύματα που στέλνουμε, θα πρέπει πάντα να σκεφτόμαστε τις επιπτώσεις που ίσως έχουν, για παράδειγμα μήπως υπάρχουν οικονομικές συνέπειες από από τις ιδέες μας και τι είδους, μήπως θίγεται κάποιος με τα σχόλια μας, μήπως υπονομεύουμε τον προϊστάμενο, μήπως λέμε την μισή αλήθεια. Γι’αυτό λοιπόν αν θέλουμε να αποφύγουμε θυμούς, απογοητεύσεις ή αμηχανία πρέπει να σκεφτόμαστε καλά τις συνέπειες των μηνυμάτων μας.

♦ *Ομαδικό πνεύμα*

Κάποια στιγμή ίσως ζητηθεί σε κάποιον να κάνει μια παρουσίαση από κοινού με άλλον. Σ’αυτή την περίπτωση θα πρέπει να προετοιμαστεί μαζί με το συνάδελφο του.

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης τα μέλη της ομάδας που δεν έχουν το λόγο πρέπει να κοιτάζουν συνέχεια αυτούς που μιλούν και να τους ακούν με προσοχή. Έτσι αφενός θα είναι σε θέση να συμπληρώσουν κάποια ενδεχόμενη παράληψη και αφετέρου θα λειτουργούν ως παράδειγμα για τους ακροατές. Αν αυτοί που κάνουν την παρουσίαση με την ομάδα τους δεν δώσουν την

απαιτούμενη προσοχή, αν κοιτούν αφηρημένα γύρω ή κουβεντιάζουν με το διπλανό τους, αποσπούν την προσοχή των ακροατών και τους κάνουν να πιστεύουν ότι αυτά που λένε δεν είναι και τόσο σημαντικά. Αυτοί που συνεργάστηκαν στην προετοιμασία της ομιλίας δεν αρκεί να ξέρουν ότι είναι σημαντική, πρέπει και να το δείχνουν με τη στάση τους κάθε στιγμή.

Όταν τα μέλη της ομάδας ετοιμάζουν την παρουσίαση, αποφασίζουν ποιος θα πει τι και με ποια σειρά. Η ίδια η φύση του υλικού που διαθέτουν θα τους βοηθήσει να χωρίσουν την ομιλία σε τμήματα. Πρέπει να συμφωνήσουν μεταξύ τους ποιος θα κάνει την εισαγωγή και ποιοι θ' απαντήσουν στις ερωτήσεις. Πρέπει επίσης ν' αναθέσουν σε κάποιο το χειρισμό των μηχανημάτων για παράδειγμα, μπορεί ένας ν' αναλάβει την προβολή των σλάϊτς, την ώρα που κάποιος άλλος μιλάει για το ίδιο θέμα.

Μια ομαδική παρουσίαση λοιπόν έχει ακριβώς αυτό το νόημα: να δείξει ότι μια ομάδα μπορεί να συνεργαστεί αρμονικά, προκειμένου να πετύχει κοινούς στόχους.

♦ *Αξιοπιστία και επαγγελματισμός*

Αυτοί που χειρίζονται σωστά την επικοινωνία, κάνουν οικονομία δυνάμεων, επιτρέπουν στους άλλους να κατανοούν τα καθήκοντά τους, είναι υπεύθυνοι και σωστοί επαγγελματίες. Υπάρχουν προϊστάμενοι που αναθέτουν καθήκοντα στους υφισταμένους τους χωρίς να εξηγούν ακριβώς τι περιμένουν από αυτούς. Είναι γεγονός ότι όταν γνωρίζουμε το στόχο και όλες τις παραμέτρους μιας εργασίας ξέρουμε και από που να ξεκινήσουμε. Το να ξέρει κανείς την ακριβή ώρα, την ημερομηνία, το χώρο και το θέμα μιας σύσκεψης του δημιουργεί πολύ λιγότερο στρες από το να τον καλούν την τελευταία στιγμή. Επίσης είναι πιο εύκολο να

συνεργάζεται κανείς με κάποιον που είναι ειλικρινής και οργανωμένος.

Στην επαγγελματική μας ζωή δεν θέλουμε να χάνουμε χρόνο, παίρνουμε τις αποφάσεις με βάση τον χρόνο που διαθέτουμε. Για παράδειγμα, όταν έχουμε αρκετές αναφορές να διαβάσουμε, συνήθως αρχίζουμε από αυτές που είναι γραμμένες καθαρά και με σαφήνεια. Ο λόγος; Επειδή χρειάζεται να τις διαβάσουμε μόνο μία φορά, ενώ τις αναφορές που είναι κακογραμμένες πρέπει να τις κοιτάξουμε δύο και τρεις φορές.

Όταν χρειαστεί να επιλέξουμε με ποιο άτομο θα επικοινωνήσουμε και θα συνεργαστούμε συνήθως διαλέγουμε αυτόν που είναι πιο οργανωμένος και επαγγελματίας γιατί υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να οδηγηθούμε σε θετικά αποτελέσματα. Οι κρίσεις μας λοιπόν έχουν να με την αξιοπιστία και των επαγγελματισμό των υπολοίπων. Με τον ίδιο τρόπο θέλουμε να μας κρίνουν και να μας σέβονται και οι άλλοι.

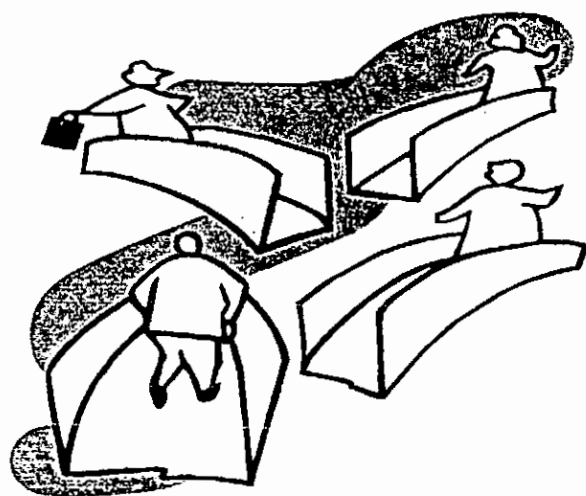
♦ *Εχεμύθεια - εμπιστοσύνη*

Η εμπιστοσύνη που πρέπει να δείχνουν και οι δύο πλευρές σε ενέργειες, ικανότητες, αντιδράσεις, δραστηριοποιήσεις είναι στοιχείο που πρέπει να εκπνέεται τόσο από τον αποστολέα όσο και από τον αποδέκτη. Αν παραβούμε τους κανόνες της εχεμύθειας θα χάσουμε τόσο την εμπιστοσύνη όσο και τον σεβασμό των συναδέλφων. Η απώλεια αυτή είναι σημαντική γιατί το όνομα και η φήμη του ατόμου είναι ότι πιο σημαντικό διαθέτει, το ίδιο ισχύει και για την φήμη μιας εταιρίας. Κάποιες πληροφορίες είναι εμπιστευτικές και πρέπει να προστατεύονται, αν δεν το σεβαστούμε αυτό θα χάσουμε την εμπιστοσύνη των γύρω μας.

Οφείλουμε να σεβαστούμε μια εμπιστευτική συζήτηση και να μην αποκαλύπτουμε τα μυστικά της δουλείας μας σε ανταγωνιστές. Αν δουλεύουμε σ'ένα project που απαιτεί συνεργασία με άτομα από άλλα τμήματα, υπάρχει κίνδυνος να ξεχάσουμε ότι ορισμένα πράγματα δεν είναι για μάτια και αυτιά τρίτων. Θα πρέπει να βεβαιωθούμε ότι όσα αποκαλύπτουμε επιτρέπεται να γίνουν γνωστά σε όλους. Είμαστε υποχρεωμένοι να προσέχουμε ότι λέμε και ότι γράφουμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

«ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ»



6.1. ΕΝΝΟΙΑ & ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι επιχειρησιακές επικοινωνίες διακρίνονται σε δύο βασικές μορφές: την προφορική και την έγγραφη. Και οι δύο κατηγορίες αποτελούν μια ενότητα την οποία καλούμε γλωσσική επικοινωνία, δηλαδή επικοινωνία με το σύμβολο της γλώσσας. Η κάθε μία από αυτές έχει αναπτύξει κάποια είδη επικοινωνίας, για να υπάρχει η δυνατότητα, ανάλογα με τη σοβαρότητα και το επείγον του υπό αντιμετώπισιν θέματος, αφενός της άμεσης πρόσβασης στην πληροφορία και αφετέρου να επιλύονται τα διάφορα επιχειρησιακά θέματα.

Προφορική είναι η επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται με τον προφορικό λόγο. 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 κεφαλαιώδη σημασία για την επιχείρηση και τα βασικά της πλεονεκτήματα είναι:

➤ Είναι ταχύτερη στη μετάδοση του μηνύματος και ιδιαίτερα για τις πληροφορίες οι οποίες λόγω του επείγοντος του χαρακτήρα τους χρειάζονται άμεση μετάδοση. Ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται και με την άτυπη μορφή της επικοινωνίας (όταν δηλαδή δεν ακολουθούνται τα τυπικά επικοινωνιακά κανάλια τα οποία έχει δομήσει η επιχείρηση), μέσα σε ελάχιστο χρόνο το μήνυμα έχει τη δυνατότητα να μεταδοθεί από τα ανώτατα ιεραρχικά στρώματα στα κατώτερα και αντίστροφο.

➤ Καλλιεργείται με την άμεση επαφή στελέχους – εργαζομένου, περισσότερο αποτελεσματικό κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων το οποίο εμποδίζει τη δημιουργία συγκρούσεων και συμβάλλει σε παραγωγικότερη δράση. Ο προφορικός λόγος είναι περισσότερο ζεστός και προσιδιάζει περισσότερο στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της φυλής μας (Μεσογειακός λαός με πλούσιο συναισθηματικό κόσμο που εάν κατορθώσει το στέλεχος να τον ευαισθητοποιήσει ο εργαζόμενος κάνει θαύματα).

➤ Στην περίπτωση που ο αποστολέας του μηνύματος επιθυμεί να διορθώσει μέρος του μηνύματος, αυτό είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και χωρίς αρνητικές επιπτώσεις για τη σοβαρότητα και αξιοπιστία του στελέχους.

➤ Βελτιώνεται η συνεργασία των μελών της ομάδας με άμεσο αποτέλεσμα στην ομαλή εργασιακή ροή και αποδοτικότερο ποσοτικά και ποιοτικά παραγωγικό αποτέλεσμα.

➤ Εμπειδώνουν οι εργαζόμενοι τον τρόπο με τον οποίο θα κατορθώσουν να υλοποιήσουν τους στόχους του τμήματος στο οποίο ανήκουν, καθώς και τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης.

➤ Υπάρχει άμεση επαφή στελέχους με τους εργαζόμενους με τρόπο που εύκολα υλοποιούνται συνεργασίες που προάγουν το εργασιακό αποτέλεσμα.

Όμως, για να υπάρξει και το κατάλληλο και το πρόσφορο έδαφος για να καλλιεργηθεί και βελτιωθεί η προφορική επικοινωνία σε σημείο ώστε να καταστεί αποτελεσματική, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει υψηλό ποιοτικό επίπεδο εργαζομένων, δυναμικά στελέχη τα οποία να γνωρίζουν να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να παρευρίσκονται ανάμεσα στους εργαζομένους για να τους παροτρύνουν για καλύτερο αποτέλεσμα. Τα στοιχεία αυτά θεωρούνται εντελώς απαραίτητα επειδή διαφορετικά θα αναδυθούν

έντονα τα αρνητικά χαρακτηριστικά της προφορικής επικοινωνίας τα σπουδαιότερα των οποίων είναι:

➤ Δημιουργούνται διαστρεβλώσεις στην μετάδοση του μηνύματος οι οποίες πολλές φορές οφείλονται στις διαφορές οι οποίες υπάρχουν μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη του μηνύματος. Μάλιστα οι διαστρεβλώσεις αυτές πληθαίνουν μέχρι πλήρους παρανόησης της έννοιας του μηνύματος, όταν παρεμβαίνουν πολλοί αναμεταδότες σε σημείο που να ισχύει ο κανόνας ότι όσο περισσότεροι αναμεταδότες παρεμβάλλονται τόσο περισσότερο και αλλοιώνεται η έννοια του μηνύματος. Τα εμπόδια εξάλλου τα οποία είναι δυνατόν να παρεμβληθούν μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη τροχοπεδούν την ομαλή επικοινωνιακή ροή του μηνύματος.

➤ Δημιουργούνται εύκολα παρεξηγήσεις, οι οποίες οφείλονται σε διαφορετικές αντιδράσεις των εργαζομένων και οι οποίες είναι δυνατόν να εξελιχθούν σε συγκρούσεις.

➤ Μειώνει την αξιοπιστία, το profile και το image της επιχείρησης όταν χρησιμοποιείται για θέματα τα οποία από τη φύση τους εμπερικλείουν σοβαρότητα και χρειάζεται η τυπική διατύπωση του μηνύματος. Εξάλλου η προφορική επικοινωνία δεν αποτελεί και αποδεικτικό στοιχείο ότι ο αποδέκτης έλαβε το μήνυμα μας, γεγονός το οποίο δίνει την ευκαιρία να ισχυριστεί ότι δεν το έλαβε.

6.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σήμερα, που η επιχειρησιακή ταχύτητα έχει φθάσει σε υψηλά επίπεδα, η προφορική επικοινωνία όλο και περισσότερο κερδίζει έδαφος εις βάρος της εγγραφής. Τα στελέχη προτιμούν να αποτελούν

και να δέχονται πληροφορίες με τον προφορικό λόγο επειδή αφενός μεν αυτός προσιδιάζει περισσότερο στην ανθρώπινη διάσταση του εργαζομένου και αφετέρου λόγω της μεγάλης διαφοράς που παρουσιάζουν μεταξύ τους στην ταχύτητα μετάδοσης της πληροφορίας, ο γραπτός και ο προφορικός λόγος.

Είναι απαραίτητο λοιπόν να αναλύσουμε τα κυριότερα είδη προφορικής επικοινωνίας που συναντώνται σε μια επιχείρηση και που τα σπουδαιότερα είναι:

Διάλογος, συζήτηση, συνέντευξη, συνεδρίαση, σύσκεψη, ομιλία, διάλεξη, ακρόαση, παρατήρηση, παρουσίαση.

6.2.1.. ΟΜΙΛΙΑ

Ομιλία είναι η διαδικασία κατά την οποία ο αποστολέας του μηνύματος προσπαθεί να μεταφέρει στο ακροατήριο μηνύματα ενημερωτικού /εορταστικού /ψυχαγωγικού κλπ χαρακτήρα. Απαιτεί ιδιαίτερη δεξιότητα του ομιλητή ο οποίος πρέπει να έχει υπόψη του να ακολουθήσει τα παρακάτω κύρια στάδια τα οποία συνθέτουν και συναποτελούν μια αποτελεσματική ομιλία:

A. Καθορισμός του σκοπού

Για κάθε ομιλία που διενεργείται μπροστά σε ακροατήριο ο ομιλητής πρέπει πρωταρχικά να καθορίσει το σκοπό για τον οποίο γίνεται αυτή η συγκέντρωση, την αντίδραση ή την ενέργεια που επιδιώκεται, αν θέλει ο ομιλητής να πληροφορήσει ή να πείσει. Η ομιλία, ιδιαίτερα από την πλευρά των στελεχών της επιχείρησης, χρησιμοποιείται σαν ένα μέσο και σκοπό και μπορεί να έχει την

ενημέρωση, την επιμέρους ανάλυση βασικών επιχειρησιακών θεμάτων, την ψυχαγωγία, την δραστηριοποίηση του προσωπικού, την εντονότερη συμμετοχή του για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων κ.λ.π.

Το στέλεχος που εργάζεται στη Διεύθυνση Marketing ενημερώνει το προσωπικό για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης των πωλητών προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Ο Διευθυντής προσωπικού δίνει μια ομιλία στο προσωπικό για την επέτειο των πενήντα ετών λειτουργίας της επιχείρησης. Το στέλεχος παραγωγής επεξηγεί στους εργαζομένους τα κύρια σημεία που στηρίζεται η πολιτική της επιχείρησης σχετικά με τον έλεγχο ολικής ποιότητας. Ο Γενικός Διευθυντής αναλύει τα επιχειρησιακά δεδομένα στη συνέλευση των μετόχων επεξηγώντας την νέα επενδυτική πολιτική της επιχείρησης για την αντιμετώπιση της αναμενόμενης αυξημένης ζήτησης.

Σύμφωνα με τους C. Boule & J. Thile (1992), ανάλογα με το σκοπό, τρεις είναι οι κυριότερες κατηγορίες ομιλιών:

•Ομιλία με σκοπό την υποκίνηση ή την ψυχαγωγία

Στην περίπτωση αυτή το στέλεχος απευθύνεται συνήθως σε κατώτερα στελέχη και εργαζομένους της επιχείρησης. Προσπαθεί να τους διεγείρει το ενδιαφέρον για βελτίωση της παραγωγικότητας τους με την χρησιμοποίηση παραδειγμάτων π.χ. που θα αυξήσει το ενδιαφέρον τους για μεγαλύτερη απόδοση.

Σ' αυτού του είδους τις ομιλίες το ακροατήριο δεν παίζει ενεργητικό ρόλο και ουσιαστικά σπάνια υπάρχουν διακοπές επειδή κάποιος επιθυμεί να συμπληρώσει κάτι. Ο ουσιαστικός ρυθμιστής της επικοινωνιακής αυτής διαδικασίας είναι μόνο ο ομιλητής. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να είμαστε αρκετά

προετοιμασμένοι και έτοιμοι για μικροεκπλήξεις από μερίδα των ακροατών που τυχόν είναι δυσαρεστημένοι με την επιχείρηση, ή που θέλουν να δημιουργήσουν κάποιες άσχημες εντυπώσεις στο ακροατήριο για τον ομιλούντα.

Αποτελεί πάντως μια καλή ευκαιρία για μεγαλύτερη σύσφιξη των σχέσεων στελεχών /εργαζομένων προκειμένου η εργασιακή αλυσίδα να αποκτήσει μεγαλύτερη συνοχή. Επίσης βελτιώνεται το κλίμα της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι έχουν την ευχέρεια να αξιολογήσουν τα στελέχη σε αντικειμενική βάση.

•Ομιλία με σκοπό να ενημερώσει ή να αναλύσει

Οι ομιλίες αυτού του είδους απαιτούν αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες, αφού το ακροατήριο συμμετέχει κατά ένα ποσοστό στην όλη διαδικασία, υπό την προϋπόθεση ότι τότε μόνο είναι αποτελεσματική όταν οι αποδέκτες αντιληφθούν απόλυτα το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Έτσι λοιπόν στην διαδικασία μπορεί να υπεισέρχεται το ακροατήριο με ερωτήσεις για τη σημεία τα οποία χρήζουν μεγαλύτερης επεξήγησης.

Οι ομιλίες ενημέρωσης δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες δυσκολίες, εκτός βέβαια στην περίπτωση που ενημερώνουμε τους αποδέκτες σε θέματα τα οποία από την φύση τους εμπεριέχουν δυσνόητα μηνύματα επειδή είναι να αναλύσουμε π.χ. ένα εξειδικευμένο θέμα που το ακροατήριο έχει μικρή γνώση γι' αυτό. Αυτό σημαίνει ότι ο ομιλητής, ανάλογα βέβαια και με την σύνθεση του ακροατηρίου, πρέπει πρώτα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις κατανοητικές δυνατότητες των ακροατών και μετά να σχεδιάσει τον τρόπο της ενημέρωσης.

Οι ομιλίες που σκοπό έχουν να αναλύσουν ένα θέμα παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυσκολία και πρέπει να γνωρίζουμε ότι

εμείς μπορεί να κατέχουμε το υπό ανάλυση θέμα επειδή έχουμε ασχοληθεί αρκετό χρόνο με αυτό και το έχουμε μελετήσει. Οι ακροατές όμως, ας έχουμε υπόψη μας ότι, μπορεί να το ακούνε για πρώτη φορά και χρειάζεται σχεδιασμένη τακτική για τον τρόπο που θα ξεδιπλώσουμε την ανάλυση μας για να γίνουμε κατανοητοί.

•Ομιλία με σκοπό να πείσει ή να επιζητήσει συνεργασία

Είναι το είδος της ομιλίας μέσω της οποίας επιδιώκεται η κατά το μέγιστο βαθμό συμμετοχή των ακροατών. Η θετική ανταπόκριση του ακροατηρίου αποτελεί και τον κύριο άξονα στον οποίο στηρίζονται οι προσπάθειες του αποστολέα του μηνύματος. Στην πρώτη περίπτωση (με σκοπό να πείσει) δημιουργείται ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης με τρόπο που η έντονη και ακριβής επιχειρηματολογία που θα χρησιμοποιηθεί να βρει το στόχο της. Και αυτός βέβαια είναι στην επιχειρησιακή δράση η ενεργοποίηση των εργαζομένων για το αναπτυχθέν ζήτημα. Στο σημείο αυτό σπουδαίο ρόλο παίζουν και οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ ομιλούντα και εργαζομένων καθώς επίσης και το πνευματικό επίπεδο των ακροατών και η ιεραρχική τους θέση.

B. Ανάλυση του ακροατηρίου

Αφού καθορίσουμε το σκοπό, η επόμενη κίνηση μας είναι να εξακριβώσουμε τις ανάγκες και απαιτήσεις του ακροατηρίου, ώστε να αποφασίσουμε τι θα τους προσφέρουμε. Γι' αυτό, πριν από την ομιλία θα πρέπει να συλλέξουμε πληροφορίες σχετικά με:

1. *Το μέγεθος του ακροατηρίου.* Όσο μεγαλύτερο είναι το ακροατήριο τόσο περιορίζεται ο βαθμός προσωπικής επαφής

ομιλητή και ακροατών. Επιπλέον, το μέγεθος του ακροατηρίου επηρεάζει τον βαθμό ομοιογένειας των ακροατών: όσο μεγαλύτερο είναι τόσο δυσκολότερο να βρούμε κοινά σημεία μεταξύ των ακροατών.

2. *Τη μέση ηλικία του ακροατηρίου.* Σχεδιάζουμε το περιεχόμενο της ομιλίας και χρησιμοποιούμε ορολογία που να ανταποκρίνεται στη μέση ηλικία και την συμπεριφορά του ακροατηρίου.
3. *Την κατά φύλο σύνθεση του ακροατηρίου.* Συνήθως οι γυναίκες πείθονται ευκολότερα από έναν άνδρα ομιλητή, ενώ οι άνδρες από γυναίκες ομιλήτριες.
4. *Το επίπεδο εκπαίδευσης του ακροατηρίου.* Το ακροατήριο αποτελείται από απόφοιτους δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης; Ποιων ειδικοτήτων;
5. *Τον βαθμό γνώσης του θέματος της ομιλίας από το ακροατήριο.* Στο στάδιο προετοιμασίας της ομιλίας θα πρέπει να πληροφορηθούμε αν:

- Το ακροατήριο έχει πλήρη άγνοια του θέματος.
- Έχει κάποιες γνώσεις ή πληροφορίες για το θέμα.
- Το βαθμό που τις έχει κατανοήσει σωστά.

Εντοπίζοντας σε ποιο από τα τρία στάδια βρίσκεται το ακροατήριο θα μας βοηθήσει να προσαρμοστούμε ανάλογα την ομιλία στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις προσδοκίες του.

6. *Την αναμενόμενη αντίδραση του ακροατηρίου.* Προσπαθούμε να σκεφτούμε τι περιμένει το ακροατήριο από μας. Και ποια θα είναι η αντίδραση του. Η αντίδραση προς τον ομιλητή είναι η φυσική αντίσταση κάθε ανθρώπου σε κάτι καινούργιο, άγνωστο ή αντίθετο με τις απόψεις του. Σε κάθε ομιλία παρουσιάζεται κάποια αντίδραση του ακροατηρίου, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί με την υποβολή πολλών ερωτήσεων, ψιθύρους, ειρωνικά χαμόγελα, χειροκροτήματα, απάθεια και σε ελάχιστες περιπτώσεις με αποχώρηση των ακροατών. Αν σκοπός της ομιλίας είναι η απλή ενημέρωση ή παρουσίαση κάποιου θέματος, τότε δεν είναι απαραίτητο το ακροατήριο να αποδεχθεί τις ιδέες μας. Αν όμως θέλουμε να πείσουμε τότε πρέπει να προετοιμαστούμε κατάλληλα για να αντιμετωπίσουμε με επιτυχία τις αντιδράσεις του ακροατηρίου.

Γ. Σχεδιασμός της δομής της ομιλίας

Αφού συγκεντρώσουμε τα στοιχεία που χρειαζόμαστε θα πρέπει να τα ταξινομήσουμε και να παρουσιάσουμε το υλικό μας με τρόπο που να διευκολύνει την παρακολούθηση και την αφομοίωση της ομιλίας από το ακροατήριο. Ακόμη, επειδή ο διαθέσιμος χρόνος τόσο των ομιλητών όσο και των ακροατών είναι συνήθως περιορισμένος θα πρέπει να υπολογίζουμε τόσο το χρόνο όσο και την έκταση της ομιλίας. Οι περισσότεροι ομιλητές καλύπτουν μια παράγραφο (125 έως 150 λέξεις) ανά λεπτό. Για τη διάρθρωση της ομιλίας μας θα πρέπει να ακολουθήσουμε τα εξής βήματα: εισαγωγή, ανάπτυξη κυρίως θέματος, επίλογος.

Δ. Εισαγωγή στην ομιλία

Στο εισαγωγικό στάδιο θα πρέπει να επιδιώξουμε τρεις στόχους:

- Να κερδίσουμε την προσοχή και το ενδιαφέρον των ακροατών.
- Να εδραιώσουμε την αξιοπιστία του ακροατηρίου.
- Να δώσουμε το περίγραμμα της ομιλίας.

Είναι πολύ σημαντικό να κερδίσουμε την προσοχή και το ενδιαφέρον του ακροατηρίου μας. Αυτό θα το πετύχουμε ξεκινώντας με κάποιο γνωστό θέμα και προχωρώντας σταδιακά από το γνωστό προς το άγνωστο. Πρέπει επίσης να πείσουμε τον ακροατή πως θα κερδίσει κάτι από την ομιλία μας, δίνοντας του με αυτό ένα ερέθισμα για να μας ακούσει.

Πρώτα από όλα, είναι καλύτερα να απομνημονεύσουμε την εισαγωγή γιατί είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της ομιλίας μας και πρέπει να είμαστε βέβαιοι για τη σωστή της διατύπωση. Αποφεύγουμε να χρησιμοποιούμε οπτικοακουστικά βοηθήματα στον πρόλογο γιατί η προσοχή του ακροατηρίου θα στραφεί περισσότερο στα Slides ή στις διαφάνειες που θα χρησιμοποιήσουμε και λιγότερο για μας. Για να μειωθεί ο θόρυβος στην αίθουσα αρχίζουμε λέγοντας «Κυρίες και Κύριοι...» και κατόπιν κάνουμε μια μικρή παύση κοιτάζοντας το ακροατήριο. Συνήθως το μικρό αυτό τέχνασμα είναι αποτελεσματικό, διότι προκαλεί εντύπωση στους ακροατές και όλοι στρέφουν την προσοχή τους σε μας. Τέλος, για να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε κάποια κοινά σημεία ανάμεσα σε μας και το ακροατήριο διαλέγουμε έναν ελκυστικό πρόλογο για να αρχίσουμε την ομιλία μας. Αιφνιδιάζουμε το ακροατήριο με μια απροσδόκητη δήλωση. Αυτή είναι μια ιδιαίτερη αποτελεσματική μέθοδος στην περίπτωση που το ακροατήριο πιστεύει πως δεν υπάρχει τίποτα καινούργιο που θα μπορούσε να μάθει από μας. Αρχίζουμε θέτοντας κάποια άμεση ερώτηση. Αναφέρουμε ένα πρόσφατο και γνωστό σε

όλους πραγματικό περιστατικό που είμαστε σίγουροι ότι οι ακροατές μας γνωρίζουν. Χρησιμοποιούμε μια χιουμοριστική ιστορία και έτσι δημιουργείτε μια ευχάριστη διάθεση.

Η αποδοχή του μηνύματος από το ακροατήριο εξαρτάται από το βαθμό εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας του ομιλητή. Αν το κοινό δε μας γνωρίζει, εξηγούμε ποιοι είμαστε και γιατί βρισκόμαστε εκεί. Δίνουμε το περίγραμμα της ομιλίας, ανακοινώνοντας το θέμα και τον τρόπο που θα το προσεγγίσουμε.

Ε. Ανάπτυξη κυρίου θέματος

Στην παρουσίαση του κυρίως θέματος αναφέρουμε τα καίρια σημεία που θέλουμε να θίξουμε, τα ιεραρχούμε και επεκτεινόμαστε παραθέτοντας στατιστικά στοιχεία, επεξηγηματικά επιχειρήματα και παραδείγματα που τεκμηριώνουν τη βασική μας θέση. Κάθε ομιλητής προβληματίζεται πώς να κάνει πιο κατανοητή και ενδιαφέρουσα την ομιλία του χρησιμοποιώντας κάποια τεχνικά μέσα για να κεντρίσει και να διατηρήσει την προσοχή του ακροατηρίου του. Πρώτα από όλα θα πρέπει να αποφασίσουμε πως θα παρουσιάσουμε την ομιλία μας. Υπάρχουν 4 βασικοί τρόποι παρουσίασης μιας ομιλίας:

1) *Αυτοσχεδιασμός*. Σ' αυτή την περίπτωση δεν χρησιμοποιούμε χειρόγραφο. Για να μπορέσουμε όμως να αυτοσχεδιάσουμε με επιτυχία θα πρέπει η έκταση της ομιλίας να είναι σχετικά περιορισμένη και να γνωρίζουμε πολύ καλά το θέμα μας. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου παρουσίασης είναι: η ομιλία μπορεί να είναι πολύ πιο ευχάριστη για το κοινό μας. Παρουσιάζομαστε ως περισσότερο ικανοί ομιλητές σε σχέση με όσους χρησιμοποιούν χειρόγραφα. Και συχνά έχουμε καλύτερη επικοινωνία με το ακροατήριο. Επειδή όμως ο αυτοσχεδιασμός

ενέχει ένα σημαντικό βαθμό ρίσκου, η πλειοψηφία των ομιλητών του χρησιμοποιούν μόνο στο στάδιο των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ακροατηρίου.

2) *Απομνημόνευση.* Ο τρόπος αυτός παρουσίασης μιας ομιλίας έχει αρκετά μειονεκτήματα. Αρχικά, μπορεί να ξεχάσουμε ένα τμήμα από αυτά που θέλουμε να πούμε. Επιπλέον, η ομιλία μας δεν διαπνέεται από ενδιαφέρον και ζεστασιά, ενώ συνήθως γίνεται αμέσως αντιληπτό πως έχει γίνει αποστήθιση.

3) *Ανάγνωση του χειρόγραφου.* Μερικοί ομιλητές, διαβάζουν το κείμενο της ομιλίας τους λέξη προς λέξη. Η πρακτική αυτή συνήθως εφαρμόζεται σε περίπτωση που κάνουμε κάποια σημαντική διάλεξη ή ανακοίνωση, και γνωρίζουμε πως κάθε λέξη που θα χρησιμοποιήσουμε έχει βαρύνουσα σημασία. Η ανάγνωση όμως μειώνει σημαντικά τα εκφραστικά μέσα του ομιλητή, την οπτική επικοινωνία με το ακροατήριο, ενώ συχνά η ομιλία μας ακούγεται ψυχρή, τυπική και ανιαρή.

4) *Ομιλία από σημειώσεις.* Οι σημειώσεις έχουν το πλεονέκτημα ότι μας δίνουν τη δυνατότητα για οπτική επικοινωνία με το ακροατήριο, χωρίς να αποσπάται η προσοχή και ο ειρμός των σκέψεων μας.

Αφού καταλήξουμε στον τρόπο παρουσίασης της ομιλίας μας, θα πρέπει να επιλέξουμε διάφορα βοηθητικά μέσα για να κεντρίσουμε και να κερδίσουμε το ενδιαφέρον των ακροατών μας. Τα βοηθητικά αυτά μέσα περιλαμβάνουν: την αναφορά παραδειγμάτων, στατιστικών στοιχείων, την υποβολή ερωτήσεων και τη χρήση οπτικο-ακουστικών μέσων. Η χρήση οπτικοακουστικών μέσων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και θεμιτή, διότι δίνει έμφαση στα επιχειρήματα μας, βοηθά τους ακροατές να θυμούνται τα κύρια σημεία, παρέχει επεξηγήσεις και γενικά κάνει την ομιλία μας

περισσότερο ενδιαφέρουσα και ζωντανή. Υπάρχει μια πληθώρα οπτικοακουστικών μέσων: διαγράμματα, διαφάνειες προβολής, διαφανείς εικόνες, κινηματογραφικές ταινίες και βιντεοκασέτες, έντυπα ή φυλλάδια, αναρτημένους πίνακες, το μαυροπίνακα κ.λ.π.

Στ. Επίλογος

Για να πετύχουμε στην ομιλία μας δεν επαρκεί να την έχουμε αρχίσει και αναπτύξει σωστά, θα πρέπει και να την τελειώσουμε σωστά. Και αυτό, επειδή τα τελευταία λόγια ή σκέψεις του ομιλητή διαμορφώνουν την τελική εντύπωση του ακροατή. Στον επίλογο θα πρέπει να επαναλάβουμε τα κυριότερα σημεία της ομιλίας μας, δίνοντας μια σύντομη περίληψη της κεντρικής ιδέας ή των γενικών συμπερασμάτων, στα οποία έχουμε καταλήξει. Επιπλέον, δεν παραλείπουμε να ευχαριστήσουμε το ακροατήριο για το χρόνο και την προσοχή του. Τέλος, ζητάμε από τους ακροατές να μας απευθύνουν ερωτήσεις αναφορικά με απορίες ή διαφωνίες για όσα αναπτύχθηκαν ή υποστηρίχθηκαν κατά τη διάρκεια της ομιλίας μας. Για να διευκολύνουμε τους ακροατές, μπορούμε να μοιράσουμε κόλλες πριν την έναρξη της ομιλίας προκειμένου να σημειώνουν τα σχόλια ή τις ερωτήσεις που τους δημιουργούνται ανά πάσα στιγμή. Αν το ακροατήριο είναι διστακτικό, τότε μπορούμε να αναλάβουμε εμείς τη πρωτοβουλία και να θέσουμε ερωτήσεις ή προβληματισμούς προς συζήτηση.

6.2.2 ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΚΡΟΑΤΗΡΙΟΥ

Ο ομιλητής πρώτου ξεκινήσει την ομιλία του θα πρέπει να έχει υπόψη του τις πιθανές αντιδράσεις του ακροατηρίου. Γι' αυτό

λοιπόν θα πρέπει να τον διακατέχει διορατικότητα ώστε να μην βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να βρίσκεται μπροστά από ένα δυσαρεστημένο κοινό και να αποφεύγονται οι άστοχες και ανούσιες ερωτήσεις. Γι' αυτό λοιπόν θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα παρακάτω:

α. Στόχοι του ακροατηρίου.

Ο ομιλητής βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση γιατί γνωρίζει το λόγο που διενεργείται η εκδήλωση, οπότε ο άμεσος στόχος του είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον και την προσοχή του κοινού ώστε να εισακουστούν οι απόψεις του και να υπάρξει ανταπόκριση.

Όμως θα πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων τους κύριους λόγους που το ακροατήριο προσήλθε στην εκδήλωση. Αυτό θα το βοηθήσει σημαντικά γιατί γνωρίζοντας και καταγράφοντας ως επί το πλείστον τις προσωπικότητες του κοινού, θα κατορθώσει να σχεδιάσει το λόγο του εφαρμόζοντας το στις απαιτήσεις του.

Κατά αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια αμφίδρομη σχέση αφού και οι δύο πλευρές αποκομίζουν αυτό που θέλουν να ακούσουν. Ο στόχος του ομιλητή θα συμβαδίζει με τους γενικούς στόχους του κοινού.

β. Συμπεριφορά ακροατηρίου.

Ο ομιλητής πρέπει να υπολογίσει τη γενική συμπεριφορά του ακροατηρίου ώστε να βρουν ανταπόκριση τα όσα λέει.

Γι' αυτό λοιπόν θα πρέπει να επιστά την προσοχή του που το ενδιαφέρον του ακροατή βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο. Σ' αυτό ακριβώς το σημείο ο ομιλητής θα πρέπει να «περάσει» την κεντρική ιδέα της ομιλίας του στον ακροατή, χρησιμοποιώντας

φυσικά τις κατάλληλες μεθόδους για να γίνει περισσότερο πειστικός.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει η πιθανότητα ο ακροατής λόγω πνευματικής και σωματικής κόπωσης να μην μπορεί να παραμείνει μέχρι το τέλος της ομιλίας. Ο δυναμικός ομιλητής πρέπει να προβλέψει και αυτή τη πιθανότητα και να κατευθύνει την ομιλία του ώστε ο ακροατής να περιέλθει στο στάδιο του σχετικού ενδιαφέροντος. Δίνεται δηλαδή η δυνατότητα να ξεκουραστεί και να ξεκουράσει. Όμως υπάρχει ο κίνδυνος, το ακροατήριο μένοντας περισσότερη ώρα χαλαρώνοντας να περιπέσει στο στάδιο της αδιαφορίας. Το στάδιο αυτό αποτελεί την άρνηση του ακροατή να δεχθεί την συνέχεια των απόψεων του ομιλητή.

Στη συνέχεια κάτι πολύ σημαντικό που πρέπει να εξετάζει και να έχει υπόψη του ο ομιλητής είναι σε ποια ακριβώς σημεία της ομιλίας του έχει αντιδράσει στο παρελθόν το κοινό του, σε κάποιες παλιές εκδηλώσεις. Αυτό είναι σημαντικό πλεονέκτημα, γιατί έτσι προετοιμάζεται ο ομιλητής δίνοντας εύστοχες απαντήσεις.

Για να είναι η ομιλία ενδιαφέρουσα και επωφελής όπως αναφέρουμε στην αρχή θα πρέπει ο ομιλητής να καταγράφει τα σημεία εκείνα που είναι περισσότερο αποδεκτά στο ακροατήριο και εκείνα που δεν έχουν κατανοηθεί ή δεν έχουν γίνει πιστευτά.

Μ' αυτό επιτυγχάνεται και αναπτύσσεται το αίσθημα της ενότητας της ομάδας χωρίς κάποιος να δυσαρεστείται κάθε φορά. Η δυσαρέσκεια, η αντιπαράθεση μεταξύ ομιλητή ακροατήριου οδηγεί σε συγκρούσεις και όχι μόνο η κεντρική ιδέα της ομιλίας δεν βρίσκει ανταπόκριση στο ακροατήριο, αλλά μπορεί να οδηγήσει στη διάλυση και αποτυχία της εκδήλωσης.

γ. Διάθεση ακροατηρίου.

Η διάθεση του ακροατηρίου αποτελεί σημαντικό σταθμό σε μια εκδήλωση, γιατί ο ομιλητής καταλαβαίνει αν γίνονται πιστευτά, κατανοητά και απορροφούνται από τον αποδέκτη. Η διάθεση του αποδέκτη εξαρτάται κατά κύριο λόγο από ορισμένα βασικά σημεία:

- στο γενικό παρουσιαστικό του ομιλητή
- τόπος, χρόνος εκδήλωσης
- χώρος διεξαγωγής της εκδήλωσης
- επιλογή κατάλληλης αίθουσας
- επικαιρότητα θέματος
- εξοπλισμός υποστήριξης της ομιλίας
- επίσημοι προσκεκλημένοι.

Όλα αυτά συν η ψυχολογική διάθεση του ακροατή θα συμβάλουν στην ομαλή διεξαγωγή της εκδήλωσης. Στην περίπτωση όμως που ο ακροατής για τον οποιοδήποτε λόγο είναι επηρεασμένος αρνητικά τότε καλείται το επικοινωνιακό ταλέντο του ομιλητή να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του ακροατή ξανά στο περιεχόμενο της ομιλίας του, δείχνοντας του ότι είναι ασήμαντα όλα τα υπόλοιπα που τον απασχολούν.

δ. Παρουσίαση πληροφοριών.

Η θεματολογία του ομιλητή που έχει επιλέξει για να παρουσιάσει στο ακροατήριο μπορεί να περιέχει χρήσιμες ή μη πληροφορίες για τον ακροατή. Θεωρείται επιτυχημένη η ομιλία όταν ο αποδέκτης έχει συλλέξει πληροφορίες καταγράφοντας σε ένα μπλοκ από όλη την ομιλία. Εδώ έρχεται να διαμορφωθεί το ερώτημα: Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος παρουσίασης των πληροφοριών; Θα

λέγαμε ότι σε αυτό το ερώτημα απάντηση θα δώσει ο ομιλητής αφού θα πρέπει να εξετάσει:

- το περιεχόμενο του θέματος (ιστορικό, κοινωνικό, πολιτιστικού χαρακτήρα κτλ)
- τις γενικές γνώσεις του ακροατηρίου για το θέμα της ομιλίας
- τα κύρια σημεία που θα πρέπει να αποτυπωθούν στον ομιλητή
- τη διάταξη της αίθουσας και τον εξοπλισμό που διαθέτει.

ε. Πρόβλεψη τυχόν αντιδράσεων του ακροατηρίου.

Ο ομιλητής ευρισκόμενος σε εξέχουσα θέση, έχει την ικανότητα να παρατηρεί ή να προβλέπει τις τυχόν αντιδράσεις του ακροατηρίου. Έτσι βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση να προλάβει αρνητικές ενέργειες του.

- I. Θα πρέπει λοιπόν να αξιολογεί και να καταγράφει τον τρόπο μετάδοσης του επικοινωνιακού υλικού προκειμένου οι ακροατές να αποκομίσουν τα μέγιστα και τα βέλτιστα.
- II. Σημαντικό είναι από την αρχή να καθορίσεις τι ακριβώς θέλεις από την αρχή να πιστέψει το κοινό, ποιο κατά κύριο λόγο είναι η βασική ιδέα που θέλεις να περάσεις. Αν ξεκαθαριστεί από την αρχή αυτός ο στόχος τότε ο ομιλητής έχοντας τα προσόντα θα καταβάλει κάθε ικανότητα και υπευθυνότητα ώστε να γίνει πειστικός.
- III. Επίσης σημαντική οδηγία είναι να επισημάνει από την αρχή της ομιλίας του τα δύσκολα γι' αυτόν σημεία, ώστε φτάνοντας σ' αυτό το σημείο κατά τη διάρκεια της ομιλίας του να χρησιμοποιεί διπλωματικές απαντήσεις, με αποτέλεσμα να μην

διχάσει το ακροατήριο. Ακόμα καλύτερα θα είναι, αν καταφέρει με διπλωματικότητα να συνεχίσει την ομιλία του κεντρίζοντας το ενδιαφέρον περισσότερο του ακροατή για το επόμενο θέμα. Αν γίνει κατορθωτό κάτι τέτοιο, γρήγορα ο ακροατής ξεχνά το προηγούμενο θέμα που τον δίχασε, τον άφησε με αναπάντητα ερωτήματα.

IV. Προσπάθησε ως καλός ομιλητής να εκτιμήσεις την κατάσταση που θα μπορούσε να δημιουργηθεί σε ορισμένα δύσκολα σημεία. Καλό είναι να εξαντλούνται όλες οι περιπτώσεις και να ελέγχονται όλες οι πιθανές λύσεις, ώστε η τυχόν αρνητική αμφισβήτηση στα λεγόμενα σου να μπορεί να αντιμετωπισθεί.

Οι αντιδράσεις του κοινού πρέπει να προβλέπονται από τον ομιλητή ώστε η εκδήλωση να φτάσει το στόχο της. Η επιμονή και η υπομονή στις τυχόν δυσκολίες που σίγουρα θα δημιουργηθούν να μην αποτελέσουν εμπόδιο ακύρωσης ή διάλυσης της εκδήλωσης γιατί έτσι χάνεις το σεβασμό σου, γκρεμίζεται η εικόνα σου.

6.2.3.ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΑΚΡΟΑΤΗΡΙΟΥ

Η αντίληψη του ακροατηρίου καθώς και οι γνώσεις του πάνω στο συγκεκριμένο θέμα της ομιλίας είναι στοιχεία που πρέπει να εξετάσει ο ομιλητής πρώτου προβεί στη διεξαγωγή της εκδήλωσης. Έτσι λοιπόν ο ομιλητής θα πρέπει να μελετήσει τα παρακάτω:

α. Γνώση της θεματολογίας.

Σ' αυτή τη περίπτωση ο ομιλητής εξετάζει όσο είναι δυνατό το επίπεδο των γνώσεων των ακροατών στο συγκεκριμένο θέμα της

ομιλίας. Δεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι εφικτό απόλυτα, γι' αυτό μπορεί να γίνει καταγραφή κατά προσέγγιση των γνώσεων του ακροατηρίου από την ποιότητα των προσκληθέντων ακροατών.

Όταν ο ακροατής έχει γνώση ή έχει σχηματίσει άποψη πάνω στο θέμα ομιλίας του ομιλητή, τότε επιτυγχάνεται ο σκοπός της εκδήλωσης γιατί:

- I. Καθορίζεται το επικοινωνιακό στυλ του ομιλητή.
- II. Χρησιμοποιούνται επικοινωνιακά μέσα για επίδειξη ή επεξήγηση βασικών σημείων στην ομιλία.
- III. Υποστηρίζεται από βοηθούς κατά τη διάρκεια της επίδειξης.

Όσο αναφορά τη γνώση της θεματολογίας ο ομιλητής οφείλει επιπλέον να χρησιμοποιεί λεξιλόγιο ανάλογο με το θέμα που αναπτύσσει και ανάλογο φυσικά με τις γνώσεις του ακροατηρίου.

β. Ικανότητα αντίληψης του ακροατηρίου.

Ο υπεύθυνος της ομιλίας καλείται πρώτου ξεκινήσει την έκθεση των απόψεων του να γνωρίζει το επίπεδο αντίληψης του ακροατηρίου. Για να κατορθώσει αυτό άλλωστε είναι και στόχος του, θα πρέπει να ενεργήσει αυθαίρετα. Έχοντας καταστρώσει ένα σχέδιο της όλης ομιλίας του θα βοηθηθεί αρκετά. Δηλαδή να βάλει κάποια σειρά στο λόγο του, ώστε να περάσει τα βασικά σημεία στον ακροατή.

Κάποιες πιθανόν αμφισβητήσεις που θα δημιουργηθούν ή για να αποφευχθούν μπορεί να γίνει χρήση επικοινωνιακών μέσων όπως μηχανές slides, projector, πίνακες κ.α., ώστε να διαλυθούν όλες οι αμφιβολίες και να γίνουν πιο κατανοητά και αντιληπτά.

γ. Ποσότητα χορηγούμενων πληροφοριών.

Αφού κατορθώσει ο ομιλητής να μελετήσει και να αναλύσει το επίπεδο των γνώσεων και την αντίληψη του ακροατηρίου στο αμέσως επόμενο βήμα είναι να εξετάσει την ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών που θα μεταδώσει μέσα από την ομιλία του.

Ο χρόνος της ομιλίας του, είναι αυτός που θα τον περιορίσει να αναφερθεί στα κεντρικά σημεία της, χωρίς φυσικά να πλατειάζει και να γίνεται κουραστικός και να κουράζει αντίστοιχα το ακροατήριο του.

δ. Εξέταση γενικών - εννοιών και σημείων κλειδιών.

Κάθε θέμα όταν μπαίνει στη διαδικασία ανάλυσης περιλαμβάνει ορισμένες γενικές έννοιες και ορισμένα καίρια σημεία ή άλλων σημεία κλειδιά. Ο έμπειρος ομιλητής θα μπει στη διαδικασία ανάλυσης, όσο κατά την κρίση του χρειάζεται, αυτών των γενικών εννοιών που είναι απαραίτητες για την κατανόηση του περιεχομένου της ομιλίας.

Σε συνδυασμό φυσικά και με την ικανότητα αντίληψης των ακροατών θα προσπαθήσει να τους τροφοδοτήσει με το ανάλογο υλικό και με τρόπο ώστε να μην γίνει κουραστικός.

Πέρα από τα γενικά σημεία που η ανάπτυξη του χρειάζεται μόνο και μόνο για να γίνει η εισαγωγή του θέματος, υπάρχουν κάποια σημεία κλειδιά που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία από τον ομιλητή. Ο ομιλητής θα πρέπει να είναι απόλυτα πειστικός,

εκθέτοντας δυνατή επιχειρηματολογία αντικρούοντας έτσι κάποιες αμφιβολίες ή αμφισβητήσεις των ακροατών. Η ετυμολογία, το χάρισμα του λόγου, η κινητικότητα είναι απαραίτητα προσόντα του ομιλητή σ' αυτή τη κρίσιμη φάση της ομιλίας του.

ε. Τα ασθενή σημεία της ομιλίας του.

Η ομιλία, σαν μια ανθρώπινη διαδικασία εμπεριέχει μια ιδιαίτερη δυναμική που σε χρονικά διαστήματα φαίνεται η δυναμικότητα αυτή, αλλά υπάρχουν όμως περιπτώσεις που ακολουθεί καθοδική πορεία. Δηλαδή υπάρχουν σημεία έντασης που κορυφώνεται το ενδιαφέρον του ακροατή και τα σημεία χαλάρωσης που μερικές φορές ο ομιλητής θα πρέπει να ενεργήσει άμεσα ή είναι αναγκαία για να ξεκουραστεί το ακροατήριο. Οι επαναλαμβανόμενες πληροφορίες δημιουργούν κούραση και δυσανασχέτηση στον ακροατή.

6.2.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΟΜΙΛΗΤΗ ΜΕ ΤΟ ΑΚΡΟΑΤΗΡΙΟ

Η ομιλία είναι μια διμερής επικοινωνιακή διαδικασία που απαιτεί την ύπαρξη ομιλητή και των ακροατών. Γίνεται δηλαδή ένα «παιχνίδι» ερωταπαντήσεων ώστε να διατηρείται το επίπεδο του επικοινωνιακού κλίματος. Γνωρίζοντας λοιπόν τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την όλη σχέση ακροατών ομιλητή, προβαίνει στις ενέργειες που θα τον διευκολύνουν να γνωρίσει τις ιδιομορφίες των ακροατών:

α. Τρόποι αντίδρασης των ακροατών.

Είναι γεγονός ότι οι ακροατές και ο ομιλητής δεν έχουν συμμετάσχει ξανά σε τέτοιου είδους εκδήλωση. Πιθανές αντιδράσεις δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν. Η πιο εφικτή κίνηση που μπορεί να κάνει είναι να μελετήσει παρόμοιες εκδηλώσεις και να καταγράψει τρόπους συμπεριφοράς των ακροατών.

Η καταγραφή αυτών των αντιδράσεων των ακροατών αποτελεί το βασικό άξονα που θα κινηθεί όλη η διαδικασία της εκδήλωσης.

β. Υπολογισμός διάθεσης του ακροατηρίου.

Ο υπεύθυνος της ομιλίας έχει απέναντι του ένα ανθρώπινο σύνολο, που όμως δεν πρέπει να το βλέπει ως μια μάζα ανθρώπων αλλά τον καθένα χωριστά. Κάθε άνθρωπος έχει το δικό του ψυχικό κόσμο, διάθεση και φυσικό είναι να αντιδρά διαφορετικά σε κάθε μήνυμα που θέλει να περάσει. Πρέπει δηλαδή να γνωρίζει το κοινό σημείο διάθεσης των ακροατών.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί όταν η διάθεση των ακροατών είναι σε υψηλό επίπεδο τότε ο ομιλητής θα έχει την ευχέρεια να μεταδώσει πιο εύκολα τα μηνύματα που θέλει. Το αντίθετο συμβαίνει όταν το επίπεδο διάθεσης των ακροατών είναι σε χαμηλό επίπεδο.

Ένας έμπειρος ομιλητής γνωρίζει καλά ότι το επίπεδο διάθεσης των ακροατών εναλλάσσεται κάθε χρονική στιγμή και θα πρέπει να προσαρμόζει την ομιλία του όταν τα σημεία διάθεσης των ακροατών βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο, τότε σίγουρα τα κεντρικά σημεία της ομιλίας του περνούν ως μηνύματα στους ακροατές.

γ. Καθορισμός τρόπου αντίδρασης των ακροατών.

Το ακροατήριο όπως προαναφέραμε έχει την δική του ψυχική διάθεση, τους δικούς του τρόπους αντίδρασης πάνω στο θέμα που παρουσιάζει και αναλύει ο ομιλητής. Ο τρόπος αντίδρασης του ακροατή μπορεί να επηρεαστεί και να αναλυθεί ως ένα σημείο, πρέπει ο ομιλητής να έχει υπόψη του τις προσδοκίες του ακροατηρίου, τις αντιδράσεις του ομιλητή σε προηγούμενες

εκδηλώσεις, ιεραρχική θέση ομιλητή, λανθασμένες εντυπώσεις του ακροατηρίου και στάση του ακροατηρίου απέναντι στην επιχείρηση.

- I. Προσδοκίες του ακροατηρίου. Μια από τις πρώτες ενέργειες του ομιλητή είναι να καταγράψει τους στόχους της ομιλίας του και να τους συγκρίνει με τους στόχους των ακροατών αφού πρώτα τους μελετήσει. Εάν υπάρχει συγκλιτών στόχων των δύο πλευρών η επικοινωνιακή αυτή διαδικασία θα έχει επιτυχία. Στην αντίθετη περίπτωση το αρνητικό αποτέλεσμα είναι δεδομένο.
- II. Αντιδράσεις του ομιλητή σε προηγούμενες ομιλίες του. Ένας έμπειρος ομιλητής για να καταφέρει να βγάλει ισάξια την εκδήλωση και να έχει την δεδομένη επιτυχία, μπορεί να προνοήσει κάποιες ανεπιθύμητες καταστάσεις. Δηλαδή να μελετήσει παλιές του ομιλίες, να καταγράψει αντιδράσεις του ακροατηρίου σε περιπτώσεις διαφωνίας, συμφωνίας, έντονης αντιπαράθεσης έτσι ώστε να αποφύγει να επαναλάβει τα ίδια λάθη. Φυσικά αντιδράσεις που είχαν θετικό αποτέλεσμα καλό θα είναι να τις επαναλάβει.
- III. Ιεραρχική θέση ομιλητή. Όταν η ομιλία διεξάγεται σε επιχειρηματικό επίπεδο έχοντας ως ακροατήριο υψηλά στελέχη επιχειρήσεων απαραίτητη προϋπόθεση θα είναι ο ομιλητής να
- IV. διαθέτει κάποιο στυλ στην όλη εικόνα του, σοβαρότητα ανάλογο της θέσης που κατέχει στην ιεραρχική βαθμίδα.
- V. Λανθασμένες εντυπώσεις του ακροατηρίου. Υπάρχουν περιπτώσεις ορισμένα σημεία της ομιλίας να παρερμηνευθούν και να δημιουργηθούν λανθασμένες εντυπώσεις στο ακροατήριο. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε σημεία που δεν ανέλυσε επαρκώς ο ομιλητής, ή τα προσπέρασε θεωρώντας τα

αυτονόητα. Αυτά λοιπόν πρέπει να τα εντοπίσει εγκαίρως να δώσει την απαραίτητη εξήγηση επιχειρηματολογώντας.

VI. Στάση του ακροατηρίου απέναντι στην επιχείρηση. Όταν η διεξαγωγή της ομιλίας πραγματοποιείται εντός μιας επιχείρησης, φυσικό είναι το ακροατήριο και ο ομιλητής να γνωρίζονται και να έχουν αναπτύξει μια συγκεκριμένη σχέση. Είναι λοιπόν φυσικό οι ακροατές να γνωρίζουν την όλη εικόνα της επιχείρησης και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει. Γι' αυτό ο ομιλητής θα πρέπει να κινηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να πείσει το ακροατήριο.

δ. Σημεία αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Κατά τη διάρκεια της ομιλίας κάθε ακροατής θα επικεντρώσει το ενδιαφέρον του σε βασικά σημεία της ομιλίας όπου και τον ενδιαφέρουν περισσότερο. Ο ομιλητής θα πρέπει όμως να εκπέμπει πειστικότητα και εμπιστοσύνη στο ακροατήριο ώστε να εκτελέσει το σκοπό του να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις που σίγουρα θα δημιουργηθούν στους ακροατές.

6.2.5 ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ

Τα μέλη που απαρτίζουν τη συνεδρίαση πρέπει να διαθέτουν ανοχή μεταξύ τους, να τηρούν τους όρους του καταστατικού. Οι στόχοι τους πρέπει να εναρμονίζονται και να συμφωνούν με τους στόχους της επιχείρησης και να μην αποκλείουν προς εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων ή φιλοδοξιών. Μέσα από αυτή την αρχή φαίνονται έντονα να εφαρμόζεται οι δυνατότητες της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Τα κυριότερα σημεία της συνεδρίασης εντοπίζονται στα παρακάτω:

Αρμοδιότητες

Οι αρμοδιότητες του συλλογικού αυτού οργάνου περιγράφονται και τηρούνται από τα άτομα-μέλη που την απαρτίζουν. Οι αρμοδιότητες αυτές είναι επιτελικής φύσης και απαιτεί συνεργασία, κατανόηση και διανοητική ικανότητα και πλουραλισμό.

Τέτοια θέματα είναι αυτά που αφορούν τη γενική εποπτεία της λειτουργικής της επιχείρησης, έγκριση του γενικού προϋπολογισμού, έγκριση επενδυτικών προγραμμάτων και επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης, συγκρότηση επιτροπών προκειμένου να επιλυθούν σοβαρά θέματα που αφορούν την επιχείρηση είτε είναι ενδοεπιχειρησιακά είτε έξω από την επιχείρηση.

Συγκρότηση

Λέγοντας συγκρότηση του συλλογικού οργάνου εννοούμε τα στελέχη που απαρτίζουν την συνεδρίαση. Μια συνηθισμένη σύνθεση του συλλογικού οργάνου είναι ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γραμματέας και τα μέλη . Τα πρακτικά της συνεδρίασης τηρούνται από τον γραμματέα.

Κατά την διεξαγωγή της συνεδρίασης δεν επιτρέπονται άλλα μέλη να συμμετάσχουν, εκτός από αυτούς που έχουν ορισθεί ή ψηφισθεί από την ίδια επιχείρηση. Η παραμονή τρίτου μπορεί να κριθεί απαραίτητη μόνο όταν είναι αναγκαία για να παράσχουν εξηγήσεις σε ειδικά θέματα, κατόπιν εγκρίσεως του προέδρου και του συλλογικού οργάνου.

Λειτουργία

Η σύγκληση του συλλογικού οργάνου πραγματοποιείται με δύο τρόπους, τακτικά και έκτακτα. Οι τακτικές συνεδριάσεις καθορίζονται από την ίδια επιχείρηση, προβλέπονται μία ή δύο φορές την εβδομάδα και

Στον κανονισμό λειτουργίας αναγράφεται η ημέρα, η ώρα στην οποία συγκαλείται τακτικά το συλλογικό όργανο. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις να προκύψουν κάποια έκτακτα απρόβλεπτα θέματα όπου πρέπει να συζητηθούν. Η σύγκληση του συλλογικού οργάνου γίνεται έκτακτα και πραγματοποιείται ύστερα από έγγραφη αίτηση του προέδρου προς τα μέλη, η οποία και κοινοποιείται έγκαιρα.

Ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου είναι υπεύθυνος της λειτουργίας του. Ένας ικανός πρόεδρος οφείλει για τον σωστό συντονισμό της συνεδρίασης και την καλή λειτουργία δείχνοντας έτσι τις επικοινωνιακές ικανότητες του.

Σε γενικές γραμμές πρέπει να τηρούνται ορισμένοι εθιμοτυπικοί κανόνες όπου και ο πρόεδρος πρέπει να έχει υπόψη του:

- Ο χώρος όπου θα λάβει μέρος η συνεδρίαση πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη υποδομή όσο αναφορά θέρμανση, ψύξη, αερισμός, επίσης να είναι αρκετά μεγάλος και φωτεινός, διαθέτοντας επιπλέον και τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό.

- Ο πρόεδρος υποχρεούται να ορίζει ικανούς εισηγητές για θέματα της αρμοδιότητάς τους. Οι εισηγητές πρέπει να διακρίνονται από ευχέρεια λόγου, ετυμολογία χρησιμοποιώντας εύστοχα επιχειρήματα για να υποστηρίξουν τις απόψεις του.
- Ο πρόεδρος είναι αυτός που συντονίζει τη συζήτηση, ώστε σε περίπτωση ασαφειών ή αναπάντητων ερωτημάτων να δίνονται περαιτέρω εξηγήσεις χωρίς να δημιουργούνται αμφιβολίες και δυσανασχετήσεις.
- Εκτός από το να συντονίζει την όλη διαδικασία, ο πρόεδρος οφείλει να εφαρμόζει σωστά όλες τις διαδικασίες που βασίζονται στην τυπικότητα των σχέσεων ώστε να αποφεύγονται οι
 - οξύτητες, αντιπαλότητες και να μην διασπάται η συνοχή της συνεδρίασης.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου δεν μπορεί να είναι ένα τυχαίο στέλεχος της επιχείρησης. Υπάρχουν απαραίτητα προσόντα που τον διακρίνουν. Το απαραίτητο απ' όλα είναι τα προσόντα της επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας, ακόμα είναι:

- Υψηλό επίπεδο ευστροφίας ώστε να αντιλαμβάνεται άμεσα πιο είναι το μήνυμα ο εισηγητής δηλαδή υπονοεί τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.
- Υψηλό επίπεδο πειθούς.
- Διατήρηση ψυχραιμίας, απαραίτητο προσόν που δεν μπορεί ποτέ να μην το τηρήσει.
- Μερικές φορές μπορούμε να τον χαρακτηρίσουμε ως «διαιτητή» αφού είναι υποχρεωμένος να συμβιβάζει τυχόν αντιπαλότητες, αντιπαραθέσεις.

➤ Ικανότητα συνοπτικής αλλά και ολοκληρωμένης ανάλυσης των θεμάτων μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα ώστε να αποφεύγονται πλατειάσεις, άσκοπες συζητήσεις.

Σε περίπτωση κωλύματος του προέδρου, ο αμέσως επόμενος που τον αναπληρώνει είναι ο αντιπρόεδρος. Προκειμένου να ξεκινήσει η συνεδρίαση πρέπει το όργανο να ευρίσκεται σε απαρτία. Όταν για σοβαρούς και πάντα δικαιολογημένους λόγους απουσιάζουν ορισμένα μέλη, ο πρόεδρος ματαιώνει τη συνεδρίαση.

Θέματα τα οποία είναι επείγοντα αλλά δεν εμπεριέχονται στην ημερήσια διάταξη είναι δυνατό να συζητηθούν, εφόσον αποφασίσει το συλλογικό όργανο. Κατά την εισαγωγή ενός θέματος, ο πρόεδρος δίνει τον λόγο στα μέλη κατά την σειρά που ζήτησαν να ομιλήσουν. Ο χρόνος ομιλίας εξαρτάται από την σοβαρότητα του θέματος και τον αριθμό των θεμάτων. Φυσικά υπάρχει η πιθανότητα αν ο ομιλητής δεν περιορίζεται στην ανάπτυξη του θέματος του, ο πρόεδρος να τον διακόψει ή και να του αφαιρέσει το λόγο.

Οι αποφάσεις του συλλογικού οργάνου λαμβάνονται με ψηφοφορία όπου προκύπτει από ομοφωνία των μελών, ή απλή πλειοψηφία ή απόλυτη πλειοψηφία. Η ψηφοφορία μπορεί να είναι μυστική ή φανερή. Ο πρόεδρος πάντα ψηφίζει τελευταίος και η ψήφος του μετρά πάντα για δύο, σε περίπτωση ισοψηφίας σε ένα θέμα.

Κατόπιν της ψηφοφορίας, οι αποφάσεις αυτές καταχωρίζονται κατά τρόπο συνοπτικό στα πρακτικά τα οποία τηρούνται από τον γραμματέα. Αυτά αφού καθαρογραφούν, υπογράφονται από τον πρόεδρο και τον γραμματέα ο οποίος έχει υποχρέωση για την άμεση κοινοποίηση των αποφάσεων στα αντίστοιχα τμήματα διευθύνσεων της επιχείρησης.

Τα πρακτικά των συνεδριάσεων ποτέ δεν πετιούνται, συνήθως αρχειοθετούνται ώστε να διατηρούνται για τους μελλοντικούς προέδρους αντίστοιχων συνεδριάσεων καθώς επίσης και για την ιστορία και δράση της επιχείρησης.

6.2.6 ΣΥΣΚΕΨΗ

Σύσκεψη είναι η διαδικασία κατά της οποίας το ανώτατο στέλεχος καλεί σε άτυπη συγκέντρωση τους κοντινούς συνεργάτες και τα στελέχη της επιχ/σης για ανταλλαγή απόψεων σε θέματα ενδοεπιχειρησιακά.

Η σύσκεψη είναι μια άτυπη διαδικασία η οποία πραγματοποιείται σε χώρο που προτείνει το ίδιο το στέλεχος και σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τη συχνότητα και σπουδαιότητα των θεμάτων που παρουσιάζονται. Η σύσκεψη δίνει την δυνατότητα:

1. μεγαλύτερης σύσφιξης των σχέσεων της ομάδας management
2. ανταλλαγής απόψεων ώστε να καταλήξουν στην ορθότερη
3. το υπεύθυνο στέλεχος έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει την πορεία κίνησης του κάθε τομέα
4. να διορθώνονται τα λάθη ώστε στο μέλλον να αποφεύγονται παρόμοιες ενέργειες που οδηγούν σε τέτοια λάθη
5. καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών της επιχ/σης
6. παρακολούθηση από την πλευρά της επιχ/σης την πορεία υλοποίησης των στόχων της επιχ/σης.

Στη σύσκεψη είναι πολύ πιθανό να παρίστανται και κάποια εξειδικευμένα άτομα για να αναλύσουν κάποια στοιχεία, έννοιες που είναι απαραίτητο.

Η σύσκεψη συνήθως πραγματοποιείται για τους παρακάτω κυρίως λόγους:

➤ *Ενημέρωση σε Θέματα πορείας της επιχειρησιακής όρασης και γενικότερης πορείας της επιχ/σης.*

Ο υπεύθυνος της σύσκεψης ενημερώνει τα στελέχη για ζωτικά θέματα επιχειρησιακής δράσης και για τα οποία επιζητά την αποτελεσματική συμβολή όλων των εμπλεκόμενων τομέων για την αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου. Οι εμπλεκόμενοι τομείς αναφέρουν τις τυχόν δυσκολίες τις οποίες θα συναντήσουν, δίδεται η κατάλληλη βοήθεια από τον υπεύθυνο και καθορίζεται ένα χρονικό πλάνο για την ολοκλήρωση των σχεδιασμένων κινήσεων.

➤ *Καταγραφή πορείας τον τομέα τον κάθε στελέχους*

Συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων για την πορεία του τομέα ευθύνης του κάθε στελέχους με γενικότερο σχολιασμό επί των πρακτέων από τον υπεύθυνο της σύσκεψης. Καταγραφή των δεδομένων και προτάσεις για την βελτίωση, διόρθωση ή διατήρηση της πορείας μέσα από δημιουργικό διάλογο, συμμετοχική δράση και υποβοήθηση του τομέα από τους υπόλοιπους, εφόσον διαπιστωθεί κάποιο πρόβλημα για το οποίο η συμβολή και των άλλων στελεχών θεωρηθεί απαραίτητη.

➤ *Σύνδεση της ομάδας των διευθυντικών και λοιπών στελεχών*

Με τις συναντήσεις των επιχειρησιακών στελεχών επιτυγχάνεται συγχρόνως και η αμοιβαία σύνδεση της ομάδας των ατόμων που επιδιώκουν την αποτελεσματική ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι. Με την τακτική επαφή δημιουργείται κλίμα συνεργασίας, αμοιβαίας κατανόησης και αλληλοϋποστήριξης, η δε ανταλλαγή απόψεων διευκολύνει το έργο των στελεχών οι οποίοι έχουν την ευχέρεια να συζητήσουν προβλήματα τα οποία χρειάζεται να αντιμετωπίσουν από κοινού.

Ο προϊστάμενος που συνήθως είναι υπεύθυνος του συντονισμού, προσπαθεί να καλλιεργήσει κλίμα ευγενούς άμιλλας μεταξύ τους επιβραβεύοντας βέβαια εκείνους που ποίησαν αποτελεσματικά τον στόχο τους, ενώ με λεπτότητα συμπεριφέρεται σε αυτούς που δεν κατόρθωσαν να αντεπεξέλθουν στο έργο που ανέλαβαν.

➤ *Διάλογος*

Διάλογος είναι μια τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία κατά την οποία ο αποστολέας και αποδέκτης προσπαθούν να ανταλλάξουν μηνύματα τυπικού περιεχομένου. Ο αποστολέας της πληροφορίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

1. την ψυχοσύνθεση του αποδέκτη
2. το γενικό του επίπεδο
3. στόχος διαλόγου
4. αξιοπιστία των δύο πλευρών
5. αποτελέσματα διαλόγου,

➤ *Συζήτηση*

Η συζήτηση αποτελεί μια από τις συνηθέστερες επικοινωνιακές διαδικασίες και λαμβάνει χώρα σε καθημερινή βάση και σε όλη την

διάρκεια της εργασιακής ροής. (χρησιμοποιεί άτυπο προφορικό τρόπο και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την επιχείρηση και τα στελέχη της λόγω της ιδιαίτερης κλίσης που δείχνουμε σαν λαός στο να είμαστε πολυλογάδες. Ανάλογα με τον τρόπο που εξελίσσεται η συζήτηση, τα μέρη που συμμετέχουν, το περιβάλλον που αναπτύσσεται και το γενικότερο επίπεδο των δύο πλευρών, μπορεί να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία που ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να έχει:

A. Θετικά αποτελέσματα:

1. δημιουργία κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων
2. υποβοήθηση της υποκίνησης
3. δέσιμο ομάδας
4. καλύτερη ενημέρωση
5. ατομική ανάπτυξη
6. πρωτοβουλία
7. ενίσχυση του αισθήματος της ευθύνης

Το ανωτέρω είδος της συζήτησης πρέπει να εμπερικλείει τα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία:

1. σκοπός

Το στέλεχος, προκειμένου να ενεργοποιήσει τα θετικά αποτελέσματα της συζήτησης πρέπει να έχει πάντοτε υπόψη ότι η συζήτηση υλοποιείται προκειμένου να Εκμεταλλευτούμε τα ανωτέρω αναλυθέντα στοιχεία.

2. χρόνος

Το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει η συζήτηση επιβάλλεται να είναι περιορισμένο επειδή διαφορετικά θα έχουμε αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγική διαδικασία.

3. τόπος

Ο περισσότερο ενδεδειγμένος τρόπος που θα διεξάγεται η συζήτηση είναι ο χώρος εργασίας της ομάδας.

4. αριθμός συμμετεχόντων

Ο αριθμός των συμμετεχόντων στη συζήτηση πρέπει να είναι περιορισμένος προκειμένου να διευκολύνεται η όλη διαδικασία.

Τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορούν να δημιουργηθούν όταν η συζήτηση δεν ακολουθεί τους κανόνες της αποτελεσματικής επικοινωνίας και ξεπερνάει τα όρια της ευθύνης και της σοβαρότητας εγγίζοντας την ανευθυνότητα την κακοβουλία είναι:

B. Αρνητικά αποτελέσματα:

1. διάδοση φημών
2. δημιουργία εσφαλμένης εντύπωσης
3. χάσιμο χρόνου
4. συγκρούσεις
5. ανασφάλεια εργαζομένων
6. διαστρέβλωση γεγονότων
7. αρνητικές εξελίξεις

Φήμες / Κουτσομπολιό

Διάλεξη

1. πριν την διάλεξη
2. κατά τη διάρκεια της διάλεξης
3. αποτελέσματα διάλεξης

6.2.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Συνέντευξη είναι μια τυπική επικοινωνιακή διαδικασία με την οποία μέσω ελεγχόμενης συζήτησης προσπαθούμε να συλλέξουμε

πληροφορίες για τα άτομα που μας ενδιαφέρουν, επιδιώκοντας συγχρόνως την υλοποίηση του στόχους μας.

Σήμερα, η συνέντευξη χρησιμοποιείται σε μια μεγάλη κατηγορία επιχειρησιακών ενεργειών, όπως είναι: η αξιολόγηση του προσωπικού, η έρευνα αγοράς, η πρόσληψη προσωπικού κ.α.

Μια εκτεταμένη εφαρμογή της συνέντευξης έχει υπάρξει ιδιαίτερα στην διαδικασία των προσλήψεων προσωπικού κατά την οποία οι κύριοι στόχοι συνοψίζονται ως ακολούθως:

- I. Να συλλέγουν πληροφορίες προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένα ο υποψήφιος θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις εργασιακές απαιτήσεις της προκηρυχθείσας θέσης. Μέσω της συνέντευξης καταμετρούνται οι δυνατότητες και τα προσόντα του υποψηφίου σε σχέση με τα προκαθορισμένα κριτήρια επιλογής.
- II. Να εξασφαλίσει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την εργασία και στα δύο μέρη (επιχείρηση -- υποψήφιο) και να τους δοθεί η δυνατότητα για αντικειμενική και δίκαιη κρίση, ο τρόπος με τον οποίο θα διεξαχθεί η συνέντευξη, πρέπει να δίνει το αίσθημα στον υποψήφιο ότι η επιχείρηση του έδωσε τη δυνατότητα να συμμετάσχει σε μια αξιοκρατική και δίκαιη διαδικασία.

Η συνέντευξη επανειλημμένα έχει δεχθεί αυστηρή κριτική από πολλούς επιστήμονες που της προσάπτουν ελαττώματα όπως αναξιπιστία, ακυρότητα και υποκειμενικότητα. Υπάρχει αυστηρή κριτική γιατί πολλοί πιστεύουν ότι η διαδικασία της συνέντευξης αντιπροσωπεύει περισσότερο μια διοικητική λειτουργία επιλογής υποψηφίων μάλλον, παρά μια τυπική εργασιακή διαδικασία.

Ανακεφαλαιώνοντας ο Webster (1964) τα αποτελέσματα δικής του έρευνας σχετικά μετά αρνητικά στοιχεία της συνέντευξης καταγράφει τα κύρια συμπεράσματα:

- I. Τα στελέχη που έπαιρναν τη συνέντευξη, αποφάσισαν να αποδεχθούν ή να απορρίψουν τον υποψήφιο στα τρία ή τέσσερα λεπτά της διαδικασίας και στον υπόλοιπο χρόνο προσπαθούσαν να ανακαλύψουν στοιχεία που θα επιβεβαίωναν ότι η πρώτη ενημέρωσή τους ήταν απόλυτα σωστή.
- II. Σπάνια άλλαζε η πρωταρχική γνώμη του στελέχους που έπαιρνε τη συνέντευξη όταν εξέταζε τα προσόντα του υποψηφίου, ή όταν παρατηρούσε τη γενική του εμφάνιση.
- III. Τα στελέχη, έδιναν πολύ μεγαλύτερη σημασία στα αρνητικά στοιχεία του υποψηφίου και όχι όσο έπρεπε στα θετικά χαρακτηριστικά του, έστω και αν βάρυναν περισσότερο.
- IV. Στην περίπτωση που τα στελέχη απ' την αρχή της συνέντευξης σχημάτιζαν συγκεκριμένη εικόνα για τον υποψήφιο, η εν γένει στάση και συμπεριφορά τους πρόδιδε στον υποψήφιο σχετικά με το είδος της απόφασης τους.

Ένα μεγάλο μέρος της έντονης κριτικής που ασκήθηκε σχετικά με την αντικειμενικότητα και ορθότητα της όλης διαδικασίας της συνέντευξης είναι δικαιολογημένο και παρουσιάζονται κατά ένα μέρος αληθή συμπεράσματα. Όμως, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η διαδικασία της συνέντευξης είναι μια λανθασμένη διοικητική τακτική μέσω της οποίας δεν μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα.

Αντίθετα είναι αρκετά χρήσιμη διαδικασία και μπορούμε εφόσον τηρήσουμε αυστηρά αντικειμενική στάση σε όλους τους υποψηφίους, να εξάγουμε συμπεράσματα που μόνο μέσω της συνέντευξης θα μπορούσαμε να έχουμε.

Είναι προφανές λοιπόν ότι, η συλλογή πληροφοριών και η αξιολόγηση τους, καθώς και η αντικειμενική κρίση των δυνατοτήτων του ατόμου που δίνει την συνέντευξη, εξαρτάται κατά το μεγαλύτερο μέρος από τις δυνατότητες του στελέχους που παίρνει την συνέντευξη.

Επίσης, το κατά πόσο ένα στέλεχος είναι ικανό να διεξάγει αποτελεσματικά την όλη διαδικασία και να εξάγει δίκαια και σωστά συμπεράσματα, αποτελεί κύριο στοιχείο της συνέντευξης.

Ανεξάρτητα του κατά πόσου η συνέντευξη έχει δεχθεί σκληρή κριτική από πολλούς επιστήμονες, θεωρείται κρίσιμης σημασίας σαν διοικητική επιχειρησιακή δραστηριότητα. Όταν λοιπόν εκφράζονται αμφιβολίες για την αξιοπιστία της, τούτο δεν σημαίνει και κατ' επέκτασιν, ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται.

Αυτό καταδεικνύει τις πολλές δυσκολίες που παρουσιάζονται στα στελέχη που παίρνουν μια συνέντευξη και ότι για να είναι αποτελεσματική, αντικειμενική και δίκαιη πρέπει να διεξάγεται με τον ορθό τρόπο.

Το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη πρέπει να διαθέτει οξύνοια: να εστιάζεται κυρίως στο θέμα που ενδιαφέρεται για να μην απομακρύνεται η συζήτηση από τον κεντρικό της στόχο- να είναι ακριβής και λογικός- να διαθέτει προαίσθημα αντιλαμβανόμενος επακριβώς τις διαθέσεις του συνομιλητή του- να μπορεί να ερμηνεύσει αποχρώσεις λόγου και συναισθηματικές εκφράσεις· τέλος αφού συναρμολογήσει όλα τα μέρη που στοιχειοθέτησαν τη συνέντευξη, να έχει την δυνατότητα να καταλήγει σε συμπεράσματα και ορθολογικά αποτελέσματα.

✓ Η σπουδαιότητα της συνέντευξης

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι, σύμφωνα με τους οποίους η δυναμικότητα και η αποτελεσματικότητα της συνέντευξης δεν μπορεί να ξεπεραστεί από άλλες παρεμφερείς μεθόδους. Η μοναδικότητα της συνέντευξης έγκειται στο γεγονός ότι με τον τρόπο αυτό συγκεντρώνονται πολύτιμες πληροφορίες, επιβεβαιώνοντας την ανθρώπινη και λειτουργική της φύση.

Η δυναμικότητα συγκέντρωσης πληροφοριών

Την συνέντευξη μπορούμε να την χαρακτηρίσουμε σαν μία εύκαμπτη και ταχύτατη ενέργεια συλλογής πληροφοριών. Εάν διενεργηθεί αποτελεσματικά αποτελεί μια περιεκτική διαδικασία, διότι μπορεί να λάβει υπόψιν ένα μεγάλο δείγμα παραγόντων τους οποίους έχουμε την δυνατότητα να ελέγξουμε.

Επιπλέον, ιδιαίτερα σαν μέθοδος επιλογής προσωπικού, αποτελεί μια διαδικασία εξαγωγής λογικών συμπερασμάτων, καθώς οι πληροφορίες οι οποίες συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές - δικαιολογητικά που αναφέρονται στην αίτηση, διάφορα τεστ, συστατικές επιστολές κ.α. - υπάρχει η δυνατότητα να αξιολογηθούν συγκεντρωτικά.

Η δυναμικότητα της χορήγησης πληροφοριών

Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο, αφού του δώσει τις κατάλληλες πληροφορίες, να επεξηγήσει τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης εργασίας σε βάθος. Ο υποψήφιος μπορεί να ερωτήσει σχετικά με την εργασία και η επιχείρηση του χορηγεί τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να αποφασίσει σχετικά.

Στο σημείο αυτό δίνεται η ευχέρεια στον συνεντευξιαζόμενο να διευκρινιστούν ορισμένα σημεία τα οποία είχαν αφήσει ορισμένα ερωτηματικά για τον ίδιο.

Η ανθρώπινη διάσταση

Με τη συνέντευξη υπάρχει η δυνατότητα να καταμετρηθούν ζητήματα και να υπολογιστούν καταστάσεις, που με καμία άλλη μέθοδο δεν είναι δυνατόν να γίνει. Αυτό διαφαίνεται με την δυναμική αρμονία δύο ατόμων να εργασθούν μαζί.

Στην περίπτωση της συγκέντρωσης πληροφοριών από τον υποψήφιο για ενδεχόμενη πρόσληψη του και για τα δύο μέρη (επιχείρηση - εργαζόμενο) είναι χρήσιμη, γιατί είναι αναγκαίο πριν την υπογραφή του εργασιακού συμβολαίου, να έχει διεξαχθεί αποκρυσταλλωμένη άποψη. Εξάλλου η διαδικασία της συνέντευξης είναι αποδεκτή και από τα δύο μέρη, ιδιαίτερα όταν υπάρχει υψηλό επίπεδο δυναμικότητας και από την επιχείρηση και από τον εργαζόμενο.

Στην περίπτωση της χρησιμοποίησης της συνέντευξης για συγκέντρωση πληροφοριών σε ποικίλες επιστημονικές και λοιπές έρευνες που καθημερινά διεξάγονται αυτή αποτελεί την πιο αποτελεσματική διαδικασία.

Πρωταρχικά, είναι μία πρόσωπο - με - πρόσωπο επικοινωνία δίδεται η ευκαιρία και στα δύο μέρη να εξετάσουν μαζί το υπό έρευνα θέμα, ανταλλάσσοντας πληροφορίες.

Δεύτερον, ένα κύριο πλεονέκτημα είναι ότι η συνέντευξη διαθέτει στοιχεία ευελιξίας στον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι ερωτήσεις και οι οποίες κάθε φορά είναι δυνατόν να

προσαρμόζονται στο πνευματικό - μορφωτικό επίπεδο του ατόμου που δίνει την συνέντευξη.

Τρίτον, υπάρχει η ευκαιρία ακολουθώντας τη σκέψη του ατόμου που δίνει την συνέντευξη, να διαμορφώνονται κατά περίπτωση τέτοιες ερωτήσεις για μια επιπλέον βαθύτερη ανάλυση του υπό διερεύνηση θέματος, εξερευνώντας αισθήματα, κίνητρα, ανησυχίες και γενικά νέους ορίζοντες.

Τέταρτον, ο τρόπος με τον οποίο οι προφορικές ερωτήσεις απαντήσεις διαμορφώνονται, δίνουν την δυνατότητα να συγκεντρώνονται πληροφορίες που θα είναι αδύνατο να συλλέξουμε με τον γραπτό, στατικό και ελαφρώς «ουδέτερο» τρόπο.

Πέμπτον, οι προφορικές απαντήσεις του ατόμου που δίνει την συνέντευξη, μπορεί να αναπτυχθούν και να διευκρινισθούν, έτσι που να μη χωράει ενδεχόμενη παρερμηνεία τους.

✓ Προπαρασκευή της συνέντευξης

Η προπαρασκευή της διαδικασίας της συνέντευξης, παίζει σπουδαίο ρόλο στην αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και την εν γένει αποτελεσματικότητα της. Η σωστή προπαρασκευή απαιτεί την ύπαρξη των παρακάτω στοιχείων τα οποία θεωρούνται ότι είναι ουσιώδους σημασίας στην αντικειμενικότητα και διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων στη συνέντευξη.

Η δομή της συνέντευξης

Η δομή της συνέντευξης είναι κυρίαρχο προσόν και υπάρχουν πολλοί λόγοι γιατί πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένη. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους παρακάτω:

- Το άτομο που δίνει τη συνέντευξη, αναμένει μια ιεραρχημένη και σχεδιασμένη διαδικασία, βάσει της οποίας θα μπορέσει να συνεργαστεί με την άλλη πλευρά.
- Βοηθάει το στέλεχος που παίρνει την συνέντευξη να εξετάζει και να καλύπτει όλα τα πεδία που επιθυμεί να διερευνήσει και να αποφεύγει εκείνα που ή δεν είναι απαραίτητα να διερευνηθούν ή θα προκαλέσουν σύγχυση στα τελικά συμπεράσματα.
- Δείχνει επαγγελματισμό. Ο σχεδιασμός χρησιμοποιείται για να καθοδηγεί την διαδικασία της συνέντευξης και να ολοκληρώνει την ουσιαστικότητά της.
- Υποβοηθάει στο να χρησιμοποιείται ο διαθέσιμος χρόνος με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- Χρησιμοποιείται σαν μια συμπληρωματική βοήθεια, όταν κρατάμε σημειώσεις και καταγράφουμε τα συμπεράσματα μετά το τέλος της διαδικασίας.
- Γίνεται πιο εύκολη η σύγκριση των καταγραφέντων πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων ατόμων που έδωσαν τη συνέντευξη.

Χρονοδιάγραμμα

Όταν επιθυμούμε να πάρουμε συνεντεύξεις από πολλά άτομα, χρειάζεται σχεδιασμός αναφορικά με το χρόνο που χρειαζόμαστε για να ολοκληρώσουμε την όλη διαδικασία. Επίσης, χρειάζεται να γνωρίζουμε τον χρόνο που θα διαρκέσει η κάθε συνέντευξη, για να

έχουμε τη δυνατότητα να κλείσουμε συγκεκριμένες συναντήσεις με άτομα από τα οποία θα συλλέξουμε τις πληροφορίες, γνωρίζοντας τους τον ακριβή χρόνο και τόπο που θα λάβει χώρα η διαδικασία της συνέντευξης.

Εξάλλου η μεγάλη αναμονή, εκνευρίζει το άτομο που πρέπει να δώσει την συνέντευξη και δίνει την εντύπωση ότι το στέλεχος στερείται επαγγελματισμού. Ας σκεφθούμε πόσο μας εκνευρίζει η αναμονή στο οδοντιατρείο, όταν ο ιατρός καθυστερεί, ενώ εμείς έχουμε κλείσει συνάντηση για τις 5.00 και ενώ έχει παρέλθει αρκετή ώρα εμείς περιμένουμε νευρικά της σειρά μας.

Η διάρκεια της συνέντευξης επίσης, πρέπει να είναι γνωστή και στην άλλη πλευρά, γιατί εάν διαρκέσει πολύ ώρα, τα άτομα που δίνουν την συνέντευξη αρχίζουν να κουράζονται, ενώ στη μικρή της διάρκεια σκιαγραφείται η εντύπωση ότι το στέλεχος πολύ γρήγορα σχημάτισε αρνητική άποψη και συντόμεψε την διαδικασία για να μην σπαταλάει το χρόνο του.

Το σκηνικό

Μια συνέντευξη για να είναι επιτυχής πρέπει να διενεργείται σε κατάλληλο περιβάλλον, έτσι ώστε να δημιουργείται η απαραίτητη υποδομή για την επιτυχία της συνέντευξης. Υπάρχουν απλές συμβουλές και οδηγίες που αν ακολουθηθούν πιστά, αποτελούν κανόνες για την επιτυχή διεξαγωγή της συνέντευξης, σαν μιας τυπικής διαδικασίας που αποτελεί βασική γνώση για τα στελέχη της επιχείρησης.

- ο Ο χώρος στον οποίο θα διεξαχθεί η όλη διαδικασία πρέπει να είναι κατάλληλο και να διευκολύνει την προσωπική επικοινωνία των δύο πλευρών. Ο φωτισμός, η θερμοκρασία του περιβάλλοντος, ο χρωματισμός των τοίχων, τα έπιπλα και

γενικά η όλη όψη του χώρου πρέπει να συντείνουν στην αποτελεσματική επικοινωνία των δύο πλευρών.

- Εάν, ως συνήθως, η συνέντευξη διενεργείται σε γραφείο που οι δυο πλευρές είναι απέναντι η μια της άλλης, τότε το έπιπλο επενεργεί ως εμπόδιο στην ανθρώπινη επικοινωνία, δίνοντας έμφαση στην απόσταση και στην διαφορετική θέση ενός εκάστου. Στην περίπτωση αυτή η αντικατάσταση του γραφείου με καναπέ, καρέκλες και ένα τραπεζάκι με λουλούδια, διευκολύνει την αντικειμενική ανταλλαγή απόψεων και διαμορφώνει κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και κατανόησης. Έτσι, δίδεται η εντύπωση σ' αυτόν που δίνει την συνέντευξη, ότι συζητάει με το συνομιλητή του «επί ίσοις όροις».
- Επισκέψεις και τηλεφωνικές συνδιαλέξεις όχι μόνο διακόπτουν την ομαλή ροή της συνέντευξης, αλλά εμποδίζουν και κωλυσιεργούν την ειλικρινή και εμπειριστατωμένη έκφραση ιδεών και αντιλήψεων, που οδηγούν στην σκιαγράφηση της προσωπικότητας του ατόμου που δίνει τη συνέντευξη.
- Δίδεται η εντύπωση ότι μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση ή το στέλεχος έδωσε όλες τις ευκαιρίες στο άτομο που δίδει την συνέντευξη, αφενός να εκφράσει άνετα τις πεποιθήσεις του για να υπάρξει κατ' επέκτασιν αντικειμενική και δίκαιη κρίση.

✓ Η διαδικασία της συνέντευξης

Η διαδικασία της συνέντευξης διακρίνεται σε τρία βασικά μέρη, όπου είναι τα ακόλουθα:

1. Η έναρξη της συνέντευξης

Η έναρξη μπορεί να θεωρηθεί και το δυσκολότερο μέρος μιας συνέντευξης. Πρώτα -πρώτα πρέπει να καλλιεργηθεί φιλικό κλίμα ώστε να υπάρξει η δυνατότητα ανάπτυξης της συζήτησης. Καλό είναι για να μπορέσει να εγκλιματιστεί το άτομο που δίνει τη συνέντευξη, να υπάρξει με τον υπεύθυνο μια ανταλλαγή απόψεων σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

Η ηρεμία είναι απαραίτητο προσόν και στα δύο μέρη, καθώς επίσης να καθορίσουν και την τακτική που θα ακολουθήσουν όσο αναφορά την αρχή των ερωτήσεων, απαντήσεων κ.α.

2. Το κύριο μέρος της συνέντευξης

Στο κύριο μέρος της συνέντευξης υπάρχει το πλεονέκτημα ότι οι στόχοι της συνέντευξης έχουν καθορισθεί και τα δύο μέρη γνωρίζουν ακριβώς ποιος είναι ο σκοπός και που στοχεύει η συνέντευξη.

Σ' αυτή τη φάση μπορεί να ακολουθηθούν πολλές τακτικές αλλά η πιο εφικτή και αποτελεσματική είναι το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη να αρχίσει με ερωτήσεις που είναι εύκολο να απαντηθούν και σιγά - σιγά να εμβαθύνει σταθερά.

Μπορεί επίσης να κατηγοριοποιηθούν οι ερωτήσεις και να δίνονται απαντήσεις. Κατόπιν να γίνεται μια αιτιολόγηση των απαντήσεων για να γίνεται πιο κατανοητός.

Η εξέταση των θεμάτων - κλειδιών συνίσταται στην καταγραφή και διερεύνηση σοβαρών ζητημάτων που προκύπτουν από τις απαντήσεις του συνεντευξιαζόμενου και αποτελούν τον κύριο όγκο των πληροφοριών.

3. Το κλείσιμο της συνέντευξης

Το κλείσιμο της συνέντευξης το διενεργεί ο υπεύθυνος της συνέντευξης όταν πλέον έχει βγάλει τα συμπεράσματα που ήθελε.

Αρχή σημαντική που πρέπει να ακολουθείται είναι να μην φανερώνει το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη αισθήματα συμπάθειας αντιπάθειας από την όλη εικόνα του συνεντευξιαζόμενου ή αν έμεινε ικανοποιημένος από τις απαντήσεις του. Δεν πρέπει ποτέ να ξεχνά ότι η συνέντευξη είναι μια ανθρώπινη διαδικασία και ότι ο συνεντευξιαζόμενος πρέπει να αποχωρεί με τις καλύτερες εντυπώσεις.

Θα πρέπει επίσης να σκεφθεί ο υπεύθυνος ότι το άτομο που δίνει τη συνέντευξη αποτελεί ένα ελάχιστο μέρος του μεγάλου καταναλωτικού κοινού γεγονός που είναι αναγκαίο να φύγει έχοντας τις καλύτερες εντυπώσεις. Άλλωστε με αυτό τον τρόπο διαφημίζεται η επιχείρηση που αντιπροσωπεύει το στέλεχος και επιπλέον τι εντυπώσεις έχει αποκομίσει ο συνεντευξιαζόμενος από την όλη εικόνα και δράση της επιχ/σης.

Στο τέλος της συνέντευξης δεν πρέπει να υπάρχει κλίμα αντιπαράθεσης και παρεξηγήσεων. Ο υπεύθυνος της συνέντευξης ανακεφαλαιώνει τα συμπεράσματα του έχοντας κρατήσει τις απαραίτητες σημειώσεις. Ο λόγος που οδηγείται σ' αυτή την ενέργεια είναι για να συμφωνήσει και ο συνεντευξιαζόμενος ώστε να μην υπάρχουν λανθασμένες εντυπώσεις.

✓ Η μεθοδολογία της συνέντευξης

Για να μπορέσει ο υπεύθυνος της συνέντευξης να χειριστεί αποτελεσματικά όλη την πορεία της θα πρέπει να εφαρμόσει μια τακτική, μεθοδολογία, η οποία θα τον βοηθήσει να εξάγει πολύτιμα συμπεράσματα. Η μεθοδολογία της συνέντευξης περιλαμβάνει πέντε κύρια στοιχεία, τα οποία είναι:

Παρατήρηση

Μέσω της προσωπικής παρατήρησης, ο υπεύθυνος συνέντευξης έχει τη δυνατότητα να συλλέξει στοιχεία που αφορούν τον συνεντευξιζόμενο. Η πρώτη του εμφάνιση παίζει καθοριστικό ρόλο γιατί αποτελεί στοιχείο που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον υπεύθυνο.

Ο συνεντευξιζόμενος, επίσης έχει την δυνατότητα να καταγράψει λεπτομέρειες που αφορούν το ντύσιμο, την εμφάνιση, το στυλ, τη λεπτότητα του συνεντευξιζόμενου και ταυτόχρονα να καταλάβει αρκετά πράγματα για το άτομο και το χαρακτήρα του.

Ακροαματική διαδικασία

Η διαδικασία της ακρόασης είναι το στάδιο, όπου ο υπεύθυνος της συνέντευξης, ακούγοντας τις παρατηρήσεις του συνεντευξιζόμενου και σε συνδυασμό με τον τόνο, εκφραστικές αντιδράσεις δίνεται η δυνατότητα να γνωρίσει το άτομο που παίρνεται συνέντευξη και να αναλυθεί καλύτερα το υπό συζήτηση θέμα τους.

Κατά την διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας πρέπει τα άτομα να διακατέχονται από υπομονή και να μην υπάρχει βιασύνη γιατί μπορεί να δημιουργηθούν παρερμηνείες και παρεξηγήσεις.

Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο θεωρείται ένας πρακτικός τρόπος επαφής γνωριμίας με ένα άτομο. Ο υπεύθυνος συνέντευξης για να αποκομίσει αντικειμενική άποψη για τον συνεντευξιαζόμενο του θέτει ορισμένες ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις αποτελούν τον κύριο και βασικό άξονα στον οποίο στηρίζεται όλη η διαδικασία της συνέντευξης. Το είδος των ερωτήσεων καθώς και η ποιότητα τους καθορίζει και σκιαγραφεί τα αποτελέσματα της συνέντευξης. Παραδείγματα ερωτήσεων που περιέχουν τα ερωτηματολόγια μπορεί να θεωρηθούν ως:

1. Ερωτήσεις που προϋποθέτουν ελεύθερου ή περιορισμένου περιεχομένου απαντήσεις (π.χ. πες μου λίγα πράγματα για τον εαυτό σου;) Μέσα από αυτές ο υπεύθυνος της συνέντευξης αποκομίζει στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα, τις σκέψεις που κάνει γύρω από την επιχ/ση, τον τρόπο που επιθυμεί να υποκινεί το προσωπικό.

Σημειώσεις

Φυσικό επακόλουθο είναι ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο υπεύθυνος να συλλέγει πληροφορίες όπου θα τον βοηθήσουν στον σχηματισμό αντικειμενικής γνώμης για το άτομο που του παίρνει συνέντευξη.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνούνται, εξασφαλίζοντας τις απαραίτητες πληροφορίες που θέλουμε. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις που πρέπει να κρατάμε σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τα σημεία εκείνα που θεωρούμε εμείς σημαντικά και είναι ουσιαστικής σημασ

6.2.9 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Διαπραγμάτευση εννοούμε τη διαδικασία μέσω της οποίας προσπαθούμε μέσω συμφωνίας να απαιτήσουμε αυτό που θέλουμε από άλλους, οι οποίοι έχουν με εμάς κοινά ενδιαφέροντα, όμως τα συμφέροντα τους ευρίσκονται σε αντίθεση με τα δικά μας.

Η διαπραγμάτευση ουσιαστικά είναι μια σχεδιασμένη επικοινωνιακή διαπροσωπική λειτουργία που στόχο έχει να επιτύχουμε θετικά οφέλη σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο και να καταλήξουμε σε συμφωνία με την άλλη παράταξη που και αυτή με τη σειρά της επιδιώκει, για το δικό της όφελος, να ικανοποιήσει απόλυτα αυτό που έχει αποτελέσει αντικείμενο κοινής διεκδίκησης.

Η διαπραγμάτευση σαν διαδικασία χρησιμοποιείται πολλές φορές και ιδιαίτερα από τα στελέχη της επιχείρησης τα δε αποτελέσματα της έχουν άμεση επίπτωση στην καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης επειδή μέσω αυτής διεκδικούνται, κατακτούνται και επιλύονται θέματα όπως:

- Συζητήσεις με τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους που διεκδικούν την ικανοποίηση διάφορων (και πολλές φορές δίκαιων) αιτημάτων του προσωπικού, προκειμένου να υπάρξει κοινή συμφωνία αποδέκτη και από τις δύο πλευρές.
- Ανεπίσημες, ή και επίσημες συζητήσεις των στελεχών της επιχείρησης με στελέχη άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να υπάρξει συμφωνία για θέματα κοινού ενδιαφέροντος, αλλά και αμοιβαίας διεκδίκησης.
- Διεκδίκηση από την πλευρά του στελέχους προς την επιχείρηση, προκειμένου να υλοποιηθούν ιδιαίτερα προγράμματα που σκοπό έχουν την ανάπτυξη του τομέα που εκπροσωπεί το στέλεχος.

Απαιτούμενες δεξιότητες για αποτελεσματική διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση είναι μια επίπονη, διαδαλώδης, λεπτή και δύσκολη επικοινωνιακή διαδικασία που απαιτεί από τον συμμετέχοντα να διαθέτει προσόντα και ικανότητες υψηλού επαγγελματικού επιπέδου.

Πιστεύουμε ότι μεταξύ των κυριότερων ικανοτήτων του στελέχους που εμπλέκεται στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, είναι οι ακόλουθες:

Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας

Το στέλεχος που συμμετέχει σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο σε διαπραγματεύσεις πρέπει να εφαρμόζει τις αρχές της επικοινωνίας αλλά και να διαθέτει βασικά προσόντα, όπως: :

- παρουσίαση της θεματολογίας
- πειστικότητα
- ευφυΐα
- θάρρος
- ικανότητα ανάλυσης, περιγραφής και σύνθεσης εννοιών απόλυτα κατανοητών στους συμμετέχοντες
- γνώσεις ψυχολογίας σε σημείο που το στέλεχος να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις επιθυμίες, αντιδράσεις και τις σκέψεις ακόμη του αντιπάλου, ώστε να σχεδιάζονται αμέσως οι διορθωτικές κινήσεις προς αποφυγή δυσάρεστων εξελίξεων
- ικανότητα ελιγμών
- υπομονή και επιμονή

- καλή γνώση και ερμηνείας της δια του σώματος επικοινωνίας, προκειμένου να έχει την δυνατότητα ερμηνείας των χειρονομιών και κινήσεων του συνομιλούντα
- άριστο παρουσιάστικό και ανάλογο με τη σοβαρότητα του υπό διαπραγμάτευση θέματος, αλλά και τους συμμετέχοντες εκπροσώπους της άλλης πλευράς
- απόλυτη και με κάθε λεπτομέρεια γνώση του θέματος

✓ Βασικές διεργασίες πριν την διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση είναι μια δύσκολη, απαιτητική και επίπονη διαδικασία και χρειάζεται γνώση ιδιαίτερων τεχνικών για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά τη διάρκεια λοιπόν εξέλιξης της διαδικασίας, θα συναντήσουμε αρκετά εμπόδια. Γι' αυτό όσο περισσότερο προετοιμασμένοι είμαστε για να αντιμετωπίσουμε τον αντίπαλο, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχουμε.

Εξάλλου, πρέπει να γνωρίζουμε ότι και οι αντίπαλοι μας συμμετέχουν στην διαδικασία πιστεύοντας τα ακριβώς αντίθετα από εμάς, ότι δηλαδή αυτοί τελικά θα είναι οι νικητές. Προτού αρχίσει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα προκαταρκτικά στάδια τα οποία καθορίζουν την ανάγκη για την τελική επαφή και εξεύρεση λύσης μεταξύ των αντίθετων πλευρών, στάδια όπως:

Κοινή συμφωνία σχετικά με την ανάγκη για διαπραγμάτευση

Η καταγραφή των αντιθέσεων μεταξύ των αντιπαρατιθέμενων πλευρών δημιουργεί την τάση προσπάθειας για εξεύρεση λύσης,

αφού με την διατήρηση των αντιθέσεων αυτών διαιωνίζεται μια στατική κατάσταση που ουσιαστικά όχι μόνο δεν επιλύονται τα προβλήματα, αλλά επέρχονται συγκρούσεις με τέτοια δυναμική που τα προβλήματα οξύνονται και πολλαπλασιάζονται.

Η συμφωνία για διαπραγμάτευση πρέπει να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

α. Επιθυμία και από τις δύο πλευρές να υπάρξει συμφωνία για το υπό διαπραγμάτευση θέμα. Αυτό σημαίνει ότι θα έχουμε την ικανότητα να αντιληφθούμε τα θετικά σημεία από την ενδεχόμενη συμφωνία προκειμένου να μη διαιωνίζεται και παραμένει άλυτο ένα ζήτημα που μόνο προβλήματα επιφέρει και στις 2 πλευρές. Παρόλο που αυτό ακούγεται σαν λογική σκέψη, πολλές φορές και ιδιαίτερα λόγω της συναισθηματικής φόρτισης, αδυνατούμε να «κοιτάξουμε πέρα από τη μύτη μας».

β. Συμφωνία για τα άτομα που θα συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις. Ανάλογα βέβαια και με τη σοβαρότητα του υπό διαπραγμάτευση θέματος, οι εκπρόσωποι της επιχείρησης πρέπει να έχουν και την αρμοδιότητα, αλλά και την ευθύνη από την επιχείρηση, να προβούν σε ενέργειες για την επίλυση της διαφοράς.

Σε αντίθετη περίπτωση θα υπάρξει αντικειμενική δυσκολία να υλοποιηθούν οι προσυμφωνίες που θα προκύψουν από τις συζητήσεις με πιθανές αρνητικές επιπτώσεις για την αξιοπιστία της επιχείρησης.

γ. Συμφωνία για το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσουν οι διαπραγματεύσεις.

δ. Συμφωνία για τα στάδια που θα ακολουθηθούν για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

ε. Συμφωνία για τον τόπο που θα διεξαχθούν οι διαπραγματεύσεις.

6.2.9 ΑΚΡΟΑΣΗ

Η διαδικασία της ακρόασης έχει ιδιαίτερη σημασία στην προφορική επικοινωνία που αναπτύσσεται μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με τον όρο ακρόαση (σύμφωνα με τον Γ. Λούτα «Επιχειρησιακές Επικοινωνίες» σελ 238..) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο αποδέκτης του μηνύματος αποδέχεται τον αποστολέα για να του μεταβιβάσει πληροφορίες σχετικά με το πρόβλημα που παρουσιάστηκε στη ροή της εργασίας ή να του εκθέσει ένα συμβάν που κατά την γνώμη του ο προϊστάμενος δεν έδειξε αντικειμενική κρίση. Ακρόαση συνήθως ζητά το προσωπικό της επιχ/σης από το ανώτατο στέλεχος της για κάποια θέματα τα οποία του απευθύνθηκαν και δεν τα επέλυσε είτε γιατί δεν θέλησε είτε γιατί δεν ήταν στην αρμοδιότητα του.

Σαν ακροαματική διαδικασία μπορούμε να θεωρήσουμε την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλεται από την πλευρά του πομπού να αποστείλει ορθώς το μήνυμα, ώστε ο δέκτης να κατανοήσει ορθά όλη την κατάσταση και να οδηγηθεί στη λήψη των σωστών αποφάσεων.

Υπάρχει όμως ο κίνδυνος κατά την διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας το ανώτατο στέλεχος (ο δέκτης) να έχει σχηματίσει πολύ γρήγορα εσφαλμένη άποψη. Θα πρέπει όμως να υπάρχει ευθύνη και από τις δύο πλευρές για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Η ακρόαση έχει πολλά πλεονεκτήματα, όπως: Ο ακροαζόμενος οδηγείται στη λήψη ορθών αποφάσεων γιατί έχει περισσότερο ολοκληρωμένη ενημέρωση. Μέσω της ακρόασης απομακρύνονται τυχόν εμπόδια που δημιουργούνται μέσα στους κόλπους της επιχ/σης και δυσκολεύουν τη δίκαιη απόφαση της διοίκησης. Το προσωπικό έχει τη δυνατότητα με τη διαδικασία της ακρόασης να απευθύνονται στην ανώτατη διοίκηση της επιχ/σης ώστε να βρίσκουν το δίκιο τους, να εκθέτουν τυχόν προβλήματα ή παρεξηγήσεις ίου μπορεί να έχουν δημιουργηθεί.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται κλίμα κατανόησης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ επιχ/σης και προσωπικού.

Γνωρίζουμε ότι κάθε μορφή της προφορικής επικοινωνίας και όχι μόνο ακολουθεί μια ορισμένη φόρμα, θέλοντας έτσι να υπάρξει μια ισορροπία και να επιτευχθεί ο σκοπός ης. Στην ακροαματική διαδικασία πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα στοιχεία ώστε να θεωρείται αποτελεσματική:

> Μην ομιλείς, όταν ο άλλος προσπαθεί να διατυπώσει τις απόψεις του.

Είναι πραγματικά δύσκολο, ως ακατόρθωτο να μιλάς και συγχρόνως να ακούς να λέει ο συνομιλητής σου. Τις περισσότερες φορές ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τη μέθοδο αυτή για να ακουστεί, που συνήθως λόγω της θέσης του, οι απόψεις του δεν εισακούονται.

Επειδή η ακρόαση διαρκεί μικρό χρονικό διάστημα, θα πρέπει να προσέχουμε ορισμένα βασικά σημεία που δημιουργούν εμπόδια στην αποτελεσματική ακρόαση, συγκεκριμένα η πολυλογία:

- εμποδίζει τον ακροαζόμενο για αντικειμενική εκτίμηση της κατάστασης

- δημιουργεί υποκειμενικές εκτιμήσεις, που τις περισσότερες φορές οδηγούν σε λανθασμένες αποφάσεις
- σπαταλάται χρόνος και από τις δυο πλευρές, που είναι πολύτιμος και κοστίζει για την επιχ/ση δημιουργεί αρνητικές εντυπώσεις σε όλο το προσωπικό της επιχ/σης.

> Βοήθησε τον συνομιλητή σου να νιώθει

άνετα.

Σε κάθε μορφή της προφορικής επικοινωνίας πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας, ότι η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική μόνο όταν διεξάγεται σε οριζόντιο επίπεδο. Στην ακρόαση δηλαδή ο ακροαζόμενος πρέπει να διευκολύνει το συνομιλητή του να αισθάνεται άνετα γεγονός που βοηθά στην επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας. Όταν κάποιος νιώθει άνετα, είναι αποδεδειγμένος από το άγχος, τότε σίγουρα θα αναπτύξει μια ευχάριστη και δημιουργική συζήτηση.

Υπάρχουν ορισμένοι κανόνες, στο σημείο αυτό που αν οι δύο πλευρές του δέκτη -αποστολέα τις ακολουθήσουν θα έχουν μια επιτυχημένη επικοινωνιακή διαδικασία:

- Η ακρόαση είναι μια ανθρώπινη επικοινωνιακή διαδικασία, χρησιμοποίησε σωστούς τρόπους συμπεριφοράς.
- Μην εξωτερικεύεις το στρες και άγχος της δουλειάς σου γιατί θα το μεταδώσεις θέλοντας και μη στον ακροαζόμενο.
Δείξε το πόσο ενδιαφέρεσαι να τον ακούσεις, χωρίς αναστολές.
- Χαμογέλα στον συνομιλητή σου, ώστε να αισθανθεί άνετα και όμορφα.

➤ *Απομάκρυνε όλα τα εμπόδια*

Λέγοντας απομάκρυνση όλων των εμποδίων εννοούμε, τη δημιουργία κατάλληλου χώρου και κατάλληλης ψυχολογίας και των δύο πλευρών, καταστάσεις που συμβάλλουν στην καλή ακρόαση. Πρέπει εκ των προτέρων να δημιουργήσουμε το κατάλληλο κλίμα ώστε να μην υπάρξουν εμπόδια.

Για παράδειγμα ένα κλασσικό εμπόδιο είναι ένα τηλεφώνημα που μπορεί να διακόψει τη διαδικασία της ακρόασης. Σ' αυτή τη περίπτωση πρέπει να είσαι σύντομος τελειώνοντας να θυμάσαι που έχει μείνει η συζήτηση ώστε να μην χρειασθεί να αναλάβει όλα όσα είχε πει προηγουμένως.

Κάποιες χρήσιμες συμβουλές που μπορούν να βοηθήσουν ώστε να μην υπάρχουν εμπόδια είναι:

- Ένα καθαρό και τακτοποιημένο γραφείο πάντα προδιαθέτει μια ζεστή και σωστή συζήτηση.
- Όχι, τηλεφωνήματα κατά την ώρα της ακρόασης γιατί δημιουργεί άγχος και προδιαθέτει τον ακροαζόμενο.
- Αν δεχθείς ένα σοβαρό, φρόντισε να είσαι λακωνικός και σύντομος. Μην ξεχάσεις σε ποιο σημείο έχεις αφήσει τη συζήτηση.
- Το γραφείο να έχει καλό φωτισμό, γιατί συμβάλει σε διαύγειες σκέψεις και στην αντικειμενική διεξαγωγή συμπερασμάτων.

> *Προσπάθησε και δώσε του να καταλάβει ότι θέλεις να τον ακούσεις.*

Καλό είναι κατά τη διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας να ακούς προσεχτικά τον ακροαζόμενο και να μην το διακόπτεις συνέχεια, κάνοντας ανόητες ή άσκοπες ερωτήσεις. Δώσε την ευχέρεια στον συνομιλητή σου να αναπτύξει τις απόψεις του. Οι

κινήσεις του προσώπου, οι χειρονομίες, η έκφραση των ματιών είναι σημάδια που προδίδουν κάθε φορά τη διάθεση σου, ανάλογα δημιουργούν ένα κλίμα άνεσης.

➤ *Προσπάθησε να συμμεριστείς τη θέση του, βάζοντας τον εαυτό σου στη δική του θέση.*

Είναι μια συμβουλή που πρέπει να ακολουθούμε πάντα, είτε αυτό είναι μέσα στο χώρο της εργασίας μας, είτε στην προσωπική μας ζωή. Ιδιαίτερα μέσα στο χώρο της εργασίας δεν μπορεί να ξεχνάμε ότι ο συνομιλητής σου βρίσκεται σε δυσχερέστερη θέση από σένα αφενός λόγω ιεραρχικής διαφοράς, αλλά και ότι η διαδικασία πραγματοποιείται σε χώρο όχι οικείο για σένα, γι' αυτό πρέπει να καταβάλεις όλες τις δυνάμεις σου ώστε να έχει επιτυχία η ακρόαση.

Πρέπει σ' αυτή τη φάση να έχεις κατά νου:

- Ότι έχεις βρεθεί και εσύ σε ανάλογη θέση, γι' αυτό πρέπει να είσαι αντικειμενικός και όχι πολύ αυστηρός στις αποφάσεις σου.
- Βοήθησε τον συνομιλητή σου να εκθέσει με ορθότητα και πληρότητα όλο το θέμα, ώστε να νιώθει πιο άνετα και ότι ακούγεται.

> *Να έχεις υπομονή να αντιμετωπίσεις με ηρεμία την κατάσταση.*

Η ακρόαση είναι μια από τις βασικές υποχρεώσεις που έχει ο προϊστάμενος της επιχ/σης. Γι' αυτό πρέπει να είναι ένα άτομο με υπομονή και να συμμερίζεται τη δύσκολη κατάσταση που βρίσκεται ο συνομιλητής του. Ακόμα καλύτερα είναι να

προκαταλαβαίνει τη συζήτηση βγάζοντας έτσι το συνομιλητή σου από τη δύσκολη θέση να αναλύσει περαιτέρω τις απόψεις του.

> Μην παρασύρεσαι από συναισθηματικές φορτίσεις.

Είναι φυσικό επακόλουθο μέσα από μια συζήτηση οι δυο πλευρές να επηρεαστούν από την ακροαματική διαδικασία και να το εκδηλώσουν. Σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να εκδηλώσεις εκνευρισμό ή συγκίνηση γιατί επηρεάζεις διαφορετικά στις δυο περιπτώσεις το συνομιλητή σου.

Ορισμένες οδηγίες, οι οποίες σε βγάζουν από το συναισθηματικό κλοιό:

- Μην δείχνεις το πόσο σε έχει εκνευρίσει η στάση του συνομιλητή σου για το θέμα που αναλύει.
- Λόγω το προνόμιο της θέσης δεν έχεις το δικαίωμα να χάσεις την ψυχραιμία σου.
- Μην επηρεάζεσαι συναισθηματικά από την όλη παρουσία του συνομιλητή σου.
- Σιγουρέψου ότι δεν τον έχει επηρεάσει συναισθηματικά κάποιο άλλο γεγονός όπως οικογενειακά, προσωπικά προβλήματα.

> Χρησιμοποίησε με φρόνηση τα επιχειρήματα σου και την κοινή λογική.

Μια καλή επιχειρηματολογία πάντα σε διευκολύνει και σε βγάζει από το αδιέξοδο, ώστε να μην υπάρχουν αμφιβολίες, παρεξηγήσεις. Σε περίπτωση που παρατηρηθεί κάποιος εκνευρισμός, καλό είναι με τη χρησιμοποίηση της κοινής λογικής, εάν πράγματι είναι λάθος να τον πείσεις να το καταλάβει μέχρι να ομαλοποιηθεί η κατάσταση.

> Κάνε κατανοητές ερωτήσεις, χωρίς να θέλεις να τον φέρεις σε δύσκολη θέση.

Για να μπορέσεις να βγάλεις τον συνομιλητή σου από την δύσκολη θέση εφικτό είναι κατά τη διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας να τον βοηθάς με βατές ερωτήσεις άστε να αναπτύξει τις απόψεις του. Κατόπιν κάνε τις κύριες ερωτήσεις για να μπει στην ουσία της συζήτησης, ώστε να βγάλουν οι δύο πλευρές κάποια άκρη και να συμφωνήσουν.

Ο ακροαζόμενος πρέπει να κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, δηλαδή οι ερωτήσεις ρ να είναι ξεκάθαρες, κατανοητές ώστε να μην φέρνουν τον συνομιλητή σε δύσκολη θέση. Στην περίπτωση αυτή βρίσκεται σε μειονεκτική θέση γιατί δεν μπορείς να αντιληφθείς την όλη κατάσταση και δεν προάγεται η ακροαματική διαδικασία και χρήσιμα συμπεράσματα.

> Εντυπώσεις μετά την ακρόαση.

Το τέλος της ακρόασης είναι το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας.

6.2.10 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Πολλές φορές προκειμένου να μεταφέρουμε πληροφορίες σχετικά με τα θέματα που μας έχει ανατεθεί από τον ανώτερο μας πρέπει όχι μόνο να εξασφαλίσουμε μια επαγγελματική και τεκμηριωμένη γραπτή πρόταση, αλλά και να την παρουσιάσουμε στον αποδέκτη με τρόπο που να μην αφήνει αμφιβολίες για την ποιότητα της εργασίας μας. Η καλή παρουσίαση της εργασίας θα

συμβάλει στο να εμπεδώσει ο αποδέκτης έννοιες και σημασίες και να διαλευκάνει τα ερωτηματικά του που τυχόν να είναι και απορίες και άλλων στελεχών, οπότε να αποφεύγεται η συνεχής επανάληψη από τον αποστολέα.

Σύμφωνα με τον κ. Λούτα η διαδικασία της παρουσίασης θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε στάδια που τα κυριότερα από αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Δόμηση της παρουσίασης

Η δόμηση της παρουσίασης υποδιαιρείται σε δύο φάσεις οι οποίες είναι:

α) Ο σχεδιασμός της παρουσίασης που περιλαμβάνει

- Αναγνώρισε και κατέγραψε τα κύρια στοιχεία και υποστοιχεία του όλου θέματος. Το κάθε θέμα που χρειάζεται ανάπτυξη πρέπει να εξεταστεί για τα κυριότερα σημεία και υποσημεία που διαθέτει.
- Επέλεξε το σημείο με το οποίο θα αρχίσεις την ανάπτυξη του θέματος σου.
- Μην ξεχνάς ότι η «αρχή είναι το ήμισυ του παντός» και φρόντισε αφενός να κάνεις εντύπωση με την έναρξη της ομιλίας σου επιλέγοντας σημείο το οποίο θα προκαλέσει το ενδιαφέρον των ακροατών και αφετέρου να δώσεις την εντύπωση ότι μιλάς από την «σκοπιά του ειδικού».
- Ψάξε και βρες την καλύτερη «διαδρομή» μέσα από την οποία θα ξεδιπλώσεις όλο το υλικό σου.

Η κάθε επικοινωνιακή διαδικασία διαθέτει ορισμένους κόμβους και αυτές αποτελούν τα σημεία στα οποία ολοκληρώνεται ένα νόημα και πρόκειται να αρχίσει το επόμενο.

β) Δυσνόητα μέρη

- Χρησιμοποίησε ανάλογες έννοιες / φράσεις προκειμένου να διαλευκάνεις δυσνόητες ή και ξένες ιδέες και έννοιες. Δώσε με απλές έννοιες να καταλάβουν το τι ακριβώς εννοείς.
- Χρησιμοποίησε παραδείγματα προκειμένου να υποστηρίξεις καλύτερα το μήνυμα που θέλεις να μεταδώσεις.

Η δομή της παρουσίασης λοιπόν που αποτελεί και τον κορμό στον οποίο θα φρίζεις την όλη σου προσπάθεια στηρίζεται σε τρία κύρια μέρη, που είναι:’

i. Εισαγωγή

Με την εισαγωγή σου δίδεται η μοναδική ευκαιρία να υποκινήσεις το ακροατήριο προκειμένου να αντιληφθεί:

- α) τους λόγους για τους οποίους το ακροατήριο επιβάλλεται να λάβουν σοβαρά υπόψη το θέμα παρουσίασης και τον παρουσιαστή
- β) τα πλεονεκτήματα που θα έχουν εάν δώσουν προσοχή στην όλη διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος της
- γ) ανέλυσε και πείσε το ακροατήριο εξηγώντας τους λόγους που πρέπει να παρακολουθήσει.

ii. Κύριο μέρος

Το κύριο μέρος της παρουσίασης πρέπει να είναι οργανωμένο με τρόπο που να οδηγεί σε λογικές ακολουθίες με:

- α. προσφορά κατάλληλων παραδειγμάτων

- β. αποδοχή παραδεκτών συμβουλών
- γ. προσφορά ευφυών σκέψεων
- δ. υποσημείωση κύριων σημείων.

Ο παρουσιαστής πρέπει να είναι ξεκάθαρος με το θέμα του και να μην δημιουργούνται συγχύσεις και προβληματισμοί με παρεμφερή θέματα. Το θέμα παρουσίασης αποτελεί ένα σκελετό που ο παρουσιαστής πρέπει να το καλύψει με τις γνώσεις του.

iii. Κλείσιμο

Το κλείσιμο της παρουσίασης δεν αποτελεί μόνο τη συνοπτική εικόνα των όσων μέχρι τώρα ανέφερες αλλά και η απογείωση των όσων υποστήριξες. Είναι το μέρος που θα θυμάται το ακροατήριο με μεγαλύτερη ευκολία και για το λόγο αυτό αποτελεί το βάρη για να στηρίξεις τα ουσιώδη μηνύματα που επιθυμείς να περάσεις στους ακροατές.

2. Έλεγε και συγκρότησε τα νεύρα σου.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις φάσεις:

α. Διερεύνησε τους φόβους σου.

β. Προπαρασκενάσου.

- Γνώρισε καλά ποιος είναι ο ρόλος σου στην όλη διαδικασία και ποιες είναι οι αιτίες που σε έφεραν στη θέση αυτή. Αγώνισου!

γ. Ξεκινώντας την παρουσίαση:

- Ρύθμισε την αναπνοή σου.
- Ηρέμησε. Δείξε ήρεμο πρόσωπο.
- Έλεγε απόλυτα τις κινήσεις των χεριών σου.
- Ξεκίνησε την διαδικασία της παρουσίασης.

3. Υλικό υποστήριξης της παρουσίασης

Η υποστήριξη της παρουσίασης αποτελεί ένα βασικό βήμα για την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη διαδικασία και πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή. Αποτελείται από δύο στάδια τα παρακάτω:

α. Προπαρασκευή του υλικού.

- ♦ Ξεκαθάρισε τους λόγους για τους οποίους πρέπει να προπαρασκευάσεις το υλικό για την παρουσίαση.
- ♦ Σιγουρέψου ότι το υλικό σου είναι ξεκάθαρο από έννοιες και ευανάγνωστο.

β .Χρήση κατάλληλου εξοπλισμού.

- ♦ Βεβαιώσου ότι ο κατάλληλος εξοπλισμός υπάρχει για την χρησιμοποίηση του υλικού σου (πίνακας, κιμωλίες, τηλεόραση κ.τ.λ.).
- ♦ Ήλεγξε σχολαστικά ποιο είδος εξοπλισμού είναι το καταλληλότερο για την ανάλυση του θέματος που επιθυμείς να παρουσιάσεις. Μην προσπαθείς να εντυπωσιάσεις με τα μέσα. _

γ .Χρησιμοποίηση του υλικού.

- ♦ Γνώρισε ακριβώς σε ποιο σημείο της παρουσίασης πρέπει να χρησιμοποιήσεις το υλικό σου.
- ♦ Βεβαιώσου ότι ο καθένας είναι σε θέση να δει το υλικό σου.

4. Υποβοήθηση της μνήμης σου.

- Σχεδίασε ένα οδηγό διαδρομής τον οποίο θα ακολουθήσεις πιστά ξεδιπλώνοντας την θεματολογία σου.
- Αναγνώρισε και κατέγραψε τις λέξεις και φράσεις κλειδιά.
- Προπαρασκεύασε τις σημειώσεις σου.

5. Η χρήση της φωνής σου.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες:

α. Έλεγχος της φωνής σου.

- Ρύθμισε και έλεγξε την αναπνοή σου.

Η κανονική αναπνοή δίνει την ευχέρεια της ομαλής ροής των λόγων σου και σου δημιουργεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης.

- Προσοχή! Μην φωνάζεις. Εάν υπάρχει η ευχέρεια κάνε κάποιες δοκιμές, ώστε η φωνή σου να μην είναι ιδιαίτερα έντονη.

- Ρύθμιση του τόνου φωνής.

Ρύθμισε τον τόνο της φωνής σου, την ποιότητα της σε σχέση με την απόσταση που έχει το ακροατήριο σου από σένα.

- Διατήρησε σταθερό τόνο φωνής.
- Απόφυγε τις επαναλήψεις.

Προσπάθησε να αποφύγεις την συχνή επανάληψη φθόγγων φωνηέντων, ή συμφώνων. Το ακροατήριο κουράζεται από την συνεχή επανάληψη των άσχημων αυτών ακουστικών συνθέσεων και δίνεις την εντύπωση ότι δεν κατέχεις πλήρως το θέμα.

β. Τεχνικές ομιλίας.

- Χρησιμοποίησε διαλείμματα όπου πρέπει.

Προτίμησε το να χρησιμοποιείς μικρά διαλείμματα από το να προβαίνεις σε διακοπές της ομιλίας σου επειδή αποσπάται η προσοχή των ακροατών.

- Χρησιμοποίησε ερωτήσεις.

Είναι μια θαυμάσια τακτική προκειμένου να επαναφέρεις σε τάξη την σκέψη σου καινά πάρεις μια ανάσα.

6. Έναρξη της ομιλίας σου.

Στη φάση αυτή μπορούμε να διακρίνουμε ενέργειες από τις οποίες ξεκινούν δύο βασικές διεργασίες:

α.) Πριν την παρουσίαση.

- Έλεγχος των σημείων της ομιλίας.

- Έλεγχος εξοπλισμού.

Έλεγξε ότι ο εξοπλισμός σου θα σε υποβοηθήσει στην παρουσίαση.

- Υλικά υποβοήθησης της ομιλίας.

Πάρε μαζί σου ότι υλικό σου είναι απαραίτητο (μπλοκ, στυλό, κιμωλία, σπόγγος κλπ).

- Τακτοποίηση των καθισμάτων.

- Έλεγχος σημειώσεων.

- Έλεγχος του υλικού σου.

Έλεγε ότι διαθέτεις όλους τους πίνακες, διαγράμματα σχέδια και βέβαια τα μέσα με τα οποία θα τα προβάλλεις.

β) Οι πρώτες εντυπώσεις.

- Γενικός έλεγχος ακροατηρίου.

Προσπάθησε να έχεις τον γενικό έλεγχο του ακροατηρίου από την αρχή. Να ξέρεις ότι η εντύπωση που θα σχηματιστεί για σένα από το ακροατήριο με την έναρξη της ομιλίας σου θα συνεχίσει να υπάρχει για κάποιο χρονικό διάστημα.

- Κλίμα στενής επαφής.

Δημιούργησε κλίμα στενής επαφής με τους ακροατές. Δεν αφήνουμε σε καμιά περίπτωση το ακροατήριο από τα μάτια μας, και κάθε φορά παρακολουθούμε τις αντιδράσεις του.

7. Μπροστά στο ακροατήριο.

Στο στάδιο αυτό πρέπει να δώσεις κατάλληλη προσοχή στα εξής:

α.) Στόχοι και προσδοκίες.

- Γνώρισε και μελέτησε την συμπεριφορά σου και τις επιπτώσεις της στο ακροατήριο.
- Προσπάθησε να ενημερώσεις, να πείσεις ή και να ψυχαγωγήσεις ακόμα, εάν γίνεται βέβαια, το ακροατήριο σου.

β) Μορφοποίησε την παρουσίαση σου.

- Χρησιμοποίησε την κατάλληλη γλώσσα.

Απόφευγε εκφράσεις και λέξεις οι οποίες ίσως δεν θα έχουν την κατάλληλη αποδοχή από τους ακροατές.

- Χρησιμοποίησε απλά παραδείγματα μέσα και από την προσωπική σου εμπειρία.

8. Η όλη εμφάνιση.

Ανακεφαλαιώνοντας τα κυριότερα σημεία τα οποία και θεωρούνται κόμβοι για την γενική σου εμφάνιση είναι:

- ♦ Πρόσεξε την γενική σου εμφάνιση.
- ♦ Πάρε τον γενικό έλεγχο στα χέρια σου και προσπάθησε να τον διατηρήσεις μέχρι τέλους.
- ♦ Έλεγε τους τρόπους και την γενική συμπεριφορά σου απέναντι στο ακροατήριο.
- ♦ Χρησιμοποίησε με μέτρο τις χειρονομίες σου.
- ♦ Χρησιμοποίησε την θέση σου στην αίθουσα.

✓ Αυτοαξιολόγηση παρουσίασης.

Προκειμένου ο ενδιαφερόμενος να προεξοφλήσει την καλή αποδοχή της παρουσίασης του από το ακροατήριο οφείλει προηγουμένως ν' απαντήσει ο ίδιος σε μια σειρά ερωτήσεων που ν' ανταποκρίνονται στα μέρη που συνθέτουν την όλη αυτή επικοινωνιακή διαδικασία.

Οι σχετικές ερωτήσεις μπορούν ν' αξιολογούν και βαθμολογούν τα παρακάτω πεδία της παρουσίασης:

> **Σχεδιασμός και προπαρασκευή.**

Είναι η όλη διαδικασία της παρουσίασης καλά σχεδιασμένου και η προπαρασκευή του παρουσιαστή σε υψηλό επίπεδο. Είναι η εργασία καλογραμμένη και έχουν γίνει οι απαραίτητες δοκιμές από τον παρουσιαστή.

> **Δομή παρουσίασης.**

Η όλη δομή του υπό παρουσίαση θέματος δείχνει να διαθέτει μια ξεκάθαρη οργάνωση της όλης εργασίας. Η όλη δομή της παρουσίασης οδηγεί σε λογικά και αποτελεσματικά συμπεράσματα.

> **Περιεχόμενο.**

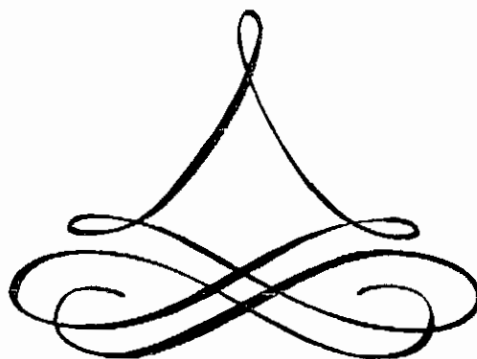
Υπάρχουν επαρκή και ενδιαφέροντα στοιχεία για την απόδειξη των σκέψεων του παρουσιαστή. Είναι εμφανές ποιο είναι το κεντρικό μήνυμα που επιθυμεί να περάσει ο παρουσιαστής στο ακροατήριο.

> **Μέσα για αποτελεσματική παρουσίαση.**

Είναι επαρκή και κατάλληλα για το θέμα παρουσίασης τα μέσα που χρησιμοποίησε ο παρουσιαστής. Τα χρησιμοποιούμενα μέσα παρουσίασης δίνουν την εντύπωση ότι δένουν με το υπό παρουσίαση θέμα.

> **Στοιχεία παρουσιαστή.**

Ακούγεται άνετα από το ακροατήριο και εμπνέει εμπιστοσύνη και ενθουσιασμό. Ο παρουσιαστής έπεισε με τα επιχειρήματα που προέβαλε. Δημιούργησε γενικά θετικές αντιδράσεις στους ακροατές.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

«ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ»



7.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Έγγραφη επικοινωνία είναι αυτή η οποία αναπτύσσεται μέσα από τα γραπτά κείμενα. Η γραπτή επικοινωνία έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας και σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής πυραμίδας. Παρουσιάζει έντονα πλεονεκτήματα και ειδικά σε ορισμένες περιπτώσεις, αποτελεί το μοναδικό μέσο διατύπωσης της επιχειρησιακής σκέψης επιθυμίας και μεταφοράς των μηνυμάτων για τα οποία η χρησιμοποίηση άλλου τρόπου θα δημιουργούσε παρερμηνείες και έντονους προβληματισμούς.

Η γραπτή επικοινωνία παρουσιάζει βασικά πλεονεκτήματα, όμως και η αλόγιστη χρήση της δημιουργεί προβλήματα στην ομαλότητα της επικοινωνιακής ροής. Τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα είναι ότι:

Το γραπτό κείμενο αποτελεί αδιάψευστο τεκμήριο για τα όσα συμπεριλαμβάνονται σ'αυτό, σε σημείο που να μην επιδέχονται αμφιβολίες, ή αμφισβητήσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ξεκάθαρες σχέσεις μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη. Καλλιεργείται κλίμα τυπικότητας και σοβαρότητας, απαραίτητα στοιχεία για τις σχέσεις της επιχείρησης, ιδιαίτερα με το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, με κρατικές υπηρεσίες και οργανισμούς κ.λ.π. διατυπώνεται και αποδεικνύεται η θέληση της επιχείρησης προκειμένου να αντιμετωπίσει θέματα που εμπίπτουν στις βασικές προτεραιότητες τις οποίες έχει θέσει. Εκφράζεται η δύναμη και η εξουσία της επιχείρησης για θέματα που από τη φύση τους απαιτούν ιδιαίτερα σοβαρή αντιμετώπιση στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον.

Όμως και τα μειονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας είναι σημαντικά σε σημείο που πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Εξάλλου προϋποθέτει έμπειρους και ικανούς χειριστές του γραπτού λόγου και την δημιουργία κλιμακίου για την υποστήριξη της.

Ένα βασικό της μειονέκτημα είναι η βραδύτητα με την οποία μεταβιβάζεται η πληροφορία με αποτέλεσμα σε ορισμένες περιπτώσεις ο αποδέκτης να μην έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί στο περιεχόμενο του μηνύματος, αφού ήδη μέχρι την λήψη του, εξέλειπαν οι λόγοι για τους οποίους αυτό απεστάλη. Δημιουργεί τυπολατρία στους υπαλλήλους και προσκόλληση σε διαδικασίες οι οποίες τροχοπεδούν το έργο των εργαζόμενων. Δημιουργείται η αντίληψη ότι για κάθε θέμα αναμένονται "γραπτές οδηγίες" με αργοπορίες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις. Αποστερεί τον εργαζόμενο της ευκαιρίας να αναλάβει πρωτοβουλίες και να εισηγηθεί καινοτόμες ιδέες και πρακτικές οι οποίες διευκολύνουν την εργασιακή ροή. Τα ενδεχόμενα εμπόδια τα οποία παρεμβάλλονται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη και τα οποία πηγάζουν από τις όσες ποικίλλες διαφορές υφίστανται μεταξύ των δυο πλευρών, αλλοιώνουν ή και διαστρεβλώνουν την ουσία του μηνύματος.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να ισχυριστούμε την άποψη ότι η χρησιμοποίηση της γραπτής επικοινωνίας εκτός από τα θέματα για τα οποία κάθε άλλος τρόπος θα επέφερε δυσλειτουργίες και προβλήματα στην επιχειρησιακή δράση πρέπει να αποφεύγεται για τους λόγους που εξηγήσαμε παραπάνω.

7.2 ΕΙΔΗ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα είδη της έγγραφης επικοινωνίας τα οποία συναντούμε να εφαρμόζονται στην εγχείρηση ως σύνολο είναι αρκετά, εκ των οποίων μερικά αρκετά σημαντικά για την περαιτέρω δράση της. Μερικά από αυτά είναι:

Α. Αίτηση

Με την αίτηση ο ενδιαφερόμενος υποβάλλει εγγράφως την επιθυμία του να του χορηγηθούν στοιχεία ή πληροφορίες για κάποιο θέμα. Τέτοιου είδους αιτήσεις υποβάλλονται στις Δημόσιες Υπηρεσίες όπως Δημαρχεία για χορήγηση κάποιων πιστοποιητικών, τα Δικαστήρια για έκδοση ποινικού μητρώου, τα Στρατολογικά γραφεία, η Εφορία, τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα κ.α.

Άλλης μορφής αίτηση είναι αυτή που υποβάλλουμε προς ενημέρωση μας για κάποιο προσωπικό θέμα ή κάποιο θέμα που καθυστερεί να δοθεί απάντηση.

Επίσης και ενδοεπιχειρησιακά οι υπάλληλοι υποβάλλουν αιτήσεις ή για ενημέρωση τους σε προσωπικά- υπηρεσιακά θέματα ή για προσωπικούς λόγους όπως αίτηση χορήγησης άδειας, έγκριση στεγαστικού δανείου.

Ο αποστολέας πρέπει να έχει πάντα κατά νου ότι μια αίτηση πρέπει να διακατέχεται από συντομία, πληρότητα, σαφήνεια, λογικότητα ώστε η απάντηση να είναι άμεση και να μην καθυστερεί από την Υπηρεσία.

Η αίτηση ακολουθεί κάποιο σχεδιάγραμμα όσο αναφορά το τρόπο γραφής της. Στο αριστερό μέρος γράφονται τα στοιχεία του αιτούντος όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, ιδιότητα, Τ.Κ, τίτλος θέματος. Στο δεξιό κάτω μέρος αναγράφονται λεπτομερή τα στοιχεία του παραλήπτη τα οποία πρέπει να είναι συμπληρωμένα

σωστά ώστε να έχουμε ανταπόκριση από την αρμοδία Υπηρεσία. Σ'αυτό θα βοηθήσει αν αναγράφει σωστά εξειδικευμένα σε όποιον υπάλληλο απευθύνεται η συγκεκριμένη αίτηση. Τέλος κλείνουμε την αίτηση μας με τυπικότητα υπογράφοντας το κείμενο.

B. Αίτηση για πρόσληψη

Αποτελεί ένα από το συνηθέστερο είδος αίτησης που συναντούμε σε κάθε Δημόσια Υπηρεσία ή Ιδιωτική Επιχείρηση. Με την αίτηση για πρόσληψη εκδηλώνει ο ενδιαφερόμενος την επιθυμία του για την πρόσληψη σε μια συγκεκριμένη θέση.

Την σημερινή εποχή όπου τα ποσοστά ανεργίας συνεχώς ανεβαίνουν οι αιτήσεις για πρόσληψη συνεχώς αυξάνονται με αποτέλεσμα οι απαντήσεις από τις επιχειρήσεις να έχουν γίνει τρομερές. Η αίτηση αποτελεί το profile του υποψήφιου γι'αυτό θα πρέπει να είναι συμπληρωμένα σωστά και να μην περιέχει ανακρίβειες. Οι αιτήσεις μπορεί να είναι έντυπες ή και όχι.

Μια πρόσφατη ερευνά στη Μεγάλη Βρετανία σχετικά για τα προσόντα που δίδουν ιδιαίτερη σημασία οι επιχειρήσεις κατά σειρά προτεραιότητας είναι:

- ◆ Υψηλούς δείκτες αποτελεσματικής επικοινωνίας
- ◆ Συμμετοχικότητα σε ομάδα εργασίας
- ◆ Επίλυση προβλημάτων
- ◆ Ικανότητα λήψης ορθών αποφάσεων
- ◆ Φαντασία, δημιουργικότητα
- ◆ Γνώση και χρήση Η\Υ
- ◆ Το άτομο να εμπνέει εμπιστοσύνη, θετικά στοιχεία χαρακτήρα
- ◆ Γνώσεις πιο εξειδικευμένες σε κάποιους τομείς

Ο στόχος του υποψήφιου είναι να προβάλλει τα προσόντα εκείνα που κατά την γνώμη του θα πείσουν την επιχείρηση για τις ικανότητες του.

ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Οι κυριότερες κατηγορίες για τις οποίες μπορούμε να προσκομίσουμε αποδεικτικά στοιχεία είναι τα ακόλουθα:

1. Επικοινωνιακές επιδεξιότητες

Στην κατηγορία αυτή ο υποψήφιος θα πρέπει να δείξει τις ικανότητες στο κατά πόσο μπορεί να επικοινωνήσει. Δηλαδή

-Στην έγγραφη επικοινωνία όπως:

- χρήση γραπτών εισηγήσεων
- εργασίες πάνω στο αντικείμενο της ειδικότητας του
- οποιοδήποτε άλλο έγγραφο που αποδεικνύει το σωστό χειρισμό του εγγράφου λόγου.

-Στην προφορική επικοινωνία όπως:

- ενεργό συμμετοχή σε σεμινάρια
- παρουσιάσεις εργασιών
- ομιλίες, συνεντεύξεις πάνω σε θέματα της ειδικότητας του

-Τεχνική επικοινωνία όπως:

- οι γνώσεις σε Η\Υ
- ικανότητες στη χρήση διάφορων προγραμμάτων

2. Εργασία σε ομάδα

Στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στην απόδειξη της ικανότητας για ομαδική εργασία είναι:

- Η ενεργός συμμετοχή σε σωματεία ή συλλόγους
- Η ενεργός συμμετοχή σε συμβούλια ή επιτροπές αφού φυσικά έχει τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις

- Η συμμετοχή σε κάποιες εκδηλώσεις της επιχείρησης όπως αθλητικές.

3. Υπεύθυνες θέσεις

Στην κατηγορία αυτή πρέπει να έχουμε εμφανή στοιχεία που να αποδεικνύουν:

- Τις διοικητικές, οργανωτικές ικανότητες του υποψήφιου
- Την ικανότητα συνεργασίας
- Την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας
- Την ικανότητα δημιουργίας ομάδας εργασίας και αμοιβαίας συνεργασίας

4. Εργασία σε συγκεκριμένο ειδικό θέμα

Στην κατηγορία αυτή είναι απαραίτητο η παράσταση στοιχείων που αποδεικνύουν τις δεξιότητες και τα προσόντα του υποψήφιου όπως:

- Φαντασία, δημιουργικότητα
- Πρωτοβουλία
- Ανάλυση προβλήματος
- Ικανότητα αντικειμενικής κρίσης
- Παρουσία πληροφοριών με την βοήθεια μηχανικών μέσων

5. Εργασιακή εμπειρία

Στον τομέα αυτό ο υποψήφιος αν έχει προηγούμενη εμπειρία από άλλες δουλείες που έχει κάνει αυτό τον βοήθα γιατί έχει προϋπηρεσία, βοήθα όχι μόνο αυτόν αλλά και την επιχείρηση γιατί παίρνει πιο εύκολα την απόφαση αν έχει να κάνει ανάμεσα σε άτομο χωρίς προϋπηρεσία και άτομο έχοντας προϋπηρεσία. Ο υποψήφιος θα πρέπει να αποδείξει την ευχέρεια που έχει αποκτήσει έχοντας εργαστεί στο παρελθόν με το να έχει:

- Άμεση συνεργασία με άλλους υποψήφιους
- Ευκαμψία να αντιμετωπίζει τα διάφορα επιχειρησιακά προβλήματα
- Ικανότητα εκμάθησης νέων μεθόδων και διαδικασιών
- Υψηλό αίσθημα ευθύνης
- Γρήγορη και σωστή λήψη αποφάσεων
- Ικανότητα να επικοινωνεί με εργαζόμενους διαφορετικού πολιτιστικού επιπέδου

Ο υποψήφιος πρέπει να παρουσιάσει γενικότερα μια καλή εικόνα ώστε να έχει πιθανότητες να επιλέγει όμως πρώτα θα πρέπει να προσέξει:

A. Να ενημερωθεί, για τα σημαντικότερα στοιχεία που δίνει βαρύτητα η επιχείρηση και σ'αυτά να είναι προσεκτικός.

B. Να μελετήσει προσεκτικά το έντυπο της αίτησης που δίνει στην επιχείρηση και να προσέχει κατά τη συμπλήρωση του

Γ. Να ελέγξει για οποιαδήποτε ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη που μπορεί να χαλάσουν την όλη εικόνα της αίτησης.

Γ. Αναφορά

Σύμφωνα με τον κύριο Λούτα είναι το γραπτό κείμενο με το οποίο προσπαθούμε να ενημερώσουμε τον αποδέκτη για κάποιο συγκεκριμένο θέμα ή κατάσταση, Ι υποδηλώνοντας συγχρόνως και τη θέση μας στο προέκυψαν ζήτημα ή γεγονός.

Μέσω της αναφοράς π.χ. σαν υφιστάμενοι ενημερώνουμε τους προϊστάμενους μας, για την εν γένει πορεία της εργασίας και τις τυχόν βελτιωτικές κινήσεις που χρειάζεται να γίνουν, για την δημιουργία μιας έκρυθμης κατάστασης και τρόπους αντιμετώπισης της, για την δημιουργία επεισοδίου μεταξύ εργαζόμενων και πρόταση τυχόν τιμωρίας κ.τ.λ.

Οι πολίτες, πολλές φορές ερχόμενοι σε επαφή με τις Δημόσιες Υπηρεσίες για να εξυπηρετηθούν για κάποιο θέμα τους έρχονται σε προστριβές με τους υπάλληλους που επιβάλλεται να τους αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο τρόπο.

Όταν υπάρχει άσχημη συμπεριφορά του υπάλληλου και για λόγους συνεισμού του υποβάλλουμε αναφορά στον Διευθυντή της Υπηρεσίας, ζητώντας να λάβει τα ενδεικνυόμενα μέτρα, ώστε να μην επαναληφθούν τέτοιου είδους επεισόδια.

Τα βασικά στοιχεία της αναφοράς είναι η συντομία, η πληρότητα, η αντικειμενική έκθεση του γεγονότος. Επειδή είμαστε συναισθηματικός και ορισμένες φορές παρορμητικός λαός, καλό είναι την οποιαδήποτε αναφορά να την συντάσσουμε μια ή δυο μέρες μετά την δημιουργία του επεισοδίου.

Δ.Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί ένα έγγραφο που καθρεπτίζει την προσωπικότητα μας και την γενική δραστηριότητα που έχουμε επιδείξει στην διάρκεια της μέχρι τη στιγμή που το υποβάλλουμε. Απαιτείται ειδική σχεδίαση του και μάλιστα με τρόπο που ακόμα και ο πλέον απαιτητικός αναγνώστης να αποκομίζει θετική εικόνα για τον ενδιαφερόμενο.

Ουσιαστικά, θεωρείται ότι είναι το πρώτο στάδιο για την επιλογή του υποψήφιου, αφού τις περισσότερες φορές μέσω μελέτης του τυπικού αυτού επικοινωνιακού είδους καλείται ο υποψήφιος για συνέντευξη. Πολλές φορές, η μη ορθή σύνταξη του αποστερεί από τον υποψήφιο της συμμετοχής του στη φάση της συνέντευξης.

Αυτό και μόνο καταδεικνύει την μεγάλη σημασία που δίδουν οι επιχειρήσεις ή και διάφοροι άλλοι φορείς προς τους οποίους απευθύνεται το βιογραφικό σημείωμα, στην ορθή συμπλήρωση των στοιχείων του ενδιαφερόμενου. Είναι λοιπόν ευνόητο ότι ο ενδιαφερόμενος επιβάλλεται να παρουσιάσει πληροφορίες και στοιχεία που σχετίζονται με το άτομο του με τρόπο αποτελεσματικό δίδοντας μια σαφή εικόνα για τα προσόντα του και τις ικανότητες του.

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η αποτελεσματική συμπλήρωση του βιογραφικού σημειώματος είναι το ήμισυ της όλης διαδικασίας παρουσίασης ενός θετικού profile για το άτομο μας. Στο βιογραφικό σημείωμα πρέπει να κατονομάζονται δυο τουλάχιστον άτομα τα οποία θα μπορούσαν να βεβαιώσουν την επιχείρηση για τον υποψήφιο.

Κύρια σημεία του βιογραφικού σημειώματος

Όπως αναφέραμε τα στοιχεία που αναγράφονται στο βιογραφικό σημείωμα αποτελούν σημείο κρίσης για τον αποδέκτη, έτσι που να μπορεί να καταγράψει τα προσόντα και να κρίνει τις επιδεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος. Όμως οι επιχειρήσεις συνήθως ενδιαφέρονται να γνωρίζουν για τα παρακάτω πεδία:

1. Προσωπικά στοιχεία

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται στοιχεία ταυτότητας του υποψήφιου όπως: Φ ονοματεπώνυμο

- διεύθυνση οικίας, Τ.Κ, τηλέφωνο
- ημερομηνία γέννησης

- εθνικότητα
- οικογενειακή κατάσταση

2.Οι εργοδότες συνήθως θέλουν να γνωρίζουν τα παρακάτω στοιχεία που αφορούν το επίπεδο εκπαίδευσης του υποψήφιου:

- βαθμός αποφοίτησης
- βαθμός δεξιότητας που απόκτησε
- βαθμός γνώσης παρεμφερών γνωστικών αντικειμένων σχετικών με το κύριο αντικείμενο
- βαθμό επιτυχίας (ειδικά βραβεία, έπαινοι κλπ) σε ειδικά θέματα.

3.Χρήσιμες σκιαγραφήσεις προσωπικότητας

Στον τομέα αυτό περιγράφουμε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μας όπως::

- ◆ φιλόδοξος
- ◆ κοινωνικός
- ◆ ακαδημαϊκός
- ◆ υπεύθυνος
- ◆ αποφασιστικός
- ◆ εργατικός
- ◆ ψύχραιμος

4.Προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο ή παρεμφερές αντικείμενο εργασίας

Στην κατηγορία αυτή ο υποψήφιος, εάν διαθέτει σχετική προϋπηρεσία, πρέπει να τονίσει ποιες ακριβώς ήταν οι αρμοδιότητες και ευθύνες του στην προηγούμενη/ες εργασίες του και τι ειδικά έμαθε από το αντικείμενο που χειριζέτο.

Δ. Υπηρεσιακό σημείωμα

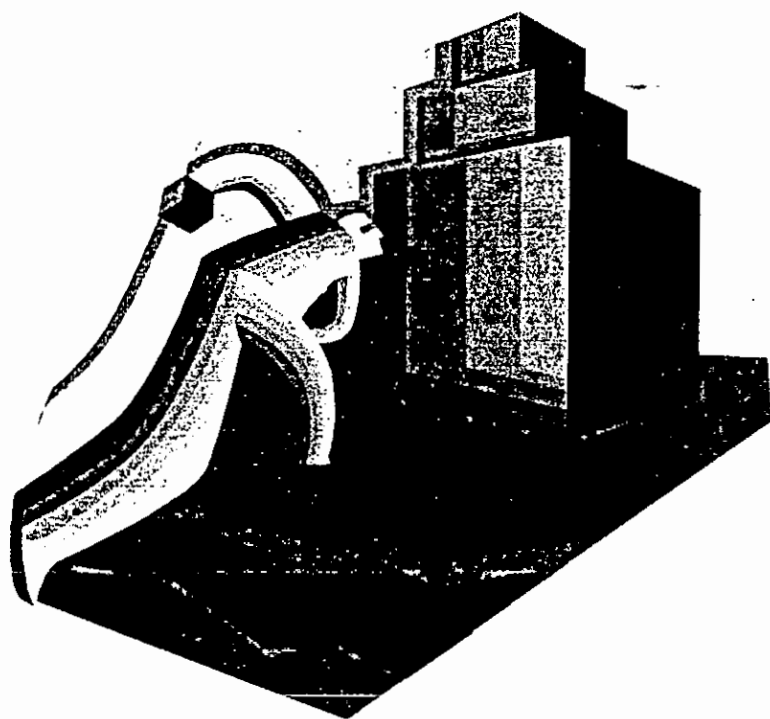
Το υπηρεσιακό σημείωμα είναι ένα είδος της έγγραφης επικοινωνίας και συνήθως χρησιμοποιείται προκειμένου να διευκολυνθεί η εσωτερική εργασιακή ροή. Δεν έχει την αυστηρά τυπική μορφή της επιστολής και αποστέλλεται από έναν υπάλληλο σε συνάδελφο ή προϊστάμενο του που θέλει να ζητήσει υπηρεσιακά στοιχεία, ή διάφορες πληροφορίες προκειμένου να διευκολυνθεί στην εργασία του.

Τα υπηρεσιακά σημειώματα είναι έντυπα μπλοκ, τα οποία συμπεριλαμβάνονται χειρόγραφα και αποτελούν την πρόχειρη διακίνηση μηνυμάτων.

Συμπληρώνονται γρήγορα και αποτελούν ένα καλό μέσο διακίνησης πληροφοριών οι οποίες λόγω του επείγοντος του χαρακτήρα τους πρέπει να διακινηθούν άμεσα. Στο επάνω αριστερό μέρος φέρει τα στοιχεία του αποστολέα και στο επάνω δεξιό μέρος την αρίθμηση του μηνύματος, τη χρονολογία και τα στοιχεία του παραλήπτη. Στο μέσον περίπου τον τίτλο του θέματος και αμέσως μετά την ανάπτυξη του κυρίως θέματος και κάτω δεξιά την υπογραφή του αποστολέα του μηνύματος.

Συμπληρώνονται εις τριπλούν και το στέλεχος παραμένει στο μπλοκ, ένα αντίγραφο παίρνει ο αποστολέας και ένα ο παραλήπτης.

« EPEYNA »



ΤΟ Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ

Το Α.Τ.Ε.Ι Πατρών ιδρύθηκε το 1970 ως Κέντρο Ανώτατης Τεχνικής Εκπαίδευσης (Κ.Α.Τ.Ε). Το 1983 κατέστη ένα ανεξάρτητο και αυτοδιανοούμενο Ίδρυμα και ανήκει στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση μαζί με τα υπόλοιπα 13 Τ.Ε.Ι και Πανεπιστήμια.

Το Α.Τ.Ε.Ι προσανατολίζεται στην Εφαρμοσμένη Έρευνα και Τεχνολογία με έμφαση στην εκπαίδευση στελεχών εφαρμογών υψηλής ποιοτικής στάθμης. Παράλληλα μεταφέρουν χρησιμοποιούν και προάγουν σύγχρονη τεχνολογία, καθώς επίσης και μεθόδους, πρακτικές και τεχνικές στο χώρο των εφαρμογών.

Τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας αποτελούνται από τους σπουδαστές και Εκπαιδευτικούς, Διοικητικούς και Ειδικό Τεχνικό Προσωπικό ενώ παράλληλα ένας μεγάλος αριθμός Επιστημονικών και Εργαστηριακών Συνεργατών συνεπικουρεί στην εκπαιδευτική διαδικασία.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εκπόνηση μιας εργασίας εκτός από την θεωρητική ανάλυση πρέπει να βασιστεί και σε πραγματικά γεγονότα που θα οδηγήσουν σε κατάλληλα συμπεράσματα και θα εξασφαλίσουν την αντικειμενικότητά της.

Στο κεφάλαιο λοιπόν αυτό θα προχωρήσουμε στην ανάλυση και καταγραφή του ερευνητικού μέρους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο χώρο του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών, με στοιχεία που πήραμε από ένα

αντιπροσωπευτικό αριθμό ατόμων οι οποίοι απάντησαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Συγκεκριμένα συνεργάστηκαν 30 άτομα από το Εκπαιδευτικό και Διοικητικό προσωπικό καθώς και σπουδαστές.

Παρακάτω παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερώτηση 1: Πιστεύετε ότι η σημασία της επικοινωνίας για την καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης παίζει:

- Πολύ σημαντικό ρόλο
- Μέτριο ρόλο
- Καθόλου

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς-Διοικητικούς-Σπουδαστές

Όλοι οι ερωτηθέντες μας απάντησαν ότι η σημασία της επικοινωνίας για την καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Χωρίς την επικοινωνία τα προβλήματα θα ήταν πάρα πολλά όπως έλλειψη συνεργασίας, συνεννόησης και έτσι η επιχείρηση δε θα μπορούσε να λειτουργήσει σωστά.

Ερώτηση 2: Ποιον τρόπο επικοινωνίας προτιμάτε τον προφορικό ή τον γραπτό; Μπορείτε να μου εξηγήσετε τους λόγους για τους οποίους προτιμάτε τον προφορικό ή τον γραπτό τρόπο;

- Προφορικό
- Γραπτό

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς

A. Προτιμώ τον προφορικό τρόπο επικοινωνίας γιατί ψυχολογώ καλύτερα τον συνομιλητή μου και ανταλλάσσουμε απόψεις.

Β. Εξαρτάται από τα άτομα με τα οποία επικοινωνώ. Με τους άμεσους συνεργάτες μου επιλέγω τον προφορικό τρόπο επικοινωνίας που είναι περισσότερο ευέλικτος και γρήγορος, ενώ με το υψηλόβαθμο προσωπικό επιλέγω τον γραπτό τρόπο που είναι περισσότερο επίσημος και έγκυρος.

Συνέντευξη από Διοικητικούς

Α. Κατά την γνώμη μου η προφορική επικοινωνία έχει το πλεονέκτημα να μεταδίδει το μήνυμα πιο γρήγορα με αποτέλεσμα να λαμβάνονται αποφάσεις άμεσα. Ο συνδυασμός δε της προφορικής επικοινωνίας με τα χρησιμοποιούμενα τεχνικά μέσα όπως τηλέφωνα, e-mail μειώνει το κόστος της επικοινωνίας γενικότερα.

Β. Μπορεί βέβαια η «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία να προτιμάται πιο πολύ αλλά αρκετές είναι οι περιπτώσεις που η έγγραφη επικοινωνία καθίσταται αναγκαία. Με την έγγραφη επικοινωνία υπάρχει η βεβαιότητα του μηνύματος, δηλαδή τόσο ο εκδότης όσο και ο λήπτης δεν μπορούν να αμφισβητήσουν ούτε τη χρονολογία που φέρνει το μήνυμα, ούτε το περιεχόμενό του.

Γ. Κατά τη γνώμη μου η έγγραφη επικοινωνία διευκολύνει την κατανόηση μακρών και πολύπλοκων μηνυμάτων, δηλαδή μηνύματα με μεγάλο περιεχόμενο και με τεχνικούς όρους.

Συνέντευξη από Σπουδαστές

A. Πιστεύω ότι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας είναι ο προφορικός διότι διέπεται από πληρότητα, αμεσότητα και γενικά η αμφίδρομη επικοινωνία βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων.

B. Κατά τη γνώμη μου ο προφορικός τρόπος είναι προτιμότερος από τον γραπτό γιατί έχεις άμεση επικοινωνία με το συνομιλητή σου και μπορεί να οδηγηθείς γρηγορότερα και ευκολότερα σε συμπεράσματα μέσω της γλώσσας του σώματος.

Ερώτηση 3 : Γνωρίζετε όμως ότι με τον προφορικό τρόπο δημιουργούνται αρκετά προβλήματα τα οποία συνήθως οφείλονται στις ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του καθενός καθώς επίσης και στα αρνητικά χαρακτηριστικά της φυλής μας. Όπως είναι η πολυλογία, το ψέμα, η ζήλια, η αχαριστία, ο εγωισμός, η αλαζονεία, ο εκνευρισμός. Πως αντεπεξέρχεστε στην περίπτωση αυτή;

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς

A. Όταν δεν μπορώ να επικοινωνήσω, είτε θα αδιαφορήσω είτε θα επιλέξω τον γραπτό τρόπο όπου δεν μπορούν να παρουσιαστούν όλα αυτά τα αρνητικά γνωρίσματα που προαναφέρθηκαν.

B. Σε μια τέτοια περίπτωση ελέγχω αν έφτασε το μήνυμα σωστά και αν είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Συνέντευξη από Διοικητικούς

A. Εξαρτάται από την θέση στην οποία βρίσκεσαι στην ιεραρχική πυραμίδα.

B. Όταν επιλέγω τον προφορικό τρόπο είμαι επιφυλακτική λόγω των παραπάνω αρνητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της φυλής μας.

Συνέντευξη από Σπουδαστές

A. Συμπεριφέρομαι ανάλογα.

B. Προσπαθώ να προσπεράσω τα αρνητικά χαρακτηριστικά του συνομιλητή μου και να κατανοήσω το μήνυμα. Άλλες φορές τα καταφέρνω και άλλες όχι.

Ερώτηση 4: Πιστεύετε ότι τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της φυλής μας συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνία;

- Ναι
- Όχι

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς-Διοικητικούς-Σπουδαστές

Στην ερώτηση αυτή όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν όπως ήταν αναμενόμενο ότι τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της φυλής μας επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική επικοινωνία. Τα γνωρίσματα αυτά αποτελούν εμπόδιο στην αποστολή του μηνύματος και αλλοιώνουν την έννοια και το στόχο του, με

αποτέλεσμα ο δέκτης να μην μπορεί να ανταποκριθεί στο μήνυμα.

Ερώτηση 5: Πιστεύετε ότι το πρόβλημα της αναποτελεσματικής, ως ένα βαθμό, επικοινωνίας περιορίζει το παραγωγικό αποτέλεσμα;

- Ναι
- Όχι

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς

A. Σίγουρα η αναποτελεσματική επικοινωνία περιορίζει σημαντικά το παραγωγικό αποτέλεσμα γιατί μόνο με τη σωστή μετάδοση πληροφοριών και ιδεών το προσωπικό και οι δραστηριότητές τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανικών σκοπών.

B. Φυσικά η αναποτελεσματική επικοινωνία επηρεάζει την ατομική και ομαδική απόδοση και δεν μπορεί έτσι να υλοποιηθούν οι στόχοι του Ιδρύματος.

Συνέντευξη από Διοικητικούς

A. Η αναποτελεσματική επικοινωνία δημιουργεί αρνητικό κλίμα, έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της ομάδας με αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία του Ιδρύματος.

Β. Φυσικά η αναποτελεσματική επικοινωνία περιορίζει το παραγωγικό αποτέλεσμα και κατά τη γνώμη μου σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Συνέντευξη από Σπουδαστές

Α. Και βέβαια το περιορίζει. Για παράδειγμα καθημερινά μέσα στις αίθουσες αν δεν υπάρχει επικοινωνία καθηγητή – σπουδαστή, δεν πετυχαίνεται ο σκοπός του μαθήματος.

Β. Πιστεύω ότι το περιορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό. Δεν υπάρχει συνεννόηση χωρίς την επικοινωνία και συνεργασία.

Ερώτηση 6: Τι ενέργειες κάνει η Υπηρεσία προκειμένου να αντιμετωπίσει προβλήματα που προέρχονται από αναποτελεσματική επικοινωνία;

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς

Α. Σύμφωνα με την μέχρι τώρα εμπειρία μου η Υπηρεσία δεν κάνει καμία ενέργεια.

Β. Αρχικά προσπαθεί η Υπηρεσία να βρει την αιτία του προβλήματος και εν συνεχεία ενημερώνει τους υπευθύνους.

Γ. Δεν γνωρίζω.

Συνέντευξη από Διοικητικούς

A. Τίποτα. Η Υπηρεσία δεν έχει εφαρμόσει τρόπους ελέγχου, κατανόησης και αποστολής των μηνυμάτων.

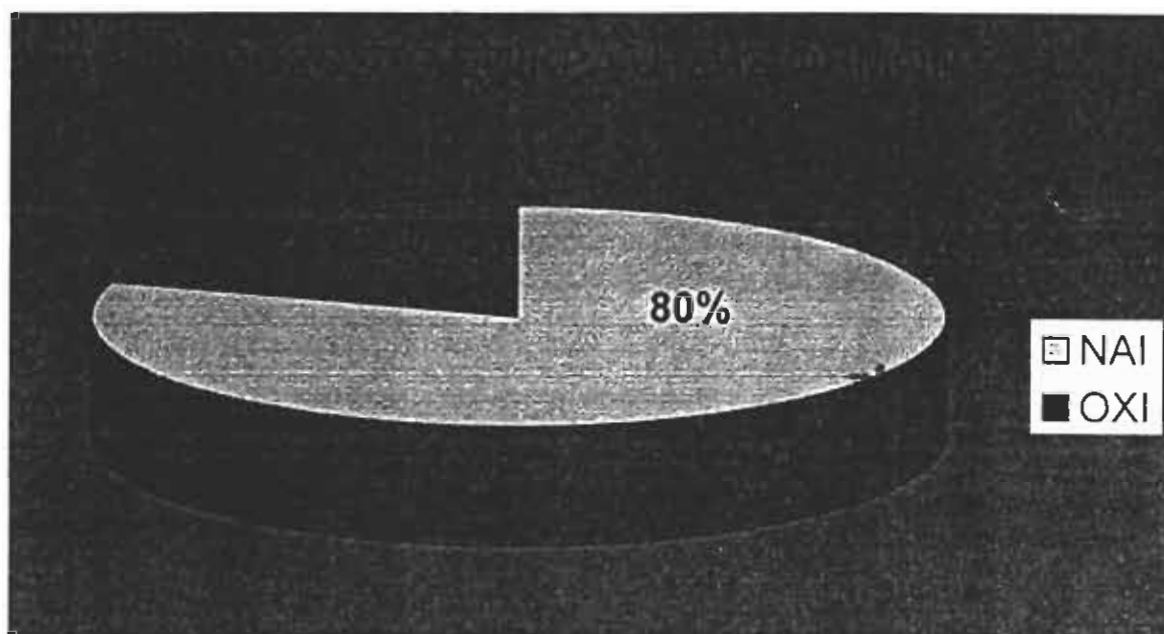
B. Η πρώτη ενέργεια της Υπηρεσίας είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων. Στην συνέχεια εξετάζει αν τηρείται η νόμιμη διαδικασία σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα και ανάλογα προβαίνει σε σύσταση. Αν ο υπεύθυνος δεν συνετιστεί τότε η τελευταία ενέργεια από την πλευρά της Υπηρεσίας είναι να τον στείλει στο πειθαρχικό.

Γ. Η Υπηρεσία προσπαθεί να αναδιοργανώσει τον τρόπο επικοινωνίας με συναντήσεις προσωπικού, ενημερωτικά φυλλάδια ώστε να υπάρχει σύμφιξη σχέσεων.

Ερώτηση 7: Επικρατούν ορισμένες φορές φήμες (ψευδείς ειδήσεις);

- Ναι → 80%
- Όχι → 20%

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς – Διοικητικούς



Ερώτηση 8: Τι κάνει η υπηρεσία για να αντιμετωπίσει τις φήμες;

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς

A. Κατά την γνώμη μου η Υπηρεσία πρέπει να δει από πού προέρχονται και που οφείλονται αυτές οι φήμες.

B. Τίποτα. Ίσως χρησιμοποιεί αντίστοιχο άτυπο τρόπο για να τις διαψεύσει.

Συνέντευξη από Διοικητικούς

A. Διερευνά το θέμα και διενεργεί ανάλογα.

B. Ελέγχει την αξιοπιστία των φημών, παρακολουθεί την συχνότητα με την οποία παρουσιάζονται και αναδιοργανώνονται.

Γ. Τις παρακολουθεί με σκοπό να οδηγηθεί στην πηγή.

Ερώτηση 9: Παρατηρούνται συχνά έντονες αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις στο προσωπικό;

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς – Διοικητικούς

Στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν ότι παρατηρούνται αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις στο προσωπικό. Βέβαια επισήμαναν ότι το « συχνά» είναι μια έννοια σχετική και εξαρτάται τόσο από τον χρόνο που εμφανίζεται όσο και

από τον αριθμό του προσωπικού. Η Υπηρεσία τις περισσότερες φορές λαμβάνει μέτρα και όσον αφορά την τιμωρία του τυχόν υπευθύνου δεν δόθηκαν ακριβή αριθμητικά στοιχεία διότι θεωρείται εμπιστευτικό. Εν αντιθέσει με τα παραπάνω μικρός αριθμός των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι η Υπηρεσία αδιαφορεί για τα προβλήματα που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο λόγω των συγκρούσεων και των αντιπαραθέσεων και γενικότερα επικρατεί μια χαοτική κατάσταση.

Ερώτηση 10: Σε ποιο ποσοστό πιστεύετε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην μη ύπαρξη προβλημάτων επικοινωνιακού χαρακτήρα μεταξύ εσάς προϊσταμένων – υφισταμένων – συναδέλφων;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Λίγο
- Καθόλου

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς

A. Πάρα πολύ. Με την αποτελεσματική επικοινωνία δεν υπάρχουν ουσιώδη προβλήματα έτσι ώστε να υπάρχει αντίκτυπο στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

B. Πάρα πολύ, γιατί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία θα υπάρχει αλλοίωση του περιεχομένου του μηνύματος προς τους αποδέκτες μου και αντίστροφα, δεν θα υπάρχει συνεργασία, συνεννόηση και

δεν θα έρχονται εις πέρας τα διάφορα θέματα που αφορούν την υπηρεσία.

Συνέντευξη από Διοικητικούς

A. Πολύ, μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει η υπηρεσία μας σωστά και αποτελεσματικά.

B. Πάρα πολύ, χωρίς σωστή επικοινωνία δεν θα μπορούσα να συνεργαστώ με τους συναδέλφους μου, τους προϊσταμένους μου και τους υφιστάμενους μου και αυτό θα είχε αρνητικό παραγωγικό αποτέλεσμα.

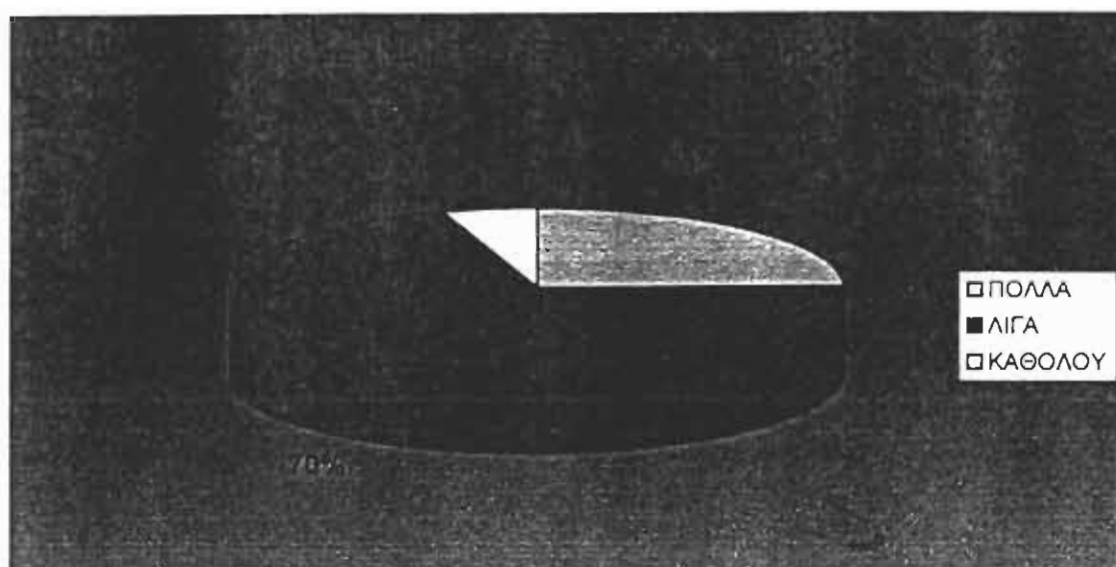
Συνέντευξη από Σπουδαστές

A. Πάρα πολύ, χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία δημιουργούνται αντιπαραθέσεις και προβλήματα.

B. Πάρα πολύ, χωρίς να επικοινωνούμε δεν είναι δυνατόν να εκπληρωθούν οι επιθυμίες μας και να λυθούν τα προβλήματα που δημιουργούνται.

Ερώτηση 11: Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων – προϊσταμένων – υφισταμένων;

- Πολλά
- Λίγα
- Καθόλου



Ερώτηση 12: Συνήθως υπάρχει καθυστέρηση διεκπεραίωσης των θεμάτων από τη Διοίκηση του Α.Τ.Ε.Ι. προς εσάς και το αντίστροφο;

- Ναι
- Όχι

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς

Α. Δεν μπορώ να πω συγκεκριμένα ημέρες καθυστέρησης γιατί ποικίλει ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας των εγγράφων και τον βαθμό των ατόμων που ασχολείται.

B. Ναι, υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση διεκπεραίωσης των θεμάτων.
Πιστεύω πάνω από μήνα.

Συνέντευξη από Διοικητικούς

A. Όχι δεν υπάρχει καθυστέρηση διεκπεραίωσης των θεμάτων γιατί υπάρχει ο συνήγορός του πολίτη και σε περίπτωση καθυστέρησης επιβάλλεται πρόστιμο.

B. Και βέβαια υπάρχει καθυστέρηση διεκπεραίωσης των θεμάτων.
Όχι όμως πάρα πολύ. Πιστεύω μέχρι 10 ημέρες.

Ερώτηση 13: Πιστεύετε ότι υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας γενικότερα τόσο στο οικογενειακό, κοινωνικό επίπεδο όσο και στο δημόσιο τομέα, τα οποία προβληματίζουν σε μεγάλο βαθμό την κατανόηση και συνεργασία των ανθρώπων;

- Ναι
- Όχι

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς-Διοικητικούς-Σπουδαστές

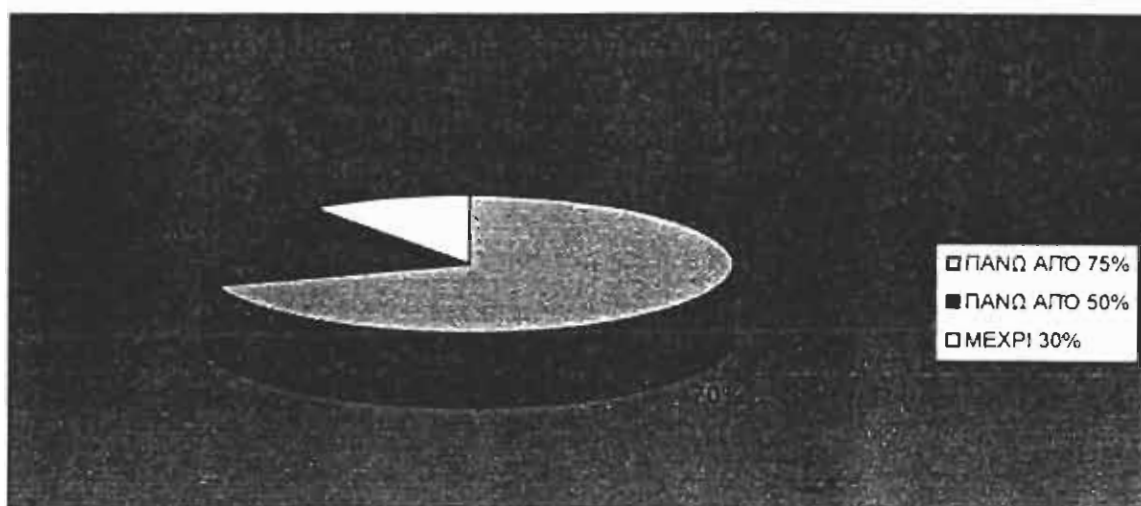
Η απάντηση όλων των συνεντευξιαζόμενων σ' αυτή την ερώτηση ήταν καταφατική. Είναι γενικά παραδεκτό ότι υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας σε όλους τους τομείς της ζωής μας που οφείλονται σε λόγους που ήδη έχουν αναφερθεί παραπάνω.

Φυσικό επακόλουθο των προβλημάτων αυτών που οδηγούν στην αναποτελεσματική επικοινωνία είναι η δυσκολία συνεργασίας και κατανόησης τόσο στον εργασιακό χώρο η οποία θα επηρεάσει αρνητικά το παραγόμενο αποτέλεσμα όσο και σε οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα της καθημερινής μας ζωής.

Ερώτηση 14: Τι ποσοστό χρόνου πιστεύετε ότι χάνετε στο Ίδρυμα λόγω ύπαρξης έντονων δυσλειτουργικών επικοινωνιακών προβλημάτων (αντιθέσεις – έντονες αντιπαραθέσεις – συγκρούσεις – μη καλή συνεργασία – μη κατανόηση – αδιαφορία) ;

- Μέχρι 30%
- Πάνω από 50%
- Πάνω από 75%

Συνέντευξη από Εκπαιδευτικούς – Λοικητικούς – Σπουδαστές



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ✓ Σαν πρώτο συμπέρασμα επιβάλλεται η «προσοχή» στο ποιους επικοινωνούν με ποιους, τι περιεχομένου μηνύματα ανταλλάσσουν κι αν αμφότεροι (πομποί και δέκτες) έχουν την ικανότητα να συναλλάσσονται, τουλάχιστον επαγγελματικά μέσα στο ίδιο ίδρυμα.
- ✓ Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία είναι μια δραστηριότητα στην οποία τα άτομα αξιοποιούν τις διατιθέμενες πληροφορίες. Η δραστηριότητα αυτή παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία των οργανισμών, γιατί επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες. Η επιτυχία πραγματοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού εξαρτάται βεβαίως και από το βαθμό στον οποίο το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τον προφορικό και το γραπτό τρόπο λόγο.
- ✓ Επίσης, η επιτυχία εξαρτάται και από τις ικανότητες που έχει το άτομο να ακούει με προσοχή και να κατανοεί αυτά που λέει ο συνομιλητής του.
- ✓ Ακόμα, ο αποστολέας έχει την ευθύνη για την καταλληλότητα της σύνταξης και εκπομπής του μηνύματος που θα μεταβιβάσει σ'ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων. Στο πλαίσιο αυτής της ευθύνης θα πρέπει ο πομπός να έχει πλήρη γνώση του

μηνύματος πριν το συντάξει και το διοχετεύσει στο κανάλι επικοινωνίας.

- ✓ Ένα επίσης συμπέρασμα που συνάγεται είναι ότι η αποτελεσματική επικοινωνία και επίτευξη των στόχων του ιδρύματος μπορεί να πραγματοποιηθεί με αμοιβαία και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού στην κάθετη και οριζόντια κλίμακα της ιεραρχίας.
- ✓ Επιπλέον η διοίκηση ενός ιδρύματος ή μιας επιχείρησης πρέπει πρώτη να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες των εργαζομένων, να επιβραβεύει θετικά τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους και να ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων διότι μόνο έτσι θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος.
- ✓ Συγκεκριμένα στο χώρο του Α.Τ.Ε.Ι, η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και διοικητικών θα μπορούσε να βελτιωθεί αν και οι δύο πλευρές έδειχναν αμοιβαίο ενδιαφέρον. Το ίδιο ισχύει και για την σχέση σπουδαστών εκπαιδευτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κόντης Θεμιστοκλής : Επιχειρησιακές επικοινωνίες (1992), Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα
- Λούτας Γεράσιμος: Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας (2002), Εκδόσεις Ελλη
- William C. Himstreet - Wayne Murlin Baty - Carol M. Lehman : Επιχειρησιακές επικοινωνίες 10η έκδοση, Εκδόσεις Έλλην
- Elizabeth Tierney: 101 Τρόποι καλύτερης επικοινωνίας (2002), Εκδόσεις Κριτική
- Κανελλοπουλος Κ. Χαράλαμπος: Αποτελεσματική Διοικηση Ανθρώπινων Πόρων (1991), Αθήνα
- Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος: Δημόσιες Σχέσεις (1999), Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος: Ανθρώπινες Σχέσεις Στην Εργασία (1998). Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Rudoloh F. Verderber: Η τέχνη της Επικοινωνίας
- Kitty O. Locker : Business and administration communication, Mc Graw-Hill Companies
- Internet: www.in.gr

